

16. Analysis of social robots and their surrounding environment

João Monteiro, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2181196@iscap.ipp.pt

Joaquim Castro, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2200336@iscap.ipp.pt

Ricardo Pires, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2210923@iscap.ipp.pt

Orlando Lima Rua, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, orua@iscap.ipp.pt

ABSTRACT

This research aims to address the theme of Social Robots, analysing their external factors and their impacts on society. We chose this topic because it is an increasingly integrated topic in our society, in which it can be identified as an opportunity for Entrepreneurship.

In order to obtain a consistent and updated study, we chose to use a quantitative method, through a questionnaire for people aged between 18 and 60. With this study it would be possible to identify the environment associated with Social Robots and people's opinions as to the topic. We present our non-applied study method, considering the small sample obtained. This made it possible to conclude forms of entrepreneurship and innovation related to the sectors of activity identified in the literature review.

Keywords: Social Robots; Benefits; Regulation; Challenges; Emotional Intelligence.

INTRODUCTION

The concept of social robots can be approached in several ways. In the extension of this paper, we will address 4 different studies that explains the topic from different perspectives. The first study indicates that a social robot has key elements that define it, such as the ability to interact with other robots and its ability to react quickly (Duffy B., 1999) . In the second study, the term “socially interactive robots” was used to describe the role of social robots, which are distinguished by their specific capabilities such as expressing emotions and communicating with a high-level dialogue (Fong T., 2003). Subsequently, in the third study, a socially intelligent robot is explained in a human way, managing to adapt and learn, incorporating experiences shared with humans (Breazeal, 2004). In short,

the fourth and final study focuses on robot design (C. Bartneck, 2004). Which should mainly match what is expected by the people with whom the robot is intended to interact.

In order to analyse the opportunities for entrepreneurship, it was crucial to carry out a study on the advantages and disadvantages of social robots. In this way, it was possible to identify competitive advantages and some existing threats to the social robot's market. According to Bolton et al. (2018), social robots have the ability to integrate the society through characteristics incorporated by a programmer. These characteristics allow direct contact with the human being, that can be adapted in sectors such as sales to the public.

LITERATURE REVIEW

Social robots: concept and evolution

In 1921, the term of robot was first introduced to the English language in Karel Capek's play called R.U.R. (Rossum's Universal Robots). A couple tens of years later, in 1940s, Isaac Asimov used the term of robot in his well-known science fiction stories and where he placed robots and their interaction with society at the centre of many of his works. Unimate was the first industrial robot, invented by George Devol in the 1950s, which worked on a General Motors assembly line.

The Robot Institute of America (RIA) defines the robot as a reprogrammable, multifunctional manipulator designed to move parts, tools, or specialized devices through various programmed motions for the performance of a variety of tasks (Frank Hegel, 2009).

According to Frédéric Kaplan, a robot is an object that possesses three properties. (1) It is a physical object, (2) it is functioning in an autonomous way and (3) in a situated manner. Therefore, a robot is a situated physical entity programmed to have some form of autonomy, that constantly reacts to its environment and manipulates not only information but physical things (Kaplan, 2005).

Furthermore, for International Federation of Robotics (IFR), there are two principal services by robots. They can be servicing humans, or they can be servicing equipment and focusing on a task. A Service Robot is "a robot that performs useful tasks for humans or equipment excluding industrial automation applications"- The International Federation of

Robotics (IFR) states on their website (IFR, n.d.) . In contrast of IFR, Engelhardt includes the proximity of this robots to humans, focusing on their interaction. He defines Service Robots “as systems that function as smart, programmable tools, that can sense, think, and act to benefit or enable humans or extend/enhance human productivity” (K.G. Engelhardt, 1992)

The concept of social robots can be firstly explained by visual in the science fiction movies like Star Wars with the mechanical droids R2-D2 and C-3PO. Other example is the Commander Data from the television series Star Trek: The Next Generation (Breazeal, 2004).

Unlike the service robots referenced above, social robots were explicitly developed for the interaction of humans and robots to support a humanlike interaction (Frank Hegel, 2009). This research path of the concept of social robots was conducted along a set of studies. We explored in Study 1, Duffy et al’s social robot, in Study 2, the socially interactive robots by Fong et al., in Study 3, the Breazeal’s sociable robot and finally at the study 4 we have the design centred approach presented by Bartneck et al.

Duffy et al’s social robot

Duffy et al introduce the term social robots, by distinguishing Social of Societal Robots (Duffy B., 1999) . Social Robots “deals specifically with the social empowerment of robots permitting opportunistic goal solution with fellow agents” (interaction between social robots - multi-robot interaction).

In his research the social robots must pursuit the following key elements: (1) “The robot has a form in an environment, and this is steered by primitive motor activities”, (2) “Fast reactive / reflexive nature to unforeseen or unanticipated events”, (3) “Computational machinery required in order to realise defined complex goals” and (4) “The ability of the robot to interact with other robots in order to achieve these goals”.

“Socially interactive robots”

From Fong et al. point of view, the term “socially interactive robots” is used to describe robots for which social interaction plays a key role (Fong T., 2003). For them:

Social robots are embodied agents that are part of a heterogeneous group: a society of robots or 2 humans. They are able to recognize each other and engage in social interactions, they possess histories (perceive and interpret the world in terms of their own experience), and they explicitly communicate with and learn from each other. (p.144)

Therefore, the “socially interactive robots” are here distinguished, by these authors, from other robots that involve “conventional” human-robot interaction, such as those used in teleoperation scenarios. The “socially interactive robots” requires some specific capabilities: (a) they must be able to express and/or perceive emotions, (b) communicate with high-level dialogue, (c) learn and recognize models of other agents, (d) capable of establishing and maintaining social relationships, (e) use natural cues (gaze, gestures, etc.), (f) exhibit distinctive personality and character, and finally, (g) the robots may also develop social competencies.

Breazeal’s sociable robot

For Breazeal, a sociable robot is able to communicate with us, understands and even relates to us, in a personal way. It should be able to understand humans and itself in social terms (Breazeal, 2004).

On the other hand, Humans should be able to understand the robot in the same social terms – to be able to relate to the robot and to empathize with it. This kind of robots, throughout its lifetime, must be able to adapt and learn, by incorporating shared experiences with other individuals into its understanding of itself, of others, and of the relationships they share. In short, a sociable robot is socially intelligent in a human-like way. To reach this aim of a sociable robot, Breazeal states a number of characteristics that should be considered when designing socially intelligent technologies. (a) “Being there”- having a body and existing within a shared environment is advantageous for both the robot as well as for those people who interact with it. (b) “Life-Like quality” – Humans are more engaged to life-like qualities because we anthropomorphize nature and even technology. (c) “Human Aware” - a robot must be capable of perceive and understand the richness and complexity of natural human behaviour, by identifying who the person is, who it is interacting with, what the person is doing, and how the person is doing it.

Design-center approach

According to Bartneck and Forlizzi, a social robot is an autonomous or semi-autonomous robot that interacts and communicates with humans by following the behavioural norms expected by the people with whom the robot is intended to interact (C. Bartneck, 2004). Their definition presupposes three conditions: the robot has to be autonomous, depending on the case it has to interact cooperatively or non-cooperatively, and it has to recognise human values, roles etc (Frank Hegel, 2009).

Bartneck and Forlizzi classify properties of social robots with five parameters: (a) abstract, biomorphic, or anthropomorphic form, (b) unimodal to multimodal communication channels, (c) the knowledge about social norms, (d) the degree of autonomy, and (e) causal to noncausal interactivity.

Finally, they developed numerous ideas for the design of social robots. First, the form of the social robot should match the expectations of users. Second, the robot should communicate all modalities that humans naturally use. Social robots should be aware of human social rules and norms (C. Bartneck, 2004).

Advantages and disadvantages

Several authors reflect on the topic of social robots and were able to draw some conclusions regarding their advantages and disadvantages.

Regarding the advantages of social robots, Bolton et al. (2018) states that robots can be seen as an innovation service that adds a new value proposition and, as Caić et al. (2018) adds, saying that in addition to robots adding value, they also present a potential for co-creation of value.

Being one of the characteristics of these social robots to be human-like, one of the advantages, according to Bolton et al. (2018), is that they can exhibit natural appearing social qualities, for example hugs and cuddling, and “have the potential to offer intuitive and empathetic intelligence” (Huang, 2018).

In addition to the advantages, social robots, in the eyes of Huang & Rust (2018) and Marinova et al. (2017), respectively, have the potential to offer mechanical and analytical intelligence as well as instrumental and epistemic qualities.

On the other hand, some authors present a different perspective on the position of social robots. According to Keating et al. (2018) robots do not have emotional intelligence, which limits them only to what they were programmed. This is a limitation because they do not have their own autonomy.

Rafaeli et al. (2017) presents a crucial point that indicates the fact that the competence of an employee can go much further than the technology incorporated in a robot. The integration of robots comes to replace human resources.

In short Marinova et al. (2017) indicates that technology can add value or replace frontline workers. With this, it is important to remove that social robot have a high potential to add value to the services provided by a business, but they remove opportunities to the workers.

External factors

Different factors may alter the effect that one subject has as its purpose and concerning social robots is no different. There are several factors outside the reach of social robots' enterprises that change certain procedures and may even implement new procedures in order to fulfil the initial purpose. These factors can be related to some of the following, which are political, economic, social, technological, environmental, and even legal. For this matter, only a few will be considered to the subject discussed.

Social robots have as its purpose to provide a better lifestyle to its customer, either regarding health issues, entertainment, professional or even related with children. Social robots' relief people from certain duties in order to focus on another, it helps on remembering when or if the due medication was taken and can eventually entertain children while being busy in a reunion.

According to Ivanov (2017), a robot economy is a scenario in which intelligent robots manufacture and deliver various commodities and services while simultaneously participating in trade markets as autonomous actors. Intelligent robots can execute economic processes independently in a robot economy. For such activities to take place, robots must be able to form and execute digital contracts for their services or operations, allowing them to be completely integrated as autonomous agents into the human economy (Arduengo, 2021).

Social robots offer enormous assistance when it comes to manufacture a product faster in a chain of production, it reduces the flaws percentage to almost inexistant and it assures a constant production if needed (Feil-Seifer, 2020). The issue with this incredible innovation is that humans are losing their jobs on being replaced by these robots. As Bandholz (2016) referred, growing at a relentless pace in the past years, the issue was address and governments imposed more regulations to the implementation of these robots in order to guarantee at a certain level people at the crucial sectors, however, the implementation is carried out.

The acceptance of social robots varies on the culture and the subject on which is being discussed to be implemented on. According to a Eurobarometer (2012) poll, Europeans have a generally favourable opinion of robots, although they are hesitant to have robots in life domains such as caring for children, the old, and the crippled. In fact, 60 percent of Europeans believe that robots should be prohibited from doing such care tasks. They also indicated significant levels of dissatisfaction with education (34%), health care (27%), and leisure (20 percent). On the contrary, relatively fewer believe that robots should be banned from space exploration (1%), search and rescue (3%), manufacturing (4%), transportation and logistics (6%), agricultural (6%), military and security (7%), and household usage (such as cleaning) (8 %). Nonetheless, even though social robots bring several benefits to different areas, people do not favour robots for jobs requiring creativity, assessment, judgment, and diplomacy (Takayama L, 2008).

Laws are applied differently across the globe, either on nations, cities, villages or even communities and this shape how society and enterprises must behave towards them.

These have the same affect towards social robots. An example of such is the regulation of social robots as self-driving cars. Car manufacturers and research organizations all around the world are experimenting with cars that have varying degrees of autonomy: partial, high, and complete automation (Rödel, 2014). Google has previously driven fully autonomous vehicles for thousands of kilometres on public roads (Teoh, 2017). Automated cars have the potential to improve traffic safety by eliminating accidents caused by human mistake, such as driver distraction or lack of awareness (Irem Kok, 2017). By optimizing driving habits, they are also intended to minimize fuel consumption and traffic

congestion. The European Commission's goals include the sustainability of energy use, road safety, and transportation accessibility.

According to Leenes (2014), there are 3 types of legal challenges present in the particular case, which are first, the approval that automated cars require in order to be allowed to be driven in the EU (and sold); secondly, legalise the shared driving responsibility between driver and vehicle; and third, reconsider current legislation concerning the liability of the material and immaterial damage in case of partial or high automation. These experiments are conducted with the knowledge that in case the study is completed successfully, the regulations are already checked in on the above referred.

METHODOLOGY

This research paper endeavours to acknowledge how social robots are becoming a vital part in a pro-automatic society, applied in different sectors, obtaining several positive reviews due to the benefits taken on their acceptance.

In order to sustain this research paper, the quantitative methodology was the chosen approach. The essential connection between empirical observation and mathematical expression of quantitative relationships is provided by quantitative research. Data in quantitative research is generally selected and evaluated numerically (Basias, 2018).

Sivarajah (2017) and Leavy (2017) argue that quantitative methodology retains various advantages which support the thesis, such as:

- As its outcome is numerical (quantitative), it is frequently regarded objectively (fact-based, measurable, and observable).
- The quantitative research method makes it easier to handle and analyse substantial amounts of data.
- The usage of quantitative data makes it simpler to identify changes and differences.
- It is valid to evaluate numerical data in quantitative research.
- Impartiality, objectivity, and the acquisition of a broad variety of knowledge are all desired traits, in this type of research.
- The quantitative methodology allows us to build quantitative value indicators.

Data collection

Even though the questionnaire was created, any kind of data was retrieved due to the lack of insufficient amount. It intended to target people between the ages of 18 to 60, the majority percentage of the society, in order to assess how the knowledge of social robots in comprehended and how it a society can benefit from them.

This questionnaire was created based on questionnaires created by other authors, adapted to the subject being studied currently. Little to non-changes were made to the originals.

Measures

This research employed well-validated scales from prior studies to operationalize the critical features, which have been tailored to the specific context of his empirical setting.

The scale input on item 1, adapted from the article “Understanding Social Robots” written by Frank Hegel et al, in 2019, aims to recognize if people understand the foundation of the existence of social robots in our daily life.

The scale input on item 2, adapted from the article “Designing Sociable Robots” written by Breazeal, in 2004, intends to determine whether the realistic appearance and anthropomorphism of social robots have a positive impact on people's acceptance of this type of robots.

The scale input on item 3, adapted from the article “Getting smart: learning from technology-empowered frontline interactions” written by Marinova et al, in 2017, seeks to understand people's perspective on the numerous advantages that a Social Robot can present.

The scale input on item 4, adapted from the article “The future of frontline research: invited commentaries” written by Rafaeli et al, in 2017, intends to analyse if the integration of Social Robots in the labour market is accepted and supported or seen as a threat to jobs.

The scale input on item 5, adapted from the article “Where to next? The impact of COVID-19 on human-robot interaction research” written by Feil-Seifer, in 2020, claims that to attain previous productivity worldwide, lost to the current pandemic, social robots are the solution in a swift regeneration.

The scale input on item 6, adapted from the article “Beyond dirty, dangerous and dull: What everyday” written by Takayama, in 2008, social robots jeopardizes the position of human beings in organizations, reliving them from their duties in order to being replace by social robots.

The scale input on item 7, adapted from the article “Rethinking Transportation 2020-2030: Disruption of Transportation and the Collapse of the Internal-Combustion Vehicle & Oil Industries” written by Irem Kok, in 2017, states that autonomous vehicles are “ready to be introduce” in the society to improve the lifestyle worldwide.

The original questionnaire was written in English, whereas many people do not understand it, it was translated into our own language, Portuguese, to help with comprehension.

CONCLUSION

With the development of robotic technology in the 21st century, not only new business opportunities were developed, but also the improvement of previously used techniques. In this way, the concept of entrepreneurship and intrapreneurship are associated with the emergence of these new techniques, such as Social Robots.

Companies seek the integration of this type of technology, not only with an intention to reduce costs, but also to increase efficiency and effectiveness in their activity. The proximity that a social robot can have with a user, as well as the absence of human error, reduces the distance between the intended service and the service offered.

According to the Global Entrepreneurship Monitor, in an innovation-oriented economy, there is a predominance of entrepreneurship in the services sector compared to the industrial sector. In the service sector, social robots can have a significant importance, since it is in this sector that exists bigger social interaction. Therefore, social robots can play an important role in satisfying the needs of the population integrated in the economy in question.

We conclude that Social Robots should be considered as a necessary competitive advantage for entrepreneurs who aim for long-term success. It standardizes the services and

makes it possible to adjust them periodically according to the changes that arise. On the other hand, this market is little explored, which represents a possibility of differentiation.

REFERENCES

- Arduengo, M. &. (2021). The robot economy: Here it comes. *International Journal of Social Robotics*.
- Bandholz, H. (2016). *The economic and social consequences of robotization*. Retrieved from <https://blogs.worldbank.org/>: <https://blogs.worldbank.org/jobs/economic-and-social-consequences-robotization>
- Basias, N. &. (2018). Quantitative and qualitative research in business & technology: Justifying a suitable research methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 91-105.
- Bolton, R. M.-K. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 776-808.
- Breazeal, C. (2004). *Designing Sociable Robots*. Massachusetts: MIT Press.
- C. Bartneck, J. F. (2004). A Design-Centred Framework for Social Human-Robot Interaction. *13th IEEE International Workshop on Robot and Human Interactive Communication* (pp. 1-3). Kurashiki: IEEE.
- Caić, M. O.-S. (2018). Service robots: value co-creation and co-destruction in elderly care networks. *Journal of Service Management*.
- Duffy B., R. C. (1999). What is a social robot? *10th Irish Conference on Artificial Intelligence & Cognitive Science* (pp. 4-5). Cork: University College Dublin Library.
- Eurobarometer. (2012). *Public attitudes towards robots*. Retrieved from http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_382_en.pdf
- Feil-Seifer, D. H. (2020). Where to next? The impact of COVID-19 on human-robot interaction research. *ACM Transactions on Human-Robot Interaction (THRI)*, pp. 1-7.
- Fong T., N. I. (2003). A survey of socially interactive robots. In *Robotics and Autonomous Systems* (pp. 144-146).
- Frank Hegel, C. M.-F. (2009). Understanding Social Robots. *Second International Conferences on Advances in Computer-Human Interactions*. Cancun, Mexico: IEEE.
- Huang, M. a. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 155-172.
- IFR. (n.d.). Retrieved from <https://ifr.org/service-robots>
- Irem Kok, e. a. (2017). *Rethinking Transportation 2020-2030: Disruption of Transportation and the Collapse of the Internal-Combustion Vehicle & Oil Industries*.
- Ivanov, S. (2017). Yearbook of Varna University of Management.
- K.G. Engelhardt, R. E. (1992). Human-Robot integration for service robotics. In W. K. Rahimi, *Human-Robot Interaction* (pp. 315-316). CRC Press.
- Kaplan, F. (2005). Everyday robotics: robots as everyday objects. *Joint sOc-EUSAI conference* (p. 61). Grenoble: Sony Computer Science Laboratory Paris.
- Keating, B. M.-K. (2018). Theorizing beyond the horizon: service research in 2050. *Journal of Service Management*, 766-775.
- Leavy, P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*.

- Leenes, R. &. (2014). Laws on robots, laws by robots, laws in robots: regulating robot behaviour by design. *Law, Innovation and Technology*, pp. 193-220.
- Marinova, D. d. (2017). Getting smart: learning from technology-empowered frontline interactions. *Journal of Service Research*, 29-42.
- Rafaeli, A. A. (2017). The future of frontline research: invited commentaries. *Journal of Service Research*, 91-99.
- Rödel, C. S. (2014). Towards autonomous cars: The effect of autonomy levels on acceptance and user experience. *Proceedings of the 6th international conference on automotive user interfaces and interactive vehicular applications*, (pp. 1-8).
- Sahar, I. A. (2019). Waste Management Analysis From Economic-Environment Sustainability Perspective. *People*, 87-2.
- Sivarajah, U. K. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*.
- Takayama L, J. W. (2008). Beyond dirty, dangerous and dull: What everyday. *Proceedings of the 3rd ACM/IEEE international*, (pp. 25-32).
- Teoh, E. R. (2017). Rage against the machine? Google's self-driving cars versus human drivers. *Journal of safety research*, 57-60.

17. O contributo do empreendedorismo cultural nos festivais de música portugueses

Érica Sá, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2180499@iscap.ipp.pt

Hugo Oliveira, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2130328@iscap.ipp.pt

Mafalda Martins, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 21800712@iscap.ipp.pt

Sílvia Martins, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2170853@iscap.ipp.pt

Orlando Lima Rua, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, orua@iscap.ipp.pt

RESUMO

O objetivo deste artigo é relatar o impacto do empreendedorismo cultural, ao nível da criatividade e geração de ideias, no processo de marketing dos festivais de música em Portugal, no sentido de fomentar o customer equity.

Neste estudo adotámos uma metodologia mista, composta pelos métodos qualitativo e quantitativo. Recorremos, como método qualitativo, a entrevistas a vários organizadores e gestores de marketing de festivais de música portugueses, para uma análise profunda da organização destes eventos e respetivas estratégias de marketing. Ao passo que, o instrumento quantitativo elegido foi o inquérito por questionário, tendo em vista o estudo da satisfação e do customer equity associado aos festivais de música portugueses.

Pretendemos que o presente estudo consubstancie uma ferramenta de apoio à tomada de decisão por parte dos organizadores e gestores dos festivais de música, particularmente, do mercado português, no sentido de fomentar a satisfação e o customer equity associados ao seu caso específico.

Keywords: Empreendedorismo; Criatividade; Geração de ideias; Processo de Marketing; Festival de Música; Customer Equity.

INTRODUÇÃO

Os festivais de música ocupam um lugar de destaque no setor cultural português, uma vez que são realizados, anualmente, centenas de eventos deste tipo, com dimensões e géneros musicais distintos.

Ao longo dos últimos anos, observamos que o consumidor, para além de adotar novos padrões de comportamento, também se tornou mais exigente (Kotler & Keller, 2011), valorizando produtos e serviços que lhe proporcionam novas experiências (Arruda & Tarsitano, 2012). Por esta razão, os participantes de festivais de música investem muito tempo e dinheiro nestes eventos, tendo em vista o usufruto da experiência que estes proporcionam. Por conseguinte, percebemos que o sucesso de um festival de música depende em grande escala da sua organização e estratégias de marketing implementadas, visando a criação de valor.

Neste sentido, pretendemos estudar de que forma pode o empreendedorismo cultural impulsionar a geração de ideias a serem aplicadas pelos organizadores e gestores de marketing dos festivais de música portugueses, de forma a desenvolver o customer equity dos mesmos.

Para fundamentação do nosso estudo e resposta às nossas questões de investigação, abordámos diferentes temas literários, tais como: o empreendedorismo cultural, associado à criatividade e geração de ideias, bem como o customer equity e processo de marketing relativo aos festivais de música.

No decorrer deste estudo, deparámo-nos com a escassez de obras literárias que estabelecessem relações entre os três grandes temas abordados neste documento, nomeadamente, entre o empreendedorismo cultural e os festivais de música, bem como entre a geração de ideias e o processo de marketing.

REVISÃO DA LITERATURA

Empreendedorismo cultural

O empreendedorismo cultural é um tema emergente que estuda como é que os produtos culturais (tais como arte, teatro e literatura) e as atividades culturais (como desporto, música, gastronomia e eventos cinematográficos) que influenciam o crescimento das economias locais, nacionais e globais.

Rick Van Der Ploeg (1999), secretário da cultura nos Países Baixos caracteriza o “empreendedor cultural” como a pessoa que combina dois recursos:

1. Conhecimento e sensibilidade em relação às artes e aos processos criativos;
2. Conhecimento e compreensão do público potencial e das técnicas de marketing.

George e Zahra (2002) definem a cultura como "o conjunto duradouro de valores de uma nação, região, ou organização" e empreendedorismo como "o ato e o processo pelo qual sociedades, regiões, organizações, ou indivíduos identificam e procuram oportunidades para criar riqueza". Estas definições conjugadas reconhecem o papel dos recursos humanos no avanço do empreendedorismo cultural (Ratten, 2011). Este é moldado pelos valores pessoais do empresário, que dependem da sua cultura, localização e entre outros fatores (Krueger et al., 2013), traduzindo a possibilidade de comparação do empreendedorismo cultural aos níveis nacional, regional e organizacional (George e Zahra, 2002).

Atualmente, registamos uma tendência geral na investigação empresarial que consiste na concentração em aspetos individuais dos ramos e unidades de negócio que, juntamente com a crescente relevância das indústrias criativas, incentiva o desenvolvimento de conceito de “empreendedorismo cultural”.

Criatividade

A criatividade é referida tipicamente como a criação de ideias úteis e inovadoras, que vão desde “grandes” ideias sobre oportunidades de negócio ou inovações, até “pequenas” ideias para enfrentar os desafios diários no trabalho (Amabile, 1988; Dimov, 2007)

Embora exista uma variedade literária de conceitos relativos à criatividade, Vernon (1989) defende a existência de um consenso na sua definição: a capacidade que um indivíduo possui para produzir ideias, investigações, invenções e produtos novos e originais, aceites pelos especialistas como elementos relevantes nas áreas das Ciências, Tecnologia

e Arte. Tanto a originalidade, como a «utilidade» e o «valor» são propriedades do produto criativo(Vernon, 1989).

A criatividade também permite aos empresários identificar novas oportunidades e desenvolver inovações. Concluindo, criatividade é a capacidade de resolver problemas de forma original e produzir um resultado útil e valioso.

Processo de geração de ideias

A produção de ideias requer trabalho e para o pensamento ser produtivo tem de existir fluxo de ideias, isto é, para inovar ou encontrar soluções para os problemas é preciso ir além das respostas triviais. É preciso criar formas de implementar conceitos com ideias particulares e práticas (De Bono, 2003).

Segundo Lilien et al. (2002), o processo de geração de ideias envolve quatro fases principais:

Inicialmente a empresa define os seus objetivos e forma a equipa, normalmente composta por três a cinco pessoas dos vários departamentos internos. De seguida, cada membro despende entre 12 e 20 horas por semana no projeto, cuja duração varia entre 4 e 6 meses. Durante esta fase, a equipa trabalha juntamente com os principais interessados, no sentido de selecionar o mercado alvo e o tipo e nível de inovação desejados.

Posteriormente, a equipa dedica-se à identificação e compreensão das tendências técnicas e de mercado mais relevantes na sua área de investigação. Tendo por base as fontes de informação convencionais e a realização de entrevistas com os principais especialistas do mercado em exploração, as equipas selecionam uma ou mais tendências como foco principal do seu projeto.

De seguida, a equipa envolve-se num exercício de "pirâmide" em rede para identificar e compreender as necessidades dos utilizadores das tendências selecionadas anteriormente, no sentido de encontrar soluções para as suas carências e/ou problemas. Os utilizadores são identificados tanto no mercado alvo, como noutros mercados que enfrentam necessidades semelhantes.

Por último, a quarta fase tem como princípio um workshop (com uma população compreendida entre 10 e 15 pessoas) no qual os utilizadores foram convidados a trabalhar com

os colaboradores da empresa para aprimorar os conceitos gerados na 3ª fase (podemos por vezes estar perante a geração de conceitos inteiramente novos). Inicialmente os participantes são alocados a pequenos grupos e, posteriormente, trabalham como um todo para gerar novos conceitos, ajustados à realidade da empresa. Por fim, é necessário rever a viabilidade técnica, aceitação do mercado e prioridades de gestão.

As ferramentas utilizadas para apoiar o processo de geração de ideias incluem brainstorming (Rossiter e Lilien 1994, Hargadon 1996), focus group, visitas a clientes (McQuarrie 1998), análise conjunta e "formação de ideias canalizada" (Goldenberg et al. 1999), entre outros.

Customer equity

Rust et al. (2001) sustentam que customer equity é o conjunto dos valores de consumos de um cliente ao longo da sua vida numa determinada empresa. Os mesmos autores advogam que os valores referidos se relacionam com a lucratividade a longo prazo, ou seja, os valores que a empresa irá receber desse cliente ao longo do tempo de toda a sua vida útil de consumo. Segundo Rust et al. (2001), o customer equity possui três vertentes principais: value equity, brand equity e relationship equity.

Deste modo, ao calcular o customer equity de uma empresa é possível compreender qual destas vertentes possibilita maior retorno para a empresa, gerando assim uma melhor conexão entre a empresa e o cliente. Dessa forma, a empresa pode aumentar as ações de marketing nessa vertente específica, e, por conseguinte, analisar o customer equity como um todo (Rust et al., 2001).

Kumar e George (2007) mencionam que maximizar o customer equity pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Estes autores procuraram esclarecer a forma de mensuração do customer equity, que podem ter por base os seguintes critérios: benefícios esperados; dados necessários; custo envolvido; facilidade de implementação; tempo de implementação; e métricas de avaliação e monitorização.

Rust et al. (2001) sustentam que o customer equity apresenta um modo diferente de ver a lucratividade da organização, e, portanto, de ver os clientes, o marketing, o gerenciamento

de informações e a estratégia, uma vez que ele não analisa apenas a lucratividade do produto ou o valor da marca, reconhecendo que os clientes são o centro dos negócios de qualquer empresa.

Depois de esclarecido o conceito de customer equity, é relevante apresentar o conceito de customer loyalty. A maioria dos autores relaciona sempre a frequência de compra com a customer loyalty. Oliver (1999) adicionou pela primeira vez o termo de satisfação do cliente à definição de customer loyalty.

Anderson e Srinivasan (2003) também mostram que a satisfação do cliente tem um impacto muito positivo significativo na sua fidelidade. Assim, verifica-se uma relação positiva entre satisfação e lealdade.

A relação entre inovação e a qualidade do relacionamento com o cliente é significativa e positiva (Dimiyati, 2011). Aaker (1996) sustenta que a inovação e a criatividade são componentes essenciais das estratégias de branding.

Segundo Davcik (2013), ao focar em diferentes tipos de inovação, nomeadamente a tecnológica, as organizações ganhariam oportunidades de melhorar o brand equity, referindo que a qualidade do relacionamento com os clientes é um recurso fundamental para a competitividade da empresa.

H1: Relação positiva entre a criatividade e a geração de ideias e o customer equity.

Festivais de Música

Festival é um evento, um fenómeno social, encontrado praticamente em todas as culturas humanas (Falassi, 1987). Na passada década o número de festivais e participantes tem vindo a aumentar substancialmente (Koranteng, 2004).

Em Portugal, o primeiro grande festival de música remonta a 1971 ainda sobre um regime autoritário que findou em 1974, “1971 foi um festival super especial em todos os aspetos, foi o primeiro grande evento realizado em Portugal. Teve características que, depois, fez com que viesse a ser classificado como o “Woodstock português” (Alexandre, 2021).²

²(<https://www.tsf.pt/portugal/cultura/o-primeiro-vilar-de-mouros-a-pensar-na-juventude-foi-ha-50-anos-13996633.html>)

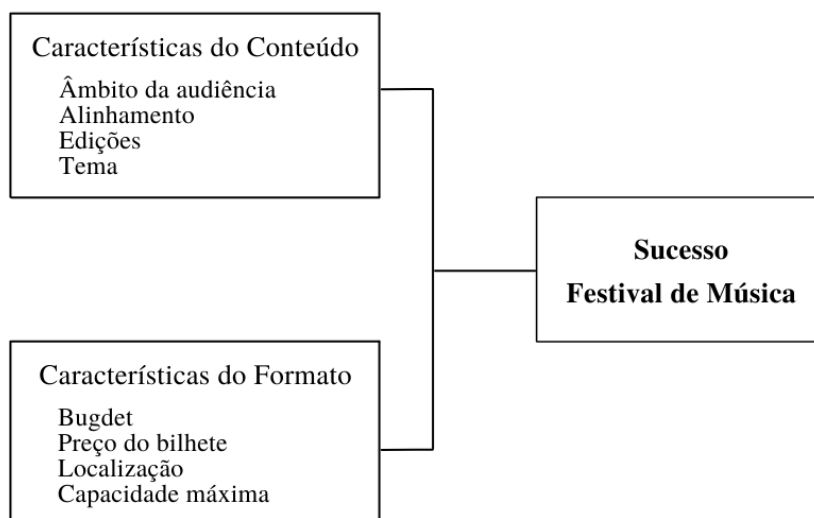
Os festivais de música continuam a ser o método mais eficaz para rentabilizar a carreira de um artista (jornal Público), principalmente, devido ao decrescente número de CDs vendidos e ao aumento da pirataria (Peitz, 2004). “Antes, os músicos podiam dispensá-los, hoje em dia, se quiserem ter uma carreira, não o podem fazer. Têm que passar pelos festivais, particularmente pela Europa” Elbourne (jornal Público).

Sucesso dos festivais de música

Segundo (Négrier, Agustí, & Guérin, 2017), o sucesso de um festival depende da sua capacidade de se dar a conhecer, de manter a sua imagem de marca e de partilhar a sua programação com um grande público potencial.

Conforme é mostrado na *Figura 1* foi desenvolvido um modelo conceptual para explicar e prever o sucesso dos festivais de música, neste artigo, sucesso é traduzido em como o crescimento do número de participantes ao longo do tempo evolve. (Leenders, Gemser, & Van der Wurff, 2005).

Figura 1. Modelo Concetual: Determinantes do sucesso dos festivais



Fonte: Négrier et al. (2017).

Podemos dividir as variáveis em dois grupos: (1) Características do conteúdo: Acessibilidade dos participantes, *line-up*, número de edições realizadas anteriormente e tema e (2) Características do formato: orçamento, preço dos bilhetes, localização e lotação do evento.

O sucesso de um festival passa pela escolha do público-alvo, a organização pode optar por duas estratégias, especializar-se num género particular, num nicho de mercado e ser conhecido por isso (Leenders, Gemser, & Van der Wurff, 2005), em Portugal temos vários exemplos, o Neopop explora a música *house* e *techno underground*, sendo o festival de música eletrónica mais conhecido no nosso país. Por outro lado, podemos ver o exemplo do Meo Sudoeste, um evento alargado a vários estilos musicais, esta podia ser a segunda estratégia, organizar um festival para vários públicos-alvo para chegar ao maior número de pessoas possíveis, quanto maior o segmento-alvo maior são as chances de o evento ser um sucesso (Leenders, Gemser, & Van der Wurff, 2005).

H2: Relação positiva entre o marketing presente nos festivais de música e o customer equity?

Processo de Marketing dos Festivais de Música

Lee et al. (2008) defendem que os festivais de música são grandes negócios que envolvem extensas quantidades de marketing, traduzindo a importância do marketing no processo de organização dos festivais de música e a sua contribuição para o sucesso dos mesmos, independentemente dos objetivos fundamentais de cada um. Neste sentido, os gestores de marketing devem concentrar-se no desenvolvimento da imagem da sua organização, reunindo esforços para aumentar a satisfação e confiança dos consumidores para com a sua marca e produtos.

Kotler e Armstrong (2018) desenvolveram um modelo do processo de marketing composto por cinco etapas, para a criação e obtenção de valor para o cliente, representado na figura abaixo.



Figura 2. Processo de Marketing

Fonte: Kotler e Armstrong (2018).

Como podemos observar pela Figura 2, as primeiras quatro etapas, correspondem à compreensão das necessidades e desejos dos consumidores, à criação de valor para o cliente e à construção de relacionamentos sólidos e duradouros com os mesmos. Na última etapa, as empresas “colhem os frutos” do seu trabalho, isto é, obtêm o valor dos clientes sob a forma de vendas, lucros e clientes de longo prazo.

Para obter uma posição competitiva no mercado, reduzir o risco de tomada de decisões incorretas e desenvolver estratégias de marketing eficazes, a empresa requer do conhecimento completo e aprofundado sobre a situação atual do mercado em que atua. Para isso, a organização realiza estudos sobre os macro e microambientes. Kotler & Armstrong

(2018) definem como macro ambiente, a combinação de seis forças de mercado - políticas, económicas, socioculturais, tecnológicas, ambientais e legais - que influenciam o microambiente da empresa, podendo representar oportunidades ou ameaças para a empresa e sua respetiva atividade. Por outro lado, o microambiente agrega todos os intervenientes do mercado que estão próximos da empresa e, conseqüentemente, afetam a sua capacidade efetiva para atender e envolver os seus clientes, como por exemplo, fornecedores e concorrentes, inclusive outras atividades de lazer. Neste sentido, o estudo de mercado deve ser visto como um investimento contínuo, uma vez que a informação deve ser recolhida regularmente, dadas as constantes alterações no mercado.

De seguida, a empresa desenvolve a sua estratégia de marketing, constituída por quatro etapas: segmentação, *targeting*, diferenciação e posicionamento, visando a criação de valor para o cliente e o desenvolvimento de um relacionamento duradouro e lucrativo com o mesmo (Kotler & Armstrong, 2018). Nas duas primeiras fases, a empresa divide o mercado em segmentos de menor dimensão e seleciona o segmento de clientes que irá atender. Por sua vez, a diferenciação consiste na distinção da oferta de mercado apresentada pela empresa, comparativamente com os seus concorrentes, no sentido de criar maior valor para o cliente. Ao passo que, o posicionamento corresponde à obtenção de uma posição clara, distinta e desejável na mente dos clientes-alvo, através das características diferenciadoras dos produtos, serviços ou experiências, oferecidos pela empresa, comparativamente à oferta dos concorrentes (Kotler & Armstrong, 2018).

Posteriormente é elaborado o plano de marketing da empresa, definido por Kotler & Armstrong (2018) como um documento escrito que agrega, de forma resumida, todas as informações sobre a situação atual do mercado e da empresa. Depois de estabelecidos os objetivos estratégicos da empresa, para um período limitado de tempo, é apresentada a estratégia do marketing-mix, ou seja, o conjunto de ferramentas de marketing utilizadas por uma empresa, de forma coerente e integrada, para estabelecer um posicionamento forte no mercado, construir um relacionamento forte e duradouro com os seus clientes e entregar a promessa de valor da empresa aos mesmos. Tradicionalmente, é composto por quatro elementos: produto - oferta de mercado, composta pela combinação de bens e ser-

viços que a organização oferece ao seu segmento-alvo, de modo a satisfazer as suas necessidades e exigências; preço - valor cobrado para aquisição do seu produto ou serviço, tendo em conta três grandes elementos: os custos de produção, o valor percebido pelo cliente e os preços praticados pela concorrência; distribuição - conjunto de atividades e intermediários necessários para disponibilizar o seu produto ou serviço aos seus consumidores-alvo; e comunicação – conjunto de ferramentas e ações de promoção a desenvolver, para comunicar a proposta de valor da empresa ao seu segmento-alvo. Subsequentemente, é desenvolvido o plano de ações calendarizadas, com as respetivas alocações financeiras. E, por fim, é delineado um plano de controlo, para assegurar que as atividades da empresa estão de acordo com o plano e objetivos estabelecidos pela organização (Kotler & Armstrong, 2018).

Deste modo, o plano de marketing é visto como um instrumento de controlo para a empresa, tendo em vista a criação de valor para o público-alvo e a satisfação das suas necessidades. Esta orientação para o cliente envolve toda a organização, e envolve a análise das necessidades e expectativas dos respetivos clientes, de forma a obter o máximo nível de satisfação possível (Kotler & Armstrong, 2018). Por isso, torna-se necessária a difusão do plano de marketing por todos os departamentos da empresa. Assim, todos os colaboradores podem consultar as seções específicas da sua área e colaborar nas mudanças necessárias para a obtenção dos resultados desejados.

Kotler e Armstrong (2018) defendem que, a etapa mais importante para o desenvolvimento sustentável da organização é a criação e gestão de relacionamentos valiosos e lucrativos com os clientes-alvo, que compõe o CRM (*Customer Relationship Management*). Visando uma oferta de valor superior e a satisfação do consumidor, são necessárias a colaboração interdepartamental dentro da empresa e com os profissionais de marketing e a participação dos clientes no processo de criação de produtos, serviços ou experiências da empresa. Desta forma, para além de praticar uma boa gestão de relacionamento com o cliente, a organização também realiza uma boa gestão de relacionamento entre colaboradores.

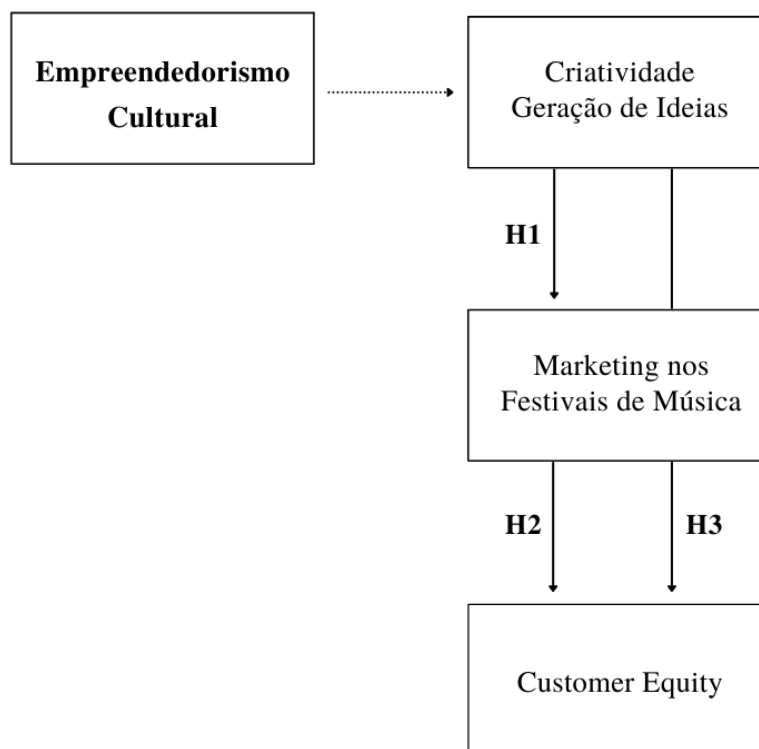
Na última fase, a empresa obtém a sua recompensa, resultante do estabelecimento de fortes relações com os seus clientes. A oferta de produtos e/ou serviços de valor superior,

juntamente com a gestão eficiente dos relacionamentos com os clientes, resultam na elevada satisfação dos mesmos que, como resposta, irão repetir a compra, permanecer leais à marca e trocar opiniões favoráveis sobre a empresa e os seus produtos, com outros indivíduos. Assim, o valor do cliente para a empresa aumenta a longo prazo (Kotler & Armstrong, 2018). Manter a fidelidade dos clientes contribui para o desenvolvimento sustentável da empresa pois, clientes fiéis gastam mais e permanecem por mais tempo e porque é mais económico manter um cliente antigo do que angariar um novo (Kotler & Armstrong, 2018). Assim, no sentido de estabelecer uma base de clientes, firme e sustentável, os organizadores de festivais de música devem concentrar-se na melhoria contínua da experiência do público existente, ao invés da angariação de novos clientes, uma vez que, uma leve insatisfação por parte do cliente, pode gerar uma elevada queda do seu nível de confiança e lealdade com a empresa e, conseqüentemente, originar a perda do mesmo. Esta perda, acarreta enormes custos para a organização, uma vez que significa, não só a perda de uma compra, mas, a perda de um fluxo de compras que o cliente efetuará ao longo do tempo.

O valor de uma organização depende do valor dos seus atuais e futuros clientes, o que compreende a necessidade de uma visão a longo prazo na gestão dos relacionamentos com os clientes. As empresas pretendem, não só criar clientes lucrativos e que estes permaneçam para o resto da vida, mas também conquistar uma porção cada vez maior das suas compras e obter o valor vitalício do cliente. Segundo Kotler & Armstrong (2018), o *customer equity* consiste na soma dos valores vitalícios de todos os atuais e potenciais clientes da empresa, obtendo assim, o valor futuro da base de clientes da empresa. Logo, quanto mais leais os clientes da empresa, maior o *customer equity*. Uma vez que representa o valor futuro dos clientes, o *customer equity* é utilizado para medir o desempenho da organização, em detrimento da utilização das vendas ou da quota de mercado da mesma pois, estas refletem o passado da mesma (Kotler & Armstrong, 2018).

H2: Relação positiva entre o processo de marketing dos festivais de música, impulsionado pelo empreendedorismo cultural e o customer equity.

Figura 3. Modelo Operacional de Investigação



Fonte: Elaboração própria.

METODOLOGIA

Neste estudo empírico adotamos uma metodologia mista, composta pelos métodos qualitativo e quantitativo, tendo em vista a gradação da fiabilidade do estudo (Brewer & Hunter, 1989). Desta forma, iremos relacionar cada conjunto de dados com a teoria a que está associado, verificando a complementaridade e/ou contradição entre os dados recolhidos (Brannen & Coram, 1992).

Assim, elegemos como instrumento qualitativo, a entrevista a vários organizadores e gestores de marketing de festivais de música portugueses, com o intuito de analisar de forma exploratória e descritiva, o processo de marketing e as diversas estratégias por trás da organização destes eventos.

Dada a necessidade de interrogar um elevado número de indivíduos e o problema de representatividade (Campenhoudt & Quivy, 2008), para verificar a satisfação e o *customer*

equity atual associado aos festivais de música portugueses, recorreremos também ao método quantitativo, especificamente, inquéritos por questionário, com questões fechadas e escalas numéricas, aos atuais consumidores de festivais de música.

Nesse sentido, os próximos passos a efetuar serão a definição da população, escolha das amostras, elaboração do guião da entrevista e do questionário. Reconhecemos como população, o conjunto de todos os elementos que compartilham uma ou mais características comuns e que compreende o universo para o problema de pesquisa (Malhotra e Birks, 2007). Desta forma, definimos como população para o estudo quantitativo, todos os participantes dos festivais de música portugueses em 2022. Relativamente à entrevista, a nossa população compreende todos os organizadores e gestores de marketing dos festivais de música portugueses, no ano de 2022.

Por sua vez, a amostra consiste no subconjunto da população que se pretende analisar (Hill & Hill, 2012). Em consequência, da vasta quantidade de festivais de música em Portugal, selecionámos cinco festivais de música de grande sucesso: NOS *Alive*, MEO Marés Vivas, NOS Primavera *Sound*, MEO Sudoeste, *Rock in Rio*. No processo de escolha, tivemos em consideração a dimensão e capacidade de atração de cada festival e heterogeneidade de participantes entre eles. Assim, a amostra da nossa pesquisa quantitativa é composta por indivíduos de ambos os géneros, com idade igual ou superior a 18 anos, que irão participar nos festivais de música enumerados acima no ano de 2022. Consequentemente, consideramos pertinente entrevistar os organizadores e gestores de marketing dos festivais selecionados anteriormente. Desta forma, podemos estabelecer relações entre os processos de organização e estratégias implementadas e respetivos efeitos no comportamento e satisfação dos consumidores.

Após a revisão da literatura, tendo como “objetivo a recolha de informação pertinente à área de investigação em geral e à problemática” desta investigação (Sousa & Baptista, 2011, p. 33), consideramos fundamental abordar seguintes temáticas: geração de ideias, a evolução organizacional, o processo e estratégias de marketing, bem como, satisfação do consumidor e o *customer equity*.

As questões de investigação, são de uma forma simplista, as perguntas que se pretende verem respondidas ao longo da investigação (Ibdem, p. 27). Partindo da problemática exposta, apresentamos abaixo as questões de investigação do estudo empírico:

Para análise do processo de geração de ideias implementado pelos indivíduos pretendemos colocar estas questões:

- Na vossa organização têm por hábito criar momentos de geração de ideias? Por exemplo: *focus group*, *brainstorming*, *starbusting*, *técnica do it*, divergência criativa, entre outras...
- Se sim, conseguem ver resultados positivos na sua realização?

Com o objetivo de entender a evolução organizacional do festival, introduzimos as seguintes perguntas:

- Na vossa opinião, a organização do festival e tudo o que isso engloba, tem vindo a evoluir nas últimas edições?
- Que alterações têm realizado no processo de organização nas últimas edições?

O processo e estratégias de marketing irão ser abordadas através das seguintes questões:

Qual a segmentação, público-alvo e posicionamento do vosso festival?

Como é que se diferenciam da vossa concorrência?

Qual o foco da vossa comunicação? Em que meios apostam e retiram mais proveito?

Que estratégias de marketing utilizam e de que forma as implementam para impulsionar o customer equity?

Terminamos a entrevista com as questões de investigação sobre a satisfação do consumidor e o *customer equity*:

Como é que influenciam a fidelização dos clientes? (lealdade e repetição do festival).

Implementam alguma estratégia associada à dimensão emocional do festival para atrair novos participantes e manter os atuais?

O questionário elaborado visa obter respostas sobre a experiência dos participantes nos festivais de música selecionados, e a sua respetiva satisfação, refletida nas intenções comportamentais futuras, como a intenção de volta e recomendação do festival a terceiros. Por conseguinte, as questões presentes no inquérito visam garantir a recolha de informações necessárias ao estudo.

Nesta sequência, o questionário compreende duas etapas. Como recomendado por Hill & Hill (2012), a fase inicial do inquérito corresponde à introdução, onde identificamos o objetivo do estudo e informações complementares, como a privacidade de dados, que motiva a participação dos indivíduos. Posteriormente, o corpo do questionário, será introduzido com perguntas simples e de resposta rápida, alocando as questões mais complexas para o final do mesmo, de maneira a evitar a desistência das participações (Hill e Hill, 2012). Desta forma, as primeiras questões, visam o estudo da familiaridade do inquirido com os festivais de música, ou seja, a frequência do participante neste tipo de evento, bem como as suas motivações para participar no festival em questão. De seguida, será abordada a respetiva experiência, no que diz respeito às dimensões comportamentais, sociais e sensoriais, para estabelecermos uma relação entre a criação de valor por parte da organização e a experiência efetiva do consumidor. Por forma a avaliar a satisfação do participante e respetivas intenções futuras, serão realizadas questões relativas à sua intenção de voltar e à recomendação do festival a familiares, amigos e/ou colegas. Por fim, com o objetivo de caracterizar a amostra, iremos efetuar questões de caráter demográfico, como género, idade, profissão, nível de escolaridade e área de residência. As questões colocadas serão de estrutura fechada, tendo por base escalas de medida e escolhas múltiplas.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento desta pesquisa científica tem como objetivo a aplicação da criatividade nos festivais de música portugueses. Assim, este estudo tem como principais destinatários as empresas organizadoras deste tipo de evento, bem como os seus gestores, visto que são os primeiros interessados em estudar formas de se diferenciarem da concorrência,

essencialmente no que diz respeito aos serviços e à sua digitalização, que se torna inevitável nos dias de hoje.

De modo a clarificar se a introdução da digitalização nos festivais de música portugueses seria uma boa hipótese, ou seja, se traria benefícios, pretende-se realizar entrevistas exploratórias a organizadores e gestores de marketing destes eventos. Assim, seria possível investigar as diversas estratégias e táticas de marketing que estão subjacentes aos festivais.

Conclui-se que esta investigação científica deixa em aberto possíveis conclusões futuras, uma vez que na realidade não foi aplicado como anteriormente referido e depende de diversos fatores, como por exemplo a amostra, nomeadamente a sua dimensão.

REFERÊNCIAS

- Aaker DA. Building strong brands. London: Simon & Schuster, Free Press; 1996
- Alexandre, R. (1 de Agosto de 2021). TSF.pt. Obtido de <https://www.tsf.pt/portugal/cultura/o-primeiro-velar-de-mouros-a-pensar-na-juventude-foi-ha-50-anos-13996633.html>
- Anderson, R. E., e Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & marketing*, 20(2), pp.123-138.
- Arruda, M., & Tarsitano, P. (2012). Eventos e experiências como ferramentas estratégicas diante da evolução comunicacional da América Latina.
- Brannen, J., & Coram, T. (Eds.). (1992). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research* (Vol. 5). Aldershot: Avebury.
- Brewer, J., & Hunter, A. (1989). *Multimethod research: A synthesis of styles*. Sage Publications, Inc.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative data analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A guide for social scientists*. Routledge.
- Campenhoudt, L. Van, & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (p. 276). Gradiva Publicações.
- Davcik, N. S., & Grigoriou, N. (2013). How Brand Oriented Dynamic Capabilities Affect Market Share Performance Output: A Resource-Based Theory Approach. Working paper series.
- De Bono, E. O momento atual pede inovação. *HSM Management*, v.37, n.2, 2003
- Dimiyati, M. (2011). Theoretical Testing on Service Quality and Product Innovation of Small Micro Credit Banks. *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura*, 14(3), 225-238.
- George, G. Zahra, S.A. (2002) 'Culture and its consequences for entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 26, No. 4, pp.5-9.
- Goldenberg, J., D. R. Lehmann, D. Mazursky. 2001. The idea itself and the circumstances of its emergence as predictors of new product success. *Management Sci.* 47(1) 69-84.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário (2ª Edição ed.): 2ª Edição*.
- Hargadon, A. 1996. Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. with R. I. Sutton. *Admin. Sci. Quart.* 41 685-718.
- Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *The review of Austrian economics*, 24(2), 141-156.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing 17th ed. (17th ed., Global Ed.)*. Harlow: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management. (14th ed.)* Prentice Hall.
- Krueger, N., Linan, F. and Nabi, G. (2013) 'Cultural values and entrepreneurship', *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 25, Nos. 9-10, pp.703-707.
- Koranteng, J. (2004, January 10). Europe's festivals expected to boom again in 2004. *Billboard Magazine*, 116(2), 47.
- Kumar, V.; GEORGE, Morris. Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, p.157-171. Maio, 2007.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico e operativo*. McGraw-Hill Libri Italia.
- Leenders, M., Gemser, G., & Van der Wurff, R. (2005). Success in the Dutch Music Festival Market: The Role of Format and Content.

- Lee, K., Y., Lee, C., K., Lee, S., K., & Babin, B., J. (2008). Festivalscapes and patrons' emotions, satisfaction, and loyalty. *Journal of business research*, 61, 56-64
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & Von Hippel, E. (2002). Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. *Management Science*, 48(8), 1042-1059.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: an applied approach: 3rd European Edition*: Pearson Education.
- McQuarrie, E. F. 1998. *Customer Visits: Building a Better Market Focus*. Sage, Newbury Park, CA.
- Négrier, E., Agustí, L. B., & Guérin, M. (2017). *Music Festivals, a Changing World*.
- Oliver, Richard (1999) Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*. Vol. 63
- Park, H. (2010). *Communicating with audiences: The strategic marketing of music festivals*.
- Peitz, M. (2004). *The Effect of Internet Piracy on CD Sales: Cross-Section Evidence*.
- Ratten, V. (2011) 'Social entrepreneurship and innovation in sports', *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 1, No. 1, pp.42-54.
- Rust, R.T., Lemon, K., & Narayandas, D. (2005). *Customer equity management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rossiter, J. R., G. L. Lilien. 1994. New "brainstorming" principles. *Austral. J. Management*. 19(1) 61-72
- Van der Ploeg, R., & Ministerie van Onderwijs en Cultuur. (1999). *Ondernemende Cultuur*. The Hague: Ministerie van Onderwijs en Cultuur.

18. Orientação empreendedora e vantagem competitiva: O papel da digitalização dos negócios

Inês Filipa Martins, Politécnico do Porto/ISCAP, 2181007@iscap.ipp.pt

Telma Fernandes, Politécnico do Porto/ISCAP, 2210339@iscap.ipp.pt

Orlando Lima Rua, Politécnico do Porto/ISCAP,, orua@iscap.ipp.pt

RESUMO

O presente trabalho trata-se de uma revisão integrativa da literatura acerca da importância da orientação empreendedora (OE) no processo de digitalização dos negócios, tendo como efeito mediador a vantagem competitiva. Para tal, foi requerida uma capacidade de sintetizar o conhecimento científico, possibilitando a análise do conhecimento produzido por outros autores face ao tema em estudo.

Primeiramente é apresentado o conceito de Digitalização dos Negócios, onde são referidos os aspetos a ter em conta para introduzir os modelos de negócio no mundo digital, bem como as vantagens desta temática para as empresas e PME. De seguida, é realizada uma evolução do conceito de Orientação Empreendedora, no sentido de compreender as suas dimensões ao longo do tempo, assim como é evidenciada a importância da mesma. No contexto atual do mundo dos negócios, a orientação empreendedora (OE) foi destacada como chave para melhorar o desempenho das empresas.

Por último, é referenciado o conceito de vantagem competitiva, onde se referem o desempenho das empresas com a aplicação de vantagens competitivas, a aplicação dos recursos em vantagens competitivas e a sustentabilidade das vantagens competitivas.

Palavras-chave: digitalização dos negócios; orientação empreendedora; vantagem competitiva.

INTRODUÇÃO

O objetivo fundamental do presente estudo consiste em compreender o impacto da orientação empreendedora no processo de digitalização dos negócios: o efeito mediador da

vantagem competitiva, na medida em que os modelos de negócios digitais estão associados a processos de criação de valor para as empresas e à construção de relações com os *stakeholders*, sendo por isso um tema importante devido às vantagens e lucro que este representa.

Deste modo, e corroborando a atualidade do tema à maioria dos artigos selecionados para o *paper*, este encontra-se desenvolvido de acordo com a evolução dos conceitos ao longo do tempo para contextualizar e compreender-se melhor os mesmos: a Digitalização dos Negócios, a Orientação Empreendedora e a Vantagem Competitiva.

É fulcral evidenciar que o presente trabalho se apresenta dividido em três partes distintas. Numa primeira parte, foca-se na revisão da literatura, onde é clarificado o tema e realizada uma narrativa integrada e sintética dos estudos em causa, tendo como finalidade a criação de um *paper* científico. Posteriormente, é apresentada a metodologia, onde se subdividiu em três partes: a) abordagem metodológica; b) amostra e recolha de dados e c) instrumento de medida. Na abordagem metodológica, refere-se que tipo de metodologia foi utilizada: quantitativa ou qualitativa, recaindo este trabalho sob a quantitativa, em que o instrumento usado foi o questionário, bem como as variáveis que foram objeto de estudo. Na amostra e recolha de dados, demonstra-se a vontade de aplicar o instrumento de medida desenvolvido num futuro próximo e a que público-alvo se destina. Por fim, nos instrumentos de medida, referem-se as variáveis utilizadas para a elaboração dos questionários, que foram destacadas a partir de resultados de autores como Godinho et al (2020) e Lazzaroti et al (2015).

Para concluir, são referidas as considerações finais, onde são expressas as opiniões dos autores que elaboraram o presente trabalho, bem como as principais ideias retiradas da revisão da literatura.

REVISÃO DA LITERATURA

Orientação Empreendedora

A orientação empreendedora (OE) pode ser descrita como os processos, práticas e tomadas de decisão que levam uma empresa a introduzir novos produtos, serviços, inovações, mercados ou modelos de negócio que ainda não existiam (Covin et al, 2019).

A orientação empreendedora é considerada como uma base para obter vantagens competitivas, uma vez que esclarece como as empresas podem renovar as suas operações para novas trajetórias de crescimento. A OE é o processo através do qual os proprietários tomam as decisões de divulgação da missão da organização (Abu-Rumman, et al, 2021).

A inovação, que é a capacidade criativa da empresa resultante do desenvolvimento de novos produtos, foi seguida com proatividade que implica antecipar e planejar abordar essas antecipações com antecedência. Mais tarde, a tomada de risco (assunção de risco) foi adicionada como uma dimensão adicional, juntamente com a agressividade competitiva que envolve desafiar o concorrente em vez de segui-lo, envolvendo um risco elevado (Abu-Rumman, et al, 2021).

A orientação empreendedora tornou-se um grande tópico na investigação empresarial devido ao seu papel fundamental como “uma força motriz por detrás da prossecução organizacional de atividades empresariais” (Monteiro et al., 2019, p. 182). A literatura tem realçado os resultados multifacetados da OE e como conduz a um desempenho superior (Monteiro, et al, 2019).

Esta temática da orientação empreendedora foi primeiro concebida por Miller et al. (1983), que retrata como sendo um construto unidimensional (Rua et al, 2018), e posteriormente, por Covin e Slevin et al. (1989, 1991), referindo que OE é uma tendência comportamental organizacional, filosofia de gestão ou prática de tomada de decisão que se caracteriza por três dimensões de forma a mensurar e testar o empreendedorismo no ambiente organizacional: inovação, proatividade e vontade de correr riscos (Rua et al., 2018), ou seja, assunção de risco de forma ponderada. A determinação das dimensões parece basear-se exclusivamente no país e no estado das PME no mesmo (Abu-Rumman, et al., 2021).

Lazarotti et al (2015) destaca que o impulso de forçar a entrada num mercado e desafiar a sua concorrência pode ser compreendido como agressividade competitiva da empresa. A literatura existente sobre a temática da orientação empreendedora refere a importância

do papel do líder – tendo um espírito de empreendedor – mencionando também a contribuição da estrutura a nível organizacional, bem como a importância da construção de uma estratégia. É fulcral transferir a ênfase das capacidades inovadoras do indivíduo para a atividade empreendedora da empresa. De acordo com Miller et al (1983), é possível constatar que o sucesso, a evolução e o desempenho das empresas são variáveis associadas à orientação empreendedora (OE) e sem elas, não é possível desenvolver o empreendedorismo (Lazzarotti, et al, 2015).

Segundo Yong-Hui et al (2009), a orientação empreendedora reflete como uma empresa opera e não o que faz. Como empresas recém-construídas ou nascentes, os novos empreendimentos tendem a ter recursos financeiros e de gestão relativamente limitados, pelo que podem ser especialmente cuidadosos na prossecução da orientação estratégica.

A relevância deste tópico nas organizações concentra-se nas ações dos empreendedores de cada gestor/proprietário, tendo em conta o ambiente e panorama em que estão inseridos. Nesta perspetiva, diante deste dinamismo no mercado, a OE denota-se essencial na configuração da organização quanto às ações e decisões de gestão (Anderson et al., 2019).

A OE é essencial para que as empresas tenham lucros viáveis e para que sejam bem-sucedidas comparativamente à concorrência e é por isso que empresas menos dispostas a assumir comportamentos empreendedores, tendem a obter resultados inferiores àquelas que atuam sob a OE (Rua et al., 2018).

O desenvolvimento da Orientação Empreendedora requer que os membros organizacionais se envolvam em atividades intensivas de conhecimento. Para responder ao ambiente dinâmico e competitivo, as empresas precisam de transferir consistentemente a orientação empreendedora para atividades estratégicas viáveis para cumprir os objetivos das empresas e alcançar um desempenho superior, centrando a atenção na utilização do processo de criação de conhecimento. O processo de criação de conhecimento permite às empresas amplificar o conhecimento incorporado internamente e transferir conhecimento para atividades operacionais para melhorar a eficiência e criar valor de negócio (Yong-Hui et al., 2009). Assim, o processo de criação de conhecimento desempenha um papel fundamental na formulação e ativação da orientação empreendedora das empresas. Este processo pode

facilitar a OE para se transformar em ativos de conhecimento partilhados por membros organizacionais e resultar num melhor desempenho firme.

A dimensão da autonomia é um comportamento de ação que expressa o desejo de independência do indivíduo. Deste modo, trata-se da expressão volitiva do empreendedor em introduzir inovações por meio da experimentação e de processos criativos com o objetivo de levar novos produtos e serviços ao mercado de trabalho e a novos nichos (Lazzarotti, et al, 2015), bem como da liderança tecnológica em novos processos (Rua et al., 2018).

Primeiramente, a orientação empreendedora inicia-se pela disposição das empresas em assumir riscos, sendo um fator essencial ao empreendedorismo, bem como o desenvolvimento de oportunidades, retratando a importância dada ao papel da gestão na identificação, avaliação e exploração de oportunidades inovadoras que ditará o (in)sucesso da organização e dos seus colaboradores (Rua et al., 2018).

De seguida, o comportamento proativo de um indivíduo está associado à iniciativa do mesmo em procurar oportunidades para gerar novos negócios e se tornar numa pessoa empreendedora e inovadora, atuando em antecipação da procura futura. Coletivamente, estas dimensões criam a possibilidade de aumentar a capacidade da empresa de reconhecer, avaliar e explorar oportunidades de mercado internacionais, marcando uma posição vantajosa perante os seus concorrentes (Rua et al., 2018).

Lazzarotti et al. (2015) compreendem que a OE ainda necessita de uma sexta dimensão: a Rede de Relações, essa ancorada em indícios expostos por McClelland et al (1962) e Mello e Leão et al (2005). Esta dimensão encontra-se de forma incipiente nos estudos literários, uma vez que foi proposta recentemente por Lazzarotti et al. (2015). A sua pertinência para a compreensão da OE concerne na importância da construção e manutenção de relacionamentos nas empresas, sob várias orientações, como planeamentos de expansão, renovação e implementação de novas tecnologias e internacionalização (Anderson et al., 2019).

Estudos anteriores sugerem que os recursos e capacidades estão relacionados e sustenta que os empreendedores têm uma capacidade cognitiva única de reconhecer oportunidades de risco e organizar recursos (Monteiro et al., 2019). A OE influencia o desempenho firme quando as empresas estrategicamente adquirem, desenvolvem e alavancam recursos para

a exploração de oportunidades para obter vantagens competitivas. Por isso, a Orientação Empreendedora deve associar-se ao conceito de estratégia competitiva (Rua et al., 2018). De acordo com Miller et al (1983), apenas as empresas que têm um nível elevado nas três dimensões da orientação empresarial seriam consideradas potencialmente empreendedoras.

Digitalização dos Negócios

O conceito de Modelo de Negócios é dado como a utilização de conceitos da cadeia de valor alinhados aos interesses dos clientes, visando obter maior satisfação dos clientes, captação de valor do cliente e a lucratividade da empresa (Bovet & Martha, et al, 2001; Chesbrough et al., 2010; Teece et al., 2010; Porter et al., 2014).

Vários autores (e.g., Porter & Heppelmann et al., 2014; Iansiti & Lakhani et al., 2014; Turber & Smiela et al., 2014; Andersson & Mattsson, et al, 2015) sustentam que, a introdução de um modelo de negócios no digital inclui diversos processos: (1) novas formas de proposição de valor; e (2) segmentação de clientes e fontes de receita. Ainda segundo os autores Porter e Heppelmann, et al, 2014, p. 7) mencionam, “a cocriação é um elemento importante a ser considerado”. Os produtos que estão ligados com as novas tecnologias – internet - permitem uma alteração radical nos modelos de negócio existentes, pois possuem uma capacidade sem precedentes de melhorar o produto ou serviço prestados aos clientes.

Para introduzir os modelos de negócio no mundo digital é necessário ter em conta os seguintes aspetos (Iansiti & Lakhani, et al, 2014):

1. Determinar quais são os processos da empresa que são mais “fáceis” no digital e aqueles que são mais suscetíveis a isso;
2. Interligar os ativos existentes de uma empresa com outras;
3. Analisar os novos modos de criação que podem gerar valor para os clientes;
4. Considerar a criação de novos métodos de capturar valor, pois as tecnologias digitais também criam novas necessidades, tal como novas oportunidades no modelo de negócios;
5. Proceder ao investimento de novas capacidades relacionadas com o desenvolvimento e análise de *software*.

De acordo com Weil e Woerner et al. (2015, p. 9), para além das empresas terem de analisar aspetos como os já mencionados, é necessário que explorem a abordagem DBM (*Digital Business Model*), que é baseada em princípios como:

- a) *Supplier*: é um intermediário, ou seja, fornecedor de produto ou serviços que vende os mesmos através de outras empresas;
- b) *Omnichannel*: cadeia de valor integrada que fornece ao cliente vários e múltiplos produtos e canais. É deste modo que as empresas oferecem aos seus clientes produtos através de vários canais, tanto físicos como digitais, procurando estabelecer relações com os clientes;
- c) *Modular Producer*: o fornecedor de produtos ou serviços *plug and play*, isto é, empresas que tem como objetivo oferecer um complexo de soluções aos seus consumidores, de forma a atender ao máximo as necessidades dos consumidores que crescem ao mesmo ritmo da evolução tecnológica;
- d) *Ecosystem Driver*: é o principal responsável pela criação de um ecossistema de rede de empresas, que tem como objetivo coordenar os dispositivos e clientes num único ambiente, com o intuito de criar valor para todos os que estão envolvidos, assegurando, assim, serviços, produtos complementares e concorrentes.

Weil e Woerner et al (2015, p. 9) referem que a transformação digital está a incentivar comportamentos de análise e revisão das empresas aos próprios modelos de negócio, sendo este processo realizado de duas maneiras: através das cadeias de valor controladas por um modelo sistemático e pela estabilidade da estrutura. Nesta senda, a inovação é preponderante para avaliar o desempenho do modelo de negócios de uma empresa (Andersson & Mattsson, et al, 2015).

A globalização cresce a um ritmo acelerado, devido aos efeitos da digitalização. No mercado global são comercializados produtos digitais como *e-books*, aplicativos, jogos, músicas e *softwares*. Na indústria 4.0 a digitalização corresponde à “total digitalização dos ativos físicos e na sua integração em sistemas digitais” (PWC et al., 2016). Esta digitalização e automatização de todo o processo permite melhorias no aproveitamento dos recursos humanos e materiais.

Após a leitura da tese de mestrado de Joaquim Meireles Ribeiro da Universidade do Minho et al. (2017), com o tema “O Conceito da Indústria 4.0 na Confeção: Análise e Implementação”, podemos referir que “as tecnologias digitais estão cada vez mais presentes na cadeia de valor”, ou seja, a digitalização e o comércio eletrónico estão a revolucionar cada vez mais os modelos de negócio. Esta evolução tecnológica permite uma maior rede de escolhas ao consumidor.

No caso de Portugal, o setor que permite uma melhor digitalização é a indústria têxtil, conforme mencionado por Joaquim Meireles Ribeiro et al (2017, p. 9), pois reúne uma série de condições para adotar uma nova abordagem nos seus modelos de funcionamento e negócio. A digitalização permite que tanto a sociedade como a indústria tenham acesso a uma oferta global, deste modo, cria-se um ambiente mais competitivo e há um aumento da rede de oportunidades para as empresas melhor preparadas.

Em concordância com Ross et al (2017, p. 6), a digitalização estandardizada dos processos, aumenta a produtividade por causa da alta capacidade de processamento da informação e, em consequência, os custos médios vão descendo. O contexto digital, permite proceder a transformações profundas nas atividades relacionadas aos modelos de negócio, alterando as competências presentes e futuras de maneira astuciosa e prioritária.

A estratégia de transformação digital permite criar capacidades de promover oportunidade de novas tecnologias, segundo Gobble et al (2018). Podemos dizer que o contexto digital introduz transformações profundas nas atividades dos negócios, alterando competências presentes e futuras de forma estratégica e prioritária. (Ross et al., 2017). Além de introduzir transformações ao nível dos produtos, as organizações precisam de adequar os seus modelos de negócio à evolução constante da tecnologia digital. Possuir um modelo de negócios digital permite às empresas ampliar a sua gama de produtos, estabelecer novas parcerias entre organizações e ainda a inovação dos produtos e serviços.

Consoante Weil e Woerner et al. (2018), a digitalização é um método de criar laços fortes com os seus clientes finais e estabelecer parcerias entre outras empresas e fornecedores que permite perceber e atender mais às necessidades dos seus clientes, sendo essa relação feita através de plataformas digitais, social media, *apps*, entre outros meios tecnológicos. A digitalização de negócios e a competitividade são temas de especial importância que

dependem do apoio à tomada de decisões no seio organizacional, mencionado por Bruno André Campinho Moreira na sua tese de mestrado em Auditoria “A Auditoria Financeira da Era do Digital” et al (2018/2019). Como já mencionado ao longo da revisão literária da digitalização de negócios, a tecnologia está cada vez mais envolvida nas atividades de negócio.

Em conformidade com os autores Henrique S. Mamede, Luís Amaral e J. Dias Coelho, no artigo “A Necessidade de uma Metodologia para a Definição Estratégica da Digitalização do Negócio das PME”, as pequenas e médias empresas (PME) são as que podem retirar mais vantagens da utilização da internet para o comércio e negócio eletrónico. Os autores colocam uma série de questões ao longo do artigo, tais como “Porque não utilizam todas as PME a Internet como canal de comercialização ou e integração da cadeia com parceiros, fornecedores e até clientes? Quais as razões para a não adoção? Quais as razões para a adoção? Quais são os benefícios que a adoção pode trazer para a PME? E as vantagens e dificuldades que se podem colocar?”. Após os autores se debruçarem sobre estas questões, concluíram que, para muitas organizações o comércio e o negócio eletrónico são um investimento financeiro muito dispendioso, tecnologicamente complexo, e chega a ser considerado inadequado para o ambiente característico das PME, não sendo, por isso, encarado como uma atividade central ou fundamental para a maioria das pequenas e médias empresas. No entanto, o número de pequenas empresas a desenvolverem *websites* para promoverem os seus produtos e empresa têm vindo a aumentar, tal como as transações *online* e as vendas dos seus produtos *online*. Aos poucos, as PME vão superando, lentamente, o estereótipo de entrar no mundo *online*.

Existem vários fatores que motivam a adoção de comércio e negócio eletrónico pelas PME e os benefícios que dessa adoção podem decorrer. Segundo Blili e Raymond et al (1993, p. 68) as “PME são suscetíveis às forças ambientais”. É importante para estas organizações a identificação dos contextos e fatores significativos para o sucesso das iniciativas digitais e a explicação do seu impacto. Posteriormente à leitura atenta do artigo de Henrique S. Mamede, Luís Amaral e J. Dias Coelho, podemos concluir que as PME podem retirar vários benefícios com a internet. Com a evolução tecnológica, as organizações

conseguem fornecer os seus produtos/serviços aos seus clientes através da internet, chegando a vários pontos do mundo, o que permite aumentar as suas vendas e também a sua exposição. Mas por outro lado, há empresas que vêem o negócio eletrónico como algo dispendioso.

As PME necessitam de se inovar, pois, à medida que aumenta a globalização, a concorrência também aumenta e os consumidores tornam-se mais exigentes. Tal implica que as PME tenham de planear para se adaptarem e conseguirem progredir. Segundo os autores do artigo “A Necessidade de uma Metodologia para a Definição Estratégica da Digitalização do Negócio das PME”, a economia digital apresenta características de extrema importância, tais como:

- i. Desafia os tradicionais conceitos capitalistas;
- ii. Assenta num processo de globalização que assume proporções nunca antes imaginadas;
- iii. Leva as organizações a deslocarem-se para ambientes de virtualização;
- iv. Gera desafios de consumidores mais atentos, informados e exigentes.

Segundo Ross e Mocker et al. (2019), as estratégias de uma empresa têm de evoluir constantemente, tal como as tecnologias e como a procura dos clientes que se altera rapidamente, contudo uma empresa só sobreviverá se esta for ágil. Sendo assim, podemos concluir que os modelos de negócios digitais estão relacionados com processos de criação e captura de valor nos processos internos e ainda estabelecer relações com clientes e fornecedores.

Vantagem competitiva

Uma empresa obtém vantagem competitiva quando desenvolve ou adquire um conjunto de atributos que a permitem ter uma melhor prestação do que os seus concorrentes (Wang, et al., 2014). Por outras palavras, a vantagem competitiva revela-se quando as atividades de uma empresa são mais lucrativas do que as dos seus concorrentes (Huff et al., 2009), como por exemplo, a quota de mercado, a qualidade dos produtos ou o avanço tecnológico. Pode-se então perceber que a vantagem competitiva permite às empresas terem um desempenho superior ao dos seus concorrentes (Powell, et al, 2001).

Hoje em dia, com a constante evolução tecnológica, a rapidez de resposta e a flexibilidade tornaram-se fontes cada vez mais importantes para obter vantagem competitiva (Grimm, et al, 2006). Hoje em dia, para muitas empresas, a utilização de tecnologias, tais como a internet, é tanto uma necessidade como uma fonte de vantagem competitiva (Applegate, et al, 2007). A tecnologia é cada vez mais utilizada em tudo o que uma empresa faz, sustentando assim a sua atividade e permitindo-lhe produzir bens e serviços cada vez com mais qualidade e mais ajustados às necessidades dos seus clientes, proporcionando-lhes assim vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Porter et al., 1998). Assim, e ainda considerando os autores referidos, a digitalização dos negócios pode ser vista como uma oportunidade de melhorar o desempenho de uma empresa e de obter esta vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Desempenho das empresas com a aplicação de vantagens competitivas

Porter defende que as vantagens competitivas aumentam consoante o valor que a empresa consegue criar e oferecer aos seus clientes e que excede o custo de criação das mesmas (Porter et al., 1985). Num estudo recente de estratégias competitivas procurou-se perceber quais os mecanismos estratégicos que as empresas usam para criar vantagens competitivas e qual o seu impacto na sustentabilidade das empresas, assim como o que as difere no mercado onde atuam (Fiegenbaum & Thomas, 2004).

Flint afirma que não existem vantagens competitivas permanentes e que estas têm de estar sempre a ser inovadas e em harmonia com as novas tendências de mercado (Flint et al, 2000, p. 121-129). A maior parte dos estudos empíricos concluem que as vantagens competitivas existem com base na observação dos resultados de atividades passadas, confirmando que a criação de vantagens competitivas origina resultados acima da média na performance de atividades futuras.

É relevante abordar a relação entre vantagens competitivas e risco estratégico. Fiegenbaum e Thomas et al. (2004) apresentam observações interessantes em relação a este tema. Segundo eles, empresas sucedidas correm riscos, procuram e atingem vantagem competitiva, obtêm resultados e gerem o risco de forma a manter bons resultados, mas com níveis de risco baixos. Por outro lado, empresas que não são sucedidas, até podem correr riscos, mas não conseguem criar vantagem competitiva e obter bons resultados

(Fiegenbaum & Thomas, 2004). O risco é inerente ao negócio de uma empresa e como tal, empresas que são avessas ao risco tendem a estagnar.

Aplicação dos recursos em vantagens competitivas

Um problema bastante comum para os gestores de uma empresa são os recursos que dispõem. Tais recursos são usados de forma a criar vantagens competitivas e a potencializar os resultados que advêm da aplicação das mesmas. É uma grande responsabilidade e preocupação para os gestores aplicarem os recursos da empresa e prever se essa aplicação irá resultar em benefícios futuros e criar vantagem competitiva sobre os concorrentes (Ceglinski et al., 2017).

Com a imprevisibilidade e turbulência dos mercados atuais, uma rápida resposta e flexibilidade em adaptação têm sido fatores chave para uma empresa se destacar e ter vantagem competitiva sobre os outros *players* (Grimm et al., 2006). A estratégia competitiva de uma empresa tem de estar sempre adaptada ao ambiente onde atua, assim como estar sempre a par de novas alterações que possam ocorrer ao longo do tempo.

Sustentabilidade das vantagens competitivas

As vantagens competitivas podem ser analisadas quanto à sua sustentabilidade, isto é, se têm um caráter mais a longo prazo ou se são vantagens meramente temporárias. De forma a ser considerada uma vantagem competitiva, esta tem de ser valiosa, rara, inimitável e insubstituível (Barney et al., 1991).

A durabilidade de uma vantagem competitiva depende de vários fatores, podendo ser eles de origem económica, tecnológica, demográfica ou tendências sociais. Com as constantes mudanças que os mercados vão sofrendo ao longo do tempo, as vantagens competitivas devem ser criadas com base na sustentabilidade a longo prazo e serem flexíveis a possíveis alterações (Grant, et al, 2010).

MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

Da revisão de literatura anteriormente efetuada sobre a Orientação Empreendedora emergem as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1a: O comportamento inovador contribui positivamente para a orientação empreendedora.

Hipótese 1b: A assunção de risco afeta positivamente a orientação empreendedora.

Hipótese 1c: A proatividade impacta positivamente a orientação empreendedora.

Hipótese 1d: A agressividade competitiva afeta positivamente a orientação empreendedora.

Hipótese 1e: A autonomia contribui positivamente para a orientação empreendedora.

Hipótese 1f: As redes de relações contribuem positivamente para a orientação empreendedora.

As hipóteses definidas, em geral, seguem as dimensões da orientação empreendedora concebidas por Miller et al (1983), que retrata como sendo um construto unidimensional (Rua, et al, 2018, p. 5), e posteriormente, por Covin e Slevin et al (1989, 1991), referindo que OE é uma tendência comportamental organizacional, filosofia de gestão ou prática de tomada de decisão que se caracteriza por três dimensões de forma a mensurar e testar o empreendedorismo no ambiente organizacional: inovação, proatividade e assunção de riscos.

Mais tarde foram adicionadas outras dimensões da OE: redes de relações, conforme proposição de Mello e Leão et al (2005), que complementa as hipóteses, bem como a agressividade competitiva, que envolve desafiar o concorrente em vez de segui-lo, o que envolve um risco elevado e a autonomia, que se refere à expressão volitiva do empreendedor em introduzir inovações por meio da experimentação e de processos criativos com o objetivo de levar novos produtos e serviços ao mercado de trabalho.

Da revisão de literatura anteriormente efetuada sobre o tema Digitalização de Negócios derivam/emergem as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 2a: As empresas estabelecidas têm menos probabilidades de digitalizar os processos empresariais através da Internet do que as empresas mais recentes.

Hipótese 2b: As empresas maiores têm menos probabilidades de digitalizar os processos de negócio através da internet do que as empresas mais pequenas.

Hipótese 2c: O empreendedorismo influencia positivamente a digitalização e gestão das PME.

Idade, dimensão e processo de digitalização da empresa, o objetivo desta variável é investigar a relação entre a idade e a dimensão da empresa e a medida em que a empresa utiliza a internet para atividades comerciais.

A dimensão da empresa tem sido fortemente associada à extensão dos recursos que a organização detém, desde a existência de processos internos como as formalizações, controlo ou o poder da tomada de decisão, com a presença de mercado e relacionado com os efeitos da internet, segundo Aldrich e Auster et al (1986, p. 794), Stinchcombe et al (1965, p. 794).

De acordo com Aldrich e Auster et al (1986, p. 794), as grandes empresas são responsáveis pelo aumento da taxa de mortalidade das novas e pequenas empresas. As responsabilidades das novas e pequenas empresas incluem a falta de reconhecimento de mercado e economias de escala e falta de confiança nos parceiros, as parcerias são uma forma das organizações assegurarem os recursos necessários para se estabelecer uma posição no mercado ou então uma posição financeira.

Segundo o artigo “*Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry*” dos respetivos autores Anat BarNira, John M. Gallaugherb e Pat Augerc, as novas e pequenas empresas também sofrem de desvantagens em termos de competitividade pela força laboral ou a falta de estruturas internas que oferecem papéis claramente definidos, controlo interno e organização e a capacidade geral de operar e organizar eficientemente.

Quando se diz que as grandes empresas são uma ameaça às novas e pequenas empresas justifica-se com os pontos fortes das grandes empresas como: os seus recursos (disponíveis), conhecimentos de gestão e capacidade de lidar com a incerteza. As grandes organizações têm uma vasta rede de contactos externos, uma grande reputação e posição de mercado. A posição de mercado e as relações das empresas contribuem para uma abertura ao mercado, expõe a novas ferramentas competitivas, tecnologias, maneiras de fazer negócios. Para além disso, permite uma facilidade na aquisição de novas tecnologias ou outras características necessárias para implementar novos métodos na empresa.

Outro tema que é abordado ao longo da análise da variável idade e dimensão das organizações é a mudança organizacional. Segundo esta teoria, “as pressões inercias aumentam com a idade e o tamanho das empresas, ou seja, uma vez que as organizações envelhecem, processos internos e rotinas formalizam, a estrutura de poder institucionaliza-se e as relações e padrões de comunicação tornam-se incorporados, todos eles aumentando rigidez organizacional pode reduzir a probabilidade de adaptação e mudança” Anat Barnir, John M. Gallagher e Pat Auger “*Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry*”.

No que toca à revisão da literatura efetuada sobre a Vantagem Competitiva surgem as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 3a: A digitalização dos negócios permite obter vantagem competitiva.

Hipótese 3b: Uma empresa com vantagem competitiva tem um desempenho superior ao dos seus concorrentes.

Hipótese 3c: A aplicação dos recursos de uma empresa em vantagens competitivas pode trazer riscos.

Hipótese 3d: As vantagens competitivas devem ser criadas com base na sustentabilidade a longo prazo.

As hipóteses definidas vão de encontro com a revisão de literatura, uma vez que, atualmente, a constante evolução tecnológica e a digitalização dos negócios é cada vez mais importante nas empresas permitindo a estas obterem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Powell et al., 2001; Grimm et al., 2006). Esta vantagem competitiva é obtida, por exemplo, pela quota de mercado, qualidade dos produtos/serviços, avanço tecnológico, entre outras (Huff et al., 2009). Fiegenbaum e Thomas (2004) acharam relevante estabelecer uma relação entre vantagens competitivas e risco estratégico. Segundo estes, se uma empresa for avessa ao risco, a tendência é estagnar e não conseguir atingir esta vantagem. A durabilidade das vantagens competitivas depende de vários fatores, no entanto, devem sempre ser criadas a pensar no longo prazo (Grant et al., 2010).

METODOLOGIA

Abordagem metodológica

Numa fase inicial do trabalho, foi realizado um enquadramento teórico e conceptual, com base numa leitura exploratória, com o objetivo de perceber todas as questões da digitalização dos negócios, da orientação empreendedora e da vantagem competitiva.

Posto isto, a metodologia enquadrada no presente trabalho é a quantitativa, tendo por base um instrumento: o questionário (anexo), estando associadas variáveis essenciais para se poder chegar a uma conclusão, sendo estas: idade e dimensão da empresa e o processo de digitalização, comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva, redes de relações e digitalização e gestão das PME. A construção dos questionários deteve o suporte de uma dissertação de mestrado: “Empreendedorismo Digital e o seu Contributo na Gestão de PME: Vantagens e Barreiras” da autoria de Luís Carlos Mendes Trindade Godinho et al (2020) e o apoio de um artigo: “Orientação Empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas” da autoria de Fábio Lazzarotti, Alissane Lia Tasca da Silveira, Carlos Eduardo Carvalho, Carlos Ricardo Rossetto e Jonatha Correia Sychoski et al (2015). Deste modo, os questionários comportam as variáveis já mencionadas e que permitiram reunir uma série de afirmações que deverão ser respondidas segundo a escala de Likert de 1 a 5.

A elaboração do instrumento de medida teve por base um conjunto de afirmações, que já foram testadas e comprovadas nas referências mencionadas. É de referir que os questionários apresentados em anexo, não são de autoria própria, tendo sido reunidas partes de cada referência utilizada para a elaboração dos mesmos.

Amostra e Recolha de Dados

Num futuro próximo, estes questionários poderão aplicar-se a 50 pessoas, no mínimo, com o intuito de comprovar que as variáveis têm um efeito positivo relativamente à digitalização dos negócios, orientação empreendedora e vantagem competitiva. A aplicabilidade do instrumento de medida recairá sobre um público-alvo que compreendem a faixa etária entre os 20-65 anos, num regime misto, ou seja, tanto género masculino como feminino, tendo cargos organizacionais como: diretor, gerente, administrador e técnicos superiores. Para além disso, a zona de referência abrange a região Norte e as pequenas e médias empresas, como referido ao longo do enunciado.

Os questionários elaborados, outrora utilizados pelos autores mencionados, conferem verdade e credibilidade, tendo sido já testados. Por isso, acreditamos, que quando aplicados, estes irão ser facilmente aceites pelos colaboradores das organizações.

Após uma breve análise sobre os instrumentos de medida utilizados pelos autores como Godinho et al (2020) e Lazzaroti et al (2015), comprovamos que os resultados obtidos foram positivos, tendo sido estes testados numa faixa etária que compreende indivíduos com idades menores a 18 anos e mais de 70 anos, aplicados a microempresas e a PME e a colaboradores que detinham cargos como: diretores, administradores, gerente/sócio-gerente, etc. Para além disso, na discussão dos resultados apresentados na dissertação de mestrado de Godinho (2020), houve uma predominância do sexo masculino em relação ao sexo feminino e com idades compreendidas entre os 36-52 anos, em que a maioria detinha habilitações académicas como licenciatura. Ainda, as pessoas respondentes são maioritariamente gerentes ou sócios-gerentes com mais de 10 anos de experiência.

Instrumento de medida

O tipo de metodologia aplicada nos questionários elaborados é quantitativo. O instrumento foi criado segundo a fundamentação teórica dos autores, utilizando variáveis como:

- I. Idade, dimensão da empresa e o processo de digitalização;
- II. Comportamento Inovador;
- III. Assunção de riscos;
- IV. Proatividade;
- V. Autonomia;
- VI. Agressividade competitiva;
- VII. Redes de relações;
- VIII. Digitalização e gestão das PME.

As variáveis apresentadas são vistas como essenciais para a orientação empreendedora, para o processo de digitalização de negócios e ainda possuem o efeito mediador da vantagem competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois deste estudo, é possível verificar que as empresas hoje em dia devem estar em constante evolução, de modo a conseguir aumentar o seu valor e a reter/conquistar clientes. Para além disso, a evolução tecnológica nas empresas permite que estas inovem os seus serviços, ampliem as suas gamas de produtos e estabeleçam novas parcerias. Para que esta evolução seja bem-sucedida, é necessário que as empresas tenham em conta diversos fatores, mas também que explorem a abordagem DBM (*Digital Business Model*).

A Orientação Empreendedora é também um ponto-chave na tomada de decisão das empresas, pois com uma orientação empreendedora, os gestores estão dispostos a correr riscos e estarem em constante evolução, sendo evidenciada aqui a importância que as competências das pessoas têm sobre o sucesso das organizações. Desta forma, a Orientação Empreendedora vai crescendo à medida que o seu sucesso, evolução e desempenho vão aumentando, sendo que sem estas variáveis não será possível promover e desenvolver o empreendedorismo.

Posto isto, a OE é fundamental para que as empresas possam vir a ter lucros (criação de valor) e para que tenham vantagem competitiva em relação às outras empresas, desde que tenham comportamentos empreendedores, como a inovação e a assunção de riscos. Só assim é que terão resultados superiores e serão bem-sucedidas.

O mundo encontra-se cada vez mais globalizado, sendo necessário as empresas adequarem os seus serviços às necessidades do mercado. Deste modo, a digitalização de negócios permite às organizações, que possuem um modelo de negócios digital, aplicar a sua gama de produtos e até estabelecer novas parcerias entre organizações e, ainda, inovar produtos e serviços. Apesar disso, para as PME a digitalização de negócios ainda é considerada um investimento financeiro elevado e tecnologicamente complexo, sendo por estas razões retirado do plano.

O conceito teórico das vantagens competitivas, na prática, é bastante mais complexo. Como tal, deve ser alvo de uma análise bastante aprofundada de toda a envolvente da empresa. O dilema das vantagens competitivas tornou-se cada vez mais importante à medida que os mercados foram evoluindo. Hoje em dia, a capacidade das empresas se adaptarem ao ambiente onde atuam é cada vez mais um ponto fulcral no sucesso das mesmas. Assim sendo, a aplicação de recursos e o estudo do mercado tem um papel importante na

criação de vantagens competitivas sustentáveis. Esta procura pela sustentabilidade das vantagens competitivas força os gestores a analisarem e a definirem estratégias mais calculistas do que no passado.

REFERÊNCIAS

- Abu-Rumman, A., Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1-16.
- Applegate, Lynda M., R.D. Austin e F.W. McFarlan (2007). *Corporate Information Strategy and Management*. McGraw-Hill International Edition.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- BarNir, A., Gallagher, J., & Auger, P. (2003). Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry. *Journal of Business Venturing*, 18, 789 – 814.
- Ceglinski, P. (2017). The Concept of Competitive Advantages: Logic, Source and Durability. *Journal of Positive Management*, 57-70.
- Feld, M., & Schreiber, D. (2016). Gestão e Desenvolvimento. *ANÁLISE REFLEXIVA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE NEGÓCIOS DIGITAIS*, 13(2), pp. 17-36.
- Ferreras-Méndez, J. L., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*, 1-13.
- Fiegenbaum, A., Thomas, H. (2004), "Strategic risk and competitive advantage: an integrative perspective", *European Management Review*, Vol. 1, No. 1, 84-95
- Flint, G. F. (2000), "What is the meaning of competitive advantage?", *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 8, No1, 121-129.
- Frare, A. B., Horz, V., Barbosa, M. A., & Cruz, A. P. (2019). Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. *ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO ANTECEDENTE DO DESEMPENHO DE MPES*, 13(4), pp. 67-80.
- Godinho, Luís Carlos Mendes Trindade (2020). *Empreendedorismo Digital e o seu Contributo na Gestão de PME: Vantagens e Barreiras*. Dissertação de Mestrado.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd. New York.
- Grimm, C. M., Lee, H., Smith, K. G. (2006). *Strategy as action. Competitive dynamics and competitive advantage*. Oxford University Press, New York.
- Gupta, R. & Sebastian, V.J. (2017). *Configuration Approach to Strategic & Entrepreneurial Orientation Construct & Small Firm Growth: Evidence from India*. *Theoretical Economics Letters*, 7, pp. 1261-1281.
- Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., Terjesen, S. (2009). *Strategic Management. Logic and Action*, John Wiley & Sons, New York.
- Lazzarotti, F., Silveira, A. L., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). *Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduated*, 19(6), pp. 673-695.

- Machado, D., & MAZIERI, M. (2020). Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. *DIFICULTADORES E FACILITADORES DA TRANSFORMAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS TRADICIONAIS PARA MODELOS DE NEGÓCIOS DIGITAIS*, pp. 1-18.
- Mamede, H., Amaral, L., & Coelho, J. D. (2007). Revista de Ciências da Computação. *A Necessidade de uma Metodologia para a Definição Estratégica da Digitalização do Negócio das PME*, ll(2), pp. 65-84.
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 179-187.
- Moreira, B. (2019). Dissertação de Mestrado. *A Auditoria Financeira na Era do Digital*, pp. 1-73.
- Ribeiro, J. (2017). Dissertação de Mestrado. *O Conceito da Indústria 4.0 na Confeção: Análise e Implementação*, pp. 1-82.
- Moreno-Menéndez, A., Arzubaga, U., Díaz-Moriana, V., & Casillas, J. (2021). The impact of a crisis on entrepreneurial orientation of family firms: The role of organisational decline and generational change. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 1-28.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior performance*. New York: Free Press, New York.
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior performance*. New York: Free Press, New York.
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations*. London: MacMillan Press.
- Powell, T. C. (2001). *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 9, pp. 875–888. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.173>
- Rua, O., França, A., & Ortiz, R. F. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*.
- Wales, W., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.
- Wang, H.-L. (2014). *Theories for competitive advantage*, in: Hasan, H. (Ed.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Wollongong, Australia: THEORI, Australia, pp. 33–43.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Comportamento inovador

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
A sua empresa preocupa-se em investir na investigação e desenvolvimento.					
A cada 3 anos há preocupação por parte da organização em introduzir novos produtos/serviços no mercado global.					
Capacidade de resolução de problemas através de diferentes formas para realizar ações e solucionar problemas.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Assunção de riscos:

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Como empreendedor assumo riscos de forma ponderada e cautelosa.					
Assume projetos de alto.					
Coloca-se em situações de risco para explorar oportunidades.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Proatividade

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
É pioneiro na implementação de produtos/serviços/tecnologias.					
Têm capacidade de iniciativa comparativamente à concorrência.					
Há preocupação por parte da organização em monitorizar constantemente as necessidades dos clientes.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Autonomia

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Existe incentivo à criatividade e às ações independentes nos colaboradores.					
Há promoção do trabalho em equipa.					
Disponibilização de informações e formações importantes para colaboradores.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Agressividade competitiva:

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Empenha-se pela constante participação no mercado.					
Monitoramento e reação à ameaça dos concorrentes.					
Vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Redes de relações

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Cuidado de realização de parcerias/acordos de cooperação.					
Adoção de estratégias deliberadas para influenciar os outros.					
Participação regular de reuniões sociais e encontros empresariais.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Desempenho

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Esmera-se na permanência ativa no mercado.					
A sua empresa cria estratégias de desenvolvimento de produtos/serviços para crescimento do volume de vendas.					
Nos últimos três anos a empresa aumentou a sua carteira de clientes e colaboradores.					
Nos últimos três anos o desempenho global da empresa aumentou significativamente.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Digitalização e gestão das PME

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Considero que o envolvimento da administração/gerência é importante no que diz respeito à adoção e implementação da digitalização.					
A digitalização nas PME pode permitir a formação de alianças estratégicas (cooperação empresarial).					
A digitalização nas PME permite a redução de custos de investigação, obter ferramentas de marketing de baixo custo e reduzir custos de comunicação.					
A adoção de tecnologias digitais permite às empresas apresentar os seus serviços a um maior número de potenciais clientes.					
A digitalização pode permitir o desenvolvimento de novos e personalizados produtos/serviços de qualidade.					
A aposta em tecnologias digitais pode melhorar a credibilidade e o prestígio da empresa.					
A adoção de tecnologias digitais permite à empresa estar mais atenta ao mercado/concorrentes, observar/recolher informação.					
A digitalização pode permitir a identificação de novas oportunidades de negócios.					
A digitalização nas PME permite um acesso mais fácil a novos clientes, identificar novos fornecedores e a formação de novas parcerias com distribuidores.					

A aposta em tecnologias digitais, por parte das PME facilita o processo de internacionalização.					
---	--	--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Godinho (2020).

19. Redes sociais orientais – Inovação no relacionamento com os consumidores

António Monteiro de Oliveira, Politécnico do Porto/ISCAP/Centro Estudos Interculturais, ajmo@iscap.ipp.pt

Juliana Monteiro, Politécnico do Porto/ISCAP, 2191576@iscap.ipp.pt

Nuno Mendonça, Politécnico do Porto/ISCAP, 2191540@iscap.ipp.pt

Ilda Castedo, Politécnico do Porto/ISCAP, icastedo@iscap.ipp.pt

Orlando Lima Rua, Politécnico do Porto/ISCAP, orua@iscap.ipp.pt

RESUMO

A alteração dos hábitos de consumo e do relacionamento entre consumidores e empresas têm-se traduzido na emergência de formas alternativas de relacionamento com os clientes e de formas alternativas de compra, o que exige e implica que as organizações tenham de se reposicionar para alcançar várias audiências e de estar presentes onde estão os seus potenciais consumidores.

O processo económico global assenta e está dependente de Redes Sociais. Todavia, os acessos e a utilização de redes sociais ocidentais, tais como, Facebook, Instagram, Twitter e YouTube têm no Oriente, em geral, e na China, em particular, um acesso condicionado a apenas algumas localizações geográficas e/ou estão totalmente banidas. Por via deste condicionamento, apenas as organizações que se adaptam às redes sociais orientais conseguem promover um posicionamento capaz de alcançar todos os potenciais consumidores e é esta análise (exploratória) que nos propomos concretizar no contexto das empresas portuguesas.

Assumimos o Pós-positivismo como conceito filosófico estrutural. A metodologia adotada é qualitativa e baseada na análise dos conteúdos web de todas as 73 associações empresariais que integram a base de dados da Confederação Empresarial de Portugal, das 10 maiores empresas Exportadoras e das 20 maiores Empresas de Design portuguesas.

Palavras-chave: Redes Sociais Orientais, Relacionamento com Cliente

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A alteração dos hábitos de consumo e do relacionamento entre consumidores e empresas (Branstad & Solem, 2020; Martin & Schouten, 2014), de formas alternativas de relacionamento com os clientes (Batra, 2017; Norton & Pine, 2013; Van Dijck, 2013) e de formas alternativas de compra (Mangiaracina & Brugnoli, 2012; Nurlaela et al., 2019) implica que as organizações se adaptem e acompanhem estas alterações.

Estando estas alterações genérica e essencialmente assentes na digitalização, Economia 4.0 e 5.0, e, particularmente, nas Redes Sociais (Nurlaela et al., 2019; Van Dijck, 2013), a adaptação e reposicionamento organizacional tem, então, de assumir e esta premissa deve considerar duas perspetivas, uma perspetiva *inside out*, i.e. estar presente onde estão os potenciais consumidores (Gammoh et al., 2011; Gielens & Steenkamp, 2019) e, simultaneamente, uma perspetiva *outside in*, pela incorporação de elementos culturais específicos de cada mercado (Gielens & Steenkamp, 2019; He & Wang, 2017).

A presença de empresas, organizações/instituições portuguesas nas redes sociais orientais, predominantemente originadas e sediadas na China, não tem vindo a ser objeto de análise na literatura sendo que, por força da importância da economia e do mercado chinês estas redes são generalizadamente utilizadas pelos outros mercados asiáticos.

Só o mercado chinês, com uma população de cerca de 1,442,615,143 de habitantes (Dados de 01/02/2021 13:35) constitui, não só o maior mercado de redes sociais (Cheung, et al. 2021; Shih, 2020), como representa uma paisagem online diversificada (Shih, 2020). Ainda segundo Cheung, et al. (2021), cerca de 80% da população chinesa é utilizadora, gera conteúdos, efetua transações comerciais e estabelece ligações virtuais, comportamento que, institucionalmente, ainda garante o comprometimento dos cidadãos com o governo, local e central (Zhao et al., 2020).

Todavia, os acessos e utilização de redes sociais ocidentais, tais como, Facebook, Instagram, Twitter e YouTube, têm um acesso condicionado a apenas algumas localizações geográficas e/ou estão totalmente banidas, condicionamento designado como *China's Great Firewall* (Clayton et al., 2006), condicionamento que é erradamente desvalorizado no Ocidente, mas que é factual (Zhang, 2020). Por via deste condicionamento, apenas as organizações que se adaptam conseguem promover, neste mercado, os seus produtos e é esta análise exploratória que nos propomos concretizar.

Importa desde logo perceber quais são as redes sociais mais importantes, bem como o comportamento dos seus utilizadores. De acordo com Shih (2020), o ecossistema das redes sociais chinesas é altamente segmentado e cada plataforma é direcionada para uma atividade. Em média, cada utilizador consome entre 5 a 6 horas por dia na Internet, 89% da população observa vídeos, 71% *streams*, 53% joga vídeo-jogos em *live-stream* e 74% compra *online*.

Ignorar as especificidades deste ecossistema implica, à partida, o fracasso das empresas que a ele se dirigem. Em 2018, a Dolce & Gabbana entrou no mercado chinês com a mesma estratégia definida para os mercados ocidentais, o que acabou por se revelar um fiasco (Chan, 2019). A marca foi acusada de não respeitar a cultura do país ao postar vídeos promocionais a promover um desfile em Shanghai. Comentários insultuosos e ataques nas redes sociais originaram o cancelamento do desfile, com as celebridades asiáticas convidadas a juntaram-se aos protestos. Acontecimento semelhante deu-se com a Mercedes Benz, já depois dos problemas com a tradução do nome da marca para mandarim (Gerardi, 2018). No mesmo ano, a empresa viu-se forçada a pedir desculpa aos consumidores chineses após uma publicação citando Dalai Lama: “*Look at situations from all angles, and you will become more open*” (Li & Jourdan, 2018).

2. PRINCIPAIS REDES SOCIAIS

A caracterização das principais redes sociais orientais é feita a partir dos trabalhos de Chernavina (2020), Chiu et al. (2012), Fang (2016), G-Social Media China (2020a; 2020b; 2020c) e Roberg (2021), seguindo, sempre que possível, uma abordagem de equivalência com a rede social ocidental correspondente.

WeChat – Não é apenas algo equivalente ao Facebook

Estatísticas:

- São enviados 68M vídeos diariamente para a rede social WeChat que é atualmente um forte concorrente do Snapchat e do YouTube.
- Os utilizadores do WeChat, em média, enviam 38B mensagens, utilizam durante cerca de 66 minutos a aplicação e 60% abrem a mesma mais de 10 vezes por dia.
- No fim do ano de 2019, segundo os dados recolhidos, as contas oficiais do WeChat ultrapassavam os 20M.

A aplicação iniciou uma funcionalidade de mensagens instantâneas. Recentemente desenvolveu um ecossistema onde os utilizadores podem realizar uma grande variedade de atividades tais como, realizar transações, encomendar comida, reservar bilhetes de cinema, chamar um táxi, jogar jogos, entre outras.

Quanto mais os utilizadores interagem na rede social Wechat e mais tempo passam a utilizar os serviços desta, maiores são as oportunidades de marketing que esta oferece.

A forma utilizada para as marcas se promoverem é concretizada através de um local de encontro onde publicam conteúdos, notícias, informação e promoção, destinados a atrair seguidores e, assim, conseguir alcançar um maior volume de vendas. Dados recentes indicam que 49% dos utilizadores do WeChat estariam dispostos a partilhar uma opinião ou comentário sobre uma ação que desempenham num certo momento, se acreditassem ser útil para outros utilizadores, o que indiretamente contribui para o marketing em cadeia. Assim, se as empresas que se dirigem a estes mercados conseguirem integrar estas redes, vão aumentar o envolvimento dos potenciais clientes e esse aumento tenderá a converter-se em lucros. Entre todas as possibilidades de partilhar conteúdos, o vídeo revela-se como a mais popular e eficaz dentro do Wechat.

Weibo – Twitter

Estatísticas:

- Número de utilizadores ativos 523M e utilizadores diários 224M.
- Os lançamentos de perguntas e respostas aumentaram 400% em 2018, em comparação com 2017
- 82% dos users da Weibo efetuam compras online

A Weibo apresenta-se como uma plataforma de comunicação social aberta (mais do que o Wechat, apesar de ter uma dimensão inferior), conhecida como o “*Twitter da China*” (DeGennaro, 2020), onde as pessoas não só postam, partilham e interagem, mas também têm acesso a música, jogos, tendências e notícias.

Este é o lugar para um conteúdo se tornar viral e para as KOLs (Key Opinion Leader) construírem as suas comunidades online. No entanto, a excessiva quantidade de publicidade não solicitada (SPAM), tem levado a que muitos utilizadores abandonem a plataforma.

O método para as marcas se promoverem passa por criar contas e publicar conteúdos que interessem aos seus atuais e potenciais compradores. Quando os artigos são vistos por uma percentagem relevante de utilizadores, podem ganhar popularidade nos fóruns de comunidades de hot-topic ou super-topic.

Esta plataforma origina muitas oportunidades de negócio ao nível do E-Commerce, as marcas podem conectar as TaoBao lojas e produtos nas suas publicações. Devido ao elevado volume de utilizadores que têm a Alipay associada às suas contas Weibo, estes podem adquirir os produtos em destaque através de um simples clique. Assim, a Weibo pode ser muito eficaz na condução de vendas online.

Douban – Sem equivalente nas redes ocidentais é uma plataforma de discussão de estilos de vida

Estatísticas:

- 300M mensais de utilizadores.
- Média de cada utilizador na plataforma situa-se nos 4 minutos e 28 segundos.

Plataforma dirigida a fanáticos da cultura pop, intelectuais, comunidades de interesse especial, destina-se a contactos em torno de um determinado tópico como por exemplo filmes, música, eventos, livros ou para expressão de estilos individualizados, muito embora as tendências dentro desta plataforma desapareçam com facilidade. Os utilizadores têm oportunidade de se ligarem através de gostos semelhantes e interesses, podem também reservar bilhetes para filmes, concertos, descarregar e-books e ouvir a rádio da app, douban.fm. A nível demográfico, a plataforma é utilizada por cidadãos das grandes cidades, a taxa de utilizadores é relativamente baixa comparativamente à de outras plataformas. Ao nível de oportunidades de negócio, apresenta-se com grande capacidade para promover produtos sofisticados, culturalmente mais orientados e obras de arte.

Atendendo à impossibilidade de publicidade direta, os debates e discussões dos utilizadores da rede constituem a única oportunidade para as organizações se envolverem (Customer Drive), e, deste modo, promoverem os seus produtos e atraírem novos clientes. Outra possibilidade é a criação de eventos com o intuito de reunir um conjunto de pessoas com os mesmos interesses, gerando, assim, interações autênticas com potenciais clientes.

DouYin – plataforma para vídeos de curta duração. Designado TikTok nas redes ocidentais

Estatísticas:

- Utilizadores mensais globalmente 800M.
- Utilizadores mensais mercado Chinês 518M.
- Utilizadores diários mercado Chinês 200M.
- Diariamente um utilizador comum utiliza a plataforma durante cerca de 52 minutos.

DouYin foi a primeira plataforma chinesa a ter sucesso nas redes ocidentais (Tik Tok) e permite aos utilizadores criar vídeos de curta duração tempo. Destinada a jovens, através desta rede social os utilizadores podem seleccionar canções, bem como filmar vídeos com a finalidade de os partilhar com os seus respetivos amigos e seguidores. A criação desta aplicação surgiu com o reaproveitamento da extinta rede social Vine. A DouYin apresenta características semelhantes a esta, com um feed viciante onde se promovem vídeos globais e onde se oferece uma mistura de conteúdos estranhos, criativos e irreverentes. Para as marcas no mercado que tem como público alvo o Tik Tok, esta rede apresenta-se como uma porta de entrada interessante para oportunidades de negócio. A criação de desafios virais é a proposta de valor para atrair novos utilizadores, envolvendo-os num ciclo de criatividade que conduz a uma participação em massa, o que potencialmente irá gerar receitas, fomentar o conhecimento das marcas.

Um exemplo real do potencial ao nível de receitas, é o caso da Austin Lin conhecida como “Rei dos batons”, com cerca de 50M de seguidores, que vendeu 15 mil batons em apenas 5 minutos.

52,55% dos utilizadores desta rede são do sexo masculino, 47,45% são do sexo feminino, 80% destes têm menos de 35 anos de idade. Metade dos utilizadores são regulares, a outra metade é composta por Kols e celebridades. As categorias mais populares são os alimentos, bebidas, cosméticos, objetos digitais e automóveis.

QQ – Facebook. A maior plataforma digital *de que nunca se ouviu falar*

Estatísticas:

- Criada em 1999, 5 anos antes do Facebook.
- 2.^a aplicação de mensagens mais popular, depois do WeChat.
- Utilizadores ativos 660M.

- Mensagens diárias: 13.6B.

- Cada utilizador da geração após os anos 90 passa em média 3h48 minutos diariamente na aplicação.

Nos seus primórdios a rede social era simplesmente uma plataforma de troca de mensagens instantâneas, atualmente, à semelhança da estrutura daquilo que é o WeChat, a QQ apresenta-se com os mesmos serviços, como jogos, música, e-commerce, filmes, grupos de conversas, mensagens de áudio e micro-blogues. O público alvo desta aplicação são *trabalhadores de colarinho branco*, no entanto, a média de idades é mais jovem do que a das outras plataformas. A utilização desta aplicação é popular nos locais de trabalho, pelo facto de tornar fácil a troca de ficheiros, como imagens e vídeos, entre as celebridades que recorrem a este meio para interagir com os seus fãs, e entre utilizadores com os mesmos interesses, facilitando um marketing segmentado e permitindo um acesso facilitado aos produtos online.

Youku – YouTube

Estatísticas:

- Utilizador mensais 500M.

- Utilizadores diários ativos 39.6M.

- Visualizações diárias 1.18B.

- Utilização diária de, em média, 4 minutos 24 segundos.

A Youku é comparada ao YouTube da China, por se apresentar com o mesmo tipo de finalidade, um serviço de hospedar vídeos. Apesar do crescimento de vídeos curtos e de *live streams*, nesta aplicação, devido à preferência dos seus utilizadores, prevalecem os vídeos de longa duração, já que a maioria dos visualizadores opta por consumir conteúdos informativos ou educativos, o que contraria os estudos que fixam em 8 segundos a atenção média de um utilizador.

Para as marcas que recorrem a publicidade direta, esta plataforma é bastante interessante do ponto de vista da atração de potenciais compradores, já que a exposição e alcance desta rede social é enorme. A plataforma oferece vários tipos de publicidade paga tais como *banner ads*, tanto estáticos como animados, *links*, *buttons* com anexos de hiperligações, anúncios durante as *streams* e vídeos virais patrocinados. A identificação dos utilizadores e do seu perfil psicográfico é bastante fácil de fazer, é utilizado um conjunto de

ferramentas analíticas que permitem às marcas identificar a audiência a que se destinam e a sua respetiva informação tal como, dados demográficos, localização atual, cookies dos respetivos browsers e linguagem.

3. REDES SOCIAIS EMERGENTES

Bilibili,

Comumente chamada *Estação B*, é a plataforma com maior crescimento na Geração Z e conjuga as funcionalidades do Youku, do iQiyi (de propriedade da Baidu) e do QQ Video para vídeos de curta duração (Chen, 2021).

XIAOHONGSHU ou LITTLE RED BOOK – Sem equivalente nas redes ocidentais

Visando mulheres urbanas chinesas de 18 a 35 anos, a plataforma ajuda os usuários a descobrir e comprar produtos de luxo, moda e beleza do exterior, além de permitir compartilhar dicas de compras e trocar ideias de moda.

4. METODOLOGIA

Para operacionalizar o estudo adotamos o modelo pós-positivista. A metodologia adotada para recolha de dados é qualitativa (Lune & Berg, 2017), a partir da análise de Bases Documentais (Creswell & Creswell, 2018) e baseada na análise dos conteúdos web, Análise Heurística (Edelkamp & Schrod, 2012), para cada uma das organizações/instituições selecionadas. Do ponto de vista técnico, a amostra selecionada resulta de uma técnica de Amostragem Conveniente (Creswell & Creswell, 2018).

Foram analisados os sites institucionais de todas as 73 associações empresariais que integram a base de dados da Confederação Empresarial de Portugal, das 10 maiores empresas Exportadoras (Varzim & Santos) e das 20 maiores Empresas de Design (CAE 74100) Jornal de Negócios 2020.

Nenhuma das organizações faz ligação a redes orientais.

5. CONCLUSÃO

Deliberadamente ou por mero desconhecimento as organizações portuguesas analisadas optam por ignorar as redes sociais orientais auto excluindo-se de promover um posicionamento capaz de alcançar potenciais consumidores e de estar presente no maior

mercado em crescimento. Esta evidência é tanto mais difícil de entender quanto, por força da extensa comunidade chinesa a viver em Portugal, facilmente se recrutavam os serviços de pessoas fosse capaz de operacionalizar a presenças nessas redes sociais.

Perceber a razão para este aparente desinteresse é algo que nos propomos futuramente analisar.

REFERÊNCIAS

- Batra, M. M. (2017). Customer experience-an emerging frontier in customer service excellence. In *Competition Forum – American Society for Competitiveness* 15(1), 198-207.
- Branstad, A., & Solem, B. A. (2020). Emerging theories of consumer-driven market innovation, adoption, and diffusion: A selective review of consumer-oriented studies. *Journal of Business Research*, 116, 561-571.
- Chen, Z. T. (2021). Poetic prosumption of animation, comic, game and novel in a post-socialist China: A case of a popular video-sharing social media Bilibili as heterotopia. *Journal of Consumer Culture*, 21(2), 257-277.
- Cheung, M. L., Pires, G. D., Rosenberger III, P. J., Leung, W. K., & Ting, H. (2021). Investigating the role of social media marketing on value co-creation and engagement: An empirical study in China and Hong Kong. *Australasian Marketing Journal*, 29(2), 118-131.
- Clayton, R., Murdoch, S. J., & Watson, R. N. (2006). Ignoring the Great Firewall of China. In George Danezis & Philippe Golle (Eds.), *Privacy Enhancing Technologies: 6th International Workshop* (pp. 20-35). Springer, Berlin.
- Creswell, J. & Creswell, D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, London.
- Edelkamp, S., & Schrodli, S. (2012). *Heuristic Search: Theory and Applications*. Morgan Kaufmann, Publishers.
- Gammoh, B. S., Koh, A. C., & Okoroafo, S. C. (2011). Consumer culture brand positioning strategies: an experimental investigation. *Journal of Product & Brand Management*, 20(1), 48-57.
- Gielens, K., & Steenkamp, J. B. E. (2019). Branding in the era of digital (dis) intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367-384.
- He, J., & Wang, C. L. (2017). How global brands incorporating local cultural elements increase consumer purchase likelihood: An empirical study in China. *International Marketing Review*, 34(4), 463-479.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson Education Company, Massachusetts.
- Mangiaracina, R., & Brugnoli, G. (2012). The ecommerce customer journey: a model to assess and compare the user experience of the ecommerce websites. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 14(3), 1-11.
- Martin, D. M., & Schouten, J. W. (2014). Consumption-driven market emergence. *Journal of Consumer research*, 40(5), 855-870.
- Norton, D. W., & Pine, B. J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership* 41(2), 12-17.

Nurlaela, S., Sumarwan, U., & Najib, M. (2019). Determinants of online journey and its influence on online customer satisfaction associated with online customer loyalty. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 10(3), 230-243.

Shih, H. M. (2020). Social Media in China. In Litao Zhao & Dongtao Qi (Eds.), *Chinese Society in the Xi Jinping Era* (pp. 43-75). World Scientific Publishing Company.

Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.

Zhang, C. (2020). Who bypasses the Great Firewall in China?. *First Monday* 25(4).

Zhao, Y., Cheng, S., Yu, X., & Xu, H. (2020). Chinese public's attention to the COVID-19 epidemic on social media: observational descriptive study. *Journal of Medical Internet Research*, 22(5), 18825.

Webography

Chan, J. (2019). What happened behind the scenes of the Dolce & Gabbana China fiasco. Retrieved from: <https://www.campaignasia.com/article/what-happened-behind-the-scenes-of-the-dolce-gabbana-china-fiasco/449462>

Chernavina, K. (2020). Top 20 Chinese Social Media Sites of 2020. Retrieved from: <https://www.hicom-asia.com/chinese-kol-top-10-social-media-platforms-they-use/>

Chiu, C., Ip, C., & Silverman, A. (2012). Understanding social media in China. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/understanding-social-media-in-china>

DeGennaro, T. (2020). China Marketing Strategies. Retrieved from: <https://dragonsocial.net/blog/social-media-in-china/>

Fang, A. (2016). 6 Chinese Social Media Sites You Should Know About. Retrieved from: <http://blog.tutoring.com/business/chinese-social-media-sites>

Gerardi, R. (2018). Lost in Translation Why Language Matters in Auto Marketing. Retrieved from: <https://autoconversion.net/blog/automotive/lost-in-translation-why-language-matters-in-auto-marketing/>

G-Social Media China (2020b). All You Need to Know About the Chinese Social Media Landscape. Retrieved from: <https://www.linkfluence.com/blog/chinese-social-media-landscape>

G-Social Media China (2020b). Top 10 Chinese Social Media for Marketing. Retrieved from: <https://www.marketingtochina.com/category/social-media-china-2/>

G-Social Media China (2020c). 8 Platforms to Promote Your Business. Retrieved from: <https://www.marketingtochina.com/5-platforms-promote-business-china/>

Li, P. & Jourdan, A. (2018). Mercedes-Benz apologizes to Chinese for quoting Dalai Lama. Retrieved from: <http://www.reuters.com/article/us-mercedes-benz-china-gaffe/mercedes-benz-apologizes-to-chinese-for-quoting-dalai-lama-idUSKBN1FQ1FJ>

Roberg, M. (2021). Chinese Social Media: 5 Top Social Media Networks You Need to Know. Retrieved from: <http://nealschaffer.com/top-5-chinese-social-media/>

Varzim, T. & Santos, R. (2020). As 10 Maiores Exportadoras de 2020. Retrieved from: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/as-10-maiores-exportadoras-e-as-10-maiores-importadoras-de-2020>