

ICIEMC PROCEEDINGS

NUMBER 1 (2020)



universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Source Title: **ICIEMC Proceedings**

Number: **1/2020**

ISSN: **xxxx-xxxx (online)**

Publication Frequency: **Annual**

Editor: **Irina Saur-Amaral**

Associate Editors: **Sandra Filipe & Elisabete Vieira**

Cover: **Rui Pedro Marques**

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

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

**PROCEEDINGS OF THE 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON
INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP IN MARKETING &
CONSUMER BEHAVIOUR, NOVEMBER 12-13, 2020**

THEME: PROJECTING THE FUTURE, THE FUTURE IS NOW!

All rights reserved

The contents of the papers are the sole responsibility of their respective authors

ORGANIZING COMMITTEE

Conference Chairs

Irina Saur-Amaral & Elisabete Vieira

Submissions Coordinator

Irina Saur-Amaral

Proceedings Coordinators

Irina Saur-Amaral, Sandra Filipe & Elisabete Vieira

Registration Coordinators

Irina Saur-Amaral & Regina Dias

Conference Local Organizing Team

Cláudia Ribau, Cristina Peguinho, Hugo de Almeida, Irina Saur-Amaral, João Batista, Joaquim Neiva Santos, Joaquim Marques, Luis Silva, Sandra Filipe & Sara Santos

SCIENTIFIC COMMITTEE

Alexander Kofinas (University of Bedfordshire, 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)
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)
Mino Farhangmehr (Universidade do Minho, Portugal)
Oleg Feygenon (Gen3 Partners, Russia)
Paulo Águas (Universidade do Algarve, Portugal)
Pedro Rodrigues (Universidade de Minho, Portugal)
Raquel Oliveira (ISPAB, Portugal)
Raquel Soares (Universidade Europeia, 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 (IPAM – The Marketing School, Portugal)
Valter Cardim (Universidade Europeia, IADE, Portugal)
Wilmar B. Schaufeli (Utrecht University, Netherlands)

EDITORIAL: PROJECTING THE FUTURE, THE FUTURE IS NOW!

The fourth edition of ICIEMC was dedicated to the reflection about the current changes and trends in key areas and the importance of these changes for the organizations and the consumers. From artificial intelligence to gamification or neurosciences, passing through other emerging technologies and their roles (e.g. wearables) or fintech companies, a lot was going on around us and is molding the future in ways we could not suspect in our present time.

The 2020 edition of ICIEMC sought multidisciplinary perspectives related to this dynamic environment and their possible impact in consumer behavior, innovation trends, finance and marketing.

We never imagined when we launched the call for papers that the Covid-19 pandemics would prove how dynamic was the environment, taking over our lives and altering business, education, state intervention and societies. Initially planned to take place in May, ICIEMC 2020 was postponed and later on rescheduled in November, moving entirely to virtual format.

Days before the conference will take place, and looking into 2021, the pandemics is still present. So, **ICIEMC 2021** will maintain its virtual format for one more year. We'll be back in July 2021, with our fifth edition fully focused on the pandemics effects: **(Post)Pandemic changes in business, marketing & consumer behavior**. Please check our site for further details: <http://iciemc.pt>.

In the following pages, you may find the submissions to be presented at ICIEMC 2020. They are ordered alphabetically, after the surname of the first author.

Irina Saur-Amaral & Elisabete Vieira (ICIEMC 2020 Conference Chairs)

TABLE OF CONTENTS

| <i>Author(s)</i> | <i>Paper Title</i> | <i>Page Number</i> |
|---|---|--------------------|
| Almeida & Dias Daniel | Entrepreneurial Marketing: the practices of Portuguese tourism startups | 1 |
| Almeida, Brito-Costa & Saur-Amaral | Emoção-Atenção: Respostas neuronais EPN em estímulos de consumo alimentar - Um estudo ERP | 10 |
| Bairrada, Nunes, Coelho & Vieira | Consequências do envolvimento com o Facebook das marcas | 19 |
| Barbosa, Amaral Santos & Filipe | Um estudo Exploratório sobre a Adoção de Social Media Marketing por Empresas B2B | 29 |
| Barbosa, Costa, Amaral & Filipe | Iniciativas de empreendedorismo após a entrada na reforma: Empreender para não morrer! | 38 |
| Dieguez | Marketing experiencial no turismo: lealdade e fidelização dos clientes | 46 |
| Duarte & Estima | Tecnologia de Mouse Tracking e E-Commerce – Uma Revisão de Literatura | 54 |
| Figueiredo & Marques | Auditar para fidelizar - diagnóstico à estratégia de gestão de relacionamento com clientes na aglux® | 64 |
| Fortes, Resende, Espírito Santo & Cardoso | Retail service quality as a determinant of brand experience and consumer loyalty: A study applied to fashion retail | 86 |
| Gomes, Dieguez & Sousa | Estratégia e competitividade no setor da construção civil: um estudo aplicado ao norte de Portugal | 97 |
| Imamović, Azevedo & Sousa | The urban sensescapes perception- The case study of Porto, Portugal | 111 |

| <i>Author(s)</i> | <i>Paper Title</i> | <i>Page Number</i> |
|--|--|--------------------|
| Lages & Estima | Real-Time Marketing - uma nova estratégia de marketing: um estudo comparativo da marca Control Portugal | 120 |
| Mendes & Marques | Peculiaridades do Health Care Marketing: uma abordagem teórica focada no Marketing Interno e na Gestão das Pessoas | 127 |
| Miranda & Dias | Lisbon brand image perception: the perspective of tourists | 136 |
| Monteiro & Pinto de Lima | As motivações para a compra online de produtos de beleza e vestuário: uma abordagem às gerações X, Y e Z | 145 |
| Narangerel & Byambasuren | Issues the Current Situation of the Science and Technology Sector in Mongolia | 161 |
| Nunes & Bairrada | Ethical Relationship Marketing is needed | 168 |
| Parracho | Relationship Marketing – Back to The Future | 177 |
| Pinheiro & Franqueira | Da gestão do design ao Chief Design Officer - para uma narrativa histórica dos anos 50 até à atualidade | 184 |
| Rocha & Marques | Internacionalização de PME: o papel da diversidade, da distância e da inteligência cultural | 197 |
| Espírito Santo, Andrade Santos, Azinheira Cardoso & Fortes | Motivations' Consequences to Watch Tv Ads | 215 |
| Santos & Espírito Santo | Consequences of Citizens' Quality of Life in Word of Mouth of Cities: The Mediating Effect of Destination Image | 225 |
| Santos, Brito & Barreto | To “like” or “not to like”: the relation among Facebook, brand attachment and loyalty in Higher Education Institutions | 235 |

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and
Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

Entrepreneurial Marketing: the practices of Portuguese tourism startups

João Almeida¹, Ana Dias Daniel²

¹ DCSPT, GOVCOPP, University of Aveiro, joalopesalmeida@ua.pt

² DCSPT, GOVCOPP, University of Aveiro, anadaniel@ua.pt

Abstract

Start-ups and small businesses face significant challenges due to the increasingly complex and fast-changing markets in which they operate. As a consequence, these types of organizations must be capable of adjusting their resources and react quickly in this reality. In this case, marketing plays a key role in creating brand awareness and attracting and retaining customers. Thus, the creation and development of their marketing strategies is an ongoing debate which needs to be addressed and well understood. When combining these two fields (Start-ups and marketing), the concept of Entrepreneurial Marketing (EM) appears. Despite the debate on its definition, it is clear that EM differs from traditional marketing regarding its business strategy (which is more proactive, risk-taking and innovative), its methods (which are more informal and interactive) and its outcomes. Given the relevance to understand and discuss EM, this paper analyses tourism-related start-ups in Portugal who applied to a yearly competition in the tourism field launched by a Portuguese venture capital organization during 2016-19. The goal is to understand the marketing or EM strategies and methods used by investment ready start-ups. It was observed that start-ups usually really on short-term low-risk marketing strategies, such as the development of websites, social networks, related websites, as well as through sponsoring bloggers/influencers. Also, partnerships are used as a marketing strategy, given its effectiveness and cost-efficiency.

Keywords: Entrepreneurial marketing; tourism; start-ups; marketing strategy; entrepreneurship

ICIEMC 2020

1. INTRODUCTION

Start-ups and small businesses face significant challenges due to the increasingly complex and fast-changing markets in which they operate. Thus, this type of organizations had to be capable of adjusting their resources and react quickly in this reality. However, most of these organizations lack human and financial resources, which leads to several challenges those face in their creation, development and survival.

In this case, marketing plays a key role in the development of these organizations given its relevance to create brand awareness and attract and retain customers. Thus, the creation and development of their marketing strategies is an ongoing debate which needs to be addressed and well understood (Ionita, 2012). When combining these two fields (Start-ups and marketing), the concept of Entrepreneurial Marketing (EM) appears, which is considered nowadays a hot topic in the marketing literature. Despite the debate around EM definition, it is clear that EM differs from traditional marketing regarding its business strategy, being more proactive, risk-taking and innovative. Moreover, there is a growing consensus that a start-up failure is usually related with the lack of a clear marketing strategy.

Nevertheless, fewer studies address this topic in the context of investment ready start-ups. In other words, there is the need to understand what is the relevance of marketing in the case of start-ups that are looking for investment from venture capital or business angels.

Given the relevance to understand and discuss EM, this paper analyses tourism-related start-ups in Portugal who have applied to a yearly competition in the tourism field launched by a Portuguese venture capital organization between 2016 and 2019. The goal is to understand their marketing or EM strategies and methods. Thus, qualitative analysis of the applications is made, several insights are discussed and implications for start-ups, venture capital organizations, public authorities and other investors are drawn.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. STARTUPS' CREATION PROCESS

In the literature, several definitions of start-up can be found. The concept was born with the internet explosion, and it was initially related to technology-based companies. Nowadays, and despite its different definitions, a start-up is mainly seen as any company in the early stage of its lifecycle and operation, presenting unique characteristics regarding their sector, asset structure, organization type or growth orientation (Salamzadeh & Kesim, 2017).

Most start-ups' lifecycle starts with an entrepreneur(s)'s vision of how to exploit a gap in the market. Further stages may include funding, size, user growth, etc. Marmer et al. (2011) proposed a different approach based on milestones and thresholds. According to these authors, there are six stages in the start-up lifecycle: discovery, validation, efficiency, scaling, sustenance and conservation.

Given its nature, start-ups face several challenges throughout their creation process and lifecycle. The lack of resources is one of the most relevant challenges that affect start-ups survival. Financial resources are one of the main challenges start-ups and small businesses face (Salamzadeh & Kesim, 2017), since most start-ups are not able to raise enough money, or do not have enough time to acquire the necessary funding before putting their product in the market. Other challenges are related to the human capital availability, team management, high reactivity and flexibility, high time-pressure, uncertain conditions and tackling fast-growing markets (Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, & Gorschek, 2014; Salamzadeh & Kesim, 2017).

2.2. WHY MARKETING IN START-UPS IS DIFFERENT AND RELEVANT?

According to the American Marketing Association, marketing is "the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large" (AMA, 2017). Thus, marketing is essential for any organization given its role in acquiring, engaging and building a relationship with customers, creating brand awareness and building and maintaining brand reputation.

ICIEMC 2020

Start-ups and small businesses possess unique characteristics that differentiate them from other companies, such as those related to size, age, creation process, owner/promoter behaviour, etc. Thus it is expected that the marketing processes and strategies are equally different, but, in this case, with a higher level of importance for company's success (Kraus, Harms, & Fink, 2010). Nevertheless, despite its relevance, marketing or, more specifically, the poor marketing strategies were identified by CBInsights's (2018) report "Top 20 reasons Start-up fail" as one of the main weaknesses of start-ups. Several reasons were pointed out as a cause of this. Firstly, start-ups lack of financial and human resources, having a small market power and customer base. As a consequence, fewer resources are available for the implementation and development of marketing processes, being these activities concentrated in the owner of the company. Secondly, the short-term focus of most start-ups and small businesses (Barrett & Sexton, 2006) leads to a lack of interest in the formal planning of marketing strategies and processes (Kraus et al., 2010). As a consequence, the *liability of newness*, where the lack of knowledge of the product or the company by the customers, leads to weak or non-existent relationship with market and lack of trust by customers (Kraus et al., 2010). Finally, the high level of uncertainty related to the business model of these companies, which focuses on short-term survival, causes start-ups to avoid risks, since a wrong decision can have a harmful effect on the company's future.

Carson & Gilmore (2000) define start-up and small business's marketing as "haphazard, informal, loose, unstructured, spontaneous, reactive, structured around and conforming industry norms" (p. 366). This approach has an effect on the actual marketing performance, business performance, and in the development and survival of start-ups and small businesses (Kraus et al., 2010). Thus, it is crucial to understand the marketing processes in these organizations in order to develop practical tools for owners and managers, as well as to help external organizations (such as higher education institutions, public institutions, venture capital and other investors) to support these organizations most effectively.

Role of founders and the entrepreneurial team

In this type of organizations, marketing processes are highly dependent on the founders' vision and beliefs. In many start-ups and small businesses, the entrepreneurial team and/or managers do not possess specific marketing knowledge, and, as a consequence, marketing processes tend to be informal and "dominated by reactions to customer demands and market changes" (Kraus et al., 2010, p. 9). Thus, with company evolution, marketing processes tend to become more formalized, being its success highly dependent on the learning acquired throughout the process (Marmer et al., 2011)

Due to start-ups and small businesses' characteristics and the need to develop founders' marketing competences, Carson & Gilmore (2000) propose a model of experiential learning of marketing competences and skills. The model is based on four components: *knowledge* (e.g. specific information about the market, customers, etc.); *experience* (time working on the field); *communication* (e.g. type of communication used, information sources, etc); and *judgment* (the ability to integrate the previous three components and decide the best course of action). The authors consider that these components provide the marketing learning through a spiral approach, as seen in **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** The decision-making process and "highs and lows of combative and competitive" marketing management, contribute to those components, which in turn contribute to experiential learning.

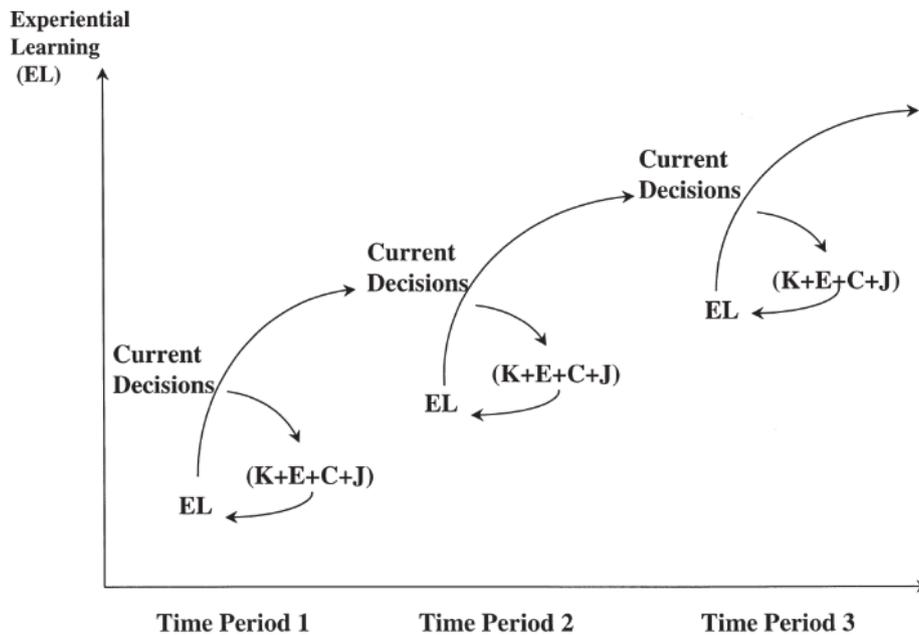


Figure 1 - Experiential learning cycle. Source: Carson & Gilmore (2000)

2.3. ENTREPRENEURIAL MARKETING

The concept of Entrepreneurial Marketing (EM) has been developed over the last thirty-five years, gathering not only inputs from marketing and entrepreneurship scholars but also from other research fields. Despite the increasing interest, the concept is still unclear, having several definitions and still lacking practical tools to facilitate its implementation (Ionita, 2012).

In the literature, two main perspectives can be found, being those considered different or simply an evolution of the interpretation of EM. Initially, EM was considered as marketing of start-ups or SMEs, thus being defined as the marketing practices and processes of this type of companies with specific characteristics and needs (also called SME marketing by some authors). Other definitions in this perspective, consider that EM is based on the company lifecycle – small companies in early stages, tend to have a higher degree of innovation, flexibility where this type of marketing (EM) can be implemented. (Ionita, 2012)

More recently, the concept of EM has expanded and is understood as a particular approach to marketing, which incorporates an entrepreneurial perspective into the marketing process, not necessarily related to enterprises' age or size or degree of innovation, but instead is related to a particular business environment (Ionita, 2012). In this perspective, EM is defined by Morris, Schindehutte, & Laforge (2002) as “the proactive identification and exploitation of opportunities for acquiring and retaining profitable customers through innovative approaches to risk management, resource leveraging and value creation” (p. 5). Similarly, other authors consider marketing as a “fully integrated element of the entrepreneurial process” (Gaddefors, Anderson, Charles, Centre, & Robert, 2008, p. 33) being a strategic orientation of the company. Kraus, Harms, & Fink (2010) defined it as “an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders, and that is characterized by innovativeness, risk-taking, proactiveness, and may be performed without resources currently controlled” (p. 26).

Regardless of this discussion, it is commonly accepted that EM has different causes, processes and outcomes than traditional marketing. Stokes (2000) presents the difference between traditional marketing and EM regarding business orientation, strategy, methods and marketing intelligence. Regarding *business orientation*, EM is concerned with innovation and new ideas, while traditional marketing is driven by the market and customers. Moreover, the *strategy* in traditional marketing is established through a top-down approach, where a strategy is defined before anything else. In the case of EM, it is normally used a “trial-and-error process” (p. 139) depending on customers preferences and

ICIEMC 2020

suggestions. Regarding the *methods*, EM uses more interactive methods due to its need for customer suggestions and improvements, not fitting in the traditional 4/7 P's marketing mix. Finally, the *marketing intelligence* in EM is gathered through informal networking and personal observation, in contrast with traditional marketing that uses formalized information gathering (Ionita, 2012).

3. METHODOLOGY

To understand the strategy and marketing processes of a set of 9 Portuguese start-ups were analysed. These start-ups participated in a yearly competition in the tourism field launched by a Portuguese venture capital organization during the period 2016-2019. The assessment was based on the application forms, as well as other materials submitted during the application process. Regarding the number of promoters, it ranges from two to five, with five start-ups having only two promoters. Also, five start-ups are already established companies with some investment made by the promoters or other external investors. Finally, more than half of the start-ups are technology-based, and the other four provide activities related to tourism animation (Table 1).

Table 1 - Description of the start-ups analysed

| Name | Number of Promoters | Established Company | Type of Project |
|----------------|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Company 1 (C1) | 2 | No | Technology-based |
| Company 2 (C2) | 5 | No | Technology-based |
| Company 3 (C3) | 4 | No | Tourism Entertainment activities |
| Company 4 (C4) | 4 | Yes | Technology-based |
| Company 5 (C5) | 2 | Yes | Tourism Entertainment activities |
| Company 6 (C6) | 4 | Yes | Tourism Entertainment activities |
| Company 7 (C7) | 2 | Yes | Technology-based |
| Company 8 (C8) | 2 | No | Technology-based |
| Company 9 (C9) | 2 | Yes | Tourism Entertainment activities |

4. ANALYSIS AND DISCUSSION

According to **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, most of the start-ups analysed are promoted by small entrepreneurial teams which implies that the decision-making process is concentrated in just few people, who are most of the times also responsible for product development, financial planning, etc. This has several consequences in marketing planning and processes, which are centralized in one or two persons, and thus depending on the beliefs, competences and skills of the owners/promoters (Stokes, 2002).

Erro! A origem da referência não foi encontrada. presents the marketing characteristics of the nine start-ups analysed. The first interesting insight is the promoters' previous experience in marketing, mostly acquired through education or professional experience. Five start-ups have at least one person in the promoters' team with marketing experience, while four start-ups did not have anyone in the team with marketing experience, with three of them referring that they need marketing external advisory to develop their team and/or their company. Second, all start-ups include marketing costs in the financial plans. However, these marketing costs range from publicity to sales promotion, being not clear which costs are truly allocated to marketing processes and strategy. Analysing the percentage of marketing costs in the financial plan (only four available), it ranges from 14% to 43% being on average 27%. Finally, none of the start-ups refers milestones or expenses allocated to a formal marketing plan, which is in line with Kraus et al. (2010), who commented that most start-ups or

ICIEMC 2020

SMEs do not have a formal marketing plan, tending to focus on financial planning. This lack of formal planning can have negative effects on start-ups and small business survival and success (Kraus, Harms, & Schwarz, 2008).

Table 2 - Marketing characteristics of the start-ups analysed

| Name | Promoters Marketing Experience | Need for Marketing by the promoters | Marketing cost included in the Financial Plans | Marketing Plan | % Marketing in Financial Plan |
|------|--|-------------------------------------|--|----------------|-------------------------------|
| C1 | Yes (both) | No | Yes | No | N.A |
| C2 | Yes (one, not involved full time in the project) | No | Yes | No | N.A |
| C3 | Yes (one) | No | Yes | No | 14% |
| C4 | No | No | Yes | No | 20% |
| C5 | Yes (one) | No | Yes | No | N.A |
| C6 | No | Yes | Yes | No | 43% |
| C7 | No | Yes | Yes | No | 31% |
| C8 | No | Yes | Yes | No | N.A |
| C9 | Yes (one) | No | Yes | No | N.A |

Finally, **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** presents the marketing strategies mentioned in start-ups' application form. The main marketing strategies and activities were the development of websites, social networks, related websites and partnerships. This is in line with most literature which refers digital marketing as the main strategy of start-ups due to its lower costs, easiness to use, readiness and perceived benefits (Teixeira et al., 2018). Also, the development of partnerships is mentioned by this type of companies. Partnership marketing is defined as "a smart collaboration of two or more organizations with the intent to develop a mid-term or long-term marketing program designed to meet each of their respective business goals" (Search Engine People, 2009). Therefore, it can increase the customer base, add value to the customers and enhance the perception of development and success of those companies. Many of these partnerships are made through personal contacts and networking activities of start-ups' promoters. Usually, due to its effectiveness and cost-efficiency, start-ups opt for developing networking activities early in their lifecycle (Kraus et al., 2010).

Other approaches include physical publicity (such as advertising in the touristic spots and shops or in the product/service itself), mainly in the case of start-ups that are not exclusively online but also have physical resources. Events and fairs are mentioned in the case of three start-ups, as a mean to promote their company but also to find partners and potential investors. However, most of these activities are costly which keeps some companies away from it. In another side, email marketing, referral programs, media, mouth to mouth and apps are not options for most of these start-ups. This can be explained by many reasons. Firstly, email marketing and referral programs require a large customer base which these type of companies do not have and have difficulties to obtain (Kraus et al., 2010). Marketing strategies which comprise development of an apps are expensive and require a large financial investment or human capital with technical skills to do it. Traditional media is also expensive and are not an option before the idea/product/concept is not yet validated

ICIEMC 2020

by the customer. Finally, word of mouth appears here as not being an option, which contradicts most literature on marketing strategies of start-ups and small businesses.

It is interesting to see two references to bloggers/influencers, a relatively new trend of marketing strategies that many companies are using to be present online and influence consumers. Also known as influencer marketing, it focuses on the use of individuals who have influence over potential buyers to drive them the brand message (AMA, 2017). It is widely used in fields such as fashion, beauty or lifestyle, but is becoming more and more used in many other areas (EU-Startups, 2019). For start-ups and small businesses, bloggers and influencers can be useful to test and validate their product as they increase the customer base through the interaction with their followers.

Another interesting insight is that there is no relation between the type of project and the marketing strategies used. It would be expected that a technology-based project would rather prefer the use of digital marketing strategies, while non-technology-based project tended to use more traditional marketing strategies. In this case, both company's types use both digital and traditional strategies, depending on their customers and market context. The fact that all start-ups are tourism-related may also influence the type of marketing strategies since they need to communicate to tourists all over the world.

Concluding, the use of digital marketing strategies is typical among start-ups and small businesses. The lack of resources to invest in marketing drive these organization to use digital marketing strategies given its cost-effectiveness and low barriers to entry and scale comparing to traditional media (Noida & Pardesh, 2017).

Table 3 - Marketing strategies of the start-ups analysed.

| Name | Website | Social Networks | Bloggers/ Influencers | App | Related Websites | Mouth to Mouth | Events and Fairs | Email Marketing | Referral Programs | Partnerships | Media | Physical Publicity |
|------|---------|-----------------|-----------------------|-----|------------------|----------------|------------------|-----------------|-------------------|--------------|-------|--------------------|
| C1 | X | X | | X | | | | | | X | X | X |
| C2 | X | X | | | X | X | | | | | | X |
| C3 | X | X | X | | X | | X | | | X | | X |
| C4 | | | X | | X | | X | | | X | | |
| C5 | X | X | | | X | | | | | X | | X |
| C6 | X | X | | | X | | X | | | X | | |
| C7 | | X | | | | | | X | X | | | |
| C8 | X | X | | | | X | | | | X | | X |
| C9 | X | X | | | X | X | | | | X | X | |

5. CONCLUSIONS

The start-ups analysed show that despite the low number of promoters, most of them have someone in the team with marketing experience. In addition, the four start-ups that did not have anyone in the team with marketing experience are conscious that they need external help to develop marketing within their company. All start-ups include marketing costs in their financial plans. However, none of the start-ups refers to milestones or expenses allocated to implement a formal marketing plan. Through the analysis of the marketing strategies, it is possible to conclude that these start-ups use mainly digital marketing strategies, such as websites, social networks, related websites and bloggers/influencers. Also, partnerships are used as a marketing strategy, given its effectiveness and cost-efficiency.

ICIEMC 2020

These results highlight the need for start-ups to design a marketing plan and a corresponding budget, even at the initial phase of their lifecycle, in order to have a consistent strategy to approach customers and better position their products. Thus, marketing should have an important role in the business model to show the consistency and robustness of the project.

There are also several implications for venture capital organizations, public authorities, and other investors. Those should include specific support for start-ups to define their marketing strategies since this is one of the main causes of start-ups failure. One example is the creation of specific funding lines to support marketing activities (e.g. human resources, marketing plan, communication material, etc.), and thus helping start-ups to overcome this challenge.

Future research should analyse partnership marketing strategies and the growth of influencer marketing since they are growing practices among start-ups and small businesses. It is also interesting to investigate if traditional marketing strategies are an option for another type of projects or projects related to other fields. Also, it would be important to use qualitative research methods to gain a deeper understanding of the marketing experience, skills and strategies used by the start-up's promoters. Start-ups and small business face specific marketing challenges and needs, thus they need specific support in this field. The path is to provide those organizations growth opportunities and not just money.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- AMA. (2017). Definitions of Marketing. Retrieved from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Barrett, P., & Sexton, M. (2006). Innovation in Small, Project-Based Construction Firms. *British Journal of Management*, 17, 331–346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00461.x>
- Carson, D., & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9, 363–382.
- CBInsights. (2018). *The Top 20 Reasons Start-ups Fail*.
- EU-Startups. (2019). The rise of influencers: What they do, how to find them, and how they can help grow your startup. Retrieved from <https://www.eu-startups.com/2019/01/influencer-marketing/>
- Gaddefors, J., Anderson, A. R., Charles, T., Centre, P. S., & Robert, T. (2008). Market creation: the epitome of entrepreneurial marketing practices. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 10(1), 19–39. <https://doi.org/10.1108/01443571010996217>
- Ionita, D. (2012). Entrepreneurial Marketing: A new approach for challenging times. *Management & Marketing*, 7(1), 131–150.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial Marketing: Moving beyond Marketing in New Ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19–34.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2008). Strategic business planning and success in small firms Rainer Harms and Erich Schwarz. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(4), 381–395.
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2011). *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling*.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & Laforge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>
- Noida, G., & Pardesh, U. (2017). Formulation of value proposition for digital marketing strategy in startups. *National Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(2), 45–52.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., & Gorschek, T. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56, 1200–1218. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.04.014>
- Salamzadeh, A., & Kesim, H. K. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(4), 456–479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>

ICIEMC 2020

- Search Engine People. (2009). Partnership Marketing Defined. Retrieved from <https://www.searchenginepeople.com/blog/what-is-partnership-marketing.html>
- Stokes, D. (2000). Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(1), 1-16.
- Stokes, D. (2002). Entrepreneurial Marketing in the Public Sector: The Lessons of Headteachers as Entrepreneurs. *Journal of Marketing Management*, 18(3-4), 397-413. <https://doi.org/10.1362/0267257022872488>
- Teixeira, S., Martins, J., Branco, F., Gonçalves, R., Au-Yong-Oliveira, M., & Moreira, F. (2018). A Theoretical Analysis of Digital Marketing Adoption by Startups. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (pp. 94-105).

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

Emoção-Atenção: Respostas neuronais EPN em estímulos de consumo alimentar - Um estudo ERP

Hugo de Almeida¹, Sónia Brito-Costa², Irina Adriana Saur Amaral³

¹ Consumer Neuroscience lab (Cnl), Universidade de Aveiro, hugodealmeida@ua.pt

² Applied Research Institute (I2A), Instituto Politécnico de Coimbra, sonya.b.costa@gmail.com

³ CIMAD & GOVCOPP, Universidade de Aveiro, isaur@ua.pt

Resumo

As reações emocionais complexas combinam e estruturam-se em duas dimensões motivacionais, traduzidas pelos estados defensivos e apetitivos, mecanismos de adaptação evolutiva e de sobrevivência. Na natureza, os seres humanos quando expostos a estímulos emocionais, produzem padrões neuronais de processamento atencional, (> 120 ms), reflectindo-se na seleção de respostas e na discriminação de estímulos. Estes padrões, modeladores de estados afetivos e cognitivos, afetam os campos recetivos neuronais, com modulação da amplitude da early posterior negativity (EPN), gerando comportamento humano atencional distinto, entre homens e mulheres, quando expostos as mesmas condições experimentais. Para aferirmos se este processo ocorre em estímulos de consumo alimentar, testamos o projetivo comportamento preferencial e diferencial de consumo, tendo por base as diferenças evolutivas dos sujeitos do sexo masculino e feminino. Sujeitamos os participantes a um procedimento experimental exploratório, induzindo um conjunto de estímulos forçados, compostos por imagens de Hambúrgueres vegetarianos e não vegetarianos. A medição da actividade cerebral, foi adquirida através de Eletroencefalografia (EEG). Os resultados sugerem que a modulação da amplitude early posterior negativity (EPN), tanto para estímulos positivos, como negativos apresentam diferenças significativas entre a actividade cerebral de género. Nos pontos de corte entre 120 e 200 ms, foi possível observar que as regiões occipito-temporais estiveram mais ativadas para os participantes do sexo masculino quando foram expostos a estímulos de hambúrgueres não vegetais.

Keywords: Emoção, Atenção, EEG, ERP, EPN, Comportamento, Consumo

1. INTRODUÇÃO

As emoções têm um papel importante nas dinâmicas do ser humano. Os estímulos emocionais na atenção são processos dinâmicos e complexos (Bocanegra & Zeelenberg, 2009). A ativação por parte de estímulos emocionais evocam marcadores atencionais visuais seletivos (Bolos et al., 2021).

Estímulos forçados adquiridos por QEEG, demonstraram modulações significativas em componentes *event related potential (ERP)* em localizações relacionadas com processamento visual quando os sujeitos eram expostos a estímulos de referência emocional, não se mostrando esta tendência tão saliente em estímulos de natureza neutra (Schupp et al., 2006). Estudos referentes a relação emoção-atenção de *ERP* revelaram componentes significativos de *early posterior negativity (EPN)* mostrando a evidência da complexidade da estrutura do processamento da emoção visual seletiva (Schupp et al., 2008). Com frequência os estudos de *ERP*, demonstraram que os estímulos emocionais visuais excitantes que atuam na dicotomia, degradáveis e agradáveis, estão diretamente relacionados a *triggers de late positive potential (LPP) em comparação a estímulos neutros (> 400 ms)* (Codispoti et al., 2006).

Adicionalmente, tem sido observado que o *ERPs* sofrem uma variação potenciada pelo estado de excitação emocional em estímulos afetivos (Müller-Bardorff et al., 2018). Em oposição a estímulos neutros, nos pontos de *coorte* compreendidos entre os 150ms e os 300ms, o occipital P1 reflete menos positividade (Schindler et al., 2020). Os modeladores *EPN* estão mais presentes nos estímulos com relevância evolutiva e de sobrevivência das espécies, ativando a atenção visual automática precoce (Van Strien & Van der Peijl, 2018), produzindo mudanças autonómicas, gerando padrões associados à preparação para a acção (Lang et al., 1997).

Consequentemente, o nível verificado de *arousal* dos estímulos emocionais sugere a disponibilização de recursos atencionais aprimorados, estando relacionado o nível atencional e a sua amplitude crescente pelas características indexadas ao valor do estímulo afetivo (Olofsson et al., 2008). O paradigma de ERPs, sendo a aquisição através de EEG quantitativo, e beneficiando da resolução temporal, é fundamental para a caracterização e entendimento dos processos e análise dos parâmetros de amplitude e latência das modulações dos componentes ERP no processamento visual (Duncan et al., 2009).

A estimação das fontes, matriz de covariância espacial do sinal EEG, demonstra a diferenciação do EPN em dois pontos opostos de ativação na janela temporal N170 (140 – 190 ms), (EPN, 250 – 360 ms) (Müller-Bardorff et al., 2018). Estes resultados, medidos em P1, parecem indicar que a construção emocional está dependente das regiões occipito-temporais dentro da dominância do hemisfério direito (Müller-Bardorff et al., 2018; Rotshtein et al., 2010; Rossion et al., 2000).

De acordo com estes resultados, notavelmente, estudos de EEG sugerem que o processamento perceptivo pode ser guiado por fatores motivacionais, sendo considerado um processo básico de modulação emocional (Morris et al., 1998).

Da perspectiva da estrutura de processo duplo, a componente EPN nas diversas classificações emocionais, pode não ocorrer apenas em modulações elevadas e não elevadas, e parece levantar condicionantes a uma decodificação mais estratégica de informações emocionais. Os componentes ERP sobre diferentes condições de *priming*, são processos mais pronunciados para estímulos de alto significado evolutivo, ou seja, imagens eróticas e fotos de mutilações (Junghöfer et al., 2001).

No que concerne à exploração dos mecanismos do processamento facial emocional, foram fornecidos dados importantes sobre a discriminação de estímulos emocionais, especificamente, a *EPN*, foi considerado o primeiro componente cortical de ERP a ser relacionado com o processamento emocional em estímulos emocionais. (Schupp et al., 2003). Podemos encontrar esta componente ERP na janela temporal entre o *trigger* inicial dos 200 ms os 359ms (Hammerschmidt et al., 2018).

Um largo número de estudos revelou que a emoção conduz um conjunto de processos que facilitam a percepção, envolvendo fortemente mecanismos de processamento complexos, que tem como resultado o melhoramento dos processos perceptivos da atenção (Phelps et al., 2006).

O processamento afetivo no cérebro humano, levanta um conjunto de interesses pelas potencialidades de aplicação em várias áreas do conhecimento. Os *ERPs* permitem a avaliação das respostas neuronais a eventos afetivos com resolução temporal de milissegundos, e, medir *ERPs* permitiu concluir que gestos simbólicos variando em valência

ICIEMC 2020

hedónica e a componente afetiva do ser humano, acontecem em janelas temporais de processamento 120-200ms, correspondente à fase anterior de processamento com similaridades a processamentos emocionais não-verbais. Alguns estudos em linguagem emocional evidenciam semelhanças com a caracterização anteriormente explicitada, e concretamente na leitura de signos linguísticos, na valência agradável e desagradável, aparecem evidências que estas potenciam amplitudes **EPN** perfeitas relativamente a itens compostos por componentes neutras, comprovando assim a relação emoção-atenção indicada pelo componente EPN, representada pelas associações implícitas da partilha. O **EPN** foi sugerido para indicar marcação de percepção precoce e processamento, priorizado de processamento emocional (Carretié, 2014; Herbert et al., 2008; Kissler et al., 2009).

A modulação **EPN** foi anteriormente relacionada a processos de seleção de atenção precoce e é vista como uma componente de codificação estrutural e *configural* sendo indicativa de processos avaliação associativos emocionais, aqui, as instruções atencionais devem amplificar a modulação emocional dos **ERPs** envolvidos no estágio de processamento assumido de estímulos.

O presente estudo examinou os efeitos de saliência motivacional associada ao comportamento preferência, representada pelo processamento da emoção, e a sua relação com efeitos atencionais sugerida pela componente **EPN**. O objetivo específico passou por interpretar se a componente **EPN** é sensível às preferências afetivas protagonizadas pelas diferenças de género, feminino-masculino, quando expostas aos mesmos estímulos de alimentos de consumo humano, especificamente em duas categorias de gosto distintas, hambúrgueres vegetarianos e hambúrgueres não vegetarianos.

2. MATERIAIS E METODOS

2.1. PARTICIPANTES

Trinta participantes, estudantes voluntários saudáveis (15 mulheres, 15 homens) com a média de idade de 23,9 anos (variação de 20 a 31), todos eles portugueses nativos. Na entrevista, os sujeitos não relataram uso de drogas, doenças neurológicas, mentais ou físicas crónicas ou toma de medicação. Foram assegurados que todos os sujeitos não eram vegetarianos nem veganos. Todos os voluntários leram e assinaram um formulário de consentimento informado livre e esclarecido, detalhado e aprovado pela regulamentação geral de proteção de dados pessoais da Universidade de Aveiro.

2.2. ESTÍMULOS

Foram apresentados 200 estímulos experimentais em dez blocos de 20 estímulos=300000ms x 10=3 000 000ms, 100 neutros, *cats faces pictures*, e 100 imagens de hambúrgueres vegetarianos e não vegetarianos (Figura_1). As imagens foram adquiridas da base de dados getty Image. As sequências de estímulos foram randomizadas e as imagens de hambúrgueres foram apresentadas durante 10000 ms e *as cats faces pictures* durante 5000ms, nenhum bloco e intervalo entre estímulos foram programados, com a *cat face* a ser uma interferência entre estímulos exibida no centro do ecrã (Figura_2). Todas as imagens foram expostas de forma vertical para obter controlo na variação visual. As imagens tinham resolução visual de 70 pixels, e o tamanho era de 6 × 8 cm. Foi controlado nas imagens que não continham qualquer estímulo não relacionado com o *target* do estudo, letterings, brands, bebidas, especificamente batatas fritas, silhuetas humanas ou outra qualquer referência a animais, na mesma imagem. O ângulo de visão era de 7,8 ° e foi utilizado um headfix para garantir a estabilização da cabeça garantindo os corretos ângulos de visão.

ICIEMC 2020



Figura 1 _ exemplos dos estímulos forçados apresentados.

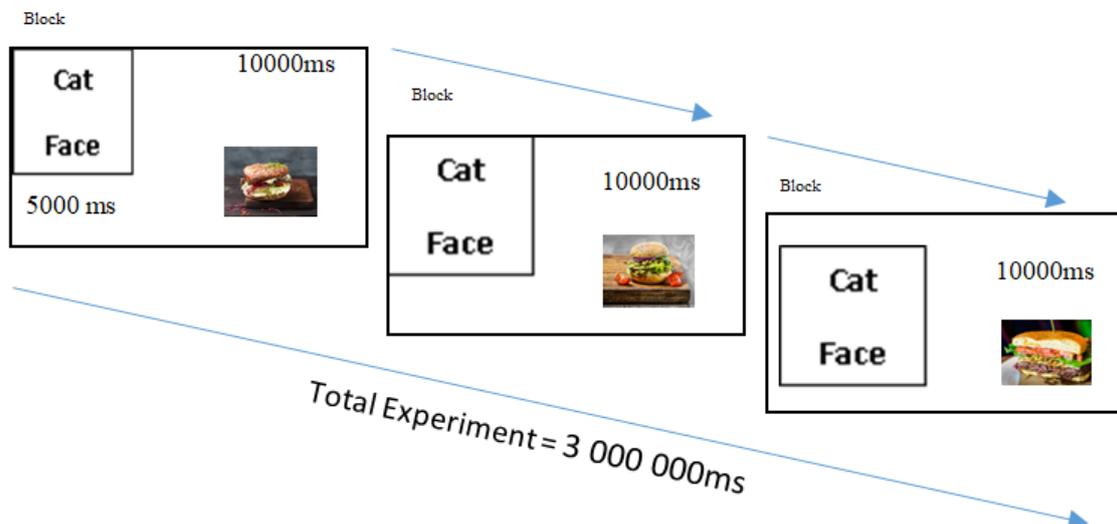


Figura 2 _apresentação do experimento

Os estímulos neutros *Cat faces* não são aqui apresentados devido a questões de direitos autorais.

2.3. PROCEDIMENTO EXPERIMENTAL

Os participantes foram acomodados numa cadeira confortável e a luminosidade da câmara de Gesell controlada para as características de baixa luminosidade. Eles foram instruídos para fixar a visão no centro do ecrã na distância de 1 metro na exposição e duração de cada bloco experimental. Após serem dadas as instruções iniciais, os participantes testaram um bloco de 20 estímulos para adaptação comportamental e cognitiva. Depois da etapa inicial e com os sujeitos familiarizados com o ambiente do laboratório, os indivíduos receberam 10 blocos de 20 estímulos. O tempo exato de início de cada estímulo foi medido através de um fotodiodo. Para cada estímulo, o tempo de exposição foi de 500ms, o tempo de intervalo foi randomizado entre os 2000ms e os 2500ms. Para garantir a estabilidade expositiva por participante, os estímulos foram randomizados por bloco.

2.4. GRAVAÇÕES ERP E ANÁLISES

Os ERP com derivações 129 rede de sensores geodésicos, (Figura 3), com filtros aplicados de 0,01 a 100 Hz, e amostragens de 250 Hz. Foi utilizado software de aquisição de biosinais Netstation e amplificadores da Electrical Geodesics, Inc. - EGI (EGI; Eugene, OR). As baselines de funcionamento basearam-se em impedâncias não superiores a 30 k. O registo dos dados foi feito de forma constante e foi utilizado um sensor de vértice como referência. O tratamento de artefactos baseou-se nos métodos de Nolan et al., 2010 para controlar os efeitos estatísticos de artefactos para análises ERP. Os biodados adquiridos sofreram uma correção na linha base e foram transformados em referência média. Por último, o formato de ondas médias foi extraído separadamente por 20 células experimentais, uma categoria por estímulo válido e estímulo neutro por sensor e por participante.

Na análise estatística o processamento comportado retificado e aceite foi considerado a onda de fonte única em cada ponte tempo e medidas repetidas convencionais ANOVAs. Nas análises de controlo da forma de onda, foram determinados válidos apenas os eventos observados por um tempo de duração superior a 10 ms. Foram observadas interações com consistência no contraste de género x categoria no intervalo temporal de 100 a 200ms. Na análise ANOVA convencional, foram consideradas as médias das fontes occipito-temporais mais salientes e com uma dinâmica temporal partir de 130 a 180 ms.

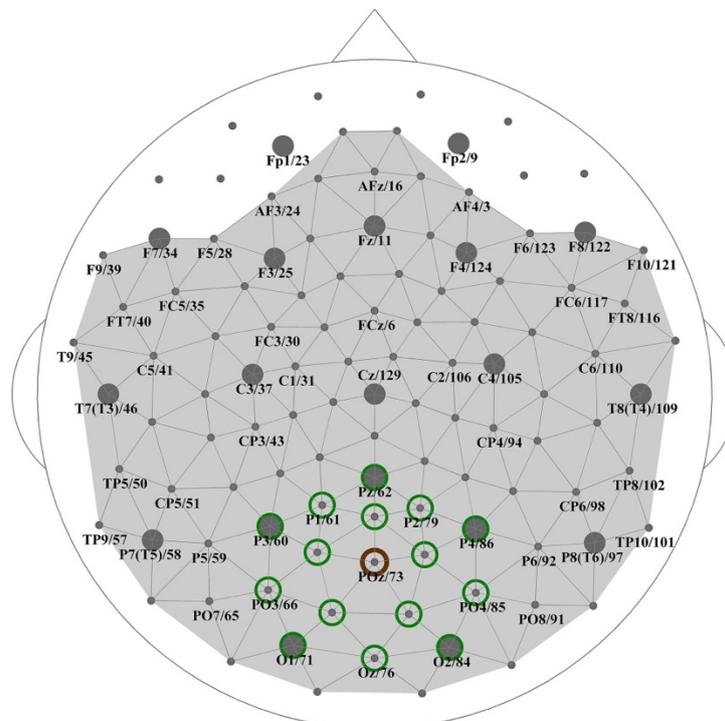


Figura 3 _ rede de sensores geodésicos

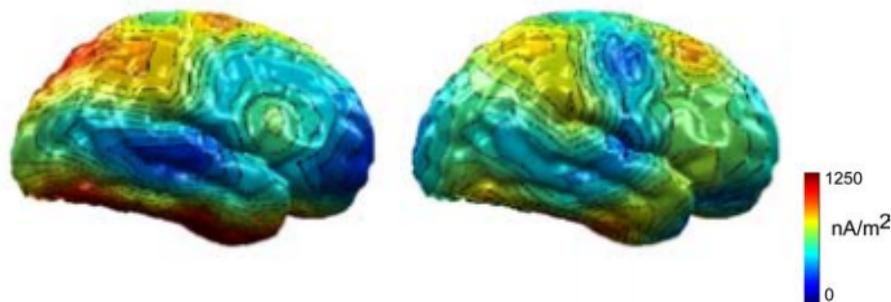
3. RESULTADOS

3.1. EEG: ANÁLISE DO SENSOR

Na janela de tempo após o estímulo inicial entre os (> 120 ms) e os (< 200 ms), medido como a amplitude média foram observadas relações significativas entre género e categoria e isso resultou em dois locais de agrupamento anatómico lateralizado em localizações occipito-temporais (giro temporal médio, giro temporal inferior, giro fusiforme) e médio-occipitais posteriores (precuneus, cuneus, giro occipital superior, giro occipital médio, giro occipital inferior) respectivamente (Figura_4).

Na análise estatística ANOVA relativo a categoria de imagens e tendo como variáveis o género (masculino vs feminino), foi descoberta uma relação elevadamente significativa entre a categoria e o género ($F(1,21) = 46,6; p < 0,0001$) e observada uma ativação neuronal mais pronunciada para hambúrgueres não vegetarianos para homens e hambúrgueres vegetarianos para mulheres (Figura_5). Excluindo a variável categoria e género não se observou nenhuma relação significativa ($F_s(1, 32) < 1; ns$).

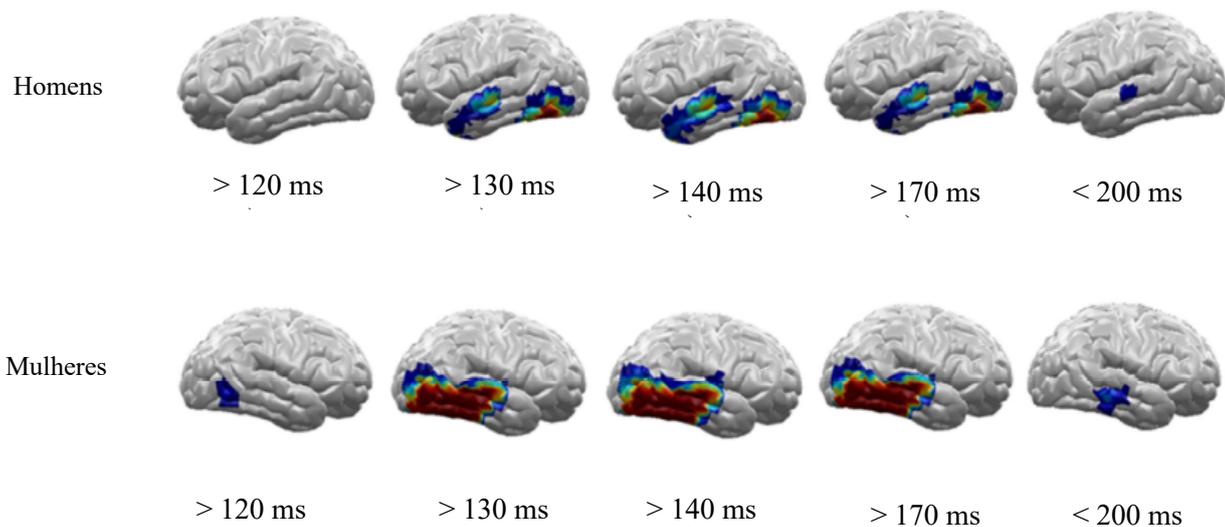
Nas análises efetuadas usando ANOVAs com a divisão pronunciada entre sujeitos do sexo feminino e masculino, foram observadas relações significativas na categoria (masculino: $F(1,8) = 21,2; p < 0,001$; feminino: $F(1,8) = 21,3; p < 0,001$) não aparecendo nenhum critério significativo na relação, categoria \times hemisfério ou hemisfério ($F_s(1,17) < 1; ns$). Na análise da atividade neuronal para o fator hemisfério e fator categoria, existiu uma correlação significativa na actividade neuronal hemisférica, direta para a categoria hambúrguer não vegetariano ($r(20) = 0,41; p < 0,05$; unilateral). Na divisão de géneros este efeito de saliência apresentou significância, unicamente para o sexo masculino ($r(20) = 0,61; p < 0,05$) (Figura_6).



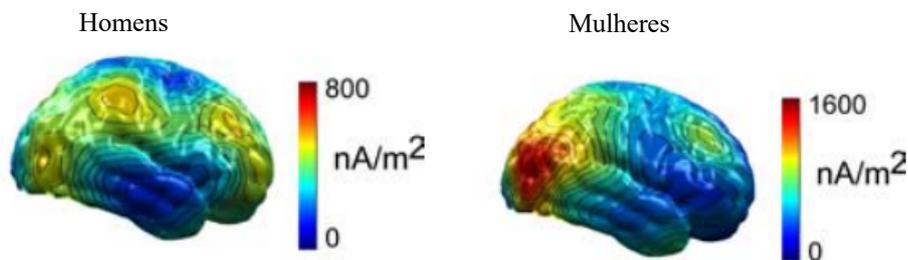
(Figura_4) Agrupamento anatómico lateralizado

3.2. ESTIMATIVAS DA FONTE DE EEG

Na estimativa de fontes do EEG, para identificar regiões do cérebro com atividade de diferentes significâncias funcionais (Imagem funcional da atividade elétrica cerebral) foi utilizado o *software* LORETA (*Low Resolution Tomography*) e o SPM99 (*Statistical Parametric Mapping*). As estimativas das fontes relacionados a **ERP** revelaram diferenças significativas na frequência e características topográficas nas diferenças entre géneros entre hambúrgueres vegetarianos e não vegetarianos. A inspeção visual das formas de onda do **ERP** revelou a modulação do potencial do **ERP** relação forte de categoria por género sobre as regiões têmporo-occipitais e em ambas as localizações parietais entre a janela temporal 120 e 230 ms.



(Figura_5) Ativação neuronal EPN, mais pronunciada para hambúrgueres não vegetarianos para homens e hambúrgueres vegetarianos para mulheres



(Figura_6) Correlação, género masculino, significativa na atividade neuronal, hemisférica direita para a categoria hambúrguer não vegetariano.

4. DISCUSSÃO

Este estudo tentou perceber os atributos emocionais na sua relação com os efeitos atencionais sobre estímulos de consumo alimentares, e a ativação neuronal indexada a potenciais cerebrais de eventos relacionados, tendo como base os efeitos da EPN na validação do gosto humano na relação entre géneros.

Como variável independente, a predição do comportamento humano nas motivações para o comportamento de consumo, tem por base as atitudes e a manutenção da homeostasia da felicidade e do prazer. A análise neuronal, revelou diferenças significativas entre géneros para hambúrgueres vegetarianos e hambúrgueres não vegetarianos. Particularmente, o efeito EPN relativo ao género masculino foi observado de forma significativa na ativação neuronal para hambúrgueres não vegetarianos, em oposição ao padrão neuronal do género feminino onde se observou efeitos não significativos de EPNs para a mesma categoria de estímulo.

Observamos que o processamento cerebral neste estudo assume um processo implícito, sendo processado na janela temporal até ao ponto de corte dos 200ms, consistente com a ideia que estes processos tem uma reduzida relação com processos conscientes ou perceptivos (Laurent et al., 2020)(Berridge & Winkielman, 2003).

Esta questão levanta hipóteses de subjetividade no processo de escolha no comportamento do consumidor, que pode em parte ser explicado pela relação, evolução e comportamento, ponto comum da execução comportamental pelos

aspectos evolutivos. Sendo que o EPN é um potencial relacionado a eventos (ERP), que reflete o processamento automático antecipado de informação emocionalmente significativa, indexa a atenção seletiva natural (Bradley et al., 2003), processos evolutivos e de sobrevivência (Buss, 1995). A amplitude do EPN é amplificada por estímulos de significado evolutivo, componente da evolução para os sujeitos acederem aos seus objetivos, e o comportamento humano é o mecanismo que assegura as direções das ações para as metas que determinam essa componente (dimensão motivacional).

Em suma, os resultados fornecem mais informações sobre o processamento seletivo de preferência comportamental em relação a estímulos de consumo alimentar nas diferenças de géneros, tendo como base a componente EPN.

5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Na diferenciação específica de género nos fatores evolutivos, o estudo tem limitações na seletividade de áreas de processamento correlacionadas com efeitos de genética comportamental. O estudo não fornece nenhuma evidência genética (predisposição) e não relaciona essa evidência com os resultados obtidos na modulação EPN.

REFERÊNCIAS

- Alpers, G. W., Gerdes, A. B. M., Lagarie, B., Tabbert, K., Vaitl, D., & Stark, R. (2009). Attention and amygdala activity: An fMRI study with spider pictures in spider phobia. *Journal of Neural Transmission*, 116(6), 747–757. <https://doi.org/10.1007/s00702-008-0106-8>
- Berridge, K. C., & Winkielman, P. (2003). What is an unconscious emotion? (The case for unconscious “liking”). *Cognition and Emotion*, 17(2), 181–211. <https://doi.org/10.1080/02699930302289>
- Bocanegra, B. R., & Zeelenberg, R. (2009). Dissociating Emotion-Induced Blindness and Hypervision. *Emotion*, 9(6), 865–873. <https://doi.org/10.1037/a0017749>
- Bolos, L. A., Lagerkvist, C. J., Normann, A., & Wendin, K. (2021). In the eye of the beholder: Expected and actual liking for apples with visual imperfections. *Food Quality and Preference*, 87(August 2020), 104065. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104065>
- Bradley, M. M., Sabatinelli, D., Lang, P. J., Fitzsimmons, J. R., King, W., & Desai, P. (2003). Activation of the visual cortex in motivated attention. *Behavioral Neuroscience*, 117(2), 369–380. <https://doi.org/10.1037/0735-7044.117.2.369>
- Buss, D. M. (1995). Evolutionary Psychology: A New Paradigm for Psychological Science. *Psychological Inquiry*, 6(1), 1–30. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0601_1
- Carretié, L. (2014). Exogenous (automatic) attention to emotional stimuli: a review. In *Cognitive, Affective and Behavioral Neuroscience* (Vol. 14, Issue 4). <https://doi.org/10.3758/s13415-014-0270-2>
- Ciesielski, B. G., Armstrong, T., Zald, D. H., & Olatunji, B. O. (2010). Emotion modulation of visual attention: Categorical and temporal characteristics. *PLoS ONE*, 5(11). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0013860>
- Codispoti, M., Ferrari, V., De Cesare, A., & Cardinale, R. (2006). Chapter 3 Implicit and explicit categorization of natural scenes. *Progress in Brain Research*, 156, 53–65. [https://doi.org/10.1016/S0079-6123\(06\)56003-0](https://doi.org/10.1016/S0079-6123(06)56003-0)
- Duncan, C. C., Barry, R. J., Connolly, J. F., Fischer, C., Michie, P. T., Näätänen, R., Polich, J., Reinvang, I., & Van Petten, C. (2009). Event-related potentials in clinical research: Guidelines for eliciting, recording, and quantifying mismatch negativity, P300, and N400. *Clinical Neurophysiology*, 120(11), 1883–1908. <https://doi.org/10.1016/j.clinph.2009.07.045>
- Flaisch, T., Häcker, F., Renner, B., & Schupp, H. T. (2011). Emotion and the processing of symbolic gestures: An event-related brain potential study. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 6(1), 109–118. <https://doi.org/10.1093/scan/nsq022>
- Flaisch, T., Schupp, H. T., Renner, B., & Junghöfer, M. (2009). Neural systems of visual attention responding to emotional gestures. *NeuroImage*, 45(4), 1339–1346. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2008.12.073>
- Hammerschmidt, W., Kagan, I., Kulke, L., & Schacht, A. (2018). Implicit reward associations impact face processing: Time-resolved evidence from event-related brain potentials and pupil dilations. *NeuroImage*, 179(December 2017), 557–569. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2018.06.055>
- Herbert, C., Junghofer, M., & Kissler, J. (2008). Event related potentials to emotional adjectives during reading. *Psychophysiology*, 45(3), 487–498. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8986.2007.00638.x>

- Junghöfer, M., Bradley, M. M., Elbert, T. R., & Lang, P. J. (2001). Fleeting images: A new look at early emotion discrimination. *Psychophysiology*, 38(2), 175–178. <https://doi.org/10.1017/S0048577201000762>
- Kissler, J., Herbert, C., Winkler, I., & Junghofer, M. (2009). Emotion and attention in visual word processing-An ERP study. *Biological Psychology*, 80(1), 75–83. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2008.03.004>
- Laurent, B., Peyron, R., Bastuji, H., Frot, M., & Garcia Larrea, L. (2020). Pain and subconscious mechanisms. *Bulletin de l'Academie Nationale de Medecine*, 204(4), 397–403. <https://doi.org/10.1016/j.banm.2020.01.021>
- Macht, M., & Dettmer, D. (2006). Everyday mood and emotions after eating a chocolate bar or an apple. *Appetite*, 46(3), 332–336. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2006.01.014>
- Morris, J. S., Friston, K. J., Büchel, C., Frith, C. D., Young, A. W., Calder, A. J., & Dolan, R. J. (1998). A neuromodulatory role for the human amygdala in processing emotional facial expressions. *Brain*, 121(1), 47–57. <https://doi.org/10.1093/brain/121.1.47>
- Müller-Bardorff, M., Bruchmann, M., Mothes-Lasch, M., Zwitserlood, P., Schlossmacher, I., Hofmann, D., Miltner, W., & Straube, T. (2018). Early brain responses to affective faces: A simultaneous EEG-fMRI study. *NeuroImage*, 178, 660–667. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2018.05.081>
- Nolan, H., Whelan, R., & Reilly, R. B. (2010). FASTER: Fully Automated Statistical Thresholding for EEG artifact Rejection. *Journal of Neuroscience Methods*, 192(1), 152–162. <https://doi.org/10.1016/j.jneumeth.2010.07.015>
- Olofsson, J. K., Nordin, S., Sequeira, H., & Polich, J. (2008). Affective picture processing: An integrative review of ERP findings. *Biological Psychology*, 77(3), 247–265. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2007.11.006>
- Phelps, E. A., Ling, S., & Carrasco, M. (2006). Emotion facilitates perception and potentiates the perceptual benefits of attention. *Psychological Science*, 17(4), 292–299. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01701.x>
- Rossion, B., Gauthier, I., Tarr, M. J., Despland, P., Bruyer, R., Linotte, S., & Crommelinck, M. (2000). The N170 occipito-temporal component is delayed and enhanced to inverted faces but not to inverted objects: An electrophysiological account of face-specific processes in the human brain. *NeuroReport*, 11(1), 69–74. <https://doi.org/10.1097/00001756-200001170-00014>
- Rotshtein, P., Richardson, M. P., Winston, J. S., Kiebel, S. J., Vuilleumier, P., Eimer, M., Driver, J., & Dolan, R. J. (2010). Amygdala damage affects event-related potentials for fearful faces at specific time windows. *Human Brain Mapping*, 31(7), 1089–1105. <https://doi.org/10.1002/hbm.20921>
- Schindler, S., Bruchmann, M., Steinweg, A. L., Moeck, R., & Straube, T. (2020). Attentional conditions differentially affect early, intermediate and late neural responses to fearful and neutral faces. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 15(7), 765–774. <https://doi.org/10.1093/scan/nsaa098>
- Schindler, S., & Bublatzky, F. (2020). Attention and emotion: An integrative review of emotional face processing as a function of attention. *Cortex*, 130, 362–386. <https://doi.org/10.1016/j.cortex.2020.06.010>
- Schupp, H. T., Cuthbert, B. N., Bradley, M. M., Hillman, C. H., Hamm, A. O., & Lang, P. J. (2004). Brain processes in emotional perception: Motivated attention. *Cognition and Emotion*, 18(5), 593–611. <https://doi.org/10.1080/02699930341000239>
- Schupp, H. T., Flaisch, T., Stockburger, J., & Junghöfer, M. (2006). Chapter 2 Emotion and attention: event-related brain potential studies. *Progress in Brain Research*, 156, 31–51. [https://doi.org/10.1016/S0079-6123\(06\)56002-9](https://doi.org/10.1016/S0079-6123(06)56002-9)
- Schupp, H. T., Junghöfer, M., Öhman, A., Weike, A. I., Stockburger, J., & Hamm, A. O. (2004). The facilitated processing of threatening faces: An ERP analysis. *Emotion*, 4(2), 189–200. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.4.2.189>
- Schupp, H. T., Junghöfer, M., Weike, A. I., & Hamm, A. O. (2003). Attention and emotion: An ERP analysis of facilitated emotional stimulus processing. *NeuroReport*, 14(8), 1107–1110. <https://doi.org/10.1097/00001756-200306110-00002>
- Schupp, H. T., Stockburger, J., Bublatzky, F., Junghöfer, M., Weike, A. I., & Hamm, A. O. (2008). The selective processing of emotional visual stimuli while detecting auditory targets: An ERP analysis. *Brain Research*, 1230, 168–176. <https://doi.org/10.1016/j.brainres.2008.07.024>
- Schupp, H. T., Stockburger, J., Codispoti, M., Junghöfer, M., Weike, A. I., & Hamm, A. O. (2007). Selective visual attention to emotion. *Journal of Neuroscience*, 27(5), 1082–1089. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.3223-06.2007>
- Van Strien, J. W., & Van der Peijl, M. K. (2018). Enhanced early visual processing in response to snake and tryphobic stimuli. *BMC Psychology*, 6(1), 2–9. <https://doi.org/10.1186/s40359-018-0235-2>

Consequências do envolvimento com o Facebook das marcas

Cristela Maia Bairrada^{1*}, Carmina S. Nunes², Filipe Coelho³ & Leonardo Vieira⁴

¹ Faculty of Economics of the University of Coimbra/CeBER; cristela.bairrada@uc.pt

² University of Aveiro, carminanunes@ua.pt

³ Faculty of Economics of the University of Coimbra/CeBER, fcoelho@fe.uc.pt

⁴ Higher Institute for Accountancy and Administration, Aveiro University, leonardovieira90@gmail.com

Resumo

Tendo como foco principal o conteúdo presente no Facebook das marcas, esta investigação tem como objetivo principal estudar qual o impacto do Consumers' Engagement with Social media Brand-related Content (CESBC) no valor global da marca, amor à marca, lealdade à marca e no passa-palavra produzido no mundo online. Numa fase seguinte, este estudo tem também como objetivo verificar, de uma forma mais detalhada, qual o impacto das 3 dimensões que constituem o CESBC (Consumo, Contribuição e Criação) nos 4 consequentes anteriormente referidos. Para a realização deste trabalho de investigação desenvolveu-se um questionário online que contou com a participação de 221 respondentes. A análise dos dados, realizada tendo por base o Modelo das Equações Estruturais, concluiu que o CESBC tem um impacto positivo no valor global da marca, amor à marca, lealdade à marca e no passa-palavra. Considerando as 3 dimensões que constituem o CESBC, concluiu-se ainda que as marcas terão de ter uma especial atenção aos aspetos relacionados especificamente com a dimensão consumo. Este estudo evidencia a importância do conteúdo gerado nas redes sociais das marcas e aprofunda o conhecimento das consequências do CESBC. Perante estas conclusões as marcas poderão definir estratégias que melhorem, através do Facebook, o seu relacionamento com os consumidores.

Palavras-chave: Marketing de conteúdo; valor global da marca; amor à marca; lealdade à marca; passa-palavra

ICIEMC 2020

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, as redes sociais (ex: Facebook, Instagram, etc.) têm levado as marcas a redefinirem a forma com que comunicam com o seu público-alvo. Atualmente torna-se imperativo que uma marca tenha uma presença online forte que lhe permita informar, interagir e gerir relações com os seus atuais e potenciais clientes. Começa a ser evidente que o fortalecimento das relações entre marcas e consumidores é extremamente vantajoso para as marcas, uma vez que ao fortalecerem o relacionamento com os seus consumidores estes passam a estar mais predispostos a partilharem, nos seus feeds pessoais, os conteúdos criados pelas marcas.

Ainda que existam cada vez mais estudos académicos na área do marketing digital, importa destacar que a variável *consumers' engagement with social media brand-related content* encontra-se ainda numa fase inicial de pesquisa (Schultz & Peltier, 2013).

2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

2.1. CONSUMER'S ENGAGEMENT WITH SOCIAL MEDIA BRAND-RELATED CONTENT (CESBC)

Nos últimos anos, as redes sociais têm vindo a alterar a forma como os consumidores se envolvem com as marcas (Schivinski et al., 2016). Com o passar dos tempos, o consumidor deixa de receber a informação de forma passiva passando a envolver-se no próprio processo de comunicação. Esse envolvimento é agora feito por parte do cliente de uma forma mais regular, através de comentários, partilhas, visualizações, “gostos” e outras interações. O aumento exponencial do uso das redes sociais levou assim à necessidade da criação de um instrumento de medida capaz de identificar os diferentes níveis de envolvimento do consumidor com as marcas (Schivinski et al., 2016).

Segundo Schivinski et al. (2016), neste novo cenário teremos de ter em atenção 3 aspetos fundamentais: o consumo, a contribuição e a criação de conteúdos. Relativamente a estas dimensões, Muntinga et al. (2011) apresentam alguns exemplos que ajudam a entender cada uma das atividades retratadas em cada uma das três dimensões apresentadas por Schivinski et al. (2016). A dimensão consumo está relacionada com atividades tais como: ver um vídeo, uma imagem ou ouvir um áudio relacionado com a marca. Pode também estar relacionado com o simples facto de seguir tópicos em fóruns de comunidade de marcas online; ler comentários nos perfis das marcas nas redes sociais; ler revisões de produto; jogar jogos online relacionados com a marca, etc. Por outro lado, a dimensão contribuição está relacionada com aspetos que envolvem a possibilidade de classificar produtos e/ou marcas; aderir a um perfil de uma marca nas redes sociais e participar em conversas relacionadas com a marca (e.g. em fóruns online), etc. Finalmente, a dimensão Criação diz respeito a atividades como publicar um weblog com conteúdo relacionado com a marca; fazer o upload de um vídeo, áudio, fotografias ou imagens relacionadas com a marca; escrever artigos sobre a marca; escrever revisões do produto, etc.

Segundo Hollebeek (2011, p. 565) o conceito de *customer engagement* está assim relacionado com “o nível de investimento cognitivo, emocional e comportamental de um cliente em interações específicas com a marca”. Desta forma conclui-se que a combinação destas 3 dimensões define o nível de envolvimento entre o consumidor e a marca no mundo digital.

2.2. CONSEQUÊNCIAS DO CONSUMER'S ENGAGEMENT WITH SOCIAL MEDIA BRAND-RELATED CONTENT (CESBC)

2.2.1. VALOR GLOBAL DA MARCA

É durante a década de oitenta que a marca começa a ganhar mais relevância enquanto potenciadora de valor acrescentado para a empresa que a detém (Keller, 2013; Wood, 2000).

Lassar et al. (1995) afirmam que existem algumas considerações a ter em conta aquando da definição do conceito de valor da marca. Em primeiro lugar, o valor da marca refere-se às perceções do consumidor, em detrimento de indicadores objetivos. Em segundo lugar, refere-se a um valor da marca global (overall brand-equity) sendo que este valor surge não só dos aspetos físicos da marca, mas também de aspetos mais intangíveis. Por outro lado, o valor da marca não é um construto tido como absoluto, mas sim como algo relativo aos concorrentes. Finalmente, importa destacar que o valor da marca influencia positivamente a performance financeira da marca (Lassar et al., 1995).

ICIEMC 2020

Apesar de não existir uma opinião consensual sobre o significado de “valor global da marca”, é cada vez mais reconhecida a sua importância para o sucesso de uma marca, uma vez que uma marca valiosa apresenta vantagens para a empresa detentora da marca, para os seus distribuidores e para os seus próprios consumidores (Keller, 2013; Lassar et al., 1995; Pappu, Quester, & Cooksey, 2005; Wood, 2000). No que diz respeito às vantagens ligadas à empresa destaca-se essencialmente: (1) o aumento da lealdade, uma vez que se uma marca tiver um valor elevado o consumidor vai sentir-se mais envolvido com esta, pressupondo-se que seja menos propício a trocar de marca; (2) a existência de uma maior possibilidade da empresa recuperar de algum problema ou erro que tenha afetado a sua reputação, uma vez que os consumidores serão menos sensíveis a estas situações, pois conhecem a marca e confiam nela. Perante uma marca forte verifica-se ainda que (3) existem maiores oportunidades de extensão da marca para outra categoria de produtos diferentes; (4) existe maior colaboração dos distribuidores; (5) os gastos relacionados com as estratégias de comunicação diminuem, uma vez que esta marca já tem um posicionamento elevado e uma determinada reputação; e por último, (6) é possível que a marca obtenha margens superiores, uma vez os consumidores estão dispostos a pagar um preço superior, dentro dos limites considerados razoáveis (Keller, 1993, 2013; Lassar et al., 1996; Pappu et al., 2005).

É importante referir que segundo Schivinski e Dabrowski (2014) o social brand-related content influencia positivamente o valor da marca. Assim, e à semelhança destes autores, propõem-se que:

- H1: O CESBC tem um impacto direto e positivo no valor global da marca.

2.2.2. AMOR À MARCA

Tendo em conta que a forma como os indivíduos comunicam uns com os outros sofreu transformações drásticas nas últimas décadas, é natural assumir que as relações entre as marcas e os consumidores tenham também mudado em consequência disso (Jahn & Kunz, 2012). Na verdade, atualmente os consumidores deixaram de ser considerados como recetores “passivos” das mensagens e atividades de uma marca, para passarem a ser cocriadores das mesmas, auxiliando na construção da marca e criando relações com as marcas que realmente gostam (Carroll & Ahuvia, 2006; Jahn & Kunz, 2012).

No âmbito dos estudos relacionados com as relações marca-consumidor, investigadores como Carroll e Ahuvia (2006) exploraram a ideia de que os consumidores podem desenvolver sentimentos de “amor” pelas marcas, considerados mais intensos do que simplesmente gostarem de uma determinada marca (Carroll & Ahuvia, 2006). Surge, deste modo, um construto em constante denominado por “amor à marca” (Batra, Ahuvia, & Bagozzi, 2012). Segundo Carroll e Ahuvia (2006, p. 81) o amor à marca mede “a intensidade emocional que um consumidor satisfeito tem para com uma marca em particular”. Associados a este conceito aparecem também outras manifestações de afetos, como a paixão e a ligação pela marca, a avaliação positiva da mesma, as emoções positivas e as declarações de amor à marca, sendo o amor à marca uma soma de todas estas ligações afetivas (Carroll & Ahuvia, 2006). Estas relações de amor entre o consumidor e a marca envolvem assim aspetos cognitivos, emocionais e comportamentais a longo-prazo (Turgut & Gultekin, 2015).

Apesar de ainda não existir um consenso em torno deste conceito existe, no entanto, o consenso relativamente à necessidade do desenvolvimento de uma marca “amável” por parte dos gestores de marca. Os atuais gestores de marcas deverão ter em atenção as especificidades das marcas que gerem e dos indivíduos que a consomem, de modo a alcançarem vantagens competitivas sobre a concorrência (Jahn & Kunz, 2012; Sarkar, 2011; Turgut & Gultekin, 2015).

Assim, a partir da criação de relações fortes, positivas e de longo-prazo as marcas poderão alcançar o sucesso. Bergkvist e Bech-Larsen (2010) consideram que a implementação de atividades de marketing (que incluem a interação com as marcas no mundo online) podem resultar no surgimento do amor à marca.

Desta forma prevemos que:

- H2: O CESBC tem um impacto direto e positivo no amor à marca

ICIEMC 2020

2.2.3. LEALDADE À MARCA

De acordo com Kumar e Shah (2004), a lealdade à marca tem sido universalmente reconhecida como algo de fundamental nos mercados competitivos, sendo considerada crítica para a sobrevivência de uma empresa (Felix, 2014). De acordo com Quester, Lin e Lim (2003), a lealdade a uma marca desenvolve-se quando a marca se adequa à personalidade do consumidor e quando a marca oferece todos os benefícios que o consumidor procura aquando da compra de produtos (Quester et al., 2003).

Sendo tradicionalmente considerada como uma medida de comportamento, Kumar e Shah (2004) e Esmailpour (2015) afirmam que a lealdade pode ser medida através de indicadores como a proporção de compra, a probabilidade de compra, a probabilidade de voltar a comprar o produto, a frequência de compra, o comportamento de repetição de compra, a sequência de compra e outros múltiplos aspetos relacionados com o comportamento de compra. Todos estes indicadores têm como objetivo auxiliar os *marketers* a medir e a avaliar a lealdade à marca (Kumar & Shah, 2004).

Contudo, a lealdade, medida unicamente através do comportamento do consumidor não pode ser considerada como “lealdade verdadeira”, uma vez que o comportamento do consumidor é imprevisível. Neste âmbito, Quester, Lin e Lim (2003) e So, Parsons e Yap (2013) afirmam que a lealdade verdadeira implica um compromisso a longo-prazo sendo que esta ligação vai assim muito para além do comportamento de compra repetido.

Contudo, mesmo que os consumidores sejam leais a uma marca, a sua escolha pode mudar consoante as mudanças de preço das marcas concorrentes. Ou seja, se uma marca não favorita baixar o preço de forma favorável ao consumidor, este ato pode provocar uma alteração na lealdade do consumidor à marca, em favor da que possui o preço mais baixo (Allender & Richards, 2012; Kumar & Shah, 2004). Por outro lado, de acordo com Felix (2014) e Rundle-Thiele e Bennet (2001), é comum os consumidores serem leais a mais do que uma marca que oferece o mesmo produto ou serviço, sendo esta manifestação específica de lealdade denominada na escassa literatura existente sobre este tema como “lealdade múltipla à marca”, “lealdade dividida” ou “lealdade polígama”. Apesar deste aspeto poder ser considerado comum nos consumidores, não existe atualmente muita pesquisa sobre o porquê ou em que circunstâncias este fenómeno ocorre (Felix, 2014).

De acordo com Felix (2014), algumas das vantagens relacionadas com a lealdade à marca estão relacionadas com o facto de o consumidor leal ser menos sensível a mudanças no preço de um produto e de ser mais compreensivo com as falhas da marca, não estando predisposto a denegrir a imagem da mesma. Por outro lado, é possível afirmar que a maior vantagem, sendo esta o cerne do conceito, é que um consumidor leal a uma determinada marca, ou a um produto da mesma, tem menos probabilidade de a trocar por outra (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001; Esmailpour, 2015; Felix, 2014; Kumar & Shah, 2004; Quester et al., 2003; Rundle-Thiele & Bennet, 2001).

Para terem clientes leais as empresas terão de desenvolver várias ações capazes de criar um relacionamento forte e duradouro com os seus clientes. Assim, é importante referir a hipótese já considerada em literatura anterior que afirma que o consumer engagement tem um impacto positivo na lealdade à marca (Brodie et al., 2011). Prevê-se assim que:

- H3: O CESBC tem um impacto direto e positivo na lealdade à marca

2.2.4. PASSA A PALAVRA ELETRÓNICO

De acordo com Lee e Youn (2009) o passa-palavra (WOM) pode ser definido como a comunicação interpessoal que é feita sobre produtos e serviços entre os consumidores. Funcionando como uma das principais fontes influenciadoras para os consumidores é considerada uma das formas de comunicação mais credível, uma vez que os consumidores normalmente têm mais confiança no que é dito pelos seus amigos e familiares do que pelos publicitários ou *marketers* (Chu, 2009; Hung & Li, 2007; Lee & Youn, 2009). Segundo a mesma linha de pensamento, Gruen et al., (2006) afirmam que este conceito expressa a vontade dos consumidores de recomendarem um determinado produto a outros indivíduos, e Chu, (2009, p.8) define o WOM como sendo algo “(...) tipicamente caracterizado como comunicação oral, de pessoa para pessoa, entre um recetor e um comunicador em que o comunicador entrega uma mensagem não comercial”. Alguns investigadores (Doh &

Hwang, 2009; Hung & Li, 2007; Lee & Youn, 2009) são da opinião que o passa-palavra positivo pode influenciar a forma como os consumidores veem determinados produtos e serviços, tornando-se, com o advento da internet, um meio cada vez mais relevante para o processo de tomada de decisão dos consumidores.

Ao passa a palavra positivo que se realiza virtualmente, fazendo uso das novas tecnologias, dá-se o nome de eWOM (eletronic word-of-mouth), uma forma de passa a palavra que faz uso de plataformas online, como por exemplo os websites de opinião sobre produtos, os blogues pessoais, os fóruns de opinião e as redes sociais (Bronner & Hoog, 2011; Gruen et al., 2006; Lee & Youn, 2009). Chu (2009, p. 15) define o eWOM como “o ato de trocar online informação de marketing entre consumidores”.

Segundo Gruen et al., (2006), entre as duas fontes de informação (WOM e eWOM) apenas muda o meio e a especificidades da informação, sendo as motivações e a forma de publicidade as mesmas tanto no passa-palavra tradicional como no virtual.

De acordo com Doh e Hwang (2009), o eWOM torna-se cada vez mais importante, uma vez que tem o poder de influenciar as opiniões dos consumidores cada vez mais ligados às novas tecnologias. Esta forma de influenciar a opinião dos consumidores, apesar de similar à tradicional, tem algumas características próprias, sendo a principal relacionada com o facto do volume de indivíduos a escrever sobre determinados produtos e serviços ser muito maior, uma vez que enquanto que no WOM tradicional a informação era passada, maioritariamente, a familiares e amigos, no eWOM a informação é publicada, podendo desta forma alcançar um número muito superior de pessoas (Bronner & Hoog, 2011; Lee & Youn, 2009; Park & Min, 2009). No entanto, um aspeto a ter em conta com esta segunda variante do passa-palavra positivo, que não acontece com o tradicional, é a falta de qualidade e credibilidade da informação, uma vez que as publicações são muitas vezes realizadas de forma anónima, podendo estas ser promovidas ou financiadas pelas próprias marcas (Gruen et al., 2006; Lee & Youn, 2009).

De forma a construir uma estratégia de marketing online eficaz, os *marketers* devem procurar entender os efeitos do eWOM, em termos de credibilidade e qualidade da informação e das diferenças entre a configuração da mensagem, que pode ser positiva ou negativa, avaliando o impacto que este pode ter no produto ou na marca (Park & Min, 2009).

Com isto, e uma vez que a revisão da literatura aponta para uma correlação positiva entre a partilha de informação e o eWOM (Hung & Li, 2007), prevê-se que:

- H4: O CESBC tem um impacto direto e positivo no passa a palavra eletrónico

3. METODOLOGIA

Uma vez introduzidos todos os conceitos e as hipóteses de investigação que irão ser objeto de estudo nesta investigação, passa-se agora à apresentação do modelo conceptual. Este modelo, pretende esquematizar a forma como as hipóteses foram organizadas.

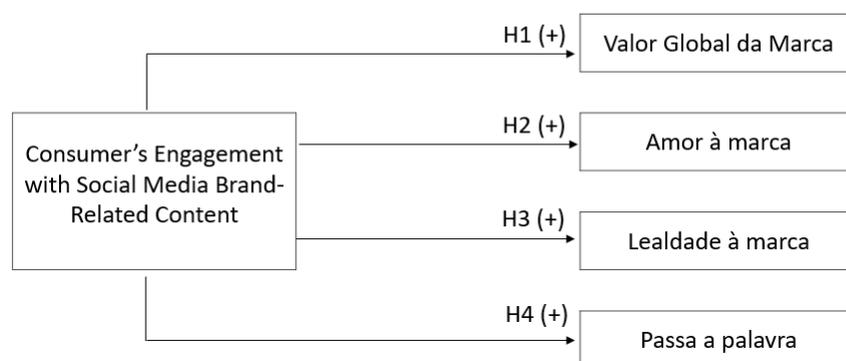


Figura 1- Modelo de investigação

ICIEMC 2020

3.1. AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

No que respeita à recolha dos dados optou-se por uma metodologia quantitativa o que levou ao desenvolvimento, através do *Google Forms*, de um inquérito online. Após a realização de um pré-teste, que permitiu serem corrigidas algumas questões que suscitavam algumas dúvidas aos respondentes, o inquérito final foi divulgado via Facebook junto da rede de contactos dos investigadores tendo-se obtido 221 inquéritos válidos. De seguida apresenta-se um conjunto de dados que nos permite proceder à caracterização da amostra (tabela 1).

Tabela 1- características sociodemográficas

| | |
|---------------------------------------|--------|
| Género: feminino | 56.1 % |
| Idade: 25-35 anos | 56.1 % |
| Estado civil: Solteiro | 64.3 % |
| Agregado familiar: 2 ou menos pessoas | 54.7 % |

3.2. ESCALAS DE MEDIDAS

No que diz respeito às variáveis representadas no modelo conceptual e mais tarde incluídas no inquérito importa realçar que as métricas utilizadas tiveram por base escalas já anteriormente validadas na literatura. A escala do CESBC provém do trabalho de Schivinski, Christodoulides e Dabrowski (2016); a escala do Valor Global da Marca é proveniente de um trabalho de Yoo, Donthu e Lee (2000) e a escala usada para medir o Amor à marca vem de um trabalho publicado por Carroll e Ahuvia (2006). A escala da Lealdade à marca é proveniente de Esmailpour (2015) e a escala que serviu para medir o passa a palavra eletrónico tem origem num trabalho de Chu (2009). Destaca-se ainda que todas os itens foram medidos através de uma escala de likert de 7 pontos (onde 1 significava discordo totalmente; 4- nem concordo nem discordo e 7 significa-concordo totalmente).

3.3. VALIDADE

Procedeu-se de seguida a uma análise fatorial confirmatória no sentido de se verificar as propriedades psicométricas das variáveis e o ajustamento do modelo de medidas. Importa destacar que o ajustamento do modelo de medidas foi bom (incremental fit index = 0.921; Tucker-Lewis index = 0.913; comparative fit index = 0.920; root mean square error of approximation = 0.069; chi square/ degree of freedom = 2.055) e que, conforme verificamos através da análise da tabela 2 todos os indicadores (AVE, CR, alfas, etc.) estão dentro dos valores sugeridos pela literatura académica.

Por outro lado, considerando que as correlações ao quadrado entre as variáveis são inferiores à média da variância extraída para todos os pares de escalas, conclui-se pela existência de validade discriminante. Exceção apenas para a correlação entre as variáveis Passa a palavra eletrónico e CESBC que apresentaram uma correlação de 0,757. Este valor ao quadrado é de 0,573 ou seja, apresenta um valor superior à variância extraída do CESBC (0.542). Seguindo as sugestões de Fornell e Larcker (1981), foi testado um modelo exclusivamente com estas duas variáveis com a correlação fixa em 1, tendo-se concluído que o modelo livre ($X^2=446,5$) é melhor que o modelo com a correlação fixada em 1 ($X^2=446,6$), ou seja, confirma-se através deste teste alternativo a validade discriminante.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

À semelhança do modelo de medidas, o modelo estrutural também apresentou um bom ajustamento (incremental fit index = 0.914; Tucker-Lewis index = 0.906; comparative fit index = 0.913; root mean square error of approximation = 0.072; chi square/ degree of freedom = 2.133).

Tal como o previsto verifica-se que o CESBC tem um impacto direto no Valor Global da Marca (srw=0.600; $p<0.01$), Amor à marca (srw=0.657; $p<0.01$), Lealdade à marca (srw=0.560; $p<0.01$) e Passa a palavra (srw=0.723; $p<0.01$), confirmando-se assim todas as hipóteses de investigação anteriormente formuladas. Os resultados desta investigação reforçam assim, mas agora para o contexto português, as conclusões

ICIEMC 2020

anteriormente apresentadas respetivamente por Schivinski e Dabrowski (2014), Bergkvist e Bech-Larsen (2010), Brodie et al. (2011) e Hung e Li (2007).

Para obtermos uma análise mais detalhada, numa fase seguinte, procedeu-se à análise do impacto de cada uma das dimensões que constituem o CESBC (Consumo, Contribuição e Criação) no Valor Global da Marca, Amor à Marca, Lealdade à marca e no Passa a palavra (tabela 4).

Tabela 2- Correlações, Alpha de Cronbach, composite reliability e average variances extracted

| | | DP | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | AVE | CR |
|-----------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CESBC | X1 | 0.779 | 0.917 | | | | | 0.542 | 0.780 |
| Valor Global da Marca | X2 | 1.750 | 0.492 | 0.940 | | | | 0.800 | 0.941 |
| Amor à marca | X3 | 1.739 | 0.595 | 0.490 | 0.971 | | | 0.826 | 0.971 |
| Lealdade à marca | X4 | 1.374 | 0.423 | 0.530 | 0.559 | 0.806 | | 0.598 | 0.816 |
| Passa a palavra | X5 | 1.712 | 0.757 | 0.419 | 0.389 | 0.338 | 0.937 | 0.754 | 0.939 |

Legenda: Diagonal- Alpha de Cronbach; CR = Composite reliability; AVE = Average variance extracted

Tabela 3- Resultados I

| | | | SRW | P |
|----|-------|-------------------------|-------|-----|
| H1 | CESBC | → Valor Global da marca | 0.600 | *** |
| H2 | CESBC | → Amor à marca | 0.657 | *** |
| H3 | CESBC | → Lealdade à marca | 0.560 | *** |
| H4 | CESBC | → Passa a palavra | 0.723 | *** |

Notes: p-values: ***p < 0.01 (two tailed test)

Tabela 4- Resultados II

| | | | SRW | P |
|--------------|---|-----------------------|--------|-----|
| Consumo | → | Valor Global da marca | 0,493 | *** |
| Consumo | → | Amor à marca | 0,504 | *** |
| Consumo | → | Lealdade à marca | 0,595 | *** |
| Consumo | → | Passa a palavra | 0,317 | *** |
| Contribuição | → | Valor Global da marca | 0,002 | |
| Contribuição | → | Amor à marca | -0,018 | |
| Contribuição | → | Lealdade à marca | 0,186 | * |
| Contribuição | → | Passa a palavra | 0,109 | |
| Criação | → | Valor Global da marca | 0,109 | |
| Criação | → | Amor à marca | 0,21 | ** |
| Criação | → | Lealdade à marca | 0,125 | |
| Criação | → | Passa a palavra | 0,388 | *** |

incremental fit index = 0.913; Tucker-Lewis index = 0.904; comparative fit index = 0.912; root mean square error of approximation = 0.073; chi square/ degree of freedom = 2.159

Legenda: p-values: ***p < 0.01; **p<0.05;*p<0.1 (two tailed test);

Através da análise da tabela 4 verifica-se que a dimensão consumo é uma dimensão fundamental do CESBC uma vez que tem um impacto direto e positivo no Valor Global da Marca, amor à marca, lealdade à marca e no passa a palavra. A dimensão criação tem impacto no Amor à marca e no passa a palavra e a dimensão

ICIEMC 2020

contribuição apenas tem um impacto direto na lealdade à marca. Assim se conclui que as marcas terão de ter uma forte preocupação com os conteúdos produzidos (vídeos, imagens, áudios, fóruns, comentários, etc.) nas suas próprias redes sociais.

5. CONCLUSÕES

As redes sociais têm sido usadas cada vez mais quer pelos consumidores quer pelas marcas, sendo que os dados da Marktest Consulting indicam que a grande maioria dos portugueses possuem uma conta no Facebook. Isto demonstra que, possivelmente as marcas que não possuam estratégias para envolver os seus consumidores nas redes sociais, poderão estar a perder uma oportunidade de os conquistar, deixando assim este espaço em aberto para os seus concorrentes.

Desta forma, torna-se valioso identificar as oportunidades das marcas nas redes sociais, nomeadamente no Facebook, e entender quais as melhores estratégias para envolver os consumidores. Com esta investigação, espera-se ainda poder contribuir para um melhor entendimento da forma como as marcas devem direccionar o seu conteúdo bem como guiar os gestores de marcas para um melhor planeamento das suas estratégias nas redes sociais. Destaca-se assim o facto de as marcas terem necessidade de melhorar o envolvimento dos consumidores no Facebook, principalmente focando-se com as atividades relacionadas com o consumo. Através destas estratégias as marcas conseguirão ter marcas fortes.

6. CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

Esta investigação surge com o intuito de aprofundar o estudo das consequências do CESBC, destacando o contributo de cada uma das dimensões que constituem esta variável. Do ponto de vista estratégico, a compreensão destas relações pode ajudar as marcas a tornar as suas estratégias mais eficazes (1) ao criarem conteúdo com mais qualidade; (2) oferecendo informação útil e de uma forma clara; (3) criando uma personalidade da marca online que transmita confiança e (4) criando conteúdos que tornem a marca mais prestigiada.

No que diz respeito às limitações, foram identificadas algumas, sendo que as mais evidentes são as relativas à baixa dimensão da amostra (N=221) e à utilização do método de uma amostragem não probabilística por conveniência, considerado um método menos robusto que o da amostragem probabilística. Por conseguinte, é aconselhável que, em estudos futuros, seja recolhida uma amostra de maior dimensão e utilizada uma metodologia mais robusta. Sugere-se também a inclusão de novas variáveis quer como antecedentes, quer como consequências do CESBC. Embora todo o estudo tenha sido realizado em torno da rede social do Facebook esta investigação poderá ser aplicada a outras redes sociais no sentido de se fazer um estudo comparativo. Posto isto, face à dinâmica da área do marketing digital e, mais especificamente, das redes sociais, existem várias possibilidades ainda por explorar de forma a extrair conhecimentos valiosos que possam ser úteis tanto para os investigadores como para as marcas.

REFERENCES

- Allender, W. J., & Richards, T. J. (2012). Brand Loyalty and Price Promotion Strategies: An Empirical Analysis & *Journal of Retailing*, 88(3), 323-342
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.
- Bergkvist, L., & Bech-Larsen, T. (2010). Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of Brand Management*, 17(7), 504-518.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271.
- Bronner, F., & De Hoog, R. (2011). Vacationers and eWOM: Who posts, and why, where, and what? *Journal of Travel Research*, 50(1), 15-26.
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79-89
- Chu, S.-C. (2009). *Determinants of Consumer Engagement in Electronic Word-of-Mouth in Social Networking Sites*. University of Texas, Austin.

ICIEMC 2020

- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1238–1258.
- Doh, S.-J., & Hwang, J.-S. (2009). Rapid Communication: How consumers evaluate eWOM (electronic word-of-mouth) messages. *CyberPsychology & Behavior*, 12(2), 193–200.
- Esmailpour, F. (2015). The role of functional and symbolic brand associations on brand loyalty. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(4), 467–484.
- Felix, R. (2014). Multi Brand Loyalty: when one brand is not enough. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 17(4), 464–480.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, (18), 39–50.
- Gruen, T. W., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. J. (2006). eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty, 59, 449–456.
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes, *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555–561
- Hung, K., & Li, S. (2007). The influence of eWOM on Virtual Consumer Communities: Social Capital, Consumer Learning, and Behavioral Outcomes. *Journal of Advertising Research*, 485–495.
- Jahn, B., & Kunz, W. (2012). How to transform consumers into fans of your brand. *Journal of Service Management*, 23(3), 344–361
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (S. Wall, Ed.) (4o edição). Essex: Pearson Education Limited.
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). *Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century*, 80, 317–330.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of consumer marketing*, 12(4), 11-19.
- Lee, M., & Youn, S. (2009). Electronic word of mouth (eWOM) - How eWOM platforms influence consumer product judgement. *International Journal of Advertising*, 28(3), 473–499.
- Lipsman, A., Mudd, G., Rich, M., & Bruich, S. (2012). The power of “like”: How brands reach (and influence) fans through social-media marketing. *Journal of Advertising Research*, 52(1), 40–107
- 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), 37–41.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143–154.
- Park, C., & Min, T. (2009). Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type. *Journal of Business Research*, 62(1), 61–67.
- Quester, P., & Lin Lim, A. (2003). Product involvement/brand loyalty: is there a link? *Journal of product & brand management*, 12(1), 22-38.
- Rundle-Thiele, S., & Bennet, R. (2001). A brand for all seasons? A discussion of brand loyalty approaches and their applicability for different markets. *Journal of Product & Brand Management*, 10, 25–37
- Sarkar, A. (2011). Romancing with A Brand: A Conceptual Analysis of Romantic Consumer-Brand Relationship. *Management & Marketing*, 6(1), 79–94.
- Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2014). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189–214.
- 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.
- Schultz, D. E., & Peltier, J. J. (2013). Social media’s slippery slope: challenges, opportunities and future research directions. *Journal of Research and Interactive Marketing*, 7(2), 86–99.

ICIEMC 2020

- So, J. T., Parsons, A. G., & Yap, S.-F. (2013). Corporate branding emotional attachment and brand loyalty: the case of luxury fashion branding. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(4), 403–423.
- Turgut, M. U., & Gultekin, B. (2015). The Critical Role of Brand Love in Clothing Brands. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(1), 126–152.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662–669.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

Um estudo Exploratório sobre a Adoção de *Social Media Marketing* por Empresas B2B

Belém Barbosa, Cláudia Amaral Santos & Sandra Filipe

All at GOVCOPP, ISCA-UA, Universidade de Aveiro

Resumo

Este artigo pretende contribuir para a compreensão da adoção de *social media marketing* por empresas B2B. Tendo por base os principais contributos presentes na literatura, o estudo definiu duas questões de investigação: (i) que fatores facilitam a adoção de estratégias de *social media marketing* pelas empresas B2B?; (ii) de que forma o *social media marketing* afeta o desempenho das empresas B2B? O estudo utiliza uma metodologia exploratória qualitativa através da realização de nove entrevistas semi-estruturadas a gestores de empresas portuguesas de diferentes setores do mercado B2B, e com perfis diversos em termos de idade, número total de trabalhadores e volume de vendas. Apesar do reconhecimento unânime da importância da internet enquanto veículo essencial de informação e comunicação, os gestores que participaram neste estudo evidenciaram um certo grau de ceticismo em relação à eficácia do *social media marketing* nas empresas B2B. O estudo demonstra, igualmente, a dificuldade em definir os objetivos de *marketing* digital, muitas vezes ausentes ou demasiado genéricos para serem eficazes. Em termos gerais, o artigo oferece indicações relevantes para académicos e profissionais, incluindo as entidades que apoiam as empresas B2B nas estratégias de *social media marketing*.

Palavras-chave: B2B, marketing digital, comunicação de marketing, estratégia de marketing, *social media marketing*, redes sociais.

1. INTRODUÇÃO

Não restam dúvidas sobre a relevância dos canais digitais para as empresas. Tal como observado por Vieira *et al.* (2019), as decisões de compra dos consumidores são marcadas pela utilização intensiva dos canais de comunicação digitais e pela proliferação e acessibilidade da informação presente na internet, oferecendo aos consumidores a possibilidade de utilizarem diversas fontes (e.g., recomendações) para atualizar constantemente as suas preferências e comparar ofertas. Srinivasan *et al.* (2016) defendem que todos os canais de comunicação são importantes para a decisão do consumidor, particularmente para os bens de grande consumo, demonstrando, por exemplo, que a comunicação do passa-palavra online pode impulsionar as vendas.

A importância atribuída aos canais digitais é também largamente aceite pelas empresas B2B. Angelos *et al.* (2017) indica que 61% das transações B2B começam online. O seu estudo demonstra que a maioria dos decisores B2B não respondem ao que se designa por *cold outreach*, aumentando a necessidade de identificar estratégias eficientes para alcançar e envolver o cliente online. Apesar do reconhecimento nítido das oportunidades oferecidas pela internet, é igualmente claro que a aproximação ao digital por parte dos gestores B2B tem sido lenta. A título de exemplo, Angelos *et al.* (2017) referem que os gestores ainda utilizam muito pouco o *social listening* nas atividades de marketing, prática que seria particularmente útil na identificação tanto de oportunidades de negócio, como das forças e fraquezas das marcas. Assim, existem indicadores explícitos sobre a importância dos canais digitais em empresas B2B. Apesar desta situação estar a alterar-se, persiste a necessidade de olhar para a área com mais atenção, tendo em conta os desafios e oportunidades que os gestores de B2B têm pela frente.

A maioria dos estudos em marketing digital tende a centrar-se nas empresas B2C (Iankova *et al.*, 2019). No entanto, Salo (2017) observa que um número crescente de artigos científicos sobre *social media* tem abordado a área do marketing industrial. Tal como referenciado por Vieira *et al.* (2019), a literatura sobre marketing digital B2C debruça-se, sobretudo, na construção da marca, na aquisição de clientes, bem como na compra e pós-compra, enquanto a literatura sobre o setor B2B concentra-se na segmentação e nutrição de *leads*, no envolvimento de clientes atuais e potenciais e na disponibilização de conteúdo.

Relativamente à adoção do marketing digital, alguns autores concluíram que as empresas B2B encaram-no como mais desafiante e exigente (e.g., Iankova *et al.*, 2019), subsistindo dúvidas entre os profissionais sobre a relevância de algumas das suas metodologias no contexto B2B, tais como o comércio eletrónico e o *social media marketing* (Iankova *et al.*, 2019. Salo (2017) argumenta que a investigação científica tem vindo a oferecer contributos sobre a adoção, as barreiras e os motivos para a utilização de *social media marketing* por empresas B2B, recomendando uma pesquisa mais alargada sobre estes tópicos. Nesse sentido, este artigo pretende contribuir para uma maior compreensão da utilização de *social media marketing* por empresas industriais B2B. Tendo como base os estudos sobre o tópico em questão, a investigação propõe as seguintes questões de pesquisa: (i) que fatores facilitam a adoção de estratégias de *social media marketing* pelas empresas B2B?; (ii) de que forma o *social media marketing* afeta o desempenho das empresas B2B?

O artigo está organizado da seguinte forma: o próximo ponto oferece uma revisão dos contributos mais relevantes da literatura sobre a adoção e benefícios esperados do *social media marketing* por empresas B2B; seguidamente, descreve-se o método do estudo empírico conduzido pelos autores e seus principais resultados; na parte final do artigo referem-se as implicações do estudo, identificando-se as suas principais limitações e sugerindo-se pistas para investigação futura.

2. ENQUADRAMENTO

2.1. A ADOÇÃO DO MARKETING DIGITAL

A literatura oferece diversos enquadramentos teóricos sobre a adoção do marketing digital. O mais importante contempla o modelo de aceitação da tecnologia (TAM), originalmente proposto por Davis (1989), a teoria da difusão da inovação de Rogers (1995), e o modelo do ambiente tecnológico das organizações de Bagozzy and Warshaw (1989). Estas teorias e modelos apresentam um leque vasto de fatores que ajudam a explicar o processo de adoção do marketing digital. Como resultado da multitude de abordagens, Teixeira *et al.* (2017) enumerou 45 fatores apontados pela literatura como determinantes para a adoção do marketing digital pelas empresas, que incluem, entre outros, complexidade, benefício esperado, custo, pressão esperada da indústria, governo e clientes, capacidade de utilização das TI, tamanho, grau de inovação, e estratégia. Na realidade, a lista não inclui as possíveis diferenças de eficácia do marketing digital em mercados distintos (e.g., B2B, B2C), algo também sugerido por diversos autores (e.g., Iankova *et al.*, 2019; Salo, 2017), especialmente no que se relaciona com o *social media marketing*.

A diversidade de fatores que explica a adoção do marketing digital é transversal a todas as indústrias, embora alguns contributos salientem que a adoção é mais complexa para as empresas B2B – ou, pelo menos, é percecionada como mais complexa pelos gestores B2B. Na perspetiva de Dasser (2019), as empresas B2B estão na realidade sujeitas a um processo exigente quando decidem abraçar as oportunidades do digital, uma vez que estas oportunidades devem ser desenvolvidas tendo em mente a experiência do utilizador final. O autor salienta que o caminho para a modernização no digital passa pelas competências, operações, dados, analítica e plataformas, abrangendo a comunicação digital da marca, o potenciar das vendas, a pesquisa de mercados e de conteúdos, entre outros. As competências necessárias das empresas B2B na adoção do marketing digital são, contudo, alargadas, compreendendo aspetos de gestão de marcas, marketing digital, marketing de conteúdos, e medição de indicadores chave de desempenho.

Embora os fatores apontados pela literatura estejam associados ao marketing digital em geral, algumas das suas táticas, entre elas, o *social media marketing*, são encaradas como particularmente problemáticas no B2B, e, frequentemente, são abordadas de forma dedicada. Nesse sentido, o próximo ponto procura visitar os contributos mais importantes na literatura sobre a adoção do *social media marketing* por empresas B2B.

2.2. SOCIAL MEDIA MARKETING NO CONTEXTO B2B

No seu estudo pioneiro sobre *social media marketing* em empresas B2B no Reino Unido, Michaelidou, Siamagka, and Christodoulides (2011) perceberam que um quarto das PME que participaram no estudo utilizaram redes sociais como meio para atrair novos clientes, promover as relações com os clientes e aumentar a notoriedade da marca. Os resultados do estudo mostram também a intenção de aumentar o orçamento despendido em *social media marketing*. Apesar da crescente popularidade do *social media marketing* entre as empresas B2B ao longo da última década, é interessante notar que estas três razões principais ainda são válidas hoje.

Ao analisar os dados de 10 marcas líder B2B, Juntunen *et al.* (2019) concluíram que as estratégias de *social media marketing* nas redes sociais centram-se maioritariamente na criação de notoriedade da marca, transmissão de conhecimento e confiança, e raramente nos objetivos de venda. Ainda assim, os autores salientam que foi possível detetar diferenças claras nas estratégias de *social media* levadas a cabo em setores distintos e até entre empresas da mesma área industrial, fornecendo, deste modo, informação pontual sobre abordagens muito diversificadas em relação aos *social media* por parte de empresas B2B.

Um outro aspeto que se destaca na literatura é algum grau de ceticismo em relação ao *social media marketing* por empresas B2B. Há dez anos atrás, Michaelidou, Siamagka, and Christodoulides (2011) concluíram que as empresas B2B não utilizavam o *social media marketing*, considerando-o irrelevante para o seu negócio. De algum modo, esta perceção ainda prevalece. Iankova *et al.* (2019) demonstraram que, comparativamente com os gestores B2C, os gestores B2B entendem o *social media marketing* como sendo

ICIEMC 2020

uma tática menos eficiente. De facto, a sua utilização é diferente no contexto B2B devido à percepção de uma eficiência mais baixa. Vieira *et al.* (2019) argumentam que a complexidade e diversificação das táticas do marketing digital, tais como publicidade online, marketing de conteúdos, otimização para motores de busca, pesquisa orgânica, redes sociais e comunicação passa-palavra online, não são claramente entendidas pelos marketers do B2B, nomeadamente no que diz respeito à sua eficiência na conquista de clientes e no impulsionar das vendas. Esta percepção resulta na tendência em subestimar o poder do *social media marketing* nas empresas B2B.

Apesar do aparente descrédito do *social media marketing* entre os gestores B2B, contributos recentes da literatura oferecem perspetivas interessantes sobre os resultados da adoção do *social media marketing* por estas empresas. Ancillai *et al.* (2019) e Dasser (2019) explicam que as empresas B2B devem esperar vários benefícios das estratégias do *social media marketing*, incluindo desempenho relacional e de vendas, melhor percepção do cliente, possibilidade de conceber processos orientados para o cliente, e notoriedade da marca. Além disso, as redes sociais são particularmente eficazes para iniciar um relacionamento (Quinton & Wilson, 2016), passando posteriormente para outros canais online e offline. Deste modo, o *social media marketing* promete ter um impacto positivo no desempenho do negócio através da criação de *leads*. Quinton and Wilson (2016) demonstraram que as redes sociais proporcionam às empresas B2B um ambiente de confiança com alcance global que permite contactos iniciais para futuras colaborações profissionais. A criação de confiança é essencial para o desenvolvimento de relações B2B, e isso é facilitado nos *social media* pela informação que as empresas partilham, a relevância do conteúdo, as demonstrações de conhecimento e as credenciais. Quinton and Wilson (2016) fazem notar que, apesar da confiança nos *social media* aumente gradualmente, é mais rápida a desenvolver-se do que em outros ambientes, como, por exemplo, pessoalmente.

A literatura sobre este tema (e.g., Agnihotri *et al.*, 2016; Ancillai *et al.*, 2019; Guesalaga, 2016; Itani *et al.*, 2017) demonstra igualmente que o *social media marketing* deve ser considerado como uma tática eficaz na concretização dos objetivos de venda das empresas B2B. Ancillai *et al.* (2019) sugerem que o *social selling* (i.e., vendas efetuadas nos *social media*) constitui uma alternativa válida para as empresas B2B aproveitarem as oportunidades emergentes nos *social media*, reconhecendo que ainda é pouco utilizada, mas antecipando que as vendas B2B nos *social media* irão aumentar no futuro. De facto, Quinton and Wilson (2016) sublinharam que os gestores B2B usam regularmente os *social media* para procurar informação útil para os seus negócios. Consequentemente, ao procurarem informação, tornam-se possíveis alvos dos seus potenciais fornecedores, fazendo com que, naturalmente, as vendas B2B através dos *social media* se tornem cada vez mais comum.

Alguns autores (e.g., Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011; Järvinen *et al.*, 2012; Vieira *et al.* 2019) chamam também a atenção para a importância de medir o desempenho do *social media marketing*. A seu ver, o sucesso do *social media marketing* em qualquer negócio depende da definição de uma estratégia clara, integrando o *social media* com outros processos de negócio, tais como o plano de vendas, os objetivos, as métricas, e a monitorização da implementação do plano de *social media marketing*. A ausência de (i) objetivos definidos e (ii) indicadores de desempenho controlados resultaria em incertezas quanto às percepções sobre a eficiência do *social media marketing*.

3. METODOLOGIA

Os contributos da literatura sobre *social media marketing* em empresas B2B oferecem indicações claras sobre as suas vantagens, incluindo a aquisição de novos clientes, aumento da confiança, aumento da notoriedade, e o impulsionar das vendas. No entanto, os aspetos menos positivos também são realçados, entre eles a complexidade da sua adoção e o ceticismo provável por parte dos gestores sobre o seu grau de eficiência. Este artigo argumenta que a percepção de eficiência pode depender dos objetivos definidos, quando eles existem, e do controle ativo e medição do desempenho do *social media marketing*. Para tanto utilizou-se uma abordagem qualitativa através da realização de entrevistas semi-estruturadas a nove gestores portugueses de diferentes setores B2B e com perfis variados em termos de número de trabalhadores e volume de vendas.

ICIEMC 2020

A caracterização das empresas que participaram neste estudo encontra-se pormenorizada na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

| Empresa B2B | Entrevistado | Setor B2B | Rede social utilizada pela empresa | Número de trabalhadores | Volume de vendas (milhões €) |
|-------------|----------------------------------|--------------------------------|---|-------------------------|------------------------------|
| Empresa 1 | Diretor de Vendas | Metalomecânica | nenhuma | > 100 | > 10 |
| Empresa 2 | Diretor de Produção | Produção de moldes | Facebook | > 100 | > 10 |
| Empresa 3 | Diretor Geral | Automação industrial | Facebook | < 10 | < 1 |
| Empresa 4 | Diretor de Marketing | Espelhos | Facebook | 50-100 | 1-10 |
| Empresa 5 | Diretor de Produção | Produtos de iluminação | LinkedIn & Facebook | 50-100 | 1-10 |
| Empresa 6 | Diretor de Marketing | Transformação de tubos | Blog, Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Pinterest | > 100 | > 10 |
| Empresa 7 | Gestor de Conta | Produtos de iluminação | Facebook & Instagram | 50-100 | n.a. |
| Empresa 8 | Assistente de Marketing | Produtos cerâmicos | nenhuma | > 100 | > 10 |
| Empresa 9 | Diretor de Vendas Internacionais | Serviços de montagem e pintura | nenhuma | 50-100 | 1-10 |

Três das nove empresas que participaram neste estudo não têm qualquer presença nas redes sociais (Empresas 1, 8 e 9). A plataforma de redes sociais mais comum usada pelos participantes é o Facebook (6 participantes). Uma empresa usa também o LinkedIn, outra o Instagram, e outra mencionou utilizar de forma regular as seis plataformas de redes sociais. Após recolher o consentimento informado por parte dos participantes, as entrevistas foram gravadas em suporte áudio e transcritas para análise de conteúdo. Os resultados são apresentados na secção seguinte.

4. RESULTADOS

Três das empresas que participaram neste estudo destacam-se pelo facto de não utilizarem qualquer rede social como parte da sua estratégia de marketing e comunicação. Confirmando as orientações existentes na literatura sobre o ceticismo que prevalece em algumas empresas B2B (e.g., Michaelidou *et al.*, 2011), um dos entrevistados acredita que as redes sociais são só para empresas B2C:

“A empresa não tem rede social, como lhe disse a rede social é mais para as massas, para o público em geral, nós não lidamos com o público em geral.” (Empresa 9)

Esta opinião foi partilhada mesmo entre os gestores de empresas com alguma atividade de *social media marketing*, já que diversos participantes consideraram que não era uma mais-valia para o seu negócio. A razão principal apontada para esse facto foi, mais uma vez, o mercado alvo (i.e., não se trata do consumidor final):

“Temos redes sociais apesar de não lhe dar grande importância. (...) As redes sociais estão direcionadas para o público final (...) e nós como não temos [esse target].” (Empresa 4)

“Eu não estou de acordo com [fazer marketing nas] redes sociais. Não acho que seja o canal profissional para [lidar com os clientes].” (Empresa 5)

Em alguns casos, a perceção sobre as redes sociais foi particularmente negativa. Por exemplo, o entrevistado da Empresa 9 considerou que, em geral, os *social network sites* são perigosos para as marcas, dado que divulgam rapidamente qualquer feedback negativo, podendo afetar seriamente a reputação da marca:

“eu acho que uma rede social para uma empresa não traz vantagens nenhuma, traz desvantagens, (...) uma má notícia, para não dizer outra coisa, em segundos consegue deitar uma marca abaixo, está a perceber? Em segundos consegue deitar uma marca abaixo.” (Empresa 9)

Além da perceção da inadequação dos *social media* às empresas B2B, foram partilhados outros motivos para a não utilização do *social media marketing*. Um dos participantes sugeriu a dimensão do mercado alvo, salientando que a sua empresa oferece produtos e serviços que não são para “as massas”, sendo o seu público alvo bastante reduzido e fazendo com que os *social media* sejam nem relevantes, nem eficazes:

“Basicamente porque não é um produto de consumo de massas, é um produto muito técnico, muito relacionado com empresas de engenharia e para os clientes, que são meia dúzia de clientes.” (Empresa 1)

Este estudo fornece, igualmente, material empírico que sustenta observações na literatura sobre a complexidade das estratégias de marketing digital para as empresas B2B (Vieira *et al.*, 2019), nomeadamente na perspectiva das empresas que pretendem adotar o *social media marketing*, mas que ainda não o fizeram:

“Não havia redes sociais porque ... vontade de as criar existia, [mas] não havia conteúdo. Para termos redes sociais temos de ter alguém que saiba gerir redes sociais e que tenha noção do conteúdo que os clientes querem.” (Empresa 8)

Assim, o estudo permite identificar três perfis de empresas que não utilizam *social media marketing*: (i) empresas que pretendem adotar o *social media marketing* mas que carecem de recursos e competências; (ii) empresas que têm um número muito restrito de potenciais clientes, tornando-se, assim, mais eficaz utilizar os canais offline, e (iii) empresas cujos gestores rejeitam utilizar o *social media marketing*.

4.1. Atividades e resultados do *social media marketing*

Sem surpresa, a intensidade na utilização do *social media marketing* nas empresas que participaram no estudo foi muito variada, já que algumas empresas raramente publicam nas redes sociais (e.g. Empresa 2), enquanto outras publicam “quase todos os dias” (Empresa 6). Este tipo de publicações inclui ofertas de emprego (Empresa 2), “fotos de produtos, eventos e projetos” (Empresa 5, Empresa 7), “comunicação institucional” (Empresa 6), e “eventos sociais” (Empresa 5).

ICIEMC 2020

De acordo com os participantes, há um conjunto de objetivos de marketing associados a estas ações nos *social media*, sendo que as mais citadas foram a notoriedade da marca e o aumento do alcance da comunicação:

“... o Facebook é mais uma ferramenta também para nos dar a conhecer as diversas pessoas que têm alguma curiosidade, e acabam por ouvir o nosso nome, acabam por chegar a nós.” (Empresa 3)

Os participantes reconheceram a eficácia de comunicar com o público-alvo, especialmente com os clientes:

“... o Facebook é mais uma ferramenta também para nos dar a conhecer as diversas pessoas que têm alguma curiosidade, e acabam por ouvir o nosso nome, acabam por chegar a nós.” (Empresa 3)

De acordo com a literatura (e.g., Quinton & Wilson, 2016), os participantes confirmaram que os *social media* ajudam as empresas B2B a encontrar novos clientes e a iniciar relações. Alguns distinguiram entre diferentes plataformas de *social media*. Por exemplo, no que diz respeito às redes sociais, alguns participantes consideraram o LinkedIn particularmente interessante para iniciar relações com os clientes e estabelecer parcerias comerciais:

“Já tive contactos através do LinkedIn, quer de clientes, quer de concorrentes, de tudo. O Facebook acho que está demasiado generalizado.” (Empresa 5)

Os aspetos negativos associados aos *social media* partilhados pelos entrevistados estão maioritariamente relacionados com o Facebook, e, de certa forma, verificou-se alguma dificuldade em distinguir as características e poder dos diferentes *social media*, eventualmente como resultado da falta de conhecimento. Ainda assim, esta situação não foi unânime, já que alguns participantes partilharam o facto de frequentemente fecharem negócios no *chat* do Facebook:

“Para fechos de negócios, [em alguns países] funciona muito bem o Facebook, [certos clientes] gostam de fazer negócios [pelo chat].” (Empresa 6)

Diversos participantes concordaram também que o *social media marketing* pode ter um impacto positivo nas vendas B2B, confirmando que este é o objetivo final de todos os esforços do marketing e da comunicação:

“Partilhar as novidades, atrair a atenção do cliente, mostrar que temos produtos novos, partilhar esses produtos novos e eventualmente, claro, atrair interesse, atrair pedidos de orçamentos e encomendas e vendas.” (Empresa 7)

Embora alguns dos participantes tenham confirmado que os *social media* podem ajudar nas vendas, salientaram que este não pode ser o objetivo principal das atividades de *social media marketing*. Os nossos resultados estão, desde modo, em consonância com o que foi observado por Juntunen *et al.* (2019), confirmando que o foco está na notoriedade, e indicando que as vendas são somente possíveis resultados das interações com o cliente nos *social media*, mas não uma consequência direta das atividades de *social media*. Os resultados acompanham também as indicações de Vieira *et al.* (2019), sublinhando que a eficiência do *social media marketing* na angariação de clientes e nas vendas não é totalmente compreendida pelos gestores B2B.

4.2. Estratégia e eficácia do *social media marketing*

Uma das observações mais relevantes deste estudo prende-se com o reconhecimento de que muitas das atividades levadas a cabo nos *social media* carecem de uma definição clara de objetivos e não dispõem de uma estratégia formal. Diversos participantes reconheceram que não estabelecem objetivos de forma sistemática e organizada:

“Não criamos grandes objetivos para além da divulgação e comunicação.” (Empresa 2)

Quando questionados sobre os objetivos, todos os participantes assinalaram metas muito gerais, tais como aumentar a notoriedade da marca e o alcance dos conteúdos da sua comunicação, e gerar *leads*. A maioria não sente a necessidade de ter uma estratégia bem definida e objetivos mensuráveis, sustentada no facto de que a utilização das redes sociais não era intensa e que muitas vezes assumem estes canais sociais como ‘um outro canal qualquer’ para divulgar notícias sobre os seus produtos e atividades. O entrevistado da Empresa

ICIEMC 2020

6 explicou que o seu envolvimento no *social media marketing* foi feito por etapas, e, no início, não tinham uma estratégia bem definida, experimentavam e iam ficando familiarizados com as redes sociais:

“Inicialmente não havia uma estratégia muito específica, ou seja, foi (...) para nos familiarizarmos com a ferramenta, (...) foi um bocadinho como experimentação, mas hoje já tem estratégia. [O objetivo é] haver uma comunicação muito mais próxima e em tempo real com os clientes e potenciais clientes.” (Empresa 6)

De um modo geral, os participantes concordaram que o investimento paga-se a si mesmo até certo ponto, nomeadamente em termos de exposição a novos clientes, geração de *leads*, e no manter contacto com os clientes, justificando, por isso, publicações regulares:

“Já nos aconteceu sermos contactados por novos clientes no Facebook por exemplo, sim, já. (...) E é uma plataforma onde facilita também o contacto já com os clientes que temos.” (Empresa 7)

Ainda assim, os participantes não reportaram um uso significativo de indicadores chave de desempenho para controlar a eficiência dos seus esforços no *social media marketing*. Na realidade, mencionaram indicadores muito gerais, tais como número de seguidores, número de partilhas, e visitas ao website com origem nas redes sociais. Contudo, não monitorizavam as *leads* ou as taxas de conversão com o propósito de avaliar o desempenho no *social media marketing*.

No geral, estes resultados fornecem suporte empírico a contributos da literatura sobre como as empresas B2B usam os *social media*, particularmente para aumentar a notoriedade da marca (Ancillai *et al.*, 2019; Dasser, 2019), iniciando relacionamentos com novos clientes (Quinton & Wilson, 2016) e, em certa medida, gerar vendas (Ancillai *et al.*, 2019; Dasser, 2019). No entanto, é preocupante a falta de uma estratégia, medição e controle de desempenho, fornecendo suporte adicional aos alertas de Vieira *et al.* (2019) sobre a falta de entendimento das empresas B2B sobre o potencial oferecido pelos *social media*.

5. CONCLUSÃO

Este estudo fornece pistas interessantes sobre a adoção do *social media marketing* por empresas B2B. Tendo por base a literatura sobre o tópico, os autores levaram a cabo um estudo exploratório através de entrevistas a gestores de nove empresas portuguesas B2B. O estudo demonstra que as oportunidades oferecidas pelos *social media* às empresas B2B são relevantes. No entanto, essas oportunidades estão a ser negligenciadas por muitas empresas, tanto devido a atitudes negativas e falta de conhecimento, como a deficiências na sua implementação, particularmente pelo facto das empresas não definirem uma estratégia clara, não estabelecerem objetivos mensuráveis e não controlarem os indicadores de desempenho. Um dado interessante prende-se com o facto de as narrativas dos participantes no estudo demonstrarem que mesmo as práticas mais simples, como publicar conteúdo com regularidade sobre produtos e eventos, trazem resultados positivos para as empresas B2B, não só pelo aumento da notoriedade, mas também por gerarem *leads*. Em alguns casos, estas iniciativas bem-sucedidas levaram as empresas a aumentar o investimento em *social media*, e até a abordarem-no de forma estratégica e com objetivos mais ambiciosos.

Este estudo demonstra, assim, a importância do tópico de investigação. Muitas empresas B2B necessitam de mais informação e dados sobre as estratégias e resultados do *social media marketing*. Recomenda-se, por isso, que investigações futuras explorem os fatores de sucesso das estratégias de *social media marketing* nas empresas B2B, bem como as características das empresas B2B que mais podem beneficiar dos *social media*.

As limitações do estudo prendem-se com a dimensão da amostra e com o facto dos resultados necessitarem de posterior validação por investigações futuras. Estas devem incluir amostras diferentes e considerar outros métodos de análise como, por exemplo, os casos de estudo.

ICIEMC 2020

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172–180.
- Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management*, 82(2019), 293-308.
- Angelos, J., Davis, P., & Gaylard, M. (2017). Make music, not noise: Achieve connected growth with ecosystem orchestration. Accenture. Retrieved from https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-60/Accenture-Strategy-B2B-Customer-Experience-PoV.pdf
- Dasser, M. (2019). Marketing, the change catalyst for digital business transformation: Lessons learned from the modernisation of a B2B marketing organisation. *Journal of Brand Strategy*, 8(1), 20-41.
- Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71–79.
- Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2019). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, 81, 169-179.
- Itani, O. S., Agnihotri, R., & Dingus, R. (2017). Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management*, 66, 64-79.
- Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluoto, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *Marketing Management Journal*, 22(2), 102-117.
- Juntunen, M., Ismagilova, E., & Oikarinen, E. L. (2019). B2B brands on Twitter: Engaging users with a varying combination of social media content objectives, strategies, and tactics. *Industrial Marketing Management*.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159.
- Quinton, S., & Wilson, D. (2016). Tensions and ties in social media networks: Towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn. *Industrial Marketing Management*, 54, 15–24.
- Salo, J. (2017). Social media research in the industrial marketing field: Review of literature and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 66, 115-129.
- Srinivasan, S., Rutz, O. J., & Pauwels, K. (2016). Paths to and off purchase: Quantifying the impact of traditional marketing and online customer activity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 440–453.
- Teixeira, S., Martins, J., Branco, F., Gonçalves, R., Au-Yong-Oliveira, M., & Moreira, F. (2017, October). A theoretical analysis of digital marketing adoption by startups. In *International Conference on Software Process Improvement* (pp. 94-105). Springer, Cham.
- Vieira, V. A., De Almeida, M. I. S., Agnihotri, R., & Arunachalam, S. (2019). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), 1085-1108.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour, May 7-8, 2020, Aveiro, Portugal

Iniciativas de empreendedorismo após a entrada na reforma: Empreender para não morrer!

Belém Barbosa ¹, Fernando Costa ², Cláudia Santos Amaral ³ & Sandra Filipe ⁴

¹ Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, belem.barbosa@ua.pt

² Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, fernando.costa@ua.pt

³ Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, claudia.amaral@ua.pt

⁴ Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, sandrafilipe@ua.pt

Resumo

O empreendedorismo sénior tem merecido atenção acrescida por parte dos académicos e da sociedade em geral. A literatura recente demonstra a relevância do tema e salienta as oportunidades de pesquisa que deverão ser exploradas para se compreender os comportamentos dos reformados em relação ao empreendedorismo, e assim contribuir para o desenvolvimento deste nicho de negócio. Este artigo tem por objetivo analisar as razões que motivam o empreendedorismo após a reforma. Após sintetizar os principais contributos presentes na literatura, apresentam-se resultados de um estudo qualitativo conduzido pelos autores e com a participação de seis empreendedores Portugueses que iniciaram as suas atividades de negócio após entrarem na reforma. As entrevistas foram realizadas em 2019 e os participantes são homens entre os 49 e os 78 anos. Enquanto alguns participantes se enquadram no *bridge employment*, definido enquanto atividade por conta própria de indivíduos que se reformaram mais cedo do que o habitual (i.e., antes dos 65 anos), outros mencionaram que anteciparam propositadamente a reforma para poderem tornar-se empresários. Adicionalmente, apesar de alguns entrevistados terem reconhecido a importância das vantagens financeiras que resultam de uma atividade profissional complementar à sua pensão de reforma, a principal vantagem frisada pelos participantes foi evitar o esmorecimento, seguindo o provérbio tradicional 'parar é morrer'. O artigo oferece pistas relevantes para investigadores interessados no tema do empreendedorismo, bem como para profissionais diversos, designadamente os envolvidos na prestação de serviços a empreendedores, ou outros que possam estar a considerar reformar-se.

Palavras-chave: *Bridge employment*, empreendedorismo cinzento, empreendedorismo sénior, motivações dos empreendedores.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo sénior é um tema que tem merecido recentemente uma atenção acrescida por parte dos académicos (Matos, Amaral, & Baptista, 2018), mantendo-se, no entanto, ainda insuficientemente estudado (Ratten, 2019). Também designado por empreendedorismo cinzento, é genericamente definido na literatura como as iniciativas empresariais levadas a cabo por indivíduos em idade madura, com cinquenta ou mais anos de idade (e.g., Harms, Luck, Kraus, & Walsh, 2014; Kautonen, 2008; Martin & Welsch, 2019; Perenyi, Zolin & Maritz, 2018; Stypinska, Franke & Myrczik, 2019), criando seu próprio emprego e contribuindo assim para a produção de riqueza do seu país. Ratten (2019) salienta que o conceito ainda carece de uma definição precisa, designadamente quanto às idades consideradas para este grupo. A evolução recente da demografia, incluindo o aumento da esperança média de vida e o envelhecimento da população, por exemplo, em países Europeus, tem tornado mais relevante o estudo deste segmento, apontado como uma tendência atual do empreendedorismo (Ratten, 2019).

Contudo, a literatura científica produziu resultados ainda insuficientes para a compreensão deste fenómeno. Um estudo recente conduzido por Ratten (2019) demonstra que o número de artigos científicos sobre o tema do empreendedorismo sénior é bastante reduzido. Esta autora identificou apenas 46 artigos publicados até julho de 2017 sobre este tema. Desde então, mais alguns estudos têm sido publicados para fazer face à lacuna evidente em relação ao empreendedorismo sénior, continuando muito escassos os estudos especificamente voltados para o segmento dos empreendedores reformados.

Uma das razões para a literatura nesta matéria ser ainda escassa é tratar-se de um fenómeno que se tornou mais expressivo recentemente. Ratten (2019) explica que, no passado, não era expectável que uma pessoa voltasse ao mercado de trabalho depois de entrar na reforma. Tal aconteceria, essencialmente, entre pessoas que se reformavam precocemente. De facto, Singh e DeNoble (2003) identificaram as pessoas que se reformam cedo como uma nova geração de empreendedores, referindo-se ao designado *bridge employment*, termo que se poderá traduzir por emprego de transição, e que é definido como o auto-emprego criado por pessoas que se reformam antes dos tradicionais 65 anos de idade, e que criam o seu próprio negócio, adiando a saída da vida ativa. Como é salientado por Martin e Welsch (2019), em muitos casos estes empreendedores foram forçados a uma situação de reforma prematura, tendo um elevado potencial de carreira e liberdade para finalmente concretizarem sonhos antigos de criação de negócios.

O presente estudo contribui para colmatar a lacuna identificada na literatura ao incluir uma componente empírica com a participação de empresários que materializaram a sua primeira iniciativa empreendedora após a entrada na reforma. Tal como explica Kautonen (2008), a literatura tem demonstrado diferenças entre as primeiras iniciativas de empreendedorismo após a reforma e casos de empresários reformados que criaram pelo menos um negócio antes da reforma. Estes últimos terão a vantagem dos conhecimentos e competências previamente adquiridos que facilitam a iniciativa empreendedora, apesar de não estar demonstrado que tal contribua para um maior sucesso (Kautonen, 2008). Por outro lado, este artigo adota uma abordagem qualitativa, complementando a literatura sobre as motivações dos empreendedores em geral, área particularmente dominada por estudos quantitativos. Como alertam Kirkwood e Campbell-Hunt (2007), a combinação com estudos de natureza qualitativa é necessária para dar novas perspetivas e aprofundar a compreensão das motivações dos empreendedores, apesar da literatura que o tema tem produzido. O entendimento dos autores deste artigo é que esta metodologia é particularmente aplicável ao estudo do empreendedorismo sénior.

De facto, conhece-se pouco sobre as especificidades do processo de decisão e da própria experiência de iniciativas empreendedoras iniciadas após o fim previsto da vida ativa. Matos *et al.* (2018) salientam que dois dos principais focos da investigação sobre empreendedorismo sénior são: (i) os determinantes do empreendedorismo, e (ii) os fatores explicativos do desempenho destes empreendedores. O presente artigo foca-se nos determinantes e motivações do empreendedorismo, tendo por objetivo analisar as razões que levam reformados a tornarem-se empresários. Com base nos principais contributos presentes na literatura, os autores realizaram um estudo empírico de natureza qualitativa, através de entrevistas semi-estruturadas a seis empreendedores Portugueses que criaram o seu primeiro negócio após a reforma. As entrevistas foram realizadas em 2019 com indivíduos do género masculino com idades compreendidas entre os 49 e os 78 anos.

ICIEMC 2020

O artigo está organizado da seguinte forma: na próxima secção são apresentados os principais contributos da literatura sobre o chamado empreendedorismo cinzento, com um foco particular nas motivações dos empreendedores; seguidamente, é descrita a metodologia adotada para a realização do estudo empírico e são apresentados os resultados do estudo; a conclusão do artigo inclui quer as limitações do estudo, quer sugestões para investigação futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A literatura sobre empreendedorismo sénior, também designada por empreendedorismo cinzento, destaca a particular relevância deste segmento de empreendedores tanto para a economia global, quanto para os investigadores e estudiosos do empreendedorismo. Harms *et al.* (2014) demonstraram que entre a camada sénior existe um grupo de profissionais com alto nível de ambição, que os leva a enveredar pelo empreendedorismo em detrimento das funções desempenhadas nas empresas em que colaboram. Em linha com a tradição dos estudos de empreendedorismo, também nos empreendedores mais velhos têm sido apontados traços de personalidade que os tornarão mais propensos à iniciativa empresarial, tais como a autoconfiança, (Stypinska, Franke & Myrczik, 2019), a paciência, a disponibilidade para aprender, e a tolerância (Ratten, 2019).

No seu estudo seminal, Singh e DeNoble (2003) concluíram que os empreendedores reformados podem ser agrupados em três segmentos distintos: empreendedores constrangidos, empreendedores racionais e empreendedores relutantes. Os empreendedores constrangidos são aqueles que demonstram uma elevada propensão a tornarem-se empreendedores, mas que não são capazes de se tornarem empreendedores durante a sua carreira profissional devido a vários constrangimentos. Podemos dizer que são empreendedores reformados movidos pelo sonho ou por um desejo antigo de ter o seu próprio negócio, e pela auto-realização que associam a esta decisão. Já os empreendedores racionais são aqueles que tomam a decisão de se tornarem empresários após a reforma com base numa decisão racional, isto é, comparando a sua situação atual com a situação de ser empresário em termos de prosperidade financeira. Estes empreendedores são guiados pela minimização de risco e maximização de retorno, mesmo que reconheçam outras vantagens de serem empresários (e.g., reconhecimento social). Finalmente, os empreendedores relutantes são aqueles que vêem a criação do próprio emprego como a solução para uma reforma forçada numa situação de falta de oportunidades de emprego.

Singh e DeNoble (2003) destacam diferenças entre estes três tipos de empreendedores, nomeadamente ao nível do risco que estão disponíveis a assumir e a similaridade entre o negócio que decidem desenvolver após a reforma e a atividade profissional anterior. De facto, os empreendedores relutantes serão aqueles menos propensos ao risco e que tendencialmente irão escolher atividades mais próximas da sua profissão anterior, optando também por negócios que possam facilmente ser fechados caso apareçam oportunidades de emprego (Singh & Noble, 2003), já que é este o principal motivo deste segmento de empresários. Já os empreendedores constrangidos serão mais propensos ao risco e também mais abertos a trabalhar em áreas de atividade em que não detenham experiência anterior.

2.1. MOTIVAÇÕES DOS EMPREENDEDORES SENIORES

A literatura sobre as motivações associadas ao empreendedorismo é particularmente vasta. Como explicam Segal, Borgia e Schoenfeld (2005), uma das correntes dominantes é baseada em modelos económicos segundo os quais os empreendedores são motivados pelas recompensas económicas esperadas, designadamente os ganhos em termos de rendimento. Na realidade, o aumento de rendimento é uma motivação que aparece recorrentemente na literatura, e cuja importância é comprovada por diversos estudos empíricos, incluindo os que comparam vários países (e.g. Blais & Toulouse, 1990; Williams, 2008). Numa perspetiva mais holística sobre as motivações dos empreendedores, Blais e Toulouse (1990) identificaram cinco motivações básicas: o rendimento, a independência, a realização, o reconhecimento, e o comunitarismo. Assim, os resultados obtidos por estes autores combinam motivações de natureza iminentemente económica, com outras de âmbito social e psicológico, o que também tem sido desenvolvido por vários estudos (e.g., Knox *et al.*, 2019; Stewart & Roth, 2007)

ICIEMC 2020

No entanto, e dada a boa capacidade preditiva demonstrada pela abordagem dualista necessidade-oportunidade, a maioria dos estudos sobre a motivação dos empreendedores adota um modelo *push-pull*, distinguindo entre a necessidade de aumentar o rendimento, de fugir ao desemprego ou a um emprego não satisfatório que ‘empurra’ os indivíduos para iniciativas empresariais, e a oportunidade (i.e., oportunidades de negócio) que ‘atrai’ o indivíduo para o desenvolvimento de uma iniciativa empresarial (e.g., Casson & Wadson, 2007; Maritz, 2014; Plummer, Haynie & Godesiabo, 2007; Shuvam & Mohanty, 2020; Williams, 2008). Williams (2008) salienta que a perspectiva necessidade-oportunidade deve ser vista de forma dinâmica. Num estudo alargado a três países e com mais de 1500 participantes, Williams (2008) encontrou um conjunto de motivações entre empreendedores informais: obter rendimento suficiente para a sua vida, obter rendimento adicional, alcançar a sua independência, concretizar o desejo de criar o seu próprio negócio, e preencher uma oportunidade do mercado. Este autor verificou que numa fase inicial das iniciativas de negócio, os empreendedores são movidos pela combinação entre necessidade e oportunidade, e que, com o desenvolvimento do negócio, o foco passa a ser o das oportunidades. Jafari-Sadeghi (*in press*) recentemente confirmou o dinamismo das motivações num estudo que realizou em vinte e quatro países europeus, ao verificar a existência de uma motivação mista além das relacionadas com oportunidade e necessidade, em que a motivação de oportunidade passa a ser a dominante entre homens empreendedores na fase em que os seus negócios já estão bem estabelecidos. Puente *et al.* (2019) acrescentam que a motivação da necessidade muitas vezes coexiste com, por exemplo, elevados graus de aspiração, dando indicações adicionais para a abrangência das motivações dos empreendedores nem sempre representadas pela visão mais simplista do modelo *push-pull*.

Relativamente ao empreendedorismo cinzento, os contributos sobre as motivações que lhe estão associadas são relativamente escassos, como já enfatizado na secção anterior. Sem surpresas, a abordagem *push-pull* é uma das referenciadas para categorizar as motivações dos empreendedores seniores. Como explica Kautonen (2008), as motivações *pull* incluem independência, aumento do rendimento, e oportunidade para concretizar as suas ideias de negócio, manter-se ativos, aumentar a inclusão social, e gerar benefícios do seu capital humano e social para a sociedade. Kautonen (2008) aponta como motivações *push* dos empreendedores seniores a falta de alternativas para a carreira profissional, a insatisfação com o emprego, e a insuficiência da pensão de reforma. De facto, as motivações dos empreendedores seniores apontadas pela literatura incluem desemprego, rendimento insuficiente, insatisfação no trabalho, reforma forçada ou prematura, insuficiente pensão de reforma, autonomia, oportunidades de negócio, desejabilidade social e perceção de controlo comportamental (Harms *et al.*, 2014), refletindo, assim, em grande parte os modelos *push-pull* e necessidade-oportunidade que dominam a literatura sobre empreendedorismo. Contrariamente à ênfase que a literatura geral sobre empreendedorismo coloca nas motivações económicas, Van Solinge (2014) verificou que as iniciativas empreendedoras são mais frequentes entre reformados com elevado capital financeiro e humano, concluindo que são mais explicadas pelas oportunidades do que pelas necessidades. Aliás, vários autores (e.g., Matos *et al.*, 2018; Stypinska, Franke & Myrczik, 2019) afirmam que as principais motivações dos empresários seniores não têm uma natureza monetária.

3. METODOLOGIA

Este estudo assume uma natureza exploratória, adotando uma metodologia qualitativa sob a forma de entrevistas semiestruturadas e em profundidade. Os participantes no estudo são empresários Portugueses que criaram a sua própria empresa após a reforma. Apesar de se tratar de uma amostra intencional e por conveniência, os participantes apresentam características diversificadas, designadamente em termos de idade, habilitações literárias, experiência profissional anterior, setor de atividade da sua empresa, ter ou não experiência de gestão anterior, e número de anos enquanto empreendedor reformado. As características dos participantes são detalhadas na Tabela 1.

Adotou-se a análise de conteúdo como técnica de análise de dados. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e as gravações das entrevistas foram totalmente transcritas, tendo sido codificadas autonomamente por dois investigadores. Concretamente, adotou-se uma codificação *theory-driven*, ou seja, uma abordagem dedutiva, em que uma lista de categorias foi previamente desenvolvida com base nos contributos da literatura – não apenas a referente ao empreendedorismo após a reforma, mas também os contributos relativos ao empreendedorismo sénior em geral. Essa lista incluiu motivações, facilitadores e barreiras ao

ICIEMC 2020

empreendedorismo após a reforma. A codificação foi posteriormente comparada, as diferenças encontradas foram verificadas por um terceiro investigador e discutidas para resolução de divergências.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

| Participantes | Idade | Anos de reforma | Habilitações literárias | Profissão antes da reforma | Setor de atividade do Empreendedor | Tipo de Empreendedor |
|----------------|-------|-----------------|-------------------------|---------------------------------|---|----------------------|
| Entrevistado 1 | 64 | 2 | 6º ano | Metalúrgico | Comércio de bebidas | Constrangido |
| Entrevistado 2 | 72 | 10 | 12º ano | Bancário | Venda de produtos de manutenção industrial | Relutante |
| Entrevistado 3 | 56 | 4 | Mestrado | Militar | Venda e reciclagem de consumíveis de escritório | Racional |
| Entrevistado 4 | 49 | 6 | Mestrado | Polícia | Formação | Racional |
| Entrevistado 5 | 66 | 14 | Licenciatura | Professor | Agricultura | Constrangido |
| Entrevistado 6 | 78 | 13 | 12º ano | Encarregado de construção civil | Alojamento local | Racional |

4. RESULTADOS

Um dos fatores tradicionalmente associados a iniciativas de criação do próprio emprego por parte de reformados é o desejo de aumentar o rendimento, complementando a reforma que recebem. No presente estudo, apesar dos participantes salientarem a importância de ganhar algum dinheiro adicional, apenas um número limitado assumiu questões financeiras como fator despoletador da iniciativa empreendedora. Um exemplo mais evidente foi dado pelo Entrevistado 2, que mencionou o facto de ter filhos ainda crianças como a razão para sentir necessidade de aumentar o seu rendimento mensal.

Sabe que pouca gente está na minha situação de ter de criar filhos com esta idade, está a perceber? Isto é uma necessidade... (...) o meu grande receio é que a minha filha está no 10º ano... [É os meus filhos] chegarem à fase universitária e eu não ter meios para continuar a pagar-lhes os estudos. Isso é a minha grande preocupação, e que mexe comigo, e que me põe ... que me faz nunca cair (...) porque essa preocupação domina a minha vida, está a perceber? Eu tenho de reagir sempre. (Entrevistado 2)

De facto, uma minoria dos participantes deste estudo reconhece que o aumento do rendimento é um fator importante para a iniciativa de se tornarem empresários após a reforma. Os resultados encontrados estão de acordo com Matos *et al.*, (2018) e Stypinska, Franke e Myrczik (2019) que destacaram que as principais motivações dos empresários seniores não têm uma natureza monetária e também vão de encontro à conclusão de Van Solinge (2014) de que as iniciativas empreendedoras são mais explicadas pelas oportunidades do que pelas necessidades.

Ao longo das entrevistas realizadas aos empreendedores, as razões mais evidenciadas pelos participantes como fatores motivadores para as iniciativas de empreendedorismo após a entrada na reforma foram de natureza psicológica e emocional.

Um dos motivos que se destacou nas entrevistas foi a concretização de um sonho antigo.

Isto já era um sonho que já existia desde criança, ter sempre um negócio próprio, independentemente do ramo que for... um desejo de ter algo onde pudesse dedicar o meu tempo a uma empresa que fosse nossa... Ambicionava, ambicionava [tornar-me empresário]... (Entrevistado 1)

ICIEMC 2020

Curiosamente, enquanto alguns entrevistados reconheceram tratar-se de um sonho de ser empresário que a certa altura foi assumidamente transferido para ‘depois da reforma’, outros admitiram que só depois da reforma pensaram em tornar-se empresários.

Antes de me reformar, não, mas no fundo durante toda a minha vida esse foi de certo modo um sonho. O meu pai era comerciante, eu também gostava de ser comerciantes, de ter um negócio próprio (...) mas nunca foi o objetivo número um, porque trabalhava, tinha emprego. Depois de me reformar, é que sim. (Entrevistado 2)

Outro aspeto particularmente salientado pelos participantes foi o passar a ter capacidade de se tornar empresário, designadamente entre aqueles que acalentavam o sonho de ter o seu próprio negócio. Tal como salientado por alguns dos participantes, a reforma permitiu-lhes passar das intenções aos atos, ao dar-lhes recursos (e.g., tempo) e liberdade para fazerem o que pretendiam.

[Ao estar reformado] tinha tempo. (Entrevistado 6)

[Com a reforma] estou livre para fazer aquilo que quero. (...) É como se tivesse uma segunda vida, ao fim e ao cabo. (Entrevistado 2)

Este aspeto referido pelos entrevistados foi a capacidade (e.g., física, intelectual) de ser empresário na idade da reforma.

... eu acho que uma pessoa reformada, não deixa de ser um ser humano capaz (...) por vezes podem achar que é complicado, que já têm alguma idade, que são reformados, que vão ter... há vezes em que devem superar primeiro em termos pessoais, em termos da mentalidade própria e depois em termos de sociedade... que são sempre pessoas válidas apesar de estarem na reforma. (Entrevistado 4)

Apesar da diversidade de motivações indicadas pelos participantes, aquela que mais se destacou e que teve maior unanimidade é algo que não encontramos na literatura sobre empreendedorismo sénior: o ‘medo de ficar parado’. Fazendo juz ao adágio popular ‘parar é morrer’, uma ideia muito presente nas narrativas dos entrevistados foi a importância de evitar ficar parado.

Não gosto de estar parado, e não consigo estar parado. (...) [O objetivo foi] estar ocupado. Eu não penso muito em lucro, em ganhar dinheiro (...) Gosto de ter objetivos e de os concretizar... (Entrevistado 3)

A gente tem que ter um objetivo. (...) Eu preocupava-me em como iria passar o tempo depois de reformado, que não fosse sentado à mesa de um café. Isso preocupou-me, porque via alguns indivíduos que se reformaram primeiro que eu e criavam barriga, ficavam a dormir... (Entrevistado 6)

Enquanto que a primeira razão apresentada pelos participantes relativa a aumento do rendimento se pode enquadrar nas motivações *push* dos empreendedores seniores identificadas por Kautonen (2008), estas últimas motivações relacionadas com a concretização de um sonho, a capacidade de se tornar empresário e a necessidade de se manter ativo incluem-se nas motivações *pull* de Kautonen (2008).

A figura 1 representa uma síntese dos quatro principais determinantes e motivações do empreendedorismo após a reforma, destacados pelos participantes no estudo.

Em síntese, face ao exposto na análise de resultados, as iniciativas para estes participantes se tornarem empresários após a reforma foram sobretudo de natureza psicológica e emocional, e ainda, numa minoria, foram apontadas razões de natureza financeira. Para além disso, verificou-se também que os empreendedores seniores são movidos pela combinação entre necessidade e oportunidade, tal como tinha sido defendido por Williams (2008), e que a motivação de oportunidade passa a ser a dominante entre homens empreendedores na fase em que os seus negócios estão desenvolvidos de acordo com Jafari-Sadeghi (*in press*).

ICIEMC 2020

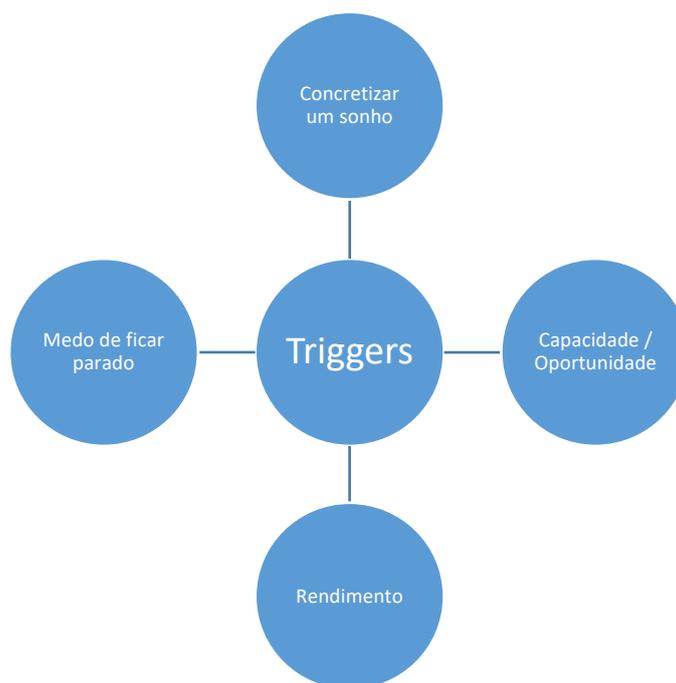


Figura 1 – Determinantes e motivações do empreendedorismo

5. CONCLUSÕES

Como ficou patente na secção anterior, os participantes neste estudo salientaram que as motivações para iniciarem um negócio após a reforma vão muito além dos benefícios financeiros esperados, confirmando as indicações da literatura (e.g., Matos *et al.*, 2018; Stypinska, Franke & Myrczik, 2019). Verificou-se que as motivações para a criação do próprio negócio depois da reforma variam entre os participantes, sendo uns movidos por sonhos antigos, outros por ambição de realização profissional e de prosperidade financeira, e quase todos dando particular destaque à vontade de se manterem ativos (i.e., não estar parado) e combaterem o esmorecimento. Este conjunto de motivações identificadas vão parcialmente ao encontro do que foi defendido por Puente *et al.* (2019) quando referiram que a motivação da necessidade muitas vezes coexiste com elevados graus de aspiração. Um dos principais deste artigo é oferecer evidência empírica da ênfase dada pelos participantes a aspetos psicológicos/emocionais, em particular salientando que “parar é morrer”. Sugere-se, assim, que este trabalho contribui para o estado da arte, ao demonstrar a importância destes fatores, em especial o manter-se ativo, que vêm sendo menos explorados na literatura.

Assim, este trabalho demonstra que o empreendedorismo sénior merece um estudo cuidado para a compreensão do fenómeno. Dada a natureza eminentemente exploratória deste artigo, e a dimensão da amostra de empreendedores participantes, bem como o género dos participantes, a generalização dos resultados está fora do âmbito do presente estudo. Assim, recomenda-se que investigação futura explore as motivações dos empreendedores seniores, designadamente aqueles que na vida profissional antes da reforma nunca tenham sido empresários. Entre as recomendações para investigação futura inclui-se a análise mais aprofundada dos benefícios psicológicos que são percebidos pelos empresários reformados, adotando metodologias quantitativas, qualitativas ou mistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blais, R. A., & Toulouse, J. M. (1990). National, regional or world patterns of entrepreneurial motivation? An empirical study of 2,278 entrepreneurs and 1,733 non-entrepreneurs in fourteen countries on four continents. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 7(2), 3-20.

ICIEMC 2020

- Casson, M., & Wadeson, N. (2007). The discovery of opportunities: Extending the economic theory of the entrepreneur. *Small Business Economics*, 28(4), 285-300.
- Harms, R., Luck, F., Kraus, S., & Walsh, S. (2014). On the motivational drivers of gray entrepreneurship: An exploratory study. *Technological Forecasting and Social Change*, 89, 358-365.
- Jafari-Sadeghi, V. (in press). The motivational factors of business venturing: Opportunity versus necessity? A gendered perspective on European countries. *Journal of Business Research*.
- Kautonen, T. (2008). Understanding the older entrepreneur: Comparing third age and prime age entrepreneurs in Finland. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 3(3), 3-13.
- Kirkwood, J., & Campbell-Hunt, C. (2007). Using multiple paradigm research methodologies to gain new insights into entrepreneurial motivations. *Journal of Enterprising Culture*, 15(03), 219-241.
- Knox, A. J., Bressers, H., Mohlakoana, N., & De Groot, J. (2019). Aspirations to grow: when micro-and informal enterprises in the street food sector speak for themselves. *Journal of global entrepreneurship research*, 9(1), 38.
- Lundstrom, A. & Stevenson, L. (2005). *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. New York: Springer.
- Maritz, A. (2004). New Zealand necessity entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(3-4), 255-264.
- Martin, W. F., & Welsch, H. (2019). Wasted talent: Battling exclusionary forces among senior entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20(2), 130-143.
- Matos, C. S., Amaral, M., & Baptista, R. (2018). Senior Entrepreneurship: A Selective Review and a Research Agenda. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 14(5), 427-554.
- Perenyi, A., Zolin, R., & Maritz, A. (2018). The perceptions of Australian senior entrepreneurs on the drivers of their entrepreneurial activity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 81-103.
- Plummer, L. A., Haynie, J. M., & Godesiabois, J. (2007). An essay on the origins of entrepreneurial opportunity. *Small Business Economics*, 28(4), 363-379.
- Puente, R., González Espitia, C. G., & Cervilla, M. A. (2019). Necessity entrepreneurship in Latin America: it's not that simple. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 953-983.
- Ratten, V. (2019). Older entrepreneurship: a literature review and research agenda. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13(1/2), 178-195.
- Sahut, J. M., Gharbi, S., & Mili, M. (2015). Identifying factors key to encouraging entrepreneurial intentions among seniors. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(4), 252-264.
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & research.*, 11(1), 42-57.
- Shuvam, S., & Mohanty, P. C. (2020). Necessity or Opportunity Driven: Gender Differentials and Structural Changes of Proprietorship in the Indian Unorganized Enterprises. *Global Business Review*. doi:10.1177/0972150919895090
- Singh, G., & Denoble, A. (2003). Early retirees as the next generation of entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(3), 207-226.
- Stewart, W. H., & Roth, P. L. (2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 401-421.
- Stypinska, J., Franke, A., & Myrczik, J. (2019). Senior entrepreneurship—the unrevealed driver for social innovation. *Frontiers in Sociology*, 4, 30.
- Van Solinge, H. (2014). Who opts for self-employment after retirement? A longitudinal study in the Netherlands. *European Journal of Ageing*, 11(3), 261-272.
- Williams, C. C. (2008). Beyond necessity-driven versus opportunity-driven entrepreneurship: a study of informal entrepreneurs in England, Russia and Ukraine. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 157-165.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

Marketing experiencial no turismo: lealdade e fidelização dos clientes

Teresa Dieguez

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

Resumo

O mercado global e a velocidade da mudança, aceleram o ciclo de vida dos produtos e a necessidade de diferenciação. Os turistas procuram agora experiências autênticas e os destinos turísticos são vistos como meios para encenar a autenticidade que não pode ser encontrada no dia-a-dia normal do turista. O turista já não se contenta apenas com um ótimo serviço. Quer ser surpreendido, viver uma experiência que lhe proporcione uma sensação e uma emoção diferente, uma vivência inesquecível. A experiência é então o elemento que irá agregar valor ao produto turístico e dessa forma destacar a singularidade e a diferenciação do destino. Surge assim o marketing experiencial para criar estratégias de marketing específicas e verdadeiramente eficazes junto do consumidor, tomando a atividade de compra ou de consumo como uma experiência global com diversos fatores capazes de influenciar de forma positiva o indivíduo. O presente estudo pretende fazer uma reflexão sobre o marketing experiencial orientado para a lealdade e fidelização dos clientes no Turismo.

Palavras chave: Experiências, Fidelização, Lealdade, Marketing Experiencial, Turismo

ICIEMC 2020

1. INTRODUÇÃO

Todos os dias surgem novos produtos e a necessidade de criação de uma ligação com o consumidor torna-se fulcral para a subsistência de um produto, serviço ou até mesmo de uma marca. No entanto, a realidade é que para além da intensificação massiva da oferta, os *marketers*, na sua maioria, têm hoje consciência de que o comportamento do consumidor é, de facto, um processo dinâmico (Oke, et al, 2016). A conjugação de todos estes fatores originou a necessidade de estratégias de marketing realmente inovadoras, capazes de cativar e fidelizar o consumidor, fazendo emergir novos conceitos e áreas do marketing. Surge assim o marketing experiencial, considerado por muitos autores como essencial para a criação de valor económico único e distinto (Gilmore e Pine, 2002), através de uma ligação emocional com o consumidor.

Neste sentido, o “marketing experiencial é o termo usado para descrever as atividades de marketing que envolvem a criação de experiências para os consumidores” (Jobber e Fahy, 2006, p.159), experiências que requerem uma organização mais coordenada, dada a importância que tem para o sector dos serviços (Pine e Gilmore, 1999). Trata-se de um conceito aplicado de forma contínua e não apenas a um evento ou a uma única oportunidade (Crowther, 2010): Com toda esta experiência, todos estes contactos que os clientes têm com a empresa ou marca, vão melhorar a experiência do cliente, traduzindo-se num aumento de lealdade, vendas e lucro (Smith & Wheeler, 2002).

O presente estudo pretende contribuir de duas formas para o enriquecimento da literatura de marketing. Em primeiro lugar aborda o conceito de marketing experiencial, indicando os seus benefícios e efeitos, vantagens e desvantagens. Em seguida, reflete sobre as experiências e o turismo, bem como sobre lealdade e fidelização. Finalmente apresenta as conclusões onde é evidenciada a interligação lealdade – fidelização, sendo fundamental proporcionar experiências que fiquem na memória dos consumidores já que são essas experiências que desencorajam a mudança.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. MARKETING EXPERIENCIAL

Numa sociedade onde os concorrentes não se conseguem diferenciar pelo preço ou qualidade, o marketing experiencial surge para permitir que o cliente viva a sensação pretendida e que, desta forma, crie ligações duradouras com a marca, considerando-o como ser racional, mas também como ser emocional (Schmitt, 2007; Garcia, 2016). As empresas necessitam, cada vez mais, de oferecer serviços juntamente com experiências memoráveis para os consumidores (Kotler, 2003; Oliveira, 2018).

Autores como Schmitt (2010), definem marketing experiencial como qualquer forma de atividade de marketing orientada para o cliente que pretende criar uma ligação com o mesmo. Segundo esta abordagem, as experiências podem resultar dos produtos, embalagem, comunicação, interações na loja, relacionamento de vendas ou eventos. O marketing experiencial começou a ganhar terreno em economias desenvolvidas e apresenta um contraste com o marketing tradicional, centrando-se, já que vê os consumidores como seres emocionais, na realização de experiências que proporcionem prazer (Williams, 2006; Freitas, 2012). Por essa razão, e tal como é defendido por Schmitt (1999), tendo em conta a evolução do mercado e respetivas características, é essencial que os gestores compreendam a verdadeira importância da experiência e as abordagens do marketing experiencial no sentido de encantar os consumidores.

No entanto existem autores, como Lasalle e Britton (2002) e Kishka (2003), entre outros, que abordam o marketing experiencial de uma forma mais específica, aplicando o conceito de experiência apenas às interações, relacionamentos ou em contextos de eventos. Um conceito fundamental no marketing experiencial é precisamente, segundo Schmitt (2010), o facto de o valor não residir apenas no objeto de consumo, na procura e no processamento de informação acerca do mesmo, mas também na própria experiência de consumo. O marketing assenta na comercialização de bens e serviços, mas para Pines e Gilmore (cit. In Kotler, 2003), este devia ser baseado na comercialização de experiências ou relacioná-las aos bens e serviços. Kotler (2003) acrescenta ainda que as empresas necessitam de oferecer serviços tendo como maior desafio levar o cliente a viver uma experiência memorável.

ICIEMC 2020

Mas a experiência do cliente pode ser definida em cinco dimensões (Schmitt (1999), nomeadamente: experiências sensoriais (sensações), experiências afetivas (sentimentos), experiências criativas cognitivas (pensamentos), experiências físicas, comportamentos e estilos de vida (comportamentos) e experiências sociais (relações).

O confronto do cliente com alguma experiência emocional e com as características diretas da marca, quer através da experimentação do produto, ou outro tipo de experiência é, segundo Oliveira (2005), o marketing experiencial e que apresenta algumas características a reter perante o consumo, designadamente o foco nas experiências do consumidor, a experiência holística, a existência de motivações racionais e emocionais e a utilização metodologias ecléticas. A existência de uma interação viva entre uma marca e o seu consumidor, onde se destacam os valores da marca, se acrescentam memórias e se geram relações positivas e duradouras, são os pilares do marketing experiencial (Eccles, 2005).

2.1.1. BENEFÍCIOS E EFEITOS

Para que uma empresa passe da racionalidade à emotividade e assim fazer parte dos *stakeholders* da “economia das experiências”, tem que começar por identificar o sentimento ou emoção a quem o seu produto ou serviço é dirigido (Jensen, 2005). No caso dos hotéis, por exemplo, os dirigentes devem continuar a fornecer serviços que poderão servir com o propósito de diferenciar o estabelecimento da concorrência, criando assim a experiência de serviço único (Manhas e Tukamushaba, 2015).

O marketing experiencial pode trazer inúmeros benefícios, destacando-se entre outros, a transformação de uma marca em declínio numa marca de sucesso, diferenciação eficaz face à concorrência, que torne a marca difícil de imitar, criação de uma imagem e identidade de marca, promoção de inovação e indução de comportamentos de experimentação (Schmitt, 1999).

Quanto aos benefícios perante o consumidor, os principais apontados por Andrés, Caetano e Rasquilha (2006) são os seguintes:

- Relações fortes com as marcas: onde as experiências são vivenciadas não só nos tradicionais pontos de encontro, mas também em momentos de lazer, aproximando o cliente à marca. Através de experiências, as marcas marcam momentos únicos da vida do consumidor;
- Reforço de posicionamento: é simples encontrar experiências que expressem de modo eficaz o posicionamento das marcas, daí as marcas reforçarem a sua diferenciação.

2.1.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS

As principais vantagens do marketing experiencial são, segundo Santos (2013), as seguintes:

- Ligação do consumidor com a marca/produto/serviço;
- O impacto que o marca/produto/serviço cria na mente do consumidor;
- Notoriedade da marca;
- Diferenciação criada na mente do consumidor;
- Fidelização de clientes;
- Momentos únicos e inesquecíveis proporcionados ao consumidor;
- Proximidade com os consumidores;
- As marcas ganham valor;
- Estimula a compra.

Mas a influência dos *media* é cada vez maior, originando dificuldades acrescidas para conquistar a atenção dos consumidores. Assim sendo, o Marketing Experiencial chega às empresas como alternativa para chegar perto dos consumidores (interagindo de uma forma direta com estes mesmos) e, nos últimos anos, começa a ser uma técnica no mundo das marcas (Pratas, 2014)

Relativamente às desvantagens, são apontadas pelo mesmo autor (Santos, 2013), as seguintes:

- Uma má experiência nunca é esquecida;
- Abrangência do público-alvo, ou seja, não existe uma comunicação seletiva;

ICIEMC 2020

- Quantidade de pessoas que têm oportunidade de sentir, ver, tocar, ouvir e pensar sobre o produto/serviço;
- Pode suportar custos elevados;
- Nem sempre é rentável;
- Potenciais clientes após a experimentação podem não gostar do produto.

O marketing experiencial é algo “arriscado”, uma vez que existem vários fatores de difícil compreensão e que não dependem unicamente da organização, mas também da própria percepção do consumidor. Esses impactos são, entre outros, a obtenção do impacto sensorial, a delimitação e a assertividade nas escolhas dos estímulos que são necessários para provocarem determinadas sensações nos consumidores. Adicionalmente surge ainda a percepção da predisposição dos consumidores para desenvolver uma empatia com um determinado produto ou serviço (Santos, 2013).

3. AS EXPERIÊNCIAS E O TURISMO

As experiências resultam de acontecimentos privados que ocorrem em resposta a determinados estímulos, envolvem a totalidade do ser que as sente, quer sejam reais, irreais (como nos sonhos) ou virtuais, resultando da observação direta ou da participação em determinado evento (Schmitt, 1999). As experiências são normalmente induzidas ou provocadas por determinada situação e provocam reações a estímulos, ligando a empresa e a marca ao estilo de vida do seu consumidor (Andrés, Caetano e Rasquilha, 2006), originando diversas interações entre o cliente e a empresa, ou com os produtos da mesma (Holbrook e Hirschman, 1982). A experiência de turismo é como uma avaliação pessoal de cada turista, relacionada com as atividades em que participa, dado estas começarem antes e prolongarem-se durante e depois da viagem (Tung e Ritchie, 2011).

O Turismo representa uma indústria dos serviços repleta de complexidades exclusivas, pois a experiência em geral do turista é moldada por múltiplas partes (Gopalan e Narayan, 2010). É um setor de excelência no que respeita à produção de experiências (Oh, Fiore, e Jeoung, 2007), sendo por esse motivo visto como a indústria de serviços mais baseada nas experiências (Khan, Garg, e Rahman, 2015). Assim, o turista vivencia uma pré-experiência mesmo antes de viajar, relacionada com as características físicas, a componente emocional e imagem pré-estabelecida do local a visita.

Por este motivo, o valor esperado da experiência de um destino muitas vezes fortifica-se ou enfraquece a intenção de escolha do mesmo (Oh et al., 2007). Mas a experiência e as motivações dos turistas são tão diversas como as características dos destinos e dos turistas, pois os valores destes últimos originam motivos (Prentice, 2004): funcionam, sim, como critérios de decisão que poderão ponderar na escolha de determinado destino turístico (Oh et al., 2007). Em muitos destinos turísticos, uma antecipação da experiência pode ser formulada a partir de fontes de informação, como folhetos e *website*, mas um cliente não pode realmente saber o que esperar até que chegue efetivamente ao local (Gopalan e Narayan, 2010).

A escolha de um destino é normalmente menos motivada pelas características físicas do destino do que pela imagem mental e emocional que o turista tem do que poderá ser a sua experiência (Oh et al., 2007). No turismo essa mesma experiência consiste num pacote sortido de experiências, como por exemplo as condições das estradas e as atitudes da população têm de ser consideradas como influências, além da qualidade dos quartos de um hotel e o prazer derivado do turismo (Gopalan e Narayan, 2010). É por esse motivo que os destinos turísticos no geral se começam a posicionar como “experiências” (Richards, 2001; Vale, 2014).

4. LEALDADE

A lealdade do cliente não está relacionada com o ato de voltar a comprar ao mesmo fornecedor sempre que possível e de recomendar ou manter uma atitude positiva sobre esse fornecedor (Kandampully e Suhartanto, 2000), mas sim com o sentimento de ligação ou de afeto do cliente em relação aos colaboradores de uma organização, aos seus produtos e/ou serviços que presta, podendo a mesma ser de longo prazo ou de curto prazo (Jones e Sasser, 1995). A lealdade de longo prazo é a verdadeira lealdade, na qual os clientes não são

ICIEMC 2020

facilmente influenciados por fatores externos, mantendo a sua visão sobre o produto ou serviço. Já a lealdade de curto prazo pode desaparecer facilmente quando os clientes encontram escolhas/opções melhores.

O conceito de lealdade tem sido estudado do ponto de vista da atitude e do comportamento, existindo abordagens com um conceito único ou a combinação entre a atitude na lealdade ao produto, serviço ou marca e o comportamento na repetição de compra (East, Gendall, Hammond e Lomax, 2005).

4.1. LEALDADE COMPORTAMENTAL

Durante vários anos a lealdade foi apenas medida face ao comportamento de compra com base na proporção, na probabilidade e na sequência de compra. Era encarada como resultado e não pelas suas razões (Taghipourian & Bakhsh, 2015).

Considerando a sequência de compras entre duas marcas, Moisescu (2014), citando Brown (1952), distingue quatro grupos de lealdade de clientes, designadamente: i) a exclusiva, onde o cliente apenas compra a mesma marca por um determinado período de tempo, ii) a dividida, na qual o cliente utiliza vários fornecedores para um determinado produto, iii) a instável, em que o cliente é leal a uma marca durante um período de tempo, mas facilmente muda de marca e iv) sem lealdade, onde o cliente não apresenta qualquer comportamento de lealdade a qualquer marca.

4.2. LEALDADE ATITUDINAL

Taghipourian e Bakhsh (2015), citando Day (1969), Park & Kim (2000) e Khan (2009), definem a lealdade atitudinal como um envolvimento psicológico a uma empresa ou marca selecionada, sob a forma de um relacionamento de longo prazo e contínuo com a marca. É, assim, relacionado o que o cliente faz e o que sente face à sequência de compras com determinada marca. As preferências, a intenção de compra, a priorização do fornecedor e a vontade de recomendar são apontadas como ferramentas para medir a lealdade atitudinal (Taghipourian & Bakhsh, 2015). Por sua vez, Dick e Basu (1994) consideram a atitude como uma função de avaliação de um objeto, representando uma associação entre um objeto e uma avaliação. Reflete a posição favorável de um objeto face a outros disponíveis, de modo contínuo no tempo, atendendo ao contraste detetado pelo cliente.

4.3. LEALDADE NO CASO HOTELEIRO

Durante muitos anos, os gestores de estabelecimentos hoteleiros acreditaram que o seu objetivo de marketing era a maximização da captação e conquista de novos clientes (Shoemaker e Lewis, 1999). Contudo, nos últimos anos, a lealdade tornou-se uma vantagem para o sector hoteleiro (Wilkins, Merrilees e Herington, 2009). Citado por Tepeci (1999), Reichheld (1996) expõe, no seu livro *The Loyalty Effect*, as vantagens mais consideráveis da lealdade dos clientes para o sector hoteleiro.

- Lucro contínuo: As vantagens da lealdade do cliente são a longo prazo e cumulativas. Quanto mais tempo um cliente permanecer fiel, mais lucro a empresa poderá obter a partir desse único cliente;
- Reduz o custo de marketing: As empresas têm que investir dinheiro para atrair novos clientes, como a publicidade. Para clientes leais, esses custos são eliminados ou minimizados;
- Aumenta o crescimento da receita por cliente: Os consumos dos clientes tendem a aumentar ao longo do tempo. Por exemplo, um cliente que permanece repetidamente no mesmo hotel fica mais familiarizado com os produtos e serviços disponíveis no hotel, como lojas de presentes e restaurantes;
- Diminui o custo operacional: Para um cliente leal, os colaboradores da receção não precisam de gastar tempo a inserir os dados no computador, bastando aceder à base de dados. A familiaridade dos clientes leais com os produtos da empresa torna-os menos dependentes dos colaboradores para informações e serviços, diminuindo assim os custos de manutenção;
- Aumenta as referências: Clientes satisfeitos recomendam o negócio a amigos e familiares; com efeito, referências e recomendações são uma fonte vital de novos clientes, e os clientes que aparecem fruto de uma recomendação pessoal tendem a permanecer mais tempo;

ICIEMC 2020

- Fornece vantagem competitiva: À medida que os consumidores se tornam leais a uma marca, tornam-se menos sensíveis a um aumento de preços. A empresa pode, assim, manter uma diferenciação de preços sobre a concorrência.

5. FIDELIZAÇÃO

A experiência que o cliente acha única e memorável, é a que dá vontade de repetir, é a que é sustentável e ainda a que transmite e gosta de transmitir através do *worthof-mouth* (Pine e Gilmore (1998, 1999, citado em Pullman e Gross, 2003).

É neste ponto que poderemos fazer um paralelo entre o marketing experiencial e as consequências que este pode trazer na fidelidade e lealdade dos seus consumidores. Os autores Morrison e Crane (2007), citados por Schmitt e Zarantonello (2010), referem que ao proporcionar uma experiência que seja bem-sucedida, esta experiência tem impacto na diferenciação da marca, influencia as vendas e a fidelidade do consumidor. Opinião que corrobora Kotler e Keller (2006) ao argumentarem que os clientes, quando encantados, permanecem fiéis e falam favoravelmente sobre a empresa e os seus produtos. O marketing experiencial posiciona-se, assim, como uma ferramenta útil, já que, perder um cliente significa mais do que perder uma única venda, tendo em conta o valor que estes poderiam significar no futuro (Kotler e Keller, 2006).

No entanto, é importante salientar, que, de acordo com Giuliani (2006), existe uma diferença entre fidelidade e lealdade, sendo que a fidelidade está relacionada com a conveniência: os consumidores são fiéis por acreditarem que é uma boa opção em determinado momento, enquanto a lealdade tem a ver com convicção e pressupõe um horizonte de tempo maior e uma relação mais aprofundada.

O cliente leal é aquele que mesmo perante algo que não beneficie de certa maneira a relação, permanece mesmo assim leal, sendo um sentimento que se adquire num horizonte mais alargado (Giuliani, 2006). Já o cliente fiel, é “aquele que volta sempre à marca para uma nova compra, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço” (Bogmann, 2000, p.21), ou recorre apenas à marca., quando existe uma determinada necessidade de serviço (Gremler e Brown, 19969, como citado em Caruana (2002).

O fator satisfação surge aqui como fator importante para a decisão de recompra por parte do consumidor, naquilo que é a sua fidelidade à marca. Anteriormente Cronin e Taylor (1992) já haviam defendido esta ideia, referindo que os clientes se tornam mais fiéis quando ficam mais satisfeitos. Assim, se as marcas não só satisfizerem os clientes, mas também lhes criarem prazer (que é um sentimento mais forte), o marketing experiencial é uma ferramenta imprescindível para fidelizar os clientes.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo permite concluir que o marketing experiencial é baseado nas emoções vividas pelo consumidor no momento da compra, nomeadamente nos diferentes tipos de experiência como o perceber, o sentir, o pensar, o agir e o relacionar-se. As decisões emotivas são muito importantes e as empresas devem comunicar de forma eficaz com os clientes, a fim de construir um sistema de informação de marketing composto, também, pelas experiências do cliente. A empresa fica, assim, numa posição de vantagem em relação àquelas que utilizam as ferramentas do marketing tradicional.

Os consumidores pretendem, então, produtos, comunicação e campanhas de marketing que estimulem os sentidos, que mexam com as emoções, com a cabeça, e que sejam incorporados no seu estilo de vida. Sempre quiseram, querem e continuarão a querer obter experiências (Holbrook, 2000) e “acontecimentos individuais que ocorrem como resposta a algum estímulo” (Schmitt, 2000, p. 74). Neste sentido, a experiência é orientada ao processo, focando também em todos os eventos e atividades que fazem parte do processo de compra (Schmitt, 2003).

Cada turista faz uma avaliação pessoal da sua experiência e o turismo experiencial é igualmente importante para o sucesso das empresas, uma vez que acompanha o turista desde a sua chegada até à partida de um determinado destino. A lealdade e fidelização interligam-se e são fundamentais para o sucesso de uma empresa ou empreendimento. É fundamental proporcionar experiências que fiquem na memória dos consumidores já que são essas experiências que desencorajam a mudança.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrés, A., Caetano, J., E Rasquilha, L. (2006). *Gestão de Experiência e Marketing* (2o ed.). Quimera Editores, Lda.
- Crowther, Philip (2010). Marketing space: a conceptual framework for marketing events. *The Marketing Review*, 10(4), 369-383.
- Day, G. S. (1969). A Two-Dimensional Concept Of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29-35.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- East, R., Gendall, P., Hammond, K., & Lomax, W. (2005). Consumer Loyalty: Singular, Additive or Interactive? *Australasian Marketing Journal*, 13(2), 10-26.
- Eccles, G. (2005) Marketing experiencial - um possível veículo de comunicação. *Jornal Semanário Económico*, 14 de Outubro de 2005.
- Freitas, L. (2012). *O impacto do marketing experiencial na fidelidade dos consumidores – a marca Nespresso*. Tese de Mestrado em Marketing, pelo IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing.
- Garcia, F. C. (2016). *Identidade e imagem de marca: Uma análise comparativa em uma empresa do setor de serviços de telecomunicações*. Tese de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU).
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2002). Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership*, 30(4), 4- 11.
- Gopalan, R., & Narayan, B. (2010). Improving customer experience in tourism: A framework for stakeholder collaboration. *Socio-Economic Planning Sciences*, 13.
- Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Jensen, R. (2005). Sell me a story, *The Journal of Europe's Centre for Business Leaders*, September - November 2005.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why Satisfied Customers Defect. Harvard Business Review. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 223-230.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- Keller, K., & Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing*, 12ª Edição, Livraria Almedina.
- Khan, I., Garg, R. J., & Rahman, Z. (2015). Customer Service Experience in Hotel Operations: An Empirical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 266-274.
- Kishka, J. (2003). How to manage the customer experience. *Customer Management Magazine*, Julho/Agosto.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Prentice Hall/Pearson Education International.
- Lasalle, D., & Britton, T. A. (2002). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*. Boston: Harvard Business School Press.
- Manhas, P. S., & Tukamushaba, E. K. (2015). Understanding service experience and its impact on brand image in hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 77-87.
- Melo, A. (2006). *Gestão de Experiência do Consumidor*, Outubro, 2006.
- Oh, H., Fiore, A. M., & Jeoung, M. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, 46, 15.
- Oke, A. O., Kamolshotiros, P., Popoola, O. Y., Ajagbe, M. A., & Olujobi, O. J. (2016). Consumer Behavior towards Decision Making and Loyalty to Particular Brands. *International Review of Management and Marketing*, 6(S4), 43-52.
- Oliveira, C. M. (2005). Profissionais debatem Experience Marketing, *Jornal de Negócios*, 10 de Novembro, 30-31.
- Oliveira, D. R. (2018). *A relação entre o marketing experiencial e determinantes da lealdade do consumidor no mercado bancário*. Tese de Mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão.

ICIEMC 2020

- Park, Y., Gretzel, U., & Sirakaya-Turk, E. (2007). Measuring web site quality for online travel agencies. *Journal of Travel Tourism Marketing*, 23(1), 15–30.
- Pratas, C. (2014). *Determinantes do Marketing Experiencial Uma análise do City Breaks em Lisboa*. Tese de Dissertação de Mestrado em Marketing, do Instituto Superior de Gestão.
- Prentice, R. C. (2004). *Tourist Motivation and Typologies*. A Companion to Tourism. Oxford: Pergamon.
- Richards, G. (2001). *The Experience Industry and the Creation of Attractions*. Cultural Attractions and European Tourism, Oxfordshire, UK: CABI Publishing,
- Santos, A. (2013). *O impacto da experiência dos consumidores no comportamento do consumidor: um estudo entre clientes Sephora*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experimental Marketing*, The Free Press, Nova Iorque.
- Schmitt, B. H. (2007). *Big Think Strategy: How to Leverage Bold Ideas and Leave Small Thinking Behind*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schmitt, B. H. (2010). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends in Marketing*, 5(2), 55-112.
- Schmitt, B. H. (2000). *Marketing experimental*. São Paulo: Nobel, 2000.
- Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345–370.
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. London: Prentice Hall.
- Taghipourian, M. J., & Bakhsh, M. M. (2015). *Loyalty : From Single-Stage Loyalty to FourStage Loyalty*, (6), 48–51.
- Tepeci, M. (1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 223-229.
- Tung, V., Ritchie, L., & Kim, J. H. (2010). The Effect of Memorable Experience on Behavioral Intentions in Tourism: A Structural Equation Modeling Approach. *Tourism Analysis*, 15(6), 637–648.
- Vale, M. (2014). *A Importância da experiência no Turismo – O caso do Enoturismo na região do Douro*. Dissertação de mestrado em Marketing, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2009). The Determinants of Loyalty in Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(1), 1-21.
- Williams, A. (2006). Tourism and hospitality marketing: Fantasy, feeling and fun. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 482-495.
- Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behavior. *Journal of Brand Management*, 17(7), 532-540.

Tecnologia de Mouse Tracking e E-Commerce – Uma Revisão de Literatura

José Vaz Duarte, Ana Estima & Anabela Rocha
All at ISCA-UA

Resumo

O *Mouse Tracking* permite aos *web developers* e responsáveis de marketing observarem o comportamento atual dos seus utilizadores ao navegarem numa plataforma web, isto é, a movimentação do rato, cliques e *scroll*. Este instrumento têm o propósito de analisar de forma qualitativa os dados, permitindo ao responsável de Marketing conhecer o comportamento e as decisões/ações do consumidor durante a sua experiência de navegação num *website*. Assim, esta investigação, ainda a decorrer, pretende observar as ações levadas a cabo pelos consumidores especificamente num ambiente de *E-Commerce*, recorrendo a uma ferramenta específica que permite realizar esta medição. A partir dos resultados, pretendem-se sugerir procedimentos que permitam ao utilizador desfrutar de uma melhor experiência *web*. Importa referir que estas ferramentas de *Mouse Tracking* assumem um papel importante na criação de novos *Layouts* e na construção de páginas, apoiando a tomada de uma decisão perante a elaboração de testes A/B, bem como no apoio à escolha do posicionamento de *calls to action*, texto, imagens e outros *Widgets*. Desta forma, o *Mouse Tracking* produz informação necessária para atingir o objetivo esperado de um *website E-Commerce*, ou seja, a maximização de conversões/vendas, tornando-se um instrumento preponderante para uma estratégia de marketing digital.

Palavras chave: Mouse Tracking, Marketing, E-Commerce, Qualidade Web

Abstract

Mouse Tracking allows web developers and marketers to observe the current behaviour of their users when navigating on a web platform: the movement of the mouse, clicks, and scroll. This instrument has the purpose of analysing the data in a qualitative way, allowing the marketing manager to know the behaviour and decisions/actions of the consumer during the browsing experience on a website. This ongoing investigation intends to observe the actions taken by consumers specifically in an e-commerce environment, using a specific tool that allows this measurement. From the results, we intend to suggest changes that allow the user to enjoy a better web experience. It is important to mention that these Mouse Tracking tools play a significant role in the creation of new layouts and construction of pages, supporting the decision making in the preparation of A/B tests, as well as assisting the positioning of calls to actions, text, images and other widgets. In this way, Mouse Tracking produces the information necessary to achieve the expected goal of an e-commerce website, that is, the maximization of conversions/sales, becoming a major tool for a digital marketing strategy.

Keywords: Mouse Tracking, Marketing, E-Commerce, Quality Web

ICIEMC 2020

1. INTRODUÇÃO

O avanço da internet permitiu uma nova abordagem ao estudo do comportamento do consumidor. Todos os dias milhões de utilizadores navegam por diversos *websites*, quer sejam institucionais, blogs, redes sociais ou até mesmo à procura de novos produtos que possam satisfazer as suas necessidades, através das plataformas de *E-Commerce*. Perante este enorme fluxo presente no mundo digital, os profissionais de marketing procuram encontrar estratégias que consigam maximizar as conversões pretendidas para cada *website*. Por conseguinte, as ferramentas de análise do comportamento do consumidor, como, por exemplo, o *Google Analytics* são, atualmente, instrumentos de carácter obrigatório para o sucesso de muitas marcas. Desta forma, uma das técnicas que se tem destacado nestes últimos 20 anos tem sido o *Mouse Tracking*.

O *Mouse Tracking* permite aos *web developers* e responsáveis de marketing observarem o comportamento atual dos seus utilizadores ao navegarem numa plataforma *web*, isto é, a jornada do consumidor que, neste caso, pressupõe a movimentação do rato, cliques efetuados e *scroll*. Assim sendo, podemos encontrar alguns estudos em que este instrumento tem sido utilizado para trabalhos de investigação relacionados com o marketing. Tzafilkou, Protogeris e Charalampos (2014) decidiram aprimorar a experiência do utilizador em ambiente *web*, através de *Mouse Tracking* medindo os níveis de eficácia e hesitação dos utilizadores. Num outro estudo recente Souza, Seruffo, Mello, Souza e Vellasco (2019) utilizaram um *software* de *Mouse Tracking* para avaliar a experiência do utilizador num *website* do governo brasileiro, através de inteligência artificial e do registo de movimentos do cursor do rato.

O objetivo deste artigo é proceder a uma revisão de literatura sobre como podem as ferramentas de *Mouse Tracking* ajudar profissionais de marketing e desenvolvedores *web*, a estudar o comportamento do consumidor, auxiliando na construção de novos ambientes *web*, na tomada de decisões de estratégia *online*, entre outras atividades. Esta revisão de literatura é parte de uma investigação, ainda a decorrer, que mais tarde será complementada com um estudo experimental.

Este artigo está dividido em diversos capítulos que, numa fase inicial, consta de uma introdução à estrutura dos dados em ambiente *web*. Seguida de uma explicação sobre o funcionamento da recolha de dados do *Mouse Tracking*, bem como sobre as características de ferramentas comerciais existentes. Posteriormente, segue-se a exposição e interpretação dos *outputs* mais importantes de *Mouse Tracking*, os *Heatmaps*. Neste ponto, salienta-se ainda a importância dos *Heatmaps* para uma melhor análise aos *websites E-Commerce*. Por fim, realçam-se as linhas de orientação sobre a construção de um *website*, de forma a proporcionar uma melhor experiência do utilizador em *websites E-Commerce*.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Online behaviour targeting, segundo Dwyer (2009) é um método de marketing *online* que coleta dados sobre as ações dos consumidores ao navegarem num *website*, a fim de segmentar publicidade *online* mais relevante, mas também para analisar o comportamento dos consumidores. De um modo geral, a recolha dos dados via *web* é um processo estruturado, em que os profissionais devem definir e estar conscientes de quais são os objetivos para determinado *website* e, assim, eleger quais os elementos que devem ser analisados (Velásquez, Palade, & Jain, 2013). Esta fase é importante, pois caso seja negligenciada, a coleta e o processamento dos dados podem conduzir a resultados incertos ou errados (Velásquez et al., 2013). De acordo com estes autores, os dados que são providenciados por sistemas *web* são classificados de três formas:

- *Web Content Data*: Dados de conteúdo estão associados a toda a informação que o utilizador recebe e interage quando navega numa página de um *website*, ou seja, imagens, textos, vídeos, entre outro tipo de conteúdo. Em suma, ajudam a todo o conteúdo com o qual o utilizador interage no *website*;
- *Web Structure Data*: Estes dados estão relacionados com a estrutura de um *website*, ou seja, entender a relação entre os *links* de um *website*. Por exemplo, quando há um *link* entre duas páginas é porque ambas as páginas estão relacionadas. Isto é, dados que permitem entender a organização de um *website* e como as páginas, artigos ou outros *links* estão relacionadas entre si;

ICIEMC 2020

- *Web Usage Data*: Os dados de uso estão relacionados com a atividade do utilizador em determinado *website*. Estes dados são uma sequência de visualizações de onde se consegue obter a experiência do consumidor.

Assim, considera-se vital avaliar *websites* usando ferramentas de avaliação de acessibilidade da *web*, pois estas desempenham um papel importante no apoio aos desenvolvedores *web* para projetar e desenvolver *websites* mais acessíveis (Alsaeedi, 2020). Além disso, Alsaeedi (2020) afirma que é importante estabelecer um método de comparação de desempenho das diversas ferramentas para ajudar os desenvolvedores *web* a selecionar uma ferramenta de avaliação apropriada para verificar a conformidade dos seus *websites*.

2.1. ARQUITETURA DE RECOLHA DE DADOS DE UM SOFTWARE DE *MOUSE TRACKING*

No mercado atual, existem plataformas onde é possível interligar um *website* e, conseqüentemente, através de planos gratuitos ou pagos, obter dados de movimento e cliques do cursor de um conjunto de ações realizadas pelos diversos utilizadores. As principais ferramentas comerciais de *Mouse Tracking* são: CrazyEgg, Clicktale, Hotjar, Mouseflow, Yandex Metrica, SessionCam, LuckyOrange e Inspectlet.

Segundo Čegan e Filip (2017) estas ferramentas providenciam um conjunto abrangente de dados, que ajudam a compreender e monitorizar o comportamento dos utilizadores. Além disso possuem a capacidade de gerar *outputs* dos dados recolhidos, de forma a que os profissionais possam compreender o nível de desempenho dos seus *websites*. No caso destas plataformas os dados são recolhidos através de um código de acompanhamento em *JavaScript API* que ocorre quando o utilizador inicia sessão num *website*. Após finalizada a sessão pelo utilizador, os dados são recolhidos para o servidor onde são processados e armazenados para uso futuro. Čegan e Filip (2017) afirmam também que estas ferramentas comerciais têm sido uma solução para produção de trabalho científico.

Contudo, Souza et al. (2019) afirmam que estas ferramentas comerciais, além do pagamento do serviço, não permitem o acesso ao código fonte de *JavaScript*, um aspeto que, segundo estes autores, restringe a profundidade das investigações. Além disso, no caso dos planos gratuitos, apresentam algumas desvantagens, tais como, recolha de dados limitados, limitação do número de gravações e reprodução de sessões, bem como um número limitado de páginas que podem ser testadas. A utilização deste tipo de plataformas pode causar problemas de segurança e gerar conflito com os certificados *Secure Sockets Layer (SSL)* (Souza et al., 2019).

2.2. CARACTERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS COMERCIAIS DE *MOUSE TRACKING*

De acordo com as ferramentas comerciais anteriormente mencionadas, podemos observar que elas oferecem alguns serviços idênticos, tais como, a gravação e armazenamento das sessões dos utilizadores, criação e armazenamento de *Heatmaps* de movimento, cliques e *scroll* e análise de formulários. Por outro lado, existem outras características de análise que nem todas as ferramentas dispõem, como, por exemplo:

- Criação, implementação e análise de testes A/B
- Análise de funis de vendas
- Feedback do utilizador
- Criação de questionários para o utilizador
- Detetor de erros
- Exportar dados (Download)

Na Tabela 1 estão representadas as características de cada uma das ferramentas mencionadas.

ICIEMC 2020

Tabela 1 – Características das diferentes ferramentas

| Características | CrazEgg | Clicktale | Hotjar | Mouseflow | Yandex Metrica | SessionCam | LuckyOrange | Inspectlet |
|--|---------|-----------|--------|-----------|-------------------|------------|-------------|------------|
| Visualização de Sessão | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Heatmaps | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Análise de Funis de venda | X | X | X | X | | X | X | |
| Análise de formulários | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Feedback do Utilizador | | | X | X | | | X | |
| Detetor de Erros | | X | | X | | X | | X |
| Testes A/B | X | X | X | X | | X | x | X |
| Download/Exportar dados | X | X | X | X | | X | X | X |
| Criação de questionários para o utilizador | | | X | X | | | X | |

Fonte: elaboração própria

De salientar que a larga maioria destas ferramentas comerciais, dispõe de uma versão gratuita e planos pagos. Normalmente a versão gratuita acaba por ser limitada, através de um prazo experimental, ou então com ações ou funções de armazenamento e dados limitados.

A CrazyEgg, e a LuckyOrange aplicam planos de *Free Trial* e, posteriormente, o utilizador terá que subscrever as aplicações através de um pagamento. No caso das ferramentas Mouseflow, Hotjar e Inspectlet o utilizador pode ter acesso aos dados de forma gratuita, mas com acessos e recolha de dados limitados, por exemplo, no Mouseflow a versão gratuita apenas oferece a recolha e registo de 100 dados visualizados por mês. No caso da ClickTale e SessionCam deve ser solicitado um pedido aos responsáveis destas ferramentas.

Em relação aos planos pagos existe alguma variedade de opções, sendo que as principais diferenças estão na capacidade de armazenamento e coleta de dados e na disponibilidade de mais características de avaliação. Além disso, a disponibilidade de utilização da ferramenta em apenas um ou em múltiplos *websites* vai variando, dependendo do tipo de plano comercial. A Yandex Metrica é a única ferramenta gratuita, porém limitada face às outras ferramentas comerciais, como se pode observar pelas características demonstradas na Tabela 1.

2.3. HEATMAPS

Num sentido lato, um *Heatmap* é uma aglomeração de dados que é disponibilizada numa tela de forma retangular que destaca, através de um conjunto de cores, o valor de cada elemento correspondente a um maior ou menor volume de dados (Wilkinson, Friendly, Ilkinson, & Riendly, 2009). De acordo com Weinstein (2008), o nível de expressão dos dados varia em 3 cores principais; o vermelho que indica uma enorme expressão dos dados e o verde e azul para menor expressão, sendo que o azul é o nível mais baixo de um *Heatmap*. Apesar de um *Heatmap* fornecer dados interessantes e de fácil compreensão para quem o observa, torna-se difícil avaliar de forma quantitativa a qualidade de um *Heatmap* (Samek, Binder, Montavon, Lapuschkin, & Müller, 2017). Ou seja, importa responder a questões como saber qual o melhor *Heatmap* e qual a estratégia a adotar perante a visualização dos dados.

2.3.1. HEATMAPS EM MOUSE TRACKING

De acordo com Şoavă e Raduteanu (2013), através de uma análise de *Mouse Tracking* é efetuado um registo do comportamento real de cada visitante de um *website*, ou seja, a sua intervenção em termos da movimentação do rato e das áreas onde há ações de cliques. A página de *Internet* do Hotjar afirma que os

ICIEMC 2020

Heatmaps ajudam a compreender o que os utilizadores querem, com o que se importam e o que fazem num *website*.

Com efeito, o resultado dessa informação demonstra detalhes importantes para compreender o comportamento dos três principais tipos de *Heatmap* em *Mouse Tracking*. Além disso, esses *Heatmaps* são disponibilizados por todas as ferramentas comerciais existentes, a saber: *Heatmap* de movimentação, *Heatmap* de cliques e *Heatmap* de *scroll*.

- *Heatmap* de movimentação: A tarefa deste *Heatmap* é demonstrar onde os visitantes navegam o seu cursor na sua tela, que é útil para compreender se os visitantes circulam pelas etapas pretendidas (Figura 1);
- *Heatmap* de cliques: O *Heatmap* de cliques (Figura 2) elabora uma análise de cliques de uma página *web*, agregando todos os cliques recebidos de todos os elementos clicáveis de um *website* (Kaur & Singh, 2016). Cada clique é gravado e armazenado, quer seja de um elemento de texto, imagem ou botão (*Calls to Action*) presente numa página *web*. Os *Heatmaps* de cliques, de acordo com Kaur e Singh (2016), apresentam vantagens que podem ser observadas pelos responsáveis de marketing: a) Identificar quais os elementos que estão a obter mais quantidade de cliques num *website*; b) Perceber quais os *links* populares e não populares de uma página *web*; c) Aprimorar o *design* de um *website*, identificando as falhas existentes; d) Identificar o comportamento de diferentes tipos de utilizador. A título de exemplo, o comportamento dos utilizadores que utilizam computador difere ou não com os que utilizam outros dispositivos como o *tablet* ou *smartphone*; e) Comparar diferentes versões e *performance* de testes A/B.
- *Heatmap* de *scroll*¹: É um tipo de *Heatmap* que demonstra visualmente até que ponto os utilizadores fazem *scroll* para a parte inferior de uma determinada página *web*. De salientar que estes *Heatmaps* recolhem dados de qualquer dispositivo eletrónico. Ou seja, o objetivo é demonstrar quais as secções de uma página *web* são as mais visualizadas, através do padrão de cores habitual dos *Heatmaps*. Desta forma, os *Heatmaps* de *scroll*, apresentam vantagens que ajudam a compreender a forma como os visitantes de um *website* interagem com as páginas *web*, como por exemplo: a) quais as secções onde a página *web* perde a atenção do utilizador ou vice-versa; b) localizar “fundos falsos”, isto é, por vezes os visitantes não se apercebem que há mais conteúdo na parte inferior da página. Isto pode estar relacionado com erros de *design*, como, por exemplo, espaços brancos, quebras de linha ou blocos que podem confundir os utilizadores. Assim, este tipo de *Heatmap* ajuda a verificar e a testar em profundidade a existência de “fundos falsos”; c) perceber se os utilizadores interagem com a parte que está acima da dobra de *scroll*. A dobra de *scroll* é o ponto de corte em que o utilizador necessita de fazer *scroll* para visualizar mais conteúdos da parte inferior da página. A dobra de *scroll* varia consoante os comportamentos do utilizador, bem como o tipo de dispositivo. No caso demonstrado na Figura 3, sobre o *Heatmap* de *scroll* é possível perceber que a dobra do *scroll* é a secção que está amarelada; d) uma das falácias existentes na avaliação deste tipo de *Heatmaps* é que os utilizadores podem efetivamente fazer o *scroll* completo de uma página na procura da resposta à solução do seu problema, porém o utilizador pode não encontrar a solução, condicionando assim a avaliação de eficácia de uma página; e) entender se uma página *web* oferece uma boa experiência entre os diversos dispositivos. Este tipo de *Heatmap* vai ajudar a ter uma perceção de qual o tipo de dispositivo em que os utilizadores fazem mais *scroll* para a parte inferior de uma página *web*, ajudando a otimizar o *website* para os outros dispositivos.

¹ In <https://www.hotjar.com/blog/scroll-maps/>, consulta em 27.02.2020

ICIEMC 2020

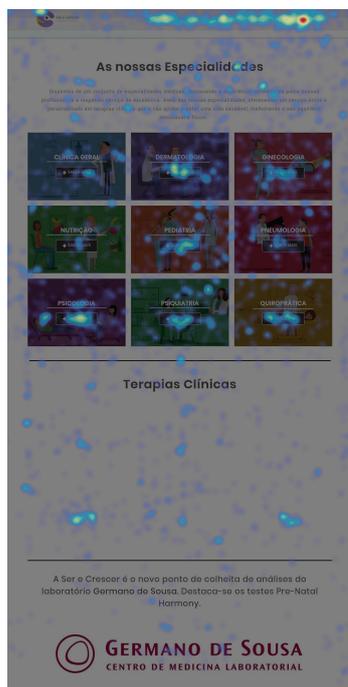


Figura 1 - Exemplo de Heatmap de Movimentação



Figura 2 - Exemplo de Heatmap de Cliques

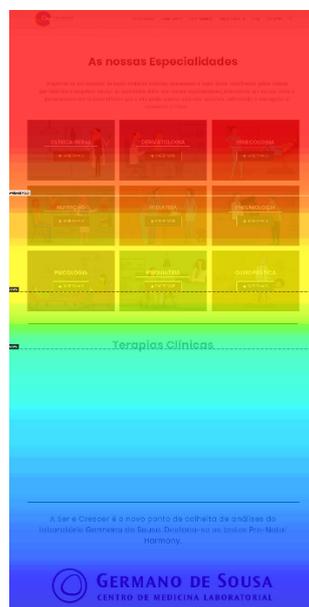


Figura 3 - Exemplo de Heatmap de Scroll

Uma das ferramentas comerciais, o *Mouseflow*, introduziu um novo tipo de *Heatmap* que é, ao momento, a única plataforma comercial que dispõe do *Geo Heatmap*². O *Geo Heatmap*², segundo esta ferramenta comercial, identifica a localização dos visitantes em forma de mapa. Ou seja, este tipo de mapa permite revelar quais os locais do mundo com maior intensidade de tráfego, quer sejam países ou cidades. Assim, de acordo com o *Mouseflow*, o objetivo deste *Heatmap* é o de revelar as tendências geográficas dos utilizadores para que os profissionais de marketing possam lançar e direcionar campanhas específicas, de forma a aumentar

² In <https://mouseflow.com/tour/>, consulta em 27.02.2020

ICIEMC 2020

conversões e recuperar os utilizadores perdidos. As Figuras 4 e 5, ilustram dois exemplos destes *Heatmaps*.



Figura 4 - *Geo Heatmap* do Mouseflow referente à localização dos visitantes (países).



Figura 5 - *Geo Heatmap* do Mouseflow referente à localização dos visitantes (cidades).

Em suma, os *Heatmaps* ajudam a compreender o comportamento dos utilizadores, observando os cliques, as direções do cursor e as regiões do *website* por onde navegam (Şoavă & Raduteanu, 2013). Além disso, os *Heatmaps* providenciam informação necessária para apoiar a tomada de decisões sobre a colocação de anúncios numa página *web*, antecipar interações dos utilizadores e compreender quais as páginas com maior relevância no *website* com vista a adotar estratégias mais atrativas para proporcionar uma melhor experiência do consumidor (Şoavă & Raduteanu, 2013).

2.4. MOUSE TRACKING EM WEBSITES E-COMMERCE

Os *websites E-Commerce* acabam por ser o único local onde os consumidores podem encontrar resposta a todas as suas necessidades, pois todos os dias milhões de pessoas permanecem várias horas à procura do seu produto ideal (Akib, Ashik, Shaiket, & Chowdhury, 2016). Por isso, é necessário que os *websites E-Commerce* utilizem diversas ferramentas que permitam compreender o consumidor da melhor forma possível (Akib et al., 2016). Tzafilkou et al. (2014) acrescentam que o mercado da *web* é, atualmente, muito competitivo e que o *Mouse Tracking* pode revelar benefícios significativos para os problemas relacionados com o marketing nos *websites*, uma vez que pode ser usado para analisar o comportamento do utilizador, para que os desenvolvedores possam projetar novos ambientes *web* para atrair e conquistar os consumidores.

Além disso, para o desenvolvimento de um *website E-Commerce* é recomendável a análise aos *Heatmaps*, uma vez que, como referido anteriormente, permite compreender quais os produtos ou serviços que se destacam para satisfazer as necessidades dos visitantes de um *website* (Şoavă & Raduteanu, 2013). Desta forma, o auxílio das ferramentas de *Mouse Tracking* serve também para apoiar a tomada de decisão acerca da colocação e posicionamento dos diferentes produtos, por exemplo, na página inicial de um *website* (Şoavă & Raduteanu, 2013).

Por último, a utilização do *Mouse Tracking* em *websites E-Commerce*, permite entender a eficácia de um funil de vendas. Para Filipowska, Kałużny e Skrzypek (2019) a visualização do comportamento dos utilizadores num funil de vendas permite saber onde ocorrem desistências em cada etapa do processo de conversão. Ao identificar onde os utilizadores desistem das suas intenções de compra, poder-se-á concentrar esforços para maximizar ou conseguir melhores oportunidades de conversão, através da visualização das sessões dos utilizadores onde é possível identificar falhas nos funis de vendas.

2.5. QUALIDADE DE UM WEBSITE NA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

Websites com uma fraca qualidade de usabilidade acabam por ser um problema que pode prejudicar, por exemplo, um *website E-Commerce*. Este perde o seu objetivo principal, tornando-se numa perda de tempo para quem o visita e, ao mesmo tempo, não estimulando o utilizador a navegar no *website* (Borges, Morales, & Rodríguez, 1996). Um dos grandes desafios para empresas de *E-Commerce* é entender as necessidades dos consumidores e desenvolver uma presença *web* e operações de *BackOffice* que vão ao encontro das expectativas destes (Barnes & Vidgen, 2002). Portanto, é importante que uma organização possa avaliar a qualidade da sua

ICIEMC 2020

oferta de *E-Commerce* (Barnes & Vidgen, 2002). Segundo os mesmos autores, ao fazer isso, as organizações podem melhorar as suas ofertas ao longo do tempo, efetuar comparações com os concorrentes e obter as melhores práticas para qualquer setor.

Desta forma, Alonso-Virgós, Espada, Thomaschewski e Crespo (2020) consideram que há oito recomendações imprescindíveis para garantir a qualidade de *design* de um *website*:

- 1º Respeitar o *layout* convencional - Por exemplo, colocar o logótipo na parte superior ou central da página *web*. Criar um menu principal na parte superior, de preferência flutuante. Incluir *breadcrumbs* no menu principal. No caso de se adicionar menu secundário, colocar na coluna sob o menu principal;
- 2º Assegurar a uniformidade e consistência do *design* - Esta recomendação visa manter o mesmo *design* para qualquer uma das páginas do *website*. Por exemplo, colocar sempre os menus na mesma posição, usar o mesmo estilo de botões e as secções de página na mesma disposição gráfica;
- 3º Evitar falsos cliques - Por exemplo, um elemento que se considere que seja clicável deve ter a sua própria ligação para não defraudar a expectativa do consumidor quando clica num determinado *link*. Isto é, as hiperligações devem ser coerentes em cada página do *website*;
- 4º Seguir as propriedades da barra de pesquisa - Esta barra deve estar visível e a sua posição deve variar consoante a orientação do menu. É recomendável que esteja no menu ou relativamente perto do mesmo para facilitar a navegação;
- 5º Respeitar a ordem dos botões - A lógica dos botões tem de ser respeitada para não alterar o instinto do consumidor. Por exemplo, os botões “voltar” ou “avançar” devem estar posicionados ordenadamente;
- 6º Respeitar a ordem dos elementos de um formulário - É recomendável respeitar a ordem natural dos elementos de um formulário. Por exemplo, colocar os campos do formulário numa determinada ordem, sendo que essa ordem seja a que o utilizador espera encontrar. Também é útil manter a ordem nos campos de informações pessoais, tais como, nome, sobrenome, *e-mail*, país, entre outros;
- 7º Usar paleta de cor - Utilizar um conjunto de cores, de forma a tornar o *website* atrativo e apropriado para o consumidor. Ter em conta que as cores transmitem certos significados, por isso, é recomendável usar as cores que transmitam as cores da finalidade do *website*.
- 8º Uniformizar os ícones - Utilizar a mesma fonte de ícones para não confundir os visitantes. A utilização de diversas fontes de ícones pode tornar a experiência desagradável para o consumidor.

Além disso, Delone e Mclean (2004) criaram 6 dimensões que contribuem para o sucesso de um negócio *E-Commerce*, através do seu *Information Systems Success Model*: Qualidade de Sistema, Qualidade da Informação, Qualidade de Serviço, Medidas de Interface, Satisfação do Utilizador e Benefícios *Net*. A Qualidade de Sistema refere-se às características de um sistema de *E-Commerce*, isto é, usabilidade, disponibilidade, confiabilidade, adaptabilidade e tempo de resposta do *website* são exemplos de qualidades valorizadas pelos utilizadores num sistema *E-Commerce*. Qualidade da Informação está relacionada com os conteúdos disponíveis no *website* que devem ser personalizados, completos, relevantes, fáceis de perceber e credíveis. A Qualidade de Serviço refere-se a todas as etapas do processo de compra e de suporte ao consumidor. Esta dimensão é a mais importante, pois um serviço fraco de suporte traduz-se em perda de clientes e de vendas. Medidas de Interface apontam para o estudo do comportamento do consumidor dentro do *website*, desde a primeira página até ao último passo do processo de compra. A Satisfação do Utilizador é um meio importante de avaliar as opiniões dos clientes sobre um *website E-Commerce* e deve abranger todo o ciclo de experiência do cliente, da recuperação de informações à compra, pagamento, receção do produto e serviço prestado. Por último, Benefícios *Net* correspondem à recolha de todos os dados obtidos, por exemplo, vendas, número de utilizadores, conversões, entre outras métricas essenciais, ou seja, o sistema analítico do *website*.

3. CONCLUSÃO

Os *softwares* de *Mouse Tracking* são, atualmente, uma das ferramentas de análise de comportamento do consumidor em ambiente digital que tem tido grande importância para os profissionais de marketing, mas também na literatura acadêmica.

Após esta revisão de literatura, verificamos que existe uma panóplia de ferramentas que podem contribuir para o sucesso de uma análise correta do comportamento do consumidor em determinado *website*, em especial, nos *E-Commerce*. Além disso, os trabalhos referidos na revisão de literatura e as próprias ferramentas comerciais referenciam os *Heatmaps* como *output* primordial que, não só traz inúmeras vantagens para a análise de um *website*, como também por ser de fácil interpretação para quem visualiza os dados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akib, M. T.-A.-A., Ashik, L. K., Shaiket, H. A. W., & Chowdhury, K. (2016). User-modeling and recommendation based on mouse-tracking for e-commerce websites. In *19th International Conference on Computer and Information Technology (ICCIT)* (pp. 517–523). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICCITECHN.2016.7860252>
- Alonso-Virgós, L., Espada, J., Thomaschewski, J., & Crespo, R. (2020). Test usability guidelines and follow conventions. Useful recommendations from web developers. *Computer Standards & Interfaces*, 70(103423), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2020.103423>
- Alsaedi, A. (2020). Comparing Web Accessibility Evaluation Tools and Evaluating the Accessibility of Webpages : Proposed Frameworks. *Information (Switzerland)*, 11(40), 1–21. <https://doi.org/10.3390/info11010040>
- Barnes, S. J., & Vidgen, R. T. (2002). An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality. *Journal of Electronic Commerce Research*, 3(3), 114–127.
- Borges, J. A., Morales, I., & Rodríguez, N. J. (1996). Guidelines for Designing Usable World Wide Web Pages. In *CHI '96: Conference Companion on Human Factors in Computing Systems* (pp. 277–278). Association for Computing Machinery New York NY United States. <https://doi.org/https://doi.org/10.1145/257089.257320>
- Čegan, L., & Filip, P. (2017). Advanced web analytics tool for mouse tracking and real-time data processing. In *14th International Scientific Conference on Informatics* (pp. 431–435). <https://doi.org/10.1109/INFORMATICS.2017.8327288>
- Delone, W. H., & Mclean, E. R. (2004). Measuring e-Commerce Success: Applying the DeLone & McLean Information Systems Success Model Measuring e-Commerce Success : Applying the DeLone & McLean Information Systems Success Model. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(1), 31–47. <https://doi.org/10.1080/10864415.2004.11044317>
- Dwyer, C. (2009). Behavioral Targeting : A Case Study of Consumer Tracking on Levis . com. *SSRN Electronic Journal*, (January 2009), 1–9. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1508496>
- Filipowska, A., Kałużny, P., & Skrzypek, M. (2019). Improving User Experience in e-Commerce by Application of Process Mining Techniques. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 33(March), 30–40. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2019.1.03>
- Kaur, K., & Singh, H. (2016). Click Analytics : What clicks on webpage indicates ? *20International Conference on Next Generation Computing Technologies (NGCT)*, (October), 608–614. <https://doi.org/10.1109/NGCT.2016.7877485>
- Samek, W., Binder, A., Montavon, G., Lapuschkin, S., & Müller, K. (2017). Evaluating the Visualization of What a Deep Neural Network Has Learned. *IEEE Transactions on Neural Networks and Learning Systems*, 28(11), 2660–2673. <https://doi.org/10.1109/TNNLS.2016.2599820>
- Șoavă, G., & Raduteanu, M. (2013). Optimizing Ecommerce Sites Through the Use Heat Map. *European International Journal of Science and Technology*, 2(4), 53–64. <https://doi.org/ISSN: 2304-9693>
- Souza, D., Seruffo, M. C. R., Mello, H. D. De, Souza, D. Da S., & Vellasco, M. M. B. R. (2019). *User Experience Evaluation Using Mouse Tracking and Artificial Intelligence*. *IEEE Access*, 7, 96506–96515. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2927860>

ICIEMC 2020

- Tzafilkou, K., Protogeris, N., & Charalampos, Y. (2014). Mouse Tracking for Web Marketing : Enhancing User Experience in Web Application Software by Measuring Self-Efficacy and Hesitation Levels. *International Journal on Strategic Innovative Marketing*, 1, 233–244. <https://doi.org/10.15556/IJSIM.01.04.005>
- Velásquez, J. D., Palade, V., & Jain, L. C. (2013). *Advanced Techniques in Web Intelligence-2*. (J. D. Velásquez, V. Palade, & L. C. Jain, Eds.) (1st ed.). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33326-2>
- Weinstein, J. N. (2008). A Postgenomic Visual Icon. *American Association for the Advancement of Science*, 319, 1772–1774. <https://doi.org/10.1126/science.1151888>.
- Wilkinson, L., Friendly, M., Ilkinson, L. W., & Riendly, M. F. (2009). The History of the Cluster Heat Map. *The American Statistician*, 63(2), 179–184. <https://doi.org/10.1198/tas.2009.0033>

ICIEMC 2020

Auditar para fidelizar - diagnóstico à estratégia de gestão de relacionamento com clientes na aglux®

Isabel Figueiredo¹ & Susana Marques²

¹ Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, isabelbarbosagf@ua.pt

² Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, susana.vasconcelos@ua.pt

Resumo

Qualquer que seja a dimensão ou setor de atividade em que determinada empresa se insere, é fundamental, para a sua sustentabilidade, que desenvolva um eficaz processo de gestão de clientes. É com base neste pressuposto que surge a pertinência deste trabalho de investigação. O seu principal objetivo é, numa lógica de investigação aplicada, diagnosticar e conhecer a realidade concreta de uma Pequena e Média Empresa (PME) em termos da estratégia de gestão de relacionamento com clientes e indicar possíveis linhas orientadoras, traduzidas em medidas que melhorem a estratégia de fidelização. Com base na literatura e na *framework* desenvolvida por Payne & Frow (2013), foi realizada uma auditoria de *Customer Relationship Management (CRM)* assente numa metodologia predominantemente qualitativa com triangulação de fontes. A auditoria permitiu detetar algumas lacunas nomeadamente ao nível do desenvolvimento da estratégia de gestão de relacionamento com o cliente, do valor criado quer para o cliente quer para a empresa, dos canais disponibilizados e da sua integração, da forma como recolhe e gere a informação proveniente da interação com os clientes e, finalmente, das métricas adotadas na avaliação de desempenho daqueles que lidam com o cliente. Para todas estas lacunas são apresentadas propostas de melhoria adequadas à especificidade da empresa e, simultaneamente, demonstra-se o potencial de aplicação e adaptação da *framework* de Payne & Frow (2013) a empresas de pequena e média dimensão.

Palavras Chave: *Customer Relationship Management, Marketing Relacional, Auditoria, Pequenas e Médias Empresas*

ICIEMC 2020

1. INTRODUÇÃO

Numa sociedade cada vez mais competitiva, fruto das rápidas e constantes mudanças, onde os clientes são cada vez mais informados, exigentes e com elevadas expectativas, as empresas que realmente estiverem mais despertas para a importância do relacionamento com os clientes serão aquelas que mais facilmente adquirirão vantagens competitivas, relativamente aos seus concorrentes.

Assim, é expectável que as empresas de maior dimensão tenham mais recursos para adotarem soluções mais eficazes de gestão de relacionamento com o cliente. No entanto, não se podem desprezar as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que devido às suas especificações, muitas vezes relacionadas com a escassez de recursos financeiros ou ainda por apresentarem uma estrutura organizacional de carácter familiar, obrigam à adoção de soluções de gestão de relacionamento com o cliente muito distintas daquelas apresentadas a grandes empresas.

Este trabalho de investigação propõe o desenvolvimento de uma auditoria de *CRM* numa microempresa, com o propósito de diagnosticar e avaliar o que está a ser feito em termos dos vários processos de gestão de relacionamento de clientes. O pressuposto é o de que uma auditoria permitirá sustentar a elaboração de uma estratégia de relacionamento mais realista e mais ajustada aos recursos, estrutura organizacional e especificidade do negócio da empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Devido à crescente preocupação, por parte das empresas, em reter e fidelizar os seus clientes de forma a torná-los mais rentáveis, a temática à volta do *Customer Relationship Management (CRM)* tem suscitado um crescente interesse, como analisado nas secções subsequentes.

2.1. MARKETING RELACIONAL E ORIGEM DO CRM

Se quisermos atribuir uma base na origem do conceito de *CRM* não podemos deixar de lado o conceito de *marketing* relacional, visto que este tem por essência a manutenção e aprofundamento de uma relação com os clientes. O *marketing* relacional, e de acordo com Marques (2014), “consiste no desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização.” (p.30)

Payne (2005) enuncia os três princípios base do *marketing* relacional. O primeiro é a ênfase na retenção de clientes e a ampliação do “valor vitalício” dos clientes através de estratégias voltadas para a retenção destes. O segundo é o reconhecimento de que as empresas precisam de desenvolver relacionamentos com um número de interessados, ou “domínios de mercado”, se quiserem obter sucesso a longo prazo e o terceiro princípio é que o *marketing* é visto como uma responsabilidade de toda a empresa e não apenas a preocupação do departamento de *marketing*. O mesmo autor indica que o termo *CRM*, apenas começou a ser tratado a partir de meados de 1990.

Peelen, van Montfort, Beltman, & Klerkx (2009) argumentam que a origem do *CRM* resulta da união do potencial das estratégias de *marketing* relacional e da tecnologia da informação, com o intuito de criar relacionamentos de longo prazo mutuamente lucrativos com clientes e outras partes interessadas. Para estes autores, tal requer uma visão, uma estratégia e uma mudança organizacional, sendo que para fidelizar os clientes é necessário que estes sejam envolvidos na criação de uma experiência valiosa. Marques (2014) afirma que “o *CRM* não é apenas um novo sistema informático e a tecnologia é apenas o suporte”. (p. 35). A autora sublinha que o *CRM* é uma estratégia que alia a comunicação à integração de processos, sistemas, pessoas e à própria cultura da empresa, permitindo construir, proativamente, relações de confiança entre clientes, fornecedores, empresa, tendo como propósito a retenção de clientes e a melhoria contínua do desempenho da empresa. Neste contexto, pode afirmar-se que o conceito de *CRM* complementa e reforça o conceito de *marketing* relacional, pois o *CRM* propõe um compromisso de todas as partes envolvidas de uma

ICIEMC 2020

empresa, dando prioridade à valorização de toda a experiência do cliente, com o objetivo de gerar benefícios mútuos.

2.2. TIPOS DE TECNOLOGIA DE CRM

Tendo em conta as diferentes tecnologias de suporte ao CRM e de acordo com Tohidi & Jabbari (2012), estas podem ser englobadas em três categorias: operacional; analítico e colaborativo.

Tohidi & Jabbari (2012) indicam que o CRM operacional está intrinsecamente associado a um único indivíduo e compreende as atividades de comunicação com o cliente, desde a fase de comercialização até à fase de pós-venda. Os dados obtidos nestas interações serão posteriormente tratados no CRM analítico e disponibilizados a todos aqueles que lidam com o cliente, no sentido de serem desenvolvidas todas as atividades do CRM operacional. Marques (2014) destaca ainda que todas as atividades desenvolvidas pela empresa podem orientarem-se para o consumidor final (B2C), para parceiros de negócios (B2B) e ainda para os próprios colaboradores da empresa (B2E).

De acordo com Tohidi & Jabbari (2012), o CRM analítico utiliza ferramentas e técnicas que englobam as atividades de captação, extração, armazenamento, processamento, interpretação e apresentação de dados dos clientes essenciais para analisar os dados obtidos através do CRM operacional. A empresa, através desta informação, consegue identificar e categorizar os clientes, determinando formas diferenciadas no tratamento de cada um desses clientes. Como evidenciado por Marques (2014), o CRM analítico permite também calcular o valor e rentabilidade de cada cliente, no sentido de planear e executar atividades do CRM operacional.

Quanto ao CRM colaborativo este é o responsável por toda a interação entre a empresa e o cliente, nomeadamente ao nível da comunicação e coordenação entre os colaboradores e o cliente, englobando todas as situações em que o cliente pode interagir diretamente com a empresa, através de qualquer meio (*offline ou online*) (Tohidi & Jabbari, 2012). Este tipo de CRM promove todas as formas de contacto da empresa com o cliente, fomentando o contacto contínuo do cliente com a empresa, podendo este escolher o meio que lhe for mais conveniente. Simultaneamente, pressupõe a implementação de processos transversais entre departamentos que trabalham em equipa com os profissionais de *marketing*, vendas e serviço ao cliente (Marques, 2014).

2.3. NECESSIDADES E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE CRM

Para Almotairi (2009), a diminuição da lealdade do cliente, fruto da crescente concorrência, moldaram a necessidade de implementar novas ferramentas nas empresas para obter sucesso em relação à concorrência e essencialmente conquistar a lealdade dos clientes, fornecendo produtos e serviços mais personalizados. O CRM implica, assim, o desenvolvimento da oferta: quais os produtos a oferecer, a quais clientes e por qual canal.

Como argumentado por Swift (2001), a implementação de CRM pode ser mais fácil para empresas de menores dimensões e com menos clientes, visto que podem controlar mais facilmente as suas necessidades e pontos de contacto; já nas empresas de maiores dimensões, esta implementação pode revelar-se mais difícil, visto terem de gerir muitos clientes e muitos pontos de contacto.

Tohidi & Jabbari (2012) indicam que os benefícios do CRM como estratégia de negócio centrada no cliente deverá ser baseada em oportunidades que criem situações benéficas para cliente e empresa. A implementação de estratégias de negócios baseadas no cliente requer mudanças na estrutura de negócios da empresa, ficando previamente definido quem vai ter um papel preponderante na interação com os clientes, de forma a potenciar valor agregado para o cliente.

ICIEMC 2020

2.4. ABORDAGENS, MODELOS E METODOLOGIAS DE CRM

As diversas abordagens metodológicas propostas na literatura apontam os aspetos essenciais a considerar pelas empresas quando pretendem implementar com sucesso uma estratégia de CRM. Peppers & Rogers (2000) referem que a utilização de tecnologias para construir relacionamentos *one-to-one* requer um processo de implementação de quatro etapas: Identificar os clientes; Diferenciar os clientes; Interagir com os clientes e Customizar a oferta. Winer (2001) propõe um modelo composto por 7 etapas distintas: Criar a base de dados, Analisar os dados, Selecionar Clientes, Segmentar os Clientes, Desenvolver os programas de *Marketing Relacional*, Preservar a Privacidade do Cliente (o que deverá ser transversal a todo o modelo e às fases que o compõem), Definir e aplicar Métricas. Bose (2002) desenvolveu uma metodologia sustentada por 8 fases baseadas no próprio ciclo de vida do CRM: Planeamento e envolvimento da gestão de topo; Pesquisa e avaliação dos recursos, da estrutura organizacional e das condições de mercado; Análise do Sistema e Conceção do Projeto; *Desenvolvimento do Projeto* com discriminação detalhada de todas as ferramentas de CRM; Construção e execução do projeto; Implementação; Manutenção e Documentação; e, finalmente, Adaptação do Projeto. Finnegan & Currie (2010) assentam a sua metodologia no sentido mais prático do CRM, e sugerem uma abordagem de multicamadas na implementação do CRM: a Camada Cultural, a Camada das Pessoas, a Camada de Processos e a Camada Tecnológica.

Na metodologia proposta por Payne & Frow (2013), sublinha-se a ideia de que uma estratégia de relacionamento com os clientes bem-sucedida implica, previamente, proceder a uma preparação interna por parte da empresa. Como tal, e atendendo a uma visão abrangente de auditoria de CRM, os autores propõem uma especial incidência em 5 áreas fundamentais:

- **Desenvolvimento da Estratégia:** os objetivos e parâmetros gerais das atividades de CRM da empresa são definidos e integrados na estratégia de negócios e na estratégia do cliente.
- **Criação de Valor:** a implementação de uma estratégia de CRM tem como objetivo a criação de valor mútuo.
- **Integração Multicanal:** este processo envolve decisões sobre a melhor combinação de canais (*online* e *offline*).
- **Gestão da Informação:** é a forma como a empresa recolhe, guarda e gere a informação resultante da interação com o cliente.
- **Monitorização do Sistema de CRM Implantado:** a avaliação deve obedecer a duas óticas distintas: na ótica do cliente avaliando-se a satisfação, a lealdade e os resultados alcançados e sob a ótica da empresa, ao nível dos seus acionistas avaliando-se a redução de custos de relacionamento, bem como os resultados obtidos.

Com esta auditoria é possível a correta avaliação das lacunas detetadas nas empresas, em cada uma das áreas, permitindo a definição de uma estratégia de CRM muito mais coerente com as reais necessidades das empresas. Payne & Frow (2013) sugerem a colocação de 9 questões, dentro dos cinco processos de CRM, como forma de facilitar a recolha e tratamento da informação (Anexo 1) e apresentam uma grelha muito aprofundada e abrangente, como demonstrado nos anexos 2,3,4,5 e 6.

Após a apresentação das diferentes abordagens e propostas de metodologia, e em jeito de conclusão, pode-se constatar que todos os autores defendem a implementação de uma estratégia de CRM composta por um conjunto de etapas sequenciais e distintas.

Assim, e atendendo à natureza aplicada deste trabalho, optou-se por utilizar a abordagem proposta por Payne & Frow (2013). Para além da robustez e densidade conceptual, e do seu sentido holístico, a abordagem tem um forte potencial de operacionalização e propõe um modelo suportado em questões-chave dentro de diversas áreas fundamentais, o que promove, logo à partida, um diagnóstico preciso sobre aquilo que a empresa já faz na atualidade e aquilo que necessita de ser melhorado dentro dessas áreas chave.

ICIEMC 2020

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada passou por uma investigação aplicada, numa microempresa, sediada em Águeda, denominada de aglux®-Comércio de Material Elétrico e Instalações, Lda. Esta empresa apresenta uma vasta gama de soluções, através de mais de 14 000 produtos e serviços, que respondem às mais variadas necessidades, como sendo: iluminação; canalização; rega; eletricidade; climatização; energias renováveis; vídeo vigilância; sanitários e ferramentas. Para tal a aglux® dispõe de uma equipa profissional e dinâmica, de 8 colaboradores efetivos, nas diferentes áreas de atuação. Contando com uma carteira de clientes, com um número aproximado de 1723 clientes, estando repartidos em dois segmentos distintos, clientes *business-to-business* (1163 clientes) e clientes *business-to-consumer* (560 clientes). Recentemente adquiriu instalações próprias, com espaço de atendimento e armazém de maior dimensão para melhorar a sua capacidade de resposta aos seus clientes. Demonstra ainda interesse, a curto prazo, disponibilizar aos clientes mais um canal através do *e-commerce*.

Para mais facilmente se perceber o trabalho realizado, segue a Figura 1, onde há a descrição de etapas da metodologia e sequência dos procedimentos efetuados ao longo deste projeto.

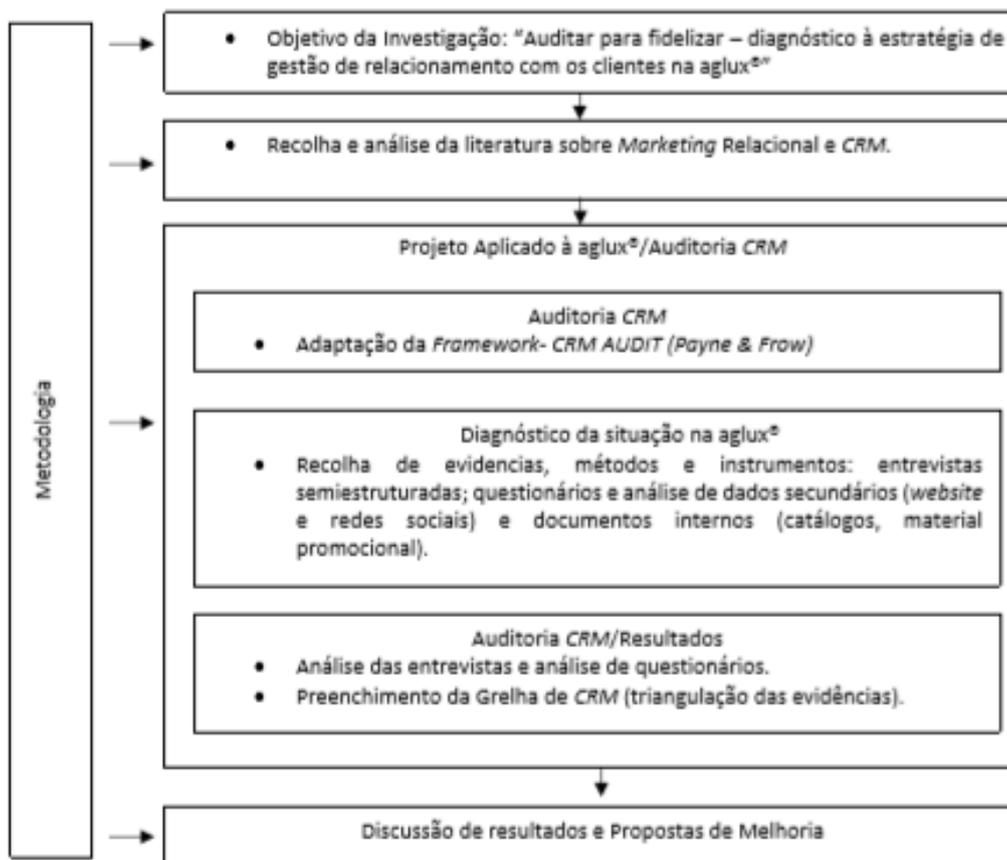


Figura 1 - Definição Etapas da Metodologia do Projeto

Fonte: Elaboração Própria

A partir da literatura, e como já mencionado, selecionou-se e adaptou-se o modelo de auditoria de *CRM* proposto por Payne & Frow para o adequar à dimensão e contextualização da empresa. Desta forma, a grelha da auditoria de *CRM* adaptada, embora abrangendo as cinco áreas essenciais do modelo original, foi reduzida

ICIEMC 2020

de vinte para quatro variáveis em cada uma das áreas. Para explicar quais os critérios que sustentaram o processo de seleção dessas variáveis, passa-se à seguinte enumeração:

- Necessidade de conhecer o envolvimento da gestão de topo na definição de uma estratégia de relacionamento com o cliente e respetivo desenvolvimento de planos estratégicos, atendendo aos seus clientes atuais e à atração de novos clientes.
- Necessidade de conhecer quanto a empresa se preocupa com a perceção do cliente e de que forma potencia uma interação contínua entre a marca e o cliente, agregando valor ao cliente e avaliando o grau da sua satisfação, de forma a esta se converter em valor para a empresa.
- Necessidade de conhecer quais os canais que a empresa disponibiliza para o cliente e de que forma este comunica com a empresa, havendo ainda a necessidade de se conhecer o processo de recolha e organização da informação por parte da empresa.
- Necessidade de conhecer como a empresa armazena (*warehouse*) e usa (*data mining*) a informação, quem acede à mesma e para que efeitos esta é utilizada, nomeadamente para potenciar estratégias de *cross-selling* e de *up-selling*.
- Necessidade de conhecer se a empresa aplica indicadores de desempenho e métricas de avaliação, no sentido de gerar e criar valor para os colaboradores e clientes, adotando para o efeito métricas de avaliação de clientes; processos e pessoas.

Para levar a cabo esta auditoria recorreu-se a um conjunto de métodos, incluindo duas entrevistas semiestruturadas ao gerente da empresa e uma entrevista semiestruturada ao responsável da empresa que presta, atualmente, serviços na área de informática na aglux@. Adicionalmente, administrou-se um questionário a todos os colaboradores e ao gerente (total de 8 pessoas), tendo por base a metodologia sugerida por Marques (2014) que propõe a utilização da escala *Selling Orientation Customer Orientation* (SOCO), desenvolvida por Saxe & Weitz (1982). Seguindo uma lógica de triangulação das evidências, foi desenvolvida uma ferramenta sob a forma de grelha de síntese dos resultados, com a intenção de se perceber de que forma a empresa trabalha atualmente as diferentes áreas consideradas na auditoria de CRM e quais os elementos que necessita de melhorar ou aperfeiçoar na gestão e fidelização de clientes.

4. Auditoria CRM: Resultados, Discussão e Propostas de Melhoria

Para sintetizar os resultados obtidos, foi desenvolvida a grelha de Síntese de Resultados seguinte, adaptada da *framework* proposta por Payne & Frow (2013), onde foram contempladas as cinco grandes áreas de auditoria de CRM, havendo no entanto a necessidade de adaptar os seus campos de análise aos dados e informações obtidas através das diferentes ferramentas desenvolvidas na empresa a que este projeto se dedica. Assim, foi atribuída a classificação: AT-Aplica Totalmente; AP-Aplica Parcialmente e NA-Não Aplica, obtendo-se os resultados expressos na Tabela 1.

ICIEMC 2020

Tabela 1-Grelha Síntese Resultados

Fonte: Elaboração Própria com adaptação da framework de Payne & Frow (2013, p.478-487)

| | Classificação |
|--|---------------|
| Parte 1: O Processo de Desenvolvimento da Estratégia | |
| Estratégia de Negócios (incluindo liderança e parcerias) | |
| 1. A empresa reconhece a importância de uma estratégia de relacionamento com o cliente e tal está incutido na sua cultura, começando no topo até à base da sua hierarquia. | AT |
| 2. É prática corrente na empresa a elaboração de planos estratégicos no sentido de ter uma postura proativa e não reativa relativamente às mudanças no mercado. | NA |
| Estratégia do Cliente | |
| 3. A empresa considera não apenas os seus clientes atuais, mas também os clientes dos seus clientes na tomada de decisão das suas estratégias de <i>marketing</i> . Identifica e diferencia clientes por segmentos, no sentido corresponder com ofertas individualizadas. | AT |
| 4. A empresa procura atrair novos clientes. | AT |
| Parte 2: O Processo de Criação de Valor | |
| O Valor que o Cliente Recebe | |
| 1. A empresa tem plena consciência que é necessário maximizar o número de clientes defensores da marca e minimizar o número daqueles que possam denegrir ou falar mal da marca. Para isso promove a interação constante do cliente com a marca, quer <i>online</i> quer <i>offline</i> . | AP |
| 2. A empresa avalia o valor do cliente e a satisfação do cliente final, quantificando a satisfação do cliente através de atributos específicos, como capacidade de resposta, o nível de serviço, pontualidade e resolução de reclamações. | NA |
| O Valor que a Organização Recebe | |
| 3. A empresa identifica os segmentos mais rentáveis e os menos rentáveis e ajusta adequadamente as ações, os custos das campanhas, as estratégias de recuperação, o atendimento e apoio ao cliente. | AP |
| 4. A empresa identifica como os custos de aquisição e o lucro anual por cliente variam ao nível dos diferentes segmentos. Como tal identifica os clientes mais lucrativos e calcula qual a participação da empresa em relação a cada cliente. Neste sentido, usa habitualmente métricas de valor pré-estabelecido, sendo sempre comunicadas as alterações. | NA |
| Parte 3: O processo de integração multicanal | |
| O Processo de Integração de Múltiplos Canais: “a zona de contacto do cliente” | |
| Opções e Estratégias de Canal | |
| 1. A empresa entende plenamente as vantagens e desvantagens dos principais canais (força de vendas, pontos de venda, <i>e-commerce</i> , <i>mobile marketing</i> , <i>media</i> sociais, etc.) ao desenvolver as suas estratégias de canal, definindo métricas para medir o desempenho de cada canal. | NA |
| 2. A empresa reconhece quais os canais mais apropriados para os clientes dos diferentes segmentos, nos diferentes estágios de relacionamento com a empresa; por exemplo: pré-venda, venda e pós-venda. | AP |
| Experiência do Cliente e Integração Multicanal | |
| 3. A empresa tem uma estratégia para gestão integrada de canais reconhecendo a existência de problemas de integração quer ao nível de colaboradores, parceiros e clientes. | NA |
| 4. A empresa recolhe informações sobre todos os tipos relevantes de interações do cliente (por exemplo, chamadas, faxes, correio, <i>email</i> , <i>Web</i> , <i>media</i> social e transações <i>EDI</i>) para garantir que os requisitos e objetivos do cliente sejam sempre bem atendidos. | NA |

ICIEMC 2020

| Parte 4: O Processo de Gestão da Informação | |
|--|-----------|
| Base de Dados e a Arquitetura de CRM | |
| 1. A empresa conhece onde se encontram os dados relativos aos seus clientes e quais as bases de dados que dispõe, bem como a sua fiabilidade e atualização, nesse sentido dispõe de uma base central com informações precisas e completas. | AP |
| 2. As informações dos clientes da empresa estão vinculadas a sistemas já existentes na empresa, como atendimento e faturação. Para tal utiliza sistemas adequados de <i>front office</i> para CRM e reconhece quais os problemas de integração com os sistemas de <i>back office</i> . | NA |
| Gestão da Informação e Conhecimento de Clientes | |
| 3. A empresa faculta todas as informações relevantes sobre os clientes a todos os seus colaboradores, garantindo a integridade dos dados recolhidos em termos de relevância, precisão e objetividade | AT |
| 4. O sistema atual de recolha de informação do cliente da empresa, permite que as informações individuais sobre os clientes sejam reconhecidas e usadas para produzir informações resumidas, nomeadamente para uso em aplicações de clientes, gestão de campanhas e ainda para potenciar o <i>cross-selling</i> e de <i>up-selling</i> . | AP |
| Parte 5: O Processo de Avaliação de Desempenho | |
| Resultados dos Shareholders | |
| 1. O gerente da empresa dá importância à liderança na criação de valor para colaboradores e clientes. | AP |
| 2. A empresa aproveita todas as oportunidades para redução de custos, sempre que as estratégias de redução de custos não impactem negativamente na satisfação do cliente. | AP |
| Padrões, Métricas e Principais Indicadores de Desempenho (KPIs) | |
| 3. A empresa identifica e implementa métricas apropriadas de avaliação de clientes, processos e pessoas. | NA |
| 4. A empresa identifica e implementa métricas e indicadores de desempenho de avaliação estratégicas apropriadas, como valor da faturação, número de visitas de novos clientes, entre outros. | NA |

É importante referir que os resultados esperados ao longo deste projeto estão diretamente associados à natureza da informação disponível e obtida junto da aglucx®, desta forma e atendendo às 5 áreas essenciais na auditoria de CRM, na sua grande maioria as informações revelaram uma grande preocupação por parte da empresa em criar e gerir um relacionamento com os clientes; no entanto, após análise de resultados, foram registadas algumas lacunas que se pretendem colmatar com a apresentação de propostas de melhoria conforme a Tabela 2.

ICIEMC 2020

Tabela 2- Síntese dos Resultados
Fonte: Elaboração Própria

| Áreas de Auditoria CRM | Situação Atual | Propostas de Melhoria |
|-------------------------------|---|---|
| Desenvolvimento da Estratégia | <ul style="list-style-type: none"> A empresa reconhece como sendo muito importante a existência de uma estratégia definida de relacionamento com o cliente, como tal identifica clientes por segmentos e desenvolve soluções ajustadas a cada segmento; no entanto não quantifica com exatidão os objetivos que se propõe a alcançar para cada um dos segmentos, não havendo conhecimento por parte dos colaboradores de quais os valores em causa. | <ul style="list-style-type: none"> Definir uma estratégia de relacionamento com os clientes onde as políticas de relacionamento contenham os objetivos a atingir, bem definidos e quantificados, nomeadamente, definir qual a percentagem anual de retenção de clientes pretendida em relação aos diferentes segmentos; definir níveis de satisfação de clientes; demonstrar como os resultados financeiros propostos podem ser alcançados se os objetivos propostos forem alcançados. Realizar reuniões semanais, com todos os colaboradores para fazer um balanço dos resultados atingidos; sugestões de melhorias; redefinições estratégicas e planificação de atividades. |
| | <ul style="list-style-type: none"> A empresa privilegia os seus atuais clientes, no entanto não descarta a atração de novos clientes, como tal a empresa planifica anualmente a sua presença em eventos e feiras de cariz empresarial e cultural, com o intuito de atrair novos clientes do distrito de Aveiro. | <ul style="list-style-type: none"> A empresa deve continuar com a sua presença em feiras e eventos, pois tal contribui para a atração de novos clientes e aumento do seu volume de negócios. Deve ainda ponderar alargar o seu âmbito geográfico, nomeadamente a presença em feiras de países vizinhos. Deve considerar o estabelecimento de parcerias com outras entidades no sentido de poder estar também presente em eventos ou feiras fora do distrito de Aveiro, de forma a atender clientes com necessidades e realidades distintas dos clientes com os quais lida na atualidade, permitindo também obter novos conhecimentos. Tais parcerias possibilitam a divisão de custos de representação. |
| Criação de Valor | <ul style="list-style-type: none"> A empresa reconhece que deve valorizar os clientes que contribuem positivamente para a notoriedade da marca e que a recomendam a terceiros, desta forma promove campanhas promocionais e condições de pagamento especiais direcionadas para estes clientes; no entanto, não detém qualquer métrica que consiga estabelecer com precisão o valor do cliente bem como o grau da sua satisfação. A empresa também não consegue identificar como os custos de aquisição e o lucro anual por cliente variam ao nível dos diferentes segmentos. | <ul style="list-style-type: none"> A aglux® deve desenvolver uma ferramenta para avaliar o grau de satisfação dos seus clientes, propondo regularmente (6 em 6 meses), o preenchimento de pequeno questionário, onde os clientes possam expressar a sua opinião, reservando-se um campo para sugestões de melhorias, que devem ser analisadas cuidadosamente pela gerência. A empresa deve continuar a segmentar os seus clientes de acordo com os critérios que definiu, no entanto, necessita apurar o valor real que cada segmento representa, como tal deverá implementar métricas como o CLV que permite analisar as diferenças entre os segmentos de clientes e não só apenas a rentabilidade média do serviço. Esta métrica conjuga diferentes elementos como a despesa da empresa com o cliente (custos de aquisição); o comportamento de compra do cliente (frequência de compra; volume de compra; modalidades de pagamento; entre outros) e a receita obtida com o cliente (margens de lucro; custo de serviço; entre outros). Outra medida recomendada prende-se com a análise RFM, em que a empresa de forma pouco complexa consegue avaliar o valor de cada cliente ou segmento analisando a última venda do período de análise considerado; a frequência de compras por parte do cliente no mesmo período considerado e o valor monetário acumulado nesse mesmo período. |
| Integração Multicanal | <ul style="list-style-type: none"> A aglux® entende quais as vantagens proporcionadas pelos diversos meios que tem ao dispor do cliente, no entanto, não consegue medir o desempenho de cada canal. A empresa conta também com falhas ao nível da integração de | <ul style="list-style-type: none"> A empresa deverá fazer uma atualização diária da sua base de dados de clientes, elegendo um colaborador para preencher o campo "meio utilizado", tendo como benefício conhecer o meio mais utilizado pelos diferentes clientes, privilegiando este nos seus contactos com esses mesmos clientes. |

ICIEMC 2020

| | | |
|---|--|--|
| | <p>canais, o que pode, de alguma forma, vir a condicionar a sua atuação no que toca a servir o cliente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer sistemas de notificação entre os diversos meios eletrónicos (<i>e-mail; smartphone; tablet;</i> entre outros) de forma a perceberem em tempo real o contacto do cliente. • Na loja, os colaboradores responsáveis pelo atendimento deverão aceder facilmente a informações sobre o cliente para, em tempo real, perceberem quais as suas pretensões; tal só será possível se houver a integração de todos os canais de venda. Ponderar seriamente implementar uma solução de <i>CRM</i>, visto que já dispõe de software <i>PHC</i>. |
| Gestão da Informação | <ul style="list-style-type: none"> • A <i>aglux®</i> dispõe de base de dados de clientes, com informações relevantes e completas, no entanto não consegue cruzar informações relativas ao <i>front office versus back office</i>. A informação encontra-se assim dispersa. Quando é necessário obter alguma informação sobre os clientes, os colaboradores acedem a ela com facilidade, sendo sempre conhecida a razão pela qual o colaborador necessita dessa informação, preservando-se a privacidade dos dados. No entanto, nem sempre a informação dos clientes é utilizada para gestão de campanhas. | <ul style="list-style-type: none"> • A empresa deve selecionar segmentos de clientes e reunir informações que possibilitem construir um perfil, como tal deve recorrer a históricos para adaptar mais facilmente as suas campanhas e promover campanhas de <i>cross-selling</i> e de <i>up-selling</i>. Estas campanhas deverão ainda ser colocadas em prática no atendimento presencial; assim o colaborador, na presença do cliente e conhecendo o seu histórico, facilmente pode propor soluções complementares ou mais atraentes para esse mesmo cliente. • A empresa deve ainda substituir os seus modelos internos de recolha de informação para modelos apresentados nas soluções de <i>CRM</i>, pois estes possibilitam um acompanhamento mais preciso, visto que muitos contactos necessitam de <i>follow-ups</i> antes da venda. |
| Monitorização do Sistema de <i>CRM</i> Implantado | <ul style="list-style-type: none"> • Na empresa, a gerência valoriza a criação de valor para o cliente e colaboradores, aproveitando algumas oportunidades na redução de custos de operacionalização, sem comprometer a qualidade do produto ou serviço final. Como tal, a empresa usa como métricas de desempenho de avaliação estratégica o valor da faturação e a conquista de novos clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • A empresa deve elaborar relatórios de vendas mensais e fazer comparações com meses e anos anteriores (no mesmo período) para verificar se a criação de valor se adequa aos objetivos propostos. • É também útil a empresa estabelecer uma percentagem de quota de mercado a atingir mensalmente/trimestralmente e definir ações para alcançar essa quota. • Torna-se ainda pertinente fazer uma análise aos seus fatores chave de sucesso fazendo avaliações de informações mais específicas, como por exemplo o número de contactos que a empresa consegue converter em clientes. • Reuniões mensais com todos os colaboradores para divulgação destas medidas, bem como comunicação de resultados e possíveis ajustes nos resultados alcançados. |

5. CONCLUSÃO

No sentido de as empresas oferecerem melhores experiências e uma maior satisfação aos seus clientes, estas apostam cada vez mais em estratégias de *CRM*, possibilitando ainda aumentar os seus resultados operacionais e financeiros. A gestão do relacionamento com o cliente é cada vez mais essencial no alcance de vantagens competitivas face aos concorrentes, daí a pertinência do tema abordado, visto que uma gestão de relacionamento com os clientes potencia o relacionamento da aglux® com os seus clientes e a sua fidelização.

Através deste projeto pretendeu-se capacitar a aglux®, para melhorar a sua estratégia de *CRM*, potenciando a criação de valor, quer para a empresa, quer para o cliente, integrar os canais disponíveis para obter uma visão única do cliente, gerir a informação obtida para melhorar a interação com o cliente, criando ainda mecanismos que permitam avaliar desempenhos para corrigir determinados aspetos menos conseguidos, no que toca ao relacionamento com o cliente.

Ao desenvolver este projeto ficou bem perceptível a relevância e importância da adoção de uma solução de *CRM* por parte das empresas, visto esta permitir atrair, fidelizar e gerir o relacionamento com os clientes. Para que uma solução de *CRM* seja bem-sucedida é fundamental o comprometimento de toda a empresa, em colocar o cliente no centro do processo, possibilitando à aglux® conhecê-lo profundamente e atender as suas necessidades da melhor maneira possível. Tal vai ao encontro do pretendido pela empresa, sendo que esta quer diferenciar-se não só pelo preço, pelas características do seu produto ou pelo serviço prestado, mas adquirir vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Assim, fica também bem visível que a compreensão dos processos das empresas e a interação com os colaboradores são essenciais para o sucesso de qualquer projeto, visto que a implementação de uma solução de *CRM* não se resume a uma solução informática, mas sim na organização e estruturação de processos e envolvimento das pessoas.

Como hoje em dia fidelizar os clientes é muito importante para qualquer empresa, espera-se que a aglux® consiga que os seus clientes fidelizados originem a captação de novos clientes, pela partilha de informação e de boas experiências vividas no seu relacionamento com a empresa. Além disso, pretende-se ainda que a empresa alcance custos mais baixos de relacionamento com clientes, visto que a captação de novos clientes acarreta custos superiores aos associados em manter os clientes atuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almotairi, M. (2009). A framework for successful CRM implementation. In *European and Mediterranean Conference on Information on Systems 2009* (pp. 1-14).
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems*, 102(1-2), 89-97. <https://doi.org/10.1108/02635570210419636>
- Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation : An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153-167. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.010>
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional*. (E. Silabo, Ed.) (2ª). Lisboa.
- Payne, A. (2005). *Handbook Of Crm Achieving Excellence Through Customer Management*. (T. & F. LTD, Ed.).
- Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management-Integrating Relationship Marketing And Crm*. (C. U. Press, Ed.). Cambridge.
- Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R., & Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*, 17(6), 453-471. <https://doi.org/10.1080/09652540903371695>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2000). Build a one-to-one learning relationship with your customers. *Interactive Marketing*, 1(3), 243-250. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340033>
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale : A Measure of the Customer. *Journal OfMarketing Research*, XIX(August), 343-351.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Prentice Hall Professional.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012a). CRM in Organizational Structure Design. *Procedia Technology*, 1, 579-582. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.126>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012b). The Necessity of Using CRM. *Elsevier Ltd*, 1, 514-516. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.110>
- Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43(4), 89-105.

ANEXOS

Anexo 1 | Principais áreas para o foco do CRM na auditoria abrangente

Fonte: Payne & Frow, (2013, p.453)

| Process | CRM measurement area |
|---------------------------|---|
| Strategy development | 1. CRM leadership Does my organization demonstrate leadership in CRM? How do I compare with other organizations? |
| Value creation | 2. Customer satisfaction How satisfied are my customers with the products and services offered by my organization? 3. Customer lifetime value What is the lifetime value of my customers? How can I be more cost effective in delivering customer service to them? |
| Multi-channel integration | 4. Customer access How effective and integrated is the access that my customers use to reach my organization? |
| Information management | 5. Customer solutions and applications How effective are the customer solutions and applications that enable my customers to obtain my products and services? 6. Customer information How do I manage the customer information used and generated at each customer contact to deliver the maximum value from my customers? |
| Performance assessment | 7. Customer processes Does my organization have the appropriate customer related processes to deliver quality products and services? 8. People standards Do I have the skilled and motivated people to deliver my products and services to customers? 9. Performance reporting Does my organization have the appropriate Performance Reporting procedures to measure the impact of CRM strategy and operations on shareholder results? |

ICIEMC 2020

Anexo 2 | Auditoria Abrangente de CRM - Parte I

Fonte: Payne & Frow (2013, p. 478 e 479)

| Comprehensive CRM Audit Part 1: The Strategy Development Process | | | |
|---|-----------------------------------|---|--|
| Score each statement on a scale 0 to 5 <i>Rating for our organisation - existing and desired performance</i> (5=very well;0=very poorly) <i>Importance to our organisation</i> (5 = very important; 0 = no importance) | | | |
| 1.THE STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS BUSINESS STRATEGY (INCLUDING LEADERSHIP AND SPONSORSHIP) | Importance to our organisation | Existing performance for our organisation | Desired performance for our organisation |
| 1. Senior management in my organisation has demonstrated strong leadership in introducing and supporting CRM initiatives | | | |
| 2. There is a strong and well-supported board level executive who is a committed sponsor of the organisation's CRM initiatives | | | |
| 3. Senior management work together in a united manner and resolve cross-functional conflicts | | | |
| 4. My organisation has a vision, mission, purpose, or statement of direction that clarifies its commitment to quality and customer focus and that is clearly understood by staff. My organisation has a clear set of values that support the vision and these are shared by most of our staff | | | |
| 5. My organisation develops and reviews strategic and annual business plans that incorporate an analysis of market trends, customer characteristics, industry evolution, the competitive landscape and technology impacts in electronic and social media | | | |
| 6. My organisation has a clear view on the value discipline on which it competes: customer intimacy, operational excellence or product leadership | | | |
| 7. The likely future changes and impacts in electronic commerce and social media, as well as shifts in role of channels and intermediaries are considered on a regular basis by senior management | | | |
| 8. The overall strategic plan serves as the basis for the annual business plans of the organisation and its functional departments | | | |
| 9. Managers and supervisors understand their specific responsibilities in carrying out the actions in the strategic plan | | | |
| 10. My organisation comprehensively reviews and improves its management systems at least annually to an international, industry-specific or internally developed standard | | | |
| CUSTOMER STRATEGY | | | |
| 11. My organisation has a clear view on which customers it wishes to serve and which ones it does not wish to serve | | | |
| 12. My organisation considers not only their immediate customers but also their customer's customer in making their marketing decisions | | | |
| 13. My organisation has done a thorough and recent segmentation of its customer base | | | |

[Figueiredo & Marques, 2020]

ICIEMC 2020

Comprehensive CRM Audit | Part 1: The Strategy Development Process

Score each statement on a scale 0 to 5
Rating for our organisation - existing and desired performance
 (5=very well;0=very poorly)
Importance to our organisation
 (5 = very important; 0 = no importance)

| | | | |
|--|--|--|--|
| 14. My organisation has selected the appropriate level of segmentation of its customer base, i.e. Macro-segments, micro-segments or one-to-one | | | |
| 15. We consider customer segments in terms of value preferences of benefits sought, in addition to more general customer characteristics | | | |
| 16. My organisation customises its product or service offer to different segments where appropriate | | | |
| 17. At least annually my organisation seeks new customer opportunities beyond its existing offer to customers | | | |
| 18. Our business strategy and customer strategy are closely aligned | | | |
| 19. We have considered the appropriate degree of customer individualisation given our position in the market and the nature of our competition | | | |
| 20. My organisation has plans for future customer individualisation and customer information requirements | | | |

ICIEMC 2020

Anexo 3 | Auditoria Abrangente de CRM – Parte II

Fonte: Payne & Frow (2013, p. 480 e 481)

| Comprehensive CRM Audit Part 2: The Value Creation Process | | | |
|---|--------------------------------|---|--|
| Score each statement on a scale 0 to 5 Rating for our organisation – existing and desired performance (5=verywell;0=verypoorly) Importance to our organisation (5 = very important; 0 = no importance) | | | |
| 2. THE VALUE CREATION PROCESS <i>THE VALUE THE CUSTOMER RECEIVES</i> | Importance to our organisation | Existing performance for our organisation | Desired performance for our organisation |
| 1. The value the customer receives gets as much attention with senior management as the value they receive by way of revenue and profits | | | |
| 2. We have a clear view throughout the organisation regarding the nature of the 'core' and 'augmented' offer made to our customers | | | |
| 3. At least annually we review whether further supplementary services should be added to our offer to increase the value received by our customers | | | |
| 4. Customer relationships and the impact of the brand are fully understood and managed within my organisation | | | |
| 5. My organisation recognises the importance of maximising the number of customer 'advocates' and taking action to minimise customer 'terrorists' and we have established listening posts to monitor consumer sentiment | | | |
| 6. My organisation has developed a written value proposition identifying the value offered to customers | | | |
| 7. Our value proposition is tailored to different customer segments | | | |
| 8. My organisation assesses customer value and end-user customer satisfaction and quantifies overall satisfaction with specific attributes such as responsiveness, accuracy and timeliness | | | |
| 9. We set targets using comparative data drawn from high-performing organisations | | | |
| 10. We measure complaints and other key indicators of customer (end-user) dissatisfaction (e.g. returns, warranty claims), record these indicators by cause and act on them | | | |
| THE VALUE THE ORGANISATION RECEIVES | | | |
| 11. We utilise an appropriate level of segmentation based on satisfaction measures, sales, profits and other relevant historical information | | | |
| 12. My organisation has identified how acquisition costs and annual profit earned per customer vary at the segment level. We have identified our most profitable customers and calculated our share of their wallet. | | | |
| 13. We measure customer retention rates at the segment level and have quantified the profit impact of improvement in retention rates | | | |

[Figueiredo & Marques, 2020]

ICIEMC 2020

| Comprehensive CRM Audit Part 2: The Value Creation Process | | | |
|--|--|--|--|
| Score each statement on a scale 0 to 5 Rating for our organisation - existing and desired performance (5=verywell;0=verypoorly) Importance to our organisation (5 = very important; 0 = no importance) | | | |
| 14. The organisation has identified profitable and non-profitable segments and adjusts the style and cost of campaigns, win-back strategies, customer service and support accordingly | | | |
| 15. We have identified the amounts we spend on both customer acquisition and customer retention at the aggregate and segment levels and have confirmed these expenditures are appropriately balanced | | | |
| 16. We have identified targets for customer retention improvement at the segment level and have developed plans to achieve them | | | |
| 17. The organisation understands the value that each customer segment brings to the company in terms of their lifetime value | | | |
| 18. We have calculated the relative potential profit improvement from: acquisition, cross-selling, up-selling, retention and advocacy at the segment level and have plans to realise this potential | | | |
| 19. We use a comprehensive set of metrics to measure customer acquisition, retention, profitability and lifetime value at the segment level and these are reported to senior management at least quarterly | | | |
| 20. We regularly review competitive activity and quantify how this activity may impact on our customer value metrics; any significant changes are always communicated to senior management | | | |

Anexo 4 | Auditoria Abrangente de CRM - Parte III

Fonte: Payne & Frow, (2013, p. 482 e 483)

| Comprehensive CRM Audit Part 3: The Multi-Channel Integration Process | | | |
|--|--------------------------------|---|--|
| Score each statement on a scale 0 to 5 <i>Rating for our organisation – existing and desired performance</i> (5=verywell;0=verypoorly) <i>Importance to our organisation</i> (5 = very important; 0 = no importance) | | | |
| 3. THE MULTI-CHANNEL INTEGRATION PROCESS: “THE CUSTOMER CONTACT ZONE” <i>CHANNEL OPTIONS AND STRATEGIES</i> | Importance to our organisation | Existing performance for our organisation | Desired performance for our organisation |
| 1. Our senior management have considered the future role of both existing and potential channel participants in our industry | | | |
| 2. We have a clear view on the future impact of all electronic channels, including social media, in our industry | | | |
| 3. Possible structural changes in our industry (disintermediation or reintermediation) have been fully considered | | | |
| 4. We fully understand the advantages and disadvantages of the major channel categories (sales force, outlets, telephony, direct, e-commerce, mobile, social media, etc.) when developing our channel strategies | | | |
| 5. Our organisation formally reviews the range of channel strategy options every year | | | |
| 6. My organisation understands the channels our customers wish to use at different stages of their relationship with us; e.g. pre-sales, sales and post-sales | | | |
| 7. We know how customer channel preference varies at the segment level across different products or services sold by our company | | | |
| 8. We utilise appropriate analytical tools such as market structure maps to identify the value and volume of goods and services passing through different channels for our company and for our competitors | | | |
| 9. Changes in our customers’ channel usage and preferences and general trends in channel usage are reviewed regularly | | | |
| 10. The organisation has an agreed set of metrics for measuring channel performance | | | |
| CUSTOMER EXPERIENCE AND MULTI-CHANNEL INTEGRATION | | | |
| 11. The organisation has a strategy for integrated channel management | | | |
| 12. We monitor the customer experience within channel and across channels and compare our performance with that of our competitors | | | |
| 13. The organisation has identified what constitutes an outstanding (or ‘perfect’) customer experience and strives to deliver it | | | |
| 14. The customer experiences consistency in ‘look, touch and feel’ across channels and this experience is in keeping with our brand image | | | |

ICIEMC 2020

Comprehensive CRM Audit |Part 3: The Multi-Channel Integration Process

Score each statement on a scale 0 to 5
Rating for our organisation - existing and desired performance
(5=verywell;0=verypoorly)
Importance to our organisation
(5 = very important; 0 = no importance)

| | | | |
|--|--|--|--|
| 15. The organisation collects information on all relevant types of customer interactions (e.g. calls, faxes, mail, e-mail, Web, social media, and EDI transactions) to ensure that customer requirements and targets are met | | | |
| 16. The economics of different channels are thoroughly understood | | | |
| 17. The organisation is effective in adding new channels to complement existing channels | | | |
| 18. New channels are integrated with existing channels so that an individual is recognised as the customer regardless of the channels used | | | |
| 19. Customer-affecting applications, such as order handling, work across all our channels. Products purchased in one channel (e.g. the Internet) can be returned through other channels (e.g. a retail outlet) | | | |
| 20. We consider channel integration issues for our employees and partners as well as our customers. | | | |

Fonte: Payne & Frow, (2013, p. 484 e 485)

| Comprehensive CRM Audit Part 4: The Information Management Process | | | |
|---|--------------------------------|---|--|
| Score each statement on a scale 0 to 5 Rating for our organisation – existing and desired performance (5=verywell;0=verypoorly) Importance to our organisation (5 = very important; 0 = no importance) | | | |
| 4. THE INFORMATION MANAGEMENT PROCESS THE DATA REPOSITORY AND CRM ARCHITECTURE | Importance to our organisation | Existing performance for our organisation | Desired performance for our organisation |
| 1. Where data on customers resides in different data bases we know its location, accuracy and completeness | | | |
| 2. We have created a central data warehouse and have a single view of the customer. Information in the warehouse is accurate and complete. | | | |
| 3. Our organisation has an appropriate structure for its data repository (data warehouse, data marts, etc.) given our present and planned customer data requirements | | | |
| 4. Our data structure reflects our business and customer strategies in terms of segment granularity and personalisation requirements | | | |
| 5. Our customer information links with the company's existing systems such as fulfilment, service and finance | | | |
| 6. We have an appropriate strategy for our IT systems including hardware and software. We have taken account of potential of developments such as outsourcing/'the Cloud', Web services, the social commerce | | | |
| 7. We effectively utilise general data mining tools for customer insight and task-specific analysis tools for market segmentation, customer profiling, profitability analysis, predictive modelling, social analytics, etc. | | | |
| 8. We have identified and utilised appropriate front office systems for CRM and considered integration issues with back office systems | | | |
| 9. We realistically appraise and address significant systems integration, people, processes and training tasks associated with introduction of any new CRM system, e.g., sales force automation | | | |
| 10. We fully investigate and budget for change management, project management and employee engagement issues associated with any proposed new CRM systems we plan to introduce | | | |
| INFORMATION AND CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT | | | |
| 11. My organisation has introduced processes to provide relevant data and information to all appropriate staff | | | |
| 12. Our organisation ensures the integrity of the data it collects in terms of relevancy, accuracy, currency and objectivity. | | | |

ICIEMC 2020

| | | | |
|---|--|--|--|
| 13. We ensure security of all sensitive customer data (e.g. credit-card numbers and personal information) | | | |
| 14. We verify that all individuals who have access to sensitive and proprietary data understand the security requirements and protocols | | | |
| 15. My organisation has implemented processes to prevent the unauthorised use or alteration of sensitive and proprietary data | | | |
| 16. We regularly consider opportunities to introduce new e-commerce applications to improve customer service or to reduce costs | | | |
| 17. There is an integrated plan agreed across all channels and functional departments for the collection and use of customer information. | | | |
| 18. My customer information system allows information about individual customers to be recognised and used to produce summary information about the customer for use in customer applications and campaign management | | | |
| 19. My company uses customer analysis techniques to provide proactive customer information for cross-selling and up-selling purposes | | | |
| 20. The company makes effective use of analytical techniques, such as predictive modelling, that use customer information to develop greater customer profitability and increased life-time value | | | |

Anexo 6 | Auditoria Abrangente de CRM – Parte V

Fonte: Payne & Frow (2013, p. 486 e 487)

| Comprehensive CRM Audit Part 5: The Performance Assessment Process | | | |
|--|--------------------------------|---|--|
| Score each statement on a scale 0 to 5 <i>Rating for our organisation – existing and desired performance</i> (5=verywell;0=verypoorly) <i>Importance to our organisation</i> (5 = very important; 0 = no importance) | | | |
| 5. THE PERFORMANCE ASSESSMENT PROCESS <i>SHAREHOLDER RESULTS</i> | Importance to our organisation | Existing performance for our organisation | Desired performance for our organisation |
| 1. Our top management recognise the importance of leadership in creating employee, customer and shareholder value | | | |
| 2. The key drivers of shareholder results - employee value, customer value, shareholder value, and cost reduction - are fully understood | | | |
| 3. We place sufficient emphasis in our organisation on employee value | | | |
| 4. We rank ourselves highly in terms of recruiting, selecting, developing and empowering our employees | | | |
| 5. We place sufficient emphasis in our organisation on customer value | | | |
| 6. We rank ourselves highly in terms of delivering superior customer value opportunities in every attractive customer segment | | | |
| 7. We place sufficient emphasis in our organisation on shareholder value | | | |
| 8. We rank ourselves highly in terms creating shareholder value compared with our major competitors | | | |
| 9. We take full advantage of all opportunities for cost reduction. Cost reduction strategies do not negatively impact customer satisfaction | | | |
| 10. We have developed, or are developing, a balanced scorecard or linkage model in our organisation that addresses the relationship between employee satisfaction, customer satisfaction and business results | | | |
| STANDARDS, METRICS AND KEY PERFORMANCE INDICATORS | | | |
| 11. We have developed our own standards across all the areas of CRM that are important to us | | | |
| 12. We have adopted standards developed by others (e.g. CMAT or COPC standards) and used these to benchmark our performance against relevant external comparators | | | |
| 13. We have identified and put in place appropriate customer metrics | | | |
| 14. We have identified and put in place appropriate people and process metrics | | | |
| 15. We have identified and put in place appropriate strategic metrics | | | |
| 16. We have identified and put in place appropriate output and comparative metrics and special metrics for e-commerce and social influence marketing. | | | |

ICIEMC 2020

| | | | |
|---|--|--|--|
| 17. A strategy map (or success map) has been developed that identifies the chain of 'cause and effect' logic that connects our company's strategy with the drivers that lead to commercial success | | | |
| 18. Our organisation has identified the most important KPIs and these are reported to senior management on a regular basis | | | |
| 19. Frameworks such as the balanced scorecard are utilised to ensure there is a focus on all relevant areas of performance, not just financial ones | | | |
| 20. A CRM performance monitoring process is in place and attention has been given to making sure KPIs are communicated in a visually engaging manner to management and other relevant employees, e.g., by using dashboards. | | | |

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

Retail service quality as a determinant of brand experience and consumer loyalty: A study applied to fashion retail

Nuno Fortes, Inês Resende, Pedro Espírito Santo & Patrícia Cardoso

All at Polytechnic Institute of Coimbra, ESTGOH

Abstract

Fashion retail is a highly competitive industry, where product differentiation is not always perceived by the consumer, not translating into an advantage over the competition. Retail service quality can be taken as a complementary source of differentiation by contributing to an improved consumer brand experience and, consequently, to greater loyalty. This study proposes a research model that analyses the effect of retail service quality, considered from a multidimensional perspective (physical appearance, reliability, personal interaction, problem solving and politics) on consumer's brand experience, also seen from a multidimensional perspective (sensory, affective, behavioural and intellectual). In addition, it analyses the impact that retail service quality and brand experience have on consumer loyalty. In order to validate the model, an empirical study was conducted with a sample of 217 customers of a fashion retail store. The data collected were subjected to statistical treatment using the partial least squares methodology, and the results confirmed the significant influence of retail service quality on brand experience and consumer loyalty. From this study it is possible to draw relevant implications for the academic world, as well as for the management of retail organizations, which must focus on improving service quality in order to provide a better shopping experience for their customers and, consequently, increase their loyalty.

Keywords: Retail service quality, Brand experience, Brand loyalty, Fashion retail

1. INTRODUÇÃO

O retalho de moda é um setor de atividade altamente competitivo, em que a diferenciação dos produtos oferecidos pelas marcas nem sempre é percebida pelo consumidor. Na busca de fontes de vantagens competitivas, algumas marcas deste setor começaram a investir na melhoria da qualidade do serviço prestado em loja, de modo a conseguirem uma maior diferenciação e, por consequência, maior lealdade dos clientes (Zakaria *et al.*, 2014; Zameer, Wang, Yasmeen, & Ahmed, 2019) e melhor rentabilidade financeira (Padma & Wagenseil, 2018).

Por outro lado, num mundo em que os negócios são cada vez mais globais, como é o caso do retalho de moda, as marcas têm a necessidade de oferecerem experiências inesquecíveis aos seus consumidores, com o objetivo de se diferenciarem e manterem uma posição competitiva no mercado (Iglesias, Markovic, & Rialp, 2019).

A melhoria da qualidade do serviço em loja e da experiência com a marca são, assim, importantes ingredientes do sucesso no setor do retalho de moda, na medida em que contribuem para um incremento da lealdade à marca. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar as relações que se estabelecem entre qualidade do serviço em loja, experiência com a marca e lealdade à marca, através do efeito direto da qualidade de serviço na lealdade, assim como do efeito indireto, por intermédio da experiência com a marca.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. LEALDADE À MARCA

O conceito de lealdade à marca tem ganho cada vez mais importância para profissionais e investigadores de marketing, sendo considerado um mantra no crescimento de uma organização. Cada vez mais, as empresas estão conscientes de que, quanto maior for a lealdade do cliente à sua marca, maior será o sucesso e a competitividade da mesma (Hussein *et al.*, 2015).

A lealdade à marca pode ser definida como o compromisso profundo de recomprar ou recomendar uma marca consistentemente no futuro, apesar de influências situacionais e de esforços de marketing que têm o potencial de causar comportamentos de mudança (Molinillo, Ekinci, & Japutra, 2018). Aaker (1996) descreve a lealdade à marca como a dimensão central do *brand equity*. A lealdade à marca é vista como um constructo multidimensional e pode ser analisada através de duas perspetivas: comportamental e atitudinal (Foroudi *et al.*, 2018). Do ponto de vista comportamental, a lealdade é verificada através da repetição do comportamento de compra (Kim, Vogt, & Knutson, 2015), sendo que é “medida como frequência, proporção ou probabilidade de compra” (Eryigit, 2013, p.20) e da intenção de recomendar a marca (Molinillo *et al.*, 2018). Na ótica atitudinal, a lealdade pode ser observada por intermédio da satisfação (Foroudi *et al.*, 2018) e das fortes atitudes que um consumidor demonstra perante a marca e a sua intenção de comprar novamente a mesma marca (Eryigit, 2013).

Como referido anteriormente, a lealdade não se restringe simplesmente à repetição do comportamento de compra. O cliente deve ter um sentido de compromisso para com a marca, o que faz com que escolha a marca propositadamente, excluindo outras marcas concorrentes (Sivadas & Baker-Prewitt, 2014). Assim, a lealdade funciona como uma barreira na permuta de cliente, o que gera vantagens competitivas (De Ruyter & Bloemer, 1999).

Hussein *et al.* (2015) sugerem princípios chave para gerar e manter a lealdade, sendo eles: criar produtos inovadores, preservar a venda de produtos da marca, reconhecer os melhores clientes, facilitar a venda e providenciar o melhor serviço.

No setor dos serviços, a lealdade é vista como a intensa relação que os consumidores têm com quem lhes presta o serviço, o que influencia a sua escolha no futuro. Como não é um ativo estagnado, é necessário que as empresas o estimulem, para não correrem o risco de, num mercado cada vez mais competitivo, o consumidor encontrar uma alternativa melhor. Para além disso, caso a empresa possua um bom nível de lealdade, poderá poupar em esforços de marketing. Ter clientes leais é sinónimo de recomendação, o que trará novos clientes para a organização (Zameer *et al.*, 2019).

ICIEMC 2020

Em suma, a lealdade pressupõe a geração de satisfação e a criação de um sentimento de compromisso por parte do cliente. Este constructo fornece privilégios ao cliente como sinal de agradecimento e consideração pela escolha da marca da empresa. São estas vantagens que as organizações proporcionam aos seus consumidores que os tornam clientes leais (Zakaria *et al.*, 2014).

2.2. EXPERIÊNCIA COM A MARCA

A forte globalização dos negócios, tem levado as empresas a oferecerem experiências memoráveis aos seus clientes, tendo o intuito de acentuarem a sua diferenciação e, com isso, criarem robustas vantagens competitivas no mercado (Iglesias, Markovic, & Rialp, 2019).

A experiência com a marca é o resultado das interações estabelecidas entre esta e os consumidores (Lin, 2015). Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009) definem-na como as sensações, sentimentos, cognições e respostas comportamentais geradas por estímulos relacionados com a marca. Para estes autores, a experiência com a marca pode ser definida através de quatro dimensões: sensorial, afetiva, intelectual e comportamental. Em primeiro, a nível sensorial, a marca deve ser capaz de fornecer estímulos que satisfaçam os cinco sentidos dos consumidores. Em segundo, a dimensão afetiva está intimamente ligada aos sentimentos e emoções que as marcas são capazes de gerar na sua relação com os clientes. Em terceiro, a dimensão intelectual está relacionada com a eficácia que as marcas têm para provocar na mente dos clientes curiosidade, criatividade e imaginação. Por último, a dimensão comportamental está ligada às ações dos clientes promovidas pela marca, ou seja, a capacidade de o consumidor participar fisicamente em experiências com a marca. A experiência com a marca pode variar na sua intensidade, pode ser positiva ou negativa e pode surgir naturalmente, tornando-se passageira. Quando a experiência permanece a longo prazo na mente do consumidor, é capaz de influenciar a satisfação e a lealdade de um cliente a uma marca (Brakus *et al.*, 2009).

Estudos comprovam que a experiência pode verificar-se no momento em que os clientes compram os produtos, nos serviços que lhes são prestados e quando os consomem (Brakus *et al.*, 2009). Partindo deste pressuposto, experienciar um produto tanto pode ser através do contacto físico, como virtualmente, consistindo na avaliação feita pelo consumidor ao produto. A experiência no serviço ocorre quando existe uma interação entre o cliente e o vendedor em ambiente físico, por intermédio das práticas e políticas exercidas na loja. No momento em que o consumidor consome ou utiliza o produto, também se verifica uma experiência, através das sensações intrínsecas sentidas ao experienciar o produto (Brakus *et al.*, 2009). Para além destas experiências diretas, os consumidores podem vivenciar experiências indiretas, como atividades de comunicação de marketing (Brakus *et al.*, 2009). A experiência verifica-se no momento em que existe uma interação com a marca, seja ela direta ou indireta (Jiang, Luk, & Cardinali, 2018).

Ao usufruir de uma experiência com a marca, o consumidor passa por um processo de experimentação de estímulos. Desta forma, é possível definir a experiência como um processo refletido na atitude do cliente e na intenção de visitar a loja, o que resulta em experiências de utilização, incluindo participação, observação e serviços (Yoon & Park, 2018). Este constructo, para além de provocar a intenção do cliente voltar à loja, também origina uma imagem da marca positiva (Yoon & Park, 2018). É, também, considerado como uma boa estratégia para proteger a marca de crises, o que ajuda a manter os clientes leais à marca (Şahin, Kitapçı, Altındağ, & Gök, 2017).

A experiência com a marca afeta a forma como a marca persiste na mente do cliente, o que o deixa mais predisposto a comprar a marca (Lin, 2015) e tem a capacidade de aumentar a lealdade à marca, ao criar uma imagem favorável, consolidando as relações com os seus clientes (Lin, 2015; Yoon & Park, 2018).

Deste modo, propomos a seguinte hipótese:

H1: A experiência com a marca tem uma influência positiva na lealdade à marca.

2.3. QUALIDADE DE SERVIÇO EM LOJA

Em ambiente de loja, os funcionários de uma marca detêm um papel fundamental na relação desta com os seus clientes, pois são eles que lhes fornecem os produtos e proporcionam serviços desejados (Hasni, Salo, Naeem, & Abbasi, 2018). Por conseguinte, a qualidade de serviço prestado pelo colaborador e a relação que estabelece com os clientes influencia a forma como a marca é percebida (Hasni *et al.*, 2018).

Diversos estudos efetuados na área do retalho comprovam que a qualidade de serviço é qualificada pelos clientes a nível geral, dos atributos e dimensional (Alić *et al.*, 2017). A nível geral, os consumidores podem avaliar a qualidade de serviço a partir de dois prismas diferentes: através da apreciação de produtos e serviços ou por meio da avaliação dos funcionários e do espaço. Ao nível dos atributos, os clientes podem os seguintes: ambientais, como o som, o cheiro e a luminosidade; de design, como o espaço físico; e sociais, como a capacidade de atendimento dos funcionários (Alić *et al.*, 2017). Ao nível dimensional, é proposto que a qualidade de serviço é um conceito que abrange 3 dimensões principais: qualidade da interação, qualidade do ambiente físico e qualidade do resultado (Alić *et al.*, 2017, p.31). A qualidade da interação é relativa ao entendimento que os consumidores têm da relação com os funcionários durante o serviço, já a qualidade do ambiente físico diz respeito à qualidade do espaço e no que concerne à qualidade do resultado, esta é referente ao julgamento efetuado pelos clientes acerca da experiência de compra naquele espaço (Alić *et al.*, 2017).

Neste sentido, Dabholkar, Thorpe e Rentz (1996) propuseram cinco dimensões específicas para avaliar a qualidade de serviço no setor do retalho, sendo elas: o aspeto físico, a fiabilidade, as interações pessoais, a resolução de problemas e a política. No que concerne ao aspeto físico, a qualidade é verificada de acordo com a limpeza do local e com a aparência do espaço interior e exterior, mas não se cinge simplesmente à apresentação visual do local, também é considerada a conveniência, a forma como a mercadoria está disposta e a facilidade oferecida ao cliente para encontrar o que procura. A fiabilidade diz respeito à capacidade de manter compromissos com o cliente, à disponibilidade da mercadoria e à competência dos funcionários. Nesta sequência, a interação pessoal está intimamente ligada à relação dos funcionários com os clientes, ou seja, os clientes têm a necessidade de se sentirem confortáveis dentro da loja, sem que sejam pressionados, que os funcionários sejam prestáveis e que lhes seja oferecida ajuda se for solicitada. Relativamente à resolução de problemas, trata da forma como a loja lida com trocas, devoluções e reclamações. Os clientes gostam de se sentir seguros quando precisam de resolver algum problema. Por fim, a política da loja incide sobre o facto de o cliente avaliar positivamente a conveniência do horário e do acesso, a qualidade da mercadoria e as facilidades oferecidas pela loja, como pagamentos com cartão e reservas.

As consequências da qualidade do serviço prestado em loja são extremamente relevantes para as marcas. Diversas investigações concluem que uma avaliação favorável da qualidade do serviço na área do retalho está associada à satisfação do cliente (Alić *et al.*, 2017), à intenção de recomprar e recomendar” (Alić *et al.*, 2017; Şahin *et al.*, 2017) e ao despertar de um sentimento de confiança para com a marca (Şahin *et al.*, 2017).

Atualmente, os consumidores não esperam simplesmente adquirir um produto, mas sim obter valor das transações (Majid, Zahra, & Azade, 2016). Zameer *et al.* (2019) afirmam que a qualidade de serviço é a comparação entre as expectativas do cliente sobre o serviço e as percepções sobre o serviço fornecido. Estes autores também defendem que a qualidade de serviço é uma poderosa arma para aumentar o valor da marca, pois a qualidade de serviço influencia a satisfação e esta gera lealdade, que é um importante ativo do *brand equity*, na perspetiva do consumidor.

Face ao exposto, avançamos com a seguinte hipótese:

H2: A qualidade de serviço em loja tem uma influência positiva na lealdade à marca.

Alguns estudos estabeleceram que a experiência com a marca é formada a partir da percepção que os consumidores têm da imagem da marca, que é produzida através de fatores como as intervenções de marketing, a interação com o cliente e a qualidade do serviço (Kumar & Polonsky, 2019; Şahin *et al.*, 2017), sendo avaliada através da qualidade da interação, da qualidade do ambiente físico e da qualidade do resultado (Şahin *et al.*, 2017,).

ICIEMC 2020

Deste modo, ao ser alvo de um serviço em loja de elevada qualidade, pode o consumidor desenvolver sentimentos de confiança e exibir comportamentos de recomendação e de repetição do comportamento de compra, em resultado de ter vivenciado uma experiência memorável (Şahin *et al.*, 2017).

Como tal, propomos a seguinte hipótese:

H3: A qualidade de serviço em loja tem uma influência positiva na experiência com a marca.

O modelo de investigação proposto, resultante da conjugação das 3 hipóteses acima enunciadas encontra-se representado na figura 1.



Fonte: elaboração própria

Figura 1 - Modelo de investigação

3. METODOLOGIA

Nesta investigação, a metodologia selecionada, que visou a validação do modelo de investigação, é de natureza quantitativa, utilizando o questionário *online* como instrumento de recolha dos dados.

A população em estudo foi constituída pelos clientes de uma marca de moda, com elevada notoriedade, que possui uma rede de lojas físicas próprias espalhadas por todo o território de Portugal.

Por razões de economia de custos e rapidez na recolha dos dados, a amostra é não aleatória, de conveniência, tendo sido constituída a partir da base de dados de clientes da marca e das redes sociais. A amostra recolhida, cujo perfil sociodemográfico é descrito na tabela 1, é composta por 217 indivíduos, que são maioritariamente do género feminino (65,0%), habitam na região Centro (68,2%) e completaram o ensino superior (58,1%), tendo como idade média 35,3 anos.

Tabela 1 - Perfil da amostra

| | | N | % |
|--------------|-------------------|------|-------|
| Género | Feminino | 141 | 65,0 |
| | Masculino | 76 | 35,0 |
| Região | Norte | 54 | 24,9 |
| | Centro | 148 | 68,2 |
| | Sul | 10 | 4,6 |
| | Madeira | 5 | 2,3 |
| Escolaridade | Ensino básico | 8 | 3,7 |
| | Ensino secundário | 83 | 38,2 |
| | Ensino superior | 126 | 58,1 |
| Idade | Média | 35,3 | |
| | Desvio padrão | 11,7 | |
| Total | | 217 | 100,0 |

ICIEMC 2020

Como referido anteriormente, o instrumento de recolha dos dados, é o questionário, o qual continha escalas validadas na literatura para cada um dos 3 constructos incluídos no modelo de investigação. A qualidade de serviço em loja (QS) foi medida através da escala multidimensional desenvolvida por Dabholkar, Thorpe e Rentz (1996), a qual é formada por 5 dimensões – aspeto físico (AF), fiabilidade (FIAB), interação pessoal (IP), resolução de problemas (RP) e política (POL) –, que agrupam 28 itens. Por sua vez, a experiência com a marca (EM) foi mensurada por intermédio da escala multidimensional proposta por Brakus *et al.* (2009), composta por 12 itens, em que são analisadas 4 dimensões: sensorial (SENS), afetiva (AFET), intelectual (INT) e comportamental (COMP). Finalmente, a lealdade foi medida através de 3 itens retirados da escala de Yoo, Donthu e Lee (2000). As escalas originais foram traduzidas para Português e adaptadas ao contexto em estudo. A avaliação das 43 afirmações do questionário foi feita através de escalas de Likert de 5 pontos, cujos extremos eram “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5). Antecedendo o lançamento do questionário, foi realizado um pré-teste, com o intuito de avaliar a clareza das perguntas, o seu sequenciamento e o funcionamento da plataforma de recolha de dados *online*. Em resultado do pré-teste, foram introduzidas ligeiras alterações na formulação de alguma perguntas.

4. RESULTADOS

O tratamento estatístico dos dados foi efetuado com recurso à modelação de equações estruturais com a metodologia *partial least squares* (PLS-SEM), através do software SmartPLS 3.0. A significância estatística dos parâmetros do modelo foi obtida através de *bootstrapping* com 5000 iterações. O modelo de medida foi avaliado em termos de fiabilidade, validade convergente e validade discriminante. A tabela 2 apresenta os *loadings* dos indicadores de medida e respetivos valores-p, bem como os *cross-loadings*. Todos os *loadings* são superiores ao valor mínimo de 0,7 (Götz, Liehr-Gobbers, & Krafft, 2010) e estatisticamente significativos ao nível de 0,1%, o que atesta a sua fiabilidade.

Tabela 2 – *Loadings e cross-loadings*

| Itens | Loadings | Valor-p | Cross-loadings | Itens | Loadings | Valor-p | Cross-loadings |
|-------|----------|---------|----------------|-------|----------|---------|----------------|
| AF1 | 0,803 | < 0,001 | [0,296; 0,537] | IP3 | 0,900 | < 0,001 | [0,108; 0,768] |
| AF2 | 0,849 | < 0,001 | [0,306; 0,569] | IP4 | 0,928 | < 0,001 | [0,116; 0,797] |
| AF3 | 0,791 | < 0,001 | [0,382; 0,585] | IP5 | 0,842 | < 0,001 | [0,177; 0,790] |
| AF4 | 0,829 | < 0,001 | [0,222; 0,649] | IP6 | 0,812 | < 0,001 | [0,164; 0,706] |
| AF5 | 0,833 | < 0,001 | [0,336; 0,688] | IP7 | 0,892 | < 0,001 | [0,115; 0,726] |
| AF6 | 0,776 | < 0,001 | [0,291; 0,679] | IP8 | 0,907 | < 0,001 | [0,099; 0,740] |
| AFET1 | 0,915 | < 0,001 | [0,243; 0,873] | IP9 | 0,882 | < 0,001 | [0,046; 0,754] |
| AFET2 | 0,938 | < 0,001 | [0,214; 0,744] | LEAL1 | 0,944 | < 0,001 | [0,228; 0,630] |
| AFET3 | 0,966 | < 0,001 | [0,255; 0,824] | LEAL2 | 0,939 | < 0,001 | [0,290; 0,652] |
| COMP1 | 0,921 | < 0,001 | [0,101; 0,682] | LEAL3 | 0,940 | < 0,001 | [0,260; 0,649] |
| COMP2 | 0,949 | < 0,001 | [0,093; 0,776] | POL1 | 0,760 | < 0,001 | [0,306; 0,681] |
| COMP3 | 0,869 | < 0,001 | [0,175; 0,685] | POL2 | 0,580 | < 0,001 | [0,231; 0,436] |
| FIAB1 | 0,922 | < 0,001 | [0,249; 0,734] | POL3 | 0,836 | < 0,001 | [0,057; 0,729] |
| FIAB2 | 0,930 | < 0,001 | [0,247; 0,752] | POL4 | 0,775 | < 0,001 | [0,065; 0,569] |
| FIAB3 | 0,934 | < 0,001 | [0,248; 0,773] | POL5 | 0,729 | < 0,001 | [0,186; 0,574] |
| FIAB4 | 0,731 | < 0,001 | [0,287; 0,688] | RP1 | 0,932 | < 0,001 | [0,150; 0,791] |
| FIAB5 | 0,804 | < 0,001 | [0,115; 0,719] | RP2 | 0,942 | < 0,001 | [0,136; 0,787] |
| INT1 | 0,965 | < 0,001 | [0,218; 0,776] | RP3 | 0,927 | < 0,001 | [0,197; 0,823] |
| INT2 | 0,965 | < 0,001 | [0,188; 0,794] | SENS1 | 0,950 | < 0,001 | [0,213; 0,852] |
| INT3 | 0,934 | < 0,001 | [0,156; 0,759] | SENS2 | 0,952 | < 0,001 | [0,266; 0,799] |
| IP1 | 0,907 | < 0,001 | [0,131; 0,806] | SENS3 | 0,956 | < 0,001 | [0,249; 0,823] |
| IP2 | 0,918 | < 0,001 | [0,117; 0,774] | | | | |

ICIEMC 2020

A tabela 3 apresenta a variância média extraída (AVE), a fiabilidade compósita (CR) e as correlações de cada variável latente. Os valores da CR são maiores do que o valor mínimo recomendado de 0,6 (Götz *et al.*, 2010), variando entre 0,857 e 0,971, o que nos permite concluir que todos os constructos têm adequada fiabilidade. Para além disso, a AVE de todos os constructos é maior do que o ponto de corte mínimo de 0,5 (Götz *et al.*, 2010; Hair *et al.*, 2016), o que confirma a sua validade convergente. Finalmente, de acordo com o critério de Fornell-Larcker, é confirmada a validade discriminante para cada constructo, dado que a raiz quadrada da sua AVE é maior do que o valor absoluto das correlações com os restantes constructos (Fornell & Larcker, 1981). A aplicação do critério HTMT, também confirma a validade discriminante, uma vez que os valores HTMT são inferiores a 0,9 (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Para além disso, de acordo com a tabela 2, os *cross-loadings* são menores que os *loadings* em cada item, o que reforça a validade discriminante (Götz *et al.*, 2010).

Tabela 3 – AVE, CR e correlações entre os constructos.

| | AVE | CR | Correlações (HTMT) | | | | | | | | | | |
|------|-------|-------|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------|--|
| | | | AF | AFET | COMP | FIAB | INT | IP | LEAL | POL | RP | SENS | |
| AF | 0,662 | 0,922 | 0,814 | | | | | | | | | | |
| AFET | 0,884 | 0,958 | 0,462 (0,504) | 0,940 | | | | | | | | | |
| COMP | 0,835 | 0,938 | 0,375 (0,419) | 0,706 (0,770) | 0,914 | | | | | | | | |
| FIAB | 0,754 | 0,938 | 0,760 (0,836) | 0,366 (0,397) | 0,263 (0,293) | 0,868 | | | | | | | |
| INT | 0,911 | 0,969 | 0,420 (0,457) | 0,796 (0,844) | 0,783 (0,845) | 0,332 (0,358) | 0,955 | | | | | | |
| IP | 0,789 | 0,971 | 0,684 (0,725) | 0,260 (0,274) | 0,134 (0,145) | 0,794 (0,843) | 0,196 (0,205) | 0,888 | | | | | |
| LEAL | 0,885 | 0,959 | 0,451 (0,494) | 0,672 (0,718) | 0,529 (0,576) | 0,394 (0,427) | 0,615 (0,652) | 0,276 (0,290) | 0,941 | | | | |
| POL | 0,549 | 0,857 | 0,729 (0,855) | 0,388 (0,458) | 0,218 (0,272) | 0,769 (0,891) | 0,309 (0,374) | 0,745 (0,832) | 0,402 (0,473) | 0,741 | | | |
| RP | 0,872 | 0,953 | 0,691 (0,751) | 0,272 (0,292) | 0,173 (0,189) | 0,822 (0,893) | 0,233 (0,248) | 0,857 (0,906) | 0,334 (0,358) | 0,746 (0,857) | 0,934 | | |
| SENS | 0,907 | 0,967 | 0,462 (0,505) | 0,866 (0,920) | 0,588 (0,635) | 0,386 (0,417) | 0,720 (0,758) | 0,254 (0,265) | 0,684 (0,726) | 0,392 (0,461) | 0,299 (0,319) | 0,952 | |

Nota: a diagonal contém a raiz quadrada da AVE; as correlações entre os constructos são apresentadas fora da diagonal; os valores HTMT são apresentados entre parêntesis.

A figura 2 apresenta o modelo estrutural, cuja avaliação foi feita através do sinal, magnitude e significância estatística dos parâmetros das relações estruturais, assim como pela variância explicada (R^2) das variáveis latentes endógenas (Götz *et al.*, 2010). Todas as relações têm parâmetros com sinal compatível (positivo) com o previsto no modelo de investigação e são estatisticamente significativas ao nível de 0,1%, com exceção da relação QS→LEAL, cuja significância estatística se verifica ao nível de 1%, tal como descrito na tabela 4 (efeitos diretos). Assim, os resultados permitem a confirmação das 3 hipóteses propostas no modelo de investigação. Analisando a variância explicada das variáveis latentes endógenas, verifica-se que a lealdade é explicada em 51,0% pela experiência com a marca e pela qualidade de serviço em loja, enquanto que a experiência com a marca é explicada em 13,8% pela qualidade de serviço em loja.

A tabela 4 descreve os efeitos diretos, indiretos e totais entre as variáveis do modelo. Todos os efeitos diretos, indiretos e totais são estatisticamente significativos ao nível de 0,1%, com exceção do efeito direto QS→LEAL, que é significativo ao nível de 1%, tal como referido anteriormente. A experiência com a marca exerce o efeito

ICIEMC 2020

direto mais forte sobre a lealdade ($\beta=0,639$; $p<0,001$). O único efeito indireto sobre a lealdade é exercido pela qualidade de serviço em loja ($\beta=0,639$; $p<0,001$), por intermédio da experiência com a marca, revelando um potencial efeito de mediação desta última variável. No que respeita aos efeitos totais, destaque para o exercido pela experiência com a marca sobre a lealdade ($\beta=0,639$; $p<0,001$).

Tabela 4 - Efeitos diretos, indiretos e totais

| | Efeitos diretos | | Efeitos indiretos | | Efeitos totais | |
|---------|-----------------|-----------|-------------------|-----------|----------------|-----------|
| | Coefficientes | Valores-p | Coefficientes | Valores-p | Coefficientes | Valores-p |
| QS→EM | 0,371 | < 0,001 | | | 0,371 | < 0,001 |
| EM→LEAL | 0,639 | < 0,001 | | | 0,639 | < 0,001 |
| QS→LEAL | 0,160 | 0,003 | 0,237 | < 0,001 | 0,397 | < 0,001 |

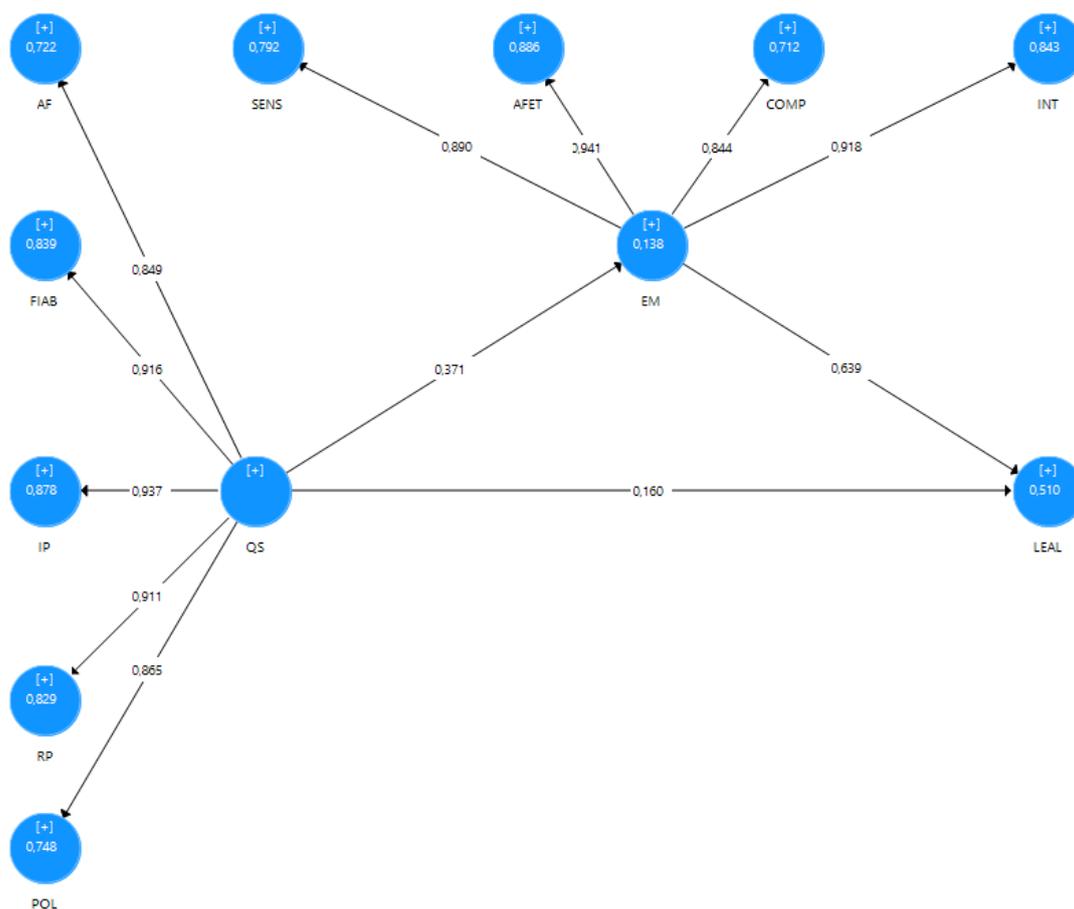


Figura 2 - Modelo estrutural

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

5.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente investigação tinha como principal objetivo verificar as relações que se estabelecem entre qualidade de serviço em loja, experiência com a marca e lealdade à marca no setor do retalho de moda. O modelo de investigação proposto sustenta que a lealdade à marca é influenciada positivamente por duas vias: diretamente pela qualidade de serviço e pela experiência com a marca e indiretamente pela qualidade de serviço em loja, por intermédio da experiência com a marca.

A hipótese 1 propunha uma influência positiva da experiência com a marca na lealdade à marca. Os resultados obtidos permitiram a corroboração desta hipótese, indo ao encontro dos estudos de Lin (2015) e Yoon e Park (2018). Deste modo, podemos concluir que a aposta das marcas de moda em proporcionarem experiências memoráveis aos seus clientes, nas vertentes sensorial, afetiva, intelectual e comportamental, contribui de forma significativa para o incremento da sua lealdade, gerando comportamentos desejáveis para a marca, como a repetição do comportamento de compra e a recomendação.

Por outro lado, a hipótese 2 sustentava que a qualidade de serviço em loja exercia uma influência positiva na lealdade à marca. Os resultados alcançados no estudo empírico permitiram a confirmação desta hipótese, reforçando as conclusões dos trabalhos de Alić *et al.* (2017), Şahin *et al.* (2017) e Zameer *et al.* (2019). Assim, podemos concluir que a prestação de um serviço de qualidade nas lojas de retalho de moda, encarada sob uma perspetiva holística, que engloba dimensões como o aspeto físico, a fiabilidade, a interação pessoal, a resolução de problemas e a política, é um ingrediente fundamental no relacionamento das marcas com os seus clientes, contribuindo de forma significativa para o fortalecimento da sua lealdade.

Por fim, a hipótese 3 avançava que a qualidade de serviço em loja exercia uma influência positiva na experiência com a marca. Mais uma vez, os resultados obtidos permitiram a corroboração desta hipótese, produzindo evidência empírica adicional coincidente com a do estudo de Şahin *et al.* (2017). Como tal, fica claro que se as marcas apostarem na melhoria do serviço que prestam em loja, tendo em consideração as 5 dimensões acima referidas, estão a contribuir para o fortalecimento da experiência do cliente com a marca.

5.2. CONTRIBUIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Em termos académicos, esta investigação apresenta como contributos a proposta e validação empírica integral de um modelo de investigação, baseado na literatura de referência na área, que reflete a influência que a qualidade de serviço prestado em loja exerce como determinante da experiência com a marca e da lealdade do cliente. É de realçar que este modelo explica mais de metade da variância da lealdade à marca.

A relevância das conclusões deste estudo é acentuada pelo facto de a qualidade de serviço em loja e a experiência com a marca terem sido analisadas sob uma perspetiva multidimensional, o que é inovador do ponto de vista académico e fornece múltiplas pistas às marcas para melhorarem a qualidade do serviço que prestam em loja, assim como a experiência que proporcionam aos seus clientes.

Do ponto de vista empresarial, esta é uma importante contribuição deste estudo, que sinaliza o caminho a seguir pelas marcas interessadas em incrementarem a lealdade dos seus clientes. Esse caminho é claro: apostar fortemente na qualidade do serviço que prestam em loja, melhorando as evidências físicas de suporte ao serviço, a fiabilidade dos processos, a capacidade de interação com os clientes, a capacidade de resolução de problemas e a política da loja. Esta melhoria da qualidade do serviço em loja vai traduzir-se diretamente em maior lealdade dos clientes, mas sobretudo numa melhor perceção destes em relação à experiência que lhes é proporcionada pelas marcas. Por sua vez, o investimento mais consistente das marcas na entrega de uma experiência ao nível sensorial, afetivo, intelectual e comportamental mais impactante contribuirá, de forma marcada, para um reforço da lealdade dos clientes. Deste modo, seja por via direta, seja por via indireta, através do reforço da experiência com a marca, conclui-se que a forte aposta das marcas de moda na melhoria do serviço prestado nas suas lojas terá um efeito muito significativo no fortalecimento dos laços com os seus clientes, aprofundando a sua lealdade, o que se traduzirá numa enorme fonte de vantagem competitiva.

5.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Uma das limitações deste estudo prende-se com a amostra ser não aleatória, de conveniência, o que não permite a generalização das conclusões deste estudo. Para além disso, a amostra é muito concentrada na região Centro, o que poderá ter enviesado os resultados, na medida em que a marca estudada tem lojas distribuídas por todo o território nacional.

Deste modo, seria importante, em futuras investigações, que a recolha de dados tivesse uma maior dispersão regional, de modo a proporcionar uma representação mais fidedigna da população em estudo.

Por outro lado, poderia ser interessante aplicar o modelo a outras marcas de moda com cadeias de retalho, para aferir da sua robustez noutros contextos.

Sugere-se, ainda, a realização de um estudo em que o modelo seja aplicado apenas a clientes registados na base de dados da marca, sendo efetuada uma análise multigrupos tendo em conta segmentos com diferentes níveis de *lifetime value* e testados efeitos de moderação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120. <https://doi.org/10.2307/41165845>.
- Alić, A., Agić, E., & Činjarević, M. (2017). The Importance of Store Image and Retail Service Quality in Private Brand Image-Building. *Entrepreneurial Business and Economic Review*, 5(1), 27–42. <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2017.050102>.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience : What Is It ? How Is It Measured ? Does It Affect Loyalty ? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3–16. <https://doi.org/10.1007/BF02893933>.
- De Ruyter, K., & Bloemer, J. (1999). Customer loyalty in extended service settings: The interaction between satisfaction, value attainment and positive mood. *International Journal of Service Industry Management*, 10(3), 320–336. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09564239910276917>.
- Eryigit, C. (2013). The Influence of Brand Associations on Brand Loyalty in Accordance with Product Involvement. *Choregia*, 9(2), 17–33. <http://dx.doi.org/10.4127/ch.2013.0079>.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Foroudi, M. M., & Kitchen, P. J. (2018). Perceptual components of brand equity: Configuring the Symmetrical and Asymmetrical Paths to brand loyalty and brand purchase intention. *Journal of Business Research*, 89, 462–474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.031>.
- Götz, O.; Liehr-Gobbers, K.; Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach, Chapter 29 in V. E. Vinzi, W. Chin, J. Henseler; H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications*. Berlin: Springer.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2016). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hasni, M. S., Salo, J., Naeem, H., & Abbasi, K. S. (2018). Impact of internal branding on customer-based brand equity with mediating effect of organizational loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(11/12), 1056–1076.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. 2015. A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1): 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Hussein, R., Kais, A., & Shamma, H. M. (2015). Determinants of Customer Loyalty. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 5(4), 1–19. <https://doi.org/10.4018/ijcrmm.2014100101>.
- Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity ? Considering the roles of customer satisfaction , customer affective commitment , and employee empathy. *Journal of Business*

ICIEMC 2020

- Research, 96, 343–354. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.043>.
- Jiang, K., Luk, T., & Cardinali, S. (2018). The role of pre-consumption experience in perceived value of retailer brands : Consumers' experience from emerging markets. *Journal of Business Research Journal*, 86, 374–385. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.026>.
- Kim, M., Vogt, C. A., & Knutson, B. J. (2015). Relationships among Customer Satisfaction, Delight, and Loyalty in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), 170–197. <https://doi.org/10.1177/1096348012471376>.
- Kumar, P., & Polonsky, M. J. (2019). In-store experience quality and perceived credibility: A green retailer context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.022>.
- Lin, Y. H. (2015). Innovative brand experience' s influence on brand equity and brand satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(11), 2254–2259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.007>.
- Majid, E., Zahra, M., & Azade, R. (2016). Effect of Dimensions of Service Quality on the Brand Equity in the Fast Food Industry. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 30–47. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0033>.
- Molinillo, S., Ekinci, Y., & Japutra, A. (2018). A consumer-based brand performance model for assessing brand success. *International Journal of Market Research*, 61(1), 93–110. <https://doi.org/10.1177/1470785318762990>.
- Padma, P., & Wagenseil, U. (2018). Retail service excellence: antecedents and consequences. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(5), 422–441. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2017-0189>.
- Şahin, A., Kitapçı, H., Altındağ, E., & Gök, M. S. (2017). Investigating the Impacts of Brand Experience and Service Quality. *International Journal of Market Research*, 59(6), 707–724. <https://doi.org/10.2501/ijmr-2017-051>.
- Sivadas, E., & Baker-Prewitt, J. L. (2014). An Examination of the Relationship between Service Quality Perception and Customer Satisfaction. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2), 73–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09590550010315223>.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211. <https://doi.org/10.1177/0092070300282002>.
- Yoon, S., & Park, J. E. (2018). Tests of in-store experience and socially embedded measures as predictors of retail store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 111–119. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.08.010>.
- Zakaria, I., Rahman, B. A., Yunus, N. A. M., Dzulkpli, M. R., Othman, A. K., & Osman, M. A. F. (2014). The Relationship between Loyalty Program, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Retail Industry: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.643>.
- Zameer, H., Wang, Y., Yasmeen, H., & Ahmed, W. (2019). Modeling the Role of Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Building Service Brand Equity. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 10(2), 55–72. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2019040103>.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and
Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO APLICADO AO NORTE DE PORTUGAL

José Gomes¹, Teresa Dieguez² & Bruno Sousa³

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), josmariagms@gmail.com

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), tdieguez@ipca.pt

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), bsousa@ipca.pt

Abstract

The Civil Construction sector in Portugal has suffered significant fluctuations over the last few years. Being an important sector for economic growth due to its ability to provide infrastructure and create jobs, it is imperative that companies adopt tools for analysis and control of the strategy in order to survive and remain competitive. The evaluation of the generated strategic alternatives will allow to make the major decisions (generic strategy, products and markets, growth and development options), but efforts to transform intentions into actions emerge in the implementation phase of the strategy: the most difficult phase of the entire strategic process, since it is closely linked to organisational change. Interviews were conducted with five managers of companies in the sector and the study aimed to understand which generic strategy allows them to obtain a greater competitive advantage. Most of the interviewees considered it to be cost leadership.

Keywords: Strategy, Competitive Analysis, Generic Strategies, Civil construction

ICIEMC 2020

1. INTRODUÇÃO

A mudança é hoje uma constante e as empresas necessitam de ser cada vez mais competitivas para fazer face ao aumento generalizado da concorrência. O grande desafio passará por ajustar o planeamento estratégico sistemático ao ambiente complexo e imprevisível, de modo a antecipar alterações e manter ou criar vantagem competitiva (Jacobides, 2010; Wright, Paroutis & Blettener, 2013; Shu-Hsiang, Jaitip & Ana, 2015). Assim surgem as ferramentas estratégicas para fornecerem informação sob uma perspetiva holística e apoiarem os gestores na tomada de decisão e no pensamento estratégico (Clark, 1997; Gunn & Williams, 2007; Tassabehji & Isherwood, 2014). Nos últimos anos muitos têm sido os autores e os estudos que têm procurado a “fórmula para a melhoria da performance” (Nobre, 2016, 18), tendo sido desenvolvidos alguns modelos, entre os quais: SWOT (1960s), Matriz BCG (1970s), Matriz GE (1970s), Cinco Forças de Porter (início 80s), Análise da Cadeia de Valor (1980s), Análise de capacidades (1990s) e Análise de Opções Estratégicas (1990s) (Bowman, Singh & Thomas, 2002).

Considerando que o setor da construção em Portugal é um setor com uma grande tradição e impacto na economia, é relevante perceber quais as estratégias utilizadas pelas empresas para fazerem face ao contraciclo vivido no setor. A crise económico-financeira de 2008 teve um forte impacto neste setor e originou uma retração acentuada, tendo-se este cenário vindo a inverter desde o primeiro semestre de 2017 onde foi registado um aumento significativo da produção.

Assim o presente estudo pretende avaliar se as empresas portuguesas do setor da construção civil, sediadas no litoral norte de Portugal, estão despertas para a realidade que afeta diretamente os seus resultados práticos.

O presente estudo está dividido em duas partes. Na parte I é efetuado um enquadramento teórico sobre o tema da estratégia e estratégias genéricas com vista a conhecer o estado da arte e a sua evolução. Também é analisado o setor da Construção Civil em Portugal. Na parte II apresenta-se o estudo de caso, referindo a metodologia, análise e discussão dos resultados, e por fim, as conclusões, limitações e recomendações para linhas de investigação futuras.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Antes de compreender o significado prático de uma estratégia, afigura-se necessário investigar relativamente à sua origem. A palavra estratégia teve origem na Antiga Grécia e advém do termo grego “strategos”, que significa “general no comando das tropas”. Teve a sua origem no militarismo e está intimamente ligada à arte ou ciência de um general definir planos, métodos e manobras para atingir determinados objetivos (Griffith, 1963; Freire, 1997). De acordo com Sousa (2010), “analisando o curso da história, no final do século XVIII, o termo estratégia, com a Revolução Industrial, teve o seu significado ampliado à política e à economia. Na área da gestão empresarial, a palavra foi adotada, em 1947, por Von Neumann e Morgenstern, num livro sobre a teoria dos jogos, segundo os quais a estratégia consiste numa série de ações tomadas pela empresa e definidas de acordo com uma situação particular” (p. 38). Enquanto o objetivo da estratégia militar é conquistar o território do inimigo defendendo o seu próprio território, no campo dos negócios o objetivo fundamental da estratégia é conquistar novos mercados através da criação de vantagens competitivas e da defesa do seu território, ou seja, da opinião dos seus clientes (Freire, 1997; Santos, 2008).

Nos anos 60, Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Universidade de Harvard apresentaram uma definição de estratégia como conceito unificador que relacionava todas as áreas funcionais de uma organização com o ambiente externo. Para Andrews estratégia é o conjunto de objetivos, propósitos ou metas e políticas e planos fundamentais com vista a atingir essas metas, expressos de tal forma que permitem definir qual o negócio em que a organização está ou estará, bem como o tipo de organização que é ou será (Teixeira, 2011). Chandler (1962) e Ansoff (1965) apresentam conceitos distintos, mas complementares sobre estratégia. Chandler (1962) define estratégia sobre o ponto de vista da satisfação do cliente através do alcance de objetivos básicos de longo prazo e adoção de linhas de ação. Por sua vez Ansoff (1965) considera que a definição de estratégia é mais restrita, e consiste num conjunto de regras aplicadas à tomada de decisão quando não são conhecidas todas as variáveis para essa solução. Mais tarde Katz (1970) refere que estratégia

ICIEMC 2020

consiste na relação entre a empresa e o seu meio envolvente, ou seja, a relação atual (situação estratégica) e a relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos). De acordo com Mintzberg e Waters (1985) a distinção entre estratégia vista como um plano ou como um padrão de comportamento está na origem da classificação das estratégias planeadas e estratégias emergentes. Mintzberg (1994) distingue a estratégia intencionada da estratégia realizada. Comparando estratégia intencionada com estratégia realizada pode distinguir-se a estratégia deliberada (aquela que se realizou como tinha sido intencionada) da estratégia emergente. A estratégia não realizada é aquela que apesar de ser intencionada ainda não se realizou.

Nos dias de hoje, o conceito de estratégia é dos mais utilizados na vida empresarial e, apesar de parecer um conceito consensual, vários autores têm refletido sobre o tema apresentando definições distintas. Drucker (1954) refere que para definirmos corretamente a estratégia a seguir é necessário responder a duas questões fundamentais: “Qual é o nosso negócio?”; e “Qual poderia ser o nosso negócio?”. Estas duas questões indicam de forma clara qual é o futuro da organização e qual é a visão prospetivada para a organização (o que pretende para o futuro). A missão, visão e valores constituem o ADN da organização e são centrais na definição de uma correta estratégia de longo prazo (Mirvis, Googins e Kinnicutt, 2010). A missão consiste na definição dos fins estratégicos gerais da empresa, ou seja, é o enunciado dos propósitos gerais e contínuos que indicam as intenções fundamentais da gestão da empresa. Por outras palavras, a missão é a razão de ser de uma organização na medida em que traduz os motivos da sua existência. Serve de ponto de partida para a definição de objetivos mais concretos e específicos. De uma forma mais prática, a missão indica qual o negócio da empresa, quem pretende satisfazer, o que fazer para satisfazer, e de que forma. Por sua vez, a visão indica a direção futura da organização, qual o foco futuro no que diz respeito ao produto, mercado e cliente. Diz respeito à forma como a administração percebe o futuro da empresa. Indica de uma forma mais prática para onde é que se pretende ir. Os valores representam um conjunto de princípios éticos que formam o código de conduta da empresa – são a filosofia que determina o modo de agir da organização. Os valores indicam a forma como a empresa deve atuar por forma a atingir a sua visão (Mirvis et al., 2010; Teixeira, 2011).

Welch (2001), refere que a estratégia de negócios está relacionada com a capacidade de se responder rapidamente às mudanças reais que ocorrem, e não tanto com a capacidade de prever algo. Por isso é que a estratégia tem de ser dinâmica e capaz de antecipar, pelo que é necessário ter “raciocínio estratégico” por forma a delinear um plano geral a partir da força condutora do negócio. Para Kaplan e Norton (2009) a estratégia é uma área de estudos que tem como objetivo a organização dos recursos e processos de uma organização com vista a desenvolver oportunidades de negócio no meio transacional onde estas se inserem. Já Robert (2004) relaciona a estratégia prosseguida com a visão futura. Para este a estratégia é a descrição do conceito de negócio que a organização pretende implementar. Com a mudança acentuada dos dias de hoje, percebe-se que muitas vezes as organizações perdem parte das energias com detalhes e não se focam no que realmente interessa, que é a estratégia (Bourgoin, Marchessaux e Bencherki, 2018).

Na gestão das organizações (lucrativas e não lucrativas) os gestores, independentemente do seu nível de gestão (institucional, intermédio ou operacional) ou da sua área funcional (financeira, comercial, técnica ou de recursos humanos), devem tomar decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia, bem como considerar quatro etapas básicas fundamentais, tais como: planeamento, organização, direção e controlo. (Teixeira, 2011). Para um bom alinhamento da estratégia é necessário identificar de forma clara quais as escolhas e opções a implementar por parte dos gestores de topo, cujo principal objetivo é aumentar a competitividade e sustentabilidade das organizações de forma a aumentar o desempenho superior relativamente aos seus concorrentes. Por isso Mintzberg (1994) refere que a gestão estratégica é um processo sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação. Para Freire (1997) a gestão estratégica consiste na análise do meio envolvente e da empresa, na formulação da missão, objetivos e estratégia na organização da estrutura e na implementação das orientações definidas consoante o seu nível de desempenho. Já Bartol e Martin (1998) referem que gestão estratégica é o processo de formulação e implementação de estratégias a fim de as organizações atingirem os objetivos a que se propõem em função do meio envolvente em que estas se encontram inseridas. De acordo com Santos (2008) “a gestão estratégica pode entender-se como o processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam onde estão, para onde querem ir e como é que lá irão chegar, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente, e em particular,

ICIEMC 2020

nas preferências dos clientes” (p. 328). A figura 1 permite analisar o essencial do modelo de gestão estratégica, nomeadamente, o planeamento, a organização, a liderança e o controlo.



Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica
Fonte: Adaptado de Santos (2008, p. 328).

A gestão estratégica é de tal modo importante que permite (I) identificar, desenvolver e explorar eventuais fontes de vantagem competitivas; (II) orientar e dirigir os esforços dos seus membros e a (III) afetar recursos, no sentido de assegurar a eficácia na consecução consistente, coordenada e alinhada dos objetivos e (IV) estimular a reflexão dos seus membros, a todos os níveis, na formulação e implementação da estratégia e encorajar e incentivar a criatividade e a inovação (Santos, 2008; Topera, 2014). Quando bem praticada, a gestão estratégica pode resultar num conjunto de benefícios que podem proporcionar às empresas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Teixeira (2011) refere que se podem observar três grandes benefícios: a consistência de ação, uma gestão mais proativa e um maior envolvimento pessoal. A consistência da ação consiste no alinhamento de uma ideia comum e partilhada sobre os destinos da empresa. A gestão mais proativa consiste no desenvolvimento de esforços por parte dos gestores com vista atingir determinados objetivos de acordo com o planeado (ou pelo menos intencionado). O maior envolvimento do pessoal traduz-se no envolvimento de gestores e pessoal na definição e implementação das estratégias. Este envolvimento origina um maior sentimento de pertença (a nível transversal) de todos os membros da organização, aumentando assim os níveis de empenho e motivação nas tarefas designadas. Adicionalmente, e para além destes três benefícios fundamentais, a gestão estratégica apresenta outros benefícios importantes, entre os quais: assinala os problemas antes de eles acontecerem, alerta para mudanças, clarifica a visão do negócio, permite a identificação e exploração de oportunidades, minimiza os efeitos negativos, estimula uma abordagem integrada e entusiástica dos problemas e das oportunidades e dá à empresa uma maior vantagem sobre os seus concorrentes (Teixeira, 2011; De Sala e Huxley, 2014).

As fases do processo de gestão estratégica são três: I) análise estratégica (posição), II) formulação da estratégia (decisão) e III) implementação (ação e controlo).

A figura seguinte (figura 2) mostra-nos que no processo de análise estratégica é necessário interpretar e analisar todo o contexto em redor das organizações e é necessário ter em consideração o ambiente geral, o ambiente específico, a estrutura organizacional e a sua capacidade estratégica. A análise do ambiente geral consiste na análise de fatores a um nível macro geral (político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal) que têm influência nas empresas de modo em geral. São forças incontrolláveis pela empresa, mas que esta deve tentar aproveitar/influenciar. A análise do ambiente competitivo é direcionada para um

ICIEMC 2020

ambiente mais específico, seja ele a nível da indústria ou setor. O modelo competitivo das cinco forças de Porter vem precisamente analisar a concorrência do setor/indústria de forma alargada e permite identificar as forças competitivas que se fazem sentir na empresa, não apenas nos atuais concorrentes, mas também ao nível de outras quatro forças (clientes, fornecedores, substitutos e novos concorrentes). Este modelo deve ser aplicado a cada segmento de mercado da empresa ou cada uma das áreas de negócio.

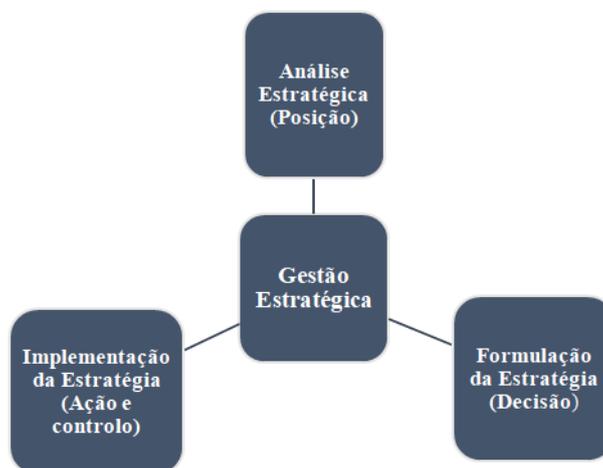


Figura 2 - Processo de Gestão Estratégica.
Fonte: Adaptado de Teixeira (2011, p. 17).

A análise e interpretação do ambiente em redor das organizações é complexa, pois existe uma multiplicidade de variáveis em redor das mesmas que as podem influenciar, variando de país para país, de setor para setor e de empresa para empresa. Santos (2008) refere que a análise estratégica “consiste num processo sistemático, através do qual se procede ao acompanhamento, análise e monitorização do meio ambiente interno e externo da organização e á adequação da estratégia às suas contínuas mutações” (p. 373). As variáveis do ambiente externo estão divididas em dois grandes grupos. O primeiro é o ambiente geral e é composto pelas forças ou variáveis que exercem influência sobre a estratégia a seguir pela empresa (político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas). O segundo é o ambiente competitivo, e consiste essencialmente nas variáveis relacionadas com clientes, fornecedores e concorrentes. A análise interna/externa (análise SWOT) tem como objetivo identificar quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa para dessa forma avaliar quais as ameaças e oportunidades do seu ambiente externo. Consiste essencialmente em identificar internamente quais os aspetos em que a empresa é melhor ou pior do que os seus concorrentes (Ommani, 2011; Teixeira, 2011; Gurel e Tat, 2017).

Tal como referido anteriormente, o ambiente externo está dividido em dois grupos, o ambiente geral e o ambiente competitivo. Dentro da análise do ambiente geral, uma das ferramentas mais utilizadas é a análise das variáveis político-legais (P), económicas (E), socioculturais (S) e tecnológicas (T), comumente designada como análise PEST. São fatores a nível macro que influenciam as organizações (mas que estas não controlam), e que ao mesmo tempo devem ser analisados de forma global para monitorar a informação e detetar eventuais ameaças e oportunidades (Gupta, 2013). São forças incontroláveis e que as organizações devem procurar influenciar (Richardson e Richardson, 1992; Ferreira, Santos, Reis e Marques, 2010; Teixeira, 2011; Sammut-Bonnici e Galea, 2015). Para Ferreira et al., (2010) o sucesso organizacional depende da capacidade de prever mudanças, compreender o impacto das mudanças sobre a indústria na globalidade e sobre a empresa particularmente. A análise interna tem como objetivo dar a conhecer quais são os pontos fortes e os pontos fracos dentro de uma organização. É um sumário das questões-chave do ambiente interno e externo que são suscetíveis de o influenciar. Face ao exposto, a secção seguinte debruçar-se-á sobre o setor da construção civil e as suas especificidades numa lógica de gestão estratégia setorial e empresarial.

3. SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

O setor construção civil e obras públicas é um setor muito diversificado e abrange a construção de edifícios habitacionais, turísticos ou de serviços, bem como o desenvolvimento de obras de engenharia civil como estradas, pontes, vias-férreas, barragens, entre outros. É caracterizado por apresentar uma grande e diversificada cadeia de valor, uma vez que recorre a um elevado número inputs (meios e empresas) desde o início de uma empreitada até ao final da mesma (Nunes, 2001; Baganha, Marques, Góis, 2002). De acordo com Afonso, Hill, Morais e Sequeira, (1998), Baganha et al., (2002) a atividade da construção apresenta algumas especificidades próprias, entre as quais:

- Uma grande multiplicidade de clientes: a procura estende-se tanto a empresas particulares, empresas multinacionais, promotores tradicionais, e ainda a entidades públicas como o Estado e autarquias;
- Uma grande multiplicidade de projetos: onde cada obra apresenta as suas características próprias e diferenciadas. Não existe nenhum projeto exatamente igual ao anterior;
- Uma grande multiplicidade de operações produtivas: o produto final é fruto da interligação das várias especialidades e diferentes tecnologias;
- Uma grande multiplicidade de unidades produtivas: empresas avançadas tecnologicamente trabalham em conjunto com empresas com capacidade produtiva reduzida, existindo uma pouca utilização das tecnologias disponíveis e uma grande utilização do fator mão de obra.

O setor da CCOP é um setor que apresenta uma cadeia de valor muito extensa, quer a montante nas empresas de materiais e equipamentos de construção, tais como, nas empresas de maquinaria diversa; cimento, aço, vidro, tintas, plástico, janelas, portas, cabos, aparelhos de aquecimento e ventilação, e de serviços; empresas de consultoria, arquitetura, engenharia e de transportes, bem como a jusante, nas empresas de equipamento; mobiliário, equipamento doméstico, material de escritório, e de serviços; abastecimento de energia, manutenção e decoração, seguros e serviços jurídicos (Nunes, 2001; Baganha et al., 2002). Os investimentos efetuados neste setor são influenciados diretamente pelo grau de desenvolvimento da economia, da conjuntura económica e do montante das despesas públicas. É um setor que depende diretamente do montante e das fases de investimento em outros setores de atividade. É considerada uma atividade pró-cíclica uma vez que apresenta sinais de maior expansão em fases positivas da economia global e recessões mais profundas em períodos negativos, sendo assim considerada como um dos principais indicadores da economia (Nunes, 2001; Baganha et al., 2002).

De acordo com Tse e Ganesan (1997), o CCOP é um setor muito sensível às condições de crédito existentes na economia e o seu crescimento é associado a períodos de fácil acesso a financiamento. Alterações no Produto Interno Bruto (PIB) têm impacto na procura de projetos de engenharia civil, construção habitacional e disponibilidade de crédito e por fim, os níveis de produção. É um setor com um risco considerável, uma vez que apresenta fracas barreiras à entrada, excessiva concorrência e variações no volume de construção, fruto da instabilidade que caracteriza o setor (Wong e Ng, 2010). Em termos de empregabilidade, a atividade da construção tem um impacto significativo sobre o emprego. De acordo com Afonso et al., (1998), estima-se que cada emprego direto criado pelo setor da construção cria 3 postos de trabalho no conjunto da economia Portuguesa.

Tal como em qualquer outro país, o CCOP apresenta um impacto e peso significativo na economia doméstica (Baganha et al., 2002). Com a entrada para a Comunidade Económica Europeia (CEE), Portugal obteve importantes fundos estruturais (FEDER) com vista ao desenvolvimento de infraestruturas no país, o que gerou um forte crescimento do setor, principalmente na década de 90. Esse crescimento teve um forte impacto quer na estrutura de funcionamento do setor, quer na evolução do emprego. A queda do muro de Berlim e a implementação da liberdade de circulação entre cidadãos de países da União Europeia (UE), bem como a extensão da UE a novos Estados, beneficiou o desenvolvimento de fluxos migratórios estimulados pelo desenvolvimento do setor (Baganha et al., 2002). Esse facto permitiu a internacionalização das empresas portuguesas para o espaço europeu e o desenvolvimento do setor. Importa considerar que as obras públicas são financiadas maioritariamente por fundos europeus, enquanto as obras privadas são financiadas por empréstimos bancários (privados) ou com recurso a capitais próprios. Nesse sentido, uma contração na UE provoca uma diminuição das obras públicas e, por conseguinte, uma diminuição da confiança no setor. De igual

ICIEMC 2020

modo, essa desconfiança aumenta a dificuldade na obtenção de empréstimos bancários aos privados – o que conduz a uma quebra efetiva no setor (Baganha et al., 2002).

4. METODOLOGIA

O presente capítulo relativo à metodologia de investigação passa pela definição dos objetivos que se pretendem alcançar, bem como dos princípios que orientam o caminho a percorrer, sendo necessário estabelecer os procedimentos metodológicos que servirão de guia de investigação para que a mesma possa ser replicada. Dessa forma, serão abordadas inicialmente as considerações sobre a metodologia de investigação adotada no presente estudo e por fim serão apresentados os objetivos da investigação.

Para a realização da entrevista foi elaborado um guião, que foi posteriormente validado por dois profissionais do setor, com algumas questões consideradas pertinentes para estudo. A entrevista está dividida em dois capítulos.

No primeiro capítulo (A) é feita a apresentação da empresa e das linhas orientadoras da estratégia. Pretende-se que o entrevistado faça uma breve apresentação e contextualização da empresa. O segundo capítulo (B) é relativo à formulação da estratégia, em particular ao modelo das estratégias genéricas de Porter. Procura perceber se a empresa considera que possui uma maior vantagem competitiva por via da liderança de custos, por via da diferenciação, ou por ambas, e no caso de existir uma conjugação, se essa vantagem é comum em todos os mercados ou tem nichos específicos.

Para tratamento dos dados foi efetuada uma análise a todas as entrevistas realizadas, e foi feita uma síntese com as várias temáticas, apresentando as principais conclusões para as respostas obtidas.

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A fim de perceber qual a vantagem competitiva para as empresas localizadas no litoral Norte de Portugal, foram realizadas cinco entrevistas a cinco responsáveis de empresas do setor. O quadro seguinte apresenta de forma resumida qual o cargo do entrevistado e a localização da empresa.

Tabela 1 - Quadro Síntese das Empresas Analisadas

| <i>Empresa</i> | Dados |
|----------------|---|
| <i>EC1</i> | <ul style="list-style-type: none">• Entrevistado: Administrador Executivo• Localização da Sede: Barcelos |
| <i>EC2</i> | <ul style="list-style-type: none">• Entrevistado: Administrador Executivo• Localização da Sede: Maia |
| <i>EC3</i> | <ul style="list-style-type: none">• Entrevistado: Diretor de Mercado• Localização da Sede: Braga |
| <i>EC4</i> | <ul style="list-style-type: none">• Entrevistado: Diretor;• Localização da Sede: Braga |
| <i>EC5</i> | <ul style="list-style-type: none">• Entrevistado: Administrador• Localização da Sede: Braga |

Fonte: Elaboração Própria.

A EC1 é uma empresa com cerca de 15 anos e tem a sua sede em Barcelos. Fruto da vontade do seu fundador, e da procura nesse mercado, a EC1 curiosamente nasceu em Espanha, numa altura em que as obras públicas em Espanha estavam numa fase de crescimento exponencial, tentando desde início ser a solução para os problemas e desafios dos seus clientes. Começou precisamente por fornecer mão de obra para as grandes empresas construtoras espanholas. Acompanhando os seus clientes, o primeiro país para onde a empresa se internacionalizou foi precisamente para Portugal. Inicialmente o objeto social da empresa abarcava todo o tipo de construção. Fruto da evolução da empresa e do setor, a empresa procurou especializar-se e adotou um objeto social mais específico, focando-se na construção de grandes infraestruturas em betão, nomeadamente, pontes, barragens e túneis, ou seja, execução de betão in situ. Esta especialização teve como base uma maior capacitação da empresa, fundamentalmente através do núcleo de investigação e desenvolvimento,

ICIEMC 2020

departamento que tem como missão estruturar cada projeto, simulando soluções construtivas adaptadas através de equipamentos desenvolvidos pela empresa. Mais recentemente, e fruto de todo o conhecimento adquirido ao longo dos anos através de adaptações feitas em equipamentos próprios, a empresa alargou a sua atividade à concessão de equipamentos para a construção de pontes, nomeadamente através da concessão de um carro de avanço com cerca de 10 metros (o único no mercado com esta dimensão – a concorrência consegue fazer avanços até 6 metros). Estas alterações conduziram à mudança do posicionamento da empresa na cadeia de valor e na forma como as grandes construtoras olham para a empresa. Hoje a EC1 já não é vista como um mero subempreiteiro, mas como uma solução para os diversos desafios construtivos, na medida em que executa as obras com menores riscos, como também intervém no desenho e conceção, contribuindo com soluções técnicas que visam a otimização dos projetos em termos de recursos materiais, humanos e tempo. Assim a empresa afirma-se como uma referência internacional na construção de grandes infraestruturas desenvolvendo soluções de Engenharia à medida das necessidades dos seus clientes. No futuro pretendem constituir um projeto de inovação produtiva com o objetivo de integrar dentro da estrutura empresarial uma nova área de atividade dedicada ao desenvolvimento e construção de equipamentos construtivos (atualmente fabricado por terceiros).

A EC2 é uma empresa que tem cerca de 35 anos e tem a sua sede na Maia. A empresa surgiu fruto da vontade do seu fundador que após a conclusão da sua Licenciatura em Engenharia Civil em Coimbra, veio trabalhar para o Porto para um gabinete de projetos. Com os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos decidiu criar uma empresa de Construção Civil. Inicialmente a sua principal atividade era o desenvolvimento de obras públicas, em particular na cidade do Porto. Para além do desenvolvimento de obra pública para a Câmara do Porto também tinha dois grandes clientes privados que preenchiam toda a atividade do Grupo. Durante os anos 90, para além da empresa de construção civil, o fundador criou um grupo empresarial onde dispunha de um conjunto de empresas complementares à construção civil, nomeadamente empresas de eletricidade, serralharia, carpintaria, entre outras. Fruto da crise sentida no ano de 2008 e das alterações do poder político na cidade do Porto, a empresa diminuiu a sua atividade e quase desapareceu do mercado. Para fazer face a este contraciclo vivido, a empresa decidiu alargar a sua atividade a todo o país e internacionalizar-se. Atualmente a empresa procura consolidar a presença no mercado nacional de forma sustentada com recurso a uma construção com qualidade de obras residenciais e não residenciais (públicas e privadas) para dessa forma ganhar quota de mercado no território nacional (diminuindo assim a exposição aos mercados externos). Atualmente para além de estarem presentes no setor da construção também estão presentes na hotelaria, imobiliário e na área da saúde.”

A EC3 é uma empresa com cerca de 62 anos. Nasceu como uma empresa familiar em Braga e começou por desenvolver pequenas empreitadas tornando-se hoje na terceira maior empresa de construção civil em Portugal, onde em termos de faturação a maior percentagem advém de mercados externos. É uma empresa vocacionada para o desenvolvimento de edifícios residenciais e não residenciais (obras especiais, edifícios públicos, industriais, desportivos, hoteleiros, retalho, parques temáticos, habitacionais, entre outros), e não tanto infraestruturas. A empresa apenas está presente no setor da construção e imobiliário. No setor da construção detém participações em cerca de cinquenta empresas em áreas complementares à construção, tais como carpintaria, serralharia, pré-fabricado, manutenção, betão, estacas e fundações, entre outras. Adicionalmente também têm um departamento relacionado com inovação e indústria 4.0, departamento de engenharia e pré-construção. Nesse sentido, a estratégia da empresa passa por conseguir englobar todas as especialidades e todas as fases de processo de construção dentro da sua estrutura, pelo contínuo crescimento no mercado nacional, pela aposta na internacionalização, consolidando a presença nos países onde estão presentes, e estudando a entrada em novos países, mas também pela aposta em áreas de negócio mais jovens como o Ambiente, Energia e Serviços. Afirmam-se como construtores de organização e empreitadas. Sabem montar, desmontar e adaptar. Referem que para se conseguir atingir o sucesso é necessário garantir a sustentabilidade e a evolução da organização num ambiente que é cada vez mais global e competitivo. Para o futuro, é objetivo da empresa é estar no médio e longo prazo no ranking das cinquenta maiores empresas do país de todos os setores, ultrapassar os quinhentos milhões de euros de faturação e abranger todas as áreas de inerentes à Construção Civil.

A EC4 é uma empresa que iniciou a sua atividade em Portugal no ano de 2013 e que tem a sua sede em Braga. Curiosamente a empresa iniciou a sua atividade à cerca de onze anos em Angola onde o gerente da empresa

ICIEMC 2020

criou uma empresa totalmente verticalizada que englobava as mais diversas atividades associadas à área de construção civil, entre elas serralharia, carpintaria, metalomecânica, pladur, eletricidade, entre outras. Tal como refere o entrevistado, "...a empresa surgiu de uma vontade muito forte do seu líder que é uma pessoa determinada nas suas ideias e que tem um nível de risco muito acima do que as agências de notação de risco conseguem compreender...". Após consolidar a presença no mercado angolano, a empresa internacionalizou-se para o Brasil, onde desenvolveu a atividade de construção civil e imobiliária. Após o período de crise sentido em Portugal, a empresa decide iniciar a sua atividade em Portugal com a criação de uma central de compras com o objetivo de vender essencialmente materiais para Angola. O ano de 2014 fica marcado pela primeira grande compra da empresa no setor – compra de uma pedreira para exploração. Com a entrada no mercado português, o seu líder cria um grupo composto por várias empresas complementares ao setor da construção civil, bem como empresas ligadas ao setor agrícola, hotelaria e desporto motorizado. A empresa dedica-se ao desenvolvimento de obras residenciais e não residenciais. Na vertente residencial dedica-se ao desenvolvimento e promoção imobiliária. Após este período de consolidação no mercado português, a empresa decide apostar mais uma vez na internacionalização e avança para França, nomeadamente para a cidade de Paris onde começaram por desenvolver obra pública. A administração tem a sua orientação estratégica muito bem definida: "afirmar-se como um dos mais importantes e eficazes Grupos Económicos, atuando com bases de gestão modernas, inovadoras e fornecendo aos seus quadros, parceiros e clientes, condições ideais para uma qualidade de trabalho e de vida superior, assegurando que todas as vertentes do desenvolvimento humano sejam uma real prioridade". A empresa apresenta uma cultura muito virada para a humanização e razoabilidade. Como objetivo futuro o entrevistado destaca que o objetivo é "continuar a humanizar e continuar a estar no mercado à frente". A EC5 inicia a sua atividade como uma pequena empresa familiar no norte de Portugal. Começou a trabalhar a partir da pedra (pedreira) e mais tarde começa a executar pequenas empreitadas de construção civil. Mais tarde começa a diversificar a sua atividade para outros sectores de atividade, como a água e o ambiente, energias renováveis (não só como construtor, mas também como gestor), imobiliário e telecomunicações. Adicionalmente também detém participações em empresas de capital de risco em startups inovadoras (smart cities, monitorização ambiental, água, ar, ruído) com o objetivo de diversificar o conhecimento e assim obter uma maior vantagem competitiva. A empresa apresenta uma clara definição estratégica, está bem organizada e tem uma cultura empresarial profundamente enraizada.

O modelo das estratégias genéricas apresentado por Porter destaca a forma como as empresas exploram as suas competências chave por forma a obterem maior vantagem competitiva quando comparadas com as restantes concorrentes inseridas no setor. As estratégias genéricas apresentadas por Porter são três: liderança em custos, diferenciação e foco. Contudo, existem autores que fazem referência à estratégia Híbrida ou indeterminada, explicando que se trata de uma conjugação de estratégias de custo e diferenciação que podem trazer às empresas elevadas rentabilidades.

O capítulo B do guião de entrevista tem como objetivo perceber se os responsáveis consideram que a empresa possui maior vantagem competitiva quando executa um serviço ao menor preço (vantagem de custo), ou quando executa um serviço diferenciado, mas a um preço mais elevado (vantagem de diferenciação), ou se considera que existe uma conjugação entre as duas, e se essa conjugação é comum a todos os mercados, ou se tem nichos específicos. Assim, a tabela 2 apresenta as frases ilustrativas com as respostas dos entrevistados:

ICIEMC 2020

Tabela 2 - Vantagem Competitiva

| | Frases Ilustrativas |
|-----|--|
| EC1 | “Eu creio que existe uma diferenciação nestas grandes empresas, os grandes <i>players</i> , não arriscam apenas pelo preço, o preço é importante, mas acima de tudo a solução tecnológica que tu propões! Se chegas lá...daí que a solução tecnológica através da diferenciação seja fundamental para que consigas ter sucesso” |
| EC2 | “A primeira coisa que conta é o dinheiro! Este é mais barato! Mas esta empresa é mais idónea do que aquela! Mas primeiro está o dinheiro...Mesmo as nossas instalações ainda hoje têm uma imagem, que é algo que eu tenciono mudar, uma imagem de armazém, digamos assim, mais de estaleiro de obras, exatamente porque na obra pública o que conta é o preço, não a imagem...” |
| EC3 | “Por norma, o preço é o fator principal”. |
| EC4 | “Quando apresenta um preço justo! Toda a empresa deve caminhar para isto... E o preço justo é dado quando? Quando o produto é justo, é bom e a um preço correto... temos de ter valor acrescentado nos nossos produtos, mas a preço justo”. |
| EC5 | “O preço é sempre o preço! Dizer que temos qualidade é discutível. Todas as empresas devem ter qualidade! Não somos um país subdesenvolvido ou algo assim. Eu tenho que ter qualidade. O que nos resta? Preciso ter preço e prazo. Preciso ser igual ou melhor que os outros. Portanto, tenho de fazer no mais curto espaço de tempo e ao preço mais baixo. O nosso objetivo é torná-lo mais barato e ganhar mais do que a concorrência. E como? Através da diferenciação. E como é que farei? Quais são os processos construtivos que vou usar para ser mais barato, para fazer o mesmo com a mesma qualidade ou mais qualidade?” |

Fonte: Elaboração Própria.

Ao analisar a tabela 2 é possível constatar que 80% dos entrevistados consideram que o preço mais baixo (vantagem pelo custo) é aquele que permite às empresas obter maior vantagem competitiva (EC2, EC3, EC4 e EC5). Contrariamente às restantes empresas, a EC1 apresenta uma estratégia de foco através da diferenciação (“daí que a solução tecnológica através da diferenciação seja fundamental para que consigas ter sucesso”).

Tal como foi indicado anteriormente, a EC1 executa serviços de construção civil num nicho de mercado muito específico (pontes, viadutos e túneis) onde não existe muita concorrência (“estamos num nicho de mercado, a nível interno temos pouquíssima ou nenhuma concorrência”). Neste caso a estratégia da empresa passa por ir ao encontro das necessidades específicas dos seus clientes que constituem um segmento de mercado, em vez de procurar satisfazer as necessidades gerais da totalidade dos clientes (“nós estamos focalizados neste nesta área de atuação, não vamos fazer prédios, não vamos fazer outra coisa, é esta a nossa área de atuação, e isso é depois relevado pelos nossos clientes”), mas com recurso à diferenciação.

Quando questionado sobre se essa vantagem (diferenciação) seria comum a todos os mercados, o entrevistado da EC1 respondeu: “obviamente que varia, nós estamos em geografias muito distintas, estamos naquilo que eu chamo o mercado de primeiro nível, e falamos de mercados como o Reino Unido, como a Noruega, onde os custos de produção associados à mão de obra são elevadíssimos. Naturalmente que nesses países nós temos uma vantagem competitiva por via do preço, até porque quando eles avançam, quando esses projetos avançam para a execução, estão muitíssimo estudados. Ao invés, o mercado alemão pede para nós oferecermos a solução, e aí fazemos toda a diferença por via da diferenciação do processo... Mercado Sul Americano, aí a existência de mão de obra é imensa, e a preços reduzidos! Como é que a empresa consegue ter sucesso num mercado desses? ...a nossa diferenciação nesses mercados onde a mão de obra é muito barata, obviamente que sendo barata, nós nos diferenciamos pela tecnologia e por executar em menor tempo e com menores recursos, portanto aqui a geografia conta muitíssimo!”

Com esta resposta por parte do entrevistado da EC1 é possível constatar que a estratégia de foco com recurso à diferenciação pode variar de mercado para mercado – dependendo das características de cada mercado. Nos mercados onde existe desenvolvimento tecnológico e conhecimento dos métodos e processos construtivos a diferenciação já não é tão valorizada porque se trata de um mercado mais maduro onde os projetos são previamente estudados. Aí o preço mais baixo é o fator competitivo. Em mercados onde o conhecimento não é tão desenvolvido e a mão de obra é mais “barata” o fator mais valorizado é a diferenciação e a capacitação para a execução dos serviços.

ICIEMC 2020

De igual modo o entrevistado da EC4 refere que “o mercado francês já reconhece bem o conceito de preço justo. Já não entra em preços especulativos de 60%, 70%. Isso lá não existe”. Poder-se-á indicar que o entrevistado reconhece que não existe grande diferença entre a vantagem competitiva por via do preço (preço justo) entre o mercado português e o mercado francês. Quando este se refere aos mercados da América do Sul e de África, refere que o preço justo tem associada uma componente de risco, ou seja, o preço será mais elevado por via do risco e da incerteza do mercado. Não existe uma vantagem competitiva por via da diferenciação, mas por incremento da variável de risco. Neste caso o entrevistado não faz referência a uma conjugação entre as fontes de vantagem competitiva entre mercados.

De realçar que o entrevistado da EC5 apesar de considerar que a liderança em custos é aquela que lhe permite obter uma maior vantagem competitiva, considera que deve existir diferenciação nos processos construtivos de modo a conseguirem reduzir o prazo e o custo do projeto. Assim sendo, poderemos considerar que o entrevistado faz referência à estratégia híbrida (conjugação entre a liderança em custos e a diferenciação).

Face ao exposto, e em resposta às questões de investigação “Qual a vantagem competitiva para a maioria das empresas do setor? Essa vantagem é comum a todos os mercados ou tem nichos específicos?”

No que concerne à primeira questão, a vantagem competitiva para a maioria das empresas do setor é a vantagem competitiva por via da liderança em custos (80%). Apenas a EC1 apresenta uma estratégia de foco com vantagem competitiva por via da diferenciação. Relativamente à segunda questão, apenas o entrevistado da EC1 referiu que pode existir uma conjugação entre a vantagem competitiva por via do custo e por via da diferenciação, pois essa vantagem pode variar de acordo com as características de cada mercado.

6. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo compreender se os responsáveis das empresas do Setor de Construção Civil em Portugal estão familiarizados com conceitos básicos de gestão e de gestão estratégica e se os aplicam no seu negócio. Visou, ainda, perceber quais as estratégias que as empresas adotaram para continuar com sucesso no mercado.

A presente investigação foi desenvolvida com recurso a entrevistas semiestruturadas feitas a cinco responsáveis de empresas no Setor de Construção Civil com sede no Norte de Portugal. Tratou-se de uma amostra por conveniência e foi elaborado um guião, posteriormente validado por dois profissionais do setor. As entrevistas foram realizadas entre março e maio de 2019, tiveram uma duração média compreendida entre 15 e 30 minutos. Tinham como objetivo proporcionar aos responsáveis das empresas uma breve reflexão estratégica sobre a sua organização.

No que respeita às Estratégias Genéricas de Porter o objetivo foi compreender de que forma é que as empresas exploram as suas competências nucleares para conseguir atingir uma vantagem competitiva e se essa vantagem é por via da liderança em custos, diferenciação ou foco. Assim sendo, para a questão, “Qual a vantagem competitiva para a maioria das empresas do setor? Essa vantagem é comum a todos os mercados ou tem nichos específicos?”.

A resposta para a maioria das empresas no que concerne à primeira questão é a vantagem competitiva por via da liderança em custos (80%). Apenas a EC1 apresenta uma estratégia de foco com vantagem competitiva por via da diferenciação. Quanto a uma possível conjugação entre as vantagens competitivas em mercados diferentes ou nichos específicos, apenas o entrevistado da EC1 referiu essa existência (conjugação entre a vantagem competitiva por via do custo e por via da diferenciação), pois, de acordo com o entrevistado essa vantagem pode variar de acordo com as necessidades e características específicas de cada mercado. Apesar de na sua maioria os entrevistados referirem que a vantagem competitiva da sua empresa é por via da vantagem de custo, todos os entrevistados referiram (de forma direta ou indireta) que para se destacarem dos concorrentes na indústria têm de apresentar um produto/serviço de qualidade superior, diferenciado e com valor acrescentado para o cliente. Neste caso poderemos estar perante uma conjugação das vantagens competitivas de custo e diferenciação, ou seja, perante a existência de uma estratégia híbrida (em determinados segmentos ou nichos de mercado).

ICIEMC 2020

No que diz respeito às limitações, o presente estudo apresenta uma abordagem muito generalizada do tema da estratégia, com um número pequeno de empresas analisadas e geograficamente próximas. Como sugestões para trabalhos futuros recomenda-se aumentar o número de empresas a analisar, de forma a obter uma amostra mais representativa do setor da Construção Civil. Também será aconselhável alargar o âmbito geográfico a todo o território nacional. Considerando que as empresas analisadas são heterogéneas no que diz respeito à sua dimensão, será recomendável definir uma classe específica de empresas (microempresa, pequenas, médias ou grandes empresas) de forma a obter dados em função da dimensão das empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, F., Hill, L., Morais, J., e Sequeira, A. (1998). *O Setor da Construção Diagnóstico e Eixos de Intervenção*. Lisboa: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao investimento.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- António, N. (2012). Gestão Estratégica versus Gestão da Qualidade. Em N. António, *Estratégia Organizacional Do Mercado à Ética* (pp. 15-37). Lisboa: Escolar Editora.
- Arshed, N., e Pancholi, J. (2016). Porter's Five Forces and Generic Strategies. Em N. Arshed, J. McFarlane,, e R. MacIntosh, *Enterprise and its Business Environment* (pp. 151-168). Goodfellow Publishers Ltd.
- Baganha, M., Marques, J., e Góis, P. (2002). O sector da construção civil e obras públicas em Portugal: 1990-2000. *Oficina do CES*, 173, pp. 1-35.
- Bartol, K., e Martin, D., (1998). *Management*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Bourgoin, A., Marchessaux, F., e Bencherki, N. (2018). We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue. *Business Horizons*, 61(4), pp. 587-597.
- Bowman, E., Singh, H., e Thomas, H. (2002). The domain of strategic management: History and evolution. Em A. Pettigrew, H. Thomas, e R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management* (pp. 31-55). London: Sage Publications.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Chaves, S., Benedete, T., e Polo, E. (2009). Estratégias Genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, (4), pp. 101-118.
- Clark, D. (1997) 'Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study'. *Strategic Change*, 6(7), pp. 417-427.
- De Sala, K., e Huxley, C. (2014). Enhancing visualisation to communicate and execute strategy: Strategy-to-process maps. *Journal of Strategy and Management*, 7(2), pp. 109-126.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Fernandes, D., (2012). Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para a elaboração da estratégia. *UNOPAR Cient., Ciênc. Jurid. Empres., Londrina*, (13), pp. 57-68.
- Ferreira, M., Santos, J., Reis, N. e Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial* (3.ª edição). Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.
- Fraser, M., e Gondim, S. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 14(28), 139-152.
- Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal* (1.ª edição). Lisboa: Editorial Verbo.
- Griffith, S. (1963). *Sun Tzu: The art of war*. London: Oxford University Press.
- Guba, E., e Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Gunn, R., e Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16(5), pp. 201-216.
- Gupta, A. (2013). Environment & PEST analysis: an approach to the external business environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), pp. 34-43.
- Gurel, E., e Tat, M. (2017). Swot Analysis: A theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), pp. 994-1006.

ICIEMC 2020

- Hambrick, D. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of the Management Journal*, 26(4), pp. 687-707.
- Helms, M., e Nixon, J. (2010). Exploring Swot Analysis: Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and management*, 3(3), pp, 215-251.
- Herbert, T., e Deresky, H. (1987). Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, 8(2), pp. 135-147.
- Hill, T., e Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), pp. 46-52.
- Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel review*, 30(2), pp.132-151.
- Hussey, D. (1997). Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Chang*, 6(2), pp. 97-115.
- Jacobides, M. (2010). Strategy tools for a shifting landscape. *Harvard Business Review*, 88(1), pp. 76-85.
- Kaplan, R., e Norton, D. (2009). *Prémio de Execução – Concretize a estratégia do seu negócio com eficácia e reforce a sua vantagem competitiva*. Lisboa: Actual Editora.
- Katz, R. (1970). *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Lu, W. (2010). Improved SWOT approach for conducting strategic planning in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(12), pp. 1317-1328.
- Malhotra, N., e Birks, D. (2006). *Marketing research: an applied approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., e Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, (3), pp.546-562.
- Miller, D. (1992). The Generic Strategy Trap. *Journal of Business Strategy*, 13(1), pp.37-41.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. e Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 257-272.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- [Mirvis, P., Googins, B., e Kinnicutt, S. \(2010\). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39\(4\), pp. 316-324.](#)
- Nobre, D. (2016). *Ferramentas Estratégicas em Uso: Uma investigação Prática às Empresas em Portugal*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.
- Nunes, C. (2001). *Construção: o desafio da especialização*. Gepe (Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica). Lisboa: Ministério da Economia.
- Ommani, A. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African journal of business management*, 5(22), pp. 9448-9454.
- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business strategy review*, 14(2), pp. 8-10.
- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74 (6), pp. 61-78.
- Porter, M. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 57 (2), pp. 137-145.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and Sustaining Competitive Performance*. New York: Free Press.
- Richardson, B., Richardson, R. (1992). *A Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Presença.
- Robert, M. (2004). *Strategic Thinking Pure & simple: "The ultimate and only long-term competitive advantage"*. New York: Poutry, Pekar, Stella.
- Sammut-Bonnici, T., e Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, pp. 1-8.
- Santos, A., (2008). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

ICIEMC 2020

- Shu-Hsiang, C., Jaitip, N., e Ana, D. (2015). From vision to action—a strategic planning process model for open educational resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, pp. 3707-3714.
- Sobh, R., e Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), pp. 1194–1209.
- Sousa, I. (2010). *Estratégia Empresarial na Critical Software*. Projeto de Mestrado, ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Tassabehji, R., e Isherwood, A. (2014). Management Use Strategic Tools for Innovating During Trbulent Times. *Strategic Change*, 23(1-2), pp. 63-80.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Thompson, J., e Strickland, A. (2000). *Planejamento Estratégico, elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.
- Tse, R., e Ganesan. S. (1997). Causal relationship between construction flows and GDP: evidence from Hong Kong. *Construction Management and Economics*, 15(4), pp. 371-376.
- Wahyuni, R. (2012). The research design maze: understanding paradigms, cases methods and mothodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10 (1), pp. 69-80.
- Welch, J. (2001). *Jack: “Straight from the Gut”*. New York: Warner Business.
- Wong, J., e Ng, T. (2010). Company failure in the construction industry: A critical review and a future research agenda. In *FIG International Congress*.
- Wright, R., Paroutis, S. e Blettner, D. (2013). How useful are the strategic tools we teach in the business schools?. *Journal of management Studies*, 50(1), pp. 92-125.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and
Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

The urban sensescapes perception- The case study of Porto, Portugal

I. Imamović¹, A. J. A. Azevedo² & B. M. B. Sousa³

^{1,2} School of Economics and Management, University of Minho

³ Polytechnic Institute of Cávado and Ave, Department of Tourism and Management

Abstract

Sensory dimensions of tourist destinations have recently been recognized as a crucial component in encouraging positive tourist experience. The urban area is rich in multisensory stimuli that could assist in planning and promoting attractive tourist experiences, and engage in local sustainable development as well. Hence, this paper focuses on capturing a holistic approach of all five human senses and their role in forming meaningful sensory impressions in the context of urban tourism, the so-called urban sensescapes. Following the qualitative approach, the present study embraces eight in-depth interviews with relevant stakeholders in tourism field in order to answer to research gaps in the previous literature and help to understand the role of urban sensescapes and meaning of sensory features of the city. The case study approach enables mapping of multisensory routes where urban entertainment spots are presented in the light of their sensorial and emotional features. This will further facilitate tourist's experience of the city's best attractions which reflect all multisensory stimuli, ie., visual, aural, olfactory, gustatory and tactile.

Keywords: urban sensescapes, sensory tourist experience, emotions, city branding, Porto.

1. INTRODUCTION

Current literature on tourism research pinpoints the relevance of the sensory impressions of positive and interactive tourist experience which are important when planning and marketing destinations which further might attract tourists by other sensory aspects, besides visuals only (Agapito, Pinto & Mendes, 2017)

From the marketing perspective, the idea is oriented toward exploring sensory elements related with destinations, positively affecting customer loyalty and assuring destination's competitiveness (Kirillova, Fu, Lehto, & Cai, 2014; Agapito, Pinto & Mendes, 2017). In fact, other senses besides sight which are related to specific places or spatially determined are explained by the concept sensescapes, where literature makes a clear distinction between visualsapes, smellsapes, soundsapes, tastesapes and haptisapes (Porteous, 1985; Dan & Jacobsen, 2003). These five senses receive sensory information from the environment and affect individual perception, memory, mood, and emotions, but in this context, the idea is oriented toward people-place interactions that involve multisensory experiences (Krishna, 2012; Kastenzholz, Carneiro, Marques & Lima, 2012). Hence, senses can be studied separately in order to portray a destination's sensory characteristics, especially when it comes to managerial purposes (Agapito, Valle & Mendes, 2014; Pan & Ryan, 2009). For instance, touristic destinations may possess distinctive sensory features that may serve the purposes of market segmentation and place communication (Agapito, Valle & Mendes, 2014).

This calls for a need to better explore multisensory approach when marketing destinations, in this case, urban sensescapes as a crucial factor in customer (tourist) engagement and value co-creation (Gentile, Spiller, & Noci, 2007). In other words, this study aims to investigate people's perspective on contribution of sensory diversity to positive experience of urban tourism.

Hence, the study aims to answer the following research question: What are sensory aspects/ attributes of urban sites that contribute to positive experience within the urban tourism context? In methodological terms, the study adopts a qualitative and exploratory approach, which is necessary in order to better understand the phenomenon and which helps in mapping all urban sensescapes. Finally, the authors use a case-study approach in order to validate the proposed theoretical framework.

The paper's contributions are several; the main idea orientates toward mapping the urban sensescapes, which are chosen and studied based on the in-depth interviews with relevant stakeholders with expertise in tourism field. Focusing on managerial purposes as a study outcome, this interactive project may assist in creation of multisensory map where tourists could be able to experience the city's best attractions, feel the city and also apprehend the sounds, smells, tastes and sights. Furthermore, this study will extend the limited discussion on multisensory impressions in tourism field. It will as well highlight the relevance of five sensory cues i.e. visual, gustatory, olfactory, tactile and auditory. Moreover, the study will focus on identifying and analyzing the multisensory cues in urban tourism that lacks previous investigation, and finally, it will propose potential application of multisensory approach in urban competitive environment.

2. LITERATURE REVIEW

Exploring five human senses and their role in the creation of experience, knowledge, and perspective has been a trending subject of discussion in different research disciplines, especially in the philosophy field (Agapito, Pinto & Mendes, 2017). Although visual experience in previous literature received a lot of attention, recent research does not neglect the important role of multiple sensory experiences (Rodoway, 1994, Urry, 2002). Recent literature highlights the importance of multisensory experiences that shape overall tourists' experience, that is sensescapes (Porteous, 1985), i.e. landscapes, soundsapes, tastesapes, haptisapes and smellsapes in understanding this construct (Agapito, Mendes & Valle, 2013, Dann & Jacobsen, 2003; Kastenzholz, Carneiro, Marques & Lima, 2012; Pan & Ryan, 2009). Findings in neuroscience and consumer behavior assume that consumers are triggered more by sensorial and emotional dimensions than functional ones (Zaltman, 2003), hence engaging tourists through multisensory approach can have a significant effect on destination's long-term memory (Agapito, Pinto & Mendes, 2017, Larsen, 2007), destination loyalty (Santos, Caldeira, Santos, Oliveira, & Ramos, 2019), and overall positive destination

ICIEMC 2020

experience (Kastenholz, Carneiro, Marques & Lima, 2012; Agapito, Mendes & Valle, 2013; Agapito, Valle & Mendes, 2014; Pan & Ryan, 2009; Mateiro, Kastenhloz, & Breda, 2018).

Studies on sensory tourist experience start from 2010, and have resulted in interesting discoveries. Lv, Li and McGabe (2020) confirmed that multisensory impressions positively influence destination loyalty, which was also confirmed by Agapito, Pinto and Mendes (2017). Similar findings were reported by Mateiro, Kastenholz and Breda (2017) where vision plays the most important role in experiencing mountain destination of Serra da Estrela National Park in Portugal, followed by the hearing, smell and taste. Additionally, Carneiro, Lima and Silva (2015) argue that although a landscape plays crucial role in experiencing the historical villages in Portugal, other senses connect tourists' imagery of a destination such as taste of countryside food (maranhos- a sausage made from rice, mint and lamb, homemade bread, mountain cheese and curd of sweet pumpking, cheese and sausages), as well as countryside scents (flowers, vegetation, herbs, fresh air, wet earth and so forth). Finally, sounds of nature, animals, wind, clean air and pine trees are part of countryside's soundscape impression.

Despite the fact that literature on sensory marketing is expanding, most research focus on a single sense, while multisensory approach as an important part of customer experience has been greatly neglected, especially in the urban tourism.

2.1 URBAN TOURISM

Cities nowadays present sensory environments heavily concentrated with unique scents, sounds, landscapes, tastes, but tactile stimuli as well, and each of them can be distinctively discussed regarding their symbolic interpretation, since each human sense play a significant role when experiencing the city (Borer, 2013). Therefore, one can agree with Porteous (p.357, 1985) observation where he states that "urban environment is a multisensory experience". Even urban theorists are stressing the importance of sensory cues and their influence on individual's emotions and experience, which in turn creates a bond between people and places, and is crucial for designing quality urban areas (Xiao, Tait & Kang, 2018).

Because the city is usually a large urban setting, people develop specific representations or symbolic phrases, attached either to artificial or natural objects, such as trees, buildings, streets, parks, rivers or neighborhoods that can represent symbolic points, but used as a synonym of a city as well (Borer, 2013). In other words, it is not unusual to merge city's tangible (physical) and intangible (symbols) elements to attract tourists (Russo & Scarnato, 2017), but also for the purposes of city branding (Gilboa, Jaffe, Vianelli, Pastore & Herstein, 2015). However, urban environment is affected by globalization which makes cities more competitive and uniform in their architectonic style and image (Liu, 2012). Therefore, some stress the importance of sensory experience in order to preserve the sense and memory of the place (Ouf, 2001). Urban space is unique and eventful environment (Crang, 2001), where the urban experience is formed on interaction between city places and spaces (Wearing & Foley, 2017). Despite the fact that urban experiences are the result of our interpretations and senses, research on multisensory dimensions in urban studies is still scarce (Quercia, Schifanella, Aiello & McLean, 2015).

3. METHODOLOGY

This part of the study intends to contribute to a greater apprehension of the context of sensory experience in urban area. More specifically, eight interviews were conducted involving representatives of entities linked to tourism management, as well as entity representatives of the urban municipality. According to Paton (2005) size for the qualitative sample size does not follow specific rule as long as the selected sample answers the research questions competently. In this study, it was decided to conduct a semi-structured interview with a pre-defined form, which is able to guide the questions according to the specific research objectives, providing some degree of flexibility. The order of questions was therefore changing depending on the course of the interview.

ICIEMC 2020

Table 1 Interview questions

| Number | Questions | Source |
|--------|---|----------------------|
| 1 | What is your definition of urban sensescapes? | Authors' elaboration |
| 2 | Please suggest example of locations in the city with the following sensory impressions: vision, taste, smell, sound and touch. | |
| 3 | What kind of emotions and feelings are elicited by those places? | |
| 4 | What is your overall perception of the city image? Does this perception influence the response and evaluation of one specific sensescapes? | |
| 5 | If you could design a 2h urban sensescape route in Porto, what spots would you include? | |
| 6 | From your (stakeholder) perspective what advantages or implications could we expect if Porto offers such a route? | |

The purposive sampling (Etikan, 2016) was included, and is usually used when choosing specific cases based on your own reason and logic to be able to answer your research question and reach research objectives in the best manner (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). In this case, research orientates toward managers of tourism agencies, touristic guides, public organs and all relevant subjects with expertise in the tourism field and familiarity with Porto's tourism specifically, discussing a sensory element of the city branding. The interviews took place between December 2019 and March 2020.

For measuring our data, we have started with the basic steps such as organizing data, coding, and finally, displaying the result and interpreting them (Braun & Clarke, 2006; Broman & Woo, 2017). Furthermore, content analysis is used to analyze text and the patterns that occur in that text, hence inducing the most important ideas coming from collected data (Trochim & Donnelly, 2008). This phase of the study seemed to be one of the most insightful parts of the investigation. Rich human contact and the way the interviews were formed and conducted, provided us with different viewpoints and complementary knowledge, resulting in new discoveries and ideas. After all, it contributed to experience sharing and enriching the study itself.

4. EMPIRICAL COMPONENT

This chapter presents the results of the empirical research with respect to qualitative phase of the study. The intention was to carry out the fieldwork on the present investigation in this destination, not only for local convenience but, above all, for the contribution that will be given to it. The interviews made it possible to address the conceptualization of urban sensescapes and the importance of studying urban tourism in the light of five sensory impressions. Tourists experience the place via sensory inputs, hence focusing on the most evident sensory impressions of a destination, we are able to map the sensory routes of Porto city. Moreover, we delve deeper into understanding what kind of emotions city brings up in people and what benefits are sought from the urban/sensorial touristic route.

The first question aimed to find out more about urban sensescapes, which are multisensory cues of Porto's urban area in the perspective of subjects who are familiar or work in the tourism area of the city. The second question asked the respondents to provide five sensory impressions of Porto's urban area, i.e. the most evident landscapes, smellscapes, soundscapes, haptiscapes and tastescapes. Immediately after these questions, interviewees were asked to explain their emotional state toward the city and their perception of the city image. We then focused on mapping the urban multisensory touristic route. They were asked to imagine themselves as tourist guides who have two hours to take tourists to the most important tourist spots in the city that will reflect the most meaningful and evident sensescapes i.e. visual, auditory, olfactory,

ICIEMC 2020

tactile and gustatory. Moreover, some comments were given regarding the potential benefits of this multisensory urban map. Finally, additional questions were provided to access general participant's data.

Four males and four females participated in the study. Regarding the education level, four participants hold Master's degree, while three hold Bachelor's degree. Two of them are self-employed, one is unemployed and four participants are working full-time. Moreover, five participants are residents of Porto for more than 10 years. However, Porto's Municipal Department of Tourism and Commerce represents an entity, so we did not present socio-demographic results. Generally, interviews lasted between 30 minutes to two hours, but the length of the conversation depended on the respondents' time and willingness to share information on the topic. Finally, the interviews were transcribed and two out of eight interviews needed to be translated from Portuguese to English language immediately after the meeting was finished. After this part, each interview was analyzed.

Table 2 Information about interviewees

| Interview | Legal entity | Interviewee |
|-----------|---|---------------------------|
| 1 | Gbliss - Follow Your Bliss tourism agency | Tourist guide/Storyteller |
| 2 | Instituto Universitário da Maia - ISMAI | Former Erasmus student |
| 3 | BOOST- Urban Thrills tourism agency | Manager |
| 4 | "O Porto encanta" tourism blog | Tourist guide and author |
| 5 | Taste Porto Food Tours tourism agency | Manager |
| 6 | Viking Cruises company | Tour escort |
| 7 | Intercontinental Hotel Porto | Head concierge |
| 8 | Municipal Department of Tourism and Commerce of Porto | Members |

5. DISCUSSION

The idea of sensescapes i.e. other senses besides the sight that are spatially determined or place-related (Porteous, 1985) is closely related to the concept of tourist gaze that focuses on a bodily experience (Urry, 2002). Urban environment is also subjected to different sensory impressions with each of them representing individual symbolic interpretation of a city (Borer, 2013). One observation we stumbled upon during the interview was that defining the term *urban sensescapes* seemed abstract and interviewees tried to give the best possible answer even though some admitted they never heard about the concept of sensescapes before.

"... Urban sensescape is everything what we feel, hear and similar. This is our reception in the body... What we feel about the city, the positive or negative sensory information..." or

"... Urban sensescapes would be places in which people can have sensory experience."

However, in the later stage of the interview, most of them had a clear understanding of a concept and its application in urban tourism. Nevertheless, this highlighted the need to investigate this term more and recognize its role in the tourism industry.

ICIEMC 2020

In the present study, Porto's typical tastescapes are evident in local/traditional food such as Francesinha, Tripas, Bacalhão (codfish), Arroz de Pato (duck rice), but also Port wine. Similarly, Mateiro, Kastenholtz and Breda (2017) also report that tourists visiting the mountain destination of Serra da Estrela National Park in Portugal associate its tastescapes with traditional food. Wine and coffee are beverages usually consumed in daily lives. After all, Porto is a famous wine destination. Moreover, Santos, Ramos and Almeida (2017) reported that visitors' personal and wine involvement significantly affect their emotions toward the destination and place attachment in the Porto wine cellars which also predicts their future behavioral intentions. In this study, respondents did not refer to specific Port Wine brand, and it is important to note that they connect the wine experience with dozens of wine cellars located across the Douro River from the old city center of Porto, in the town of Vila Nova de Gaia.

Smell is closely related to taste, so preparation of food and cooking is important in this context with Bolhão market being a center of city's smellscapes. As the literature suggests, people sometimes associate smells with the food and meals (Brochado, Stoleriu & Lupu, 2019; Trang & Lee, 2018; Mateiro, Kastenholtz and Breda, 2017). The food however is an important element in wine tourism experience, as well as wine tasting (Brochado, Stoleriu & Lupu, 2019), and the wine cellar smell (Santos, Caldeira, Santos, Oliveira & Ramos, 2019). In this study, wine cellar smell and wine tasting are also strongly associated to Porto's olfactory experience. Other typical urban smells are associated to the smell of nature i.e. smell of the river, ocean, trees, plants, and flowers that are clustered in the Parque da Cidade do Porto (City Park of Porto), the urban gardens, Ribeira and Foz areas as well.

Finally, we learned from the interviews that stone, granite and azulejos tiles are the top-of-mind tactile impressions of Porto. Similar findings were provided by Phillips (2015) where one of the subjects tried to experience the city of New York by his hands and feet: climbing. In doing so, he pointed out the intimate bond between the body and the rocks, and he related himself with groups and individuals who touch the city in active and skillful ways i.e. urban traveller exploring forbidden places or children who are in the playground, touching different textures and exploring the urban environment. Similar findings were reported by Mateiro, Kastenholtz and Breda (2017) where tourists associate haptiscapes of Serra da Estrela National Park in Portugal to the touch of rocks and water.

Local people are also essential part of Porto's urban tactile experience. Similarly, Hoven (2011) suggests that the bodily experience among the travel group is important in shaping their perception of haptiscapes. The travel group becomes the part of the overall experience by sharing intimacy and proximity in the moments of helping each other or while sharing hugs upon successful sightseeing and walking (Hoven, 2011). Consequently, Dann and Dann (2012) suggest that sense of touch is involved in different types of transportation a person assumes during the travel, as well as during the dining experience, especially for blind people who rely on the tactile stimuli. However, the touch also relates to hugging experience, not only between humans, but hugging different objects or animals during the travel. This kind of sense is typically associated to hands as means of receiving information from surrounding environment, such as handshake or even kiss on a cheek. Authors also note that tactile stimuli can be received via our feet, and sometimes it can be related to a negative experience, such as the pain of walking the cobblestone streets in the city of Porto.

It was also interesting to discover that tactile experience of the city is as well associated with the food or more specifically, touching the food. This discovery was in the line with Santos, Caldeira, Santos, Oliveira & Ramos (2019) study on multisensory wine experience where the sense of touch is associated to touching the food (bread), touching or holding the glass and feeling the heat or coolness that is related to the temperature.

The historical parts of the city follows the assembly of heritage sites and their important role in designing urban landscape (García-Hernández, Calle-Vaquero, & Yubero, 2017). Porto's main attractions are concentrated in the historical part of the city i.e. landscapes such as the ones from Clérigos Tower, Dom Luis I Bridge, Monestary Serra da Pilar, and Virtudes garden, Ribeira, Miradouro da Vitória and Porto Cathedral (Sé). Furthermore, urban environment is typically subjected to noisy sounds of traffic and people which are also evident in this study, but Porto's unique soundscapes are reflected in many ways and in different parts of the city such as seller and buyer interactions at Bolhão market, Portuguese Fado music, bells ringing from

ICIEMC 2020

the tower and churches, or musicians performing on the streets. Area around historical part of Ribeira and Foz (blend of riverside and oceanside) reflect sounds of seagulls and sounds of waves. Similarly, Dias, Correira and Cascais (2017) reported that natural sounds of seagulls and storks characterize famous destination of Algarve in Portugal. Finally, urban parks are inevitable parts of busy urban environment where people usually come to relax and enjoy the natural soundscapes such as in the Parque da Cidade do Porto.

Another important outcome of the qualitative study is that interviewees have positive emotions about Porto city. Respondents who live in the city their entire lives and those who live for shorter period feel strong sense of belonging and pride to be a member of Port's society. Multisensory experience indeed is a strong predictor of individuals' emotions (Chen & Lin, 2018), and we believe that sensory experience of a destination can trigger positive tourists' emotions as well. We have also learned from the interviews that the sense of taste can be strongly connected to memories and nostalgia. Chen and Lin (2018) as well confirmed the relationship between the sensory experiences and positive emotions and found that the sense of taste has the strongest effect on emotions, followed by sight, sound, and touch.

Additionally, the overall city image respondents hold in their minds influences their perception on sensory aspects of urban experience, which is important conclusion for the (future) quantitative part of the study. We also believe that perceived city image and its authentic offer may influence the evaluation of city's sensescapes. Porto is rich urban environment, in terms of tourist offer, that appeals to all five senses, thus enabling multisensory tourist experience. Porto's unique combination of smellscapes and tastescapes i.e. wine, local authentic food, blend of riverside and oceanside; authentic urban medieval heritage sites and monuments covered in painted ceramic tiles i.e. azulejos, granite, stone and marble that provide unique tactile experience, can altogether serve the purposes of destination's sensory branding. Finally, the interviews produced rich insights into different tourists' routes in the city, which also reflect sensory experiences. Therefore, the most famous tourist locations in the city are São Bento metro station, Bolhão market, Vitória, Dom Luis I Bridge, Ribeira, Avenida dos Aliados, Clérigos Tower, Sé (Cathedral of Porto), Monestary Serra da Pilar, Ribeira and Cais de Gaia (wine cellars on the opposite side of Ribeira), which is similar to Silva's (2017) study results where the author found out frequent patterns and tourist movements in the city of Porto. With that in mind, it was established that areas of Aliados square, São Bento metro station, Ribeira, Clérigos Tower, Dom Luis I Bridge, Douro River and Cais de Gaia receive the most visits.

Finally, potential benefits of the sensory urban route are numerous, such as establishing emotional connection between a visitor and a place.

"... Well it definitely goes in favor of experiential tourism that is engaging customers more into the services that are purchased or provided to them. I would say that having such an experience would create long-lasting memories for the customers."

Destinations, as well as products can be branded, and there is a growing interest in a sensory dimension of such branding. Comparing the research outcomes to other studies that share similar results on landscape impressions (architecture and scenery) or sound impressions (traffic sounds, people talking, natural sounds and so forth), Porto has unique smells such as wine, local authentic food, riverside and oceanside that are connected to sense of taste as well. Moreover, Porto's haptiscapes are authentic in terms of unique heritage this urban area offers in comparison to other tourism destinations such as medieval heritage sites and monuments covered in painted ceramic tiles i.e. azulejos, granite, stone and marble. The findings can be useful for purposes of sensory destination branding.

6. CONCLUSIONS

Indeed, academia has recognized the role sense play in human knowledge and apprehension of the external world by receiving information from the environment and mediating everyday experiences (Krishna, 2010; Rodaway, 1994). Holistic approach to five human senses with respect to tourists' experiences, emotions and behavior could assist in design and marketing of appealing tourist experiences and lead to destination competitiveness. Cities nowadays are attractive tourist destinations, and major urban locations contribute to

ICIEMC 2020

tourism system and join both resident and tourists as end users of city's attractions and infrastructure developed for other purposes (Edwards, Griffin & Hayllar, 2008).

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Agapito, D., Pinto, P., & Mendes, J. (2017). Tourists' memories, sensory impressions and loyalty: In loco and post-visit study in Southwest Portugal. *Tourism Management*, 58, 108-118.
- Agapito, D., Valle, P., & Mendes, J. (2014). The sensory dimension of tourist experiences: Capturing meaningful sensory-informed themes in Southwest Portugal. *Tourism Management*, 42, 224-237.
- Agapito, D., Mendes, J., & Valle, P. (2013). Exploring the conceptualization of the sensory dimension of tourist experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(2), 62-73.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brochado, A., Stoleriu, O., & Lupu, C. (2019). *Wine tourism: a multisensory experience*. *Current Issues in Tourism*, 1-19.
- Borer, M. I. (2013). Being in the City: The Sociology of Urban Experiences. *Sociology Compass*, 7(11), 965-983.
- Broman, K. W., & Woo, K. H. (2017). Data organization in spreadsheets, 1-21.
- Carneiro, M. J., Lima, J., & Silva, A. L. (2015). Landscape and the rural tourism experience: identifying key elements, addressing potential, and implications for the future. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8-9), 1217-1235.
- Chen, H.-T., & Lin, Y.-T. (2018). A study of the relationships among sensory experience, emotion, and buying behavior in coffeehouse chains. *Service Business*, 12(3), 551-573.
- Crang, M. (2001). Rhythms of the city: temporalised space and motion. In *Timespace : geographies of temporality* (pp. 187-207). London: Routledge.
- Dann, E., & Dann, G. M. S. (2012). Sightseeing for the sightless and soundless: Tourism experiences of the deaf blind. *Tourism, Culture and Communication*, 12(2), 125-140
- Dann, G., & Jacobsen, J. K. S. (2003). Tourism smellscapes. *Tourism Geographies*, 5(1), 3-25.
- Dias, J. A., Correia, A., & Cascais, T. (2017). *Traits in Tourists' Experiences: Senses, Emotions and Memories*. *Tourism on the Verge*, 179-194.
- Edwards, D., Griffin, T., & Hayllar, B. (2008). Urban Tourism Research. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 1032-1052.
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1.
- García-Hernández, M., Calle-Vaquero, M. D. L., & Yubero, C. (2017). Cultural Heritage and Urban Tourism: Historic City Centres under Pressure. *Sustainability*, 9(8), 1346.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience:. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Gilboa, S., Jaffe, E. D., Vianelli, D., Pastore, A., & Herstein, R. (2015). A summated rating scale for measuring city image. *Cities*, 44, 50-59.
- Hoven, B. van. (2011). Multi-sensory tourism in the Great Bear Rainforest. *Landabréfið*, 31-49.
- Kastenholz, E., Carneiro, M. J., Marques, C. P., & Lima, J. (2012). Understanding and managing the rural tourism experience — The case of a historical village in Portugal. *Tourism Management Perspectives*, 4, 207-214.
- Kirillova, K., Fu, X., Lehto, X., & Cai, L. (2014). What makes a destination beautiful? Dimensions of tourist aesthetic judgment. *Tourism Management*, 42, 282-293.
- Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 332-351.
- Krishna, A. (2010). *Sensory marketing: Research on the sensuality of products*. New York: Routledge.
- Larsen, S. (2007). Aspects of a Psychology of the Tourist Experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 7-18.

ICIEMC 2020

- Liu, X. P. (2012). Perspective on the Problem of the Chinese Urban Space Homogenization and Identity Creation in the Era of Globalization. *Applied Mechanics and Materials*, 174-177, 2226–2231.
- Lv, X., Li, C. (Spring), & McCabe, S. (2020). Expanding theory of tourists' destination loyalty: The role of sensory impressions. *Tourism Management*, 77, 104026.
- Mateiro, B., Kastenholz, E., & Breda, Z. (2017). The sensory dimension of the tourist experience in mountain destinations: The case of Serra da Estrela Natural Park. *Revista Turismo & Desenvolvimento*. 27-28, 2027-2038.
- Ouf, A. M. S. (2001). Authenticity and the Sense of Place in Urban Design. *Journal of Urban Design*, 6(1), 73–86.
- Pan, S., & Ryan, C. (2009). Tourism Sense-Making: The Role Of The Senses And Travel Journalism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(7), 625–639.
- Patton, M.Q. (2005). Qualitative research. Wiley Online Library.
- Phillips, R. (2015). *Playful and multi-sensory fieldwork: seeing, hearing and touching New York*. *Journal of Geography in Higher Education*, 39(4), 617–629.
- Porteous, J. D. (1985). Smellscape. *Progress in Physical Geography*, 9(3), 356–378.
- Quercia, D., Schifanella, R., Aiello, L. M., & McLean, K. (2015). Smelly Maps: The Digital Life of Urban Smellscapes. 9th International Conference on Web and Social Media, 327-336. ICWSM 2015; University of Oxford, Oxford; United Kingdom.
- Russo, A. P., & Scarnato, A. (2017). "Barcelona in Common": A New Urban Regime for the 21st Century Tourist City? *Journal of Urban Affairs*, 1–25.
- Rodaway, P. (1994). *Sensuous geographies: body, sense and place*. London: Routledge.
- Santos, V., Caldeira, A., Santos, E., Oliveira, S., & Ramos, P. (2019). Wine Tourism Experience in the Tejo Region: The influence of sensory impressions on post-visit behaviour intentions. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*.
- Santos, V. R., Ramos, P., & Almeida, N. (2017). *The relationship between involvement, destination emotions and place attachment in the Porto wine cellars*. *International Journal of Wine Business Research*, 29(4), 401–415.
- Saunders, M. N., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Pearson Education.
- Silva, A. R. (2017). *Market segmentation and travelling patterns based on Tourist's paths in the Porto Region* (dissertation). Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto, Portugal
- Trang, N. T., & Lee, G. (2018). Senses in leisure tourism : Scale development and its relationship with emotions. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 32(4), 21–39.
- Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2008). *Research methods knowledge base*. Atomic Dog/Cengage Learning.
- Urry, J. (2002). *The tourist gaze: Leisure and travel in contemporary societies* (2nd ed.). London: Sage.
- Wearing, S. L., & Foley, C. (2017). Understanding the tourist experience of cities. *Annals of Tourism Research*, 65, 97–107.
- Xiao, J., Tait, M., & Kang, J. (2018). A perceptual model of smellscape pleasantness. *Cities*, 76, 105-115.
- Zaltman, G. (2003). *How customers think: Essential insights into the mind of the market*. Boston: Harvard Business School Press.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

Real-Time Marketing - uma nova estratégia de marketing: um estudo comparativo da marca Control Portugal

Inês Lages, ISCA-UA
Ana Estima, ISCA-UA

Resumo

Com o aparecimento das novas tecnologias e da era digital surge um novo tipo de consumidor, designado por *prosumer*. Este consumidor, mais informado, exigente e conectado com o mundo através de um simples *click*, torna-o não só consumidor de conteúdo, mas também participante na produção do mesmo, o que levanta novos e importantes desafios aos *marketers*. Para dar resposta a este desafio, têm surgido diferentes estratégias de marketing digital que permitem acrescentar valor à comunicação tradicional através dos conceitos de interatividade e imediatismo. É neste contexto que nasce o *Real-Time Marketing* (RTM) como tática de produção imediata de conteúdos em resposta a oportunidades de comunicação que se baseiam, maioritariamente, em acontecimentos reais e atuais. O objetivo do RTM é potenciar o vínculo entre marca, consumidor e possíveis consumidores e fidelizá-los através de publicações criativas, personalizadas e dinâmicas. Este artigo pretende demonstrar os efeitos e benefícios do RTM recorrendo numa primeira fase a uma análise geral da comunicação da marca Control Portugal no Facebook, no período relativo ao ano de 2019 e, posteriormente, a uma análise de métricas de avaliação das publicações (número de gostos, comentários e partilhas). Como principais conclusões destaca-se a demonstração de que o RTM é benéfico para as marcas, uma vez que lhes fornece características identitárias de marcas conectadas, informadas e interativas e, além disso, produz o desejado *word-of-mouth* e altos níveis de *engagement*.

Palavras chave: Real-Time Marketing, Internet, Redes Sociais, Comportamento do Consumidor, Marketing

Abstract

With the beginning of new technologies and the digital era, a new consumer appears called *prosumer*. That raises new challenges, because now the marketers deal with a more informed, particular and connected audience, making them not only content consumers, but also, participants in the content production. To answer this challenge, several digital marketing strategies emerge with the main goal of adding value to traditional communication through the concepts of interactivity and immediacy. It's in this context that Real-Time Marketing (RTM) emerge, as a tactic of immediate content production in response to current communication opportunities. The point of RTM is to strengthen the bond between brand, consumer and potential consumers and build customer loyalty through creative, personalized and dynamic publications. This article aims to demonstrate the effects and benefits of RTM by using in a primary phase a general analysis of the "Control Portugal" brand communication on Facebook, in the year 2019. For a second phase, it's planned a specific analysis to the evaluation metrics of all Facebook posts (number of likes, comments and shares). The main conclusions of this article it's the demonstration that RTM is beneficial for brands because provides them identity characteristics of connected, informed and interactive brands. Finally, RTM also produces the desired *word-of-mouth* and high levels of *engagement*.

Keywords: Real-Time Marketing, Internet, Social Media, Consumer Behavior, Marketing

ICIEMC 2020

1. INTRODUÇÃO

Numa era em que o consumidor é denominado de *prosumer*, uma vez que é um consumidor mais informado, exigente e que tem o poder de interagir diretamente com as marcas, participando na produção de conteúdos comunicacionais, é necessário recorrer a novas estratégias de marketing que acrescentem valor e inovação.

É a partir desta necessidade das marcas que surge a estratégia “Real-Time Marketing” (RTM), como uma técnica que permite manter a relevância das marcas, produtos ou serviços na mente dos atuais e também dos potenciais consumidores (Kerns, 2014), utilizada neste caso, apenas nas redes sociais.

O objetivo principal deste artigo é o de averiguar quais os efeitos e benefícios desta estratégia, recorrendo a uma análise e avaliação à comunicação feita pela marca Control Portugal através do Facebook, no ano de 2019.

2. METODOLOGIA

Depois de uma análise às principais marcas que produzem conteúdos de RTM nas redes sociais em Portugal, a marca Control Portugal destacou-se pelo trabalho, desta natureza, que tem desenvolvido nos últimos tempos.

Para a elaboração deste estudo procedeu-se, numa primeira fase, à avaliação de todas as publicações no Facebook da marca durante o ano 2019 e, de seguida, efetuou-se uma triagem entre publicações de RTM e publicações regulares de marketing.

A 2ª fase da metodologia resume-se à análise e avaliação dos níveis de interação, isto é, número de gostos, comentários e partilhas, tanto das publicações de RTM como das publicações regulares de Facebook, com o objetivo de perceber se a estratégia de RTM é viável e se se traduz, efetivamente, em benefícios para a marca.

3. REVISÃO DA LITERATURA

A mudança de comportamento do consumidor a que assistimos na atualidade, para um comportamento muito mais proativo, leva-nos a ver a Internet é vista como um canal privilegiado para a realização de comunicações de marketing, isto porque, trouxe a possibilidade de uma comunicação mais interativa, imediata e a funcionar nos dois sentidos (Tadic, Ratkic, & Suput, 2019).

Segundo Brazão (2015) o aparecimento e crescimento das redes sociais mudaram a forma como as pessoas se relacionam entre si e com as organizações, levando a que os consumidores que utilizam redes sociais possam expressar a sua opinião sobre os produtos e serviços que utilizam e partilhar as suas experiências com outros consumidores (Tadic et al., 2019) de forma muito mais facilitada.

3.1 DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE REAL TIME MARKETING (RTM)

Efetivamente, as redes sociais modificaram a maneira como as pessoas comunicam e tomam decisões. E numa altura em que a competitividade é muito elevada é necessário estar a par de todas as novidades e tendências da era digital.

O RTM retrata uma das novas estratégias da era digital e, apesar de já ter surgido nos anos 90 e ser utilizada em outros suportes de comunicação, é agora reformulada e utilizada nas redes sociais (Tadic et al., 2019). Terra (2017) explica que o RTM é o processo de criar conteúdo em tempo real, quer seja num grande evento como os Jogos Olímpicos, quer seja baseado em qualquer facto ou acontecimento que esteja a causar polémica. Para a mesma autora o objetivo do RTM é causar *buzz* em redor da marca, isto é, criar *word of mouth*.

Segundo Kerns (2014) o RTM é, resumidamente, a prática de criar conteúdo inspirado na atualidade, nas tendências e/ou eventos. É uma técnica que permite manter a relevância das marcas, produtos ou serviços na mente dos atuais e também dos potenciais consumidores.

Em jeito de resumo, (Garner, 2013) acrescenta que o RTM tem o desafio do marketing personalizado, mas de forma imediata.

ICIEMC 2020

3.2 BENEFÍCIOS E PROBLEMAS DO RTM

As autoras Lieb, Groopman & Li (2013), afirmam que o RTM é benéfico para os negócios uma vez que traz a possibilidade de atingir a audiência com a mensagem certa, no tempo correto através das redes sociais. Além disso, a aplicação da estratégia de RTM resulta num aumento de seguidores e da interação desses mesmos seguidores com os *posts* que são produzidos, concretizando o objetivo principal do RTM que é atingir o desejado *word of mouth* (Lages & Estima, 2019).

Os maiores problemas do RTM estão na necessidade de existirem equipas criativas e preparadas para interagir, dialogar e relacionarem-se com o público-alvo em tempo real. E também, na ausência de controlo absoluto sobre o que vai acontecer com o conteúdo, assumir riscos e lidar com possíveis consequências (Terra, 2017).

4. COMPONENTE EMPÍRICA

Depois de uma análise detalhada a todas as publicações partilhadas pela marca Control na rede social Facebook, durante o ano de 2019 foi possível dividi-las em duas tipologias de publicações: publicações de Real-Time Marketing e publicações regulares de marketing. Em baixo, nas Figuras 1 e 2 encontram-se, respetivamente, a publicação de RTM e a publicação regular de marketing com maior nível de interação.



Figura 1 – Publicação de RTM com maior interação: A propósito da vitória do Benfica por 10-0 ao Nacional

Fonte: Página do Facebook da Control Portugal (consulta em 22 de janeiro de 2020)

Esta publicação de RTM teve um alcance total de 6,5 mil *likes*, 539 comentários e 3,9 mil partilhas, tendo sido a publicação desta tipologia com maior interação do ano 2019 e que corresponde ao jogo de futebol, em que o Benfica venceu 10-0 o Nacional.

ICIEMC 2020



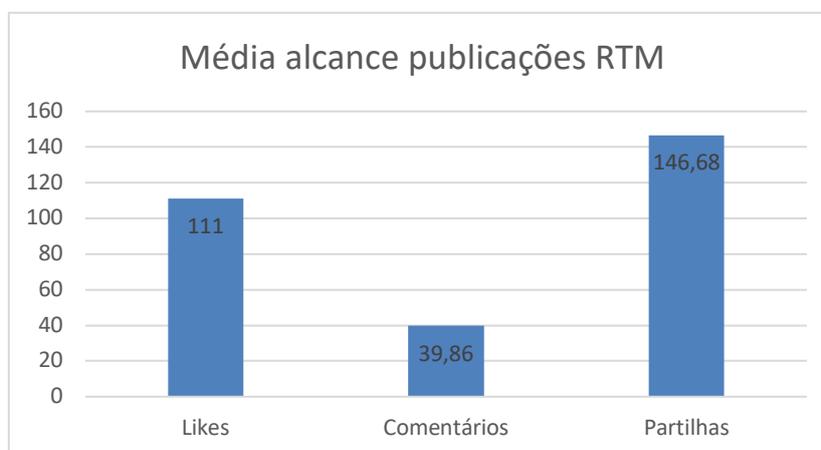
Figura 2 – Publicação regular de marketing com maior interação: “O melhor para a garganta. Dr.Bayard”.

Fonte: Página do Facebook da Control Portugal (consulta em 22 de janeiro de 2020)

Por sua vez, esta foi a publicação regular de marketing que teve maior interação no ano 2019, tendo conseguido um alcance de 1,9 mil *likes*, 71 comentários e 148 partilhas e que corresponde a uma parceria feita entre a Control e a marca de rebuçados Dr.Bayard.

Na Tabela 1 encontra-se a média de alcance de todas as publicações de RTM, que correspondem a um total de 80 publicações.

Tabela 1 – Média de alcance das publicações de RTM

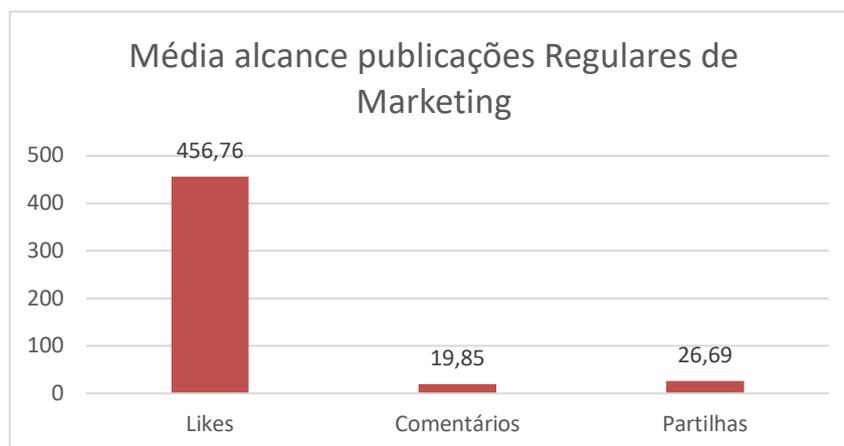


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Facebook da Control Portugal (consulta em 22 de janeiro de 2020)

Na Tabela 2 encontra-se a média de alcance das publicações regulares de marketing, que correspondem a um total de 160 publicações.

ICIEMC 2020

Tabela 2 – Média de alcance das publicações regulares de marketing



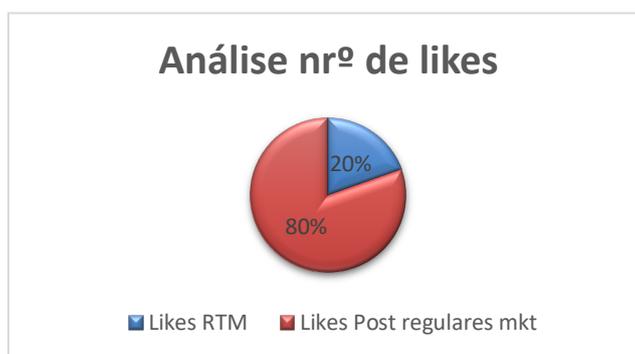
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Facebook da Control Portugal (consulta em 22 de janeiro de 2020)

Ao analisar estas duas tabelas já é possível aferir alguns resultados exploratórios. O principal resultado positivo do RTM é notável a nível das partilhas. Por sua vez, as publicações regulares de marketing vencem no que diz respeito ao número de *likes*.

Outro dado que podemos retirar é que no decorrer do ano 2019 foram produzidas 80 publicações de RTM, e o dobro, ou seja, 160 publicações regulares de Facebook.

Nos gráficos abaixo, encontra-se uma análise pormenorizada a cada uma das métricas de interação (*likes*, comentários e partilhas) e a sua respetiva percentagem.

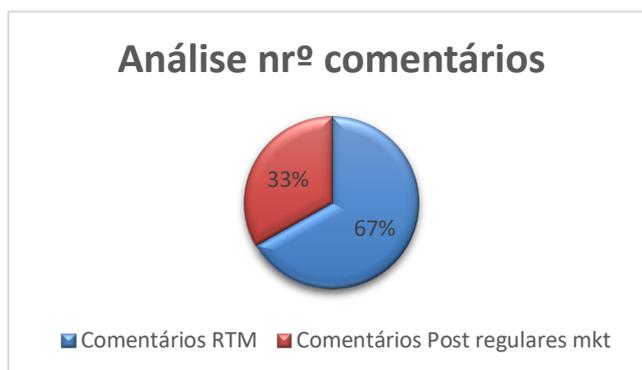
Gráfico 2 – Análise ao nº de *likes* entre publicações de RTM e publicações regulares de marketing



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Facebook da Control Portugal (consulta em 22 de janeiro de 2020)

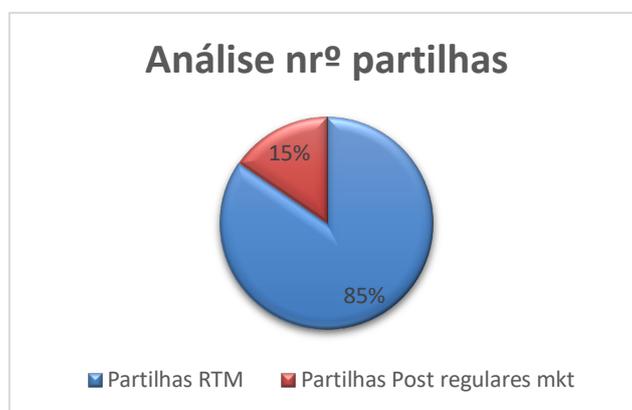
ICIEMC 2020

Gráfico 2 – Análise ao nº de comentários entre publicações de RTM e publicações regulares de marketing



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Facebook da Control Portugal (consulta em 22 de janeiro de 2020)

Gráfico 3 – Análise ao nº de partilhas entre publicações de RTM e publicações regulares de marketing



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Facebook da Control Portugal (consulta em 22 de janeiro de 2020)

É importante referir que a azul estão identificados os valores para as publicações de RTM e a vermelho os valores para as publicações de RTM. Ao observar estes gráficos confirma-se o que foi afirmado anteriormente e, reconhece-se que o número de partilhas de RTM de 85% tem mais relevância do que o número de *likes* das publicações regulares de marketing de 80%.

As partilhas são a métrica de interação com maior importância, uma vez que partilhar uma publicação é algo muito raro nos utilizadores (Mendelsohn, 2012). Isto porque a publicação fica visível nos seus perfis possibilitando a interação de todos os seus amigos. Enquanto, um *like* é uma ação simples e rápida e sem qualquer impacto nos perfis dos utilizadores. É através do ato de partilha que resulta o *word of mouth* nas redes sociais, algo muito desejado por todas as marcas, e neste caso específico da Control, conseguido através de uma estratégia de RTM.

5. DISCUSSÃO

Após uma análise cuidada a todas as publicações da marca Control Portugal no decorrer do ano 2019 e às respetivas tabelas e gráficos produzidos com as médias de interação do público com a marca, nota-se que a estratégia de RTM é bastante eficaz e com especial impacto nas partilhas.

A interação a nível de comentários também se distingue nas publicações de RTM. Importante referir que muito destes comentários incluem identificação de amigos, o que é bastante positivo para a marca, uma vez que desta forma se produz *word of mouth* via *online*, resultando quase como se se tratasse de uma partilha.

ICIEMC 2020

Já no que diz respeito ao número de *likes*, as publicações regulares de marketing têm um melhor desempenho, devido à tipologia das publicações ser de cariz humorístico e, por sua vez, serem publicações criativas, divertidas que exigem tempo e dedicação, mas que desta forma conseguem surpreender os seguidores da página.

Ao analisar todas as publicações feitas no ano de 2019 é possível traçar o perfil do público-alvo, como sendo um público jovem, com um bom sentido de humor, inteligente e exigente.

Contudo, a limitação principal deste estudo foi ter sido direcionado apenas para uma marca e um mercado específico, o que não torna possível generalizar os resultados conseguidos desta investigação.

6. CONCLUSÕES

Confirmando os resultados de outros estudos já desenvolvidos (Lages & Ana, 2019) foi possível concluir neste estudo, que a estratégia de RTM, na produção de conteúdos para o Facebook parece ser benéfica no que diz respeito à interação dos seguidores, principalmente a nível das partilhas.

Apesar de ser uma estratégia que exige um esforço acrescido aos *marketers* e, dependendo das situações, poderá ter um elevado risco associado, é maioritariamente vantajosa porque traz a possibilidade de alcançar de forma mais rápida a interação com os consumidores do que com as publicações regulares de marketing.

O RTM fornece às marcas características identitárias de marcas conectadas, informadas e interativas e, além disso, produz o desejado *word-of-mouth* e altos níveis de *engagement*.

Por último, o RTM deve ser considerado em termos de investimento para as marcas uma vez que facilita o alcance do posicionamento e da notoriedade desejados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brazão, C. (2015). *Estratégias de Conteúdo Digital*. Universidade do Algarve.
- Garner, R. (2013). *Search and Social: The Definitive Guide to Real-Time Content Marketing (Sybex)*. Indiana: Jonh Wiley & Sons, Inc.
- Kerns, C. (2014). *Trendology: Building an Advantage through Data-Driven Real-Time Marketing (Hardcover)*. Palgrave Macmillan.
- Lages, I., & Ana, E. (2019). Real-Time Marketing versus Publicações Regulares de Marketing no Facebook - Um Estudo Comparativo do caso da Super Bock. *Atas Do V Encontro Científico Da UI&D (EcUI&D 19)*, 35–45. Santarém.
- Mendelsohn, J. (2012). *Shares or Likes: Which Is More Important?* Retrieved from Constant Contact Blog website: <https://blogs.constantcontact.com/shares-or-likes-which-is-more-important/>
- Tadic, D., Ratkic, H., & Suput, B. (2019). Online Marketing Communication For Purpose Of Branding Of Tourism Organisations And Destinations With Special Focus On Social Networks. *40th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Buenos Aires*, (May), 219–227.
- Terra, C. F. (2017). Até onde vai o conteúdo de oportunidade? Como o contexto vem ocupando espaço nas mídias sociais e gerando polémicas. *XI Congresso Abrapcorp*, 17. São Paulo: Abrapcorp.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour, November 12-13, 2020, Aveiro, Portugal

Peculiaridades do Health Care Marketing: uma abordagem teórica focada no Marketing Interno e na Gestão das Pessoas

Alexandra Catarino Mendes¹ & Susana Marques²

¹ ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa - Business School, acms02@iscte-iul.pt

² Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro - ISCA-UA, susana.vasconcelos@ua.pt

Resumo

Os serviços de saúde são peculiares e sensíveis, pois a saúde é um bem vital, muitíssimo valorizado. Assim, a disponibilidade para abdicar de cuidados de saúde, ou trocar facilmente pelo serviço mais barato, não é de todo evidente (Kay, 2007). Trata-se de um contexto que lida com clientes “especiais”, visto que estes recorrem aos cuidados de saúde com uma mistura de doença, vulnerabilidade, receio e incerteza, abdicam das suas liberdades quando hospitalizados, precisam do serviço, mas não o desejam, renunciam à privacidade e precisam, muitas vezes desesperadamente, de confiar nos profissionais de saúde (Berry & Seltman, 2008). A partir da literatura de marketing de serviços e do modelo *Services Marketing Triangle* (Grönroos, 1990; Kotler, 1994; Brown & Bitner, 2006), explora-se o papel determinante do marketing interno e da interação entre pessoas, nomeadamente entre colaboradores/prestadores e clientes/doentes. Existem algumas evidências empíricas sobre a importância do marketing interno na qualidade dos cuidados de saúde prestados (e.g. Azêdo & Alves, 2013; Tsai & Tang, 2008; Fortenberry & McGoldrick, 2015), no entanto, poder-se-á afirmar que a literatura é ainda escassa. Este trabalho pretende precisamente contribuir com uma abordagem mais explícita ao marketing interno e ao papel das pessoas, utilizando também, como suporte teórico, a gestão de evidências (Berry & Bendapudi, 2003) e o seu impacto na demonstração de competência dos profissionais e técnicos de saúde, na criação de confiança e na superação das expectativas dos clientes.

Palavras Chave: health care marketing, marketing interno, pessoas, saúde

ICIEMC 2020

1. INTRODUÇÃO

O presente *paper* inicia-se com uma contextualização acerca da ligação entre Marketing, Recursos Humanos e Operações, sendo que o paradigma dita uma separação de funções menos evidente pela tendência de valorizar pessoas e relacionamentos (Giannakis, Harker & Baum, 2015), em que a criação de valor recai nas interações estabelecidas (Grönroos, 1979 & 2011), o que atribui desafios às áreas de gestão por necessidade de alinhamento funcional (Rafiq & Ahmed, 2010; Batt, 2007; Giannakis, Harker & Baum, 2015).

Posteriormente, retratando o Marketing nos Serviços de Saúde, a prestação de cuidados é sensível por diversas condicionantes e fatores associados (Kay, 2007; Berry & Seltman, 2008; Valley, 2008; Berry & Bendapudi, 2003), em que o conceito de *trade-off* não é particularmente aceitável pelos clientes (Kay, 2007; Kotler, Shalowitz & Stevens, 2008), o que implica desenvolver a comunicação e proposta de valor considerando os mesmos fatores (Lovelock & Wirtz, 2010; Kay, 2007; Kotler, Shalowitz & Stevens, 2008).

Seguidamente, a importância do Triângulo de Marketing de Serviços nos Serviços de Saúde desenvolve o modelo (Yadav & Dabhade, 2013; Grönroos, 1990; Kotler, 1994; Brown & Bitner, 2006; Fisk, 2008), explicando a relevância de tornar a ferramenta parte integrante da gestão estratégica por considerar as dimensões e componentes resultantes de interações ao revelar que o Marketing Interativo é condicionado pela construção de estruturas benéficas no Marketing Interno em relação às expectativas do cliente (Yadav & Dabhade, 2013; Fortenberry Jr. & McGoldrick, 2015).

Portanto, no Marketing Interno nos Serviços de Saúde verifica-se que investir em recursos humanos pode ter resultado no desempenho do serviço (Batt, 2007) e que as práticas internas para motivar condutas para atingir objetivos organizacionais podem ser diversas (Berry & Seltman, 2008).

Desta forma, o Fator humano na Gestão de Pessoas no Marketing dos Serviços de Saúde é revelante, visto que tem uma vasta influência na percepção de confiança (Youngson, 2008) ao oferecer evidências coerentes da imagem da organização (Berry & Bendapudi, 2003). Através de uma análise e reflexão teórica baseada na literatura, este trabalho pretende contribuir com uma abordagem mais explícita ao marketing interno e ao papel das pessoas no contexto peculiar e especial do marketing dos cuidados de saúde.

2. A LIGAÇÃO ENTRE MARKETING, RECURSOS HUMANOS E OPERAÇÕES

A realidade evolutiva nas matérias de gestão assume uma complexidade sustentada pela alteração de fatores que afetam a configuração das estruturas internas funcionais, nomeadamente Marketing, Recursos Humanos e Operações, outrora ponderadas isoladamente. Este paradigma, suportado pela literatura subsequente, indica uma distinção ténue entre as funções de cada, baseada no novo papel atribuído aos funcionários organizacionais.

Ao verificar-se a valorização de pessoas e relacionamentos em detrimento do foco em apenas produtos (Giannakis, Harker & Baum, 2015), existe um estabelecimento de interações para a criação de valor (Grönroos, 1979 & 2011), sendo que a operacionalização de transações por contacto com o cliente, serviços interativos, cria desafios para o Marketing, devido ao papel que os consumidores desempenham nos serviços pela sua natureza, e para os Recursos Humanos, devido ao fator determinante de percepção da marca ser, de facto, as pessoas (Batt, 2007; Giannakis, Harker & Baum, 2015; Lovelock & Wirtz, 2010).

Este crescente envolvimento relacional nos negócios, sustentado pela literatura, revela que os funcionários contribuem para atingir os objetivos organizacionais lucrativos e de competitividade no mercado (Heskett, 2002; Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Yee, Yeung, & Cheng, 2011 as cited in Giannakis, Harker & Baum, 2015).

Portanto, o Marketing Interno é considerado um vínculo entre diversas áreas anteriormente segregadas de gestão (Varey & Lewis, 1999 as cited in Giannakis, Harker & Baum, 2015), como Grönroos (1979) anteviu ao declarar que a atuação e importância empresarial da função de Marketing em serviços seria amplificada, sendo que o alinhamento das áreas funcionais proporciona potencial para vantagem competitiva pela pertinência da qualidade relacional para uma gestão articulada (Giannakis, Harker & Baum, 2015).

ICIEMC 2020

Nesta linha de pensamento, Berry (1984, p.272) define o Marketing Interno com base na perspectiva de que *“os funcionários sejam vistos como clientes internos, os empregos como produtos internos que satisfazem necessidades e desejos dos consumidores internos enquanto tratam de objetivos organizacionais”*; sendo que a dedicação e confiança decorre da percepção de que a entidade é cumpridora da promessa feita com estes (Whitener, 2001 as cited in Giannakis, Harker & Baum, 2015).

Porém, há especificidades que diferenciam clientes internos dos clientes propriamente ditos, nomeadamente, pela limitada preferência e liberdade, por muitos dos produtos que os “clientes internos” adquirem serem contraproducentes ou não são desejados, como por exemplo, as condições laborais, com consequências retroativas pela não adoção de uma política empresarial comum (Rafiq & Ahmed, 2010). Contudo, ações autoritárias ou coercivas para motivar certa conduta não é considerado uma solução proporcionada pela área de Marketing (Kotler, 1972).

Assim, de acordo com Rafiq & Ahmed (2010), a função do Marketing Interno implica motivação, como também tem uma maior amplitude que essa, ao contribuir para dissolução de barreiras de resistência à mudança organizacional, através do alinhamento e integração de todos para aplicar estratégias corporativas. Para tal, compreender comportamentos e interações em níveis hierárquicos, aplicar práticas de formação, entre outras, são relevantes ao surgir uma ligação de certos valores, como compromisso, lealdade, adaptação, durabilidade, flexibilidade, intenção e confiança, partilhados pelas matérias de Marketing e de Recursos Humanos (Giannakis, Harker & Baum, 2015).

Logo, a gestão baseada na ligação entre Marketing, Operações e Recursos Humanos é benéfica para a eficiência e eficácia estratégica da organização (Rafiq & Ahmed, 2010; Batt, 2007), visto que contribui para a interação coerente com os clientes, por meio de design operacional e gestão do contacto, para a cultura e comportamento organizacional, por adequação de recursos e satisfação dos públicos, sendo que no marketing relacional e interativo dá-se a primazia às pessoas (Giannakis, Harker & Baum, 2015).

E, assim, com técnicas internas motivacionais, de aprendizagem e formação, de comunicação, de seleção e recrutamento de gestão de pessoas (Giannakis, Harker & Baum, 2015), e pelo contacto das áreas empresariais na integração funcional cruzada, algumas funções tradicionais dos Recursos Humanos e outras tornaram-se também da área de Marketing (Rafiq & Ahmed, 2010).

3. MARKETING NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

A especificidade do papel do Marketing no ramo dos cuidados de saúde deriva do facto dos serviços serem considerados pelos clientes como uma área bastante sensível e até frustrante, visto que a saúde é um dos elementos básicos de maior apreço por parte destes, sendo que a perspectiva do consumidor é muitas vezes influenciada também pela complexidade burocrática associada a estes serviços em específico, pela dificuldade e pressão que este enfrenta a tomar decisões de saúde, pelas condições de obtenção, como o usufruto de acordos de seguros de saúde no pagamento ou provenientes do programa nacional de oferta pública, e pela confiança ou qualidade que é, muitas vezes, associada aos profissionais de saúde para caracterizar todo o serviço, ou seja, há vulnerabilidades relacionadas com a percepção por o cliente médio não conter bases científicas e técnicas para avaliar isso mesmo (Kay, 2007).

A sensibilidade associada deriva da procura destes serviços se realizar por doença, dano ou ferimento, o que traz receio, medo, dor ou incerteza ao cliente até o seu problema seja resolvido, sem gosto particular de estar nessa posição e sujeitando-se por necessidade, em que quando em internamento abdica de autonomia e independência, e, basicamente, o cliente renuncia à privacidade e liberdades ao partilhar e confiar em profissionais de saúde, havendo uma relação na mente dos mesmo com a mortalidade, o que torna então este tipo de serviços peculiar (Berry & Seltman, 2008; Berry & Bendapudi, 2003).

Porém, de acordo com Kotler, Shalowitz & Stevens (2008), o Marketing na sua essência aplica a noção de *trade-off*, e, nos serviços de saúde, os especialistas reconhecem que as escolhas podem recair entre custo, qualidade e acesso. Mas, as partes interessadas não estão dispostas a optar, visto que abdicar de cuidados ou trocar facilmente pelo serviço mais barato em função de diminuição da qualidade não é de todo tão evidente, cuja importância da qualidade para os clientes emerge quanto mais crítica a situação for, devido à peculiaridade

ICIEMC 2020

de aquisição de serviços descrita anteriormente, podendo gerar pressão no sistema (Kay, 2007; Kotler, Shalowitz & Stevens, 2008).

Também, a pluralidade de *players* existentes no sistema, cujos interesses podem convergir ao ter necessidades e exigências divergentes, pode resultar em desequilíbrios. O que revela a importância do Marketing para harmonizar e resolver tensões, sendo que foi a partir dos anos 1970 que se começou a perceber a sua função para conquistar o mercado neste ramo (Kotler, Shalowitz & Stevens, 2008). Assim, o Marketing assume-se, em primeira instância, como “*a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral*” (American Marketing Association, 2017)

Além disso, segundo Berry & Bendapudi (2003), os cuidados de saúde são um produto não apto a devolução e de difícil compreensão pelo paciente médio, o que o leva a procurar evidências que lhe agradem e nos serviços de saúde o objetivo é produzir transações, sendo que estas estabelecem relações baseadas na satisfação, ou seja, focadas no cliente em si em detrimento de apenas ter em conta o produto, para que a satisfação leve à recomendação e confiança, retornando à mesma entidade quando procurarem por orientação e tratamentos futuros (Kotler, Shalowitz & Stevens, 2008). Ainda assim, o serviço não deve ser comunicado como garantido ou prometido, em termos de resultados, pelas empresas no setor da saúde aos clientes (Kay, 2007).

Então, na situação de doença, o paciente procura tratamentos rápidos e eficazes por produzir na sua mente a noção de urgência, o que afeta fortemente as suas decisões de escolha, reagindo então ao estímulo com uma resposta. Desta forma, desenvolver a comunicação nos serviços de saúde para influenciar comportamentos ou escolhas é mais complexo do que apenas informar clientes (Kay, 2007).

Logo, o objetivo é motivar clientes a construir uma ligação com a organização, a partir de estratégias para oferecer uma vantagem competitiva mais sustentada, por meio da criação de valor como forma de benefícios e cuidado atencioso (Lovelock & Wirtz, 2010), sendo que a proposta de valor e promessa transmitida ao mercado no ramo da saúde difere, então, de outros serviços ao ter como base apenas uma ideia de cuidar, entregar serviços da melhor forma, e ter profissionais acreditados e experientes, mesmo que seja óbvio o efeito consequente na finalização da prestação de cuidados ao cliente (Kay, 2007).

Assim, alguns dos aspetos essenciais nos cuidados de saúde são a comunicação, envolvendo duas ou mais pessoas a comunicar diretamente, a recomendação por terceiro de confiança, que pode ser determinante na decisão, e o *word-of-mouth*, que permite a partilha de experiências e, conseqüentemente, afeta a qualidade percebida, concluindo assim, que também os funcionários de contacto direto são como força de vendas cuja gestão deve ser cuidada e qualificada para o estabelecimento de uma relação com o cliente e para gerar continuidade (Kotler, Shalowitz & Stevens, 2008).

4. IMPORTÂNCIA DO TRIÂNGULO DE MARKETING DE SERVIÇOS NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Na prestação de cuidados de saúde, o serviço pretende criar valor suportado por diversos fatores, como o conforto, a conveniência, entre outras, desenvolvendo um conjunto de atividades, ato ou desempenho, que não constitui um único propósito de construir um produto físico (Yadav & Dabhade, 2013). Assim, este tipo de serviços pode ser relacionado com o Triângulo de Marketing de Serviços, visto que várias dimensões derivam de interações, ao ter origem espontaneamente na prestação de serviços, cujas condicionantes devem ser conhecidas para trabalhar corretamente as variáveis e ferramentas do Marketing (Yadav & Dabhade, 2013; Fisk, 2008).

Nesta lógica, é fundamental referir o Modelo do Triângulo de Marketing de Serviços (*Services Marketing Triangle Model*), introduzido por Grönroos (1990), desenvolvido depois por Kotler (1994) e Brown & Bitner (2006), fornecendo uma perspetiva geral sobre Marketing em serviços, o que abrange Marketing Interno, Marketing Externo e Marketing Interativo, envolvendo também três componentes, que são os funcionários, clientes e a organização, como demonstrado na figura 1 (Brown & Bitner, 2006). Como sublinhado por Fisk (2008), este modelo capta a moderna interconexão entre a função de marketing e a função de gestão. Para além disso, capta também a natureza entrelaçada da interação humana, fundamental no contexto do marketing de serviços.

ICIEMC 2020



Figura 1 - Triângulo de Marketing de Serviços

Na lógica do Triângulo de Marketing de Serviços, o Marketing Interno é o esforço da organização para quem presta os serviços (prestadores de serviços e funcionários), o Marketing Externo é o esforço aplicado de Marketing da organização para os clientes e o Marketing Interativo é praticado entre os funcionários e os clientes, o que agrega dimensões basilares resultantes de interações e, de acordo com o contributo de Brown & Bitner (2006), envolvem promessas, a partir dessas interações:

- O Marketing Externo origina uma promessa de valor ou proposta ao mercado, pacientes, através da comunicação gerando expectativas, sendo que os próprios clientes se possam tornar promotores, caso haja uma reação positiva em que o word-of-mouth se aplique após a experiência nos cuidados de saúde (Yadav & Dabhade, 2013; Fisk, 2008).
- O Marketing Interno permite a capacidade e habilidades para realmente entregar a promessa aos clientes (através de recursos e competências), ao usar ferramentas como incentivos motivacionais, a adequação e formação de funcionários e apropriada recompensação pelas capacidades dos recursos, em que a qualificação dos membros funcionais é bastante relevante, visto que os especialistas, nomeadamente médicos, são valorizados pela reputação, e os programas de comunicação e de trabalho em equipa com todos do sistema impactam a *performance* e expectativas depois no ramo interativo propriamente dito (Yadav & Dabhade, 2013; Fisk, 2008).
- O Marketing Interativo que realmente permite cumprir a promessa na medida esperada por meio do contacto de funcionários com clientes na prestação do serviço, sendo que é apenas possível se o ramo anterior estiver bem desenvolvido para que os funcionários possam entregar o serviço no domínio de objetivos definidos. Estes momentos de entrega de serviço simbolizam os momentos de verdade e contacto, com particular relevância por tornar a relação com o paciente possível, em que a qualidade percebida e a imagem da marca de cuidados de saúde está implicada (Yadav & Dabhade, 2013; Fisk, 2008).

Assim, aplicar o Triângulo de Marketing de Serviços para perceber os momentos de contacto com o cliente e momentos de verdade, em que os três tipos de marketing se influenciam mutuamente em forma de compromissos e promessas, é essencial para perceber as implicações e influências nos diversos ramos de negócio e de que forma melhorar o design do serviço, nomeadamente neste caso de organizações de serviços de saúde, e que ainda é precária a investigação e fundamentação deste aspeto. É necessário perceber a relação com o ambiente externo e circunstâncias internas para entender como é que o serviço é oferecido e em que se baseia a perceção do cliente e qualidade associada.

Portanto, segundo o modelo anterior, um dos fatores que permitem a entrega de serviços são os recursos humanos, cujo papel neste ramo deve ser percebido e que o desempenho com eficiência contribui para a perceção de experiência do paciente (Fortenberry Jr. & McGoldrick, 2015). Caso seja negativo, proveniente de lacunas, como de conhecimento ou de comunicação, afeta o Marketing Interativo ao nível da inconsistência com as expectativas (Yadav & Dabhade, 2013), o que leva, então, à atribuição de importância dos funcionários e da sua satisfação, através do Marketing Interno que *"fornece um caminho prudente para que isso ocorra, que é muito mais abrangente e positivo do que confiar inteiramente em verificações no local e procedimentos disciplinares"* (Fortenberry Jr. & McGoldrick, 2015, p.2).

Isto porque a qualidade quando é definida pelo prestador de serviços de saúde é baseada na sua concepção pessoal e critérios supostos. Porém, o cliente é quem realmente atribui o valor de acordo com a sua percepção (Singh & Prasher, 2017), e as expectativas são importantes para comparação com o desempenho real e retirar conclusões sobre a qualidade (Lewis, 1989 as cited in Kwateng, Lumor & Acheampong, 2017).

Esta avaliação pelo cliente não é apenas uma suposição porque presencia a aplicação real do serviço no momento de produção e consumo, e a possível lacuna na comparação constrói a percepção de qualidade (Grönroos, 1984 as cited in Upadhyai, Jain, Roy & Pant, 2019). O que revela que a perspectiva no mercado externo será influenciada pelo Marketing Interativo, que é condicionado pela construção de estruturas benéficas no Marketing Interno, o que assume grande impacto.

5. MARKETING INTERNO NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Atualmente, o Marketing na prestação de serviços de saúde é considerado uma tarefa complexa, de acordo com a informação anteriormente explanada, e segundo Azêdo & Alves (2014, p.92), *“as alterações sociais e económicas nos ambientes organizacionais levaram as instituições de saúde a procurar modelos de gestão mais eficientes, com o potencial humano identificado como um dos principais recursos organizacionais para alcançar o sucesso”*.

Assim, de acordo com Kotler (1972), o capital humano é um dos públicos com que a organização desenvolve relações, podendo haver uma ligação entre a possível satisfação de clientes a partir da satisfação do pessoal interno (George, 1977), e segundo Batt (2007), investir em recursos humanos tem ligação com o desempenho dos serviços da organização, não por atitudes em si, mas por capacidades destes de resolução de problemas, habilidades e conhecimentos, indicando que esta gestão assuma importância, apesar de ser necessário mais investigação nesta direção.

Então, os funcionários têm um papel importante na entrega deste tipo de produtos, promovendo a ligação de clientes com os prestadores, e podendo possibilitar vantagem competitiva com serviços altamente considerados (Tsai & Tang, 2008; Papisolomou-Doukakis, 2003 as cited in Tsai & Tang, 2008), ao atenderem às necessidades dos clientes, através de um compromisso e criação de valor por meio do alinhamento de objetivos organizacionais, recursos internos que merecem uma atenção especial pela elevada proximidade com o cliente, e oportunidades no mercado (e.g. Kotler, Shalowitz & Stevens, 2008; Greene et al., 1994; Carr, 1990; as cited in Tsai & Tang, 2008), tal como demonstrado no tópico anterior.

Portanto, a satisfação interna de cuidadores de saúde por meio do Marketing Interno pode levar à predisposição para oferecer serviços de qualidade (Grönroos, 1990; Tsai & Tang, 2008), visto que estes determinam esse grau na entrega do serviço com a interação com clientes (Malhotra & Mukherjee, 2003 as cited in Tsai & Tang, 2008), através de experiências em pontos de contacto em que falhas e maneiras não profissionais atuam negativamente (Fortenberry Jr. & McGoldrick, 2015). Assim, esforços de Marketing Interno podem prevenir que incidentes não se relacionem com a experiência do paciente (Fortenberry Jr. & McGoldrick, 2015), sendo este um dos aspetos intangíveis que influenciam a percepção do cliente (Singh, Prasher & Kaur, 2018).

Além disto, Brickman (2016) revela que é possível identificar resistência neste setor à mudança interna, com tendência a duvidar de estratégias, visto que os profissionais reconhecem o seu emprego como uma vocação e a valorização dos recursos humanos pode gerar a partilha da visão empresarial, motivando melhoria contínua, sentimento de pertença e confiança e alinhamento com a gestão.

Desta forma, é essencial saber o impacto que as atividades internas terão na cultura organizacional, sendo que há diversas práticas que proporcionam o desenvolvimento do Marketing Interno adequado, como a seleção dos membros certos, ao prever comportamentos para que os valores dos mesmos estejam alinhados com a organização, a motivação através de incentivos, o salário competitivamente garantido e possibilidade de progressão, a rotação cruzada de funções para obter experiência valorizando a criatividade, existir comportamentos internos na cultura organizacional que fomentam as boas práticas, como transparência, entreajuda, envolvimento, liderança partilhada, respeito e confiança, entre outras (Berry & Seltman, 2008).

6. FATOR HUMANO E GESTÃO DE PESSOAS NO MARKETING DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

A prestação de cuidados de saúde é valorizada pelos governos de diversas nações, em que os modelos de cidadania procuram qualidade, confiança e atendimento cuidado (Kwateng, Lumor & Acheampong, 2017). Porém, os pacientes estão conscientes da impessoalidade dos profissionais sobrecarregados (Friedman & DiMatteo, 1979 as cited in John & Miller, 1988), faltando sensibilidade às suas necessidades (Friedson, 1961 as cited in John & Miller, 1988), o que revela que apesar da falta de conhecimento técnico de medicina pelos pacientes, o fator humano afeta a percepção (John & Miller, 1988).

A sensibilidade do cliente deriva de a procura dos serviços de saúde ser frustrante e penosa, pelos motivos já descritos, e este procura evidências positivas, como de prestadores competentes, o que torna essencial a gestão correta das evidências, mesmo meros detalhes se podem tornar integrantes na percepção, para incluir o possível cliente num ambiente consistente com os recursos, sejam estruturas, funcionários e métodos de trabalho. E, desta forma, oferecer evidências coerentes e honestas acerca de habilidades do prestador ou de imagem da instituição de serviços de saúde, como a Mayo Clinic elabora, (Berry & Bendapudi, 2003) faz todo o sentido.

Portanto, há a necessidade do fator humano e compaixão articulada (Colvin as cited in Miliard, 2019), visto que a preocupação empática nos funcionários com pacientes tem revelado fortes associações com eficiência, segurança e satisfação do cliente, o que revela que, apesar do paradigma de pressão nos prestadores de saúde e crescente sofisticação e apoio tecnológico, tem uma vasta influência na confiança na percepção do cliente deste específico ramo de negócios (Youngson, 2008). Logo, segundo Colvin (as cited in Miliard, 2019), "*as habilidades de interação humana estão-se a tornar as habilidades mais valiosas da economia, mesmo com o avanço da tecnologia*".

Além disto, como já foi referido o valor do Marketing Interno para o Marketing Interativo, e de acordo com Brickman (2016), também é importante atender às necessidades dos recursos humanos internos, como condições de trabalho, apoio funcional, cultura e ambiente organizacional, com uma liderança robusta e humana que promove atingir objetivos empresariais e que contribui para a comunicação útil. Isto porque relacionamentos interpessoais, ética profissional e maneiras de abordar os outros também afetam resultados, sendo que o objetivo é ter funcionários focados (Colvin as cited in Miliard, 2019).

Portanto, o capital humano pode ser visto como um recurso com motivações pessoais, que recebe recompensas pelo trabalho que realiza, mas que é influenciado por diversos fatores e a sua gestão deficitária significa perdas de valor para a organização (Gardner & Gardner, 2012). Apesar das necessidades do paciente deverem ter primazia, sendo o paciente a chave da medicina, há condicionantes na cultura e comportamento organizacional, como a Mayo Clinic fomenta, como práticas de desenvolver a medicina cooperativa ou agrupamento de esforços, o que tende a facilitar as decisões (Berry & Seltman, 2014 e 2008).

7. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração e alinhamento funcional é uma realidade que atribuí ao Marketing o vínculo entre funções, pela mudança de paradigmas e exigências no mercado.

Assim, particularmente nos serviços de saúde, a componente humana é retratada como essencial, apesar da inovação tecnológica ser revolucionária e facilitar processos, visto que a sensibilidade associada e os níveis de tensão para o cliente atribuem uma relevância acrescida ao Marketing e ao Marketing Interno, cujos integrantes concretizam a interação com o cliente, criando valor a partir da mesma por comparação com as suas expectativas e experiências proporcionadas e pelo impacto que as evidências têm.

Desta forma, podemos referir o modelo de negócio da Mayo Clinic que abraçou o desenvolvimento de práticas internas, fontes de vantagem competitiva, ao perceber quais as necessidades do mercado, em que os clientes internos devem direcionar-se para as necessidades do cliente, sendo que o fator humano é deveras determinante.

Além disto, após o desenvolvimento das temáticas surge uma questão essencial relativamente ao uso da ferramenta do Triângulo de Marketing de Serviços, com base nos serviços de saúde que são interativos, ou

ICIEMC 2020

seja, se esta é corretamente explorada e aplicada a nível estratégico ou desvalorizada no ramo, sendo que há a relevância do fator humano e, conseqüentemente, do Marketing Interno que proporciona entregar valor.

A nossa contribuição passa por questionar se a indústria realmente tem conhecimento da importância do Marketing, particularmente a nível interno, para que as funções de gestão estejam alinhadas na prestação de serviços de saúde e para desenvolver uma relação benéfica com o mercado, visto que o cliente considera a situação sensível e pretende obter os melhores parâmetros sem realizar *trade-offs*.

Consideramos, portanto, que há uma lacuna na literatura e investigação quanto ao modelo, nomeadamente na aplicação prática da dimensão do Marketing Interno, que passa a trabalhar ferramentas previamente exclusivas da função de Recursos Humanos, sendo essencial para garantir um Marketing Interativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Marketing Association (2017). *Definition of Marketing. Definitions of Marketing* [Online]. Available at: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> [Accessed on 22/02/2020].
- Azêdo, D. & Alves, H (2014). Internal Marketing Practices in Health Care and Their Influence on Nurse Motivation: Public Versus Nonpublic Management Models. *Home Health Care Management & Practice*, 26(2), 92-100.
- Batt, R. (2007). *Service strategies marketing, operations, and human resource practices*. Cornell University, ILR School.
- Berry, L. L. (1984). The Employee as Customer. In: Lovelock, C., *Services Marketing*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos da América: Kent Publishing Co.
- Berry, L.L. & Bendapudi, N. (2003). Clueing in Customers. *Harvard business review* [Online]. Available at: <https://hbr.org/2003/02/clueing-in-customers> [Accessed on 02/02/2020].
- Berry, L.L. & Kent D. Seltman, K. D. (2008). *Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations* (1st ed.). Estados Unidos da América: McGraw-Hill Education.
- Berry, L.L. & Kent D. Seltman, K. D. (2014). *The Enduring Culture of Mayo Clinic*. Mayo Sesquicentennial Commentary, 89(2), 144-147.
- Brickman, J. (2016). How to Get Health Care Employees Onboard with Change. *Harvard business review* [Online]. Available at: URL [Accessed on 27/01/2020].
- Brown S.W. and Bitner M.J. (2006) Mandating a services revolution for marketing, in *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, debate and directions*. RF Lusch and SL Vargo (Eds).
- Fisk, R. P. (2008). Untangling the employee - Customer interface for services. *Journal of Management & Organization*, 14(2), 219-222.
- Fortenberry, J.L. Jr. & McGoldrick, P. J. (2015). Internal marketing: A pathway for healthcare facilities to improve the patient experience. *International Journal of Healthcare Management*, 9 (1), 28-33.
- Gardner, H. H. & Gardner, B. D. (2012). *Health as Human Capital: Theory and Implications A New Management Paradigm* (pp 1-19). Cheyenne, Wyoming, Estados Unidos da América: HCMS Group.
- George, W. R. (1977). The Retailing of Services—A Challenging Future. *Journal of Retailing*, 53 (3), 85-98.
- Giannakis, D., Harker, M. J. & Baum, T. (2015). Human resource management, services and relationship marketing: the potential for cross-fertilisation. *Journal of Strategic Marketing*, 23(6), 526-542.
- Grönroos, C. (1979) An applied theory for marketing industrial services. *Industrial Marketing Management*, 8 (1), 45-50.
- Grönroos, C. (1990): *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Massachusetts, Estados Unidos da América: Lexington Books.
- Grönroos, C. (2011) A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 240-247.
- John, J., & Miller; A. R. (1988). Health Care Service Quality: The importance of consumer perceptions. Proceedings of the 1988 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference (p. 373-377). Presented at the *Conference Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, Canada: Kenneth D. Bahn. Sringer.

ICIEMC 2020

- Kay, M. J. (2007). Healthcare marketing: What is salient?. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 1(3), 247-263.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36 (2), 46-54.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs, New Jersey, Estados Unidos da América: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Shalowitz, J. & Stevens, R. J. (2008). *Strategic Marketing for Health Care Organizations, Building a Customer-Driven Health System* (1st ed.). Estados Unidos da América: John Wiley & Sons, Inc. Jossey-Bass.
- Kwateng, K. O., Lumor, R. & Acheampong, F. O. (2017): Service quality in public and private hospitals: A comparative study on patient satisfaction. *International Journal of Healthcare Management*, 12(4), 251-258.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2010). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7th ed.). Estados Unidos da América: Prentice Hall.
- Miliard, M. (2019). As technology proliferates, human factors matter more than ever for healthcare. *Healthcare IT News* [Online]. Available at: <https://www.healthcareitnews.com/news/technology-proliferates-human-factors-matter-more-ever-healthcare> [Accessed on 21/01/2020].
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9 (3), 219-232.
- Singh, A. & Prasher, A. (2017). Measuring healthcare service quality from patients' perspective: using Fuzzy AHP application. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30 (3-4), 284-300.
- Singh, A., Prasher, A., & Kaur, N. (2018). Assessment of hospital service quality parameters from patient, doctor and employees' perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31 (13-14), 1467-1486.
- Tsai, Y. & Tang, T. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (11), 1117-1126.
- Upadhyai, R., Jain, A. K., Roy, H., Pant, V. (2019) A Review of Healthcare Service Quality Dimensions and their Measurement. *Journal of Health Management*, 21(1), 102-127.
- Valley, L. (2008). "Management Lessons from Mayo Clinic" That We Can All Learn. *Quality Service Marketing* [Online]. Available at: https://qualityservicemarketing.blogs.com/quality_service_marketing/2008/09/management-lessons-from-mayo-clinic-that-we-can-all-learn.html [Accessed on 10/01/2020].
- Yadav, R.K. & Dabhade, N. (2013). Service marketing triangle and GAP model in hospital industry. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 8, 77-85.
- Youngson, R. (2008). *Compassion in healthcare-The missing dimension of healthcare reform?*. Futures debate, The NHS Confederation.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and
Consumer Behaviour, May 7-8, 2020, Aveiro, Portugal

Lisbon brand image perception: the perspective of tourists

Sandra Miranda¹ & Dúnia Dias²

¹Escola Superior de Comunicação Social, IPL

²CIES, ISCTE & Escola Superior de Comunicação Social, IPL

Abstract

Nowadays, digital media allows us to access information about any destination from everywhere. It can be informational content such as news, advertisement content or sharing of experiences and opinions. A strong and unique image is essential to transform a mere place into a destination. The image formed in our mind has the ability to influence our decisions regarding the purchase of products from a particular country, where to travel or where to migrate. Thus, the management of places as brands has brought many competitive advantages. However, the images of the territories are increasingly becoming harder to control, making it essential to regularly ascertain the perception of the image of the place by those who are abroad. Ideally it will be as close to reality as possible. Therefore, this research aims to understand how tourists perceive the image of the brand Lisbon. The research developed is quantitative, using the questionnaire survey as a data collection tool. The sample obtained has a total of 254 individuals. It was concluded that Lisbon is perceived very positively.

Keywords: destination marketing; place branding; place brands; destination image; Lisbon

ICIEMC 2020

1. INTRODUCTION

With globalization, more and more countries, cities and regions feel the need to stand out worldwide, competing among themselves for tourism revenues, investments, markets and industries, mega-events, projection in social networks and residents. The necessity to make places more attractive and competitive has made those responsible for territories could realize the relevance of creating and managing place brands, resorting to intentional use of marketing and branding techniques in their management.

We often hear that 'Lisbon is the new Berlin', however, each city has its history and culture; its values, customs, and traditions; different forms of management and politics; different locations, different climates and natural resources; different people, that together generate feelings, ideas and associations that stand out in the mind when we think about a particular city. In turn, those feelings, ideas and associations that we create about a certain place are based not only on our own experience but often on the experience of others, the information, and content that we hear and see about the place.

Today, mostly due to digital media, we can access information about any country, city or region. Social networks have amplified the word-of-mouth of experiences and opinions. Nowadays all places are an option, but only those who develop a strong and unique image emerge as destinations.

The image of a territory has the capacity to influence the decisions of individuals regarding the purchase of products, investment, change of residence and travel. It is essential to understand how the image of the territory is perceived by those outside. What is intended is that the image should be as close to reality as possible, fulfilling expectations and avoiding the creation of wrong stereotypes and difficult to solve. If the image does not correspond to reality, it is important that leaders make a decision on what to do to change the perception.

In this context, the main objective of this research is to assess tourists' perception of the Lisbon brand image, defining as a research question: How do tourists perceive the Lisbon brand image? Considering the great prominence and worldwide recognition that Lisbon has suffered these past few years, with tourism reaching record numbers and the significant increase in international awards in the tourism sector, it becomes relevant to understand how tourists perceive the city, if their expectations correspond to the reality and the promise of the location-brand, also identifying the main attributes of the territory.

This research allows the creation of a support tool for professionals in the area of territorial marketing and tourism, based on the study of consumer's behaviour. An updated understanding of the perception of Lisbon, from the perspective of those living abroad, allows marketing and branding strategies to be updated, reducing the differential between brand identity and brand image, promoting outcomes such as satisfaction and loyalty.

2. METHODOLOGY

This investigation fits into the positivist paradigm, being a deductive research, using the quantitative method. This method and scales were already used and validated in several studies in the research area with reliable results (Baloglu & McCleary, 1999; Beerli & Martín, 2004; Qu, Kim & Im, 2011).

The questionnaire as three groups of questions that aim to analyze: motivations (Baloglu & McCleary, 1999), socio-demographic characteristics (gender, age, education and country of origin), sources of information, cognitive image (Baloglu & McCleary, 1999), affective image (Beerli & Martín, 2004) and global image of destination (Baloglu & McCleary, 1999). To answer the questions a 5 points likert scale was used.

The study sample consists of 254 individuals of both sexes, aged 18 years or more, of foreign nationality who visited the Lisbon region at the end of the summer of 2019.

3. LITERATURE REVIEW

3.1 DESTINATION MARKETING AND DESTINATION IMAGE FORMATION

In recent years, globalization has been singled out as an enabler of great competitiveness between places. Countries, cities and regions compete with each other for tourists and to become more attractive and competitive in order to increase their market share in a global economy, places have begun to devote efforts to defining a vision, building an identity and shaping their images (Metaxas, 2009). Thus, it is becoming increasingly relevant to create and manage place brands, using strategic marketing and branding management tools to promote the economic, political and cultural development of cities, regions and countries.

The literature highlights the image of destination as one of the fundamental concepts for understanding the tourists' purchasing decision process (Chon, 1990; Pike, 2008).

Gallarza et al. (2002) highlighted four characteristics that identify and describe the nature of the destination image construct: (1) complex, there are several interpretations about its nature; (2) multiple, from individual attributes to holistic impressions, and in the processes of formation, with static and dynamic considerations; (3) relativistic, the image corresponds to the interiorization of perceptions and not all have the same perceptions, so it is subjective and generally comparative; and (4) dynamic, varies according to two dimensions - time and space.

In general, the concept of image is seen as an attitudinal construct consisting of the mental representation and feelings that individuals have such as the overall impression on an object or destination (Baloglu & McCleary, 1999).

Different authors consider different components of the destination global image.

For Crompton (1979) the destination global image is formed only by cognitive components; Baloglu & McCleary (1999) consider cognitive and evaluative components; Gartner (1994) supposes three hierarchically interrelated components, cognitive, evaluative and conative.

The cognitive component covers the sum of beliefs and knowledge about the attributes of a destination, while the evaluative (affective) component encompasses feelings and attachment to destination (Baloglu & McCleary, 1999). The first is influenced by the quantity of external stimuli received on a destination while the latter is influenced by the reasons that lead to the selection of destinations (Gartner, 1994).

Both Gartner (1994) and Baloglu & McCleary (1999) agree that affective evaluation depends on the cognitive evaluation of destination, and affective responses are formed according to the cognitive ones. Gartner (1994) also considers the conative component, stating that it has a direct relationship with the other two components, that is, it depends on the images developed during the cognitive stage and evaluated during the affective stage. For the author, the conative component is equivalent to behavior because it is the action component.

Gartner (1994) proposed a typology for the agents of destination image formation that vary in a continuum of eight levels: (1) explicitly induced agents I, conventional mass media advertising; (2) explicitly induced agents II, information provided by DMO's/tourist operators; (3) covertly induced agents I, the use of celebrities in promotional activities; (4) covertly induced agents II, reports/articles; (5) autonomous agents, mass media news, documentaries, films, television programs, among others, about the place; (6) unsolicited organic agents, unsolicited information about places given by acquaintances, friends or relatives, based on their knowledge of the place or their own experience; (7) solicited organic agents, information about destinations given by acquaintances, friends or relatives, based on their knowledge of the destination or their own experience; (8) organic agents, effective travel experience at the destination.

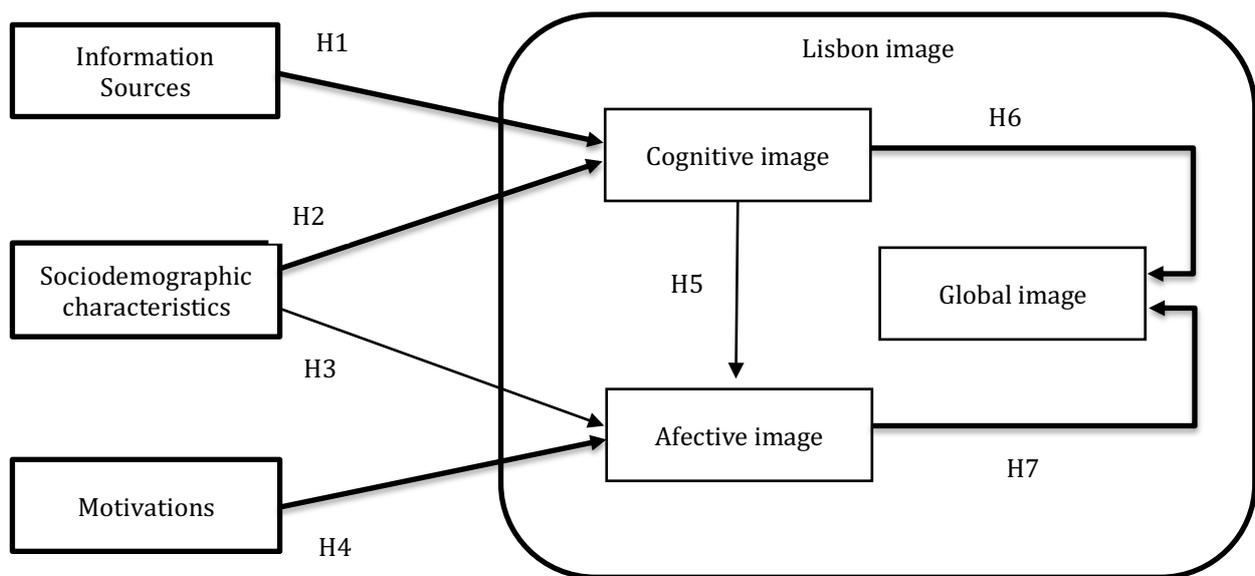
Echtner & Ritchie (1991) highlighted two important points: (1) people can develop images of destinations they have not visited before, (2) the image of the destination can change after the visit. This makes pertinent to separate the images of those who have already visited the destination, from the images of those who have never visited the destination. The differences between those who have already visited and those who have never visited the destination in terms of the level of knowledge of the destination and the motivations for travelling to the destination, as well as the fact that the relationship between the secondary sources of

information and the perceived image can only be analysed in visitors to the destination for the first time (Beerli & Martín, 2004).

Recently, Kislali et al. (2016) found the need to investigate the formation of the image of destiny, considering the technological changes and the perceived credibility of the information received through social networks, since these have changed the way travelers seek information and their purchasing behaviors. The authors state that in the past, it was the DMO's who controlled the messages in the media, promoting the image of the desired destination through their campaigns. However, today, social networks facilitate and encourage rapid interactions between consumers without any control by DMO's, and can include the exchange of both positive and negative comments about the destination. Baloglu & McCleary (1999) stated that the word-of-mouth of friends and family is the most important source for tourist images. However, when it comes to e-word-of-mouth the origin of the commentary is unknown, causing some skepticism about the credibility and reliability of online comments (Kislali et al., 2016).

Based on the literature review we propose the following theoretical model of analysis (figure 1) which allows to visualize in a simple and intuitive way the relationships between the different variables under study: sources of information, sociodemographic characteristics, motivations, cognitive image, affective image and global image. By applying the model we intend to confirm if there is a positive relationship between the constructs associated with the formation of the image of a destination and the perception that tourists have of the Lisbon image.

Figure 1 - Theoretical analysis model



H1: There is a positive relationship between the sources of information used by tourists and the cognitive image of Lisbon.

H2: There is a positive relationship between the socio-demographic characteristics of tourists and the cognitive image of Lisbon.

H3: There is a positive relationship between tourists' socio-demographic characteristics and the affective image of Lisbon.

H4: There is a positive relationship between tourists' motivations for visiting Lisbon and the affective image of Lisbon.

H5: There is a positive relationship between the cognitive image and the affective image of Lisbon.

H6: There is a positive relationship between the cognitive image and the overall image of Lisbon.

H7: There is a positive relationship between the affective image and the global image of Lisbon.

ICIEMC 2020

4. EMPIRICAL COMPONENT

Table 1 - Cognitive, affective and global destination image

| | M | SD |
|-----------|----------|-----------|
| Cognitive | 3,88 | 0,53 |
| Affective | 5,99 | 0,87 |
| Global | 4,56 | 0,55 |

Table 2 - Sources of information

| | Frequency | % |
|---|------------------|----------|
| Friends and family recommendations | 137 | 30,4% |
| Social media | 63 | 14,0% |
| Trip blogs | 77 | 17,1% |
| Books/movies | 32 | 7,1% |
| DMO | 11 | 2,4% |
| Travel agencies | 7 | 1,6% |
| Travek guide | 48 | 10,6% |
| Brochures | 16 | 3,5% |
| tv/ radio/ press advertising | 7 | 1,6% |
| Online advertising | 21 | 4,7% |
| Articles in magazines/ newspaper/ Tv shows | 32 | 7,1% |

Table 3 - Motivations

| | M | SD |
|--|----------|-----------|
| Stress relieve | 3,08 | 0,80 |
| Get away from demands of everyday | 3,12 | 0,83 |
| Relax physically and mentally | 2,81 | 0,85 |
| Get away from the crowds | 2,03 | 0,82 |
| Escape from routine | 3,27 | 0,81 |
| Do exciting things | 3,02 | 0,83 |
| Descobrir emoções e excitação | 2,67 | 0,87 |
| Be adventurous | 2,49 | 0,95 |
| Have fun | 3,23 | 0,77 |
| Learn new things | 3,27 | 0,77 |
| Experience different cultures | 3,34 | 0,72 |
| Enrich myself intellectually | 3,08 | 0,81 |
| Experience new places | 3,46 | 0,69 |
| Meet people with similar interests | 2,46 | 0,98 |
| develop close friendships | 2,19 | 0,98 |
| Visiting places my friends haven't visited | 2,04 | 1,04 |
| Tell my friends about the trip | 2,23 | 1,03 |

ICIEMC 2020

Table 4 - Theoretical analysis model: correlation and significance

| | R | sig |
|---|-------|-------|
| Sources of Information*, Natural, Social and Cultural Environment | 0,247 | 0,68 |
| Sources of Information*Quality of Experience | 0,348 | 0,093 |
| Information Sources*Infrastructure | 0,211 | 0,881 |
| Information Sources*Landscape | 0,349 | 0,090 |
| Information Sources*Gastronomy | 0,953 | 0,470 |
| Information Sources*Sports | 0,893 | 0,014 |
| Sources of Information*Habits | 0,917 | 0,241 |
| Sociodemographic*, Natural, Social and Cultural Environment | 0,146 | 0,978 |
| Sociodemographic*Quality of Experience | 0,310 | 0,138 |
| Sociodemographic * Infrastructure | 0,241 | 0,550 |
| Sociodemographic *Landscape | 0,277 | 0,306 |
| Sociodemographic *Gastronomy | 0,369 | 0,018 |
| Sociodemographic *Sports | 0,241 | 0,548 |
| Sociodemographic *Habits | 0,330 | 0,076 |
| Sociodemographic *Affective Image | 0,247 | 0,510 |
| Motivations*Affective Image | 0,311 | 0,019 |
| Cognitive Image*Affective Image | 0,371 | 0,003 |
| Cognitive Image*Global Image | 0,373 | 0,002 |
| Affective Image*Global Image | 0,390 | 0,000 |

5. DISCUSSION

This investigation was applied to a sample of 254 individuals. The sample is mainly composed by female (51.95%), belonging to the 25 to 34 age group (35.05%) and with bachelor degree (77.27%). Respondents are from France (20.78%), Italy (14.94%), United States of America (11.0%), Germany (10.39%) and Spain (6.49%). The majority visited Lisbon for the first time (59.09%), for leisure and pleasure (88.96%).

The main motivation for respondents to visit Lisbon was knowledge (average = 3.29), and the main sources of information used were recommendations from family and friends (30.4%), travel blogs (17.1%) and recommendations on social networks (14.0%). This trend of information sources reflects what has been stated in the literature, that is, that the word-of-mouth is the most important source of information in the formation of the image of the destination (Baloglu & McCleary, 1999; Beerli & Martín, 2004).

ICIEMC 2020

Respondents consider that Lisbon offers the common attributes essential to destinations, such as those related to the natural, social and cultural environment (average = 4.30). In contrast, opportunities for sports activities (average = 3.15) were considered the worst offer in Lisbon. Since the marketing of tourist destinations should not only promote the optimization of tourism impacts, but also the maximization of benefits for the region (Buhalis, 2000), the weaknesses identified by the scale of attributes of the cognitive image have implications for the strategic plan for regional development (Echtner & Ritchie, 1991). Improving issues such as opportunities for sports activities, rather than fostering the perception of the Lisbon brand image for those visiting, benefits city residents by promoting their health.

Besides a positive perception of Lisbon cognitive image (mean = 3.88), the sample shows a positive perception of the Lisbon affective image (mean = 5.99). Finally, it is possible to measure that the respondents have a rather positive overall image of Lisbon. These results indicate that tourists are satisfied and that the actual experience at the destination corresponded to the image accumulated before the trip, that is, their expectations were met (Chon, 1990).

The associations that best stereotype Lisbon global image are gastronomy (14.3%), history and culture (14.0%), monuments and architecture (14.0%), climate and luminosity (10.6%) and the river, sea, beaches and nature (8.2%); while on a psychological level are the relaxed, calm and slow environment (22.8%), good, pleasant and positive (20.3%), friendly, hospitable and open (15.0%), exciting, lively and fun (9.8%) and festive and happy (8.9%). These impressions allow to create positive and realistic images to promote the positioning of the city. However, sometimes the images evoked are a little negative, as in the case of the respondents who considered the environment in Lisbon tense and dangerous (2.0%). In strategic marketing plans it is necessary to consider both positive and negative images, as stereotypes, regardless of whether they are positive, negative, true or false, affect our behaviour towards other places, their people and their products (Anholt, 2007), never forgetting that advertising and marketing are ineffective in altering the negative image without any real improvement (Anholt, 2006).

As for the associations, the ones that most differentiate Lisbon's global image are Belém, Torre de Belém and Mosteiro dos Jerónimos (16.1%), electric and elevators (12.6%), gastronomy, restaurants and bars (9.4%), monuments and museums (8.0%), Tejo and Ponte 25 de Abril (7.7%). Although the vast majority of the referred characteristics are really unique to Lisbon, others like the climate, the beaches and the parks, are common characteristics to other destinations, but they serve to distinguish and differentiate Lisbon as a tourist destination.

Regarding the theoretical model of analysis, which based on Baloglu & McCleary (1999) and Beerli & Martín (2004), the influence of personal factors (motivations and socio-demographic characteristics) and information sources on the perception of the Lisbon image were sought, the results show that there is an influence of information sources on the formation of the cognitive image of Lisbon.

All correlations are positive linear relationships. The correlation between information sources and sport is the only one statistically significant ($R= 0.89$ and $p= 0.01$). Thus, in corroboration with the literature (Gartner, 1994; Baloglu & McCleary, 1999; Beerli & Martín, 2004), it is stated that there is an influence of information sources on the formation of the Lisbon cognitive image.

Secondly, the correlation between socio-demographic characteristics and cognitive image was investigated. Except for the correlation between socio-demographic characteristics and the natural, social and cultural environment; all correlations are positive linear relationships. The correlation between socio-demographic characteristics and gastronomy is the only one statistically significant ($R= 0.37$ and $p= 0.02$).

In third place, the correlation between socio-demographic characteristics and the affective image was verified, with a weak positive linear relationship ($R= 0.25$) and not statistically significant ($p= 0.51$). This being said, it is possible to affirm that there is an influence of socio-demographic characteristics on the cognitive image of Lisbon, but not on the affective image.

In fourth place, the correlation between motivations and the affective image was verified, with a weak ($R= 0.31$) and statistically significant ($p= 0.02$) positive linear relationship. Thus, in corroboration with the

literature (Gartner, 1994; Baloglu & McCleary, 1999; Beerli & Martín, 2004), it is stated that there is an influence of motivations in the formation of the Lisbon affective image.

In fifth place, the correlation between the cognitive image and the affective image was verified, with a weak positive linear relationship ($R= 0.371$) and statistically significant ($p= 0.003$). Thus, as stated by Gartner (1994) and Baloglu & McCleary (1999), also in the case of Lisbon it is confirmed that affective evaluation depends on cognitive evaluation.

In sixth place, the correlation between the cognitive image and the overall Lisbon image was verified, with a weak ($R= 0.37$) and statistically significant ($p= 0.002$) positive linear relationship.

In seventh place, was verified the correlation between the affective image and the global image of Lisbon, with a weak ($R= 0.39$) and statistically significant ($p= 0.0$) positive linear relationship. Therefore, it is possible to confirm that as Baloglu & McCleary (1999) found in their work, both the cognitive image and the affective image influence the global image of fate. As a result, all the theoretical hypotheses of work were validated.

6. CONCLUSIONS

Based on the research question: "How do tourists perceive the Lisbon brand image? we conclude that tourists' perception of the Lisbon brand image is quite positive. All the components of the image of destination, more specifically the cognitive image, the affective image and the global image, have obtained a positive assessment, especially the global image.

The Lisbon attributes most valued by tourists were the good climate, the places with historical or cultural interest, the cultural activities, the hospitable and friendly people and, finally, the wealth and beauty of the landscape. On the other hand, Belém, the Belém tower, the Jerónimos monastery, the tramway and the lifts, the gastronomy, the restaurants and bars and the Tejo River were nominated as the best attractions.

From a holistic perspective, tourists recognize the value of the Lisbon-location brand, based on attributes - modernity, diversity, authenticity, light, climate and security. Lisbon is considered a modern city, visible through its contemporary architecture and dynamic and vibrant atmosphere. Likewise, the city is recognized for its great cultural and multicultural diversity. Its residents are friendly and happy people, transmitting a hospitable and open environment.

As for authenticity, gastronomy and its specialties such as codfish, cream pastries and wines; historical and cultural achievements such as the discoveries and fado; architectural aspects such as the Portuguese sidewalk and colored tiles. Lisbon's luminosity has not gone unnoticed either, as well as the warm climate.

Only safety was not mentioned by the respondents, on the contrary, some respondents said they considered Lisbon a bit dangerous.

To evaluate the influence of personal factors (motivations and socio-demographic characteristics) and information sources on the perception of Lisbon image, the theoretical model of analysis was validated, concluding that there is a positive relationship between the sources of information and the Lisbon cognitive image, a positive relationship between the motivations and the Lisbon affective image and a positive relationship between the socio-demographic characteristics and the Lisbon cognitive image

In addition, it was possible to evaluate the influence of the cognitive image on the affective image, the influence of the cognitive image on the global image and the influence of the affective image on the global image, verifying a positive association in all relationships.

This investigation allows us to conclude that the marketing actions carried out by the region are having good results. The number of tourists has increased exponentially, and the tourists have a very good and positive image of the Lisbon brand, meaning that the projected image corresponds to the perceived image.

ICIEMC 2020

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Baloglu, S. & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897.
- Beerli, A. & Martín, J.D. (2004). Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 657-681.
- Chon, K.(1990). The role of destination image in tourism: A review and discussion. *The Tourist Review*, 2, 2-9.
- Echtner, C. M. & Ritchie J. R. B. (1991). The meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2-12.
- Gallarza, M. G., Saura, I. G. & García, H. C. (2002). Destination image: Towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56-78.
- Gartner W. C. (1994). Image formation process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2-3), 191-216.
- Kislali, H., Kavaratzis, M. & Saren, M. (2016). Rethinking destination image formation. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(1), 70-80.
- Metaxas, T. (2009). Place Marketing, Strategic Planning and Competitiveness: The Case of Malta. *European Planning Studies*, 17(9).
- Pike, S. (2008). *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 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.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and
Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

As motivações para a compra online de produtos de beleza e vestuário: uma abordagem às gerações X, Y e Z

Nicolau Monteiro & Ana Pinto de Lima

Both at CEOS.PP, ISCAP, Polytechnic of Porto

Resumo

O desenvolvimento dos mercados e a constante mudança de comportamento de compra dos consumidores leva as organizações a transitarem do canal *offline* para o canal *online*. A era da globalização dos mercados muda a forma como as organizações comercializam e a presença no canal *online* permite-lhes aprimorar as relações com os seus consumidores, assim como, criar uma comunicação mais direcionada. Os diversos atos de consumo podem estar relacionados com os valores hedónicos e utilitários de cada indivíduo, sendo que os primeiros são o resultado de respostas espontâneas relacionadas com o prazer pessoal da experiência de compra. Por conseguinte, a dimensão utilitária resulta de uma ação mais pensada e ponderada. Um estudo realizado pela consultora de Marketing norte americana *Hootsuite*, indica que em Portugal a categoria de produtos mais comprada *online* em 2017 foi a de vestuário e produtos de beleza. Este estudo tem como objetivo entender as motivações para a escolha do canal *online* na compra deste tipo de produtos, com especial atenção às diferentes gerações de consumidores. A metodologia adotada é exploratória baseada num inquérito online com 280 respostas. Este estudo mostra que existe uma maior associação entre o valor utilitário e a intenção da repetição de compra do que o valor hedónico e a própria intenção. Para além disso, verificou-se que existe uma maior associação da geração X à intenção da repetição de compra com base em valores utilitários ao passo que na geração Z existe uma maior associação entre os valores hedónicos e essa repetição de compra.

Palavras chave: Comércio eletrónico; Utilitarismo e Hedonismo; Intenção da Repetição de Compra; Gerações X,Y, Z

ICIEMC 2020

1. INTRODUÇÃO

O mercado encontra-se em franca expansão e já é possível comprar qualquer categoria de produto ou serviço pela Internet. A compra pelo canal online é um elemento fundamental na vida das pessoas, onde com um simples acesso aos websites das marcas é possível recolher o máximo de informação, inclusive especificações e detalhes dos produtos, assim como uma maior facilidade de comparação de preços entre as marcas.

A par deste crescimento online, a tecnologia também se tem desenvolvido onde, através da utilização dos dispositivos móveis, como smartphones e tablets, qualquer indivíduo consegue adquirir o que deseja em qualquer lugar e a qualquer hora sem ter a necessidade de se deslocar a uma loja física para realizar a transação.

Os consumidores apreciam as experiências que vivem com a marca e sobretudo, num ambiente digital, valorizam bastante o aspeto da confiança com o vendedor virtual podendo isso traduzir-se numa satisfação e compra continuada no futuro. O relacionamento entre a marca e o consumidor num ambiente online é de enorme importância, tendo em conta o paradigma ainda existente sobre o receio na compra pelo canal online.

Graças ao desenvolvimento tecnológico que hoje o ser humano presencia, os consumidores têm a possibilidade de adquirirem o que pretendem em qualquer parte do mundo bastando por vezes uma chamada ou um simples clique para que o produto seja entregue no local pretendido. Associado a essas compras, os consumidores têm determinadas motivações que os levam a adquirir o bem pretendido, que tanto podem ser utilitárias como hedónicas.

Tendo em conta os canais online e offline pelos quais os consumidores podem comprar, o objetivo deste estudo é perceber as motivações para a adesão a um comportamento de compra online, tendo em conta as gerações de consumidores X e Y, nomeadamente, de que forma as motivações de compra utilitária e hedónica influenciam esse comportamento de compra online, tendo também em atenção a possível relação existente entre o risco percebido e da intenção da repetição de compra com as transações pelo canal online.

2. METODOLOGIA

De modo a perceber as motivações de compra online das diferentes gerações relativamente à compra de peças de vestuário e produtos de beleza, construiu-se um inquérito por questionário, com o objetivo de recolher informações sobre esse comportamento do consumidor digital. A metodologia utilizada é a metodologia quantitativa. O modelo conceitual de investigação utilizado foi idêntico ao que Chiu, Wang, Fang e Huang (2014) utilizaram no seu estudo, mantendo as respetivas variáveis apenas alterando duas hipóteses de investigação, a H4 e a H5. Usaram-se as seguintes variáveis:

- Aventura, Gratificação, Papel de Comprador, Melhor negócio, Social, Ideia (Arnold & Reynolds, 2003);
- Acessibilidade/Conveniência (Childers, Carr, Peck & Carson, 2001);
- Informação Disponível (Ballantine, 2005; Yang, Cai, Zhou & Zhou, 2005);
- Poupanças de Custos (Rintamäki, Kanto, Kuusela & Spence, 2006);
- Oferta disponível (Bakos, 1998; Szymanski & Hise, 2000);
- Risco Percebido (Featherman & Pavlou, 2003; Pires, Stanton & Eckford, 2004);
- Intenção da Repetição de Compra (Parasuraman, Zeithaml & Malhotra, 2005; Flavián & Guinalú, 2006).

A Figura 1 apresenta todos os itens utilizados relativos a cada uma das variáveis, as suas definições e os seus respetivos autores.

ICIEMC 2020

| Construtos | Descrição | Autores |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|
| Utilitário | | |
| Acessibilidade / Conveniência | Tempo e esforços evitados numa compra online, onde não se existe uma dependência nem da localização nem dos horários de funcionamento. | Childers, Carr, Peck e Carson (2001) |
| Informação Disponível | A informação encontra-se mais difundida na Internet, sendo uma das razões pelos quais os compradores procuram e compram produtos nesse mesmo canal, segundo uma atividade utilitária. | Wolfenbarger e Gilly (2001) |
| Poupança de Custos | Tempo que os consumidores poupam quando transacionam pelo canal online. Os consumidores têm a possibilidade de aquisição de produtos com a mesma qualidade que o existente na loja física a um preço, por vezes, mais reduzido na loja online. | Keeney (1999); To, Liao e Lin (2007) |
| Oferta Disponível | O total de produtos/serviços oferecidos pelo retalhista, mostrando-se a amplitude e profundidade da linha de produtos disponíveis para a compra. | Simonson (1999) |
| Hedónico | | |
| Aventura | Compras tendo em conta um estímulo criado, vivência de uma aventura e o sentimento de presença num mundo completamente à parte. A motivação de compra aventura relaciona-se com outras descobertas que mostram que os consumidores procuram um estímulo sensorial enquanto compram. | Arnold e Reynolds (2003). |
| Social | A motivação social refere-se à satisfação de se realizarem compras com os amigos/familiares, a socialização e os elos de ligação com outras pessoas desconhecidas. Para muitas pessoas, a transação é vista como uma oportunidade de diversão e de fuga da rotina diária. | Arnold e Reynolds (2003) |
| Gratificação | O propósito de se fazerem compras como forma de aliviar o stress sentido e o aproveitar para uma descontração durante uma fase menos positiva que a pessoa esteja a atravessar. Esta motivação refere-se a uma forma de tratamento pessoal. O consumidor age de forma emocional e não racional. | Arnold e Reynolds (2003) |
| Ideia | Motivação que se refere à realização de compras como forma de acompanhamento às novas tendências/modas e análise às inovações atuais; | Arnold e Reynolds (2003) |
| Papel de Comprador | Este tipo de motivação hedónica refere-se ao divertimento que uma pessoa sente em comprar os produtos para outras pessoas e não para uso próprio. Esta é uma atividade que influencia os sentimentos de quem compra, existindo uma enorme alegria interna quando descobre o produto perfeito para os outros. | Arnold e Reynolds (2003) |
| Melhor Negócio | Esta motivação diz respeito à procura de produtos que se encontram em promoção, com descontos, isto é, a procura e o desejo de se adquirir algo a um preço reduzido. | Arnold e Reynolds (2003) |

ICIEMC 2020

| Risco Percebido | | |
|---------------------------------|---|---|
| Risco Percebido | A incerteza relativamente às negativas consequências que possam advir ao utilizar-se um produto/serviço. | Ko, Jung, Kim e Shim (2004) |
| Intenção da Repetição de Compra | | |
| Intenção da Repetição de compra | Ideia do consumidor em voltar a comprar um produto/serviço à mesma marca, tendo em consideração a sua situação atual e circunstâncias | Hellier, Geursen, Carr e Rickard (2003) |

Figura 1 - Variáveis de estudo

O modelo concetual definido apresenta-se na Figura 2:

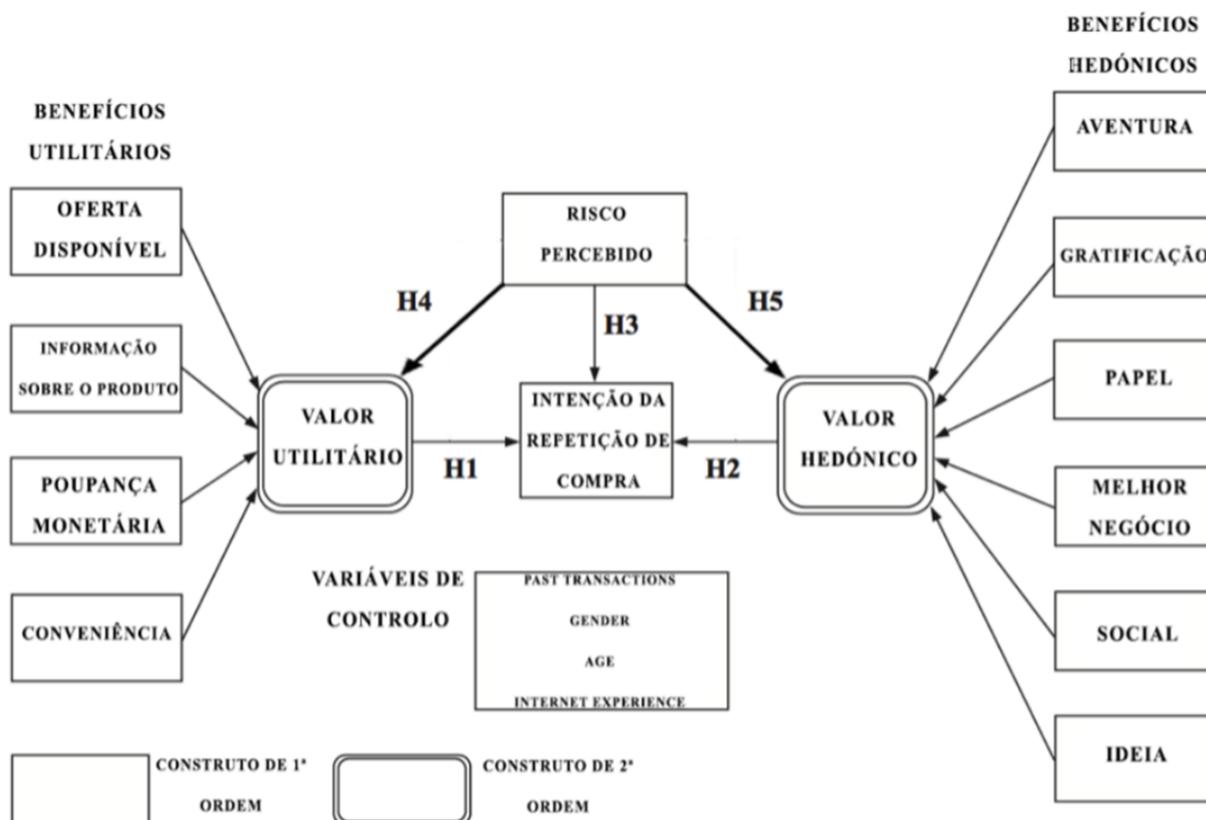


Figura 2 - Modelo Concetual

Fonte: Adaptado de Chiu, Wang, Fang e Huang (2014)

No modelo apresentado na figura 2, tanto o valor utilitário como o valor hedónico são apresentados como construtos secundários como forma de perceber a sua importância relativa na determinação da intenção da repetição de compra (Chiu, Wang, Fang & Huang, 2014). O primeiro valor é formado por 4 dimensões como a oferta disponível, a informação disponível sobre o produto, a poupança monetária e a conveniência. Por outro lado, o valor hedónico é formado por 6 dimensões, nomeadamente a aventura, a gratificação, o papel de comprador, a procura pelos melhores negócios, o social e a ideia. Este modelo concetual possui também quatro variáveis - a idade, o género, as transações passadas e a experiência com a Internet, como forma a verificar a sua influência na intenção da repetição de compra.

ICIEMC 2020

As hipóteses de investigação visam verificar a existência de um relacionamento entre as motivações de compra utilitária e hedónica com a perceção do risco e a intenção da repetição de compra. Assim, as hipóteses do presente estudo são as seguintes:

Hipótese 1 - O valor utilitário relaciona-se de forma positiva com a intenção da repetição de compra por parte dos consumidores.

Hipótese 2 - O valor hedónico relaciona-se de forma positiva com a intenção da repetição de compra por parte dos consumidores.

Hipótese 3 - O risco percebido relaciona-se de forma negativa com a intenção da repetição de compra por parte dos consumidores.

Hipótese 4 - O risco percebido relaciona-se de forma negativa com o valor utilitário.

Hipótese 5 - O risco percebido relaciona-se de forma positiva com o valor hedónico.

Tendo em conta as variáveis que já haviam sido apresentadas na revisão de literatura e o que se pretendia alcançar, foi utilizada uma escala que varia entre o 1 e 7 (pouco relevante a muito relevante; discordo totalmente a concordo totalmente), mais conhecida como escala de Likert (Dawes, 2008).

3. REVISÃO DA LITERATURA

O comércio é considerado um dos principais impulsionadores da economia mundial. Graças à revolução digital, que hoje presenciamos, e ao desenvolvimento das Tecnologias de Informação, novas oportunidades de negócio e desafios vão surgindo, como por exemplo a possibilidade de se realizarem transações online (Nazir, 2017). O mercado online torna-se cada vez mais apetecível, tanto para os compradores que têm uma enorme variedade de produtos/serviços disponível, assim como para os vendedores que têm acesso a novos consumidores, reduzindo-se assim os custos inerentes à transação (Kaplan & Sawhney, 2000; Srinivasan, Anderson & Ponnnavolu, 2002). Contrariamente ao sucedido nas lojas físicas, a compra pelo canal online representa uma nova forma de compra (To, Liao & Lin, 2007).

3.1. CONCEITO DE GERAÇÕES

Com o término da II Guerra Mundial, começou a ser destacado o conceito de geração que se refere, segundo Levickaite (2010) ao surgimento de descendentes. São atribuídas gerações às pessoas de acordo com o seu ano de nascimento, sendo que existe uma relação muito próxima entre a criação de uma geração com o desenvolvimento da tecnologia. Cada uma das gerações tem as suas próprias características e estilos de vida. Relativamente às datas das Gerações X e Y, recorreu-se ao artigo de Levickaite (2010).

A geração X, corresponde às pessoas que nasceram no início dos anos 60 até ao ano de 1974, tendo este termo sido criado por dois investigadores ingleses em 1964. Levickaite (2010) indica que esta geração é caracterizada pelo começo da utilização dos computadores nos lares domésticos, pelo crescimento dos vídeos jogos, assim como pela utilização da Internet para fins sociais e comerciais. Do ponto de vista do consumo, os consumidores pertencentes à Geração X procuram uma maior conveniência na compra assim como relações entre a comunidade e as marcas. As pessoas cuja faixa etária se situa no intervalo de datas referentes à Geração X, têm a tendência de questionar e recolher a opinião de outras pessoas relativamente às escolhas que fazem, tendo em consideração a sua insegurança. Para além disto, estes indivíduos são também adversos à comunicação de marketing, ignorando a comunicação publicitária (Lissitsa & Kol, 2016).

A geração Y, surge após a geração X e engloba as pessoas nascidas entre 1975 e 1989, também conhecida como Echo Boomers, Geração MTV, Millennials, Next Generation e Net Generation (Parment, 2013). Desenvolveu-se tendo em consideração os aspetos políticos, tecnológicos e as tendências/modas dessa altura. Para além disto, esta geração apareceu numa época em que as próprias compras não eram vistas como um simples ato de compra, mas sim, focando-se na experiência das mesmas (Lissitsa & Kol, 2016). Kumar e Lim (2008) comentam que os elementos que pertencem a esta geração são os primeiros a adotar as novas tecnologias e onde o uso da Internet faz parte do seu quotidiano. A par disto, esta geração utiliza de forma regular os dispositivos móveis como um meio para manter as relações com outras pessoas (Kumar & Lim, 2008).

ICIEMC 2020

Parment (2013) indica que estes indivíduos são um bom público-alvo para as marcas, pelo facto de serem uma geração com um número elevado de indivíduos e com um grande poder de compra.

Tanto a Geração Y como a Geração X têm uma característica em comum que reside no facto de ambas terem uma elevada taxa de adoção da Internet, quando comparadas com outras gerações passadas (Lissitsa & Kol, 2016).

A geração Z, surge após a geração Y, e é caracterizada por ser a mais tecnológica, onde os consumidores se encontram rapidamente online. Esta é a última geração e, segundo Wiedmer (2015), será a que vai gerir /dirigir o mundo nos próximos anos. Abrange as pessoas que nasceram ente meados dos anos 90 até ao final dos anos 2000. É completamente nativa do mundo digital, sendo a única geração existente que foi criada num ambiente totalmente digital, encontrando-se constantemente online a partir de qualquer dispositivo (Turner, 2015; Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016; Chicca & Shellenbarger, 2018). De acordo com Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász (2016), esta é uma geração que é muito impaciente, mas ao mesmo tempo ágil, encontrando-se permanentemente à procura de novos desafios e impulsos.

3.2. MOTIVAÇÕES DE COMPRA

Muitos dos atos de consumo encontram-se relacionados com os valores hedónicos e utilitários por parte dos consumidores (Babin, Darden & Griffin, 1994). Por um lado, a dimensão utilitária resulta de uma ação mais pensada e com uma consequência pretendida onde também se valoriza a experiência de compra. Por outro lado, a dimensão hedónica é o resultado de respostas espontâneas relacionadas com o prazer pessoal e onde a compra de produtos pode ser acidental para a experiência de compra (Babin, Darden & Griffin, 1994). Para To, Liao e Lin (2007) os produtos que são comprados tendo em vista o prazer têm um diferente impacto quando comparados com aqueles que são adquiridos com um determinado propósito. A dimensão utilitária encontra-se então relacionada com o foro cognitivo e não emocional de uma experiência de compra (Albayrak, Caber & Çömen, 2016). Kesari e Atulkar (2016) indicam que os compradores percebem um elevado valor na compra utilitária apenas quando necessitam de comprar algo. De um modo geral, num comportamento utilitário a compra é feita de forma racional onde o comprador analisa ao detalhe o produto/serviço antes de tomar qualquer decisão (Sarkar & Das, 2017).

Por outro lado, o comportamento hedónico, é avaliado tendo como base o prazer obtido pelo consumidor (Batra & Ahtola, 1991). Para To, Liao e Lin (2007) a razão principal pela qual os consumidores que têm um valor hedónico gostam de comprar deriva da sua alegria/excitação pelo próprio processo de compra e não pela concretização de um objetivo/tarefa (característica da dimensão utilitária). De certa forma, os consumidores mais descontraídos anseiam por altos valores hedónicos (Babin, Darden & Griffin, 1994).

Motivações de compra Utilitária

Wolfenbarger e Gilly (2001) utilizaram no seu estudo a expressão “Goal Directed Shopping” como forma a de se referirem às compras utilitárias, tendo apresentado 4 motivações de compra que se encontram relacionadas com a compra utilitária: a acessibilidade/conveniência, a seleção, a informação disponível e a não presença social. De seguida são detalhadas pormenorizadamente as motivações de compra utilitária:

- Acessibilidade/Conveniência: A conveniência resulta do facto da pessoa poder adquirir o bem pretendido no local que lhe for mais conveniente, sem ter qualquer preocupação com restrições como o trânsito e um lugar no parque de estacionamento do local da compra. Os indivíduos que entendem que o novo canal veio oferecer uma maior conveniência no momento da compra encontram-se assim predispostos a aceitar e a considerar o canal como útil e de fácil utilização.

- Seleção: o meio online é percebido como uma potencial fonte de inventário quando as lojas físicas estão sem stock (Wolfenbarger & Gilly, 2001). As lojas online dispõem de uma vasta seleção de artigos e o preço por norma é mais reduzido quando comparado com as lojas físicas (To, Liao e Lin, 2007).

- Informação Disponível: A procura de informações na Internet tem um custo muito mais reduzido comparativamente com a recolha de informações nas lojas físicas, tendo em conta que implica gastos de transporte para o local.

ICIEMC 2020

- Sem presença social: alguns consumidores não gostam de ser incomodados quando realizam as suas compras, nem pelos empregados nem por familiares.

Prevalece a ideia da liberdade e o controlo total, bem como a possibilidade de se visitarem websites de certas marcas que muito dificilmente se visitariam as suas lojas físicas (Wolfenbarger & Gilly, 2001).

Keeney (1999) constatou no seu estudo que as pessoas compram também pelo canal online com o intuito de pouparem tempo para as outras atividades, uma vez que uma deslocação a uma loja física normalmente não permite uma poupança de tempo. Assim, uma outra motivação de compra online é a poupança de custos, sendo um aspeto essencial na compra por esse canal segundo Keeney (1999).

Para além da poupança de tempo, os custos mencionados também englobam os custos financeiros quando se opta por uma compra online (To, Liao & Lin 2007). Chiu, Wang, Fang e Huang (2014) e Simonson (1999) indicam que a oferta disponível é também um benefício utilitário a ter em consideração numa compra online. Para este estudo, foram adotadas 4 dimensões utilitárias de acordo com os autores Chiu, Wang, Fang e Huang (2014).

Motivações de compra Hedónica

Focam-se numa satisfação pessoal do próprio comprador, sendo até consideradas de pura extravagância (Bardhi & Arnould, 2005). Arnold e Reynolds (2003) consideram a existência de 6 motivações hedónicas associadas à compra, designadas por: aventura, social, gratificação, ideia, papel de comprador e o valor.

- Aventura: realização de compras tendo em conta um estímulo criado, vivência de uma aventura e o sentimento de presença num mundo completamente à parte (Arnold & Reynolds, 2003). Neste tipo de motivação, as pessoas compram por puro entusiasmo e aventura.
- Social: A Internet permite aos consumidores online a partilha de informações sobre as marcas, produtos/serviços e a criação de experiências com outros indivíduos de interesse similar (To, Liao & Lin 2007).
- Gratificação: as compras são uma forma de alívio do stress e uma descontração individual (Arnold & Reynolds, 2003)
- Ideia: Na Internet os consumidores têm a facilidade de procurar, avaliar e perceber a informação sobre as marcas, produtos e novidades no mercado (To, Liao & Lin, 2007).
- Papel de comprador: refere-se ao divertimento e alegria que uma pessoa sente quando compra os produtos para outras pessoas e não para uso próprio (Arnold & Reynolds, 2003).
- Melhor Negócio: As compras pela Internet podem proporcionar um maior envolvimento sensorial e de entusiasmo. A descoberta de produtos com desconto leva a uma perceção por parte dos consumidores de uma conquista pessoal (To, Liao & Lin, 2007).

Risco Percebido e Intenção da Repetição de Compra no Comércio Eletrónico

Associada a qualquer transação, existe um certo nível de risco em que a pessoa incorre quando efetua uma compra. Katawetawarakas e Wang (2013) consideram que o risco de compra pela Internet é maior quando os produtos são tecnologicamente complexos ou o seu preço é bastante elevado. Para além disto, o consumidor não tem também qualquer possibilidade de experimentar o produto (Hong, 2015). A tomada de uma decisão de risco, refere-se às escolhas entre as alternativas, sendo que uma das possíveis consequências deve ser menos desejada em comparação com as outras, para que o risco exista (Weber & Bottom, 1989).

Chiu, Wang, Fang e Huang (2014) indicam que um alto nível de risco percebido no canal online é causado pela impossibilidade de recolher na plenitude informações sobre o comportamento do vendedor, assim como com preocupações relacionadas com a própria segurança de se comprar pelo canal online. Risco percebido refere-se, segundo Cho (2004) à falta de oportunidade de se examinar de forma física o produto adquirido, sendo destacado por Chiu, Wang, Fang e Huang (2014) como uma construção multidimensional. No seu estudo, Chiu, Wang, Fang e Huang (2014) consideram que existem 4 dimensões que se encontram associadas ao risco percebido, nomeadamente o risco de performance do produto, financeiro, privacidade e a entrega do produto:

ICIEMC 2020

- Risco de performance do produto: refere-se à probabilidade de um produto comprado não corresponder às expectativas. Para Forsythe e Shi (2003) o risco de performance ou desempenho do produto, encontra-se associado a uma má escolha do produto devido à falta de uma avaliação da qualidade do produto ao nível online.
- Risco Financeiro: refere-se à percepção de que uma certa quantia monetária será despendida para que o produto funcione de forma apropriada (Forsythe e Shi, 2003; Ko, Jung, Kim e Shim, 2004)
- Risco de Privacidade: diz respeito à perda de controlo, por parte dos consumidores, das informações pessoais que foram referidas online. Forsythe e Shi (2003) acrescentam que este risco encontra-se associado à frustração e ao medo de as suas informações pessoais sejam divulgadas na Internet.
- Risco na entrega do Produto: são as perdas que podem surgir relativamente à falha na entrega do produto ou o mesmo ser entregue fora da data indicada (Chiu, Wang, Fang & Huang, 2014).
- Risco Social e Risco Psicológico: O primeiro afeta a ideia e/ou opinião que as outras pessoas têm em relação à pessoa que adquiriu o produto, sendo que o risco psicológico diz respeito ao risco que o consumidor sente ao comprar um produto que não se enquadra com a sua imagem (Jacoby e Kaplan, 1972).
- Risco associado ao tempo/conveniência: foca-se na perda de tempo e inconveniência vivida pela pessoa devido à dificuldade de navegação, submissão da encomenda, descoberta de websites apropriados e atraso no recebimento dos produtos encomendados. Segundo Featherman e Pavlou (2003) os consumidores tendem a perder tempo quando tomam uma decisão de compra errada, seja pelo tempo a procurar e a comprar o produto/ serviço, assim como no tempo que demoram para perceber o funcionamento do produto/serviço. Os consumidores que são dotados de maior conhecimento tendem a aceitar melhor o risco (Bhatnagar, Misra & Rao, 2000).

Intenção da Repetição de Compra

As marcas sabem da importância que é para o seu negócio a criação de laços de proximidade e a construção de uma lealdade com os consumidores, uma vez que segundo Liao, Lin, Luo e Chea (2017) os consumidores leais tendem a mostrar uma preferência e um compromisso especial com a marca. Associada a esta relação próxima entre a marca e o consumidor, surge o conceito da intenção da repetição de compra que se baseia na ideia do consumidor voltar a comprar um produto/serviço à mesma marca, tendo em consideração a sua situação atual e circunstâncias (Hellier, Geursen, Carr & Rickard, 2003).

Fatores que conduzem a uma intenção da repetição de compra

Tsai e Huang (2007) destacam a existência de 4 fatores basilares que conduzem à intenção da repetição de compra online (indicado pelos autores como “e-repurchase”), sendo eles a construção de uma comunidade, a personalização, a satisfação total e as barreiras associadas à mudança.

- Construção de uma comunidade: uma comunidade pode ser constituída por consumidores, pessoas da área do marketing e outras partes interessadas, existindo uma certa ligação entre todos. Nas comunidades existe uma enorme partilha de interesses e conhecimentos.
- Personalização: a Internet possibilita aos retalhistas conhecerem de forma mais detalhada os seus consumidores, aproveitando assim para criarem ofertas personalizadas.
- Satisfação total: consiste no contentamento que o consumidor sente quando o produto/serviço comprado satisfaz todos as suas necessidades, desejos e expectativas (Hellier, Geursen, Carr e Rickard, 2003).
- Barreiras associadas à mudança: refere-se ao custo associado com o tempo e esforço que o consumidor teria caso terminasse a “relação” que tem com o vendedor/marca e tivesse que recomeçar uma relação com um novo vendedor/marca.

4. COMPONENTE EMPÍRICA

Este estudo tem como base o estudo realizado por Chiu, Wang, Fang e Huang, (2014), à exceção de duas hipóteses de investigação que foram modificadas. Os construtos utilizados nesta análise foram a Oferta Disponível, a Informação sobre o Produto, a Poupança Monetária, a Conveniência, a Aventura, a Gratificação, o Papel de Comprador, o Melhor Negócio, o Social, a Ideia, a Perceção do Risco e por fim a Intenção da Repetição de compra. A metodologia utilizada é a metodologia quantitativa. Para Terence e Escrivão Filho (2006) a pesquisa quantitativa permite medir opiniões e reações, hábitos e atitudes num universo através de uma amostra. No método de pesquisa quantitativo são criados inquéritos/ questionários como forma de recolher dados, sendo estes analisados posteriormente (Ludwig & Johnston, 2016). Tendo como objetivo o comportamento de compra do consumidor digital, apenas foram analisadas neste estudo as respostas afirmativas sobre compras em meios digitais. O questionário obteve 280 respostas, sendo validadas 137, as que se enquadravam com o alvo do estudo.

5. DISCUSSÃO

Este estudo mostra que a motivação social, pertencente à dimensão hedónica, obteve um maior valor de alfa de Cronbach, indicando que os inquiridos quando realizam compras online sob um valor hedónico valorizam o fator social, ou seja, a socialização com outras pessoas. Repara-se, igualmente que a motivação Ideia teve um valor de alfa elevado (0,912), mostrando que os inquiridos deste estudo gostam de comprar pela Internet como forma de estarem atentos às novas tendências e modas, e conhecerem os novos produtos disponíveis na Internet. De um ponto de vista menos favorável, verifica-se que o item gratificação, apresenta um valor baixo, comparativamente com os restantes.

Do ponto de vista utilitário, a análise permitiu verificar que a motivação poupança de custos têm uma enorme importância na compra, o que mostra um certo grau de concordância com o facto de terem poupado dinheiro aquando da compra online. Existe uma elevada consideração pela poupança de tempo que a compra online possibilita, assim como pela conveniência da compra poder ser efetuada em qualquer lugar. Veja-se que o item “Eu posso aceder a esse website para comprar em qualquer lugar” pertence à motivação utilitária Acessibilidade/ Conveniência, registou um valor elevado.

O item “Melhor Negócio”, obteve os valores mais altos da dimensão hedónica, o que mostra a relevância dos saldos na atualidade. O valor utilitário relaciona-se de forma positiva com a intenção da repetição de compra, sendo que existe uma dependência linear entre as duas variáveis. Esta influência do valor utilitário com a intenção da repetição de compra já tinha sido também verificada no estudo de Chiu, Wang, Fang e Huang, (2014). Verificou-se igualmente uma relação positiva entre o valor hedónico e a intenção da repetição de compra. Apesar da relação ser positiva, constata-se que o valor é mais baixo (0,273) que a o valor da correlação entre o utilitário e intenção da repetição de compra. Assim, a dimensão utilitária reforça mais a intenção de comprar novamente no futuro que a dimensão hedónica. A par das análises às correlações dos valores utilitários e hedónicas com a intenção da repetição de compra, verificou-se uma correlação negativa entre o risco percebido e a própria intenção da repetição de compra. Este resultado permite que se corrobore a Hipótese de Investigação 3, tendo o mesmo já sido verificado por Chiu, Wang, Fang e Huang, (2014), onde verificaram que os valores utilitários e hedónicos conduzem mais facilmente à Intenção da Repetição de Compra que o próprio Risco Percebido. Neste estudo, verifica-se que o risco percebido influencia negativamente o valor utilitário. Tal pode estar relacionado com a dificuldade sentida na examinação e experimentação do produto antes da compra. Observa-se a existência de uma correlação positiva entre o Risco Percebido e o Valor Hedónico, podendo indicar que as pessoas sentem um determinado prazer/gozo em comprar produtos nos quais não tiveram qualquer experimentação. Tal como se verifica na Figura 3, a geração X regista uma maior correlação entre o valor utilitário e a intenção da repetição de compra, sendo a mais movida pelos valores utilitários. A correlação entre os valores hedónicos e a intenção da repetição de compra na Geração X regista um valor próximo de zero, indicando que não é movida pelos valores hedónicos. O valor da correlação entre o valor hedónico e a intenção da repetição de compra na geração Y é negativo. Este resultado indica que aumentando os valores hedónicos, diminui a intenção da repetição de compra (Ver Figura 3). Constata-se ainda que a geração Z foi aquela que obteve um valor de correlação mais elevado, concluindo

ICIEMC 2020

que quanto maior for o valor hedônico na compra para esta geração, maior será a intenção da repetição de compra.

A Figura 3 apresenta as correlações das motivações hedônicas e utilitárias com a intenção da Repetição de Compra, tendo como base as gerações definidas na revisão de literatura.

| Gerações | | Intenção da Repetição de Compra | |
|-------------------------|------------------|---------------------------------|--------|
| Valor Utilitário | | | |
| Geração Z | Valor Utilitário | Correlação de Pearson | 0,493 |
| | | Significância | 0,000 |
| | | N | 89 |
| Geração Y | Valor Utilitário | Correlação de Pearson | 0,537 |
| | | Significância | 0,004 |
| | | N | 27 |
| Geração X | Valor Utilitário | Correlação de Pearson | 0,740 |
| | | Significância | 0,009 |
| | | N | 11 |
| Valor Hedônico | | | |
| Geração Z | Valor Hedônico | Correlação de Pearson | 0,410 |
| | | Significância | 0,000 |
| | | N | 89 |
| Geração Y | Valor Hedônico | Correlação de Pearson | -0,160 |
| | | Significância | 0,426 |
| | | N | 27 |
| Geração X | Valor Hedônico | Correlação de Pearson | 0,086 |
| | | Significância | 0,801 |
| | | N | 11 |

Figura 3 - Comportamento das Gerações

Fonte: Dados Próprios

ICIEMC 2020

A Figura 4 apresenta as correlações das dimensões Utilitária e Hedónica com a Intenção da Repetição de Compra, tendo como base as gerações

| | | Intenção da Repetição de Compra | |
|-----------|------------------------------|---------------------------------|--------|
| Gerações | | | |
| Geração Z | Motivação Aventura | Correlação de Pearson | 0,350 |
| | | Significância | 0,000 |
| | | N | 89 |
| Geração Y | Motivação Aventura | Correlação de Pearson | 0,006 |
| | | Significância | 0,004 |
| | | N | 27 |
| Geração X | Motivação Aventura | Correlação de Pearson | -0,212 |
| | | Significância | 0,009 |
| | | N | 11 |
| Geração Z | Motivação Gratificação | Correlação de Pearson | 0,268 |
| | | Significância | 0,011 |
| | | N | 89 |
| Geração Y | Motivação Gratificação | Correlação de Pearson | -0,208 |
| | | Significância | 0,298 |
| | | N | 27 |
| Geração X | Motivação Gratificação | Correlação de Pearson | 0,092 |
| | | Significância | 0,789 |
| | | N | 11 |
| Geração Z | Motivação Papel de Comprador | Correlação de Pearson | 0,311 |
| | | Significância | 0,003 |
| | | N | 89 |
| Geração Y | Motivação Papel de Comprador | Correlação de Pearson | 0,102 |
| | | Significância | 0,614 |
| | | N | 27 |
| Geração X | Motivação Papel de Comprador | Correlação de Pearson | 0,267 |
| | | Significância | 0,428 |
| | | N | 11 |
| Geração Z | Motivação Melhor Negócio | Correlação de Pearson | 0,158 |
| | | Significância | 0,140 |
| | | N | 89 |

Figura 4 - Correlações das dimensões Utilitária e Hedónica com a Intenção da Repetição de Compra, tendo como base as gerações

Fonte: Elaboração Própria

ICIEMC 2020

| | | | |
|-----------|---|-----------------------|--------|
| Geração Y | Motivação Melhor Negócio | Correlação de Pearson | 0,125 |
| | | Significância | 0,533 |
| | | N | 27 |
| Geração X | Motivação Melhor Negócio | Correlação de Pearson | 0,649 |
| | | Significância | 0,031 |
| | | N | 11 |
| Geração Z | Motivação Social | Correlação de Pearson | 0,215 |
| | | Significância | 0,043 |
| | | N | 89 |
| Geração Y | Motivação Social | Correlação de Pearson | -0,316 |
| | | Significância | 0,108 |
| | | N | 27 |
| Geração X | Motivação Social | Correlação de Pearson | 0,194 |
| | | Significância | 0,567 |
| | | N | 11 |
| Geração Z | Motivação Ideia | Correlação de Pearson | 0,340 |
| | | Significância | 0,001 |
| | | N | 89 |
| Geração Y | Motivação Ideia | Correlação de Pearson | -0,102 |
| | | Significância | 0,613 |
| | | N | 27 |
| Geração X | Motivação Ideia | Correlação de Pearson | 0,121 |
| | | Significância | 0,723 |
| | | N | 11 |
| Geração Z | Motivação Acessibilidade/ Conveniência | Correlação de Pearson | 0,395 |
| | | Significância | 0,000 |
| | | N | 89 |
| Geração Y | Motivação Acessibilidade/ Conveniência | Correlação de Pearson | 0,567 |
| | | Significância | 0,002 |
| | | N | 27 |
| | | Correlação de Pearson | 0,799 |

Figura 4 - Correlações das dimensões Utilitária e Hedônica com a Intenção da Repetição de Compra, tendo como base as gerações

Fonte: Elaboração Própria

ICIEMC 2020

| | | | |
|-----------|---|-----------------------|--------|
| Geração X | Motivação Acessibilidade/ Conveniência | Significância | 0,003 |
| | | N | 11 |
| Geração Z | Motivação Poupança de Custos | Correlação de Pearson | 0,341 |
| | | Significância | 0,001 |
| | | N | 89 |
| Geração Y | Motivação Poupança de Custos | Correlação de Pearson | -0,037 |
| | | Significância | 0,853 |
| | | N | 27 |
| Geração X | Motivação Poupança de Custos | Correlação de Pearson | 0,348 |
| | | Significância | 0,295 |
| | | N | 11 |
| Geração Z | Motivação Oferta Disponível | Correlação de Pearson | 0,400 |
| | | Significância | 0,000 |
| | | N | 89 |
| Geração Y | Motivação Oferta Disponível | Correlação de Pearson | 0,531 |
| | | Significância | 0,004 |
| | | N | 27 |
| Geração X | Motivação Oferta Disponível | Correlação de Pearson | 0,665 |
| | | Significância | 0,025 |
| | | N | 11 |
| Geração Z | Motivação Informação Disponível | Correlação de Pearson | 0,348 |
| | | Significância | 0,001 |
| | | N | 89 |
| Geração Y | Motivação Informação Disponível | Correlação de Pearson | -0,103 |
| | | Significância | 0,609 |
| | | N | 27 |
| Geração X | Motivação Informação Disponível | Correlação de Pearson | 0,384 |
| | | Significância | 0,243 |
| | | N | 11 |

Figura 4 - Correlações das dimensões Utilitária e Hedónica com a Intenção da Repetição de Compra, tendo como base as gerações

Fonte: Elaboração Própria

6. CONCLUSÕES

Os valores utilitários e hedônicos conduzem os consumidores a atos racionais e emocionais. Observa-se, neste estudo, que existe uma maior correlação entre o valor utilitário com a intenção da repetição de compra do que do valor hedônico e a mesma intenção, indicando que os consumidores valorizam os aspetos relacionados com o utilitarismo da compra. Constatou-se que na geração X à medida que o valor utilitário aumenta, aumenta igualmente a intenção da repetição de compra, indicando que para esta geração o valor utilitário é um importante condutor para a repetição da compra e relacionamento com a marca. Em relação à dimensão utilitária, concluiu-se que o valor da correlação entre a Motivação Acessibilidade/ Conveniência e a Intenção da Repetição de Compra é forte no que à geração X respeita. Isto indica que a conveniência da compra, passando por aspetos como a poupança de tempo e o facto da pessoa poder comprar em qualquer lugar conduzem a uma intenção da repetição de compra mais destacada nesta geração. Relativamente à correlação da motivação poupança de custos com a intenção da repetição de compra, os valores pertencentes à geração Z e à geração X são bastante similares, aludindo a ideia de que o facto das compras pelo website poderem ser consideradas baratas e de se ter poupado dinheiro, tal reforça a intenção da repetição de compra. Na motivação oferta disponível, o estudo permitiu perceber que a geração X é aquela onde se verifica um valor de correlação maior entre essa mesma motivação e a intenção da repetição de compra. O que indica que para esta geração a oferta disponível é um importante fator para a intenção da repetição de compra.

Analisando a informação disponível, verificou-se que a geração X é aquela onde se regista uma maior correlação com intenção da repetição de compra. Apesar do valor ser considerado fraco, conclui-se que para esta motivação a informação sobre os produtos é um “driver” para a intenção da repetição de compra. Estes resultados são assim conclusivos com os que foram indicados relativamente à correlação entre o valor utilitário e a intenção da repetição de compra, uma vez que se verificou que em todos os quatro itens que constroem o valor utilitário, regista-se sempre uma correlação maior na geração X.

Desta forma, isto indica que a Geração X, desta investigação, valoriza bastante o utilitarismo na compra. A par disso, é também relevante assinalar que a geração Y não registou qualquer correlação maior relativamente às restantes gerações em qualquer uma das motivações.

Na dimensão hedónica, a motivação Melhor Negócio para a geração X regista um valor mais elevado comparativamente com a restantes, indicando que existe uma enorme atenção aos saldos e preços mais baixo por parte dos indivíduos desta geração e que se repercute na sua intenção de compra no futuro. A motivação melhor negócio, não apresenta um valor de correlação elevado na geração Z, o que resulta que esta geração, neste estudo, é movida pelos valores hedônicos, onde a busca pelo preço baixo ou a existência de saldos não afeta a intenção de compras futuras. As motivações hedónicas que mais reforçam a intenção da repetição de compra são a Aventura com maior impacto na intenção da repetição de compra para a geração Z, sendo que é na mesma onde se regista um valor de correlação mais elevado nas motivações Gratificação, Papel de Comprador, Ideia e Social.

Este é mais um estudo com informações que reforçam os estudos já realizados com este âmbito, acrescentando assim valor e mantendo o tema atual. Para a academia este estudo é importante porque permite verificar o comportamento de compras das diferentes gerações e com isso prosseguir com novos estudos que completam esta investigação. Para além disso, este estudo poderá servir de mote para a realização de futuros estudos que tenham como foco investigar o comportamento de compra de apenas uma geração e correlacioná-la com aspetos geodemográficos. Para a Gestão, este estudo permite às organizações que têm no seu ambiente um canal online ou que tencionam vir a criar a recolha de ideias de como devem abordar esse mesmo canal. Apesar das respostas obtidas serem referentes a websites que os inquiridos indicaram o estudo permite perceber que existe uma maior correlação do valor utilitário com a intenção da repetição de compra. Este estudo poderá assim conduzir as marcas a uma melhor avaliação do seu público-alvo e perceber em que motivações devem ter maior atenção e estímulo para a finalização de uma venda e consequente conquista de clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albayrak, T., Caber, M., & Çömen, N. (2016). Tourist shopping: The relationships among shopping attributes, shopping value, and behavioral intention. *Tourism Management Perspectives*, 1898-106. doi:10.1016/j.tmp.2016.01.00
- Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of retailing*, 79(2), 77-95.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer research*, 20(4), 644-656.
- Bakos, Y. (1998). The emerging role of electronic marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 41(8), 35-42.
- Ballantine, P. W. (2005). Effects of interactivity and product information on consumer satisfaction in an online retail setting. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(6), 461-471.
- Bardhi, F., & Arnould, E. J. (2005). Thrift shopping: Combining utilitarian thrift and hedonic treat benefits. *Journal Of Consumer Behaviour*, 4(4), 223-233.
- Batra, R., & Ahtola, O. T. (1991). Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing letters*, 2(2), 159-170.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3).
- Bhatnagar, A., Misra, S., & Rao, H. R. (2000). On risk, convenience, and Internet shopping behavior. *Communications of the ACM*, 43(11), 98-105.
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and Learning in Nursing*, 13(3), 180-184.
- Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of retailing*, 77(4), 511-535.
- Chiu, C. M., Wang, E. T., Fang, Y. H., & Huang, H. Y. (2014). Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk. *Information Systems Journal*, 24(1), 85-114.
- Cho, J. (2004). Likelihood to abort an online transaction: influences from cognitive evaluations, attitudes, and behavioral variables. *Information & Management*, 41(7), 827-838.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-77.
- Featherman, M. S., & Pavlou, P. A. (2003). Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective. *International journal of human-computer studies*, 59(4), 451-474.
- Flavián, C., & Guinalú, M. (2006). Consumer trust, perceived security and privacy policy: three basic elements of loyalty to a web site. *Industrial Management & Data Systems*, 106(5), 601-620.
- Forsythe, S. M., & Shi, B. (2003). Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping. *Journal of Business research*, 56(11), 867-875.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European journal of marketing*, 37(11/12), 1762-1800.
- Hong, I. B. (2015). Understanding the consumer's online merchant selection process: The roles of product involvement, perceived risk, and trust expectation. *International Journal of Information Management*, 35(3), 322-336.
- Jacoby, J., & Kaplan, L. B. (1972). The components of perceived risk. *ACR Special Volumes*.
- Kaplan, S., & Sawhney, M. (2000). E-hubs: the new B2B marketplaces. *Harvard business review*, 78(3), 97-106.
- Katawetawarak, C., & Wang, C. L. (2013). Online shopper behavior: Influences of online shopping decision.
- Keeney, R. L. (1999). The Value of Internet Commerce to the Customer. *Management Science*, 45(4), 533-542.
- Kesari, B., & Atulkar, S. (2016). Satisfaction of mall shoppers: A study on perceived utilitarian and hedonic shopping values. *Journal of Retailing and Consumer services*, 31, 22-31.

ICIEMC 2020

- Ko, H., Jung, J., Kim, J., & Shim, S. W. (2004). Cross-cultural differences in perceived risk of online shopping. *Journal of Interactive Advertising*, 4(2), 20-29.
- Kumar, A., & Lim, H. (2008). Age differences in mobile service perceptions: comparison of Generation Y and baby boomers. *Journal of services marketing*, 22(7), 568-577.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Liao, C., Lin, H. N., Luo, M. M., & Chea, S. (2017). Factors influencing online shoppers' repurchase intentions: The roles of satisfaction and regret. *Information & Management*, 54(5), 651-668.
- Lissitsa, S., & Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y—A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 304-312.
- Ludwig, R., & Johnston, J. (2016). How to Build a Quantitative Research Project. *Radiologic Technology*, 87(6), 713-715
- Nazir, S. (2017). E-Commerce Perception and Adoption-A Study of Tour and Travel Operators of J&K State. *Amity Global Business Review*, 12(2).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research*, 7(3), 213-233.
- Parment, A. (2013). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of retailing and consumer services*, 20(2), 189-199.
- Pires, G., Stanton, J., & Eckford, A. (2004). Influences on the perceived risk of purchasing online. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 4(2), 118-131.
- Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H., & Spence, M. T. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions: Evidence from Finland. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 6-24.
- Sarkar, R., & Das, S. (2017). Online Shopping vs Offline Shopping: A Comparative Study.
- Simonson, I. (1999). The Effect of Product Assortment on Buyer Preferences. *Journal Of Retailing*, 75(3), 347
- Srinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnnavolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of retailing*, 78(1), 41-50.
- Szymanski, D. M., & Hise, R. T. (2000). E-satisfaction: an initial examination. *Journal of retailing*, 76(3), 309-322.
- Terence, A. C. F., & Escrivão Filho, E. (2006). Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26.
- To, P. L., Liao, C., & Lin, T. H. (2007). Shopping motivations on Internet: A study based on utilitarian and hedonic value. *Technovation*, 27(12), 774-787.
- Tsai, H. T., & Huang, H. C. (2007). Determinants of e-repurchase intentions: An integrative model of quadruple retention drivers. *Information & Management*, 44(3), 231-239.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Weber, E. U., & Bottom, W. P. (1989). Axiomatic Measures of Perceived Risk: Some Tests and Extensions. *Journal Of Behavioral Decision Making*, 2(2), 113-131.
- Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51.
- Wolfenbarger, M., & Gilly, M. C. (2001). Shopping online for freedom, control, and fun. *California Management Review*, 43(2), 34-55.
- Yang, Z., Cai, S., Zhou, Z., & Zhou, N. (2005). Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting web portals. *Information & management*, 42(4), 575-589.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and
Consumer Behaviour, November 12-13, 2020, Aveiro, Portugal

Issues the Current Situation of the Science and Technology Sector in Mongolia

B. Narangerel & D. Byambasuren

Graduate School of Business Administration Mongolian University of Science and Technology Ulaanbaatar,
Mongolia Affiliation

Abstract

In our article, we have researched and evaluated the current situation of development of the science and technology sector in Mongolia and a brief overview of the implementation government policy and decision-making in last years. The key mechanism for ensuring the economic growth and competitiveness of any country is the development of science and technology. In addition, the researchers believe that government support and developing efficient cooperation between government and science and technology sector in Mongolia and how to take the scientific sector to a new development level.

Keywords: experiments and inventions, research work, projects

ICIEMC 2020

1. INTRODUCTION

The main mechanisms to improve to ensure economic growth and competitiveness of a country is to develop science and technology.

Mongolian in 2019 human development index ranks 93th place respectively Index 74 140 and 99 190 countries in the world corruption index and the business environment from global liquidity and economic competitiveness in the world 92 Index of 177 countries.

The World Intellectual Property Organization's 2019 Global Innovation Index is sorted ranked 53 of 129 countries. Thus, in our country indicates that many indicators region is in regional countries, are lower than the world average of lack of scientific development policy vision for the development of our country. Therefore, research and discovery are a key factor to address Mongolian national development through science, technology and innovation to create to work, concentration of national intelligence, talent, and one of the country's urgent priority.

2. METHODOLOGY

In this study, the historical approach is used to identify how national strategies, policies and practices have been implemented to support development of science and technology sector of the Mongolia. The descriptive and comparative analysis methods are used for study of the several era's Mongolian Government Policy on Science and Technology, main directions, and measures that have been applied up to date in order to prove that the governments are consistent in the policy making and implementation towards sustainable development of the science and technology. Also, methods of statistical analysis are employed.

The secondary data, used by researchers, is from the Government Resolution and Mongolian Academy of Sciences data base, mainly from Mongolian governmental and national statistical data base.

Based on the above, the following objectives of the study are:

- To analyse in detail by type of total expenditure for Science sector in Mongolia;
- Comparative study of financing sources investment by period 2005, 2016-2018 of Science sector in Mongolia. Also, compare and summarize the Research work, experiments and inventions ordered by Government of 2005 and 2016-2018.

3. MAIN SECTION

Modern science ripples in Mongolian has been developed in 98 years. In recent years, the government of scientific in addition to paying close attention to the development of technology industry policy to improve legal environment, strengthen competitiveness and undertaking major efforts to upgrade facilities and develop human resources for encouraging development of the current situation in the sector yet sufficiently should recognize that cannot be reached.

Although scientific research is considered key to handling subscriber base funding must be a public show of our study is that it does not yet implemented in real life. In 2018, total expenditure of science sector amounted to MNT 49.4 billion, 0.2 % of total GDP, compared to MNT 3.4 billion, 0.3 % of total GDP in 2000.

We spent 2016-2018 years as 46373.8 million ₮ per year. - a scientific field that is equal to only 0.15 percent of the country's gross domestic product. During the last 3 years, our GDP jumped by 117.1 percent, but the state has been added to the funds for science.

For example: In 2005, share of total expenditure of Science sector to GDP up from 0.59%, it is a continuous decrease of 0.01 percentage points per year over the last 3 years. (Tab.1)

ICIEMC 2020

Table 1 – Expenditure of Science Sector to GDP

| Indicators | 2005 year | 2016 year | 2017 year | 2018 year |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| GDP, at current prices, billion togrogs | 1224 | 23943 | 27876 | 32094 |
| Total expenditure of Science sector, million togrogs | 7231 | 42173 | 47555 | 49394 |
| Share of total expenditure of Science sector to GDP | 0.59 | 0.18 | 0.17 | 0.15 |

Source: Mongolian Statistical Yearbook 2018

But in 2018, compared to the same period of the previous year humanities science funding decreased by 7.5% a mild technical science funding was a positive change in the sector increased to 11.9% of the structural funding. This shows that the expected continuing increase in technology and innovation funding in recent years. (Fig.1)

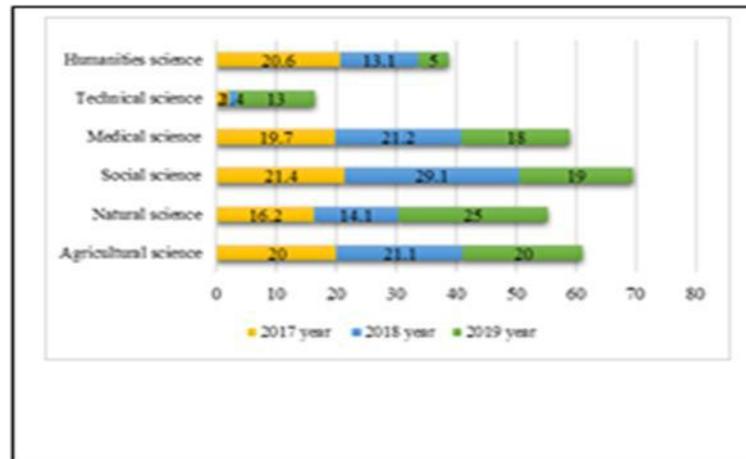


Figure 1 – Financing sources for Science sector in Mongolia

But in 2016 – 2018 years performing government ordered an average of 305 scientific research and experimental design work for 14 years in 2018, decreasing job numbers compared to the same period of 2005. Share in theory, but also for basic theoretical research, an increase of 9.3% of science and technology projects has declined by 9.3%. (Tab.2)

From 2017 - In 2019, a total of 1140 projects implemented nationwide average shows that in recent years the successful implementation of 380 projects per year. In 2018, 34.9% of the total project implemented are in the environmental sector, 25% of the social and humanitarian fields, 16.3% of the agricultural sector, 14.5% of the medical sector, and only 9.2% of all technical fields.

One project 31718 thousand ₮ or technical science in the average financing per capita. highest, but are subject to Natural science 16445 thousand ₮ minimum financing Natural sectors.

Considering type of research work, basic research projects received funding in 2019 from the same period in 2017 increased by 18.9%. But in 2017, in cooperation with foreign countries 72 projects received funding for 77 innovative projects in 2019, 27 foreign joint venture project-by and passed through innovation projects has declined by 23 by, and the core technology 2. But also in 15 technology experiments newly granted funds. (Fig.2)

ICIEMC 2020

Table 2 – Research work, experiments and inventions ordered by Government

| Type of research work | 2005 year | | 2016 year | | 2017 year | | 2018 year | |
|---|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| | Number of works | Share of work (%) | Number of works | Share of work (%) | Number of works | Share of work (%) | Number of works | Share of work (%) |
| Total number of research work ordered by Government | 319 | 100 | 319 | 100 | 276 | 100 | 320 | 100 |
| Science and technology projects | 130 | 40.8 | 160 | 50.2 | 94 | 34.1 | 131 | 40.9 |
| Basic theoretical research | 161 | 50.5 | 159 | 49.8 | 169 | 61.2 | 189 | 59.1 |
| Ready-to-go work science and technology | 28 | 8.8 | - | - | 13 | 4.7 | - | - |

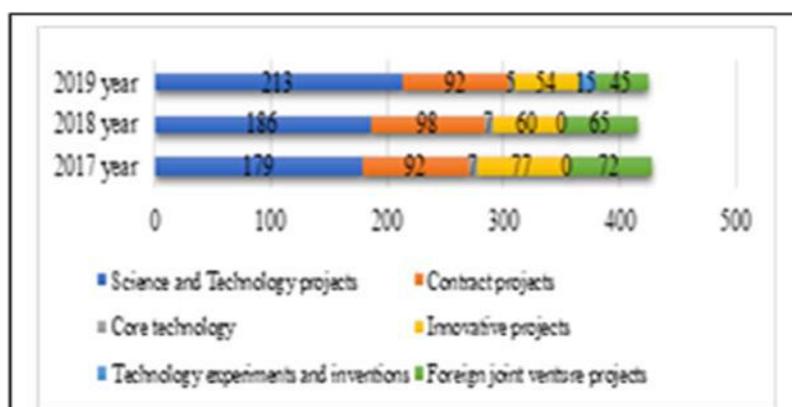


Figure 2 – Research work funded from the budget (Type of projects)

Table 3 – Successful implementation of research work by executors

| Indicators | Contract | | Innovative | |
|---------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| | Number of projects | Financing of project (million?) | Number of projects | Financing of project (million?) |
| Research institutes and centers | 30 | 2632.8 | 20 | 1686.8 |
| Universities and colleges | 22 | 1848.6 | 12 | 829.3 |
| Private sector | 5 | 394.3 | 6 | 533.5 |
| Total | 57 | 4875.7 | 38 | 3049.6 |

Source: Ministry of Education, Culture, Science and Sports

ICIEMC 2020

Get a contract for scientific research was submitted in 2018, if the total contract project more than half, or 52.6% of the research institutes and centers, 38.6% performed by universities and colleges, and the private sector by 8.8% and in "The natural flax seed oil with regulatory actions watering food production technology" and "Modern high-tech polymer subscribers to complete a total of 38 innovative projects, such as "potential introduction of Mongolian agricultural sector has been given a handed. 52.6% of them performed the research institutes and centers and 31.6% respectively for high and high schools, 15.8% of private sector organizations. (Tab.3)

In terms of funding, but these ratios are maintained. Research shows that over the past two years, our total 1455.0 million ₮ with foreign countries, 5 of the cost estimates with the highly successful 110 projects and studies, 54.5% and 36.3% for South Korea with Russia, 25.5% of China with together, they are performed.

One of the project's high of 27192.6 thousand ₮ of Taiwan-funded projects, the lowest funding per 6148,687 thousand ₮ funded project is implemented in cooperation with Russia. (Fig.3)

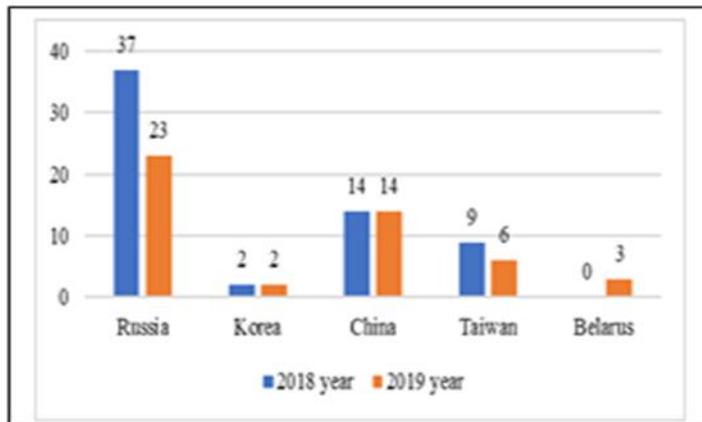


Figure 3 –Research work with foreign countries
Source: Ministry of Education, Culture, Science

4. DISCUSSION

In 2018, total number of granted patent increased by 15 (4.5%) from the previous year. In 2018, 4739 patents were in force, of which 997 patents are on inventions and 3742 patents are on industrial designs.

In 2018, our scientific institutions 4.1% for new and updated technologies, products and successful standard model, 3.4% is accounted for, and feasibility within the combined works of a total of 851 in the domestic power market, monograph, brochures as a result of these projects, 66, has published a research report, article 645 respectively. (Fig. 4)

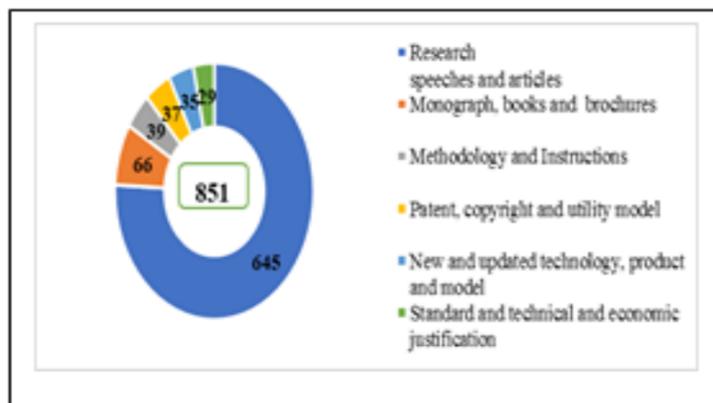


Figure 4 – Project results performed by our scientific institutions

ICIEMC 2020

But for a project in collaboration with the total of 142 research work with foreigners submitted to taking the 137 or 97% is made available to the public in the form of a monograph, books, newsletters and research reports and articles. (Fig. 5)

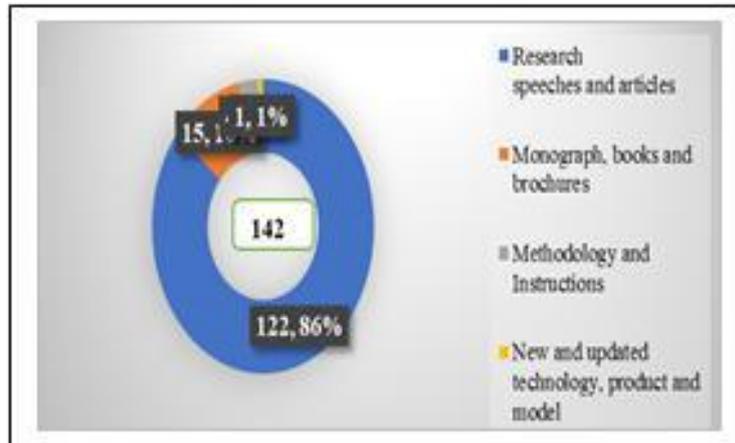


Figure 5 - Project results performed by with foreigners

In 2018, out of 4277 in the sector, 75.8% of 3246 primary full-time employees, 24.2% are contract workers. 44% of employees, servants or degree in 1917, is a scientific researcher, PhD, Doctor of Education 724, 109 master's MSP 1071. This account shows that people with a degree of research for 58.6% of academic research officer ranks.

The state government has granted to promote research activities and for benefits and grants since 2002 research institutions and personnel in order to encourage researchers from scientific discoveries and inventions that basis for public policy development.

As in 2019, "20 best-doctoral researchers wrote works such as UB drony development" skills-based automatic water meter system development "and" artificial intelligence following the innovation grants, "Automation control of unmanned distributed generation with synchronous generators" and "In field measurement of 3D whole-body kinematics in cross-country skiing using wearable inertial measurement selected works such as a unit. " 14 best young researchers are encouraged to grant awarded by a "young researchers". (Fig. 6)

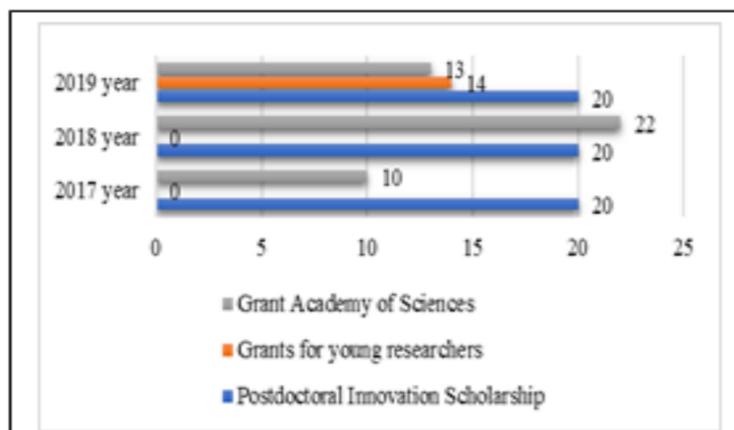


Figure 6 - Scholarships and grants for researchers in 2017-2019

ICIEMC 2020

5. CONCLUSIONS

Thus, the current development of Mongolian national scientific progress should be noted that there is progress less progress. However, our research shows that science - to create a foundation of technology and knowledge-based society and economic base by intensifying the policy of innovation and science - has emerged as one of the requirements necessary for a new stage of development of technology and innovation.

The cost over the past 10 years have added substantial proportion of scientific research in the GDP is a clear case of cause some difficulties in accelerating development of science, technology and innovation.

Therefore, knowledge of manufacturing science and technology sector of the changing attitudes of mind science to the Government of the priorities of the development and delivery costs 1% of the country's GDP in science in the near future, and one of the immediate objectives. Within the sector to achieve this goal, we would like to take the following measures. These are:

1. The government move changes the current approach to science and principles of state policy is based on the scientific validity of decisions;
2. Science defines political strategy to priority technical areas, develop and implement short and long-term development plan for industry;
3. To intensify the construction of the Science Park in the near term and to certain funds required for the sector, investment, and budget financing;
4. State-develop partnerships with academic institutions and research organizations to increase efficiency and capacity, research laboratories and testing equipment to upgrade, not the state government providing substantial support in quick pass, the amount outstanding economic research projects the results of scientific research to the production;
5. Scientific and technical research and development funds to increase employment, innovation and project financing, the government funded;
6. Rules fund specifically to improve joint economic efficiency projects abroad. Science and Technology Fund operation and management of international standards;
7. A new stage of cooperation between universities, research institutes, research and development centers and the private sector;
8. Including the development of scientific researchers and scientists to upgrade resources salary and bonus system, starting with skill increase in the near future researchers.

REFERENCES

- [1]. Government Policy on Science and Technology, approved by the State Great Khural Resolution, Ulaanbaatar, Mongolia. 1998,
- [2]. Law on innovation approved by the State Great Khural Resolution, Ulaanbaatar, Mongolia. 2012.
- [3]. Government Resolution No. 379 of 2019, Ulaanbaatar, Mongolia
- [4]. Journal of the Science, N. (2019) Volume 16, Ulaanbaatar, Mongolia., Pages 104.
- [5]. Scientific Journal, No.02 (2020) (Management and Innovation) Volume (016), Ulaanbaatar, Mongolia., Pages 95.
- [6]. Ministry of Education, Culture, Science and Sports,N. (2019) <http://www@mecs.gov.mn/>
- [7]. Mongolian Statistical Yearbook, (2018) <http://www@nso.mn/>
- [8]. Mongolian Academy of Sciences, (2020) <http://www.mas.ac.mn/>

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and
Consumer Behaviour, November 12-13, 2020, Aveiro, Portugal

Ethical Relationship Marketing is needed

Carmina S. Nunes ¹ & Cristela Maia Bairrada ²

¹ University of Aveiro/GOVCOPP, carminanunes@ua.pt

² Faculty of Economics of the University of Coimbra/CeBER; cristela.bairrada@uc.pt

Abstract

The purpose of this paper is to explore the main concepts related to Relationship Marketing (RM), such as loyalty, customer value, customer retention, and customer satisfaction and strategy continuum. A literature review is used to characterize these elements, to establish a link between them and to reinforce the role that ethics generally plays. Overall, RM aims to study marketing through the networks and its interaction. A transition to RM was required to create new value for customers and to share it. It is important also to recognize the significance that customers have as purchasers and in describing the value they wish to reach. The ethics related to RM is part of the commercial process as it requires mutual respect to retain the customer, a long-term view to keep him satisfied, a win-win strategy to create long term value, and the recognition of the customer as a partner and co-founder of value. Applying ethics may be a differential and a key factor in developing strategies and be nearer to the customers' needs to create value. This study highlights how the application in an ethical way of RM concepts may contribute to a successful implementation that requires various perspectives to its approach.

Keywords: Customer retention, customer satisfaction, ethics, loyalty

ICIEMC 2020

1. INTRODUCTION

Marketing seen as a process is a complex matter that needs valuable institutions, norms and principles adequate to all the players of the organization or stakeholders. Four components have been the updated for a proper marketing definition: the customer value concept, marketing as managing customer relationships, marketing as an organizational function and in addition, an intermediate stage between what is done and what should be achieved covering the how aspect of marketing is discussed. On the other hand, if marketing does imply the existence of customer relationships, we still do not have a universally accepted definition of what a relationship is in a commercial context, what kind of relationship exist, if the loyalty must be the fundament, how to retain the customer, etc. (Grönroos, 2006). In this context various questions related to ethical marketing arise.

The existence of ethics in marketing applying to relationships could be deferential and a key factor in developing strategies nowadays and to create value for the business. As a reflection, we can appointed that in what ethical marketing concerns it has been raised the following question regarding this domain: the good practices and the relationships itself have become less ethical, or the awareness of the business has become more morally delicate?

Whatever could be the reasons for this issue some facets are suggestive in the present. At the beginning, some moral analyses are used to the solve some problems in the marketing domain, as how to establish the right price, how to use the correct labels and to present the right advertising campaign, the right marketing practices, and how to give the feedback to any interest conflict (Bartels, 1967). Still, regarding the good practices related to the relationships, we have a long way to go.

2. LITERATURE REVIEW

The basic purpose of ethics is to improve the cruel usage of authority and decrease the harmful effect that may affect our lives. Business ethics has been understood as a connection between the way business objectives must be aligned with a code or mission of ethics and how that be transferred into business practices and the business ethics as a discipline faces a crisis (Robin, 2009). "New fundamentals" for business ethics should include: "ethical psychology, organizational model and behavior, motivational theory, and a unit on how society, business, and law interact" (Wines, 2008, p. 483).

In the literature, Stakeholder theory seems to ask what kind of relationships are analysing:

"the relationships between a business and the groups and people who can influence or are affected by it then we have a better chance to deal effectively with these three problems.... And in order to understand a business it is advisable to know how these relationships work and change over time. The description of business that stakeholder theory offers has been readily accepted in the field of business ethics, but still has focused little attention on the Problem of Value Creation and Trade. The idea of separation of "good ethics" from "good business" through stakeholder theory aims to connect a concern for moral conduct with the process of value creation" (Parmar et al., 2010, p.18).

2.1. ETHICAL MARKETING

Marketing is perceived as an organization of community command in "reorienting a culture from a producers' to a consumers' culture" (Lazer, 1969, p. 3). An ethical relationship must encounter the place in this culture. The top management usually faces ethical aspects related to relationship marketing, to study the effects of their decisions (Laczniak & Murphy, 1991). As consequence a logical question rise and that is how to make an ethical decision. There exist some axioms that might guide a marketer to face an ethical dilemma:

*"The Golden Rule - behave in a manner that you would be expecting others to behave toward you.
The Professional Ethics - take on only measures that would be considered as appropriate by an aim panel of your professional colleagues.
Kant's Categorical Imperative - action in a way such that the performing taken under the conditions could be a universal law of behavior for everyone facing those same circumstances.*

ICIEMC 2020

The TV Test - a manager should always ask, would I feel secure describing this action on TV to the general public?" (Laczniak, 1983, p.10).

But only knowing how to deal with an ethical dilemma is not enough, that's why the top management must promote ethical marketing by implementing codes of ethics, ethics programs, and audits (Laczniak & Murphy, 1991). We argue that all these may be kept promoting an ethical marketing but from a networking perspective. A considerable disparity still exists in academic researches on marketing ethics due to an absence of an overall context that eventually can explain the numerous changeable factors which influence the ethical or unethical marketing decisions. The Figure 1 represent a model adapted and suggested with focus on Ethical Relationship Marketing (ERM):

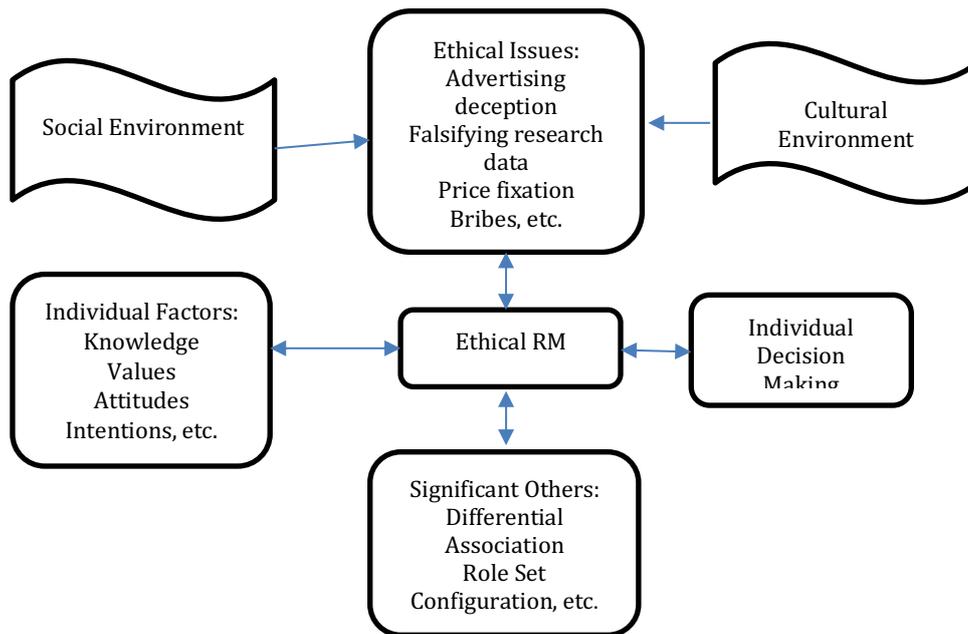


Figure 1 – A proposed Model of Ethical Decision Making in a Marketing Organization(adapted from Ferrell & Gresham, 1985, p.89)

Ethical marketing is concerning both functional and organizational questions than can rise. As well we can appoint the accountability for ethics questions than can rise in marketing for top managers that are in charge to make the decisions. Because ethical marketing is part of business ethics, it is imperious to create a pattern for ethics in the marketing domain, that could represent a logical consequence for answering to the following questions: How are must be like the ethical guidelines? and how ethical decisions must be made? What items must be considered? The top management can try to identify an approach for the ethical guidelines that have to be formulated in a marketing economy? The factors that could influence the ethical decisions are appointed to be from a very large spectrum: from the general anticipations punished by the society in general to a better awareness of economic and noneconomic stimuli until the suitable attitude to be taken. However, be aware of the ethical questions is not show a resolution for the moral challenges. So, for this is necessary to create the guideline for ethics, assuming that is known the way to act. If the guidelines are known, the top management is confronted with obstacles demanding proper judgments and the procedures have not an easy, one solution to act. A crucial aspect is that generally speaking, we are not aware or agree to a generic ethics code, sometimes it is necessary to overlap the guidelines. In a society, a lot of expectations must be met, so to satisfy them we need to see which meet the most moral attendance. To the top management, it requires integrity, competences and ruling to respect the guidelines (Bartels, 1967).

ICIEMC 2020

There are also some questions to be made in order to better describe how organizations handle their relationship with stakeholders, as: What are the best practices that exemplify the stakeholder management? Can be build a theory around these practices connecting the objectives and values to these practices? Are some strategies updated? What are the key core elements of each relationship? How do managers think about appropriate ethical metrics for stakeholder relationships? How do conceptualize the interaction effects of stakeholders and their interests? How is the “greening” concept seen and perceived? (Parmar et al., 2010).

Considering that does exist ethical tensions in marketing theory, Abela & Murphy (2008, p.48) presents the Table 1 that tries to solve the ethical conflicts in marketing place.

Table 1 - Resolving ethical tensions

| Inherent tension within current marketing theory | Ethical issues arising from tension | Relevant shift in dominant logic | How shift in dominant logic reduces tension |
|---|---|---|---|
| Tensions between firm and consumers Consumer autonomy versus marketing effectiveness. For marketing to be effective, consumers need to respond to it in the way the marketer intended, but at times this can violate consumer autonomy | Misleading advertising, deceptive pricing, fear appeals | Role of customer. From recipient of goods to co-producer of service (“doing to” to “doing with”) | Highlighting the collaborative dimension of marketing underscores the counter-productive nature of any effort to deceive or pressure the consumer |
| Consumer choice vs. consumer protection. Consumers should be free to make their own decisions, but consumers are not always capable of judging/acting in their own best interests | Vulnerable consumers, addictive products, promotion of materialism | Primary unit of exchange. From exchanging for goods to exchanging to acquire the benefits of specialized competences | Focusing on the benefits provided rather than on products leads firms to take responsibility for the benefit |
| Customer satisfaction vs. incremental revenues. Additional effort by the firm to ensure satisfaction of existing customers comes at the expense of efforts spent generating new revenues | Product safety, hidden changes in product quality, high pressure sales techniques | Firm-customer interaction. From customers acted upon to create transactions to customers as active participants in relational exchanges and co-creation | Recognition of the social and legal obligations of relationship reduces this tension |
| Consumer participation vs. total system efficiency. Mass marketing is more efficient, but passivity is detrimental to consumer physical and mental development | Consumer anomie, consumer manipulation, consumer fraud | Role of goods. From end products passively consumed to transmitters of embedded knowledge actively engaged with | The focus on consumer engagement means that it is no longer acceptable to view consumers as merely passive participants |
| Consumer welfare vs. price discrimination. Price discrimination leads to increased price dispersion, which allegedly harms consumer welfare | Predatory pricing, brand imagery, high-low pricing | Determination and meaning of value. From value determined by the producer to value perceived and determined by the consumer | Since consumers decide the value, it is easier to take into account other benefits beyond just low prices (such as innovation and choice) |
| Tensions between firm and other stakeholders Employee satisfaction vs. cost control. Satisfied employees lead to satisfied customers, and therefore to increased profits, but satisfying employees can be costly, reducing profits | Layoffs, pension plan reductions, health and safety violations | Source of economic growth. From ownership of operand resources to right to future use of operand resources | A clearer understanding that the firm’s wealth lies in the skills and knowledge of its employees serves as an incentive to maintain employee satisfaction |
| Supplier collaboration vs. short-term profit. Collaborative supplier relationships can enhance business results, but the drive for short-term profits encourages putting pressure on suppliers | Cheating, margin squeezing, uncompensated service | Firm-customer interaction. From trade partners acted upon to enable transactions to trade partners as active participants in relational exchanges and co-production | Recognition of the inherent value of supplier relationships militates against the temptation to cheat |

Source: Abela & Murphy (2008, p.48)

ICIEMC 2020

2.2. ROLES OF SATISFACTION, LOYALTY, TRUST AND COMMITMENT IN MARKETING RELATIONSHIP

Anderson & Srinivasan (2003) argue that not only satisfaction as key factor of any relationship has impacted on loyalty when regarding digital marketing. Trying to extend the model to offline marketing as well, it is important to demonstrate that we care about the customers by identifying their individual factors, as well as business level factors. Through business level factors, we can distinguish trust, perceived, value, ethical standards and ethical decision. Altruism, purchase size, inertia and convenience motivation represent some of the individual level factors. The business level, as well as individual level factors influence the satisfaction and loyalty. Loyalty represents a state of mind (Dick and Basu, 1994, p. 99). There appear to be two main components on the essence of commercial loyalty are appointed: loyalty in behavioural terms, based on the number of purchases and loyalty in attitudinal terms, incorporating consumer preferences (Javalgi and Moberg, 1997, p. 165).

In the current economy, trust is decreasing, although it is perceived as a component for the success of any business relationships. It is in these circumstances that organisations must work on their relationship with customers in a networked society. Considering, trust of the core word for ethical relationship, it is important to find out how to regain the trust. Trust is the extent to which you dare to rely on others; our fate is dependent on others. In that way trust is a precondition. Only when there is trust commitment an organization can grow on a voluntary basis. We do not want to commit to someone we do not trust. A broad trust is based on the reliability and should answer to the question: does one do as promised? The deep trust is related to the beliefs, values and norms of a person or organization. A close customer supplier relationship is above all characterised by a psychological contract. In this mental contract, the timing and the nature of the activities one will do in return for something one has received will not be specified. In a transactional relationship, this type of mental contract is missing; there is a formal contract that specifies when and what everybody should do. (Peelen and Beltman, 2014). There are appointed various aspects related to trusting situations: probity, equity; reliability; and satisfaction (Mitchell et al., 1998, p. 160).

For a high-level type of relationship trust and commitment, rather than satisfaction, are the facilitators between attitudes and future intentions (Garbarino & Johnson, 1999). So to increase customer loyalty and satisfaction, an important tool - Customer Relationship Management (CRM) is used nowadays. Boulding et al. (2005, p.162, 163, 164) argue that: CRM investigations must concentrate on the interface among subprocesses, must have the right methods to act, also must provide the results of the based on the market activities.

A lot of ethical questions: are the CRM strategies are used in an ethical way, there are moral the practices used in various organizational in order to increase the profits? How organization can prevent unethical practices? One of the answers could be release on ethical relational strategies, analysing the all subprocess and give the right approach to all moral alternative perspectives.

3. DISCUSSION REGARDING ETHICAL RELATIONSHIP MARKETING

Some procedures must be done to fulfill the ERM as be aware of Ethical Norms and Values for Marketers, Table 2, organize the formal discussion, develop future models for appropriate answers to face the ethical relationship marketing dilemmas (Crawford, 1970). Indeed we need to enrich the table considering the ethical aspects involved in any relationship of organization.

If we consider that relationships have a greater effect on customer loyalty when the target of the relationship is an individual person (Palmatier et al., 2006, p. 147), we must indicate that promoting an ethical relationship the organization could benefit in the future.

ICIEMC 2020

Table 2 – Ethical Norms and Values for Marketeers

| Ethical Norms for Marketeers |
|--|
| Do no harm. This means consciously avoiding harmful actions or omissions by embodying high ethical standards and adhering to all applicable laws and regulations in the choices we make. |
| Foster trust in the marketing system. This means striving for good faith and fair dealing so as to contribute toward the efficacy of the exchange process as well as avoiding deception in product design, pricing, communication, and delivery of distribution. |
| Embrace ethical values. This means building relationships and enhancing consumer confidence in the integrity of marketing by affirming these core values: honesty, responsibility, fairness, respect, transparency and citizenship. |
| Ethical Values for Marketeers |
| Honesty – to be forthright in dealings with customers and stakeholders. To this end, we will: <ul style="list-style-type: none">• Strive to be truthful in all situations and at all times.• Offer products of value that do what we claim in our communications.• Stand behind our products if they fail to deliver their claimed benefits.• Honor our explicit and implicit commitments and promises. |
| Responsibility – to accept the consequences of our marketing decisions and strategies. To this end, we will: <ul style="list-style-type: none">• Strive to serve the needs of customers.• Avoid using coercion with all stakeholders.• Acknowledge the social obligations to stakeholders that come with increased marketing and economic power.• Recognize our special commitments to vulnerable market segments such as children, seniors, the economically impoverished, market illiterates and others who may be substantially disadvantaged.• Consider environmental stewardship in our decision-making. |
| Fairness – to balance justly the needs of the buyer with the interests of the seller. To this end, we will: <ul style="list-style-type: none">• Represent products in a clear way in selling, advertising and other forms of communication; this includes the avoidance of false, misleading and deceptive promotion.• Reject manipulations and sales tactics that harm customer trust.• Refuse to engage in price fixing, predatory pricing, price gouging or “bait-and-switch” tactics.• Avoid knowing participation in conflicts of interest.• Seek to protect the private information of customers, employees and partners. |
| Respect – to acknowledge the basic human dignity of all stakeholders. To this end, we will: <ul style="list-style-type: none">• Value individual differences and avoid stereotyping customers or depicting demographic groups (e.g., gender, race, sexual orientation) in a negative or dehumanizing way.• Listen to the needs of customers and make all reasonable efforts to monitor and improve their satisfaction on an ongoing basis.• Make every effort to understand and respectfully treat buyers, suppliers, intermediaries and distributors from all cultures.• Acknowledge the contributions of others, such as consultants, employees and coworkers, to marketing endeavors.• Treat everyone, including our competitors, as we would wish to be treated. |
| Transparency – to create a spirit of openness in marketing operations. To this end, we will: <ul style="list-style-type: none">• Strive to communicate clearly with all constituencies.• Accept constructive criticism from customers and other stakeholders.• Explain and take appropriate action regarding significant product or service risks, component substitutions or other foreseeable eventualities that could affect customers or their perception of the purchase decision.• Disclose list prices and terms of financing as well as available price deals and adjustments. |
| Citizenship – to fulfill the economic, legal, philanthropic and societal responsibilities that serve stakeholders. To this end, we will: <ul style="list-style-type: none">• Strive to protect the ecological environment in the execution of marketing campaigns.• Give back to the community through volunteerism and charitable donations.• Contribute to the overall betterment of marketing and its reputation.• Urge supply chain members to ensure that trade is fair for all participants, including producers in developing countries. |

Source: <https://myama.force.com/s/article/Codes-of-Conduct? ga=2.47647399.1282937972.1582544257-1537443319.1581436156> (accessed February 24, 2020)

ICIEMC 2020

Relationship Marketing (RM) consists in knowing how to create, improve and keep relational connection (Morgan & Hunt, 1994). Another definition of RM is:

- seeks to create new value for customers and then share it with these customers;
- recognises the key role that customers have both as purchasers and in defining the value they wish to achieve;
- businesses are seen to design and align processes, communication, technology and people in support of customer value;
- represents continuous cooperative effort between buyers and sellers;
- recognises the value of customers' purchasing lifetimes (i.e. lifetime value);
- seeks to build a chain of relationships within the organisation, to create the value customers want, and between the organisation and its main stakeholders, including suppliers, distribution channels, intermediaries and shareholders" (Gordon, 1998, p. 9).

RM appointed that relationships add quality to marketing transactions, as traditional markets are extremely powerful but they have huge limitations. Real human exchange is much richer than market exchange. Whenever people deal with people in 'relationships' or communities (rather than markets) they not only exchange money for goods, they share ideas, opinions, information and insights. They have a say and also tend to form affections, bonds, ties of loyalty, feelings of obligation and so on. They begin to share and exchange values as well as value. And the people whose values are most in tune with those around them tend to form the strongest, most supportive bonds with other people (Mitchell, 2001, p. 33).

RM that it encourages customer retention marketing first and acquisition marketing second (Gummesson, 1999, p. 9). The double benefits of customer retention can be prevailing, as: existing customers are less expensive to retain than to recruit and securing a customer's loyalty over time produces superior profits (Buttle, 1996, p. 5). Considering the ethical aspects, it can be increasing the organizational success. An important type of RM it seems to be a commercial friendship that it is building between products and services providers and clients/ consumers (Price & Arnould, 1999). We argue that this type of network will be stronger if the ethics exist as a special bound along all the process.

An ERM in our perspective could be defined as the art to create, improve and keep alive trustful, transparent, loyal and moral connections with all stakeholders. From this perspective, we present the Trust, Loyalty, Morality, and Transparency based Model:

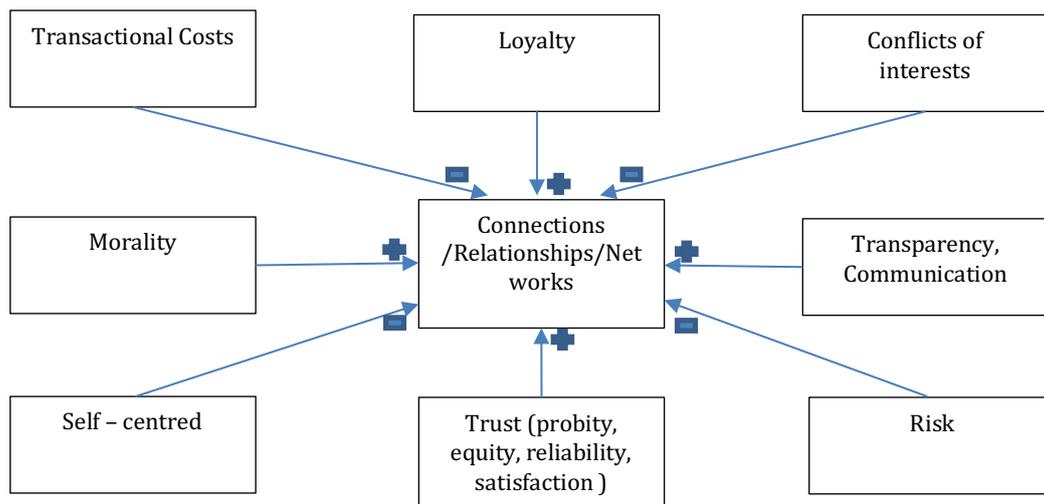


Figure 2 – Trust, Loyalty, Morality, and Transparency based Model

ICIEMC 2020

A code of marketing (Laczniak and Murphy, 1985), from the relationship perspective, must act to prevent ambiguity and to pay special attention to the area where does exist a visible an ethical violence, they must be implemented and updated with true examples of real marketing life of the organization.

Strengthening ethical conduct is important to increase, perform and reach achieving success in the global marketplace (Gundlach & Murphy, 1993). Also the organizations must create an ethical climate to get stakeholders to act responsibly, the “value” must prevail for any kind of relationship, the right ethical metrics must be applied for a sustainable relationship, the way to address the ethical issue to relevant relationships: customer, supplier, shareholder, etc must be consider, the concepts as: equity, fairness, in the organization have to exist in any relationship(Parmar et al., 2010).

4. CONCLUSIONS

The top managers must identify, improve, appraise, communicate and update the ethical principles (Hunt et al., 1989) of any organization, according to its goals, mission, and vision. A special focus must pay attention to the existing relationship of the organization with the others and itself considering the various levels. It also depends on the domain the organization must consider developing commitment, loyalty, ethical customer retention, ethical CRM, trust and values indexes that can supervise alerting relationship signals. Identifying some factors which affect ethical assessment, as sociodemographic variables could also impact ethical relationship marketing (Agag et al., 2016). The organization to provide an ERM should provide policies not too exhaustive to avoid the uncertainty, the top management must supervise the success of these, and can also lead by example (Dubinsky & Levy, 1985).

A marketing manager’s option of the target market is linked to an ethical decision. The research appoints that when there “is perceived harm associated with a product, there is some likelihood for ethical concern and controversy to occur, especially if the target consumers are viewed as vulnerable” (Smith & Cooper-Martin, 1997). In a future investigation, we will try to demonstrate that existing an unethical relationship practice will affect the organization.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Abele, A. V., & Murpy, P. E. (2008). Marketing with integrity: Ethics and the service-dominant logic for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 39–53. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0062-0>
- Agag, G., Elmasary, A., Alharby, N. S., & Ahmed Almamy, A. (2016). Development and validation of an instrument to measure online retailing ethics: Consumers’ perspective. *Internet Research*, 26(5), 1158–1180. <https://doi.org/10.1108/IntR-09-2015-0272>
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology and Marketing*, 20(2), 123–138. <https://doi.org/10.1002/mar.10063>
- Bartels, R. (1967). A Model for Ethics in Marketing. *Journal of Marketing*, 31(1), 20–26. <https://doi.org/10.1177/002224296703100105>
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155–166. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.155>
- Buttle, F.B. (1996). *Relationship Marketing Theory and Practice*, London: Paul Chapman
- Crawford, C. M. (1970). Attitudes of Marketing Executives toward Ethics in Marketing Research. *Journal of Marketing*, 34(2), 46–52. <https://doi.org/10.1177/002224297003400208>
- Dick, A. And Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99–113
- Dubinsky, A. J., & Levy, M. (1985). Ethics in retailing: Perceptions of retail salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(1–2), 1–16. <https://doi.org/10.1007/BF02729702>
- Ferrel, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96. <https://doi.org/10.1177/002224298504900308>

ICIEMC 2020

- Garbarion, E., & Johnson, M. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87. doi:10.2307/1251946
- Gordon, I.H. (1998) *Relationship Marketing*, Etobicoke, Ontario: John Wiley & Sons
- Gronroos, C. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395-417. <https://doi.org/10.1177/1470593106069930>
- Gumesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*, Oxford: Butterworth Heinemann
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46. <https://doi.org/10.1177/002224299305700403>
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79. <https://doi.org/10.2307/1251344>
- Javalgi, R. And Moberg, C. (1997). Service loyalty: implications for service providers, *Journal of Services Marketing*, 11 (3), 165-79
- Laczniak, Gene R. (1983), *Business Ethics: A Manager's Primer*. Marketing Faculty Research and Publications. 267. https://epublications.marquette.edu/market_fac/267
- Laczniak G. R. & Murphy P. E.(1985), *Incorporating Marketing Ethics into the Organization*, Marketing Ethics: Guidelines for Managers, Lexington Books, 1985: 97-106.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (1991). Fostering ethical marketing decisions. *Journal of Business Ethics*, 10(4), 259-271. <https://doi.org/10.1007/BF00382965>
- Lazer, W. (1969). Marketing's Changing Social Relationships. *Journal of Marketing*, 33(1), 3-9. <https://doi.org/10.1177/002224296903300102>
- Mitchell, P., Reast, J. & Lynch, J. (1998). Exploring the foundations of trust', *Journal of Marketing Management*, 14, 159-72
- Mitchell, A. (2001). It's a matter of trust, *Marketing Business*, April, 33
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Palmetier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D. & Evans, K.R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis, *Journal of Marketing*, 70 (October), 136-53
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Peelen, E., Beltman, R. (2014). *Customer Relationship Management 2/E*, ISBN-10: 0273774980 • ISBN-13: 9780273774983
- Price, L. L., & Arnould, E. J. (1999). Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context. *Journal of Marketing*, 63(4), 38-56. <https://doi.org/10.1177/002224299906300405>
- Robin, D. (2009). Toward an Applied Meaning for Ethics in Business. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 139-150. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9990-y>
- Smith, N. C., & Cooper - Martin, E. (1997). Ethics and Target Marketing: The Role of Product Harm and Consumer Vulnerability. *Journal of Marketing*, 61(3), 1-20. <https://doi.org/10.1177/002224299706100301>
- Wines, W. A. (2008). Seven Pillars of Business Ethics: Toward a Comprehensive Framework. *Journal of Business Ethics*, 79(4), 483-499. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9411-7>
- https://myama.force.com/s/article/Codes-of-Conduct?_ga=2.47647399.1282937972.1582544257-1537443319.1581436156 (accessed on February 24, 2020)

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and
Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

Relationship Marketing – Back to The Future

Paulo Parracho

Leal & Soares SA

Abstract

The Primary objective of this article is to dissect Relationship Marketing by breaking it down into two separate words, and to address each one's simple immutable meaning. We'll also go on to discuss what (re)triggered this "new" specialization to emerge, the advantages and disadvantages that should be considered when implementing a full circle RM in our organization strategy, and to what levels we can take it. This article will go further on and try to provide tips on some key factors that are mandatory to achieve this implementation from the inside and out of an organization.

Keywords: Relationship, Marketing, Information, Emotions, Value

ICIEMC 2020

1. INTRODUCTION

There has been a lot of thought going on about the “new” trends in Marketing. We’re hearing concepts like Digital Marketing, Ethical Marketing, Relationship Marketing, etc. but in fact there is only one Marketing. When Marketing is done right all trends are fulfilled. We can compare this to other sciences, like Medicine and to its objectives. Medicine has always been about the well being of the person but due to the necessity of treating a patient better and resolving situations that were beyond the known capability, Medicine has specialized into orthopedics, stomatology, etc. Medicine didn’t stop being Medicine it has just got better by being able to attack specific problems in more depth. Marketing, as such an absorbing and demanding science went down a similar path, and to be able to be in the front of every battle at its strongest, specialization also occurred. Although this may seem consensual, we have the short end of the stick, because whereas other sciences have the advantage of the “one problem and one or more solution”, in Marketing we work with people’s emotions, so we have got a lot of different problems and needs that we have to address in a very careful way so we can continue to be an option to our consumer or potential consumer.

We can probable agree now that science hasn’t changed in its basic foundations but has the world changed? This current time that we’re occupying this planet, is the time of Fast and Accessible Information. Knowledge is just around the corner and everyone lives on the same street. Due to this fact we live in the age where “copying” is possible and easy, there are no more “secret ingredients” that distinguish us from the rest, and this is where Relationship Marketing can make an impact because pure individuality can’t be mimicked.

A full circle Relationship Marketing implementation should in fact have a continuous boomerang effect and improve the service or product on the Market.

2. METHODOLOGY

This paper undertakes a review of diverse Marketing and Management literature supplemented by on going research with professionals on all level of an organization and with the diverse situations encountered with consumers and clients for over 30 years in different companies.

3. EMPIRICAL COMPONENT

3.1. THE TECHNOLOGY IMPACT

Relationship Marketing has been around for centuries, in different forms, but in the last decade we’ve seen an increase of its importance, and to a certain extent, its validation as a specialization in Marketing. Initially Relationship Marketing was more linked to the Service Sector but is of equal importance in all Sectors that want to influence the consumer. Relationship Marketing goes on in some ways to eliminate the Economic Sector barriers that we studied and shows it’s fundamental for the survival of any organization to Relate. Relationship Marketing is not the Humanization of Goods and Services it’s the attempt to create an identification, a bond with the consumer to achieve their recognition and loyalty.

Most of today’s world population are living the Age of Technology, we have become in some ways a part of Hard-Ware, most of us are attached to our smartphones, laptops, smartwatches, etc. Technology has become a part of us and we a part of it. This is not just the age of Technology, **it’s the age of accessible knowledge, the age for copycats**. Never in any time of history has it been possible to access so much information, **to be able to do it all without knowing it all**. The internet plays a crucial role in the change of rules on how the game is played, and for that fact, the game and the players are completely different and always changing. RIGHT NOW, and if I wanted, I could look up a recipe for apple pie and, in less than a minute have over a hundred of them at the palm of my hand. I now possess the knowledge to go home and bake one for my family. This might seem ridiculous but imagine yourself as an Apple Pie Company and instead of being me baking a pie, it was a company that wanted to go into this line of business and downloaded your recipe. In what situation will this put you in? Did your main product and, your carefully kept secret just come exposed? Are you now at the same level as this new company? Could you in fact be Dolly the Sheep? Yes of course. This comparison may be simple, but it must serve as a lesson to humble us, everyone, every organization. From any

ICIEMC 2020

given part of the world people and organizations have the potential do be like the BEST, or at least, look identical to the BEST. Due to the accessibility and rapid flow of information and of knowledge we live in the age of the Copycats. Products, Services and Processes are no longer fully protected by patents. A Copycat can appear from no where and has the power to cause harm in a very short amount of time to the Organization and Brand that took so long to build.

This Age of Technology doesn't just benefit the Copycats, it also benefits the consumer. At the palm of their hands they have the power to search for the cheaper prices, the best product or service, best quality/price relation, customer feed-back, product composition, product origin or even what their favorite singer eats or drinks, the list goes on and on. Consumers can look up pretty much anything they want.

When Organizations, Brands, Products and Services are under constant pressure, in constant threat, and in the eye of the consumer they all look the same, what can we do? How can we influence choice?

"We must do MARKETING; we must specialize and do Relationship Marketing!"

3.2. AUTHENTICITY

"When ALL colours blend into one it will be necessary to shine a little brighter"

On our previous point we mentioned the Copycats, the easiness on how it is to be cloned, and how everyone has the potential to be the BEST. There is tremendous difficulty to prevent this from happening. Patents, Registrations and Security Vaults are just not enough, and can't protect us from small changes on our Product, Service and Processes. Commercial relations have become more complex, and we don't simply play in the "Open Market", we play in a Market of "Open Souls" where the DNA of our organization's are exposed. The Copycats are here to seize this opportunity and attack us. We can continue to innovate, and bring cutting edge advantages to the market, but they will soon know our best kept secrets.

Consumers on the other hand, now see us as number, they confuse us with the "others", and choice is highly influenced and fought for. Being a pioneer or an owner of a Brand doesn't mean you have control of your battle ground, its doesn't even mean you have a upper hand. Products and Services are displayed on the same shelves in the supermarket or when being "googled" could appear in an order that doesn't benefit us.

This is not a dead-end road, nor should we stop investigating, renewing, inventing, etc., these actions are a must and will always give us a competitive advantage to put us, even if momentarily, in front of the herd. We all know that "Leaders Don't Follow" but what happens when they catch up to us? First, we must maintain focus, and continue to push forward to improve these actions, and second we must introduce our most singular and simple factor that can't be copied, we must call forward the "me in me" or the "us in us".

The concepts of the "me in me" and of the "us in us" are simple ones, they are based on singularity and authenticity and therefor, when we're selling a product or service we're also "offering" *me* or *us* to the market. The consumer must perceive these as extras to his expectations, and these extras must differentiate us from the competition in a positive way so that we can ultimately influence choice.

"Today we know the name of the Brands by heart, but tomorrow they must know mine"

To leverage this differentiation in a positive way, so that we can influence choice, we must go after "emotions". We must try to create a tie with consumer, so he can see our product and service not just as the best for HIM, but something that HE loves, identifies with, the one thing HE won't betray and the one that makes HIM feel special and recognized. To achieve this feat, we must also identify the consumers singularity, we must know HIM.

To know HIM, the consumer, OUR costumer, and to create this tie, there are many paths, like simply knowing his name, and communicating through it. We also have, the birthdays, the hobbies, the habits, the children, the

ICIEMC 2020

pets, the needs, the dreams, behaviors, etc. We can work on each of these, or better, on more than one at a time. If we recognize this singularity in the consumer as a part of our strategy, as part of something bigger, and if we make HIM feel involved and emotional attachment with us, we're on the right track to transform HIM into a costumer. The ultimate goal would be for this interaction to work as a Joint Venture where each participant maintains their identity but cooperates in making our product or service better. We shouldn't relax on the fact that our product has quality, that it's priced right or that our Innovation Department is constantly ahead of the competition. We should also allow the consumer to participate in the re-engineering of our product, of service and making our organization "consumer friendly". This is where the term "Relationship" should be introduced. There's a saying that *"marriage is about two people looking in the same direction"*, when doing Relationship Marketing its pretty much the same, but with a twist, it's like having a Polyamory attitude. It must be an open, consensual and committed for life relationship.

The must of a Good or Service having a Purpose (Value) maintains essential, because making just a tie with emotion is simply not enough, we must work on necessity and quality. If I we're to need to cut down a tree this weekend I won't be looking for a kind man in suit to sell me a chainsaw, I'll probably be looking out for a crude guy with a bunch of tattoo's to see what he uses. This is just to say that depending on what we're offering, there should be a logic to the Relationship Strategy behind it. To follow this logic our communication must be clear and leave no doubt in the consumer's mind. It should be clear and strong enough, so that when the necessity pops up in the consumer's head, so will our Brand. We should be, without a doubt, the solution, the one the consumer should turn to. In some cases, the name of the Brand is so strong that we confuse it with the good, examples like Coke, Kleenex or going a little wider like asking for a Scotch at a bar. This kind of Brand Confusion is almost impossible in these times but impossible has been beaten and beaten repeatedly, and, if you don't believe me use the "wi-fi" and "google it".

"Bringing back the "Visible Face" behind the Brand"

Tim Hortons, a well-known Canadian Brand, born in Hamilton Ontario, specialized in Coffee and Donuts, is going through some difficult times. Brazilian based private equity firm 3G Capital thought it would be positive and in their best interest to "merge" the best characteristics of Tim Hortons with Burger King, so that after "filtered" each one would emerge stronger and be more competitive in the market. This filtration gave way to a new structure, new ways in cuttings costs, training and advertising. What happened was that Tim Hortons stopped being the Tim Hortons the franchisers knew and to Canadians it stopped being "Timmies". Sometimes our product or service is not what we know it is, its what people think it is. Tim Hortons was ranked 13th in 2017 in the 50 most reputable Canadian companies and fell off the charts in 2018, and their annual Brand survey saw them fall from 4th to 50th in 2018 although in 2019 they made a recovery to 33rd. Focusing and what "others" focus on has made them pretty much the same as these "others" and instead of being cloned they made the choice of "imitating" causing them to lose the "me and me" and their "us in us" and eventually leading the consumers to forget the visible face behind the Brand. Tim Hortons, which I hope will be Timmies again in some given time, has realized that the perception and a "visible face" are what makes us unique in this game and so they now have a rebranding strategy on the way with the goal of going back to core values and becoming Canadian again.



ICIEMC 2020

Taking a different path and starting first with a “visible face” is the new French brand “C’est Qui Le Patron?!” (Who’s the Boss?!). They changed the assumption that a cheaper price for the same kind of product is better, they clearly went after “emotions” and “influenced” the costumers to pay more to embark on a mission, a mission that would be to save the French farmers merely spending the insignificant amount of 4,00 euros more on milk a year. The strategy was to let the consumers know that due to the pressure from the big retail groups in reducing the producers prices, most French Dairy Farmers we’re going broke and to top it all their suicide rate was 30% higher than the general population. Milk is all white but CQLP shines a little brighter and is now the Best-selling new food brand in France and the 4th biggest milk brand outsold only by cut-price supermarket-owned brands. CQLP are said to be “forming a goodwill army” of consumers to make change happen. CQLP is going on to introduce new products in the Market and by listening and involving the producer and consumer, they are doing Relationship Marketing.



There will always (probably) be a place in the Market for Big Brands like Coca-Cola and Pepsi where there isn't a “visible face” associated to the product, making it hard to work on “true emotions”. This leaves an open door and gives the opportunity to those who choose this path to approach the consumer. We see new age entrepreneurs creating products and services for niche markets and no matter what their market percentage is, there are more and they're biting the toes of the Big. Big Brands for this reason must stay on constant alert and not fall asleep because Giants have fallen in the past. Consumers are looking behind having Social Friends and being “Liked” on Social Media, they are eager to be a part of something bigger, to connect with something real and to bring back “Aunt Mary's Cookies” or “Granddad John's Barbecued Ribs”.

Competition, Prices, Copycats should never be an excuse to give up, they should in fact be a motivator to become the black sheep among the rest, they should be the opportunity to go back, to be original, authentic, the “me in me” the us in us”.

3.3. ORGANIZING THE ORGANIZATION

The cornerstone of our Organization most stand on Authenticity, we must always be faithful to the “me in me” but also allow adaptations if our “me in me” evolves. We should recognise the need to change, if our vision or values on a certain subject changes. We can't sell a product or service we don't love and don't believe in, if we choose to do so, we're no better then the Copycats, and we're in this only for the money not for the love. Eventually we'll start losing our Authenticity and sell out our “me in me” for the almighty “dollar”.

Implementing a Relationship Marketing Strategy inside and out an organization isn't an easy task. As we discussed before it's all about true commitment to the relationship, so the smaller number of people involved, the easier it is to receive and process this *come and go* of interactions. For each person we add to the equation the more complex it becomes. Take for example, one singular addiction on the Organizations side, we change immediately from the “me in me” to the “us in us”, and if we add just one person on the consumers side, we add the possibility of encountering multiple opinions, emotions and beliefs to satisfy.

How we go about to organize and process the consumers opinions, emotions and beliefs is essential, it will help us choose our “*modi operandi*” that must be aligned with our “me in me” or “us in us”. There are many tools on the market that can help us. The further we go with Relationship Marketing the more complex it gets, because looking into and registering each consumers individuality is extremely demanding.

ICIEMC 2020

The smaller the organisations the simpler and easier a Relationship Marketing “strategy” becomes. When an “organization” is a “one-man band” like a coffee shop, a small convenience store, or local butcher, we have automatically the “me in me” and what you see, is what you get. This of course, doesn’t mean that having the “me in me” is enough and all we have to do is wait for customers to roll in.

We still must work on authenticity to distinguish ourselves from all the other butchers, because we’re not just selling meat, we’re selling the best cut, best origin, fresh from the farmer to your table, and to the ones you love. So, we, as businessman, as organizations, must be determined and passionate because we’re pursuing emotions of consumers and, we want this relationship to trigger choice. We want the consumer to know, our Brand, our name, we want consumers to call us by our name: “Bill the Butcher”. In the consumers mind, we must *be the guy to go to*, the one who advises on the best meat, which part of the animal is best for in cooking and how to do so. He’s the friendly guy with the knife. This way, we can literally say that “Bill the Butcher” has his life cut out for him.

“You can always find someone with the brains to get it done, what will be harder is for them to have a heart”

As mentioned earlier, the larger the organization the more complex authenticity gets. We’re shifting from our original cornerstone, the “me in me” to an “us in us” and although we could be armed with a strong product or service, when we add one, or various people to the equation, it changes its original formula. Knowing that the individuality in the individual is impossible to copy, each variable added will contribute to something new in the relation. The addition of this individuality, could bring more or less quality to the relation, depending on the perception of the consumer, but one thing is certain, it will never be the same. This is Change. Change is important to acknowledge in Relationship Marketing because it will alter perception, we have the obligation to participate each time our organization makes Change (addition/subtraction). There is no Change too small that won’t influence our equation, and therefore alter our “us in us”. When defining our organizations strategy, we are assuming who, and where we want to be. The people we hire or cut loose must allow the organization to be aligned with its strategy. Each person in the organizations must be an Ambassador of the product or service, we shouldn’t underestimate how important we think the role is because everyone is crucial in our organisation’s global value.

4. DISCUSSION

What do we really need to influence choice and loyalty in the future?

Today we must take in consideration that the flow and accessibility of information is enormous, and that there’s still much that’s being done to increase it. Its certain that consumers in the future will be more informed, and that accessibility will be as common and simple as breathing. Due to these facts we can consider people as “people ready”; ready to lookup, ready to compare, ready to comment, ready to share, etc. This will make the effort to influence choice harder and the necessity to establish a connection with the consumer even more important. Connection must be established in such a way that the consumer not only see’s a benefit from what we are offering, but identifies with it, creating an emotional tie.

What is the future for Relationship Marketing?

Is it a road too rough and demanding to be on, or is there another path we can take?

First, we’re ALL on the Road already. Better or Worse, we’re all at some level doing Relationship Marketing. There is no other path, as soon as we go to the Market, “we relate”, we establish communication, so, the only thing in our power, is the attention and dedication we take into the Relationship. Consumers are more “*detail orientated*” and due to this, organizations are pressured to listen and satisfy their demands. The more importance we give to Relationship Marketing the more consuming it gets, but it will also put us in a solid position to grab and maintain the costumer. We have many options to approach the Market with our product or service, each of them has implications and variations. For example, we can mass produce and mass communicate, do a “one sizes fits all” option. Another option is to pursue collective behaviors, and orient our communication to the “tribes”, here we have a product or service specialized for a group, and we work within

ICIEMC 2020

this group to achieve our goals. We still have the more demanding option, to orient our communication to the individual, to the “HIM”, recognizing singularity and building a product or service based on “HIS” needs.

What is authenticity and what does it take to be authentic?

“Authenticity is the quality to be real, to be true beyond a doubt”, so for a product or service to be authentic it must be clear that what we offer, and the perception of the good are aligned. It's easier for the consumer to trust, and emotionally relate if our product or service is authentic. This won't transform everyone into a customer, but it will ensure integrity of the brand. For example, when too many spices are added into a steak, we no longer know if we're eating meat. When an organization intends to implement diversification it should carefully study the impacts on its main product or service so that the original identity of the Brand is not harmed or lost in the process.

5. CONCLUSIONS

Relationship Marketing is a specialization of marketing, “tailored” to influence choice and loyalty by establishing an emotional tie with each customer's unique needs and interests. To reach its goals an open communication platform is established between the organization and the consumers, enabling the collection of information that should be used correctly to leverage choice.

Authenticity is the first step for any organization when bringing a product or service to the market. They must believe in the “me in me” or the “us in us”, and that what they are bringing to the table is different or brings a twist to what already exists. Organizations should be genuine about customer's interests and needs, this is the only way to clearly build trust, and customer long term loyalty.

The collection and organization of information is fundamental for the success of a Relationship Marketing Strategy and it becomes more demanding the bigger the ambition is to “relate” in the market. This information should be constantly analysed and updated, so organizations know their current position. It should also allow the identification of threats and weaknesses in products or services, so these can be improved. This will make the consumer feel involved, sending a “message” that there is a true attempt by the organization to establish a real relationship. When the consumer understands this intent to “relate” it will be easier to transform him into a long-term customer.

Relationship Marketing will be successful when there is true commitment and passion within the organization. Every job, and every task contributes to the construction of a solid Brand. To achieve this, the organization should be built from the inside out, and each addition should be carefully chosen to continue with this vision ultimately making everyone into a Brand Ambassador.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Benouakim, Hind, El Kandoussi Fatima. (2013). Relationship Marketing: Literature Review. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, volume 2, 148 to 152.
- Gummerus Johanna, Von Koskull Catharina, Kowalkowski Christian (2017). Relationship Marketing: Past, Present and Future: Literature Review. *Journal of Service Marketing*, volume 31 Issue 1.
- Hardy, Ian. (2020). Tim Hortons announces new points-based loyalty program starting February 26th. Available at: URL [<https://mobilesyrup.com/2020/02/07/tim-hortons-announces-new-points-based-loyalty-program-starting-february-26th/>].
- Henley, Jon. (2019). How millions of French shoppers are rejecting cut-price capitalism. Available at: URL [<https://www.theguardian.com/world/2019/dec/04/french-shoppers-rejecting-cut-price-capitalism-nicolas-chabanne>].
- Kanti, Tushar, Dixit, Shivani. (2014). Impact of Relationship Marketing on the performance of Service Companies: An Empirical Study on NCR: Literature Review. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, volume 16, 44 to 53.
- Kirby, Jason. (2020). Tim Hortons, the Brazilian coffee chain that wants to be Canadian again. Available at: URL [<https://www.macleans.ca/economy/business/tim-hortons-the-brazilian-coffee-chain-that-wants-to-be-canadian-again/>].

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour, November 12-13, 2020, Aveiro, Portugal

Da gestão do design ao Chief Design Officer - para uma narrativa histórica dos anos 50 até à atualidade

Gisela Pinheiro ¹ & Teresa Franqueira ²

¹ ID+, DECA, Universidade de Aveiro; gisela pinheiro.ua@gmail.com

² ID+, DECA, Universidade de Aveiro; teresa.franqueira@ua.pt

Resumo

Este artigo é parte integrante da investigação de doutoramento em ambiente empresarial, cujo objetivo é questionar a relevância dum Chief Design Officer (CDO) em empresas recorrendo ao desenvolvimento de produtos multi e plurifuncionais para a Revigrés. O processo de investigação pretende funcionar como uma plataforma experimental e imersiva para o processo de inovação radical impulsionado pelo design no seio da empresa. Com base em pesquisa bibliográfica, iniciou-se o processo de recolha e interpretação de informação que permita a construção de um corpo teórico para uma posterior análise da importância da gestão do design e do papel de um CDO em ambiente corporativo. Este artigo apresenta a primeira parte desse constructo teórico, em particular sobre a história da gestão do design, e cujos resultados apresentados constituem uma resenha histórica que permitirá compreender e enquadrar a evolução da figura do CDO ao longo do período pós-moderno até aos dias de hoje. A análise do território híbrido da gestão do design permitirá também construir uma nova abordagem teórica e que fundará a base da aplicação prática a implementar durante os trabalhos de doutoramento.

Palavras-chave: Gestão do design, História do design, Estratégia, Liderança e Chief Design Officer

Abstract

This article is an inherent part of the doctoral research in a business environment, whose aim is to question the relevance of a Chief Design Officer (CDO) in companies through the development of multi and plurifunctional products for Revigrés. The research process is designed to act as an experimental and immersive platform for the design-driven radical innovation process within the company. Based on bibliographic research, the process of gathering and interpreting information was initiated, allowing the construction of a theoretical body for a later analysis of the importance of design management and the role of a CDO in a corporate environment. This article presents the first part of this theoretical framework, focusing in particular on the history of design management, and whose results constitute a historical review that will allow to understand and frame the evolution of the figure of the CDO throughout the post-modern period up to the present day. The analysis of the hybrid territory of design management will also enable a new theoretical approach, which will form the basis of the practical application to be implemented during the doctoral work.

Keywords: Design management, History of design, Strategy, Leadership and Chief Design Officer

1. INTRODUÇÃO

BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

A investigação em curso faz parte do doutoramento em design em ambiente empresarial com uma forte vertente prática. A empresa Revigrés, situada no concelho de Águeda, é uma empresa de revestimentos e pavimentos cerâmicos, galardoada com vários prémios de design. Paradoxalmente, a empresa não apresenta nenhum gabinete/departamento de design liderado por um designer pelo que a vontade da administração em estruturar a empresa com base no design, deu início a este trabalho de colaboração e investigação.

Este artigo constitui a parte inicial deste processo e pretende constituir o enquadramento teórico com base na história da gestão do design.

O DESIGN E O MEIO CORPORATIVO

O papel do design tem vindo a sofrer mutações graduais de acordo com mudanças económicas e sociais da história. Exemplos recentes são o incremento do design de interação e do *UX design*, que emergem do desenvolvimento da economia digital ou a ascensão do *design thinking*, que resulta da procura de novos mecanismos que permitam lidar com paradigmas mais complexos com que os demais setores sociais se têm deparado (Mozota e Amland, 2019).

Enquadrado no âmbito de um crescente processo de investigação, este artigo tem como objetivo refletir na importância de posicionamento do design na gestão de topo, tendo como lente de análise a história da gestão do design.

O percurso histórico do design apresenta exemplos pioneiros e que ressoam no prelúdio da institucionalização da gestão do design, nomeadamente:

- A intervenção do designer Peter Behrens, que integra a AEG como consultor em 1907, com a construção da identidade corporativa global, do design de cartazes, edifícios e produtos, que o tornou num dos primeiros exemplos da influência e posicionamento do design na gestão de topo (Cooper & Junginger, 2011);
- A formação do *Design and Industries Association* (DIA), em 1915, cuja proposta de fundação espelha a necessidade de relação entre gestão e design, pela emergência de colaboração entre os demais *stakeholders* no âmbito da produção industrial (DIA, 2020);
- Ou a constituição Design Council em 1945, estabelecido em tempos de guerra por Winston Churchill com o objetivo de recuperar a economia britânica através do design (Design Council, 2020).

Esta ressalva histórica permite demonstrar a capacidade do design de inovar, de se multiplicar e criar novas disciplinas, de se integrar em agendas políticas e de gestão, de conceber discursos disruptivos e de como os processos de design podem criar novos casos de estudo. Estas vertentes de análise permitem avaliar o modo como o design é percecionado, mesmo que através de saltos temporais, pois como referiu Papanek: “Design must become an innovative, highly creative, cross-disciplinary tool responsive to the true needs of men.” (Papanek, 1984, p. X).

2. METODOLOGIA

Esta investigação-ação adota vários métodos tais como, revisão bibliográfica, casos de estudo e técnicas da etnografia.

Nesta primeira fase, observa-se o panorama geral da gestão pelo design a nível internacional e a evolução das competências dos designers. Através da revisão de literatura, explorou-se a evolução de temáticas, competência dos designers e influência na liderança empresarial, assumindo-se não apenas a um estado-de-arte baseado numa investigação histórica, mas também como uma reflexão que se direciona a perspetivas teóricas futuras.

Como tal, este artigo concentra-se numa análise da gestão do design, nos seguintes vértices:

- Evolução histórica das temáticas;
- O valor do design e suas ferramentas;
- Instituições de ensino, certames e organismos;
- O papel dos designers nas empresas.

Estas vertentes de análise visam refletir nas diretrizes históricas da gestão do design, que impulsionam a integração cada vez mais emergente de um CDO no tecido empresarial.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Com o objetivo de explorar o território híbrido da gestão pelo design definiu-se, no âmbito deste artigo, um arco temporal que se estende desde 1950 a 2020, descrito com base em literatura e análise de empresas, designers, organismos e instituições de ensino atuais. Este mapeamento histórico, permitiu demonstrar a emergência da incidência da gestão pelo design, através de teorias publicadas entre 1980 e 2020 e assume cinco etapas distintas, que foram classificadas da seguinte forma:

- O prelúdio da gestão do design: 1950 a 1974;
- A institucionalização da gestão do design: 1975 a 1993;
- A valorização da gestão do design: 1994 a 2004;
- A politização da inovação orientada pelo design: 2005 a 2014;
- A gestão do design como um diálogo estratégico: 2015 à atualidade.

3.1. O PRELÚDIO DA GESTÃO DO DESIGN: 1950 A 1974

O prelúdio da institucionalização da gestão pelo design é demarcado pela prática do design a nível interno e externo às empresas, pela International Design Conference em Aspen (IDCA) em 1951 e pelas primeiras definições de gestão de design. Apesar da Bauhaus já ter abordado as temáticas do design e da gestão, bem como a importância da profissão, o papel e a identidade do designer nos anos 50, estes campos de análise são consolidados com o crescente impacto da consultadoria em design (Mozota e Amland, 2019).

No Reino Unido, a consultoria em design emerge em 1930 seguindo o percurso dos EUA (Sparke, 2004). Em 1940 esta prática providencia uma via alternativa ao sistema tradicional do design integrado em empresas e na década de 50 emerge a maturidade geracional de empresas consultoras (Liu, 2014). Destacam-se exemplos no panorama europeu como a Conran Design Group (1956), Wolff Olins (1965) e Ettore Sottsass (consultor na Olivetti). No panorama americano, destacam-se Raymond Loewy, Walter Dorwin Teague, Paul Rand e Norman Gedder (Julier, 2014).

Na época de pós-guerra, além da prática de consultoria, os designers internos também interagem com a gestão de topo, moldando a identidade visual corporativa e tornando o design como uma ferramenta influente dentro das empresas. Dieter Rams é um dos exemplos mais influentes e que advogou o design segundo os 10 princípios do bom design que espelham reflexões sobre a ética e os valores do design de onde se extraem novos paradigmas, através do princípio central – “less is simply better” (Rams, 2014). Esses princípios foram estabelecidos pela prática purista e quase impercetível de design, retratados na gama de produtos da Braun, onde foi líder do departamento de design entre 1961 e 1995.

Revistas como a Industrial Magazine (1954-2009) suportaram e contribuíram para dar protagonismo à profissão de design, publicando sobre uma miríade de empresas como a Herman Miller, IBM, Steelcase, Westinghouse, Braun e Danese, com particular foco na temática de planeamento de produto (Cooper & Junginger, 2011).

Em junho de 1951, sucede-se a conferência IDCA que denuncia o impacto cada vez maior que a gestão pelo design vinha a assumir e que tinha como objetivo construir um território de discussão internacional sobre o posicionamento do design no mundo contemporâneo e o seu impacto na disciplina. Em 1951 a conferência

ICIEMC 2020

debruçou-se sobre a temática “Design as a Function of Management” interpelando à participação de uma comunidade mais abrangente (Woodham, 2004). Esta conferência sublinhou a relação entre designers e gestores, atraindo designers, empresários e líderes da indústria, numa época em que o termo *design management* ainda não existia, podendo por isso, ser considerada a primeira tentativa explícita para criar os pilares conducentes a esta atividade.

Em 1965 no Design Journal, Michael Farr coloca a questão “Design management. Why is it needed now?”, oferecendo a primeira definição formal de gestão de design como um imperativo empresarial (Hands, 2018).

3.2. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN: 1975 A 1993

Os marcos referidos abriram portas à formação, em 1975, do Design Management Institute (DMI) no Massachusetts College of Art (MassArt) em Boston. Bill Hannon foi presidente da Corporate Design Consultants e posteriormente, responsável pela divisão de design na MassArt, tendo sido a figura catalisadora deste instituto. A sua experiência enquanto consultor e líder de design, fez com que reconhecesse a necessidade de relação entre a academia, meio empresarial e os seus desafios que são os pilares que fizeram emergir o DMI (Tobin, 2020).

O DMI surge como motor de consolidação de questões entre design e gestão, tornando-se um instituto independente uma década depois (*idem*). A sua criação e respetivas iniciativas, vieram não só advogar o papel da gestão pelo design, mas criar a consciência das necessidades e práticas da gestão corporativa, incentivando a sua implementação na educação. Como tal, em meados de 1970, a London Business School e o Royal College of Art estabelecem os primeiros cursos de pós-graduação em gestão de design impulsionados por Peter Gorb (Chung, 2010). No início da década de 80, surge o Design Management Group e a London Business School aborda a gestão pelo design de forma académica com um conjunto de seminários que resultam em publicações editadas pelo Design Council (Cooper & Press, 2004). Esta perspetiva sobre o design é replicada em cursos estabelecidos em universidades como DeMontfort, Middlesex, Staffordshire, entre outras, em conjunto com o Royal College of Art (*idem*).

Neste período, sob a presidência de Earl Powell, o DMI inicia um programa de casos de estudo com a Harvard Business School e a exposição TRIAD, ilustrando um conjunto de casos de sucesso de desenvolvimento de produto (Tobin, 2020). Esta iniciativa que ganhou reconhecimento internacional, contemplava contribuições de diversas empresas como a Bahco, Philips, Braun e a Erco (Burdek, 2015).

Entre 1975 e 1990, começa a intensificar-se a literatura que expressa a relação entre o design e a gestão por intermédio de autores, como Thomas Schutte, Peter Gorb, Eric Schneider, Patrick Noon, Timothy Warner, Christopher Lorenz, James Pilditch, Alan Topalian, Ian Linton e Mark Oakley. Em 1986, Peter Gorb apresenta uma definição de gestão de design classificada em cinco dimensões: gestão do gabinete de design, formação de designers para a gestão, formação de gestores de design, gestão de projetos de design e organização da gestão de design (Gorb, 1986). Já em 1990, o mesmo autor posiciona o design num papel organizacional, com a capacidade de resolução de questões elementares da gestão, através de uma definição de gestão de design como: "the effective deployment by line managers of design resources available to the organisation in the pursuance of its corporate objectives" (Best, 2006, p. 12).

Em 1989 surgiu o Forum for International Design Management Research and Education, que veio estimular a investigação e partilha de conhecimento internacional sobre liderança, processos de design, ferramentas e recursos relacionados com a gestão pelo design (DMI, 2020). No hiato temporal de 1989 e 2000, o DMI inicia a publicação Design Management Journal e do Design Management Review. A primeira consiste numa publicação anual dedicada à investigação académica, enquanto que a segunda advoga o papel do design através de artigos originais, casos de estudo, entrevistas e peças de opinião, com publicação trimestral (DMI, 2020). Estas publicações trouxeram contributos significativos que permitem avaliar a evolução da gestão do design até à atualidade.

3.3. A VALORIZAÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN: 1994 A 2004

A institucionalização da gestão do design e a sua implementação na educação de novos designers, levou a uma nova abordagem do design, sustentando por um interesse académico inigualável em hiatos temporais anteriores, o que mudou não só o modo como o design é percecionado, mas acima de tudo, o reconhecimento do seu valor numa organização.

O progressivo escalar hierárquico do design em âmbito corporativo sofre, no início do século, uma mudança no domínio discursivo, pela intransigência cada vez maior da globalização dos mercados. Este efeito económico foi comprovado por entidades como o Danish Design Center que, em 2003, com repetição periódica, mediu a atividade do design comparativamente à performance das empresas (Danish Design Centre, 2015). Estes estudos foram elaborados com base no modelo Design Ladder, introduzido em 2001, visando ilustrar a integração do design nas empresas, de acordo com o seu nível de compreensão sobre a disciplina: design como estilo, processo ou cultura. Similarmente, só em 2009, é que surge outro modelo de avaliação do design nas empresas: Design Management Staircase, pelo Design Management Europe (Kootstra, 2009).

Já em 1994, os esforços para alcançar uma uniformização na prática da gestão de design levaram à criação, em Inglaterra, de linhas orientadoras operacionais designadas de British Standard in Design Management Systems (BSI, 1994, 2008). Por sua vez, Copper & Press (1995), fazem uma abordagem inicial ao conceito de auditoria de design, que visa não só uma incidência em resultados físicos, mas, também, na possibilidade de mensurar atitudes organizacionais perante o design. Mais tarde, esta ferramenta de medição da capacidade do design é aplicada e desenvolvida no contexto das PME's, por Moultrie, Clarkson & Probert (2007).

No contexto de design de serviços, Hollins e Hollins (1999), referem que a gestão de design consiste na implementação de todos os processos que permitem o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Já Mozota (2003), define a gestão do design como a implementação do design no programa formal de atividade numa empresa, pela comunicação da sua relevância nos objetivos corporativos de longo prazo e pela coordenação de recursos de design a todos os níveis empresariais. Nesta perspetiva, a gestão do design é analisada como uma função numa organização que tem como objetivo identificar e elucidar os vários significados que contribuem para a cadeia de valor das empresas, bem como explorar oportunidades futuras. Com base nesta retórica, surge uma investigação em contexto europeu, com publicações entre 2002 e 2006, que propondo um novo modelo que contribui com uma visão estratégica do valor do design – o Designence™ (Mozota, 2019). Este modelo foi posteriormente transformado numa ferramenta operacional para os designers e gestores de design, com recurso ao modelo “Balanced Scorecard”, permitindo uma definição dos quatro poderes do design (Mozota, 2010).

3.4. A POLITIZAÇÃO DA INOVAÇÃO ORIENTADA PELO DESIGN: 2005 A 2014

Se, até então, o design na gestão é valorizado por influência de iniciativas, pelo aumento significativo de publicações e pela criação de modelos que permitem avaliar e mensurar o impacto do design em meio corporativo, é em 2005 que a perceção do valor do design se fortalece. Hertenstein, Platt e Veryzer (2005), avaliam empresas com uma elevada eficácia a nível de design considerando que assumem, por consequência, uma maior rentabilidade e taxa de crescimento de vendas, retorno nos ativos, melhores resultados líquidos e melhor *cash flow*. Por sua vez, Veryzer e Mozota (2005), colocam o papel do design em meio corporativo, não é apenas um ativo da marca, mas uma fonte evidente da capacidade a inovação centrada no utilizador.

Em 2007, a mudança ocorre pelo crescente enfoque no valor do design para o desenvolvimento empresarial, a par de uma visão mais integradora sobre a gestão do design (Erichsen & Christensen, 2013). Ou seja, o design passa a ser analisado como um recurso essencial para a modelação dos negócios (Walton, 2004), como por exemplo para a mudança organizacional. Por outro lado, em 2008, o termo de *design thinking* torna-se um conceito centrado na investigação da gestão do design, ilustrado a tentativa de criação raízes próprias, derivada da análise de artigos no Design Management Journal e Design Management Review (Erichsen & Christensen, 2013).

ICIEMC 2020

Complementando o período anterior, entre 2007 e 2018, surgem diversos relatórios e iniciativas que fundamentam a investigação relativa ao valor do design (AHRC, 2004; Design Council, 2012; Danish Design Center, 2018; e McKinsey Quarterly, 2018) impulsionando a uma ambição europeia de reconhecimento do design como uma componente integrante na política de inovação com meta em 2020. Em 2013, a Comissão Europeia ativa o *Action Plan for Design-driven Innovation* na plataforma europeia de design e inovação (European Commission, 2013). Estas políticas europeias vieram promover: a compreensão do impacto do design na inovação; a inovação orientada pelo design nas indústrias com o intuito de reforçar a competitividade europeia; e a adoção do design para impulsionar a renovação no sector público (Whicher, 2015). Em 2014, países como o Reino Unido, Dinamarca, Estónia e Finlândia, já tinham planos de integração do design ativos, contribuindo para uma promoção mais abrangente do design e para demonstração da importância económica do design como potenciador da inovação (*idem*).

3.5. A GESTÃO DO DESIGN COMO UM DIÁLOGO ESTRATÉGICO: 2015 À ATUALIDADE

A partir de 2015, o Design Council (2018) equacionou um conjunto de relatórios que expressam o conceito de economia do design. Esta nova perspetiva é similar ao conceito de *designomics* (Nussbaum, 2010), onde um modelo de negócio e uma economia baseada no design, são criadores de valor económico, crescimento, receitas, lucros, emprego e saúde, visando a heterogeneidade de sociedades independentes, a transição da homogeneidade de uma cultura global para a diversidade e a hegemonia económica e política para um mundo multipolar.

As tendências da transformação para uma economia digital e de disciplinas como o design de experiência (*UX design*), incitaram a que modelos de *design thinking* fossem integrados das equipas de inovação (Liedtka & Ogilvie, 2011) e que progrediram de forma tão significativa, que agora pertencem às dinâmicas empresariais nas suas demais funções. Por outro lado, vários investigadores e instituições, que atuam na esfera da gestão do design, desenvolveram modelos que retratam a gestão do design em empresas. Ferramentas como o *design maturity grid* do DMI e demais *scoreboards* que emergiram, tornaram-se meios que fomentam o desenvolvimento de indicadores que permitem mensurar o design (Picaud et al., 2014).

A avaliação do design através de modelos detalhados sobre os seus processos e a sua maturidade em meio corporativo aumentam o horizonte de investigação, permitindo compreender, de modo aprofundado, o impacto do design nas organizações por intermédio de estudos sobre a capacidade de absorção do design (Acklin, 2013; Ravello, Wolff & Capra, 2017) e de modelos de maturidade da gestão design (Best, Kootstra & Murphy, 2010; Whicher, Raulik-Murphy & Cawood, 2011; Gardien & Gilsing, 2013; Westcott et al., 2013). Simultaneamente, surge o processo “Double-Loop Design Management Model”, onde a experiência de inserção do design pode conduzir a uma absorção e níveis de maturidade elevado, segundo o formato de um circuito duplo, que implica questionar suposições empresariais modificando procedimentos e aspetos culturais (Wolff, Capra, Dutra & Borja de Mozota, 2016).

A nível de publicações entre 2014 e 2020, denota-se uma crescente correlação entre gestão, design, *design thinking* e estratégia (Holland & Lam, 2014; Nixon, 2015; Junginger & Faust, 2016; Hands, 2017; Diderich, 2020). Na atualidade o DMI (2020), define a gestão do design como uma sinergia entre design, gestão, inovação, tecnologia e utilizadores, englobando processos, decisões empresariais e as estratégias que permitem a criação eficaz de produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas, visando o sucesso organizacional e a vantagem competitiva a nível económico, social/cultural e ambiental.

4. ESTUDO EMPÍRICO

Numa época contextual da gestão do design, Tom Watson argumenta que “Good design is good business” (Walton, 2020), impulsionando o design como uma prática que acrescenta valor a uma organização. Esta perceção fundamenta a emergência da institucionalização da gestão do design em 1975, com a criação de um órgão que advoga o seu papel em meio corporativo. Esta importância da gestão do design inicial, incitam a que da análise histórica sejam extrapoladas definições atribuídas à gestão do design no hiato temporal estabelecido neste artigo, de modo a delinear o posicionamento do design em meio corporativo, cujo resultado é apresentado na tabela 1.

ICIEMC 2020

Tabela 1 – O escalar histórico das definições de gestão de design (compilado pelas autoras)

Perspetivas sobre a gestão de design...

| | |
|-------------|--|
| 1950 a 1974 | "Design management is the function of defining a design problem, finding the most suitable designer, and making it possible for him to solve it on time and within a budget. This is a consciously managed exercise which can apply to all the areas where designers work." (Farr, 1965, p.38) |
| 1975 a 1993 | "The multiple meanings of design management are classified under five headings: design office management, educating designers for management, educating managers for design, design project management and design management organisation." (Gorb, 1986, p.106) |
| 1994 a 2004 | "When technological innovations spread quickly among competitors, design is one of the key factors of product differentiation in the marketplace, elevating one company over another in the minds of consumers. Properly integrating design into a complex organization is one of the important challenges faced by management today. For this reason, design management is an emerging specialty within management itself." (Buchanan, 2004, p. 55) |
| 2005 a 2014 | "The emergent new economy is moving us beyond mass customization, placing demands on design to become more open, both as a process and as an outcome. The challenge for design management is to manage a process of open and distributed design decision making." (Press, 2011, p.527) |
| 2015 a 2020 | "Strategically applied and considered, design and its intelligent management is a potent force in the armoury of organizational activity, offering many diverse and distinct benefits." (Hands, 2018, p. 65) |

Esta resenha histórica permitiu igualmente, aglomerar e verificar a influência do design e de designers na topografia empresarial, de acordo com as cinco etapas históricas enunciadas, expressas na tabela 2.

Tabela 2 – A evolução histórica da gestão do design e das competências dos designers (compilado pelas autoras)

| | 1950 a 1974 | 1975 a 1993 | 1994 a 2004 | 2005 a 2014 | 2015 a 2020 |
|---|--|--|--|---|---|
| <i>A gestão do design acrescenta valor através de...</i> | Valor do produto e seu processo de desenvolvimento Valor tecnológico e de manufatura | Valor económico (estética e diferenciação) Valor pela qualidade do produto Perceção de valor | Valor do processo (coordenação e resolução de problemas) | Valores humanos (transformação cultural e humana) | Valor pela conversão estratégica (construção de competências; resolução e procura de problemas) |
| <i>A gestão do design resolve problemas relacionados com...</i> | Adaptação a mudanças sociais e tecnológicas (reconstrução pós-guerra), por produtos e marcas | Todos os aspetos dos artefactos criados pela empresa | Gestão de inovação | Diagnóstico estratégico Mudanças sociais e políticas | Mudanças culturais Transformação digital Design para todos |
| <i>As 3 competências dos designers</i> | Capacidade de sintetizar, literacia visual e plástica e | Criatividade, visualização e pensamento | Pensamento criativo, capacidade de tomada de decisão e foco no | "Atitude de design", capacidade de | Pensamento integrador e sistémico, visão |

ICIEMC 2020

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| <i>mais referidas são...</i> | resolução de problemas (Lorenz, 1986; Gorb, 1986) | intuitivo (Oakley, 1990; Gorb, 1990; Mozota, 2003) | utilizador (Bruce e Bessant, 2002) | lidar com a ambiguidade e novos sistemas de pensamento (Boland & Collopy, 2004; Borja de Mozota, 2010) | holística e construção de novos significados (Brown & Wyatt, 2010; Landoni et al., 2016; Verganti, 2017) |
| <i>A gestão do design desenvolve competências em funções como...</i> | Consultores de design Operações Marketing | Direção de marketing Operações Comunicações | R&D Interdisciplinaridade Equipa de inovação | Finanças Recursos humanos | Todas as funções da empresa |
| <i>As 3 competências de liderança pelo design mais referidas são...</i> | Orientado para objectivos corporativos e capacidade de lidar com a mudanças e ambiguidade (Oakley, 1984) | Pensamento holístico, lateral e direcionado para a solução (David Walker, 1990) | Criação de uma visão, gestão de marca e da capacidade de inspirar equipas (Topalian, 2002) | Pensamento "designerly" (Topalian, 2011); design thinking (Brown, 2009); competências criativas para a operar em cenários de mudança (Byrne et al., 2009; Gheerawo, 2019). | Intérprete cultural, facilitador e mediador entre vários departamentos e impulsor de uma cultura interna de diversidade e inclusão (Vries, 2015; Quinteros, 2018). |
| <i>A liderança pelo design (gestão de topo) ajuda a definir objectivos como...</i> | Criação de produtos para impulsionar a marca | Criação da marca e da identidade (coerência entre disciplinas de design) Criação de lucro para a empresa | Criação de novos produtos e serviços Melhorar o processo de inovação e sua eficácia | Sensibilizar as empresas para a estratégia de design Mudança para uma cultura criativa e orientada para o cliente | Tornar uma empresa sustentável num contexto globalizado de bem-estar social |

A revisão de literatura, o levantamento de definições de gestão de design e a análise da evolução das suas temáticas permitem inferir a mutação paradigmática resultante da sua evolução.

Entre 1960 até ao início do século XXI, a retórica da gestão do design abordava maioritariamente dois paradigmas: a execução e as preocupações associadas a conceitos e ideias da prática do design e as noções basilares relativas a métodos de gestão do design, características do gestor e assuntos que podem ser geridos (Cooper e Junginger, 2011).

O aumento exponencial de publicações entre 1975 e o ano 2000, posiciona o design num papel organizacional com a capacidade de resolução de questões elementares da gestão (Gorb 1986; Best, 2006). Assim, emerge um novo paradigma no século XXI que abordava os princípios e práticas, conceitos, métodos e questões da gestão do design, numa abordagem mais global e sistemática, inclusiva e participativa e/ou colaborativa, num compromisso direccionado para o ser humano. Neste novo paradigma a afirmação do designer é vinculada pela importância da experiência, de novas formas de investigação dos utilizadores e a necessidade dos designers de comunicarem a atividade de design e a tomada de decisão aos principais *stakeholders* (Cooper e Press, 2004).

ICIEMC 2020

No contexto desta crescente valorização do design, a partir de 1994, os esforços para alcançar uma uniformização na prática de gestão do design levaram à criação de linhas orientadoras para aplicação do design nas empresas (Best, 2006; BSI, 2008). No início do século há uma mudança no domínio discursivo que leva à criação de ferramentas de medição da atividade do design comparativamente à performance das empresas (Danish Design Centre, 2018). Assim, no arco temporal entre 1994 e 2018, surge um conjunto de modelos de avaliação do impacto do design nas empresas, da sua maturidade e capacidade de absorção, que contribuíram de forma significativa para a educação, sensibilização e valorização do design e da gestão do design.

Através de uma cultura mais focada no design e no estímulo à inovação, surgem conceitos como *design-led / design driven* (Beverland e Farrelly, 2007; Verganti, 2017), *design thinking* (Brown, 2009) e *designomics* (Nussbaum, 2010), onde a retórica do design assume uma crescente vertente económica. Estes discursos atingem o seu ónus com a implementação de políticas europeias que tornam o design como um cataclismo de inovação, permitindo a compreensão do impacto do design na inovação; de uma cultura que valoriza a curiosidade; a empatia interdepartamental; o suporte etnográfico e manifestações significativas na marca (European Commission, 2013; Whicher, 2015; Beverland & Farrelly, 2007).

Impulsionando esta noção de design como um processo de investigação orientado para a definição de padrões emergentes na sociedade, Verganti (2009) menciona o seu impacto no desenvolvimento de inovações radicais. O autor caracteriza a inovação de acordo com dois níveis: o significado (o propósito que se pretende alcançar na criação de inovação) e a solução (o resultado desenvolvido para alcançar o significado). Também, Boland and Colopy (2004) desmontaram que para recriar significado é necessário estabelecer um diálogo prévio onde o designer cria uma visão associada à gestão do design e à liderança pelo design. Deste modo, as responsabilidades de um líder de design devem passar pelas funções do design, bem como contemplar todos os elementos de contacto da experiência do utilizador (Lockwood, 2011).

Por sua vez, Junginger & Faust (2016) indicam que se o design pode ter um efeito transcendente, deve ir para além da sua génese, para que desponte um pensamento radical que aborde os assuntos humanos. Para tal, indicam que a gestão do design deve colocar questões basilares: como é que a visão do design e da gestão do design são únicas? Quais os seus princípios fundamentais? Qual a sua filosofia diferenciadora?

Esta linha condutora de pensamento estabelece uma ponte sólida com o design estratégico, onde o papel do designer é analisado sob perspetivas diferentes, sustentadas por autores de referência como Buchanan (2015), Muratovski (2015) e Michlewski (2015).

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Uma vez que este artigo é parte de uma investigação em curso, a Discussão e as Conclusões podem ser consideradas um só ponto até obtenção de novos resultados.

A gestão do design tem desenvolvido, assente na investigação e na sua prática, linhas condutoras para quebrar a barreira da aceitação do valor do design no meio corporativo. O seu vocabulário e lógica nem sempre com origem na comunidade científica do design, visam transpor de forma compreensível quais os métodos e princípios do design e qual a natureza e competências dos designers para que uma empresa integre não apenas o processo, mas também uma cultura de design. A retórica histórica sustenta os indícios de uma atualidade onde a gestão do design assume um valor estratégico e uma liderança focada num contexto societal globalizado (Mozota & Wolf, 2019).

Buchanan (2015) defende que a inserção do design na gestão visa a reforma da cultura organizacional e procura trazer inovação e recursos estratégicos para uma adaptação das organizações às novas circunstâncias da concorrência económica, expectativas sociais e compreensão cultural. Esta emergência do design enquanto recurso estratégico para a gestão, implica mais uma mudança de paradigma que se preserva até à atualidade, onde o design deixa de se focar na resolução de problemas para os começar a antecipar (Muratovski, 2015).

ICIEMC 2020

Pode-se, assim, afirmar que o design não se concentra apenas na conceção de artefactos ou espaços, mas sim numa abordagem holística como o design de sistemas, estratégias e experiências. Por esta razão, o design passou a ser reconhecido como um veículo da inovação em meio corporativo e a ser aceite como um agente de mudança social. Esta aceitação do design como recurso estratégico e a sua proximidade aos cargos de gestão, incita a uma reflexão sobre a transformação que o design pode operar nas organizações pela integração de designers na gestão de topo.

Uma estrutura de gestão sistematizada é uma declaração de valor, por possibilitar a perceção do que as empresas valorizam (pela forma como se organizam, operam e medem resultados) e quais os seus valores (pela visão, missão e objetivos estabelecidos).

Se o papel da gestão é promover e não necessariamente produzir inovação, estabelecer uma cultura de design e integrar um designer na gestão de topo pode ser um meio eficaz de concretizar ideias em ações ao nível estratégico e com vínculo na cultura organizacional, incentivando a um diálogo mais humano, aberto, reflexivo e de reavaliação de prioridades. Estes diálogos deviam transpor a dimensão exploratória do “o quê?”, “porquê?” e “como?” dos propósitos organizacionais para áreas mais desafiantes como por exemplo, o desenvolvimento de novas formas de colaboração, de novos meios de estruturação e gestão das organizações.

A importância do posicionamento de líderes de design na gestão de topo pode ser percecionada com a integração de um CDO. Um CDO é um líder de design que congrega o ecossistema organizacional - gestão, design, tecnologia, funções de controlo - garantindo o impacto do design em toda a cadeia de valor através da exploração, da experimentação, da empatia e foco no ser humano (Design Council, 2014; Girling e Carney, 2017). No âmbito desta investigação, um CDO é igualmente interpretado como um criador de sinergias de inovação interdepartamentais (ex. funções de I&D, Marketing e Design) e um intérprete cultural, facilitador e mediador entre vários departamentos e, essencialmente, de pessoas e relações (Electrolux, 2012; Vries, 2015).

Da AEG à Olivetti, da Braun à Johnson & Johnson, da Apple à Philips, no decurso da história houve sempre uma empresa que serviu para demonstrar que uma atitude de design contribui para um posicionamento único no mercado, pelo diálogo direto entre líderes de design e a gestão de topo da empresa. Este padrão de parceria CEO-designer, coloca o design no coração das empresas e permite estabelecer um diálogo estratégico e uma cultura de design interna. Na história da gestão do design encontram-se exemplos que espelham a pertinência e relevância de um CDO em meio corporativo, sendo uma próxima fase da investigação, o estudo detalhado de casos como a Olivetti, Apple e Braun.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acklin, C. (2013) Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience. *Creativity and Innovation Management*, 22 (2).
- AHRC. (2004). The Value of Design: Expert Workshop. Arts & Humanities Research Council [Online]. Disponível em: <https://ahrc.ukri.org/documents/project-reports-and-reviews/the-value-of-design-expert-workshop-glasgow-february-2014/> [maio, 2020].
- Best, K. (2006). *Design management: managing design strategy, process and implementation*. London: AVA.
- Best, K., Kootstra, G., & Murphy, D. (2010). Design Management and Business in Europe: A Closer Look. *Design Management Review*, 21(2), 26–35.
- Beverland, M., & Farrelly, F. J. (2010). What Does It Mean to Be Design-led?. *Design Management Review*. 18(4), 10–17.
- Boland, R. & Collopy, J. (2004). *Managing as designing*. Stanford: Stanford Business Books
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. NY: HarperCollins.
- BSI. (1994). Design management systems. Guide to managing service design (BS 7000-3:1994). UK: British Standards Institution
- BSI. (2008). Design management systems. Vocabulary of terms used in design management (BS 7000-10:2008). UK: British Standards Institution

ICIEMC 2020

- Buchanan, R. (2015). Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(1), 5–21.
- Burdek, B. E. (2015). *Design: History, Theory and Practice of Product Design*. Basel: Birkhauser.
- Chung, K. W. (2010). The Nature of Design Management: Developing a Curriculum Model. *Design Management Journal*, 9(3), 66–71.
- Cooper, R., & Junginger, S. (2011). Design Management - A Reflection. *The Handbook of Design Management* (pp. 1–32). Berg: Bloomsbury.
- Cooper, R., & Press, M. (1995). *The design agenda: a guide to successful design management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cooper, R., & Press, M. (2004). Heroes and Villains? The Contradictory and Diverse Nature of Design Management. *Managing New Product Innovation* (pp. 11–29). London: Taylor & Francis.
- Danish Design Centre & DI. (2018). Design Delivers 2018 – How design accelerates your business. Danish Design Centre.
- Danish Design Centre. (2015). The Design Ladder: Four steps of design use. *Danish Design Centre: The Design Ladder* [Online]. Disponível em: <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use> [Maio, 2020].
- Design Council. (2012). Design delivers for business: A summary of evidence from the Design Council's Design Leadership Programme. London: Design Council.
- Design Council. (2014). Leading Business by Design: Why and how business leaders invest in design. London: Design Council
- Design Council. (2018). Design Economy 2018. London: Design Council
- Design Council. (2020). Our history. *Who we are* [Online]. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/who-we-are/our-history> [abril 2020].
- DIA. (2020). Nothing Need be Ugly Chapter 1 - Official Support and Initial Successes. *Design & Industries Association* [Online]. Disponível em: http://dia.org.uk/page/AboutUs/Nothing_Need_be_Ugly [abril 2020].
- Diderich, C. G. (2020). Design thinking for strategy: innovating towards competitive advantage. Cham: Springer.
- DMI. (2020). dmi:Review. *Dmi: Design Management Instituite* [Online]. Disponível em: <https://www.dmi.org/page/ResearchStrategy> [maio, 2020].
- DMI. (2020). Research Strategy. *Dmi: Design Management Instituite* [Online]. Disponível em: <https://www.dmi.org/page/ResearchStrategy> [maio, 2020].
- Electrolux. (2012). Electrolux appoints Stefano Marzano to the new role of Chief Design Officer. [Online]. Disponível em: <https://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-appoints-stefano-marzano-to-the-new-role-of-chief-design-officer-12658/> [abril 2020].
- Erichsen, P. G., & Christensen, P. R. (2013). The Evolution of the Design Management Field: A Journal Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 107–120.
- European Commission. (2013). Commission Staff Working Document: Implementing an Action Plan for Design-Driven Innovation (SWD(2013) 380). Brussels: European Commission.
- Gardien, P., & Gilsing, F. (2013). Walking the Walk: Putting Design at the Heart of Business. *Design Management Review*, 24(2), 54–66.
- Girling, R., & Carney, S. (2017). Q&A: Rob Girling Co-Founder & Co-CEO, Artefact Sean Carney Chief Design Officer, Royal Philips. *Design Management Review*, 4–7.
- Gorb, P. (1986). The business of design management. *Design Studies*, 7(2), 106–110.
- Hands, D. (2017). *Vision and values in design management*. London: Bloomsbury.
- Hands, D. (2018). *Design management the essential handbook*. London: Kogan.
- Hertenstein, J. H., Platt, M. B., & Veryzer, R. W. (2005). The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(1), 3–21.
- Holland, R., & Lam, B. (2014). *Managing strategic design*. London: Palgrave.

ICIEMC 2020

- Hollins, B. & Hollins, G. (1999). *Over the Horizon. Planning Products Today for Success Tomorrow*. Chichester: Wiley.
- Julier, G. (2014). *The culture of design*. London: Sage.
- Junginger, S. (2016). *Designing business and management*. London: Bloomsbury.
- Kootstra, G. (2009). The incorporation of design management in today's business practises: An analysis of design management practises in Europe. *Design Management Europe: ADMIRE programme*. (p.63). Rotterdam: CBRD e INHOLLAND University of Applied Sciences.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: a design thinking tool kit for managers*. NY: Columbia Business School.
- Liu, S. (2014). The Evolution of Design Management: A Comparison of the UK, US, and Japan. *International Journal of Cultural and Creative Industries*, 2(1), 62-79.
- Lockwood, T. (2011). A study of the value and applications of integrated design management. *The handbook of design management* (pp. 244-259). NY: Berg.
- McKinsey Quarterly. (2018). *The Business Value of Design*. McKinsey Design.
- Michlewski, K. (2015). *Design attitude*. Farnham: Gower.
- Moultrie, J., Clarkson, J., & Probert, D. (2007). Development of a Design Audit Tool for SMEs. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 335-368.
- Mozota, B. B. (2003). *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. NY: Allworth Press.
- Mozota, B. B. (2010). The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*, 17(2), 44-53.
- Mozota, B. B. D., & Wolff, F. (2019). Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future. *Strategic Design Research Journal*, 12(1).
- Mozota, B.B., Amland, S. V. (2019). Design; a business case: What is design management?. *The Design Management Series*, 7(1).
- Muratovski, G. (2015). Paradigm Shift: Report on the New Role of Design in Business and Society. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(2), 118-139.
- Nixon, N. W. (2016). *Strategic design thinking: innovation in products, services, experiences and beyond*. London: Bloomsbury.
- Nussbaum, B. (2010). Designomics. *Design Indaba*. [Online]. Disponível em: <https://www.designindaba.com/articles/design-indaba-news/designomics> [junho, 2020].
- Papanek, V. (1984). *Design for the Real World – Human Ecology and Social Change*. London: Thames & Hudson.
- Picaud, P., Rebours, C., Mozota, B. e Iggibel, T. (2014). *Design Impact*. Paris: Cité Du Design.
- Rams, D. (2014). *Dieter Rams. Less But Better*. Die Gestalten Verlag.
- Ravanello, I., Wolff, F., & Capra, A. (2017). Design Absorption and Learning Processes: a study on designers' perceptions about companies. *The Design Journal*, 20 (1).
- Sparke, P. (2004). *An introduction to design & culture in the twentieth century*. London: Routledge.
- Tobin, J. (2020). A Man Ahead of His Time: Bill Hannon and the Founding of DMI. *Design Management Review*, 31(1), 4-6.
- Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston: Harvard Business Press.
- Verganti, R. (2017). *Overcrowded: designing meaningful products in a world awash with ideas*. Cambridge: The MIT Press.
- Veryzer, R. W., & Mozota, B. B. D. (2005). The Impact of User-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships. *Journal of Product Innovation Management*, 22(2), 128-143.
- Vries, J. (2015). PepsiCo's Chief Design Officer on Creating an Organization Where Design Can Thrive. *Harvard Business Review* [Online]. Disponível em: <https://hbr.org/2015/08/pepsicos-chief-design-officer-on-creating-an-organization-where-design-can-thrive> [junho, 2020].

ICIEMC 2020

- Walton, T. (2004). Design matters. *Design Management Review*, 15(2).
- Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C., & Hardin, D. (2013). The DMI Design Value Scorecard: A New Design Measurement and Management Model. *Design Management Review*, 24(4), 10–16.
- Whicher, A. (2015). The Rise of Design for Innovation Policy in Europe. *Catalyst* [Online]. Disponível em: <https://www.catalystreview.net/the-rise-of-design-for-innovation-policy-in-europe> [junho, 2020].
- Whicher, A., Raulik-Murphy, G., & Cawood, G. (2011). Evaluating Design: Understanding the Return on Investment. *Design Management Review*, 22(2), 44–52.
- Wolff, F., Capra, A., Dutra, F., Borja de Mozota, B. (2016). Double-Loop Design Management Model. *20th DMI: Academic Design Management Conference*, Boston: DMI
- Woodham, J. M. (2004). *A dictionary of modern design*. Oxford: Oxford University Press.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour, November 12-13, 2020, Aveiro, Portugal

Internacionalização de PME: o papel da diversidade, da distância e da inteligência cultural

Marina Rocha ¹ & Susana Marques ²

¹ Departamento de Línguas e Cultura da Universidade de Aveiro (UA), marinadrocha@ua.pt

² Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (ISCA-UA), susana.vasconcelos@ua.pt

Resumo

No mundo atual, extremamente competitivo, globalizado e tecnológico, as Pequenas e Médias Empresas (PME) deixaram de ser apenas atores regionais e locais para, efetivamente, passarem a partilhar o espaço competitivo com as multinacionais (Dabic *et al*, 2019). No contexto do processo de internacionalização das PME, uma das áreas ainda pouco estudadas tem a ver com a relação entre cultura e internacionalização, nomeadamente no que toca ao capital humano, gestão de talento e à forma como a cultura nacional molda e afeta a motivação, o mind set e a ambição dos gestores (Dabic *et al*, 2019). Através de uma abordagem teórica, pretende-se explorar esta temática partindo da literatura sobre a importância da diversidade étnica e competência cultural dos gestores (Muzychenko, 2008; Pauluzzo, 2010; Schreier *et al*, 2016), inteligência cultural (Ang *et al*, 2006, 2007; Fakhrelding, 2018), estudos interculturais e a influência da diversidade cultural na forma como organizações, empresas e pessoas interagem (Pauluzzo & Shen, 2018). Complementarmente, analisa-se a literatura sobre os efeitos da distância cultural nas decisões estratégicas, ao longo de todo o processo de internacionalização (Beugelsdijk *et al*, 2018).

Palavras-chave: Internacionalização, PME, distância cultural, diversidade cultural, inteligência cultural, capital humano.

ICIEMC 2020

1. INTRODUÇÃO

Vivemos atualmente num mundo globalizado, em que a troca de informação se encontra facilitada. Contudo, a diversidade cultural existente pode tornar-se igualmente num desafio (Ang *et al*, 2007). De facto, a globalização não resulta unicamente em fluxos económicos, mas numa interação entre culturas de diferentes países e entre as instituições que deles fazem parte (Cuypers *et al*, 2018). Nas últimas décadas a internacionalização de empresas tem vindo a ganhar terreno, ao ponto que muitas delas já são criadas com esse intuito (Kamakura *et al*, 2012). As empresas vêm-se forçadas a adaptarem-se e a adequarem-se a este novo mundo em constante mudança (Pauluzzo, 2010).

As Pequenas e Médias Empresas (PME), que segundo a definição europeia consistem em empresas com menos de 250 empregados e um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros ou um balanço total inferior a 43 milhões de euros (Pickernell *et al*, 2016) seguem assim os mesmos passos em direção à internacionalização, o que contribui para o impulsionamento da economia (Kamakura *et al*, 2012). Estima-se que 95% das empresas existentes são, de facto, PME, pelo que o seu impacto a nível global não deve ser negligenciado (Dana *et al*, 2019).

Para que uma empresa obtenha sucesso aquando da internacionalização é importante que tenha em consideração os principais obstáculos que poderão surgir, nomeadamente a distância cultural e a diversidade cultural (DC), que podem dificultar a comunicação e a negociação entre empresas (Ang *et al*, 2007). Assim, as PME não devem subestimar a forma como o processo de internacionalização é gerido. Isto porque, tratando-se de uma decisão estratégica importante para a empresa, esta pode determinar o seu crescimento e evolução no mercado. É, portanto, de extrema importância examinar de forma crítica os motivos e a forma como a empresa pretende penetrar nos novos mercados externos (Baldegger, 2016). Para evitar o fracasso e minimizar os riscos, as PME devem utilizar todos os recursos disponíveis para se adaptarem à cultura do mercado onde se pretendem inserir (Pauluzzo, 2010). Tendo em conta que apresentam menos recursos e menos conexões com o estrangeiro, comparativamente às empresas multinacionais, as PME têm de tirar melhor proveito do recurso mais importante à disposição, o capital humano (Baldegger, 2016).

Este é, sem dúvida, um dos recursos mais importantes de que as empresas disponibilizam. A identificação e a exploração de oportunidades internacionais, bem como a tomada de decisões estratégicas, estão ao cargo dos gestores, e deles depende o sucesso de tais escolhas (Buzavaite & Korsakiene, 2019). Vários estudos analisaram as qualidades mais importantes que os gestores e os restantes trabalhadores das empresas devem possuir de modo a serem mais produtivos e eficazes no processo de internacionalização.

Desta forma, e tendo em conta que se trata de uma problemática atual, esta revisão da literatura tem como objetivo analisar a relação entre a DC, a distância cultural e a inteligência cultural (IC) no processo de internacionalização das empresas. Especificamente, pretende-se analisar o impacto destes fatores nas PME, assim como a importância que o capital humano detém no processo de internacionalização.

2. DIVERSIDADE CULTURAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

Apesar de se tratar de conceitos distintos, a DC e a internacionalização estão intimamente relacionadas entre si. A DC consiste nas diferenças entre a cultura de dois países, com base num parâmetro cultural específico. Durante o processo de internacionalização, a DC é percebida pelas empresas, quando estas se vêm envolvidas em normas, hábitos e costumes heterogéneos e distintos (Jong & Houten, 2014). A internacionalização pode ser entendida como o envolvimento de uma empresa em operações internacionais, isto é, a atividade de uma empresa em países estrangeiros, seja de forma direta ou indireta, implicando assim uma diversidade geográfica (Jong & Houten, 2014).

Considerado um processo comportamental, a internacionalização inicia-se geralmente com a expansão da empresa para mercados geograficamente próximos, seguindo posteriormente para mercados caracterizados por uma proximidade psicológica (Ribau *et al*, 2018). Isto ocorre porque, quando uma empresa decide explorar mercados estrangeiros, geralmente obtém resultados mais profícuos e menos custos ao optar por países cuja cultura não difira demasiado da própria, e que muitas vezes está associado à distância geográfica (Jong & Houten,

ICIEMC 2020

2014). Dessa forma, é fundamental que a empresa adquira sensibilidade cultural, o que implica um grande conhecimento da cultura do país para o qual pretende expandir o seu negócio (Pauluzzo, 2010).

Segundo Kamakura et al (2012) a internacionalização de uma empresa pode ser dividida em quatro estados: doméstico, exportador precoce, avançado e global. Com o passar do tempo e com a aquisição de experiência, assim como de um maior conhecimento das diferenças culturais existentes entre países, as empresas vão evoluindo e progredindo ao longo das fases de internacionalização, melhorando a sua performance (Pauluzzo, 2010; Kamakura et al, 2012; Baldegger, 2016). Na tabela 1 estão elencados os artigos que analisaram o impacto da diversidade cultural e da internacionalização e que foram utilizados na elaboração desta revisão.

3. A DIVERSIDADE CULTURAL E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Comparativamente às multinacionais, as PME apresentam maiores limitações a nível de capital, de características operacionais, de gestão, e de recursos. Dessa forma, estes não devem ser desperdiçados, mas sim bem geridos e investidos (Zhang et al, 2012; Charoengsukmongkol, 2015, 2016; Baldegger, 2016; Pauluzzo & Shen, 2018). Geralmente geridas apenas por uma pessoa, as PME apresentam uma estrutura simples, com um baixo nível de especialização, o que as torna flexíveis e adaptáveis. Contudo, não tendo perfil para implementar uma estratégia de liderança pelos custos, têm de se focar sobretudo no mercado e nas oportunidades que este oferece (Zhang et al, 2012; Pauluzzo & Shen, 2018).

Quer as PME optem pela internacionalização como uma forma reativa, ou através de uma atitude proativa, é fundamental que estas conheçam bem o país de destino, o seu mercado e parceiros e que mantenham sempre uma margem de lucro mínima. A aposta em recursos humanos com o perfil e competências adequadas é uma das melhores estratégias à qual as PME podem recorrer, de modo a manterem o passo com os concorrentes de maiores dimensões (Charoengsukmongkol, 2015, 2016; Baldegger, 2016; Pauluzzo & Shen, 2018).

De facto, o capital humano é um fator-chave essencial para a internacionalização de PME, uma vez que o sucesso e a progressão das empresas depende, igualmente da tecnologia, da inovação e das relações administrativas além-fronteiras, mas sobretudo da performance e preparação de todo o pessoal envolvido no processo (Kamakura et al, 2012; Pickernell et al, 2016; Buzavaite & Korsakiene, 2019).

Contudo, um grupo de trabalhadores pouco qualificados, com falta de experiência e compromisso, que não consigam desenvolver parcerias relevantes, e que careçam de conhecimento e informação acerca dos mercados estrangeiros, obstaculizam a internacionalização da empresa (Pauluzzo & Shen, 2018). A gestão do conhecimento dos valores culturais, princípios e crenças de outros países, assim como os processos de aprendizagem dos recursos humanos são fatores importantes para obter vantagem competitiva a longo termo e sucesso na internacionalização, portanto é fundamental explorar estas características (Ruzzier et al, 2007; Pauluzzo, 2010; Buzavaite & Korsakiene, 2019; Dabic et al, 2019).

Assim, a implementação de um treino cultural e de adaptação, permite aumentar a motivação e a performance dos trabalhadores, beneficiando toda a empresa (Pauluzzo, 2010). A recolocação de trabalhadores no estrangeiro fomenta o desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas capacidades linguísticas, criando uma ponte entre a transferência de conhecimento externo e interorganizacional entre as PME e o mercado internacional (Purhonen, 2012; Foreman-Peck & Zhou, 2015; Dabic et al, 2019).

O treino dos gestores é igualmente importante, para que estes desenvolvam as suas competências interculturais, de modo a identificarem com sucesso as oportunidades internacionais de negócio, e decidir quais os países onde será mais profícuo investir, com base no nível de diversificação cultural da empresa (Ruzzier et al, 2007; Muzychenko, 2008; Jong & Houten, 2014).

Para isso, este deve ser dotado de um espírito empreendedor, ser capaz de inovar e ser dotado de um bom poder de liderança, desenvolvidos graças à aquisição de experiência (Ruzzier et al, 2007; Zhang et al, 2012; Baldegger, 2016; Pickernell et al, 2016).

ICIEMC 2020

4. DISTÂNCIA CULTURAL

A internacionalização é um processo complexo, que exige grande preparação por parte das empresas, visto que pressupõe o contacto com novas culturas e, conseqüentemente, novas realidades (Beugelsdijk et al, 2017; Cuypers et al, 2018). O termo cultura, demasiado abstrato, tornou-se um desafio para os estudiosos, que se viram perante um conceito difícil de medir e de quantificar (Shenkar, 2001).

Para facilitar a análise das conseqüências de um investimento além-fronteiras, começou a aplicar-se o conceito de distância, rapidamente associado a várias vertentes: geográfica, económica, administrativa, institucional, linguística e cultural (Beugelsdijk et al, 2017). Tratando-se do conceito associado à distância mais amplamente utilizado, a distância cultural é tida como a diferença de valores culturais entre dois países. Outro termo frequente na literatura é o de distância psíquica. É definida como o conjunto de fatores, nomeadamente a língua, a cultura, o sistema político, o nível de educação e o nível de desenvolvimento da indústria, que afetam a troca de informação entre a empresa e o novo mercado internacional (Ojala & Tyrvaïnen, 2009; Cuypers et al, 2018).

A distância cultural e a distância psíquica, apesar de serem conceitos diferentes, estão intimamente relacionados. Devido à sua semelhança e proximidade, os dois conceitos são muitas vezes confundidos entre si e por vezes considerados um só, apesar de alguns autores defenderem que se tratam, de facto, de duas noções distintas (Beugelsdijk et al, 2017; Cuypers et al, 2018). Na tabela 2 podem ser consultados os artigos que abordaram o tema da distância cultural e que foram incluídos neste trabalho.

Tabela 1 – Estudos sobre a relação entre a diversidade cultural e a internacionalização.

| ESTUDO | TIPO DE ESTUDO | AMOSTRA | CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES |
|--|-------------------------------------|----------------|---|
| Baldegger (2016) | Qualitativo – relatório | 609 PME suíças | <ul style="list-style-type: none">- A experiência em internacionalização aumenta consideravelmente a performance das empresas.- Novas potenciais oportunidades de negócio associadas a um elevado poder de compra criam um incentivo para a internacionalização.- Um bom gestor é de vital importância para obter sucesso na internacionalização (com grande cultura de inovação e bom poder de liderança).- Para as PME que, face às multinacionais, se vêm mais limitadas a nível de recursos, devem aprender a geri-los da melhor maneira, a conhecer bem o país de destino, o seu mercado e parceiros e a manter uma margem de lucro mínima. |
| Buzavaite & Korsakiene (2019) | Revisão sistemática da literatura | N.a | <ul style="list-style-type: none">- O capital humano é um fator-chave essencial para a internacionalização.- A educação, a experiência de trabalho e habilidades do capital humano necessitam de ser tidos em conta e investigados.- As diferenças culturais entre países influenciam o comportamento de internacionalização de PME. |
| Dabic et al (2019) | Revisão bibliométrica e sistemática | N.a | <ul style="list-style-type: none">- A gestão do conhecimento e os processos de aprendizagem são fatores importantes para obter vantagem competitiva a longo termo e sucesso na internacionalização.- As PME necessitam de transferência de conhecimento externo e conhecimento interorganizacional – recolocar os trabalhadores no estrangeiro. |
| Jong & Houten (2014) | Revisão da literatura | N.a | <ul style="list-style-type: none">- O impacto do grau de internacionalização na performance é positivo para multinacionais que operam em países culturalmente semelhantes e negativo para multinacionais que operam em países culturalmente muito distintos.- Os gestores devem pensar cuidadosamente em que países entrar, tendo em conta o nível de diversificação cultural da empresa.- Os custos de internacionalização superam os benefícios quando a diversidade cultural é muito elevada. |
| Kamakura et al (2012) | Revisão da literatura | N.a | <ul style="list-style-type: none">- Existem 4 estados de internacionalização: doméstico, early exporter, avançado e global.- O capital humano, a tecnologia e as ligações administrativas além-fronteiras são considerados fatores-chave para a evolução pelos 4 estados de internacionalização da empresa. |
| Muzychenko (2008) | Estudo teórico | N.a | <ul style="list-style-type: none">- Treinar os gestores é importante para que estes desenvolvam as suas competências interculturais, de modo a identificarem com sucesso as oportunidades internacionais de negócio. |

ICIEMC 2020

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|--|
| Pauluzzo (2010) | Estudo quantitativo | 149 executivos de PME italianas | <ul style="list-style-type: none"> - O grau de conhecimento de um ambiente cultural tem uma relação direta com as práticas e estratégias dos RH. - Um melhor conhecimento dos valores culturais, princípios e crenças dos chineses permite uma melhor compreensão dos seus comportamentos e atitudes permite que a empresa obtenha melhores resultados em termos de gestão dos RH. - A implementação de um treino cultural e de adaptação entre instituições pode ser benéfico para as empresas italianas. Estas devem possuir sensibilidade cultural ao planear técnicas de avaliação e controlo na China, de modo a aumentar a motivação dos RH locais e obter níveis de performance dos RH mais satisfatórias. - As PME diferem das multinacionais não apenas em termos de tamanho e limitações financeiras, mas também a nível de características operacionais e de gestão. - As PME geralmente são geridas apenas por uma pessoa; apresentam uma estrutura simples, com um baixo nível de especialização, o que as torna flexíveis e adaptáveis; não se podem focar em liderança pelos custos, mas sim em estratégias focadas no mercado; apresentam recursos financeiros limitados. - As PME vêem-se confrontadas com vários obstáculos à internacionalização: recursos financeiros e físicos limitados, falta de conhecimento e de capacidades de gestão adequados (atitudes, falta de experiência, tempo de gestão limitado, compromisso e problemas de parcerias), falta de conhecimento e informação acerca dos mercados estrangeiros. |
| Pauluzzo & Shen (2018) | Revisão da literatura | N.a | <ul style="list-style-type: none"> - O setor da indústria, a idade e as características do gestor das PME (idade, educação e experiência prévia), assim como os recursos disponíveis (capital humano, tecnologia e propriedade intelectual) são determinantes para a exportação de PME. - A inovação está positivamente ligada à exportação; o crescimento não. - O uso de tecnologia sofisticada (websites, e-commerce...) promovem a exportação. |
| Pickernell et al (2016) | Estudo qualitativo e quantitativo | 4838 respostas da UK federation of small businesses | <ul style="list-style-type: none"> - A internacionalização é considerada um processo comportamental que se inicia geralmente com a expansão para mercados geograficamente próximos, seguindo para mercados caracterizados por uma proximidade psicológica. - A orientação internacional e a perceção do risco ambiental preveem a internacionalização; as capacidades de negócio internacional e o know-how de gestão não. - O capital humano relaciona-se positivamente e diretamente com o grau de internacionalização da empresa (tempo gasto em atividades de internacionalização, tipo de mercado, grau e produto). - O proprietário/fundador adquire uma perspetiva internacional mais ampla por meio da experiência, o que reduz as suas perceções de risco associadas à venda em mercados estrangeiros e aumenta o conhecimento sobre a melhor forma de vender nesses mercados. |
| Ribau et al (2018) | Revisão da literatura | N.a | <ul style="list-style-type: none"> - A orientação dos empreendedores e o capital social são de extrema importância para a internacionalização da empresa. - As relações de negócio podem ajudar as empresas a expandir além-fronteiras, apenas se a empresa for capaz de descobrir oportunidades de mercado. - Mais importante que a quantidade de capital social, é a forma como esse é gerido e investido. - As PME dependem sobretudo das características dos empreendedores (tomada de risco e proatividade) para a internacionalização. |
| Ruzzier et al (2007) | Estudo quantitativo – modelo estrutural | 161 empresas eslovenas | <ul style="list-style-type: none"> - A orientação dos empreendedores e o capital social são de extrema importância para a internacionalização da empresa. - As relações de negócio podem ajudar as empresas a expandir além-fronteiras, apenas se a empresa for capaz de descobrir oportunidades de mercado. - Mais importante que a quantidade de capital social, é a forma como esse é gerido e investido. - As PME dependem sobretudo das características dos empreendedores (tomada de risco e proatividade) para a internacionalização. |
| Zhang et al (2012) | Estudo qualitativo e quantitativo | 117 PME chinesas | <ul style="list-style-type: none"> - A orientação dos empreendedores e o capital social são de extrema importância para a internacionalização da empresa. - As relações de negócio podem ajudar as empresas a expandir além-fronteiras, apenas se a empresa for capaz de descobrir oportunidades de mercado. - Mais importante que a quantidade de capital social, é a forma como esse é gerido e investido. - As PME dependem sobretudo das características dos empreendedores (tomada de risco e proatividade) para a internacionalização. |

Abreviaturas: N.a - não aplicável; PME - pequenas e médias empresas; RH - recursos humanos.

ICIEMC 2020

Tabela 2 – Estudos sobre a relação entre a distância cultural e a internacionalização.

| ESTUDO | TIPO DE ESTUDO | AMOSTRA | INSTRUMENTOS DE MEDIDA USADOS | CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|--|--|
| Beugelsdijk et al (2017) | Revisão meta-analítica | N.a | N.a | <ul style="list-style-type: none"> - As empresas não costumam expandir para locais culturalmente distantes, mas caso o façam preferem o método “greenfield” ou as subsidiárias integradas. - A distância cultura afeta de forma negativa a performance de subsidiárias, mas não afeta a performance de toda a multinacional. - Os efeitos da distância cultural não são sensíveis ao tempo, mas sim ao quadro cultural usado e o país de origem da empresa (se o país de origem é subdesenvolvido, o impacto da distância cultural na performance da empresa torna-se insignificante; se o país de destino é subdesenvolvido, o impacto é negativo; se o país de destino é desenvolvido, o impacto é positivo). |
| Cuypers et al (2018) | Revisão da literatura – construto | N.a | N.a | <ul style="list-style-type: none"> - A globalização não consiste apenas em fluxos de dinheiro, está também relacionada com os efeitos da cultura e das instituições nas interações complexas da internacionalização. |
| Shenkar (2001) | Revisão crítica da literatura | N.a | N.a | <ul style="list-style-type: none"> - São feitas muitas suposições acerca da distância cultural, mas nem sempre estas se verificam. Existe muita discordância na literatura acerca dos diferentes temas englobando a distância cultural. |
| Ojala & Tyrvainen (2007) | Estudo empírico | 51 PME filandesas | Primeiros 3 países escolhidos para internacionalizar; distância cultural (Índice de Hofstede) | <ul style="list-style-type: none"> - As prioridades das PME variam entre países geograficamente próximos e países com um grande poder de compra. - A distância geográfica é o principal fator tido em conta na escolha do primeiro país para internacionalizar. - O tamanho do mercado de softwares é o principal fator tido em conta na escolha do segundo país para internacionalizar. Uma pequena distância cultural é outro fator tido em conta. - Um mercado de grande dimensão é o principal fator tido em conta na escolha do terceiro país para internacionalizar. |
| Ojala & Tyrvainen (2009) | Estudo qualitativo e quantitativo | 51 PME filandesas | Indicadores de estímulos à distância psíquica em nível macro (Dow & Karunaratna); dimensões culturais (Índice de Hofstede) | <ul style="list-style-type: none"> - A distância psíquica tem grande impacto na penetração de mercado de PME com grande conhecimento. - O tamanho do mercado (se o mercado do país de destino for grande, a possibilidade de internacionalizar aumenta), o comportamento de procura de oportunidades, e as ações tomadas pelos gestores são fatores que tornam o efeito da distância psíquica menos visível a um nível macro. - Recrutar gestores que possuam conhecimentos acerca do país de destino ajuda a que as empresas minimizem o impacto da distância psíquica. |

Abreviaturas: N.a – não aplicável; PME – pequenas e médias empresas.

4.1. MEDIÇÃO DA DISTÂNCIA CULTURAL

Devido à sua grande subjetividade, a distância cultural não é um fator fácil de quantificar. O método mais comumente utilizado consiste em avaliar as quatro dimensões de Hofstede (1980) e, posteriormente, relacionar os dados obtidos num único índice, desenvolvido por Kogut & Singh, em 1988 (as cited in Ojala & Tyrvaïnen, 2009). Este método, apesar de muito utilizado, é considerado pouco fiável e até traiçoeiro. Dessa forma, vários outros métodos para medir a distância cultural foram surgindo, de modo a completar as dimensões de Hofstede (1980).

Alguns autores começaram a correlacionar os resultados obtidos nas quatro dimensões de Hofstede, outros aplicaram às empresas questionários relacionados com o processo de internacionalização. Algumas novas variáveis começaram a ganhar peso, como o número de subsidiárias em cada país anfitrião, a educação e a experiência internacional (Ojala & Tyrvaïnen, 2009; Beugelsdijk *et al*, 2017).

O facto de ainda não se ter encontrado um modo considerado eficaz de medir a distância cultural dificulta a interpretação dos resultados dos estudos, sobretudo porque muitos diferem nas metodologias de avaliação implementadas (Beugelsdijk *et al*, 2017).

4.2. O IMPACTO DA DISTÂNCIA CULTURAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao longo dos últimos anos, vários autores analisaram o impacto que a distância cultural apresenta no processo de internacionalização, nomeadamente na escolha do país, na escolha da tipologia de entrada no mercado estrangeiro e na performance da empresa (Shenkar, 2001; Beugelsdijk *et al*, 2017; Cuypers *et al*, 2018). Alguns autores defendem que a distância cultural influencia todas as fases do processo de internacionalização e, quando esta é muito elevada, a probabilidade de uma empresa investir diminui significativamente (Beugelsdijk *et al*, 2017). No que toca ao método de entrada, o investimento de raiz é o preferido pelas empresas, que consideram mais seguro manterem o controlo de todo o processo em países culturalmente distantes, de modo a reduzir as incertezas e os custos (Shenkar, 2001; Beugelsdijk *et al*, 2017).

Não se verificaram grandes relações entre a distância cultural e o tempo ou a quantidade de capital investido, contrariamente à situação global do país. De facto, constata-se que, se o país de origem é subdesenvolvido, o impacto da distância cultural na performance da empresa torna-se insignificante; se o país de destino é subdesenvolvido, o impacto é negativo; se o país de destino é desenvolvido, o impacto é positivo. No que toca à performance, constatou-se que a distância cultural afeta de forma negativa a performance das subsidiárias, contudo não afeta a performance da multinacional como um todo (Beugelsdijk *et al*, 2017).

Uma grande crítica à forma como a distância cultural é analisada prende-se com o facto de se dar relevância apenas aos fatores que levam ao distanciamento das culturas. Contudo, apesar de todas as diferenças, existem fatores que aproximam as culturas entre si. A globalização e a facilidade de comunicação e deslocação, a proximidade geográfica, a experiência em trabalhar no estrangeiro, a aculturação, a atratividade cultural e os próprios trabalhadores das empresas têm influência direta na distância cultural, tornando-a menos limitadora (Shenkar, 2001).

4.3. DISTÂNCIA CULTURAL – SUPOSIÇÕES

Como referido anteriormente, o conceito de distância cultural é extremamente abstrato e as opiniões dos autores a respeito do mesmo diferem constantemente. Shenkar (2001), no seu estudo, menciona um conjunto de suposições que se tendem a fazer quando se trata da distância cultural, sem que haja de facto evidência para as mesmas. Divididas em propriedades concetuais e propriedades metodológicas, o autor cita oito suposições, que podem ser consultadas na tabela 3.

ICIEMC 2020

Tabela 3 – Suposições escondidas no construto da distância cultural (Shenkar, 2001).

| Propriedades conceituais | Propriedades metodológicas |
|---|---|
| <p>A ilusão de simetria: supõe-se que a distância cultural entre dois países é idêntico nos dois sentidos (a distância cultural entre o país origem e de destino é igual), contudo não foram ainda realizados estudos que o comprovem.</p> | <p>A suposição de homogeneidade corporativa: a avaliação da distância cultural considera a cultura nacional, mas não assume as diferenças na cultura corporativa.</p> |
| <p>A ilusão de estabilidade: contrariamente ao que se pressupõe, a distância cultural não é constante, pois tem tendência a mudar com o tempo. Para além disso, à medida que uma empresa adquire conhecimento acerca de uma nova cultura, a distância cultural diminui.</p> | <p>A suposição da homogeneidade espacial: a avaliação da distância cultural pressupõe que existe uma homogeneidade cultural nacional. Contudo, na prática ocorre exatamente o inverso e, por vezes, a variação intracultural consegue ser mais impactante que a variação intercultural.</p> |
| <p>A ilusão da linearidade: pressupõe-se que, quando a distância cultural é elevada, as empresas investem numa fase mais tardia, escolhendo métodos de entrada que lhes proporcionem maior controlo e obtêm uma performance reduzida. Contudo, entrar num mercado culturalmente próximo pode ser igualmente desafiante.</p> | <p>A suposição da equivalência: o índice de avaliação desenvolvido por Kogut & Singh (as cited in Shenkar, 2001), e baseado no trabalho de Hofstede (1980), analisa a incerteza e a evasão à parte. Esta nova medida pode levar a resultados enganadores acerca das diferenças culturais significativas.</p> |
| <p>A ilusão da causalidade: quase todos os estudos pressupõem que a distância cultural afeta o IDE, a sequência e a performance. Apesar da ideia de que a cultura é o único fator que determina a distância entre dois países, vários estudos têm emergido, defendendo que vários fatores além da cultura influenciam a relação entre dois países.</p> | |
| <p>A ilusão da discordância: assume-se que as diferenças culturais entre dois países são um obstáculo à internacionalização. Contudo, estas diferenças podem ser sinérgicas e impactar positivamente a performance da empresa.</p> | |

Abreviaturas: IDE – investimento direto no estrangeiro.

4.4. A DISTÂNCIA CULTURAL E INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Alguns estudos têm vindo a analisar o impacto da distância na internacionalização das empresas. De facto, constata-se que a distância cultural, psíquica e geográfica, assim como o tamanho do mercado do país de destino influenciam as decisões de internacionalização tomadas pelas empresas, sejam elas multinacionais ou PME (Ojala & Tyrvaïnen, 2007, 2009). Contudo, a distância cultural nem sempre é vista com um impedimento à internacionalização. Tratando-se de um processo estratégico que requer ponderação e planeamento, vários fatores são tidos em consideração quando se escolhe o país de destino, sendo que as PME têm tendência para escolher países geograficamente próximos e com um grande poder de compra (Ojala & Tyrvaïnen, 2007).

Estes fatores vão variando consoante a experiência da empresa na internacionalização. Empresas menos experientes utilizam a distância geográfica como principal meio de seleção do país de destino. Quando a empresa expande para um segundo país, o tamanho do mercado e uma distância cultural reduzida são os principais critérios considerados. Contudo, quando a empresa expande para um terceiro país, o tamanho do mercado é o principal fator considerado, sendo que os de maiores dimensões são os preferidos. Nesta fase em que as PME já detêm maior experiência de internacionalização, a distância cultural deixa de ser um fator de exclusão (Ojala & Tyrvaïnen, 2007, 2009). O gestor apresenta mais uma vez um papel fundamental nas tomadas de decisão estratégica, sendo que estas podem tornar a distância psíquica menos relevante. Isto acontece no caso de PME cujos gestores possuam conhecimentos adequados acerca do país de destino e maior experiência na relação com mercados estrangeiros (Ojala & Tyrvaïnen, 2009).

5. INTELIGÊNCIA CULTURAL

O termo Inteligência Cultural (IC) começou a tornar-se popular a partir de finais do século XX e início do século XXI, sendo atualmente referido em inúmeros trabalhos científicos (ver tabela 4) (Ang et al, 2007; Ang & Inkpen, 2008; Crowne, 2008; Dyne et al, 2010; Andersen & Bergdolt, 2017; Sharma & Hussain, 2017). O termo cultura, bem mais antigo, define a capacidade de raciocínio e de resolução de problemas. Intimamente relacionado com a IC, a cultura era anteriormente vista apenas em termos académicos. Atualmente, o termo é aceite e discutido em termos mais vastos, dando assim origem a várias categorias de inteligência, entre as quais se podem destacar a inteligência emocional, a inteligência social, a inteligência prática e a IC (Ang et al, 2007; Ang & Inkpen, 2008; Sharma & Hussain, 2017).

Em termos gerais, a IC pode ser definida como a capacidade que um indivíduo possui para se adaptar a diferentes ambientes culturais, relacionados com a etnicidade e a nacionalidade, entre outras formas de cultura (Ang et al, 2007; Dyne et al, 2010).

Dependendo dos autores e seus respetivos estudos, o conceito de IC, analisado de forma mais minuciosa, apresenta várias definições distintas, umas mais abrangentes que outras, mas seguindo sempre a mesma linha de raciocínio. Assim, alguns autores defendem que a IC engloba ainda um conjunto de habilidades e comportamentos, como o conhecimento de línguas estrangeiras, e a presença de qualidades como a flexibilidade e a tolerância, que facilitam as relações interculturais (Crowne, 2008; Dyne et al, 2010; Sharma & Hussain, 2017).

5.1. A INTELIGÊNCIA CULTURAL – UM CONCEITO MULTIFATORIAL

A IC, tão complexa na sua totalidade, é composta por diferentes fatores. Mais uma vez, não existe apenas uma forma de dividir a IC, pelo que, ao longo de diferentes estudos, várias categorizações são feitas. Alguns consideram que a IC é composta pelas dinâmicas cultural, sociológica e individual; outros autores separam a IC em conhecimento, atenção, comportamento e habilidades; para alguns as componentes da IC são a cognitiva, a física e a emocional/motivacional; o pensamento cultural estratégico, a motivação e comportamento é outro método de divisão mencionado em alguns estudos; outros separam-na apenas em conhecimento, atenção e comportamento; alguns mencionam o conhecimento cultural, habilidades e metacognição ou ainda capacidades de processos, de posições e de percursos (Dyne et al, 2010; Andersen & Bergdolt, 2017).

Apesar de tantas maneiras diferentes de esmiuçar a IC, existe uma, proposta por Ang et al (2007), que é a mais geralmente aceite, e que separa a IC em quatro domínios: metacognitivo, cognitivo, motivacional e comportamental. Esta visão da IC é mencionada em vários estudos e é a mais amplamente difundida (Ang et al, 2006; Ang et al, 2007; Ang & Inkpen, 2008; Crowne, 2008; Ward et al, 2009; Bucker et al, 2015; Sharma & Hussain, 2017; Alon et al, 2018; Fakhrelding, 2018; Gozzoli & Gazzaroli, 2018).

Este conceito multifatorial, que divide a IC em quatro dimensões, proposto por Ang et al (2006, 2007), ajuda a sintetizar os conceitos de inteligência e de relações interculturais (Ang et al, 2006; Dyne et al, 2010). Estas quatro dimensões podem ainda ser agrupadas em dois grandes grupos: o mental e o comportamental (Ang et al, 2006). A IC metacognitiva é responsável pelo controlo da cognição e pela aquisição do conhecimento cultural, que permite ao indivíduo compreender as preferências culturais dos outros (Ang et al, 2006; Gozzoli & Gazzaroli, 2018).

A metacognição está diretamente ligada à estratégia, e pessoas com uma elevada IC metacognitiva são capazes de resolver problemas em situações culturalmente distintas, através de processos de consciencialização, de planeamento e de verificação (Dyne et al, 2010). A IC cognitiva está relacionada com o conhecimento de práticas e valores das diferentes culturas, adquiridas através da educação e da experiência (Gozzoli & Gazzaroli, 2018).

As pessoas com uma IC cognitiva elevada conseguem compreender melhor o funcionamento dos sistemas políticos, económicos e legais de outras culturas (Dyne et al, 2010). A IC motivacional refere-se à capacidade

ICIEMC 2020

mental de se focar numa situação ou tarefa específica, distinta pelas suas particularidades culturais (Ang et al, 2007; Gozzoli & Gazzaroli, 2018).

As pessoas com uma IC motivacional elevada são eficazes e adaptam-se melhor a novos contextos culturais. A motivação pode ser intrínseca, quando relacionada com a satisfação de lidar com novos contextos culturais; extrínseca, quando relacionada com os benefícios tangíveis obtidos através de experiências culturais distintas; ou autoeficaz, quando relacionada com a confiança (Dyne et al, 2010).

Por fim, a IC comportamental consiste na capacidade de realizar ações apropriadas ao interagir com outras culturas (Gozzoli & Gazzaroli, 2018). As pessoas com uma IC comportamental elevada adequam o seu comportamento verbal e não verbal de forma adequada a cada cultura, ponderando cada palavra, gesto, tom e expressão facial (Bucker et al, 2015).

Assim, pode-se concluir que as quatro dimensões da IC, podendo ou não estar relacionadas entre si, representam a capacidade geral de um indivíduo para lidar eficazmente em diferentes contextos culturais (Ang et al, 2007).

Tabela 4 – Estudos sobre a inteligência cultural no contexto da internacionalização.

| ESTUDO | TIPO DE ESTUDO | AMOSTRA | CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Andersen & Bergdolt (2016) | Revisão sistemática | N.a | <ul style="list-style-type: none"> - A <u>motivação</u> e o <u>comportamento</u> são menos relevantes que a <u>adaptação</u>, os <u>atributos pessoais</u> e o <u>conhecimento cognitivo</u>. - Os componentes <u>cognitivo</u> e <u>comportamental</u> são de menor importância para a inteligência cultural, comparadas com as outras 2 dimensões. - A inteligência cultural é extremamente importante para a comunicação entre diferentes culturas. - Em acordos de offshoring, apenas empresas culturalmente inteligentes (que investiram no desenvolvimento das capacidades interculturais necessárias) podem aproveitar de maneira eficaz os empreendimentos comerciais internacionais. |
| Ang & Inkpen (2008) | Revisão da literatura (quadro conceptual) | N.a | <ul style="list-style-type: none"> - Existem 3 dimensões das capacidades interculturais da empresa: gerência (inteligência cultural das equipas de gestão), competitiva (riscos competitivos associados aos projetos de offshoring e a capacidade da empresa de lidar com eles) e estrutural (desenvolver normas estruturais culturalmente inteligentes). |
| Ang et al (2007) | Estudo empírico quantitativo | <p>Estudo 1: não licenciados 235 EUA e 358 Singapura.</p> <p>Estudo 2: 98 managers internacionais de 17 países.</p> <p>Estudo 3: 103 profissionais e seus supervisores de 12 países.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - IC metacognitiva e IC cognitiva previram o julgamento cultural e a tomada de decisão; IC motivacional e IC comportamental previram a adaptação cultural; IC metacognitiva e IC comportamental previram o desempenho de tarefas. - A IC pode prever os três aspetos da efetividade intercultural (capacidade de julgamento e tomada de decisão, adaptação cultural e desempenho de tarefas). - A Habilidade mental geral, a inteligência emocional, a adaptação intercultural, os Big 5 da personalidade, a sensibilidade retórica, o desejo social, a idade, o sexo, a semelhança diádica e experiência intercultural também influenciam a efetividade intercultural. |
| Crowne (2008) | Revisão da literatura | N.a | <ul style="list-style-type: none"> - A exposição a outras culturas (como estudar ou trabalhar no estrangeiro) e o nível dessa exposição aumenta a IC. - As empresas deveriam considerar treinar os seus trabalhadores no estrangeiro, de modo a aumentar a sua IC e melhorar a sua performance em processos de internacionalização. |
| Dyne et al (2010) | Estudo conceptual | N.a | <ul style="list-style-type: none"> - A IC permite a um gestor liderar de forma mais eficiente entre diferentes culturas. |
| Mor et al (2013) | Estudo empírico | Estudo 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Uma metacognição cultural elevada está associada com a aproximação afetiva e a colaboração criativa em relações interculturais. |

ICIEMC 2020

| | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| | | 200 estudantes de MBA americanos | - Qualquer manipulação que auxilie o desenvolvimento da perspectiva cultural é especialmente benéfica para indivíduos com uma baixa metacognição cultural. |
| | | Estudo 2 57 estudantes de MBA americanos | - As diferentes dimensões da IC contribuem para a gestão intercultural. |
| | | Estudo 3 76 estudantes MBA americanos + 76 adultos americanos | - O treino intercultural deve permitir aos gestores usufruir das suas estratégias metacognitivas de modo a aprofundar as diferenças culturais existentes. |
| Foreman-Peck & Zhou (2015) | Trabalho teórico - discussão | N.a | - O montante de exportação e o conhecimento de mercados estrangeiros são facilitados quando os trabalhadores de uma empresa possuem boas capacidades linguísticas e experiência de trabalho no estrangeiro. - Cominar certos atributos, como treinar as habilidades linguísticas dos trabalhadores, empregar trabalhadores com boas habilidades linguísticas, empregar pessoal de línguas nativas, e relacionar as línguas com as vendas, pode aumentar as exportações até 40%. - O conceito de IC é amplamente utilizado e a CQS é a escala mais utilizada para a medir. - A CQS apresenta boa consistência interna, está validada e a sua divisão em 4 fatores foi suportada. |
| Sharma & Hussain (2016) | Revisão da literatura | N.a | - A IC está fortemente ligada à personalidade, à experiência prévia de trabalho no estrangeiro, a viajar ou estudar no estrangeiro, ao número de países visitados e ao nível de exposição cultural. - Como os indivíduos com IC elevado têm mais sucesso em lidar com processos de internacionalização, a CQS pode ser usada como método de recrutamento de novos empregados. |
| Purhonen (2012) | Trabalho qualitativo e quantitativo | 115 empresas finlandesas que pretendiam entrar no mercado chinês | - Um dos grandes aspetos das ICC em PME é o de atingir um equilíbrio entre a tarefa de comunicação e a comunicação relacional. - A colaboração interativa em contexto de negócio deve procurar a honestidade, a abertura, respeito e confiança recíprocos. |

Abreviaturas: N.a – não aplicável; IC – inteligência cultural; CQS – Cultural quotient scale (escala do quociente cultural); ICC – interpersonal communication competencies (competências interpessoais de comunicação); PME – pequenas e médias empresas.

5.2. ANTECEDENTES DA INTELIGÊNCIA CULTURAL

Apesar da escassez de estudos relativos aos seus antecedentes, alguns autores analisaram a relação entre a IC e vários fatores, nomeadamente a personalidade, as competências interculturais, como a experiência de trabalho e estudos no estrangeiro, o número de países visitados, o conhecimento de línguas estrangeiras e o nível de exposição a diferentes culturas (Crowne, 2008; Alon et al, 2018; Sharma & Hussain, 2017; Andersen & Bergdolt, 2018).

Crowne (2008) defende que a exposição a outras culturas e o nível dessa exposição aumenta a IC. Apesar do seu estudo não ser empírico, sugere que trabalhar e estudar no estrangeiro pode ter repercussões positivas na IC de um indivíduo, algo que não acontece com umas simples férias. Isto dá a entender que, para que a exposição a novas culturas resulte em aprendizagem e desenvolvimento da IC, esta deve ser prolongada e não de curta duração (Crowne, 2008, Alon et al, 2018).

A personalidade é um dos fatores mais comumente relacionado com a IC. No seu estudo, Ang et al (2006, 2007) analisaram a relação entre as cinco dimensões da personalidade: perceção, compreensão, extroversão, vontade de agradar e estabilidade emocional, e as dimensões da IC. Verificou-se uma relação entre a perceção

e metacognição; vontade de agradar e estabilidade emocional com comportamento; extroversão com cognição, motivação e comportamento; e compreensão com todos os 4 componentes da IC. Chega-se assim à conclusão que existe grande correlação entre a personalidade e a IC.

5.3. AVALIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA CULTURAL

A escala mais amplamente utilizada para a avaliação da IC é a escala de quociente cultural (Cultural quotient Scale – CQS), criada por Ang et al (2007). Constituída por 20 itens avaliados através de uma escala de Likert (4 para a IC metacognitiva, 6 para a IC cognitiva, 5 para a IC motivacional e 5 para a IC comportamental), a CQS foi testada por vários autores, tendo sido considerada válida e fiável para diferentes países (Ang et al, 2006, 2007; Ward et al, 2009; Bucker et al, 2015; Alon et al, 2018; Gozzoli & Gazzaroli, 2018).

Gozzoli & Gazzaroli (2018) testou a CQS com amostra de 755 italianos, tendo comprovado a sua fiabilidade e a existência de 4 dimensões de IC. Bucker et al (2015) utilizou a escala numa amostra de 308 chineses, chegando à conclusão de que a escala é válida e fiável, mas não discriminativa, sendo difícil distinguir as 4 dimensões da escala, contrastando assim os achados de Gozzoli & Gazzaroli (2018).

Ward et al (2009) analisaram os resultados da CQS em vários estudantes internacionais, concluindo que a escala é um instrumento de medida fiável e válido que demonstra correlação entre as características da personalidade. Para além da versão original da escala, algumas variantes foram surgindo, algumas maiores outras mais curtas, em comparação com a CQS (Sharma & Hussain, 2017).

Uma nova escala, mais recente, que também avalia a IC é o quociente de inteligência cultural de negócios (Business cultural intelligence quotient – BCIQ). Sempre dividida em 4 secções, o BCIQ apresenta uma estrutura mais refinada e mais adequada para avaliar a IC em contextos de negócio (Alon et al, 2018). Na tabela 5 estão elencados os estudos que testaram as escalas CQS e BCIQ.

5.4. INTELIGÊNCIA CULTURAL E AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Apenas as empresas culturalmente inteligentes, que investiram no desenvolvimento das capacidades interculturais necessárias, podem aproveitar de maneira eficaz os empreendimentos comerciais internacionais (Ang & Inkpen, 2008). Sendo a IC de extrema importância para a comunicação entre diferentes culturas (Dyne et al, 2010; Andersen & Bergdolt, 2016), o recrutamento de pessoal com uma elevada IC oferece às PME maiores probabilidades de sucesso, caso pretendam enveredar pelo caminho da internacionalização (Sharma & Hussain, 2016). De facto, os indivíduos com uma IC bem desenvolvida são capazes de trabalhar e negociar em ambientes interculturais de forma mais eficaz, uma vez que apresentam uma melhor capacidade de julgamento e tomada de decisão, uma boa adaptação cultural e um melhor desempenho de tarefas (Ang et al, 2007). Apesar das quatro dimensões da IC contribuírem para a gestão intercultural, a dimensão metacognitiva tem sido considerada como a mais importante. De facto, uma IC metacognitiva elevada está associada a uma aproximação mais afetiva e a uma colaboração mais criativa nas relações interculturais. O desenvolvimento da perspetiva cultural, à qual a IC metacognitiva está associada, é especialmente benéfica durante o treino dos recursos humanos de uma empresa, uma vez que permite aprofundar conhecimentos acerca das diferenças culturais existentes e formas de as contornar (Mor et al, 2013). Vários estudos analisaram a importância da IC dos gestores e restantes trabalhadores das PME durante os processos de internacionalização (tabela 6) (Charoengsukmongkol, 2015, 2016; Schreier & Macchi, 2016, Schreier et al, 2016; Fakhrelding, 2018).

A maioria dos estudos analisaram empresas europeias ou asiáticas, mas todos eles obtiveram resultados muito semelhantes. De facto, as características do gestor são fundamentais e impactam profundamente as PME. Gestores com uma elevada IC desfrutaram de uma melhor rede de comunicação com parceiros de negócios estrangeiros (Charoengsukmongkol, 2015, 2016). Contudo, para que as PME desfrutem desta vantagem têm de apostar na formação dos seus recursos humanos, uma vez que a IC desenvolve-se sobretudo com a experiência e a aprendizagem. O gestor deve usar a sua IC para adquirir mais conhecimento sobre os consumidores, competidores, o ambiente em que o negócio se desenrola e as instituições do mercado estrangeiro (Charoengsukmongkol, 2016; Schreier & Macchi, 2016, Schreier et al, 2016).

ICIEMC 2020

A formação adequada dos empregados ou a contratação de pessoal já experiente em mercados externos, com competências interculturais bem desenvolvidas e o domínio de várias línguas estrangeiras são outros fatores que podem contribuir para o sucesso de internacionalização (Purhonen, 2012; Foreman-Peck & Zhou, 2015; Fakhrelding, 2018). Tendo em conta a sua validade e eficácia, a CQS pode ser usada como método de recrutamento de novos empregados (Sharma & Hussain, 2016).

Segundo Crowne (2008), as empresas deveriam ponderar treinar os seus trabalhadores no estrangeiro, de modo a aumentar a sua IC e melhorar a sua performance em processos de internacionalização. Porém, como anteriormente referido, nem sempre as PME dispõem de recursos financeiros suficientes para a implementação de formações dispendiosas para os seus recursos humanos. Nestes casos, o mais importante é não desperdiçar recursos, e usar aqueles de que se dispõe da melhor forma possível (Baldegger, 2016).

Tabela 5 – Estudos que testaram as escalas CQS e BCQI.

| ESTUDO | TIPO DE ESTUDO | AMOSTRA | INSTRUMENTOS DE MEDIDA USADOS | CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES |
|---------------------------------------|------------------------------|--|--|--|
| Alon et al (2018) | Estudo quantitativo | Espanha (n = 443), Colômbia (n = 514), Grécia (n = 244), Áustria (n = 256) e Estados Unidos (n = 120). | Business Cultural Intelligence Quotient (BCQI) | - Os fatores mais importantes que levam à IC são: 1. O número de países em que os profissionais de negócios vivem há mais de 6 meses; 2. O nível de educação; 3. O número de idiomas falados. - A IC varia entre países, sugerindo que alguns países têm maior propensão a interações comerciais interculturais. |
| Ang et al (2006) | Estudo quantitativo | 1ª medida: 1465 estudantes de gestão 2ª medida: 338 (dos 1465) estudantes | CQS e Big 5 Inventory | - Verificou-se uma relação entre a <u>consciência</u> e metacognição (IC); <u>vontade de agradar</u> e <u>estabilidade emocional</u> com comportamento (IC); <u>extroversão</u> com cognição (IC), motivação (IC) e comportamento (IC); <u>abertura</u> com todos os 4 componentes da IC - Existe relação entre os traços de personalidade e a IC. |
| Bucker et al (2015) | Trabalho quantitativo | 308 chineses experientes em relações internacionais | CQS | - A escala é válida e fiável, mas não discriminativa (é difícil distinguir/separar as 4 dimensões da escala: cognitivo, metacognitivo, comportamental e motivacional). - Os autores consideram que seria mais adequado dividir a escala em apenas 2 dimensões: internalized cultural knowledge intelligence (ICK inteligência) – junção da IC <u>metacognitiva</u> e IC <u>cognitiva</u> ; e effective cultural flexibility intelligence (ECF inteligência) – junção da IC <u>motivacional</u> e IC <u>comportamental</u> . |
| Gozzoli & Gazzaroli (2018) | Estudo quantitativo | 755 italianos | CQS | - A fiabilidade da escala foi comprovada para italianos e comprova a existência das suas 4 componentes: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. |
| Ward et al (2009) | Estudo empírico Quantitativo | Estudo 1: 346 estudantes internacionais Estudo 2: 118 estudantes internacionais Estudo 3: 102 | CQS | - A CQS é um instrumento de medida fiável e válido que demonstra correlação entre características de personalidade. - A IC apresenta grandes semelhanças com a inteligência emocional e não ajuda a compreender variações na adaptação psicológica, sociocultural e académica. - O uso de versões de escalas baseadas na performance e específicas para a cultura proporcionariam uma avaliação mais frutífera. |

Abreviaturas: IC – inteligência cultural; CQS – Cultural quotient scale (escala do quociente cultural).

ICIEMC 2020

Tabela 6 – Estudos empíricos relativos à inteligência cultural e sua importância para as pequenas e médias empresas.

| ESTUDO | TIPO DE ESTUDO | AMOSTRA | INSTRUMENTOS DE MEDIDA USADOS | CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--|-------------------------------|---|
| Charoengsukmongkol (2016) | Trabalho quantitativo | 129 PME tailandesas | CQS | <p>- A IC contribui positivamente para as capacidades da empresa relacionadas com a internacionalização. As características do gestor têm grande impacto no funcionamento da empresa.</p> <p>- O nível de complexidade cognitiva e as capacidades culturais dos gestores podem melhorar o seu planeamento estratégico para a internacionalização.</p> <p>- Um gestor com uma elevada IC não é suficiente para que os processos de internacionalização ocorram de modo eficiente. O gestor deve usar a sua IC para adquirir mais conhecimento sobre os consumidores, competidores, o ambiente em que o negócio se desenrola e as instituições do mercado estrangeiro.</p> |
| Charoengsukmongkol (2015) | Trabalho quantitativo | 129 PME tailandesas | CQS | <p>- A IC é uma capacidade que os gestores podem desfrutar para redes de comunicação com parceiros de negócio estrangeiros – um grande determinante do sucesso de internacionalização. Para as PME isto é ainda mais importante, pois ajuda a ultrapassar a desvantagem em que se encontram comparativamente às multinacionais.</p> <p>- Os gestores de PME que tenham uma boa IC, boas capacidades de comunicação entre culturas e motivação para aprender e se adaptar às circunstâncias têm boas probabilidades de sucesso ao internacionalizar a empresa.</p> <p>- O treino da IC é de extrema importância, para o sucesso das empresas em mercados estrangeiros.</p> |
| Fakhrelding (2018) | Estudo qualitativo e quantitativo | PME suíças | CQS | <p>- O processo de internacionalização depende em grande parte da IC dos gestores.</p> <p>- O acesso às informações do mercado externo contribui para o processo de internacionalização.</p> <p>- O treino dos atuais empregados ou a contratação de pessoal já experiente em mercados externos e competências interculturais contribui para o sucesso de internacionalização.</p> <p>- Deve-se dar especial atenção aos componentes IC metacognitiva e IC motivacional, aquando do treino dos empregados.</p> |
| Schreier & Macchi (2016) | Estudo quantitativo | 53 participantes: 16 gestores de PME suíças e 37 | CQS | <p>- Os gestores que trabalham/trabalharam em processos de internacionalização apresentam níveis de IC superiores aos que nunca trabalharam nesta área.</p> |

| ESTUDO | TIPO DE ESTUDO | AMOSTRA | INSTRUMENTOS DE MEDIDA USADOS | CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES |
|------------------------------|---------------------|--|-------------------------------|---|
| Schreier <i>et al</i> (2016) | Estudo quantitativo | estudantes de mestrado 53 participantes: 16 gestores de PME suíças e 37 estudantes de mestrado | CQS | - A IC e a IUQ contribuem para um melhor perfil de inteligência cultural dos gestores (tendo a IC maior impacto que a IUQ). - O nível de IC é muito maior em gestores que já tenham estado envolvidos em processos de internacionalização. O seu nível de IUQ também é mais elevado, mas não de forma tão relevante como a IC. |

Abreviaturas: PME – pequenas e médias empresas; CQS – Cultural quotient scale (escala do quociente cultural); IC – inteligência cultural; IUQ – inuitive intelligence (inteligência intuitiva).

6. DISCUSSÃO

Esta revisão da literatura demonstrou que a internacionalização de multinacionais e PME é afetada pela DC, a distância cultural e a IC. Apesar de ser uma problemática bastante abordada na literatura científica, continua a tratar-se de uma problemática atual. Para além disso, todos os estudos analisados corroboram que o capital humano exerce um papel preponderante em todo o processo. Ao longo deste trabalho foram aprofundados os conceitos de DC, distância cultural e IC, a sua relação com o processo de internacionalização e a forma como o capital humano é um recurso-chave para as PME.

Parece haver um consenso na literatura relativamente à escolha dos primeiros países de destino quando uma empresa pretende expandir o seu negócio para mercados estrangeiros. De facto, vários estudos defendem que se deve optar inicialmente por países culturalmente semelhantes, de modo a aumentar as probabilidades de sucesso (Jong & Houten, 2014; Ribau et al, 2016). O conhecimento aprofundado, por parte dos trabalhadores das PME, da cultura do país de destino é tido como fundamental para o processo de internacionalização (Pauluzzo, 2010; Kamakura et al, 2012; Pickernell et al, 2016; Buzavaite & Korsakiene, 2019; Dabic et al, 2019) e muitos destacam ainda o papel fundamental do gestor, que deve apresentar um conjunto de características fundamentais, como poder de liderança, inovação (Baldegger, 2016), experiência, boas parcerias (Pauluzzo & Shen, 2018) e uma educação adequada (Pickernell et al, 2016). Não existem na literatura muitos estudos empíricos que avaliem as características dos gestores e dos recursos humanos mais importantes para superar possíveis obstáculos culturais. Contudo, o número de estudos qualitativos é bastante exaustivo, e a importância de um bom gestor e de recursos humanos competentes para o sucesso de internacionalização, sobretudo no que toca a PME, é indiscutível.

Relativamente à distância cultural os pontos divergentes são frequentes, começando logo pela definição do termo. Na literatura os termos distância cultural e distância psíquica são comumente utilizados. Alguns autores consideram tratar-se do mesmo conceito (Ojala & Tyrvainen, 2007, 2009), outros defendem que se trata de conceitos distintos (Shenkar, 2001; Beugelsdijk, 2017; Cuypers et al, 2018). O segundo ponto de discórdia surge com os instrumentos de medida utilizados para avaliar a distância cultural. O facto de se tratar de um conceito particularmente abstrato e com uma definição ainda pouco sólida, torna a sua avaliação difícil e pouco precisa. As quatro dimensões de Hofstede e o índice desenvolvido por Kogut & Singh, em 1988 (Ojala & Tyrvainen, 2009; Beugelsdijk et al, 2017) é o método de avaliação mais citado, apesar de terem surgido novas variáveis que têm sido implementadas na avaliação da distância cultural. Apesar disso, ainda não existe um método considerado eficaz. Por fim, o trabalho de Shenkar (2001) é uma grande crítica à forma como o termo da distância cultural é aplicado na literatura e às várias suposições não fundamentadas que são feitas acerca do tema. Desta forma, sugere-se a realização de mais estudos, no sentido de consolidar a conceptualização, operacionalização e mensuração daquele construto.

O terceiro e último conceito analisado nesta revisão é o de IC. A definição desenvolvida por Ang et al (2006, 2007), que divide a IC em quatro dimensões distintas é amplamente aceite na literatura. Da mesma forma, a Escala do quociente cultural, criada pelos mesmos autores, também é o instrumento de medida mais amplamente utilizado, sendo considerado válido e fiável (Ang et al, 2006, 2007; Ward et al, 2009; Bucker et al, 2015; Alon et al, 2018; Gozzoli & Gazzaroli, 2018). Contudo, surgem também algumas críticas, como o caso do estudo de Bucker et al

(2015), que considera difícil distinguir as 4 dimensões da escala, tornando-a pouco discriminativa. Considerada uma característica imprescindível de gestores e restantes recursos humanos, a IC é um dos conceitos mais citados na literatura analisada (Schreier & Macchi, 2016; Schreier et al, 2016; Charoengsukmongkol, 2015, 2016; Ang et al, 2007; Muzychenko, 2008). Outras características frequentemente citadas são o conhecimento e experiência previamente adquirida (Schreier & Macchi, 2016; Schreier et al, 2016; Ruzzier et al, 2007), a personalidade (Andersen & Bergdolt, 2017) e a motivação (Dana et al, 2019). O conhecimento, a qualificação dos trabalhadores da empresa, a inovação e uma equipa de gestão qualificada são outros fatores considerados imprescindíveis para a internacionalização de PME (Baldegger, 2016).

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o número de artigos utilizados. O conceito de IC surgiu em inúmeros artigos, assim como a internacionalização e a DC. Relativamente à distância cultural, o número de artigos utilizados foi mais limitado, o que poderá influenciar as conclusões retiradas sobre esse tema. Outra limitação prende-se com o facto de a maioria dos estudos quantitativos analisarem o processo de internacionalização de PME na Europa, nomeadamente na Suíça (Baldegger, 2016; Schreier & Macchi, 2016; Schreier et al, 2016; Fakhreding, 2018), Finlândia (Ojala & Tyrvaïnen, 2007, 2009), Itália (Pauluzzo, 2010) e Eslovénia (Ruzzier et al, 2007); e na Ásia, mais especificamente em Singapura (Ang et al, 2007), China (Zhang et al, 2012; Bucker et al, 2015) e Tailândia (Charoensukmongkol, 2015, 2016). Apenas o estudo de Mor et al (2013) foi realizado nos Estados Unidos na América. Dessa forma, apesar de estarmos a falar de conceitos globais, a informação de que dispomos não engloba todos os continentes e, apesar de, com base nos estudos existentes, se poder generalizar os resultados, é preciso ter sempre um certo cuidado com a forma como os dados são interpretados.

Torna-se, porém, evidente que a diversidade cultural, a DC e a IC estão intimamente relacionadas com a internacionalização das empresas, afetando os processos de decisão e os resultados obtidos. Da mesma forma, os gestores e os recursos humanos assumem um papel preponderante na internacionalização de PME, tratando-se de recursos essenciais para colmatar as limitações que estas apresentam, comparativamente às multinacionais.

7. CONCLUSÃO

Este estudo pretendeu analisar as evidências mais recentes acerca da internacionalização de empresas, sobretudo de PME, quais os principais fatores a ter em consideração durante o processo e quais os recursos mais importantes a utilizar. Apesar de se tratar de uma temática amplamente estudada, continua a ser um tema atual, sobretudo no mundo globalizado em que vivemos. É, portanto, importante acompanhar as mudanças e tendências.

Constatou-se que a diversidade cultural, a DC e a IC impactam significativamente o processo de internacionalização das PME. Foi ainda relatada a importância de gestores e de recursos humanos qualificados para a obtenção de sucesso na internacionalização de PME.

Todavia, este trabalho de análise teórica, nomeadamente na análise do conceito de distância cultural, não permite tirar conclusões definitivas acerca do seu impacto nas PME e nas suas decisões de expansão além-fronteiras. Para além disso, trata-se do conceito aqui explorado que mais polémica suscita, devido à grande discordância existente em torno da sua definição e medição. Neste contexto, fica demonstrado que, num mundo cada vez mais globalizado, há certamente espaço e necessidade de mais investigação sobre a temática da distância cultural.

BIBLIOGRAFIA

- Alon, I., Boulanger, M., Elston, J., Galanaki, E., Ibarreta, C., Meyers, J., Muñiz-Ferrer, M., Vélez-Calle, A. (2018). Business cultural intelligence quotient: A five-country study. *Thunderbird international business review.*, 60(3), 237-250.
- Andersen, M., Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence – merging two different research streams. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195.
- Ang, S., Dyne, L., Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.
- Ang, S., Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., Chandrasekar, N. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Ang, S., Inkpen, A. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.
- Baldegger, R. (2016). Swiss International Entrepreneurship Survey 2016. Results of the study on the internationalization of Swiss SMEs [PDF]. Doi: 10.13140/RG.2.2.33759.25769.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V., Spadafora, E., Essen, M. (2017). Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of Management*, 44(1), 89-130.
- Bucker, J., Furrer, O., Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence: A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 461.
- Buzavaite, M., Korsakiene, R. (2019). Human Capital and the Internationalisation of SMEs: A Systemic Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 125-142.
- Charoensukmongkol, P. (2015). Cultural intelligence of entrepreneurs and international network ties. The case of small and medium manufacturing firms in Thailand. *Management Research Review*, 38(4), 421-436.
- Charoensukmongkol, P. (2016). Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities. *International Small Business Journal*, 34(1), 105-122.
- Crowne, K. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391-399.
- Cuyper, I., Ertug, G., Heugens, P., Kogut, B., Zou, T. (2018). The making of a construct: Lessons from 30 years of the Kogut and Singh cultural distance index. *Journal of International Business Studies*, 49(9), 1138-1153.
- Dabic, M., Maley, J., Dana, L., Novak, I., Pellegrini, M., Caputo, A. (2019). Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, doi: 0.1007/s11187-019-00181-6.
- Dyne, L., Ang, S., Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. In K. Hannum, B. Mcfeeters, L. Booyen (Eds.) *Leading Across Differences: Cases and Perspectives* (131-138).
- Fakhrelding, H. (2018). Examining the effect of cultural intelligence on the internationalization of swiss small and medium enterprises. *International Business Research*, 11(6), 89-101.
- Foreman-Peck, J., ZHOU, P. (2015). Firm-level evidence for the language investment effect on SME exporters. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(4), 351-377.
- Gozzoli, C., Gazzaroli, D. (2018). The cultural intelligence scale (CQS): A contribution to the Italian validation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-8.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Jong, G., Houten, J. (2014). The impact of MNE cultural diversity on the internationalization performance relationship. Theory and evidence from European multinational enterprises. *International Business Review*, 23(1), 313-326.
- Kamakura, W., Ramón-Gerónimo, M., Gravel, J. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 236-251.
- Mor, S., Morris, M., Joh, J. (2013). Identifying and training adaptive cross-cultural management skills: The crucial role of cultural metacognition. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 453-475.

ICIEMC 2020

- Muzychenko, O. (2008). Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. *European Management Journal*, 26(6), 366-377.
- Ojala, A., Tyrvaïnen, P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123-149.
- Ojala, A., Tyrvaïnen, P. (2009). Impact of psychic distance to the internationalization behaviour of knowledge-intensive SMEs. *European Business Review*, 21(3), 263-277.
- Pauluzzo, R. (2010). How cultural determinants may affect HRM: the case of Italian companies in China. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 78-95.
- Pauluzzo, R., Shen, B. (2018). *Impact of culture on management of foreign SMEs in China*. Italy: Springer.
- Pickernell, D., Jones, P., Thompson, P., Packham, G. (2016). Determinants of SME exporting: Insights and implications. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(1), 31-42.
- Purhonen, P. (2012). *Interpersonal communication. Competence and collaborative interaction in SME internationalization*. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Ribau, C., Moreira, A., Raposo, M. (2018). Internacionalização de PME no Continente Americano: Revisão da Literatura. *Innovar*, 28(67), 59-73.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R., Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- Schreier, C., Macchi, L. (2016). Cultural intelligence of SME's leaders involved in internationalization processes. *Abac Odi Journal Vision. Action. Outcome*, 3(1).
- Schreier, C., Udomkit, N., Macchi, L. (2016). Cultural and Intuitive Intelligence of SME's Leaders. *GSTF Journal on Business Review*, 4(3), 15-20.
- Sharma, N., Hussain, D. (2017). Current status and future directions for cultural intelligence. *Journal of Intercultural Communication Research*, 46(1), 96-110.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535.
- Ward, C., Fischer, R., Lam, F., Hall, L. (2009). The convergent, discriminant, and incremental validity of scores on a self-report measure of cultural intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 69(1), 85-105.
- Zhang, X., Ma, X., Wang, Y. (2012). Entrepreneurial Orientation, social capital, and the internationalization of SMEs: Evidence from China. *Wiley Periodicals, Inc.*, 54(2), 195-210.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and
Consumer Behaviour, November 11-12, 2020, Aveiro, Portugal

Motivations' Consequences to Watch Tv Ads

Pedro Espírito Santo, Cláudia Andrade Santos, Patricia Azinheira Cardoso &
Nuno Fortes

All at Instituto Politécnico de Coimbra, ESTGOH, Rua General Santos Costa, 3400-124 Oliveira do
Hospital | Portugal

Abstract

Advertising is an absolutely permeable element in our lives as individuals and consumers. While online advertising is growing, it is still important to look at traditional methods of delivering marketing information to consumers. With the creation and development of online platforms that allows watch TV programs and movies without advertising, watch videos has been changing in recent years. It is therefore important to explore the future possibilities for the TV ads continue to profit. Thus, we propose a research model that seeks to assess the future intent of individuals to view television advertising. We identified as antecedents the consumers motivations and the advertising perceived adaptation. From a sample of 154 individuals, the results show that the future intention to watch TV advertising is determined by the intrinsic and extrinsic motivations of each individual and the adaptation of advertising to their audiences. Therefore, advertising adaptability plays an important role in audience intent, so it will be important for companies to develop television advertising campaigns according to the market segments they are targeting.

Keywords: Television Advertising, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation

ICIEMC 2020

1. INTRODUÇÃO

Dentro dos esforços de marketing, a publicidade é reconhecida ainda hoje como a técnica mais utilizada de comunicação, podendo adaptar-se a qualquer suporte e ser utilizada em diversos ambientes: online como offline (Belch & Belch, 2018).

O meio de difusão das comunicações publicitárias de maior importância para os consumidores portugueses é a Internet (Fonseca, 2012). Isto deve-se maioritariamente ao nosso estilo de vida atual, uma vez que estamos constantemente expostos à utilização do telemóvel e do computador, tanto em contextos profissionais como em momentos de lazer.

Apesar disso, não podemos negligenciar a importância dos media tradicionais ou a sua capacidade de transmitir mensagens, muitas vezes de uma forma subtil, ao longo do nosso dia.

Na Internet, por exemplo, ao criar uma campanha de Facebook é possível escolher como target pessoas pertencentes a uma determinada faixa etária, localização ou que já tenham colocado “gosto” ou partilhado numa determinada página. Esta segmentação não é exequível no mundo televisivo, pelo que muitas vezes a eficácia da publicidade televisiva é considerada como sendo limitada. Ao contrário do que acontece com os meios online, os profissionais de marketing não têm qualquer poder de segmentação dos públicos-alvo que irão estar expostos a um anúncio televisivo, a não ser na seleção do público que habitualmente vê determinado canal de televisão (Uribe, 2016).

Adicionalmente, a própria natureza da televisão tem vindo a sofrer alterações nos últimos anos, com a introdução de ferramentas que permitem visualizar gravações sem qualquer esforço e passar à frente programas ou os intervalos publicitários (Uribe, 2016). Além disso, muitas vezes quando estamos a ver televisão, estamos a utilizar múltiplos dispositivos simultaneamente, como o telemóvel ou computador, para aceder a outros conteúdos.

Há muito que a televisão é um dos meios mais valorizados pelos profissionais de marketing para a transmissão de mensagens a públicos de grande dimensão (Belch & Belch, 2018), contudo, em 2017 verificou-se que uma grande parte da população portuguesa que tem uma SMART TV, com idades entre os 16 e os 74 anos que escolhe ver os seus programas através da internet através de serviços como o Youtube ou Netflix (INE, 2017).

Neste sentido, a publicidade na televisão, apesar de se afigurar como um meio de comunicação com potencial para difundir a mensagem através da publicidade, são muitos os indivíduos que consomem conteúdos noutras plataformas, com especial evidência para o digital.

Assim, a publicidade, em qualquer um dos seus formatos, tem um papel central nas pesquisas que os consumidores levam a cabo, independentemente do meio que estes utilizam, pelo que, interessa identificar as motivações dos indivíduos para a visualização de publicidade na TV e o seu impacto na intenção de cada um em continuar a publicidade na TV.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Entender o comportamento do consumidor é um processo desafiante já que, por trás de qualquer comportamento, se escondem justificações e motivações (Barbopoulos & Johansson, 2017). Estes comportamentos são, por vezes, desconhecidos pelos próprios indivíduos, incapazes de oferecer uma justificação racional para alguns dos seus comportamentos. Segundo Maslow (1954), as necessidades podem ser divididas em múltiplas categorias, começando nas necessidades mais básicas dos indivíduos e até às necessidades mais complexas. Este autor realça ainda que, apesar dos consumidores apresentarem múltiplas necessidades em qualquer momento, estas não precisam de ser satisfeitas todas ao mesmo tempo, pelo que cada indivíduo irá satisfazer as suas necessidades mais básicas antes de passar para os níveis mais complexos (Maslow, 1954).

De entre as motivações do consumidor, a literatura distingue entre motivações intrínsecas ao indivíduo e motivações extrínsecas ao indivíduo (Feng, Fu & Qin, 2016).

ICIEMC 2020

Por um lado, a motivação intrínseca diz respeito apenas ao consumidor, estando assente na sua motivação para realizar uma ação independentemente de qualquer motivo ou pressão exterior de familiares, amigos ou conhecidos (Feng et al., 2016).

Os indivíduos com motivações intrínsecas agem com elevado grau de voluntariedade a fim de executarem a ação pretendida, por exemplo ver publicidade na televisão ou experimentar um novo produto, por curiosidade (Kim & Drumwright, 2016).

Estas motivações intrínsecas podem levar os consumidores a ter determinados comportamentos por razões pessoais e, em diferentes momentos e para pessoas distintas, a motivação intrínseca pode basear-se em gostos, objetivos ou até experiências anteriores. Assim, por vezes, a motivação intrínseca do consumidor pode assentar em sentimentos tão simples como a curiosidade ou a diversão (Feng, Fu & Qin, 2016). Adicionalmente, a motivação intrínseca pode também ter a sua origem nas crenças de cada indivíduo e as suas obrigações morais que o indivíduo escolhe impor a si próprio sem qualquer motivo exterior (Barbopoulos & Johansson, 2017).

Por outro lado, as motivações extrínsecas têm como causa fatores externos ao consumidor (Feng et al, 2016). Esta motivação externa pode surgir na forma de opinião de outros ou no desejo de seguir aquilo que é considerado normal ou expectável (Barbopoulos & Johansson, 2017). Um exemplo de uma motivação extrínseca poderá ser explicado quando um consumidor escolhe participar numa atividade com o objetivo de ganhar um prémio ou obter outro qualquer benefício associado à atividade a realizar.

Apesar disso, há que realçar que as motivações extrínsecas não precisam de ser positivas, visto que o desejo de evitar repercussões negativas pode servir o mesmo efeito (Kim & Drumwright, 2016).

Há muitos momentos em que se apela a esta faceta dos consumidores, tal como nos programas televisivos onde se pede aos consumidores para ligarem para um determinado número de forma a ficarem “habilitados a ganhar” um prémio, geralmente monetário ou na forma de um carro. Esta pressão social pode também surgir do medo que os indivíduos sentem de quebrar as regras da sociedade na qual estão inseridos e de serem sancionados por esse mesmo motivo (Barbopoulos & Johansson, 2017).

É através das motivações intrínsecas desenvolvem atitudes no consumidor, mais propriamente no âmbito da publicidade (Barbopoulos & Johansson, 2017). A atitude como sendo um conjunto de associações, que podem ser positivas ou negativas (Harrenveld, Nohlen & Schneider, 2015) e depender diretamente do contexto no qual um indivíduo está inserido. Neste sentido, o nosso estudo irá testar a seguinte hipótese de investigação:

H1: A motivação intrínseca tem efeitos positivos em relação à atitude que os indivíduos têm para com a publicidade.

Adicionalmente, a atitude do indivíduo pode-se manter constante ou sofrer alterações, dependendo da informação ou estímulos que este recebe relativos a este mesmo objeto (Gawronski, Ye, Rydell & Houwer, 2014). As motivações dos consumidores determinam as suas atitudes (Feng et al., 2016) e de acordo com Barbopoulos & Johansson (2017) as motivações que se desenvolvem através dos fatores externos como a pressão social e as regras da sociedade modificam as atitudes de cada indivíduo, pelo que o nosso estudo procura testar a seguinte hipótese de investigação:

H2: A motivação extrínseca influencia positivamente a atitude dos consumidores para com a publicidade.

Se a motivação é um importante antecedente da atitude, a literatura reconhece que a adaptação do marketing aos recetores individuais não é uma tendência recente, e tendo vindo a ser desenvolvida há já bastante tempo e refletindo-se assim nos meios de mass marketing, como a televisão, outdoors ou jornais (Anderson, Baik & Larson, 2015).

A importância desta customização em anos recentes, tem sido considerada como uma das forças que impulsionam o mercado da publicidade (Athanasiadis & Mitropoulos, 2010).

A criação de anúncios ou campanhas publicitárias à escala global, ou seja, estandardizar as comunicações publicitárias permite uma redução dos custos, já que requer menor investimento (Samiee, Jeong, Pae & Tai,

ICIEMC 2020

2003). Isto pode influenciar o resultado final das campanhas criadas, uma vez que a centralização dos recursos permite, muitas vezes, um resultado de melhor qualidade. Esta é uma estratégia muito utilizada, em particular, pelas marcas mais conhecidas e populares no mercado global (Okazaki, Taylor & Doh, 2007).

A adaptação da publicidade a uma área geográfica, como por exemplo um país, baseia-se na formulação de uma mensagem baseada nas características dos potenciais consumidores que ali se situam, como o seu estilo de vida e hábitos de consumo. Embora atualmente esta adaptação baseada na localização tenha uma utilização mais comum no âmbito do mobile, podemos também verificar a sua aplicação na publicidade televisiva com as marcas a incluírem nas suas publicidades algumas personalidades locais (Shin & Lin, 2016).

Assim, a interpretação das mensagens publicitárias está aberta à interpretação pessoal dos consumidores e esta é altamente influenciada pela cultura na qual o indivíduo está inserido.

Esta adaptabilidade da publicidade pode influenciar a confiança que o consumidor deposita em cada anúncio publicitário (Bozic, 2017). Liu et al. (2016) salienta que é a adaptabilidade dos anúncios televisivos que afeta a sua maior credibilidade e lhes dá maior valor. O nosso estudo irá analisar a seguinte hipótese:

H3: A adaptabilidade da publicidade tem uma influência positiva na confiança na publicidade.

Está evidenciado que a confiança assume um papel importante na forma como cada indivíduo desenvolve atitudes enquanto consumidor de anúncios televisivos. A confiança desenvolvida por cada indivíduo é capaz de afetar as decisões dos indivíduos (Hobbs & Goddard, 2015) e pode também afetar a sua atitude (Giampietri et al., 2018) perante a publicidade no meio televisivo, alterando a sua predisposição para aceitar ou não as mensagens que estão a ser transmitidas. Neste sentido, o nosso estudo irá testar a seguinte hipótese de investigação:

H4: A confiança tem efeitos diretos positivos na atitude do consumidor nos anúncios televisivos.

A resposta de cada indivíduo à publicidade pode ter como base as avaliações que o consumidor faz (Hawkins, Mothersbaugh & Best, 2007), neste caso, da publicidade televisiva, a atitude deverá ter um impacto nesta resposta como intenção futura para ver publicidade, já que a atitude é composta pelas associações que o consumidor faz a esse mesmo objeto, que podem ser negativas ou positivas (Harrenveld, Nohlen & Schneider, 2015). Deste modo, o nosso estudo irá testar as seguintes hipóteses de investigação:

H5: A atitude do consumidor em relação à publicidade tem um impacto positivo na intenção para ver publicidade na TV.

H6: A confiança em relação à publicidade tem um impacto positivo na intenção para ver publicidade na TV.

Das hipóteses de investigação deduzidas, construímos o seguinte modelo de investigação:

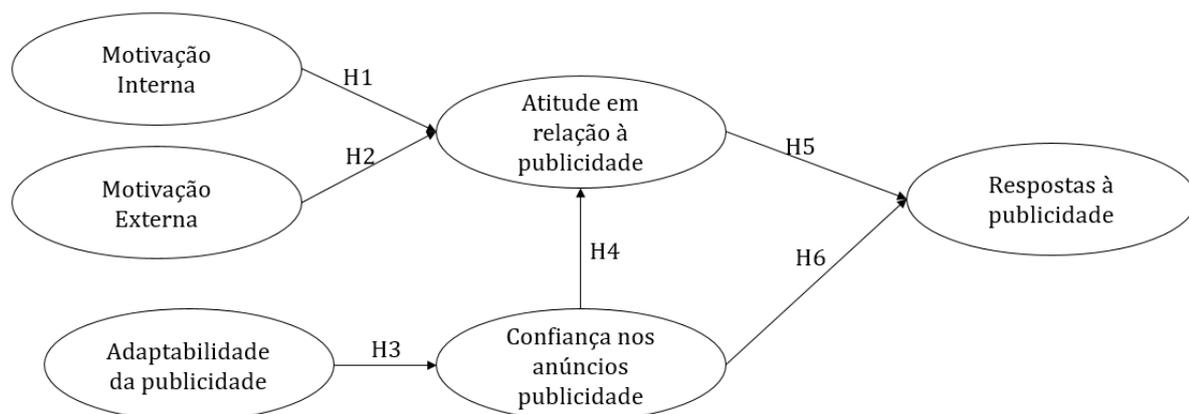


Figura 1 – Modelo Concetual

ICIEMC 2020

3. METODOLOGIA

Por forma a testar as hipóteses de investigação deduzidas da revisão da literatura, elaborou-se um questionário com itens adaptados de estudos anteriores e que foram medidos através de escalas de likert de 5 pontos (tabela 1).

Tabela 1 - Itens do questionário

| Constructo | código | Itens | Referência |
|-------------------------------|--------|---|--|
| Motivação interna | MOI1 | Eu aceito a publicidade na TV porque é divertida e interessante. | Feng, Fu, & Qin (2016) |
| | MOI2 | Eu aceito a publicidade na TV porque é uma boa forma de ficar a conhecer novos produtos e serviços. | |
| | MOI3 | Gosto de ver publicidade na TV porque me pode ajudar a satisfazer as minhas necessidades | |
| Motivação externa | MOE1 | Aceito ver publicidade na TV sempre que as pessoas à minha volta também estão a ver. | Feng, Fu, & Qin (2016) |
| | MOE2 | Escolho ver publicidade na TV porque me pode trazer benefícios. | |
| | MOE3 | Vejo a publicidade na televisão, porque me pode ajudar a poupar tempo e dinheiro. | |
| Atitude | ATT1 | Acho que é interessante ver publicidade na televisão. | Feng, Fu, & Qin (2016) |
| | ATT2 | Gosto da ideia de ver os anúncios na televisão que são adaptados a mim. | |
| | ATT3 | De forma geral, tenho uma atitude positiva em relação à publicidade na televisão. | |
| Adaptabilidade da publicidade | ADP1 | Prefiro ver anúncios televisivos que usem a língua portuguesa. | Shareef, Dwivedi, Kumar & Kumar (2017) |
| | ADP2 | Acho que os anúncios na TV que refletem a realidade portuguesa são mais interessantes do que os outros. | |
| | ADP3 | Gosto mais de anúncios na televisão que recorrem a personagens, músicas ou paisagens portuguesas. | |

| Constructo | código | Itens | Referência |
|-----------------|--------|---|--|
| Intenção futura | ITF1 | Futuramente, irei continuar a ver televisão e os seus anúncios publicitários. | Giampietri, Verneau, Giudice, Carfora & Finco (2018) |
| | ITF2 | No futuro, tenho a intenção de ver mais anúncios publicitários na televisão adaptados ao mercado português. | |
| | ITF3 | Tento prestar mais atenção aos anúncios publicitários criados apenas para os consumidores portugueses. | |
| Confiança | CNF1 | Identifico-me mais com os anúncios que refletem a realidade portuguesa do que com anúncios globais. | Koshksaray, Franklin & Hanzae (2015) |
| | CNF2 | Confio mais nos anúncios que representam a realidade portuguesa do que nos outros. | |
| | CNF3 | Confio mais em anúncios que recorram a personalidades portuguesa na apresentação de produtos e serviços. | |

A realização deste estudo de natureza conclusivo-causal, que teve como finalidade o estudo dos antecedentes e das consequências da atitude de ver publicidade televisiva.

ICIEMC 2020

3.1. AMOSTRA

Para a realização deste estudo recolheram-se dados durante o ano de 2019 através do questionário disponibilizado online, através da plataforma *Google Forms* de uma amostra composta por 154 indivíduos.

Tabela 2 – Caracterização da amostra

| Variável | Categoria | N | % |
|-----------------------|-----------------|-----|------|
| Género | Feminino | 108 | 70,1 |
| | Masculino | 46 | 29,9 |
| Horas TV (dia) | de 0 a 1 hora | 25 | 16,2 |
| | De 1 a 2 horas | 68 | 44,2 |
| | De 2 a 3 horas | 40 | 26,0 |
| | De 3 a 4 horas | 15 | 9,7 |
| | De 4 a 5 horas | 2 | 1,3 |
| | Mais de 5 horas | 4 | 2,6 |
| Idade | < 20 anos | 3 | 1,9 |
| | 20 a 29 anos | 45 | 29,2 |
| | 30 a 39 anos | 26 | 16,9 |
| | 40 a 49 anos | 24 | 15,6 |
| | 50 a 59 anos | 28 | 18,2 |
| | 60 a 69 anos | 21 | 13,6 |
| | Mais de 70 anos | 7 | 4,5 |

Pelos dados apresentados na tabela 2, conclui-se que a amostra é constituída na maioria dos casos por indivíduos do género feminino (N=108; 70,1%) com idades inferiores a 30 anos de idade (N=98; 63,6%) e que passam até 2 horas a ver TV (N=93; 60,4%).

3.2. PLS-PM – MODELO DE MEDIDAS

A análise dos dados escolhida por nós foi o método de análise de modelos de equações estruturais através da estimação PLS-PM. Este método está integrado nos métodos de análise multivariada sendo cada vez mais utilizado em ciências sociais, como é o caso do marketing. Este tipo de análise oferece a possibilidade de determinar sistemas de associações e de relações de causa-efeito entre múltiplos constructos que poderiam, de outra forma, passar despercebidos aquando da sua análise (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016; Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2018).

Numa análise prévia aos dados nós verificámos a existência de multicolineariedade entre os itens através do coeficiente VIF como sugere a literatura (Hair et al., 2016; Marôco, 2014). A existência de valores VIF acima de 5 levou a que nós considerássemos a possibilidade de existência de multicolineariedade levando à eliminação do item.

A análise de modelos PLS-PM desenvolve-se em duas fases. Numa primeira fase é analisado o modelo de medidas e, numa segunda fase a análise ao modelo estrutural.

A análise ao modelo de medidas analisa a fiabilidade e validade do modelo das medidas utilizadas. Pelos resultados obtidos e apresentados na tabela 3, verificamos que os coeficientes estandardizados são superiores a 0,7 ($p < 0,01$) o valor da variância média extraída dos conceitos é superior a 0,5 e a fiabilidade compósita apresenta-se superior a 0,7. De acordo com a literatura consultada, os conceitos apresentam fiabilidade de validade convergente (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

ICIEMC 2020

Tabela 3 – Modelo de Medidas

| Variável Latente | Item | Média | Desvio Padrão | λ | t value | Cross Loadings | AVE | C.R. |
|--------------------------|------|-------|---------------|-----------|-----------|------------------|-------|-------|
| Motivação Interna | | | | | | | 0,940 | 0,840 |
| | MOI1 | 3,10 | 1,503 | 0,934 | 90,868** | [0,447 .. 0,817] | | |
| | MOI2 | 3,82 | 1,565 | 0,902 | 43,434** | [0,452 .. 0,745] | | |
| | MOI3 | 3,01 | 1,621 | 0,913 | 55,885** | [0,411 .. 0,855] | | |
| Motivação Externa | | | | | | | 0,948 | 0,902 |
| | MOE1 | 3,52 | 1,971 | deleted | | | | |
| | MOE2 | 2,79 | 1,603 | 0,951 | 92,273** | [0,471 .. 0,840] | | |
| | MOE3 | 2,71 | 1,633 | 0,948 | 88,993** | [0,417 .. 0,792] | | |
| Atitude | | | | | | | 0,946 | 0,854 |
| | ATT1 | 2,92 | 1,722 | 0,923 | 72,173** | [0,358 .. 0,856] | | |
| | ATT2 | 3,72 | 2,107 | 0,899 | 45,415** | [0,424 .. 0,716] | | |
| | ATT3 | 3,31 | 1,709 | 0,949 | 110,312** | [0,468 .. 0,837] | | |

| Variável Latente | Item | Média | Desvio Padrão | λ | t value | Cross Loadings | AVE | C.R. |
|------------------------|------|-------|---------------|-----------|-----------|------------------|-------|-------|
| Adaptabilidade | | | | | | | 0,938 | 0,835 |
| | ADP1 | 5,10 | 1,923 | 0,903 | 46,779** | [0,372 .. 0,689] | | |
| | ADP2 | 4,83 | 1,843 | 0,913 | 42,054** | [0,452 .. 0,703] | | |
| | ADP3 | 4,92 | 1,854 | 0,925 | 69,373** | [0,405 .. 0,762] | | |
| Intenção Futura | | | | | | | 0,928 | 0,812 |
| | ITF1 | 4,01 | 1,836 | 0,858 | 34,929** | [0,535 .. 0,787] | | |
| | ITF2 | 3,64 | 2,123 | 0,921 | 62,768** | [0,611 .. 0,700] | | |
| | ITF3 | 3,95 | 2,041 | 0,923 | 68,117** | [0,608 .. 0,786] | | |
| Confiança | | | | | | | | |
| | CNF1 | 4,69 | 2,037 | 0,954 | 116,927** | [0,536 .. 0,804] | 0,947 | 0,899 |
| | CNF2 | 4,50 | 2,065 | Deleted | | | | |
| | CNF3 | 4,04 | 1,940 | 0,943 | 84,544** | [0,484 .. 0,690] | | |

** p < 0,01; * p < 0,05

Pelos resultados da tabela 3, verificamos que as cargas cruzadas são menores que os valores λ o que nos leva a aceitar a existência de validade discriminante.

Pela Tabela 4, aceitamos que a validade discriminante é também confirmada pelo critério de Fornell and Larcker (1981).

Tabela 4 – Validade Discriminante: critério de Fornell e Larcker (1981)

| | ADP | ATT | CNF | INF | MOE | MOI |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ADP | 0,914 | | | | | |
| ATT | 0,452 | 0,924 | | | | |
| CNF | 0,787 | 0,545 | 0,948 | | | |
| INF | 0,671 | 0,784 | 0,744 | 0,901 | | |
| MOE | 0,468 | 0,843 | 0,539 | 0,733 | 0,949 | |
| MOI | 0,476 | 0,849 | 0,588 | 0,722 | 0,856 | 0,916 |

3.3. PLS-PM – MODELO ESTRUTURAL

A segunda fase da análise dos resultados através da estimação PLS-PM tem como finalidade testar as relações causais existentes no estudo. Para este efeito nós escolhemos a técnica de amostragem bootstrapping. O bootstrapping consiste num procedimento não-paramétrico que permite testar a significância estatística do modelo onde, para garantir a fiabilidade desta técnica de amostragem, são criadas subamostras com observações aleatoriamente retiradas dos dados originais. Este estudo em particular será assim realizado com 5000 subamostras, uma vez que o elevado número de amostras produz estimativas mais consistentes dos resultados (Ringle, Wende, & Becker, 2015). Os resultados estão apresentados na tabela 5.

Tabela 5 – Resultados do teste de hipóteses

| HIPÓTESE | RELAÇÃO | β | t values | p values | Intervalo de confiança (95%) | | Validação |
|----------|-----------------------|---------|----------|----------|------------------------------|-------|----------------|
| H1 | MOI \rightarrow ATT | 0,458 | 5,915 | 0,000 | 0,290 | 0,594 | Confirmada |
| H2 | MOE \rightarrow ATT | 0,426 | 5,821 | 0,000 | 0,292 | 0,580 | Confirmada |
| H3 | ADP \rightarrow CNF | 0,787 | 21,991 | 0,000 | 0,709 | 0,852 | Confirmada |
| H4 | CNF \rightarrow ATT | 0,046 | 1,058 | 0,290 | -0,035 | 0,135 | Não confirmada |
| H5 | ATT \rightarrow INF | 0,539 | 10,790 | 0,000 | 0,436 | 0,632 | Confirmada |
| H6 | CNF \rightarrow INF | 0,450 | 9,561 | 0,000 | 0,360 | 0,544 | Confirmada |

Os resultados do teste de hipóteses, por análise do modelo estrutural verificou que das 6 hipóteses em estudo foram confirmadas 5 dessas hipóteses o que leva a considerar que o modelo apresentado é válido. O modelo apresentado evidencia que a intenção futura para ver publicidade é explicada em 75,5% ($R^2 = 0,755$) pelas variáveis incluídas no modelo.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O desenvolvimento do nosso estudo permitiu analisar as relações causais entre as variáveis presentes no modelo. Os resultados evidenciaram que a motivação interna do indivíduo atua de forma positiva na sua atitude para ver publicidade televisiva ($\beta_{MOI \rightarrow ATT} = 0,458$; $t = 5,915$; $p < 0,01$). Neste sentido, o nosso estudo aceita que a hipótese H1 tenha sido corroborada, atendendo que as pessoas que consideram que a visualização da publicidade ajuda a satisfazer as suas próprias necessidades consideram interessante ver os anúncios na TV o que promove uma atitude positiva para ver anúncios televisivos. Esta análise vai ao encontro de Barbopoulos e Johansson (2017), sugerindo que as motivações internas dos indivíduos desenvolvem atitudes no consumidor.

Nesta investigação a hipótese H2 foi confirmada. Esta análise justifica-se pelos resultados obtidos na relação entre a motivação externa e a atitude ($\beta_{MOE \rightarrow ATT} = 0,426$; $t = 5,821$; $p < 0,01$). Este nosso trabalho partilha da ideia de Feng et al. (2016), quando estes autores sugerem que a pressão social para ver anúncios de TV determina a sua atitude para visualizar a publicidade na TV.

A hipótese H3 foi confirmada neste trabalho ($\beta_{ADP \rightarrow CNF} = 0,787$; $t = 21,991$; $p < 0,01$). Esta corroboração da hipótese H3 justifica-se pelo facto de a utilização de personalidades locais e conhecidas dos indivíduos são mais influentes nos seus costumes e hábitos o que os leva, através da sua interpretação individual, a ter maiores níveis de confiança na publicidade (Shin & Lin, 2016).

A relação entre a confiança e a atitude não foi confirmada pelo nosso estudo ($\beta_{CNF \rightarrow ATT} = 0,046$; $t = 1,058$; $p > 0,05$). A não confirmação desta hipótese de investigação pode dever-se aos elevados níveis de variação dos itens da variável latente “confiança” levando a que muitos indivíduos tenham elevada confiança e outros apresentem níveis de confiança baixos.

Da análise aos fatores determinantes da intenção futura para ver anúncios televisivos, nós verificámos que a hipótese H5 foi corroborada pelo nosso estudo ($\beta_{ATT \rightarrow INF} = 0,539$; $t = 10,790$; $p < 0,01$). Esta nossa investigação partilha da opinião generalizada dos autores consultados, confirmando que a atitude é o grande determinante dos comportamentos dos indivíduos.

ICIEMC 2020

No modelo por nós apresentado, a confiança que cada indivíduo tem na publicidade, influencia as suas respostas ($\beta_{\text{CNF} \rightarrow \text{INF}} = 0,450$; $t = 9,561$; $p < 0,01$). As respostas são baseadas nas avaliações e crenças de cada indivíduo o que leva a aceitar que, quando os indivíduos têm elevados níveis de confiança têm uma maior intenção para ver anúncios de TV.

5. CONCLUSÕES

No modelo apresentado pelo nosso estudo, foram validadas as hipóteses de investigação que permitiram corroborar a validade do modelo apresentado. Decorrente do nosso trabalho, concluímos que as motivações dos indivíduos têm consequências na atitude em relação aos anúncios de TV. O nosso estudo contribuiu para reconhecer que a atitude e a confiança nos anúncios são determinantes para que os indivíduos tenham futuramente a intenção de ver publicidade na TV.

O modelo por nós apresentado, evidenciou resultados que podem ser utilizados pelas marcas nas suas estratégias de comunicação. Assim, o nosso estudo evidencia que as marcas tenham especial atenção na construção dos seus conteúdos, uma vez que não só importa prestar atenção às motivações dos indivíduos como também a adaptação da publicidade a cada público pode ter influencia na intenção dos indivíduos para futuramente visualizarem anúncios de TV.

Apesar de apresentar conclusões válidas, o nosso estudo apresentou algumas limitações. De entre as várias limitações encontradas, consideramos que o facto de a amostra ser maioritariamente do género feminino passar até 2 horas diárias a ver TV pode ter enviesado os dados. Outro fator importante que pode ter limitado o nosso estudo foi o de nós não termos incluído a congruência de cada indivíduo com a adaptação dos anúncios, uma vez que nós analisamos a publicidade de um modo mais abrangente.

Assim, sugere-se para futuros estudos a análise de um anuncio em particular para testar o impacto da congruência com a adaptação realizada. Sugerem-se também estudos em outras amostras que permitam comprar os nossos resultados com esses novos estudos a realizar.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Anderson, S., Baik, A. & Larson, N. (2015). Personalized pricing and advertising: An asymmetric equilibrium analysis. *Games and Economic Behavior*, 92, 53-73.
- Athanasiadis, E. & Mitropoulos, S. (2010). A distributed platform for personalized advertising in digital interactive TV environments. *Journal of Systems and Software*, 83 (8), 1453-1469.
- Barbopoulos, I. & Johansson, L. (2017). The Consumer Motivation Scale: Development of a multi-dimensional and context-sensitive measure of consumption goals. *Journal of Business Research*, 76, 118-126.
- Belch, G. E. & Belch, M. A. (2018). *Advertising and Promotion: an integrated marketing communications perspective* (11^a ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Bozic, B. (2017). Consumer trust repair: a critical literature review. *European Management Journal*, 35, 538-547.
- Feng, X., Fu, S. & Qin, J. (2016). Determinants of consumers' attitudes toward mobile advertising: The mediating roles of intrinsic and extrinsic motivations. *Computers in Human Behavior*, 63, 334-341.
- Fonseca, T. P. C. (2012). *Os meios publicitários: percepção dos consumidores e consequência da exposição à publicidade*. (Tese de Mestrado). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10216/75346>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Gawronski, B., Ye, Y., Rydell, R. & Houwer, J. (2014). Formation, representation, and activation of contextualized attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 54, 188-203.
- Giampietri, E., Verneau, F., Giudice, T., Carfora, V. & Finco, A. (2018). A Theory of Planned behaviour perspective for investigating the role of trust in consumer purchasing decision related to short food supply chains. *Food Quality and Preference*, 64, 160-166.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: Global Edition* (7th ed.). New York: Pearson Higher Education.

ICIEMC 2020

- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*: SAGE Publications.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31. doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203
- Harrenveld, F., Nohlen, H. & Schneider, I. (2015). Chapter Five - The ABC of Ambivalence: Affective, Behavioral, and Cognitive Consequences of Attitudinal Conflict. *Advances in Experimental Social Psychology*, 52, 285-324.
- Harrenveld, F., Nohlen, H. & Schneider, I. (2015). Chapter Five - The ABC of Ambivalence: Affective, Behavioral, and Cognitive Consequences of Attitudinal Conflict. *Advances in Experimental Social Psychology*, 52, 285-324.
- Hawkins, D., Mothersbaugh, D. & Best, R. (2007). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hobbs, J. E. & Goddard, E. (2015). Consumers and trust. *Food Policy*, 52, 71-74
- INE (2017, Novembro 21). *Em Portugal, 23% das empresas usam serviços de cloud computing – 2017*.
- Kim, E., & Drumwright, M. (2016). Engaging consumers and building relationships in social media: How social relatedness influences intrinsic vs. extrinsic consumer motivation. *Computers in Human Behavior*, 63, 970-979.
- Koshksaray, A., Franklin, D. & Hanzae, K. (2015). The relationship between e-lifestyle and Internet advertising avoidance. *Australasian Marketing Journal*, 23, 38-48.
- Liu, S., Perry, P., Moore, C. & Warnaby, G. (2015). The standardization-localization dilemma of brand communications for luxury fashion retailers' internationalization into China. *Journal of Business Research*, 69 (2016), 357-364.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais* (2ª ed.). Lisboa: ReportNumber.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Okazaki, S., Taylor, C. & Doh, J. (2007). Market convergence and advertising standardization in the European Union. *Journal of World Business*, 42 (4), 384-400.
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS* (Version 3.2.8.). Hamburg: SmartPLS.
- Samiee, S., Jeong, I., Pae, J. & Tai, S. (2003). Advertising standardization in multinational corporations: The subsidiary perspective. *Journal of Business Research*, 56 (8), 613-626.
- Schubring, S., Lorscheid, I., Meyer, M. & Ringle, C. M. (2016). The PLS agent: Predictive modeling with PLS-SEM and agent-based simulation. *Journal of Business Research*, 69 (10), 4604-4612.
- Shareef, M. A., Dwivedi, Y. K., Kumar, V. & Kumar, U. (2017). Content design of advertisement for consumer exposure: mobile marketing through short messaging service. *International Journal of Information Management*, 37, 257-268.
- Shin, W. & Lin, T. (2016). Who avoids location-based advertising and why? Investigating the relationship between user perceptions and advertising avoidance. *Computers in Human Behavior*, 63, 444-452.
- Uribe, R. (2016). Separate and joint effect of advertising and placement. *Journal of Business Research*, 69 (2), 459-465.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing
and Consumer Behaviour, November 12-13, 2020, Aveiro, Portugal

Consequences of Citizens' Quality of Life in Word of Mouth of Cities: The Mediating Effect of Destination Image

Sara Santos¹ & Pedro Espírito Santo²

¹ Universidade de Aveiro

² Instituto Politécnico de Coimbra

Abstract

Cities have witnessed a growing number of tourists visiting their attractions, events and monuments. From this growth, tourism has become increasingly important over the last few years. For this evolution has influence the image of the cities themselves but also the influence of the word of mouth that tourists promote by their lived experiences in these cities. Scientific studies around tourism marketing have accentuated the analysis of studies of tourist profile and behavior, leaving aside the importance that the citizen, resident in the city, has in promoting the place as a tourism destination.

In this sense, due to the importance of tourism for the Portuguese economy and the small number of relevant citizen-centered studies in literature, our study deepened the contributions of citizens' quality of life to the word of mouth of cities. To achieve our goal, we tested a research model using partial least squares estimated structural equations (PLS-SEM) across a sample of 428 individuals. The results show that citizens will recommend their cities through word of mouth if their quality of life is high, with emphasis on the psychological well-being and enjoyment dimensions obtained by each citizen in the city. Thus, our study contributes to understand the importance of cities, have strategies oriented to their resident citizens that, in this way, will be able to recommend to tourists and consequently promote the dynamization of economic activities.

Keywords: Citizens, Quality of Life, Word of Mouth, Tourism

ICIEMC 2020

1. INTRODUCTION

Tourism is an industry involving many services, amenities, and other benefits and features such as tourist events, cultural activities, history and heritage (Uysal & Sirgy, 2019). It has become a major socioeconomic force and provides numerous national gains, employment, international exchanges and development of commercial activities (Allameh, et al., 2015) increasing competition between countries, cities or regions that want to attract the attention of tourists (Armenski, Dwyer, & Pavlukovic, 2017). Therefore, destination image includes traveller's interests, attitudes, and preferences (Han, Yu, & Kim, 2018) and acts as a differentiating factor between competitors (Tasci, Gartner, & Cavusgil, 2007). This destination image has a significant influence in the visit or revisit of a destination as well as in the willingness to recommend the destination to others (Qu, Kim, & Im, 2011).

WOM also gains more importance in the choice of tourists, although in tourism research is still limited (Litvin et al., 2008).

However, there is still little research on residents' perceived impacts of tourism on the destination as well as the influence in recommending the destination (Lee & Xue, 2020). These authors emphasize the need for future exploration of the effects of residents' quality of life on tourist satisfaction and destination loyalty.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. CITIZENS QUALITY OF LIFE

Quality of Life (QOL) research is an emerging field of study in the social, behavioral, environmental, and policy sciences over the last few decades (Uysal, Sirgy, Woo, & Kim, 2016). Quality of Life of citizens and tourism are associated concepts since tourism industry brings economic benefits and jobs for the place (Nunkoo & Ramkissoon, 2010) as well as could improve well-being of people of the destination community (Andereck, Valentine, Knopf, & Vogt, 2005). Quality of life can be defined as a person's life satisfaction or dissatisfaction, happiness or unhappiness, or sense of psychological or subjective well-being (Croes, Ridderstaat, & van Niekerk, 2018). However, few studies analysed the relation between residents' place image and their support for tourism development (Ramkissoon & Nunkoo, 2011).

QOL has been conceptualized and operationalized in multiple ways. QOL is a multidimensional concept such as health, education, and income, as well as subjective assessment of those objective conditions revealed in a person's life experience (Croes et al., 2018). QOL is reflected in indicators such as the economic well-being (e.g., gross domestic product, household income, poverty rate), leisure well-being (e.g., number of recreational facilities per thousand inhabitants), environmental well-being (e.g., carbon dioxide emissions), and health well-being (e.g. average life expectancy) (Fu, Ridderstaat, & Jia, 2020).

Local resident's image is different from tourist's and could be stronger and with highest attachment due to their experiences in the place (Stylidis et al., 2016) and it could lead to the support for tourism development (Stylidis, Biran, Sit, & Szivas, 2014) as well as recommend their place for tourism (WOM), influencing tourists' perception of the destination (Gallarza et al., 2002).

2.2. DESTINATION IMAGE

Cities are considered multifaceted entities perceived from a range of perspectives (Priporas, Stylos, & Kamenidou, 2019). A destination image is formed by people in different ways. It results from previous experience or formed from news, advertising or social media or even conversations with friends, relatives or family (Beerli & Martin, 2004). The destination image corresponds to feelings, expectations, beliefs and impressions about a place built for individuals or groups (Priporas et al., 2019) and these impressions could change after tourists experienced the destination (Beerli & Martin, 2004). City residents or visitors can shape the city image through the association chains or networks that are built up over a period of time, as a result of the stimuli aggregated (Priporas et al., 2019).

Destination image was conceptualized for several authors in three components: cognitive, affective and conative (Ekinici, Sirakaya, & Preciado, 2013).

ICIEMC 2020

Cognitive dimension in tourism contains beliefs, evaluations and facts about destination's characteristics formed by the tourist (Qu et al., 2011) and it results from attributes that might include infrastructure, service quality, climate, shopping, environment and other (Gallarza et al., 2002).

On the other side, affective component is an emotional attachment (Pratminingsih, et al., 2014) and refers to individual's feelings and emotional responses from characteristics of destinations (Qu et al., 2011).

Finally, the conative component is considered as a behavioural outcome that results from the preceding components (cognitive and affective) (Prayag, 2009).

However, destination image could conduct to the success or failure of the destination and can change over time (Wang & Pizam, 2011).

The formation of the city's image can be generated bilaterally, both by people and the environment, and depends on current perceptions.

Then we tested the following hypothesis:

H1: Citizens' perceptions about their quality of life have positive effects on their image of the city.

2.3. WORD-OF-MOUTH IN CITIES

Earlier research from the 1960's studied Word of mouth (WOM) in the context of marketing (Chen, Dwyer, & Firth, 2018). WOM has been a core area of research in the marketing literature and recognizes interpersonal influence in decision-making (Strandberg, Styvén, & Hultman, 2019). WOM (word-of-mouth) corresponds to informal and personal forms of communication (Arndt, 1967), shared with others through recommendations, and opinions, positive or negative (Anderson, 1998), which influence people's attitudes (especially when it's negative) (Bailey, 2004).

In the field of tourism, WOM is the process for tourists to share opinions and information about a destination (Jalilvand & Samiei, 2012). Thus, it allows tourists to obtain information about destinations, transport, accommodation, itineraries and much more before traveling, thus influencing their choices (Arsal, Backman, & Baldwin, 2008). This makes the recommendation by previous visitors to make the destination even more attractive for those who plan to visit or (re) visit it (Bianchi & Pike, 2011). WOM is then a dimension in measuring tourist loyalty (Hapsari, Clemes, & Dean, 2017) and reducing risk and social reassurance as well as allows quality and convenience for tourists (Kim, Mattila & Baloglu, 2011).

However, WOM is influenced by factors such as cultural activities, motivations for travel or places of social interaction (Alves, Abrantes, Antunes, Seabra, & Herstein, 2016) as well as tourist satisfaction and perceived entertainment (San-Martín, Prodanova, and Jiménez, 2015).

However, WOM is also found not only in tourists but also in residents (Arsal et al., 2010) that influence travel choices (Leach, Liu & Winsor, 2008). There are intrinsic drivers motivating the generation of WOM, including concern for others (Chen et al., 2018). Cities with a brand distinctiveness aims a strong relationship between the city and citizens.

Cities with a strong brand have a strong relationship with their citizens and city image acts as a driver motivating the generation of WOM (Chen et al., 2018). Therefore, we tested the following research hypothesis:

H2: The city's image has positive effects on word of mouth generated by citizens.

ICIEMC 2020

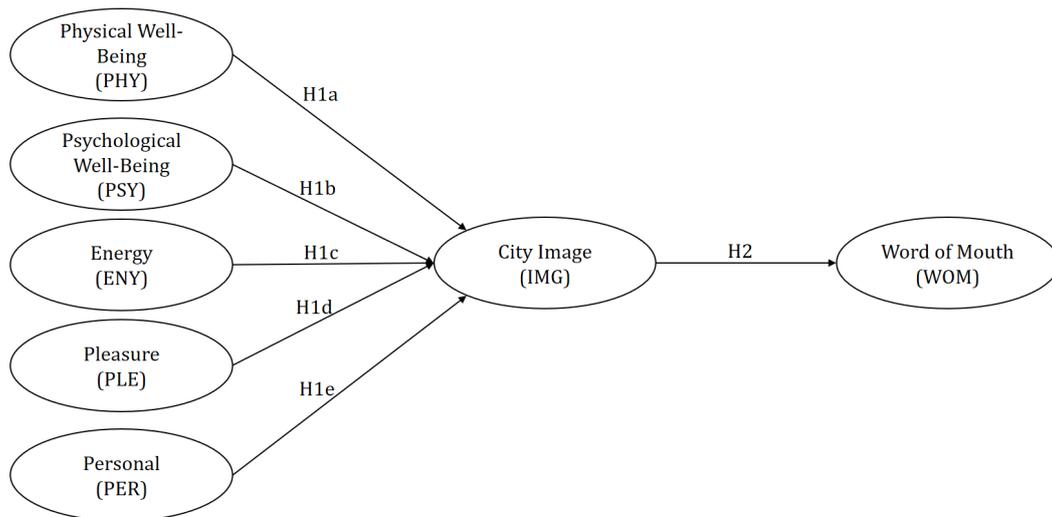


Figure 1 – Conceptual Model

3. METHODOLOGY

A realization of the work has a conclusive-causal nature and a unit of analysis centered in portuguese residents. Non-probabilistic sampling for convenience was chosen as the sampling technique for this investigation. To collect data from this cross-sectional study, a questionnaire was conducted whose items were constructed through the adaptation of 7-point Likert scales already tested in the literature as shown in Table 1.

Table 1 – Items

| Construct | Code | Items | References |
|---|-------|--|---|
| Quality of life: Physical well-being | PHY1 | My goodness is greater for residing in this city. | (Macke, Casagrande, Sarate, & Silva, 2018) |
| | PHY 2 | My health is improved by living in this city. | |
| | PHY 3 | Living in this city allows me to face (in an easier way) any problem. | |
| Quality of life: Psychological well-being | PSY1 | Living in this city allows me to be well mentally. | |
| | PSY2 | This city allows me to have less negative emotions or destructive feelings. | |
| | PSY3 | This city is a great contribution to facing the day with more energy and hope. | |
| Quality of life: Energy | ENY1 | This city allows me to have more energy. | |
| | ENY2 | This city allows me to achieve my goals. | |
| | ENY3 | In this city I have the possibility to do what I want. | |
| Quality of life: Pleasure | PLE1 | In this city I enjoy my free time much more. | |
| | PLE2 | This city gives me activities that cause me pleasure. | |
| | PLE3 | In this city I perform many useful activities. | |
| Quality of life: Personal | PER1 | Residing in this city increases my knowledge. | |
| | PER2 | By living in this city, I improve my skills. | |
| | PER3 | This city is the best for me to reside. | |
| Word of mouth | WOM1 | I disclose the positive aspects of my city. | (Ruiz-Mafe, Bigne-Alcañiz, Sanz-Blas, & Tronch, 2018) |
| | WOM2 | I recommend my acquaintances and friends to visit this city. | |
| | WOM3 | I encourage my acquaintances and friends to vacation in this city. | |
| Affective image | IMG1 | The city is pleasant. | (Gómez, Lopez, & Molina, 2015) |
| | IMG2 | The city is exciting. | |
| | IMG3 | The city is life. | |

ICIEMC 2020

Data collection was carried out during 2019 through the dissemination of the questionnaire through the online social networks of the authors of this study requesting its completion.

4. RESULTS

4.1. SAMPLE

The data collection that served as the basis for the treatment of data in this study has a total of 428 individuals whose characteristics are shown in Table 2.

Table 2 – Characterization of respondents

| Variable | Category | N | % |
|--------------------------------|-----------------|-----|------|
| Gender | Female | 266 | 62,1 |
| | Male | 162 | 37,9 |
| Age | < 20 years | 57 | 13,3 |
| | 20 to 29 years | 186 | 43,5 |
| | 30 to 39 years | 44 | 10,3 |
| | 40 to 49 years | 71 | 16,6 |
| | 50 a 59 years | 36 | 8,4 |
| | 60 a 69 years | 22 | 5,1 |
| Academic qualifications | > 70 years | 12 | 2,8 |
| | Basic Education | 56 | 13,1 |
| | High School | 163 | 38,1 |
| | Graduation | 138 | 32,2 |
| | Master | 71 | 16,6 |

The sample of this study is made up mostly of female (N= 266, 62,1%) aged between 18 and 76 years old, where 56.8% of individuals (N=234) are under the age of 30. Regarding academic qualifications, respondents have, in most cases, academic qualifications at the level of secondary education and higher education.

4.2. PLS-PM – MEASUREMENT MODEL

In a first phase, the data obtained were analyzed using SPSS v.26 software, where the Kolmogorov-Smirnov (K-S) test was analyzed, from which information was obtained which allowed us to conclude that the data distribution is not assumed to be normal. However, there is support in the literature so that when asymmetry values are less than 3 (in absolute value) and when kurtosis values are less than 7 (in absolute value) the deviations from the normal distribution will not be severe, so it can be concluded that the statistical distribution, although not appearing as normal, does not deviate much from normality (Maroco, 2014).

In a second phase, in the realization of this study, the analysis was carried out through the method of structural equations by the method of partial least squares (PLS-PM - Partial Least Squares - Path Modeling), which is considered a statistical technique that can evaluate the causal relationships between the model variables (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

The analysis through PLS-PM is divided into 2 steps: the analysis of the measurement model and the analysis of the structural model. The first step in the PLS-PM analysis is the analysis of the measurement model that seeks to assess the items' ability to measure constructs, namely in terms of reliability and validity.

ICIEMC 2020

In a previous analysis of the items, the analysis was made to the VIF coefficient (Variance Inflation Factor) to verify the existence of multicollinearity between the items, so that it was possible to obtain unbiased estimates of the results. By analyzing the VIF coefficient, we concluded that the VIF values for items BP2 and PE3 violated this assumption, so these items were removed from the analysis in our study. The remaining items had VIF values <5, which means that there will be no multicollinearity problems. (Maroco, 2014).

In the analysis of the measurement model, we sought to verify the reliability and validity of each concept since it allows us to obtain confirmatory information about the reliability of each construct, its convergent validity and discriminating validity. To perform this step, the "PLS algorithm" function available in the SMART PLS 3.2.8 software was executed.

Table 3 - Results of the measurement model

| Construct | Item | Mean | Standard deviation | λ | <i>t</i> value | Cross Loadings | AVE | C.R. |
|--------------------------|------|------|--------------------|-----------|----------------|------------------|-------|-------|
| Physical well-being | PHY1 | 4,89 | 1,420 | 0,866 | 51,264** | [0,426 .. 0,639] | 0,884 | 0,717 |
| | PHY2 | 4,51 | 1,466 | 0,831 | 31,806** | [0,301 .. 0,539] | | |
| | PHY3 | 4,55 | 1,473 | 0,843 | 48,221** | [0,457 .. 0,619] | | |
| Psychological well-being | PSY1 | 4,85 | 1,599 | 0,897 | 64,627** | [0,424 .. 0,623] | 0,904 | 0,825 |
| | PSY2 | 4,45 | 1,559 | DELETED | | | | |
| | PSY3 | 4,53 | 1,617 | 0,920 | 83,652** | [0,504 .. 0,674] | | |
| Energy | ENY1 | 4,51 | 1,599 | 0,802 | 32,005** | [0,478 .. 0,734] | 0,863 | 0,678 |
| | ENY2 | 4,51 | 1,809 | 0,854 | 40,217** | [0,388 .. 0,603] | | |
| | ENY3 | 4,56 | 1,728 | 0,813 | 31,596** | [0,367 .. 0,517] | | |
| Affective image | IMG1 | 4,68 | 1,649 | 0,819 | 37,912** | [0,298 .. 0,567] | 0,897 | 0,744 |
| | IMG2 | 4,70 | 1,753 | 0,893 | 67,248** | [0,445 .. 0,553] | | |
| | IMG3 | 4,55 | 1,718 | 0,874 | 61,482** | [0,415 .. 0,534] | | |
| Pleasure | PLE1 | 5,06 | 1,368 | 0,864 | 44,674** | [0,408 .. 0,574] | 0,923 | 0,800 |
| | PLE2 | 4,92 | 1,404 | 0,917 | 89,623** | [0,487 .. 0,625] | | |
| | PLE3 | 4,41 | 1,772 | 0,901 | 66,660** | [0,434 .. 0,618] | | |
| Personal | PER1 | 5,33 | 1,421 | 0,940 | 84,596** | [0,365 .. 0,569] | 0,943 | 0,893 |
| | PER2 | 5,63 | 1,484 | 0,950 | 127,992** | [0,435 .. 0,632] | | |
| | PER3 | 4,68 | 1,907 | DELETED | | | | |
| WOM | WOM1 | 5,21 | 1,365 | 0,866 | 37,229** | [0,416 .. 0,502] | 0,910 | 0,771 |
| | WOM2 | 5,59 | 1,259 | 0,906 | 70,751** | [0,373 .. 0,559] | | |
| | WOM3 | 4,71 | 1,597 | 0,861 | 60,851** | [0,334 .. 0,548] | | |

λ - Standardized Loadings; AVE - Average Variance Extracted; CR - Composite Reliability
** p<0,001

Through the data presented in table 3, we verified that the standardized coefficients (λ) are greater than 0.7 ($p > 0.001$). The values obtained for the Average Variance Extracted (AVE) are greater than 0.5 ($AVE > 0.5$) and the composite reliability ($CR > 0.7$) is greater than 0.7 in all concepts, except for the energy dimension of the construct quality of life. Despite this, we chose to keep this concept in our analysis.

We consider that the constructs have reliability and convergent validity (Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010).

During this study, we tested the existence of discriminant validity between constructs. This discriminant validity, which verifies whether the constructs are distinct from each other, was tested by analyzing the cross loads present in the model and by analyzing the criteria of Fornell and Larcker (1981).

For the verification of the discriminant validity through the analysis of the cross loads, presented in table 3, we conclude that the cross loads are smaller than the standardized coefficients λ . We added a second analysis to the discriminant validity and tried to verify the criteria of Fornell and Larcker (1981). Table 4 shows the square root values of the extracted average variance (AVE) present on the main diagonal, which are, in all cases, higher than the square of the correlations between the constructs present in the model. Thus, we conclude that there is discriminant validity between the concepts.

Table 4 - Discriminating Validity

| | PHY | PSY | ENY | IMG | PER | PLE | WOM |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Physical well-being (PHY) | 0,847 | | | | | | |
| Psychological well-being (PSY) | 0,711 | 0,908 | | | | | |
| Energy (ENY) | 0,597 | 0,696 | 0,823 | | | | |
| Affective image (IMG) | 0,525 | 0,599 | 0,579 | 0,863 | | | |
| Personal (PER) | 0,489 | 0,513 | 0,637 | 0,449 | 0,945 | | |
| Pleasure (PLE) | 0,531 | 0,604 | 0,678 | 0,578 | 0,539 | 0,894 | |
| WOM | 0,486 | 0,527 | 0,504 | 0,612 | 0,425 | 0,561 | 0,878 |

4.3. PLS-PM – STRUCTURAL MODEL

The second step in the PLS analysis aims to evaluate and test the structural model that aims to test the hypotheses under study by analyzing path coefficients and analyzing their significance (Hair et al., 2016; Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2018). For this purpose, we used the bootstrapping resampling technique with 5000 subsamples to be able to have stability in the results obtained and as suggested by SMARTPLS 3.2.8 software. Through this analysis it was possible to obtain the results that will be useful to analyze the corroboration of the hypotheses by analyzing the significance of each relationship through Student's t-value and p-value.

Table 5 - Hypothesis Test

| Hypothesis | Relation | β | t values | p values | 95% Confidence Interval | Confirmation |
|------------|-----------------------|---------|----------|--------------|-------------------------|---------------|
| H1a | PHY \rightarrow IMG | 0,110 | 1,867 | 0,062 | [-0,005 .. 0,227] | Not supported |
| H1b | PSY \rightarrow IMG | 0,248 | 3,337 | 0,001 | [0,099 .. 0,393] | Supported |
| H1c | ENY \rightarrow IMG | 0,146 | 1,985 | 0,047 | [-0,004 .. 0,289] | Supported |
| H1d | PER \rightarrow IMG | 0,041 | 0,678 | 0,498 | [-0,079 .. 0,164] | Not supported |
| H1e | PLE \rightarrow IMG | 0,249 | 3,564 | 0,000 | [0,109 .. 0,383] | Supported |
| H2 | IMG \rightarrow WOM | 0,612 | 16,423 | 0,000 | [0,538 .. 0,684] | Supported |

The result of the structural model showed that quality of life has positive effects on the affective image ($R^2=0,446$) and the affective image explains the word of mouth by the citizens ($R^2=0,373$).

5. DISCUSSION

In the analysis of the results of this investigation, it was evidenced that the quality of life influences the perception of the city image by the citizen and, consequently, the image of the city influences the WOM produced by the citizens.

In the analysis of the influence of quality of life on the affective image of the destination, we found that the dimension of physical well-being of the quality of life does not influence the affective image of the destination ($\beta_{PHY \rightarrow IMG} = 0,110$; $t = 1,867$; $p > 0,05$). This H1a hypothesis was not supported by this study. Thus, trying to analyze the reason why this hypothesis was not confirmed, we found that physical well-being in this study was measured using a scale that may not reflect what physical well-being is. Another justification may be related to the fact that physical well-being is a dimension of quality of life that is basic in people's lives, which can be taken for granted.

The investigation carried out confirmed the H1b hypothesis ($\beta_{PSY \rightarrow IMG} = 0,248$; $t = 3,337$; $p < 0,01$). This relationship is in line with the authors Wang and Pizam (2011) who suggest that psychological well-being as a dimension of quality of life creates a positive perception of the image of the city by the emotions created and also by the way each individual lives daily.

The H1c hypothesis was confirmed by this study ($\beta_{ENY \rightarrow IMG} = 0,146$; $t = 1,985$; $p < 0,05$). This positive relationship between the energy dimension of quality of life and the affective image of each citizen. There is a positive relationship that suggests the possibility for each individual to carry out their intended activities influences their perception of the city and its image. In this study we found that it is not the improvement of personal abilities that has a determining influence on the perceived image of the city. The H1d hypothesis was

not supported by this study ($\beta_{PER \rightarrow IMG} = 0,041$; $t = 0.678$; $p > 0.05$) and we found a possible justification. We understand that the individuals in the sample of this study are mostly individuals under the age of 30, which leads us to consider that the knowledge of these people is based on information disseminated through the internet. For this reason, we believe that this is the justification for the hypothesis not to be corroborated.

The possibility for each individual to enjoy free time and carry out useful activities are indicators of the pleasure that each person derives from the place where they live. The H1e hypothesis has been confirmed ($\beta_{PLE \rightarrow IMG} = 0,249$; $t = 3.564$; $p > 0.05$) and we understand that the pleasure dimension of quality of life acts as a determinant of the perceived image of the city.

The purpose of this study was to study the consequences of the brand image on WOM. This study confirms that the perception of the brand image influences the WOM produced by the citizen since the H2 hypothesis is confirmed by this research ($\beta_{IMG \rightarrow WOM} = 0,612$; $t = 16.423$; $p < 0.01$).

6. CONCLUSIONS

Our study produced results that are important for academic practice and the reality of cities. Thus, as main conclusions for the academic reality, this study presents an analysis to the WOM produced by the citizens. This study shows that the perception of the affective image by each citizen influences the WOM that each citizen produces for their family and friends. This affective image has as determinants the quality of life, in particular the dimensions of the citizens' psychological well-being, the energy that each one has and the pleasure that citizens have in living in the city. Thus, for the practice of cities, it is important to understand that the superior quality of life improves the image perceived by citizens. It is suggested to city policy makers to promote activities that please citizens and that are useful. Therefore, with a positive perception of the image of cities by citizens, they better interpret the signs that the city gives them and consequently spread the city and territories to their networks of contacts as friends and family.

Although the contributions we found to be valuable, our study found some limitations. In this sense, the sample was very centered on young audiences, which may have been a limitation in the conclusions obtained. Our study did not analyze the income of each citizen, so the analysis of quality of life may have been biased by the income of each citizen. In our study, we chose to analyze causal relationships using the PLS-PM estimation method. This can be a limitation. Thus, in order to continue this investigation, it is suggested that further studies be carried out on this topic that include the analysis of income and its influence on the quality of life of citizens. It is also suggested that the effects of communication carried out by cities on their image be analyzed. In addition, it is suggested that citizen involvement with the territory should also be included as a variable influencing WOM.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Allameh, S.M., Pool, J.K., Jaberi, A., Salehzadeh, R. & Asadi, H. (2015). Factors influencing sport tourists' revisit intentions: the role and effect of destination image, perceived quality, perceived value and satisfaction. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27 (2), 191-207.
- Alves, S., Abrantes, J. L., Antunes, M. J., Seabra, C., & Herstein, R. (2016). WOM antecedents in backpacker travelers. *Journal of Business Research*, 69(5), 1851-1856.
- Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C., & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1056-1076.
- Anderson, E.W (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*. 1(1), 5-17.
- Armenski, T., Dwyer, L., & Pavlukovic, V. (2017). Destination competitiveness: Public and private sector tourism management in Serbia. *Journal of Travel Research*, 57(2), 384-398.
- Arndt, J. (1967). The Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product. *Journal of Marketing Research*, 4 (3), 291-295.
- Arsal, I., Backman, S., & Baldwin, E. (2008). Influence of an online travel community on travel decisions. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 82-93.

- Arsal I, Woosnam KM, Baldwin ED (2010). Residents as Travel Destination Information Providers: An Online Community Perspective. *Journal of Travel Research*, 49(4), 400–413
- Bailey, A. A. (2004). Thiscompanysucks.com: the use of the internet in negative consumer to consumer articulations. *Journal of Marketing Communications*, 10(3), 169-182.
- Beerli, A., & Martín, J. (2004). Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 657–681.
- Bianchi, C., & Pike, S. (2011). Antecedents of destination brand loyalty for a long-haul market: Australia's destination loyalty among Chilean travelers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 736–750.
- Chen, N., Dwyer, L., & Firth, T. (2018). Residents' place attachment and word-of-mouth behaviours: A tale of two cities. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 1-11.
- Croes, R., Ridderstaat, J., & van Niekerk, M. (2018). Connecting quality of life, tourism specialization, and economic growth in small island destinations: The case of Malta. *Tourism Management*, 65, 212-223.
- Ekinci, Y., Sirakaya, E., & Preciado, S. (2013). Symbolic consumption of tourism destination brands. *Journal of Business Research*, 66(6), 711–718.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fu, X., Ridderstaat, J., & Jia, H. (2020). Are all tourism markets equal? Linkages between market-based tourism demand, quality of life, and economic development in Hong Kong. *Tourism Management*, 77, 104015.
- Gallarza, M. G., Saura, I. G., & Garcíá, H. C. (2002). Destination image towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56–78.
- Gómez, M., Lopez, C., & Molina, A. (2015). A model of tourism destination brand equity: The case of wine tourism destinations in Spain. *Tourism Management*, 51, 210-222.
- Han, H.; Yu, J. & Kim, W. (2018). Airport shopping - an emerging non-aviation business: triggers of traveller loyalty. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 35 (7), 835-845.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*: SAGE Publications.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31 (1), 3-23.
- Hapsari, R., Clemes, M. D., & Dean, D. (2017). The impact of service quality, customer engagement and selected marketing constructs on airline passenger loyalty. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 21–40.
- Kim, EEK, Mattila AS, Baloglu S. (2011). Effects of Gender and Expertise on Consumers' Motivation to Read Online Hotel Reviews. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52, 399–406.
- Leach, M. P.; Annie H. Liu , H. A & Winsor, R. D. (2008). The Impact of Attitudes, Word-of-Mouth, and Value Congruence on Conference Participation: A Comparison of Attending and Non-Attending Organizational Members. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 16 (3), 246-269
- Lee, S.W & Xue, Ke (2020) A model of destination loyalty: integrating destination image and sustainable tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25 (4), 393-408
- Macke, J., Casagrande, R. M., Sarate, J. A. R., & Silva, K. A. (2018). Smart city and quality of life: Citizens' perception in a Brazilian case study. *Journal of Cleaner Production*, 182, 717-726.
- Maroco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS. 6ª Edição*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2010). Modeling community support for a proposed integrated resort project. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(2), 257-277.
- Pratminingsih, S.; Rudatin, C.L. & Rimenta, T. (2014). Roles of Motivation and Destination Image in Predicting Tourist Revisit Intention: A Case of Bandung-Indonesia. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5, 19-24.
- Prayag, G. (2009). Tourists' evaluations of destination image, satisfaction, and future behavioral intentions-the case of mauritius. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26, 836-853.

ICIEMC 2020

- Priporas, C.-V., Stylos, N., & Kamenidou, I. (2019). 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*.
- Qu, H., Kim, L., & Im, H. (2011). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, 32(3), 465–476.
- Litvin, S.W.; Goldsmith, E.R.; Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism Management. *Tourism Management*, 29, 458–468.
- Ramkissoon, H., & Nunkoo, R. (2011). City image and perceived tourism impact: evidence from Port Louis, Mauritius. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 12(2), 123-143.
- Ruiz-Mafe, C., Bigne-Alcañiz, E., Sanz-Blas, S., & Tronch, J. (2018). Does social climate influence positive eWOM? A study of heavy-users of online communities. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(1), 26-38.
- San-Martín, S., Prodanova, J., & Jiménez, N. (2015). The impact of age in the generation of satisfaction and WOM in mobile shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 23, 1–8.
- Smith, A. (2005). Reimagining the city: The value of sport initiatives. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 217–236
- Strandberg, C., Styvén, M. E., & Hultman, M. (2019). Places in good graces: The role of emotional connections to a place on word-of-mouth. *Journal of Business Research*.
- Stylidis, D., Sit, J., & Biran, A. (2016). An exploratory study of residents' perception of place image: The case of Kavala. *Journal of Travel Research*, 55(5), 659-674.
- Stylidis, D, Biran, A., Sit, J., & Szivas, E. (2014). Residents' support for tourism development: The role of residents' place image and perceived tourism impacts. *Tourism Management*, 45, 260-274
- Tasci, A., Gartner, W. C., & Cavusgil, S. T. (2007). Conceptualization and operationalization of destination image. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31, 194–223.
- Uysal, M., & Sirgy, M. J. (2019). Quality-of-life indicators as performance measures. *Annals of Tourism Research*, 76, 291-300.
- Uysal, M., Sirgy, M. J., Woo, E., & Kim, H. (2016). Quality of life (QOL) and well-being research in tourism. *Tourism Management*, 53, 244-261.
- Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*: Springer Berlin Heidelberg.
- Wang, Y., & Pizam, A. (2011). *Destination marketing and management: Theories and applications*. Wallingford, UK: CABI.

ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and
Consumer Behaviour, November 12-13, 2020, Aveiro, Portugal

To “like” or “not to like”: the relation among Facebook, brand attachment and loyalty in Higher Education Institutions

Sara Santos¹, Carlos Brito² & Ana Margarida Barreto³

¹ Universidade de Aveiro

² Universidade do Porto

³ Universidade Nova de Lisboa

Abstract

Social media marketing is assuming a growing importance in Higher Education Institutions (HEI). However, most of these institutions fail in terms of the results achieved. In fact, while some HEI pages have a significant number of fan interactions, others reveal very low engagement. This paper aims at understanding the relationship between HEI brand attachment and the engagement of students with the respective pages on social media. It is based on a quantitative research focused on Facebook. Answers were collected through a questionnaire self-administered to 1200 students from various Portuguese universities and polytechnic institutes. Data was statistically analyzed by structural equation modeling. The results show that students who follow the HEI Facebook page tend to have a higher level of the “consumption” of content on the Facebook page related with brand attachment and loyalty, while in students who do not follow the page this impact is only in attachment to brand (not loyalty). In this line, the study has significant theoretical and managerial contributions to understand the importance of social media in relation to brand attachment and loyalty in HEI.

Keywords: Social Media, Higher Education Institutions, Brand Attachment, Loyalty

ICIEMC 2020

1. INTRODUCTION

In recent years, the use of digital technologies and the need for social relations via digital have undergone a constant evolution and are increasingly essential factors in differentiation strategies in a global and interactive world.

In the context of Higher Education, Gutman and Miaoulis (2003) state that the website is often the first place where a future student seeks information, that is, he views the courses that the HEI offers, dates, contacts, etc. Therefore, before the appearance of social media, the website was mainly a digital marketing tool for HEIs. However, nowadays, Merrill (2011, p. 26) considers that “university marketing departments can use social media to promote, distribute information, improve the brand, engage future students and gain insights into the needs of the target audience and competing practices.”

Social media are considered a crucial tool for HEIs due to their low cost, immediacy and use by a large number of students (Kelleher & Sweetser, 2012). Therefore, HEIs must work on the website and social media as a way not only to attract candidates, but also as a means of interaction and dialogue between students, alumni, institutions and professors in the educational and knowledge sharing processes (Pucciarelli & Kaplan, 2016).

Social media marketing has taken a prominent role as most HEIs have at least a presence on a (some, even several) social media platform and it could improve brand attachment and loyalty of students.

2. METHODOLOGY

This investigation intends to analyze the relationship among the engagement of students in HEI facebook page, brand attachment, and loyalty in Portuguese Higher Education Institutions. The main objective of this work is to demonstrate the importance of a “like” in HEI Facebook pages.

Facebook was chosen for this study because it is the most used platform worldwide (Tsai & Men, 2017), as well as in Portugal (Marktest, 2017). It was used a quantitative methodology. The sample is made up of 856 students of both sexes (69,7% female and 30,3% male) who follow Facebook page and 440 students (70,2% female and 29,8% male) who not follow Facebook page, from Universities of: Aveiro, Beira Interior, Évora, Coimbra, ISCTE, Lisboa, Minho, Nova de Lisboa, Porto and Trás-os-Montes e Alto Douro. Within the scope of the Polytechnique Institutes, responses were collected from: Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria, Lisboa, Porto, Setúbal e Viseu.

2.1 MEASURE INSTRUMENT

The questionnaire was divided into 8 parts: 1) indication of whether or not to be a student in higher education, having a Facebook profile and following or not the HEI page; 2) frequency of use and importance of social networks; 3) Facebook engagement profile; 4) engagement in Facebook related to the HEI; 5) Brand Attachment; 6) Loyalty 7) characterization of the student. Mostly closed responses (7-point Likert scale option) were used, especially those relating to assessing engagement, brand attachment and loyalty. The scales were adopted by the following authors: Social Media Engagement from Muntinga *et al.*, (2011) and Schivinski *et al.* (2016); Brand Attachment from Park *et al.*, (2010) and Loyalty scale from Brown and Mazzarol (2009).

2.2 PROCEDURE

The questionnaire was disseminated via (institutional) email and in Facebook groups of students from the HEIs, thus reaching a large part of students in Portuguese Higher education Institutions. Exploratory and descriptive statistical analyzes were carried out to characterize the sample. Reliability (α -Cronbach) and validity (factor analysis using the Bartlett sphericity test, the Kaiser-Meyer-Olkin measure and the Varimax method) were ensured. The hypothesized model was tested by using Structural Model Equations (SEM), which we implemented with SPSS and AMOS 22.0.

3. LITERATURE REVIEW

Higher Education Institutions are increasingly adopting marketing and brand management strategies in the face of competitive pressures to which they are subject. The global competitive environment (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Whisman, 2009), the decrease in government financial support, as well as changes in teaching itself (Stephenson & Yerger, 2014; Wilkins *et al.*, 2015) led HEIs to rethink their strategies.

HEI are guided by a market orientation (Schertzer & Schertzer, 2004), meeting students' expectations (Elliott & Healy, 2001), implementing quality programs (Bay & Daniel, 2001), and promoting loyalty.

Several researchers (Thackeray *et al.*, 2012; Walsh *et al.*, 2013) recommend that published content encourages discussion and conversation, increasing engagement.

More than attracting new students, the creation of relationships with current ones so that their loyalty exists is the main objective of these institutions, whose key element is people. Therefore it is increasingly important to create brand attachment and foster loyalty.

3.1 SOCIAL MEDIA ENGAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Engagement is important for brands because is related with trust, commitment and loyalty (Dessart, 2017). Thus, interacting with the brand through social media can lead to high levels of emotional engagement (Mangold & Faulds, 2009; Hudson *et al.*, 2015) and, consequently, this emotional connection has behavioral consequences such as word-of-mouth (Hudson *et al.*, 2015). Some authors (Muntinga *et al.*, 2011, Schivinski *et al.* 2016) distinguish level of engagement in three dimensions: consumption, contribution and creation. Consumption corresponds to a minimum interaction as only view or read content while contribution implies like, share or comment content (Dolan *et al.*, 2016). Creation is the highest level and corresponds to produce and publish content about brands (Dolan *et al.*, 2016). So, consumer activities could be active (content publishers) or passive (lurkers or observers) (Schlosser, 2005), which is the most frequent among users (Jones *et al.*, 2004).

Social media allow HEIs to have a quality relationship with students through faster, more interactive and meaningful communication (Barwise & Meehan, 2010). According to Mostafa (2015, p. 145) "academically engaged students through social media view their studies with pleasure, which increases their satisfaction" while relying on communication from HEIs through this medium (Gibbs & Dean, 2015).

Studies by Voss and Kumar (2013) on social media engagement in American HEIs show that even though there is a strong presence in these media, engagement is low. Peruta and Shields (2018) analyzed HEI publications in the United States and concluded that there are content themes such as athletics that significantly increase engagement as well as the use of user generated content. Therefore, it is important to analyze the relation between engagement and brand attachment in HEI.

3.2 BRAND ATTACHMENT

Malär *et al.* (2011) define brand attachment as the emotional bond between the consumer and the brand. Brand attachment has different levels, ranging in strength from strong to weak and not in valence of the link (Thomson *et al.*, 2005; Park *et al.*, 2010). There are essentially two scales of brand attachment: the emotional attachment scale (Thomson *et al.*, 2005) and the brand attachment scale (Park *et al.*, 2010).

Park *et al.* (2010) highlight the dimensions of brand self-connection and prominence while Thomson *et al.*, (2005) evidences affection, connection and passion.

In higher education, brand attachment is important because students tend to value emotional aspect when recommend HEI. Lynch and De Chernatony (2004) demonstrate that students firstly value rational values and only then in the higher level the emotional. This emotional connection is antecedent of brand strength and as state Dennis *et al.* (2016) in a study with US students this affects satisfaction, trust and commitment. For Dennis *et al.* (2016) is crucial HEI create and maintain relationships with publics such as (students, alumni, other stakeholders) in social media and other tools.

ICIEMC 2020

Pongpaew *et al.* (2017) demonstrate the importance of lurkers who are involved in reading and consuming content on pages, highlighting the need for future studies to better understand this type of users and their impact on the brand community.

Users with a strong attachment to the brand are more likely to behave in support of the brand, maintaining positive attitudes towards it (Spiggle *et al.*, 2012).

Therefore, the first set of hypotheses is:

Hypothesis 1: Consumption has a positive impact on the attachment to the brand

Hypothesis 2: Contribution has a positive impact on the attachment to the brand

Hypothesis 3: Creation has a positive impact on the attachment to the brand

3.3 LOYALTY

Loyalty also reflects the consumer's emotional engagement with the brand as it "acts as an important reflection of your identity or is an important sign of something meaningful for the consumer" (Goldsmith, 2012, p. 121).

In Higher Education Institutions, student loyalty is also a crucial aspect. It takes place during and after the study period at an educational institution (Hennig-Thurau *et al.*, 2001) and is an important indicator of commitment (Morgan & Hunt, 1994).

Commitment in HEIs is the desire to maintain a long-term relationship with the institution, and reflects the student's motivation to continue the relationship, for example, in postgraduate studies at the same Institution (Nguyen & LeBlanc, 2001). For this reason, loyalty is increasingly a central aspect in HEI strategies, rather than attracting new students, it is necessary to retain the current ones. Students' decisions about the institutions they choose to graduate from are influenced by recommendations from family, friends and teachers (Maringe, 2006). Athiyaman (1997) indicates that the student's attitude towards the institution is positively related to their communication behavior after enrollment, that is, positive WOM.

Brown and Mazzarol (2009) measure loyalty by the student's intention to recommend the course or the Institution to others, maintain contact with the Institution, select the Institution for future studies and belong to the alumni.

After students acquire a sense of belonging to HEI, WOM and eWOM will occur naturally. This is a more effective way to recruit new students and retain current ones. Higher education institutions have great benefits in student loyalty (Hennig-Thurau *et al.*, 2001) and should strive to define strategies in this field.

Hence, the hypotheses are:

Hypothesis 4: Brand Attachment has a positive impact on loyalty

Hypothesis 5: Consumption has a positive impact on loyalty

Hypothesis 6: Contribution has a positive impact on loyalty

Hypothesis 7: Creation has a positive impact on loyalty

Hypothesis 8: There are differences between students who follow the HEI Facebook page and those who do not, in brand attachment and loyalty, according to the following dimensions:

Hypothesis 8a: Consumption

Hypothesis 8b: Contribution

Hypothesis 8c: Creation

4 EMPIRICAL COMPONENT

The conceptual model (see Fig. 1) includes five constructs, related as follows.

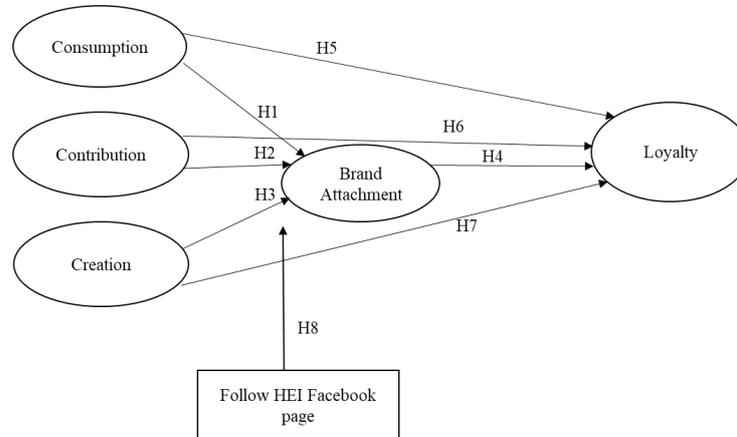


Figure 1 - Conceptual Model

The model for the sample showed an acceptable fit, $\chi^2 (283, N = 856) = 1459.990, p < .001, CFI = .926, RMSEA = .070, 90\% CI [.066, .073] P(rmsea \leq .05) < .001$

Consumption contributed positively to the brand attachment ($B = 0.353; b = 0.381; p < .001$) which supports hypothesis 1. However, neither the contribution ($B = 0.06; b = 0.035; p = .554$) nor the creation ($B = 0.08; b = 0.049; p = .395$) contribute to the brand attachment.

On the other hand, the brand attachment contributes positively to loyalty ($B = 0.556; b = 0.709; p < .001$), supporting hypothesis 4.

Table 1 provides an overview of the hypothesis testing results:

Table 1 Hypothesis Test

| No. | | | | <i>B</i> | <i>b</i> | <i>P</i> | Hypothesis supported |
|-----|------------------|------|------------------|----------|----------|----------|----------------------|
| H1 | Brand Attachment | <--- | Consumption | 0.353 | 0.381 | *** | Yes |
| H2 | Brand Attachment | <--- | Contribution | 0.06 | 0.035 | 0.554 | No |
| H3 | Brand Attachment | <--- | Creation | 0.08 | 0.049 | 0.395 | No |
| H4 | Loyalty | <--- | Brand Attachment | 0.556 | 0.709 | *** | Yes |

Legend: B = Factorial weights b = Standardized factorial weights; P= p-value

Subsequently, an attempt was made to understand whether there are differences between students who follow the HEI Facebook page and those who do not, in terms of brand attachment and loyalty, according to the dimensions of consumption, contribution and creation (hypothesis 8).

The analysis of the invariance showed that there are differences in the models of the analyzed samples, they are not invariant, the value of $p < .001$.

The model suggested a good model fit: $\chi^2 (286, N = 1296) = 1644.1, p < .001, CFI = .929, RMSEA = .061, 90\% CI [.058, .063] P(rmsea \leq .05) = .000$.

ICIEMC 2020

The results showed (according to table 2) that in the group of students who follow the HEI page, there is a positive impact of consumption on the brand attachment and on loyalty, while on students who do not follow the page, this impact only occurs on the brand attachment.

Table 2 provides an overview of the hypothesis testing results:

Table 2 - Differences analysis for following or not following the page

| | | No. | | | <i>B</i> | <i>b</i> | <i>P</i> | Hypothesis supported |
|---|-----|------------------|------|--------------|----------|----------|----------|----------------------|
| Students who follow HEI Facebook page | H8a | Brand attachment | <--- | Consumption | 0.343 | 0.366 | *** | Yes |
| | | Loyalty | <--- | | 0.098 | 0.134 | *** | Yes |
| | H8b | Brand attachment | <--- | Contribution | 0.075 | 0.047 | 0.426 | No |
| | | Loyalty | <--- | | 0.027 | 0.022 | 0.653 | No |
| | H8c | Brand attachment | <--- | Creation | 0.065 | 0.04 | 0.489 | No |
| | | Loyalty | <--- | | -0.077 | -0.061 | 0.202 | No |
| Hip. | | | | | <i>B</i> | <i>b</i> | <i>P</i> | Yes |
| Students who not follow HEI Facebook page | H8a | Brand attachment | <--- | Consumption | 0.413 | 0.441 | *** | Yes |
| | | Loyalty | <--- | | 0.053 | 0.064 | 0.167 | No |
| | H8b | Brand attachment | <--- | Contribution | -0.008 | -0.005 | 0.943 | No |
| | | Loyalty | <--- | | -0.084 | -0.067 | 0.24 | No |
| | H8c | Brand attachment | <--- | Creation | 0.034 | 0.022 | 0.753 | No |
| | | Loyalty | <--- | | -0.04 | -0.03 | 0.583 | No |

5 DISCUSSION

The results showed that consumption contributed positively to the connection to the brand. Also Pongpaew et al. (2017) demonstrated the importance of lurkers who consume content on the pages, highlighting the need for future studies to better understand this type of users and their impact on the brand community. However, neither contribution nor creation contributes to the link to the brand. On the other hand, the link to the brand contributes positively to loyalty, since students identify with and engage with the brand.

As Belaid and Temesk (2011) and Park et al. (2013) indicate engagement has an important role in mediating between constructs of brand connection and loyalty. However, this engagement is essentially passive (consumption) as the studies by Voss and Kumar (2013) showed in American HEIs: the engagement is reduced, despite the strong presence. Whether students follow the HEI Facebook page or not also influences engagement. The results showed that in students who follow the HEI page, there is a positive impact of consumption in connection with the brand and in loyalty, while in students who do not follow the page, this impact only occurs in connection with the brand. These results are consistent with the studies by Moran et al. (2014) that show that the “like” on the page leads to a positive word of mouth (assessed on loyalty), as the message automatically appears in the friends' feed (Swani et al., 2013).

6 CONCLUSIONS

Engagement in social media has attracted growing interest on the part of academia. However, studies in this area are still limited in the context of HEIs. This work contributes with its originality at a theoretical level, showing the importance of Consumption is related to brand link and loyalty, especially in students who follow the IES website.

The results show that currently the power of “like” is also a reality in HEIs, which has an impact on students' loyalty. Brand attachment measured by brand self-connection (Park et al., 2010) demonstrates that for

students the HEI is not only part of themselves but also transmits a message to others about themselves, which makes them feel become personally and emotionally connected to it.

Previous studies by Thomson et al. (2005) and Park et al. (2013) consider that the strong link to the brand promotes loyalty (for example, through the commitment to the brand and the refusal to consider alternative brands) as well as the predisposition to pay a premium price. In this study, it is demonstrated that the link to the brand also has a direct impact on loyalty in the HEI through the Consumption variable. In this sense, communication through social media contributes to the development and commitment in relationships, which means that this research responds to the need presented by Voss and Kumar (2013), Štefko et al. (2015) and Dennis et al. (2016) for future exploration of the possibilities of using social media in the educational sector to improve engagement with students in higher education.

The use of two samples (separating those who follow from those who do not follow the IES page) also contributes to scientific knowledge since there is little research on the relationship between "like" in social media and behavior in relation to the brand.

REFERENCES

- Athiyaman, A. (1997). Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of the university education. *European Journal of Marketing*, 31(7), 528 – 40.
- Barwise, P., & Meehan, S. (2010). The one thing you must get right when building a brand. *Harvard Business Review*, 88(12), 80–84.
- Bay, D., & Daniel, H. (2001). The student is not the customer—an alternative perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, 11(1), 1–19.
- Belaid, S., & Temessek, B. A. (2011). The Role of Attachment in Building Consumer-Brand Relationships: An Empirical Investigation in the Utilitarian Consumption Context. *Journal of Product and Brand Management*, 20(1), 37–47.
- Brown, R., & Mazzarol, T. (2009). The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty with in Higher Education. *Higher Education*, 58 (1), 81–95.
- Dennis, C., Papagiannidis, S., Alamanos, E. & Bourlakis, M. (2016). *The role of brand attachment strength in higher education. Journal of Business Research*, 69(8), 3049-3057.
- Dessart, L. (2017). Social media engagement: a model of antecedents and relational outcomes. *Journal of Marketing Management*, 33(5-6), 375–399.
- Dolan, R., Conduit, J., Fahy, J., & Goodman, S. (2016). Social media engagement behaviour: A uses and gratifications perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 24 (3/4), 261–277.
- Elliott, K.M., & Healy, M.A. (2001). Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention. *Journal of Marketing for Higher Education*, 10(4), 1–11.
- Gibbs, P., & Dean, A. (2015). Do higher education institutes communicate trust well?. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(2), 155–170.
- Goldsmith, R.E. (2012). Brand Engagement and Brand Loyalty; In: Branding and Sustainable Competitive Advantage: Building Virtual Presence (editors Kapoor, A.; Kulshrestha, C., *Business Science Reference*, 121–135.
- Gutman, J., & Miaoulis, G. (2003). Communicating a quality position in service delivery: an application in Higher Education. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(2), 105–111.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338.
- Hennig-Thurau, T., Lager, M.F., & Hansen, U. (2001). Modelling and managing student loyalty: Na approach based on the concept of relationship quality. *Journal of Service Research*, 3(1), 331–344.
- Hudson, S., Huang, L., Roth, M.S., & Madden, T.J. (2015). The influence of social media interactions on consumer–brand relationships: a three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal of Research Marketing*, 33(1), 27–41.
- Kelleher, T. & Sweetser, K. (2012). Social Media Adoption Among University Communicators, *Journal of Public Relations Research*, 24 (2), 105-122

ICIEMC 2020

- 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.
- Mangold, W. G., & Faulds, D.J. (2009). Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–65.
- Marktest (2017). *Os Portugueses e as Redes Sociais 2017*. [Online]. Available at: <https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto Portugueses Redes Sociais 2017.pdf>. [Accessed on 20th february 2020].
- Maringe, F. (2006). University and Course Choice: Implications for Positioning, Recruitment and Marketing. *International Journal of Educational Management*, 20 (6), 466–79.
- Merrill, N. (2011) 'Social Media for Social Research: Applications for Higher Education Communications', In: Wankel, L. & Wankel, C. (Eds.) *Higher Education Administration with Social Media* (pp. 25-48), Emerald Group Publishing.
- Moran, G., Muzellec, L., & Nolan, E. (2014). Consumer moments of truth in the digital context. *Journal of Advertising Research*, 54(2), 200-204
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, of *Market Research: The Dynamic of Trust within and between Organizations*. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Mostafa, R. (2015). Engaging students via social media: Is it worth the effort? *Journal of Marketing Education*, 37(3), 144–159.
- Muntinga, D., Moorman, M., & Smit, E. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46.
- Nguyen, N., & LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in student's retention decisions. *The International Journal of Educational Management*, 15(6), 303–311
- Park, C., MacInnis, D.J., Priester, J., Eisingerich, A.B., & Lacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1–17.
- Peruta, A. & Shields, A.B. (2018). Marketing your university on social media: a content analysis of Facebook post types and formats. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1, 1–16.
- Pongpaew, W., Speece, M., & Tiangsoongnern, L. (2017). Social presence and customer brand engagement on Facebook brand pages. *Journal of Product & Brand Management*, 26 (3), 262–281.
- Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311-320.
- Schertzer, C.B., & Schertzer, S.M.B. (2004). Student satisfaction and retention: a conceptual model. *Journal of Marketing for Higher Education*, 14(1), 79–91.
- 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.
- Spiggle, S., Nguyen, H.T., & Caravella, M. (2012). More than fit: Brand extension authenticity. *Journal of Marketing Research*, 49(6), 967–983.
- Štefko, R., Fedorkob, R., & Bačičk, R. (2015). The Role of E-marketing Tools in Constructing the Image of a Higher Education Institution, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175(12), 431–438.
- Stephenson, A. L., & Yerger, D. B. (2014). Does brand identification transform alumni into university advocates?. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 11(3), 243–262.
- Stokburger-Sauer, N. (2010). Brand community: drivers and outcomes, *Psychology and Marketing*, 27(4), 347–368.
- Swani, K., Milne, G., & Brown, B. (2013). Spreading the word through likes on Facebook: Evaluating the message strategy effectiveness of Fortune 500 companies. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(4), 269–294.
- Thackeray, R., Neiger, B. L., & Keller, H. (2012). Integrating social media and social marketing: A four-step process. *Health Promotion Practice*, 13(2), 165–169.
-

ICIEMC 2020

- Thomson, M., MacInnis, 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
- Tsai, W., & Men, L. (2017). Consumer engagement with brands on social network sites: a cross-cultural comparison of China and the USA, *Journal of Marketing Communications*, 23(1), 2-21.
- Voss, K. A., & Kumar, A. (2013). The value of social media: are universities successfully engaging their audience?. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 5 (2), 156-172.
- Walsh, P., Clavio, G., Lovell, M. D., & Blaszk, M. (2013). Differences in event brand personality between social media users and non-users. *Sport Marketing Quarterly*, 22(4), 214-223.
- Whisman, R. (2009). Internal branding: A university's most valuable intangible asset. *Journal of Product and Brand Management*, 18(5), 367-370.
- Wilkins, S., Butt, M.M., Kratochvil, D., & Balakrishnan, M.S. (2015). The effects of social identification and organizational identification on student commitment, achievement and satisfaction in higher education. *Studies in Higher Education*, 41(12),1-21.