

Outubro – 2017



**Social Media Intelligence versus Inteligência Competitiva**

**Os dados das redes sociais na Informação Empresarial:**

**O caso da ANA – Aeroportos de Portugal, S.A.**

**José Alberto Sardo Ramos Pereira**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Informação Empresarial**

*Versão final*

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**





**Social Media Intelligence versus Inteligência Competitiva**  
**Os dados das redes sociais na Informação Empresarial:**  
**O caso da ANA – Aeroportos de Portugal, S.A.**

**José Alberto Sardo Ramos Pereira**

**Dissertação de Mestrado**  
**apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**  
**para a obtenção do grau de Mestre em Informação Empresarial,**  
**sob a orientação da Professora Doutora Ana Lúcia Terra**

Outubro – 2017

Formatação conforme consta no Diário da República, 2ª Série – N.º 5, de 6 de janeiro 2017.  
Pág. 631 e seguintes.

O ato público de defesa da dissertação de mestrado ocorreu no ISCAP, Sala de Atos, a 18 de dezembro de 2017, pelas 11:30.

Júri:

-Presidente: Doutora Milena Carvalho, IPP.

-Orientadora: Doutora Ana Lúcia Terra, IPP (Diretora do Mestrado).

-Especialista: Lúdia Oliveira, UA.

Decisão do Júri: Aprovado com 17 valores.

## Resumo

Nos anos recentes, observou-se um rápido desenvolvimento das redes sociais virtuais, que se tornaram ubíquas e passaram a desempenhar um papel importante na vida das pessoas. Como consequência, uma larga quantidade de conteúdos gerados pelos utilizadores está agora disponível nas redes sociais.

O rápido incremento dos dados das redes sociais evoluiu para um problema, porque muitas organizações não têm a capacidade e os esquemas para processar tamanhas quantidades de dados em tempo oportuno, e que podem ser úteis, não só para melhorar o seu negócio, tal como o marketing, produtos, vendas, etc., mas também, por outro lado, para impedir o impacto dramático que os *web social media* podem ter na reputação das empresas, dos seus produtos, serviços ou marcas.

O *eletronic word-of-mouth*, por eles amplificado pode ter efeitos positivos ou negativos para a popularidade dessas empresas, desses produtos, serviços ou marcas.

Às organizações impõe-se, pois, a coleta, a monitorização e a análise eficiente desses conteúdos, atividades que podem integrar-se num processo de Inteligência Competitiva.

A Inteligência Competitiva é um conceito que lida com o ambiente competitivo das empresas, requerendo o domínio da informação e o conhecimento do seu ambiente externo em todos os seus domínios, traduzindo-se numa resposta estratégica de adaptação, garantindo uma rápida reação no momento certo.

Este estudo elegeu uma grande empresa - a “ANA - Aeroportos de Portugal, S.A.” e, através dele, pretende-se dar uma resposta (positiva ou negativa) a duas questões: saber se no seio desta empresa existe o dito processo de Inteligência Competitiva e se os dados das redes sociais são coletados, monitorizados e analisados no âmbito e para efeitos desse mesmo processo de inteligência competitiva, ou seja, para auxiliarem na tomada de decisões estratégicas.

Palavras-chave:

Inteligência; *Social Media Intelligence*; Inteligência Competitiva; Redes Sociais Virtuais



## **Abstract**

Recently, there has been a fast development of web social media, which have become ubiquitous and have come to play an important role on people's lives. Therefore, a large quantity of user-generated content is now available.

The fast increase of social media data has evolved into a problem, since many organizations don't have the capability nor the schemes to timely process such huge amounts of data, that can be useful on the one hand to improve their business in marketing, products, sales, etc., but also, on the other hand, to prevent the dramatic impact social media can have in their reputation, products, services, or brands.

The electronic word-of-mouth, amplified by web social media, can have either positive or negative effects on the popularity of these companies, products, services, or brands.

Organizations are thus supposed to collect, monitor, and analyse effectively that content, something that may be integrated within a process of Competitive Intelligence.

Competitive Intelligence is a concept that deals with the competitive nature of companies, requiring the mastery of information and the knowledge of its external nature in all its domains, so that it can be translated into a strategic response of adaptation, ensuring therefore a quick reaction in the right moment.

This study has chosen a large Portuguese airport management company – ANA – Aeroportos de Portugal, S.A. and our purpose is to give a positive or negative answer to two questions: if there is within this company the so called Competitive Intelligence process, and if data from social media are collected, monitored, and analysed in the framework of and for purposes of that same competitive intelligence process – in other words, if they are used to help in the strategic decision-making process.

**Keywords:**

Intelligence; Social Media Intelligence; Competitive Intelligence; Web Social Media



## **Dedicatória**

Ao João António F., ermita, pedagogo de rochas eruditas e de cabras sedentas de conhecimento, longe do mundo no norte de Portugal e, assim, Portugal e o Mundo perderam um potencial brilhante Investigador e Cientista... Ou foi o João que se perdeu para se reencontrar como Pastor?

(A versão extensa pode ser consultada no anexo IV).

**NA PRAIA LÁ DA BOA NOVA, um dia,  
Edifiquei (foi esse o grande mal)  
Alto Castello, o que é a fantasia.  
Todo de lapis –lazzuli e coral!**

António Nobre

(Retirado da pedra esculpida na rocha da praia da Boa Nova, em Leça da Palmeira.)



## Agradecimentos

Agradecer é antes de mais uma tentativa de retribuição a quem nos fez bem de alguma forma. É o reconhecer de um mérito a alguém que confiou em nós, nos ajudou, apoiou, acompanhou, ensinou, nos fez crescer... a lutar, a ter condições de vencer, com qualidade e sabedoria, a influenciar a nossa nobreza e o caráter, no moldar turbilhões de sentimentos, afetos e emoções, na verticalidade e generosidade, no enxergar e raciocinar, no incremento da nossa autonomia e capacidade de defender ideias, conceitos ou formas de estar, na gestão dos defeitos, da criança e da loucura que espreita em cada um de nós e esteve ao nosso lado... promovendo a aquisição de ferramentas e de conhecimentos resilientes para ganharmos asas e aprendermos a voar...

Mas também devemos agradecer aos outros que por mal colocaram pedras no nosso caminho e que serviram para construir o nosso castelo, as nossas defesas e as nossas vitórias...

A nossa gratidão deverá ser tão infinita quanto estas palavras, de agradecimento, estão longínquas de terem uma definição e um conceito finito...

Existem sempre pelo menos dois caminhos. Nos “Agradecimentos” tinha a possibilidade de seguir a fórmula de “serviços mínimos”, mais convencional, segura, fria, habitual e sintética...

Não é essa a fórmula que seguirei. Optarei pelo caminho mais difícil, o da minha exposição das “emoções” como homenagem ao mérito dos agraciados.

Verificar, se faz favor, em Anexos – Anexo IV – Agradecimentos. Obrigado!

*“O segredo para a vitória são a adaptabilidade e a inescrutabilidade. Os bons guerreiros tomam posição onde não podem perder e não descuidam das condições que tornam o inimigo propenso à derrota.”*

- in A Arte da Guerra ou a “Estratégia Militar”, de Sun Tzu”, século IV a. C.

## **Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos**

ANA - Aeroportos e Navegação Aérea, EP (1986 – 1998)  
ANA - Aeroportos de Portugal, S.A. (1998)  
ANAC - Autoridade Nacional da Aviação Civil (2014)  
AOCI - Conselho Internacional de Operadores Aeroportuárias  
B-on - Biblioteca do Conhecimento On-Line  
DAHD - Direção do Aeroporto Humberto Delgado (Lisboa – ANA)  
DASC - Direção do Aeroporto Sá Carneiro (Porto – ANA)  
DCC - Direção Centro Cooperativo (ANA)  
DCNA - Direção Comercial Não Aviação (ANA)  
DGAC - Direção Geral de Aeronáutica Civil (1946 –?)  
DGAC - Direção Geral de Aviação Civil (? – 1998)  
DMA - Direção Marketing Aviação (ANA)  
DTA - Direção Técnica Aeroportuária (ANA)  
DTI - Direção Tecnologias de Informação (ANA)  
ESEIG – Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão  
IATA - Associação Internacional de Transportes Aéreos  
IC - Intelligence Competitive / Inteligência Competitiva  
ICAA - Associação Internacional de Aeroportos Civis  
ICAO - International Civil Aviation Organization  
INAC - Instituto Nacional de Aviação Civil (1998 – 2014)  
INE - Instituto Nacional de Estatística  
IPP – Instituto Politécnico do Porto  
ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto  
NAV - NAV Portugal, E. P. E. – Navegação Aérea de Portugal (1998)  
OACI - Organização Internacional da Aviação Civil  
RCAAP - Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal  
SAC - Secretariado da Aeronáutica Civil (1944 – 1946)  
SAD - Sistemas de Apoio à Decisão

## Índice

Resumo .....	V
Abstract.....	VII
Dedicatória.....	IX
Agradecimentos .....	XI
Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos .....	XII
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura .....	5
2.1. A Inteligência Competitiva. História. Importância. Objetivos. Processo.....	17
2.2. A Inteligência Competitiva a partir dos dados das redes sociais .....	25
3. Metodologia .....	29
3.1. Estrutura da Investigação .....	33
4. Caracterização da ANA - Aeroportos de Portugal, S.A.....	37
5. Apresentação dos dados e discussão .....	41
5.1. Apresentação dos Dados Qualitativos .....	45
5.2. Apresentação dos Dados Quantitativos .....	51
5.3. Discussão dos Dados Obtidos.....	63
6. Conclusões .....	69
7. Referências bibliográficas .....	73
8. Anexos.....	83
Anexo I – ANA Aeroportos.....	84
Anexo II – Entrevistas .....	94
Anexo III – Inquéritos.....	108
Anexo III – Dedicatória – versão extensa.....	144
Anexo IV – Agradecimentos – versão extensa .....	148

## Índice de figuras e tabelas

Figura 1 - Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi .....	11
Tabela 1 - Artigos recuperados.....	14
Figura 2 - O ciclo da Inteligência Competitiva .....	22
Figura 3 - O valor da inteligência.....	23
Figura 4 – Organograma da ANA S.A., em <a href="http://www.ana.pt">www.ana.pt</a> .....	39
Tabela 2 – Entrevistas - Processo.....	43
Tabela 3 – Entrevistas - Contexto .....	43
Tabela 4 – Inquéritos – Q1 .....	52
Tabela 5 – Inquéritos – Q2 .....	52
Tabela 6 – Inquéritos – Q3 .....	52
Tabela 7 – Inquéritos – Q4.....	52
Tabela 8 – Inquéritos – Q5 .....	53
Tabela 9 – Inquéritos – Q6.....	53
Tabela 10 – Inquéritos – Q7 .....	53
Tabela 11 – Inquéritos – Q8.....	54
Tabela 12 – Inquéritos – Q9.....	54
Tabela 13 – Inquéritos – Q10.....	54
Tabela 14 – Inquéritos – Q11 .....	55
Tabela 15 – Inquéritos – Q12 .....	55
Tabela 16 – Inquéritos – Q13.....	55
Tabela 17 – Inquéritos – Q14.....	55
Tabela 18 – Inquéritos – Q15.....	56
Tabela 19 – Inquéritos – Q16.....	56
Tabela 20 – Inquéritos – Q17.....	56
Tabela 21 – Inquéritos – Q18.....	57
Tabela 22 – Inquéritos – Q19.....	57
Tabela 23 – Inquéritos – Q20.....	58
Tabela 24 – Inquéritos – Q21 .....	58
Tabela 25 – Inquéritos – Q22.....	59
Tabela 26 – Inquéritos – Q23.....	59
Tabela 27 – Inquéritos – Q24.....	59
Tabela 28 – Inquéritos – Q25.....	60

Tabela 29 – Inquéritos – Q26 .....	60
Tabela 30 – Inquéritos – Q27 .....	60
Tabela 31 – Inquéritos – Q28 .....	61
Tabela 32 – Inquéritos – Q29 .....	61
Tabela 33 – Inquéritos – Q30 .....	62
Tabela 34 - Entrevistado nº 1 .....	94
Tabela 35 - Entrevistado nº 2 .....	95
Tabela 36 - Entrevistado nº 3 .....	96
Tabela 37 - Entrevistado nº 4 .....	97
Tabela 38 - Entrevistado nº 5 .....	98

# **1. Introdução**

De acordo com a investigação da IBM, cerca de 2,5 quintilhões (a unidade seguida de trinta zeros:  $10^{30}$ ) de bytes de dados são gerados todos os dias (Zikopoulos et al, 2012). Muitas organizações estão a desenvolver iniciativas de análises de negócios de forma a extrair novas visões a partir da massiva coleção de dados em simultâneo. Estes conjuntos de dados massivos tipicamente contêm dados de fontes muito variadas incluindo sistemas internos e fontes de dados externos tais como as redes sociais.

Quando são referidas genericamente as redes sociais, no âmbito deste trabalho, deveremos ter presente um conceito mais preciso de que se trata de redes sociais virtuais ou, também designadas por, *Web 2.0* ou *online*.

Nos anos recentes, observou-se um rápido desenvolvimento das redes sociais que influenciaram grandemente o modo pelo qual as pessoas comunicam umas com as outras e obtêm informação (Ngai et al, 2015). Hoje em dia, as redes sociais tornaram-se ubíquas e desempenham um papel importante nas vidas diárias das pessoas. Como resultado, uma larga quantidade de conteúdos gerados pelos utilizadores está disponível nos *sites* (site, website, sítio e página ou conjunto de páginas na Internet acessível por meio de dispositivo eletrónico) das redes sociais virtuais.

Tendo por fontes dados da Marktest (2016) e do INE (2016), no nosso país, com referência aos anos analisados, concluiu-se que: 4,4 milhões de portugueses estavam nas redes sociais; 94% dos internautas portugueses estavam no Facebook; 69% das pessoas seguiam marcas nas redes sociais; 45% das empresas portuguesas utilizavam as redes sociais para ligação com clientes, fornecedores e parceiros de negócio; 96% das empresas faziam-no no Facebook; 78% das empresas escolhiam as redes sociais para publicitar o seu *site*.

Outros estudos revelam que, no campo dos negócios, mais e mais consumidores baseiam-se nas críticas dos conteúdos gerados pelos utilizadores das redes sociais para avaliar produtos e serviços antes de efetuarem uma compra. Muitos turistas escolhem um restaurante baseados nas críticas e classificações do Yelp (Kang et al, 2013). No campo dos cuidados de saúde, muitos pacientes escolhem as redes sociais para discutir sobre serviços de saúde e respetivos médicos por forma a otimizar tratamentos; no domínio da educação muitos estudantes e os seus pais recorrem às plataformas das redes sociais para troca de opiniões e discutir os prós e contras dos estabelecimentos de ensino em que estão interessados. Os conteúdos gerados pelos utilizadores nas redes sociais estão a oferecer oportunidades, assim como desafios sem precedentes às organizações em virtude de conterem uma avalanche de opiniões, pontos de vista e conversações de milhões de utilizadores.

É, pois, necessário para as organizações monitorizarem e analisarem eficientemente os conteúdos gerados pelos utilizadores nas redes sociais a respeito de si próprias.

Os aeroportos são atualmente infraestruturas aeroportuárias, intermodais e logísticas que para além de se dedicarem à prestação de um conjunto de serviços no sector da aviação civil (gestão de infraestruturas de forma a promover circuitos fluídos e seguros para o tráfego de aeronaves, passageiros e cargas), garantem ainda, direta ou indiretamente, entre outros serviços, a prestação ou a coordenação de serviços de handling, de segurança aeroportuária e de passageiros de mobilidade reduzida. Além disso, há o sector da não aviação, em que os aeroportos também prestam um outro conjunto bastante diversificado de serviços, designadamente, cabe-lhe gerir ou explorar as áreas de retalho (lojas, restaurantes, serviços), o investimento e desenvolvimento imobiliário, gestão e aluguer de escritórios, gestão e/ou exploração de parques de estacionamento, gestão de negócios ou de espaços de *rent-a-car*, telecomunicações e a dinamização dos meios e dos suportes publicitários.

Neste contexto, e atendendo à presença da ANA – Aeroportos de Portugal, SA, empresa que se elegeu como caso de estudo para a presente dissertação, em diversas plataformas de redes sociais, está, pois, a mesma exposta no que aos serviços que presta diz respeito, ao crivo dos comentários, pontos de vista e das conversações dos seus utilizadores nessas mesmas redes sociais.

Importa, pois, saber se todo esse manancial de informação é devidamente monitorizado e convenientemente analisado, atendendo à utilidade em termos de vantagem competitiva que lhe pode proporcionar, se, designadamente, tais dados podem servir de “alimento”, enquanto fontes externas de informação, a um processo de inteligência competitiva previamente instaurado na empresa.

É nesta perspetiva que se inscreve a presente dissertação, pretendendo-se com a mesma responder a duas questões: saber se na “ANA” existe o dito processo de inteligência competitiva. E, em segundo lugar, se os dados das redes sociais em que a “ANA” está presente são coletados, monitorizados e analisados para efeitos desse processo de Inteligência Competitiva.

Para o efeito, e tendo a “ANA – Aeroportos de Portugal” como caso de estudo, procedeu-se inicialmente a uma breve revisão da literatura sobre este tema, com especial enfoque nos dados das redes sociais enquanto fontes externas de informação, incluindo uma breve abordagem sobre o estado da arte a respeito da Inteligência Competitiva.

Para o efeito, procedeu-se a um levantamento de bibliografia e de artigos científicos, relativos aos temas Inteligência Competitiva e *Social Media Intelligence*, de início de forma

isolada, e designadamente nas seguintes bases de dados: Biblioteca do Conhecimento On-Line (B-on); Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e ainda no Google Scholar.

Foram também conduzidas pesquisas bibliográficas e de artigos científicos, nas mesmas bases de dados, mas em que os termos representativos destes temas foram ligados através de operados booleanos.

O objetivo prendeu-se com a necessidade de apresentar uma revisão da literatura que incluísse o estado da arte relativamente a ambos os temas de forma interligada.

Após a leitura de diversos artigos científicos e de alguns livros, optou-se pelos mais recentes, em virtude de o tema proposto para a dissertação se revestir de um pendor muito atual, em parte devido a ter subjacentes questões tecnológicas relacionadas com as plataformas das redes sociais, as quais estão em permanente atualização e evolução.

Seguidamente, apresenta-se a metodologia adotada e que consiste numa técnica qualitativa de recolha de dados, por recurso a cinco entrevistas semiestruturadas dirigidas a responsáveis da “ANA” que têm sob a sua alçada os pelouros relativos a estas matérias e, também, a uma metodologia quantitativa, através da elaboração de um inquérito destinado a colaboradores da “ANA”, de algum modo envolvidos em sectores de atividade que lidam com áreas envolvidas no ciclo de produção da dita inteligência competitiva.

Finalmente, apresentam-se os resultados e procede-se à respetiva discussão.

Por último, finaliza-se a dissertação com as conclusões a retirar, fazendo-se também uma referência às limitações e constrangimentos que o tema escolhido para a presente dissertação ainda convoca, mas colocando-se a ênfase na necessidade da sua realização, nomeadamente como incentivo a outros trabalhos futuros que possam vir a ser elaborados e que tenham esta dissertação não só como termo de comparação, quer numa perspetiva retrospectiva, mas também denunciadora de possíveis evoluções na abordagem e implementação do processo da inteligência competitiva no seio das grandes empresas, como é o caso da “ANA - Aeroportos de Portugal, S.A.”.

## **2. Revisão de Literatura**

O objetivo deste capítulo é apresentar uma revisão de literatura, mas abordando também o estado da arte acerca da Inteligência Competitiva, bem como de alguns dos aspetos que enformam esta disciplina.

No que se refere ao primeiro aspeto – corpus teórico – apresentam-se as bases existentes para validar o constructo existente e as linhas de investigação que foram detetadas na literatura. Analisam-se, também, alguns dos aspetos identificativos de uma disciplina: formação de grupos ou redes de especialistas que construirão uma comunidade científica, a edição de publicações que facilitem a formação de redes, a existência de um paradigma comum à comunidade científica que permita partilhar essas mesmas práticas, definir problemas e legitimar métodos de investigação (Vanderstraelen, 2010, Kuhn, 2006).

Desde logo, das buscas efetuadas, e em termos sintéticos, assiste-se, no que respeita à terminologia e definições, a uma diversidade de termos relativos à Inteligência Competitiva. Diversos termos são utilizados: vigilância, seguido de vários adjetivos dependendo da orientação e dos objetivos que tenham sido fixados, por exemplo, no que respeita à recolha da informação. E, então, pode falar-se de vigilância tecnológica, vigilância comercial, vigilância concorrencial; monitorização ambiental; inteligência competitiva; *market intelligence*; *marketing intelligence*; *competitor intelligence*; inteligência económica; *business intelligence*; inteligência territorial e inteligência social.

Nos últimos dez anos, há artigos que em vez de Inteligência Competitiva como palavra-chave empregam outros termos, como por exemplo: Forecasting, Foresight e por extensão Technological Foresight ou Forecasting (Garcia, 2011).

Comparando algumas das definições que encerram estes termos é possível ver que alguns deles são sinónimos. Assim, seguindo uma resenha a título de síntese feita por Alsina & Espinet, (2012), concluem estas duas autoras o seguinte:

- «Vigilância, monitorização ambiental e inteligência competitiva são sinónimos, apesar de haver alguns autores que insistem na sua diferenciação (Garcia, 2011; Larivet, 2009; Escorsa & Maspons, 2001). A preferência por um ou outro termo prende-se mais com tradições históricas e culturais, uma vez que se referem a atividades similares.
- Inteligência Competitiva é um termo mais amplo que os outros termos associados a inteligência (*marketing intelligence*, *market intelligence* e *competitor intelligence*). Por esse motivo, não devem ser utilizados como sinónimos. O uso de um termo ou de outro teria que ter por fim diferenciar ou vincar algum dos aspetos

para que está orientada a função da inteligência e por isso sobre as razões pelas quais se busca informação e também para onde se quer dirigir a inteligência gerada.

- Inteligência económica e inteligência competitiva são sinónimas. A diferença principal radica na preferência do uso do primeiro termo nos países francófonos.
- *Business Intelligence* é um termo que teve a sua origem no âmbito da gestão do ambiente. Evoluiu e é usado com significados distintos. Atualmente está a ser empregue em dois sentidos. Um mais restritivo, para referir-se às aplicações que gerem e exploram os dados internos da organização e que têm como objetivo ajudar à tomada das decisões. Um outro, de um ponto de vista mais amplo e como sinónimo de inteligência competitiva, para referir-se aos processos, à tecnologia e à gestão da informação, tanto interna como externa.
- Inteligência territorial foi um tema que emergiu em França nos anos 90 e foi utilizado para nomear a função e o processo levado a cabo pelas administrações públicas à escala local, regional ou estadual. O objetivo era o de mediante o uso da informação conhecer o território e os seus recursos, para criar riqueza e planear políticas de desenvolvimento e sustentabilidade (Herbaux & Bertacchini, 2007). Na mesma linha, Alasqui (2010) considera a Inteligência Territorial como um intercâmbio de informação estratégica a nível local que na definição inclui ações próprias da Inteligência Competitiva e da Gestão do Conhecimento para impulsionar o desenvolvimento de organizações e empresas que pertencem a uma mesma área geográfica.
- Inteligência Social (Choo, 2002; Cronin & Davenport, 1993) e inteligência pública (Solberg Soilen, 2005) são os termos com menos uso na aceção da gestão da informação estratégica procedente do ambiente. Das definições existentes, está-lhes subjacente o papel conferido aos Estados para criar vantagem competitiva nos seus países. Este facto permite assinalar equivalências entre o termo de inteligência social empregue na literatura anglo-saxónica e o termo inteligência territorial empregue na literatura francófona como já o fizeram alguns autores (Bourret, 2009). Por esse facto, inteligência territorial, inteligência pública e inteligência social são termos sinónimos, embora o primeiro seja utilizado para referir-se à gestão estratégica da informação feita por parte dos governos ou instituições públicas e privadas para fomentar o desenvolvimento territorial».

Os temas que constituem o *corpus* teórico das atividades de IC podem ser resumidos nos seguintes aspetos: função, ciclo, fatores facilitadores e inibidores.

A exploração do ambiente<sup>1</sup> como função para recolha de informação, detetar ameaças e oportunidades em algumas organizações fica formalizada no desenho de sistemas de observação do ambiente e noutros está reduzida a uma atividade informal.

A função caracteriza-se pelos seguintes fatores, ainda segundo Alsina & Espinet (2012):

- A orientação dos sistemas. Consoante o tipo de informação que se visa recolher e que circula dentro da organização para gerar inteligência, a função pode orientar-se de acordo com três perspetivas: a) os temas que são objeto da busca de informação, o nível organizativo onde se aplica a inteligência e a barreira temporal do impacto da inteligência criada, quer a curto prazo, quer a longo prazo, inteligência tática ou estratégica, orientação reativa ou pró-ativa; b) o tipo de informação que circula entre a organização e a concorrência (passiva, ofensiva, defensiva ou prospetiva e colaborativa); c) a relação entre a inteligência obtida e o ambiente (reativa ou pró-ativa) (orientação tática ou estratégica); e d) atitudes dos gestores (reativa ou pró-ativa) (Hair, 2007; Culver, 2006; Heinrichs & Lim, 2005; Dishman & Pearson, 2003; Bergeron & Hiller, 2002; Peyrot et al, 2002; Rouach & Santi, 2001; Gieskes, 2000; Cartwright et al, 1995; Ghoshal & Kim, 1986; Daft & Weick, 1984).
- A frequência da observação do ambiente varia de uma organização relativamente a outra, dependendo dos meios disponíveis, da cultura organizacional, das necessidades de informação identificadas ou da perceção da incerteza do ambiente. Assim, a exploração diz-se sistemática quando a busca é contínua ou está definida a periodicidade e está orientada para prever incertezas futuras e antecipar problemas ou oportunidades potenciais (inteligência pró-ativa). Quando a frequência é irregular, ou seja, quando o sistema de exploração e análise são ativados de forma pontual para dar resposta a necessidades de informação concretas, para resolver um problema detetado (inteligência reativa) (Bergeron & Hiller, 2002; Rouach & Santi, 2001; Choo & Auster, 1993; Daft & Weick, 1984; Fahey, King & Narayanan, 1981; Aguilar, 1967).

---

<sup>1</sup> De acordo com Gonçalves & Coelho (2016), a gestão estratégica das organizações, envolve a análise estratégica, o pensamento estratégico, a análise do meio envolvente e a análise da própria organização. Por sua vez, a análise estratégica pode ser interna ou externa. No que se refere à análise externa, ela consiste numa avaliação das diversas variáveis da envolvente da organização de forma a avaliar a atratividade do sector. Estes autores apresentam vários modelos de análise estratégica: as 5 forças de Porter; A Matriz BCG, a análise SWOT e por último, a análise PEST.

- A concretização da localização da função é relevante quer do ponto de vista da cultura da organização, como desde o ponto de vista da obtenção de recursos, logo de objetivos e rendimento. Tem influência na sua eficácia, já que a localização pode influenciar na recolha e na disseminação da inteligência e em facilitar um equilíbrio entre os requisitos táticos e estratégicos da organização.

As formas de localização podem variar, desde um modelo (i) centralizado, a um modelo (ii) descentralizado. Também por recurso a redes de inteligência. A recolha pode ainda ser do tipo informal ou recorrer-se a entidades externas. Os critérios de seleção de uma e outra fórmula são diversos, e falta acordo sobre qual é a mais adequada. A falta de uma unidade encarregada da função de inteligência ou a falta de coordenação entre unidades ou pessoas dedicadas à função de IC pode ter consequências no que se refere a duplicação de dados e esforços de recolha e disseminação de informação, ou menor recolha de informação e análise e uso de produtos de inteligência e serviços (Bergeron & Hiller, 2002; Miller, 2001; Lackman, Saban & Lasan, 2000, Simon, 1999);

- A gestão da função refere-se à definição de processos e procedimentos de observação do ambiente, a assunção de responsabilidades para impulsionar a IC e gerir de maneira efetiva as suas atividades e a afetação de recursos (Heppes & du Toit, 2009; Saayman et al, 2008; Wright & Calof, 2006).

Um segundo aspeto refere-se ao ciclo da Inteligência Competitiva, ou por outras palavras, aos processos para cumprir com a função da inteligência que conformam o que se denominou como ciclo de inteligência, incluindo a identificação das necessidades, recolha da informação, análise da informação, geração da inteligência e disseminação e uso da inteligência.

Esta temática foi amplamente estudada e há consenso na configuração do ciclo de inteligência e disseminação e uso da inteligência (Bose, 2008; Dishman & Calof, 2008; Saayman et al, 2008; McGonagle, 2007; Antia & Hestford, 2007; Fleisher & Bensoussan, 2008). Relativamente aos fatores facilitadores e inibidores, destacam-se os seguintes: influência do tamanho das organizações; influência do setor no qual as organizações desenvolvem a sua atividade; fatores individuais (responsabilidade das pessoas a respeito da vigilância do ambiente, análise e disseminação e frequência de oportunidades para contactar pessoas bem informadas e estar em contextos ricos em informação); fatores organizativos (condições que determinam o acesso e o uso da informação a partir de infraestruturas e estruturas organizativas) e influência da cultura do país (Choo et al, 2008; Saayman et al,

2008; Hesford, 2008; Kourteli, 2005; Calof & Dishman, 2002; Jaworski, Macinnis & Kohli, 2002; Wright, Pickton & Callow, 2002; Correia & Wilson, 2001; Simon, 1999; Hofstede, 2001). Nos últimos anos, emergiu o tema das competências e comportamento informacionais como um grupo de fatores que influencia as atividades da IC (Zhang et al, 2010; Frion, 2009, Frion & Samier, 2009).

Nonaka e Takeuchi (1997) foram autores de um modelo denominado “Espiral do Conhecimento” que integra e valoriza os vários tipos de conhecimento. Segundo tais autores, existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Traduzindo-se o conhecimento tácito no tipo de conhecimento que envolve uma dimensão técnica – do tipo *Know-how* – e outra cognitiva, relativa a modelos mentais, crenças e percepções e é de difícil transmissão. Estes elementos encontram-se incorporados nos indivíduos, definindo a forma como agem e se comportam, constituindo o filtro através do qual percebem a realidade. E em que se traduz o conhecimento explícito? O conhecimento explícito, por seu lado, é produzido a partir de dados que foram recolhidos e informação que se encontra armazenada. É escrito ou gravado e inclui livros, manuais, patentes, base de dados, relatórios, bibliotecas, políticas e procedimentos. Pode ser facilmente identificado, captado, partilhado e aplicado.

Tanto o conhecimento tácito como o conhecimento explícito podem difundir-se em quantidade e qualidade, designadamente, através de quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização; Externalização, Combinação e Internalização. Explicitando cada um destes modos de conversão do conhecimento, podem os mesmos serem definidos do seguinte modo:

- **Socialização** - processo de partilha do conhecimento tácito entre os indivíduos ou no processo de criação de novo conhecimento tácito, por meio do desenvolvimento de experiências partilhadas, da observação, da imitação e da prática. É encarada como um processo em que o comportamento humano é configurado de forma contínua por interações sociais, permitindo que os indivíduos desenvolvam o seu potencial, aprendam e se ajustem. No entanto, é uma forma limitada de criação do conhecimento, uma vez que o conhecimento tácito quando não convertido em explícito é dificilmente ampliado ao nível organizacional. (Tácito em Tácito).
- **Explicitação ou exteriorização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e que se reproduz mediante a linguagem formal de modo a ser compreensível pelos seus pares. Chama-se a este processo a tipificação do mundo social através da linguagem herdada. Ou seja, as experiências são agrupadas em

categorias gerais, no seio das quais adquirem a capacidade de serem compreendidas por outros indivíduos. As experiências perdem a característica de foro pessoal, ganhando-se a possibilidade de serem classificadas segundo ordens gerais de significados, comunicadas e reconhecidas pela coletividade. Dos quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é considerada a chave para a criação do conhecimento, pois cria novos conceitos explícitos. (Tácito em Explícito).



Figura 1 - Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi

- **Combinação:** processo dinâmico de conversão de novo conhecimento explícito a partir do conhecimento explícito existente. Este processo assenta em três processos que visam: captar e integrar o novo conhecimento explícito; a sua combinação; e por último, a sua disseminação por intermédio de reuniões e apresentações para estar disponível por toda a organização. As questões principais deste modo de conversão do conhecimento prendem-se com os processos de comunicação, difusão e sistematização do conhecimento, pelo que o uso de redes de trabalho informatizadas e de bases de dados podem ser catalisadores deste modo de conversão. A gerência de nível intermédio desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações e conhecimentos codificados. (Explícito em Explícito).
- **Internalização:** incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito. Este modo de conversão relaciona-se diretamente com a

aprendizagem prática (*learning-by-doing*), com a formação/treino e o exercício, que permitem um aperfeiçoamento das competências individuais, mas também com a uma inovação no modo como o trabalho é efetuado, através de uma articulação estreita e integrada entre aprendizagem pela experiência e trabalho. (Explícito em Tácito).

São estes quatro processos de conversão, entre conhecimento tácito e explícito, que vão ocorrer num ciclo do tipo ascendente, que vai do indivíduo até à organização que interage com o ambiente, formando, assim, a dita espiral. É também através do processo acima descrito que o conhecimento é criado segundo os autores deste modelo.

Conhecimento, por sua vez, também se distingue de outros conceitos com eles relacionados, como seja o conceito de informação.

Referem os autores que nas empresas que visam a obtenção de lucros, de cariz empresarial, é o conhecimento tácito que é visto como a chave para resolver os problemas e criar valores novos. O conhecimento explícito é considerado apenas o suporte.

Segundo uma Hierarquia de Valores: o Conhecimento está no topo da escala que começa com os dados, seguindo-se-lhe a informação.

Em termos académicos, importa assinalar que a IC não é uma nova atividade comercial, mas é um campo de estudo académico relativamente novo (De Pelsmacker, Muller, Viviers, Saayman, Cuyvers & Jagers, 2005). À semelhança de muitos outros novos campos de estudo em que a aglutinação à volta do domínio e do escopo não ocorreu ainda, existem muitas definições de inteligência competitiva, mas não uma definição universal (Pellissier & Nenzehele, 2013). De acordo com estes dois autores, uma possível definição universal de inteligência competitiva é a seguinte: “Um processo ou atividade que produz e dissemina inteligência prática através do planeamento, coleta ética e legal, processamento e análise de informação acerca do ambiente competitivo interno e externo de forma a ajudar os decisores na tomada de decisão e a fornecer uma vantagem competitiva às empresas”.

A Inteligência Competitiva é um campo interdisciplinar e, de acordo com Gabriel e Adele (2012), é também estudada na gestão empresarial, na gestão do marketing, na gestão do conhecimento e na gestão estratégica. Solberg-Sellen (2010) olha para a inteligência competitiva como um subconjunto de marketing comunicacional integrado e Viviers, Saayman, Muller & Calof (2002) dizem que a inteligência competitiva é uma disciplina do marketing.

De acordo com Calof & Viviers (2001), a inteligência competitiva é um subconjunto da gestão do conhecimento.

Há também pouco conhecimento sobre a extensão da investigação acerca da inteligência competitiva como um campo de estudo académico. O campo da inteligência competitiva é oriundo do domínio militar (Adidam, Banerjee & Shukla 2012).

Fourie (1999) olha para o trabalho de Porter, na gestão estratégica e competitividade, como o principal contribuidor para o desenvolvimento da inteligência competitiva como um campo de estudo académico. Na verdade, a publicação, em 1980, da obra de Michael Porter: “Competitive-Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors”, foi vista por muitos como o estudo fundador para o que hoje é a IC nas organizações.

Antes de 1980, a literatura sobre a inteligência competitiva focava-se principalmente na reunião de inteligência para a tomada de decisão e a inteligência competitiva como uma função formal só foi institucionalizada como tal nos EUA nos anos 70 e nos anos 80 (Begg & Du Toit, 2007).

Durante os anos 90, a inteligência competitiva teve um crescimento rápido, mas foi dada uma menor atenção à análise competitiva (Du Toit & Muller, 2005). Fleisher (2000) declarou que “o *boom* da inteligência competitiva na última década foi dirigido pelo reconhecimento cada vez mais difundido de que a boa informação tem um impacto direto na linha de fundo”. Durante os anos 90, a investigação foi feita apresentando a clivagem entre gestão estratégica e inteligência competitiva. A inteligência competitiva é favorecida à custa da gestão estratégica como um campo de estudo e evoluiu ao longo dos anos como resultado da necessidade de as empresas examinarem o seu complexo ambiente externo.

De acordo com Prescott (1999), a ênfase na investigação é atualmente colocada nas implicações estratégicas da inteligência competitiva.

Com já atrás se disse, a inteligência competitiva tem tradicionalmente sido associada com a gestão estratégica e a gestão do conhecimento (Calof & Viviers, 2001), mas atualmente é um novo campo de estudo académico.

A inteligência competitiva é vista como o ponto crucial da gestão estratégica numa empresa e empresas que se destacam por ter a inteligência competitiva como uma função formal no seu seio.

Os principais problemas em relação à investigação sobre inteligência competitiva prendem-se nos dias de hoje com o desenvolvimento de infraestruturas de inteligência para empresas multinacionais e com a análise do uso das redes sociais para fins ou propósitos relacionados com a inteligência.

Analisando os artigos publicados entre 1995 e 2014 na base de dados ABI/Inform e considerando, nos campos do título ou do assunto, os seguintes termos: *business intelligence*,

*competitive intelligence, competitor intelligence, marketing intelligence, strategic intelligence e technological intelligence*, foram recuperados 338 artigos distribuídos do seguinte modo:

<b>Conceito</b>	<b>Número de artigos</b>
Competitive Intelligence	255
Business Intelligence	44
Marketing Intelligence	27
Strategic Intelligence	5
Technological Intelligence	4
Competitor Intelligence	3
Total do número de artigos	338

Tabela 1 - Artigos recuperados

Os autores com mais impacto no desenvolvimento da inteligência competitiva como um campo de estudo foram J. E. Prescott (6784 citações), S. Martin (4599 citações) e C. S. Fleisher (2047 citações).

Para o tema da presente dissertação, três artigos foram cruciais: *Gaining competitive intelligence from social media data. Evidence from two largest retail chains in the world* (2015) de He, W.; Shen, J., Tian, X. et al.; *Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence* (2015) de Saayman, A.; Pienaar, J.; Pelsmacker, P. et al e *Competitive intelligence in social media Twitter: iPhone 6 vs. Galaxy S5* (2015) de Him, Y.; Dwivedi, R.; Zhang, J & Jeong, S. R.

Posteriormente, ao longo da pesquisa, outros artigos científicos foram sendo recuperados sobretudo da base de dados da b-on. Destaca-se: *Infosociabilidad: Monotorización e investigación en la Web 2.0 para la toma de decisiones*, de Miguel Del-Fresno-García (2011), só para citar um outro.

A todos, subjaz, no entanto, um denominador comum: a sua componente tecnológica, ou seja, todos os artigos referidos debruçam-se sobre as tecnologias de informação propostas para análise dos conteúdos gerados pelos utilizados nessas mesmas redes sociais.

A par da Inteligência Competitiva tendo por base os dados das redes sociais, surgiu nos anos recentes um outro campo de estudo denominado *Social Media Intelligence* que especificamente se centra numa extensão do conceito de orientação do mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Fundamentalmente, refere-se à criação de informação social gerada através dos conteúdos das redes sociais e o processo da sua disseminação que é essencial na resposta às necessidades e preferências dos consumidores.

Num sentido, *Social Intelligence* é o nível mais avançado da monitorização das redes sociais e dos processos de análise dessas mesmas redes sociais e também se refere à derivação de atividades de informação extraída das redes sociais para apoiar a tomada de decisão e o desenvolvimento de soluções (Moe & Schweidel, 2014; Zeng et al, 2010).

A *Social Media Intelligence* procede à medição do grau de maturação na recolha, pelas empresas, de informação a partir dos conteúdos e através deles poderem observar os seus clientes, concorrentes e em geral o ambiente que pode causar impacto no seu negócio; e mais à frente delinear se essa informação deve ser disseminada através da organização, quer horizontalmente, quer verticalmente para uma integração social (Dill et al, 2011; Harrysson, Metayer & Sarrazin, 2012; Kietzmann et al, 2011). Assim sendo, a *Social Media Intelligence* está mais preocupada com processos internos ao invés de focada numa base informacional. Por essa razão, o campo de aplicação da IC baseada nos dados das redes sociais e do campo da *Social Media Intelligence* poderá sobrepor-se em sede de objeto, nomeadamente, nalgumas das fases em que se desdobra o processo da IC quando este tem por base os dados das redes sociais. Pretendendo-se, porém, com a presente dissertação, colocar a ênfase na faceta informacional do processo de recolha, monitorização, análise e disseminação da informação extraída dos conteúdos gerados pelos utilizadores das redes sociais, elegeu-se como preponderante o estudo da inteligência competitiva ao invés da *Social Media Intelligence* que é ainda embrionária, tendo começado há poucos anos a dar os seus primeiros passos.

As novas realidades económicas requerem que as empresas adotem novas formas de aprendizagem para identificar o conhecimento que lhes permita fazer face às alterações no seu ambiente.

Perante os desafios da globalização, os líderes devem estar conscientes acerca do que se passa no ambiente, de modo a serem capazes de adotar as ações adequadas. Essa adaptação às mudanças do contexto circundante tornou-se essencial por forma a poderem lidar com uma crescente e forte competição a nível internacional. Atualmente, na Sociedade da Informação, a competitividade de uma empresa requer o domínio da informação e mais precisamente, conhecimento do ambiente em todos os seus domínios.

Uma das possíveis soluções que permite às empresas observarem bem o ambiente é a denominada Inteligência Competitiva. O conceito da Inteligência Competitiva é uma resposta a esta determinação estratégica de adaptação, garantindo uma rápida reação no momento certo. É também um processo em ciclo contínuo que comporta diversas fases ou diferentes passos que se irão enumerar e apresentar.

A Inteligência Competitiva atraiu uma atenção crescente, sobretudo nos últimos anos, o que não significa, todavia, que seja um conceito recente. Tem uma história que o antecede. É um conceito que lida com o ambiente competitivo das empresas, e cuja importância, objetivos e benefícios se pretende explicitar nesta revisão de literatura.

No presente trabalho, o tema escolhido centra-se também numa questão muito debatida atualmente, num conceito relativamente recente, - a “*Social Media Intelligence*” -, de que Zeng, Chen & Lusch (2010) falaram pela primeira vez e de forma inovadora, distinguindo-o da “*Social Media Analytics*”, entendido este último conceito como o “uso avançado de ferramentas informáticas e técnicas de análise para recolha, monitorização e análise dos dados das redes sociais para extração de padrões úteis e inteligência” (He, Shen, Tian & Li, 2015, p. 1623)<sup>2</sup>. A “*Social Media Intelligence*”, através da alavancagem da tecnologia, das soluções estruturais e das ferramentas da “*Social Media Analytics*” pretende tirar partido da informação útil obtida a partir das redes sociais, em configurações das aplicações, ricas em contexto, e fornecer desenhos de arquitetura e soluções estruturais para as aplicações existentes e novas que possam beneficiar da “sabedoria da multidão” através da Internet (He, Shen & Tian, 2015).

Neste contexto, a inteligência competitiva extraída das redes sociais/*social media intelligence* pode permitir aos analistas de negócios e aos decisores desenvolverem, por exemplo, abordagens de marketing baseadas no comportamento do consumidor, a descoberta de novas ideias de marketing, melhorar a satisfação do consumidor e assegurar o retorno dos seus investimentos (Chau & Xu, 2012, citado por Kim, Dwivedi & Zhang, 2015). É nesta perspetiva que se pretende desenvolver o presente trabalho, abordando a Inteligência Competitiva somente a partir e através das redes sociais e adotando como caso de estudo uma empresa que o mestrando conhece, essencialmente na área operacional e não nesta área de estudo, como seu colaborador com 30 anos de atividade na – “ANA – Aeroportos de Portugal, SA.

---

<sup>2</sup> Na redação do texto, optou-se por traduzir para português todas as citações em língua estrangeira.

## **2.1. A Inteligência Competitiva. História. Importância. Objetivos. Processo.**

O termo Inteligência Competitiva foi definido pela Sociedade de Profissionais da Inteligência Competitiva como “um programa sistemático e ético para reunir, analisar e gerir informação externa que pode afetar os planos, decisões e operações das empresas” (Ben Sassi, Frini, & Abdessalem, 2015, p.486).

Ben Sassi et al. (2015) reconhecem, com base numa revisão de literatura, que nenhuma definição de Inteligência Competitiva consegue ser precisa e universalmente aceite. Assim, a Inteligência Competitiva divide-se em três categorias, segundo estes autores: Inteligência do Mercado; Inteligência dos Concorrentes e Inteligência Tecnológica. A primeira consiste na criação de um roteiro de marcas atuais e futuras de acordo com as necessidades e preferências dos consumidores, novos mercados e segmentação de oportunidades criativas, e importantes mudanças em marketing e distribuição. A Inteligência dos Concorrentes consiste na avaliação da evolução da estratégia competitiva ao longo do tempo, através das mudanças na estrutura dos concorrentes, produtos novos de substituição e novos participantes no mercado. Por sua vez, a Inteligência Tecnológica consiste na avaliação do custo/benefício das atuais e novas tecnologias e na previsão futura de discontinuidades tecnológicas.

Em termos de história, a propósito do conceito de Inteligência Competitiva, Deschamps, Nayak & Ranganath (1995, citado por Ben Sassi et al, 2015) referem que o conceito está relacionado com o domínio militar e as suas raízes reportam-se a cerca de 5000 anos do passado da história chinesa (Shamel, 2001).

Prescott (1999) apresenta quatro níveis ou estados na evolução da Inteligência Competitiva: Anos 60 e 70: as questões chaves deste período foram a Inteligência Competitiva de Recolha, que consistiu no desenvolvimento de esquemas de aquisição de informação;

Anos 80: as questões chaves deste período foram a Análise da Indústria e dos Concorrentes, que consistiu na construção de um processo de negócio para a Inteligência Competitiva, o desenvolvimento de uma imagem de espião e de esquema analítico;

De 1987 ao ano 2000: as questões chaves deste período foram a Inteligência Competitiva para a Tomada de Decisão Estratégica que consistiu na demonstração do resultado dos *inputs*; no papel da informação tecnológica; na tecnologia da Inteligência Competitiva; Inteligência Competitiva internacional; procura versus fornecimento ditado pela Inteligência Competitiva;

Mais recentemente: as questões chaves são a Inteligência Competitiva como Competência Fundamental, que consiste na gestão do processo paralelo, infraestruturas de inteligência para multinacionais, inteligência competitiva como análise de aprendizagem e de redes.

Uma decomposição por domínios da Inteligência Competitiva foi proposta por Anica-Popa & Cucui (2009), baseando-se no trabalho de Bouthilier & Jin (2005):

- O domínio militar;
- o domínio político: segurança nacional e
- o domínio económico: o efeito da inteligência no incremento da competitividade.

Em acréscimo, a inteligência competitiva está a atrair investigações académicas, que pretendem desenvolver novos métodos e abordagens para esta área. Além disso, o interesse em redor da inteligência competitiva também é observado nos profissionais da indústria no campo do negócio. (Ben Sassi et al, 2015).

A inteligência competitiva industrial tornou-se cada vez mais importante, nos anos 80 (Fleisher, 2001). Diversas razões levaram a que os profissionais dos negócios implementassem um processo de inteligência competitiva dentro das suas organizações (Kahaner, 1996):

- O ambiente competitivo em permanente mudança, o nível acrescido de competitividade, o elevado número de concorrentes, a diversidade de bens e serviços, e a volatilidade de oportunidades;
- o desenvolvimento da informação tecnológica, o papel da informação tecnológica da Internet;
- a importância da inteligência competitiva (aumento do número de conferências, livros, artigos, estudos, trabalhos), o aumento do papel da Sociedade dos Profissionais da Inteligência Competitiva, a integração da inteligência competitiva nos cursos académicos e nos programas profissionais.

As estatísticas e estudos sobre inteligência competitiva mostram que este conceito é implementado em grandes e pequenas empresas (Bergeron, 2000); (Peltoniemi, 2005); (Miller, 2001), no setor público e privado e dentro de qualquer contexto industrial, mas com diferente nível de sucesso em termos de influência (Miller, 2001). A sua importância decorre dos objetivos e benefícios alcançados quando instalada dentro de uma empresa. Em termos de objetivos e benefícios, e começando pelos primeiros, quando se implementa um processo de inteligência competitiva pretende-se fornecer respostas às seguintes questões básicas: o que é necessário saber? Porque se precisa de saber isso? Que decisões necessitam de ser tomadas ou ações adotadas, quando se sabe isso?

De facto, a importância da inteligência competitiva reside nos objetivos que é suposto serem alcançados.

De acordo com a literatura produzida, os objetivos enunciados, podem sintetizar-se do seguinte modo:

- identificar e detetar oportunidades de tendências de mercados, forças, riscos e ameaças;
- processamento e combinação de dados/informação para fornecer novo conhecimento acerca dos concorrentes, clientes e fornecedores, para prever as evoluções do ambiente do negócio (as ações dos concorrentes, desejos dos clientes), assim como a influência gerada pelas mudanças políticas.
- maximização dos rendimentos/minimização dos custos;
- desenvolvimento dos planos apropriados para competir com sucesso;
- aumentar a competitividade das organizações;
- fornecer informação útil e um suporte melhor para o processo de tomada da decisão estratégica, com redução das decisões tomadas com atraso.

Em sede de benefícios, muitos autores (como por exemplo Gilad, R., 1989 e Kahaner, L., 1996) identificaram os benefícios resultantes da implementação de um processo de inteligência competitiva:

- aumentar os esquemas de análise para os gestores e a capacidade para antecipar movimentos de outros atores no ambiente de negócios das organizações;
- partilhar ideias e conhecimento dentro da organização por forma a desenvolver novas ideias ou conhecimento ou para integrar o existente no seio da organização;
- descobrir novos potenciais concorrentes ou clientes e suportar o início de um novo negócio;
- identificar e analisar novas tecnologias, produtos e processos que influenciem as atividades e comportamento das organizações;
- identificar e analisar situações dos concorrentes, clientes, fornecedores ou outros implicados nos sucessos ou nos fracassos;
- trazer à luz oportunidades de negócios e problemas que permitam estratégias pró-ativas;
- fornecer a base para melhoramentos contínuos;
- lançar luz para as estratégias dos concorrentes;
- melhorar a compreensão das influências externas.

Um estudo diferente, de J. Ch Pomerol (1997, cit. por Ben Sassi, et al, 2015) classifica os benefícios em quatro categorias:

- benefícios positivos: influência na tomada de decisão; aumento da sensibilidade da organização para a necessidade da inteligência competitiva, identificação de novas oportunidades, partilha de ideias. Para agrupar estes benefícios, o autor baseou-se no facto de que os elementos desta categoria têm um aspeto em comum que é a de expandir e criar a perspetiva dos decisores.
- benefícios positivos com significativa incerteza: melhoria da capacidade dos gestores para antecipar surpresas, assunção de mudanças, exploração das vulnerabilidades dos concorrentes melhor serviço aos clientes, construção de distintas capacidades. Os elementos desta categoria têm resultados positivos, mas com um pequeno grau de incerteza e estão diretamente relacionados com o sucesso da estratégia.
- incerteza dos efeitos: melhoria da posição de mercado; melhoria de rendimentos/lucros, integração de diversas ideias;
- pouco desenvolvido: contrainteligência; assegurar um processo ético de inteligência competitiva.

Por seu turno, o processo de inteligência competitiva é um ciclo contínuo composto por quatro passos:

- *Planeamento*: este é um passo importante. Consiste na identificação da inteligência necessária e os recursos necessários para todo o processo, e os tipos de recolha a executar. Estes aspetos são discutidos e validados com o responsável pela tomada de decisão. De facto, a partir deste passo as atividades de inteligência são lançadas.
- *Coleta*: este passo consiste na reunião de informação útil de uma variedade de fontes: fontes publicadas e não publicadas; fontes humanas, etc. Na literatura, os dados estão classificadas em três categorias: informação branca (informação de fontes abertas); informação cinzenta (informação do domínio privado) e informação negra (informação obtida ilegalmente).
- *Análise*: a fase de análise representa a essência da Inteligência Competitiva. Consiste na criação de inteligência a partir dos dados recolhidos de modo a suportar a tomada de decisões táticas e estratégicas.
- *Comunicação/Disseminação*: neste passo, as ações são direcionadas para o utilizador final, ou seja, os resultados do processo de inteligência competitiva são comunicados aos decisores. Os resultados são apresentados sob a forma de um relatório, um painel ou numa reunião, relatórios *ad hoc*, alertas, e-mails, apresentações, novos dossiers, ficheiros concorrentes e memorandos especiais.



Figura 2 - O ciclo da Inteligência Competitiva

Fonte: Adaptação do autor sobre o “CIA – The competitive intelligence cycle”, Ben Sassi, D., Frini, A., Ben, W. & Kraiem, N. (2015).

A literatura revela outros processos, em que o processo de inteligência competitiva compreende cinco ou seis passos. Por exemplo, a Agência Central de Inteligência dos Estados Unidos define um processo de inteligência competitiva em que é acrescentada uma fase de “processamento”, que consiste na identificação das infraestruturas apropriadas aos procedimentos de inteligência competitiva. Outros autores propõem uma fase de “feedback” das decisões tomadas como um passo final.

O processo mais comum de inteligência competitiva é proposto por Ashton & Stacey (1995); McGonagle & Vella (2002) e Nasri (2011), citados por Ben Sassi et al (2015). Inclui os quatro primitivos passos (planeamento, coleta, análise e comunicação) com dois passos contínuos: “cultura organizacional/consciência” e “processo/estrutura”.

Processo e estrutura corresponde à definição e instalação das políticas apropriadas, procedimentos e infraestrutura requerida pela inteligência competitiva (Saayman, Andrea et al, 2008).

Consciência organizacional e cultura é uma atividade contínua e necessária, que assegura a correta execução da inteligência competitiva. Consiste em criar o ambiente correto para a inteligência competitiva e requer uma formação contínua do pessoal, enfatizando a importância da inteligência competitiva.

A informação é o centro do conceito da inteligência competitiva. A inteligência competitiva usa fontes públicas para encontrar e desenvolver informação sobre a concorrência e o ambiente do mercado. Mas as fontes para a inteligência competitiva, mesmo no campo das fontes públicas, são de origem e natureza diversas.

De acordo com Gonçalves & Coelho (2016), que citam Moresi, o processo decisório apoia-se num conjunto de informações, que este autor classifica em quatro classes: dados, informação, conhecimento e inteligência.

Os dados, segundo refere são a classe mais baixa da informação. Recolhidos interna e externamente através de processos organizacionais, mas constituem sinais aos quais falta a respetiva correlação, integração, avaliação ou interpretação. Constituem a matéria-prima da informação.

A informação constitui um conjunto de dados já processados. Destinam-se a serem apresentados de forma inteligível àqueles que irão tratá-los, sendo que tal tratamento pode ser executado automaticamente.

O conhecimento consiste, por sua vez, em informações que foram avaliadas sobre vários aspetos: confiabilidade, relevância e importância. Essa avaliação foi obtida a partir da interpretação e integração de vários dados e informações.

A inteligência traduz-se em conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem. É resultado de um processo de síntese de corpos de conhecimentos, com o uso do julgamento e da intuição de quem irá ser responsável pela tomada de decisão.

Como concluem Gonçalves & Coelho (2016): «a IC é a informação tão bem analisada que já pode servir de base para decisões fundamentadas. Levar a informação a tal etapa é o que constitui o valor. É o valor e não o volume, a força motriz da inteligência.».

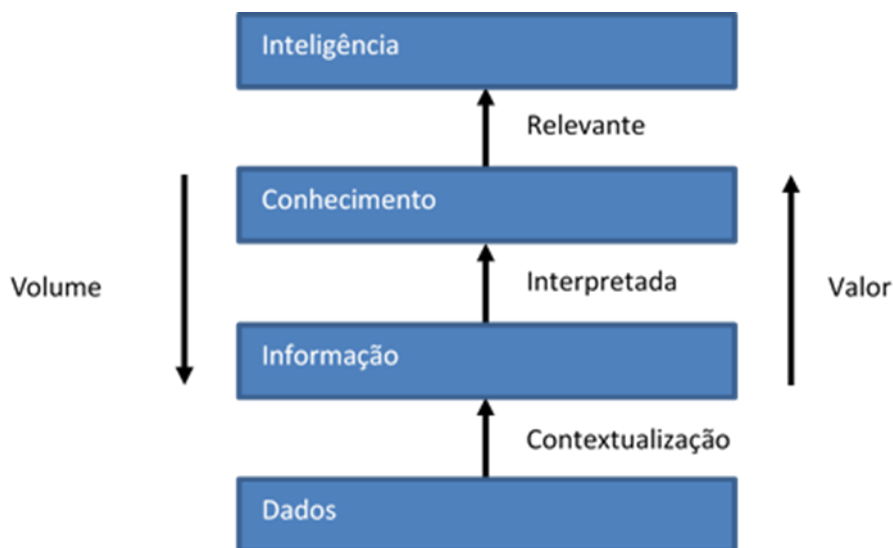


Figura 3 - O valor da inteligência

Um exemplo de um caso de criação de inteligência, e que poderá vir a ser útil para a tomada de decisões estratégicas, pode ser observado na entrevista: “Como é que a sua vida pode

modificar dramaticamente em 20 anos”, concedida pelo CEO da Mercedes-Benz, Daimler Benz, Sr. Dieter Zetsche e que foi publicada em 16.07.2017, na “SPIEGEL ONLINE”. Em breves pontos sintetiza as transformações que se irão verificar na nossa vida nas próximas duas décadas.

Começa, desde logo, por afirmar que os seus concorrentes já não são as outras empresas que produzem automóveis, mas sim a Tesla, Google, Apple e Amazon.

Que nos próximos 5-10 anos, os *softwares* irão quebrar a maioria das indústrias tradicionais; que a UBER é apenas uma ferramenta de *software*, dado não serem proprietários de carros, mas apesar disso são já a maior empresa de táxis do mundo; que vão surgir os primeiros carros de condução autónoma já disponíveis para o público em 2018 e que ninguém vai querer ter um carro. Se se precisar de um carro basta chamá-lo pelo telefone que ele aparece no local para levar-nos ao destino; não vai ser preciso estaciona-lo, só se pagará a distância percorrida e os nossos filhos nunca terão carta de condução e nunca terão um carro; que isso vai mudar as cidades porque vão ser precisos menos de 90%-95% de carros; os parques de estacionamento podem ser transformados em jardins; as mortes por acidentes de viação vão diminuir drasticamente (atualmente morrem por acidente de viação 1,2 milhões de pessoas em cada ano); que com a condução autónoma passará a haver um acidente em cada 10 milhões de Km; a maioria das empresas produtoras de automóveis irá falir, assim como as companhias de seguros que passarão ter muitas dificuldades, pois sem acidentes, os seguros para automóveis tornar-se-ão 100 vezes mais baratos; o espectro do desemprego ameaçará os engenheiros dessas empresas construtoras de automóveis; o mercado imobiliário também irá mudar, porque sendo os carros autónomos e podendo trabalhar-se enquanto nos deslocamos, optar-se-á por ir viver para mais longe; as cidades tornar-se-ão menos barulhentas, pois em 2020 os carros elétricos tornar-se-ão uma tendência.

## **2.2. A Inteligência Competitiva a partir dos dados das redes sociais**

As redes sociais como o Facebook, o Twitter, etc., ou redes profissionais como o LinkedIn, tornaram-se um importante canal para a comunicação em sociedade. Contêm, nessa medida, uma grande quantidade de conteúdos gerados pelos utilizadores, incluindo inclusive opiniões dos consumidores e até sentimentos.

Para as empresas, construir uma reputação social através das redes sociais é uma poderosa ferramenta, incluindo a realização de negócios (Kim, Dwivedi & Zhang, 2015).

Através das redes sociais, e fruto da tecnologia Web 2.0 que propiciou um meio para os utilizadores finais comunicarem, um grande volume de informação *online* é gerado pelos utilizadores, a qual tem uma grande influência no desempenho dos mercados das empresas e dos seus produtos. (Kim et al, 2015).

Por esta razão, muitas organizações adotaram as redes sociais para comunicarem com os clientes (Kietzmann, Hermkens & McCarthy, 2011), mas também desenvolvem análises de negócios para extraírem novas perspetivas a partir do conjunto de dados massivos que coletam ao longo do tempo (He, Shen & Tian, 2015).

Convém ter em consideração as características únicas dos dados recolhidos das redes sociais. Em primeiro lugar, as redes sociais dão cobertura às opiniões dos utilizadores acerca de quase todos os aspetos das suas vidas. Em segundo lugar, há sempre conteúdos frescos nas redes sociais e os conteúdos estão a ser atualizados de modo consistente e permanentemente por numerosos utilizadores *online*. Em terceiro lugar, os conteúdos das redes sociais estão associados com metadados relativos a variados atributos tais como a localização do utilizador, os “likes”, o tempo, os “dislikes”, etc. Em quarto lugar, os dados das redes sociais têm questões de qualidade e contêm muito ruído e *spams*, que necessitam de ser “peneirados” para se perceber quais os dados que podem ser confiáveis. (He et al, 2015).

O rápido incremento dos dados das redes sociais evolui para um problema, porque muitas organizações não têm a capacidade e os esquemas para processar tamanhas quantidades de dados em tempo oportuno, identificando dados confiáveis e conquistando valores a partir deste massivo conjunto de dados para melhorar o seu negócio tal como o marketing, produtos, vendas e comércio *online* (He et al, 2015).

A inteligência competitiva oferece uma abordagem para as organizações compararem o seu desempenho relativamente aos das suas homólogas (Sanderson, 2013; Bose, 2008). Como resultado da comparação, as organizações podem focar os seus esforços na melhoria das áreas que continuam pobres quando comparadas com as das suas homólogas e também desenvolver esforços que possam ter maior impacto.

Como já se referiu, a inteligência competitiva oferece um número de benefícios tais como a possibilidade de criação de novas oportunidades de crescimento, minimização do impacto das surpresas, favorece respostas mais rápidas para as mudanças no mercado, contribui para a melhoria de qualidade dos processos de planeamento estratégico, identificando potenciais vulnerabilidades, fornecendo um alerta precoce ou alerta para ameaças de competitividade (Chen & Das, 2010; Bose, 2008; Ross, McGowan & Styge, 2012).

Os autores são unânimes em afirmar que os media sociais podem ter um impacto dramático na reputação das empresas. O *electronic word-of-mouth*, por eles amplificado pode ter efeitos positivos ou negativos para a popularidade dos produtos ou marcas (Zhanga, Ye, Lawb & Li, 2010).

A par da inteligência competitiva, e como referido no tópico anterior, surgiu o conceito de “*social media intelligence*”, que pretende alavancar a tecnologia, das soluções estruturais e das ferramentas da “*social media analytics*” (mineração de opiniões e análise de sentimentos), tirando partido da informação útil obtida a partir das redes sociais, em configurações das aplicações, ricas em contexto, e fornecer desenhos de arquitetura e soluções estruturais para as aplicações existentes e novas que possam beneficiar da “sabedoria da multidão” através da Internet.

A mineração de opiniões, incluindo a análise de sentimentos, consiste numa série de processos usados para identificar sentimentos, afetos, subjetividade e outros estados emocionais expressos através de texto e para transformar isto em informação significativa que possa suportar a tomada de decisão (Cambria, Schuller & Xia, 2013; Chen & Zimbra, 2010 e Pang & Lee, 2008, citados por Kim et al, 2015).

Wendy W. Moe e David A. Scheweidel (2014) dedicam, aliás, um capítulo do seu livro “*Social Media Intelligence*” a demonstrar como as organizações podem e necessitam de adotar uma estratégia que integre os *social media* e como a *Social Media Intelligence* pode ajudar nessa integração.

Na revisão de literatura a que se procedeu, constatou-se que os artigos científicos, se debruçam ainda, maioritariamente, sobre o conceito de “Análise Competitiva e Inteligência”, como forma de implementar um quadro de inteligência competitiva tendo por base os dados das redes sociais.

A par desses artigos científicos, outros começaram a surgir, destacando-se um artigo de 2010, de Daniel Zeng, Hsinchun Chen, Robert Lusch e Shu-Hsing Li, intitulado “*Social Media Analytic and Intelligence*”, em que os seus autores sublinham o papel que as redes sociais vieram desempenhar na interligação do consumo da informação e do processo da sua

disseminação com o processo da sua geração e de partilhar informação, ou seja, num processo em que os limites que separavam os autores dos leitores foram destruídos.

Este debate é atual e dá conta da evolução recente e das diferenças que cada um dos dois tipos de análises comporta para o objetivo último das empresas: a maximização dos seus lucros versus a minimização dos seus custos, num contexto ético e legal, tendo por base a informação que pode ser recolhida a partir dos dados das redes sociais virtuais.

A Internet e as tecnologias móveis foram o motor do surgimento das redes sociais, fornecendo plataformas tecnológicas para a disseminação da informação, para a geração de conteúdos e de comunicações interativas.

As principais componentes das redes sociais tais como os conteúdos gerados pelos utilizadores ou consumidores têm sido vistas como possuindo as características da Web 2.0. Foi, efetivamente, a Web 2.0 que veio permitir a existência de uma plataforma e aplicações que já não são criadas e publicadas por indivíduos especializados (por exemplo jornalistas e especialistas em comunicação), mas pelo contrário, são modificadas continuamente pelos seus utilizadores de uma forma participativa e colaborativa.

A proliferação da banda larga aliada ao fenómeno Web 2.0 alterou o comportamento dos utilizadores de meros consumidores de conteúdos para investigadores e criadores de conteúdos multimédia, no computador ou em aparelhos móveis, como leitores de mp3 ou telemóveis. É neste contexto, neste cenário de raízes tecnológicas, por conseguinte, que a pesquisa levada a efeito também se debruçou, procurando aferir das tecnologias mais recentes associadas às redes sociais que no estudo que pretende desenvolver, necessariamente terão também um papel importante.

### **3. Metodologia**

Convém tornar explícito que aceitando dados interligados de diferentes fontes, isso equivale a aceitar uma epistemologia relativista, uma que justifique o valor do conhecimento proveniente de muitas fontes, mais do que elevar uma fonte de conhecimento.

Os que adotam uma abordagem favorável à triangulação em termos convencionais são mais suscetíveis a trabalhar com uma ideia de continuidade de esforços de recolha de dados e de análise de dados, até porque a maioria dos autores reconhece que a análise de dados envolve sempre interpretação. São mais sensíveis a olhar para todos os métodos como sendo privilegiados e limitados: as qualidades que permitem que um tipo de informação seja recolhida e percebida bloqueiam outro tipo de informação.

O ideal, porém, em termos da lógica convencional da triangulação de muitas fontes de informação, é que usando várias, poder-se-á diversificar as bases em ordem a transcendê-las. Como?

Usando uma variedade de métodos independentes com previsíveis e diferentes tipos de erro característicos, para assim podermos olhar para o que é invariável e idêntico nos dados que foram produzidos usando fontes de conhecimento diferentes.

Não se trata de procurar pontos de coincidência ou acordo. Nesta abordagem convencional do processo tem que identificar-se o escopo do processo através do que são invariantes, as condições sob as quais a invariância ocorre. Também é necessário explicar falhas de invariância, o porquê de dados limites ou condições aplicadas.

Duas fontes de viés no trabalho qualitativo são aparentes: a tendência para selecionar dados de campo que preencham a preconceção do fenómeno e como eles devem ser analisados e a tendência para selecionar dados de campo para análise que seja conspícua, porque são exóticos à custa de serem menos dramáticos, mas possivelmente dados mais indicativos.

As vantagens de combinar métodos não deveriam levar os investigadores a subordinar a sua consciência de que as diferentes abordagens são suportadas por diferentes epistemologias e assunções lógicas, o que os obriga a lidar com diferentes terminologias. Os resultados de diferentes métodos podem, depois, ser combinados, mas por um propósito diferente do que o associado com a estabelecida abordagem à triangulação.

A triangulação teórica não reduz o viés, nem a triangulação metodológica aumenta a validade. Da mesma forma que diferentes métodos se inspiram em diferentes (e até concorrenciais) epistemologias, ao mesmo tempo que conjugá-las pode aumentar-lhes alcance e profundidade, não necessariamente lhes aumenta a exatidão.

Nesta abordagem, quando se combinam teorias e métodos, tal é levado a efeito, para aumentar a abrangência e profundidade das análises, não para perseguir um objetivo de “verdade”.

É que nas matérias do social e comportamental, o conhecimento é sempre parcial e intrinsecamente incompleto.



### **3.1. Estrutura da Investigação**

Elegeram-se duas técnicas para esta investigação. A primeira foi uma entrevista semiestruturada (pendor qualitativo), composta por vinte e duas perguntas, a qual se junta como anexo II, e que foi dirigida a cinco responsáveis de departamentos da “ANA”, o Dr. Francisco Pita, Diretor da Direção de Marketing Aviação da ANA; o Dr. Rui Alves, Diretor Adjunto do Aeroporto Humberto Delgado, o Eng. David Costa, Responsável de Desenvolvimento do Produto Aviação e *Competitive Intelligence*; a Dra. Cristina Abrunhosa, Comunicação de Marketing e a Dra. Ana Lúcia Teixeira, *Marketing Communication Manager*. O segundo foi um inquérito estruturado (pendor quantitativo), constituído por trinta questões, o qual também se apresenta em anexo III. “As entrevistas, uma abordagem qualitativa para a recolha de dados, podem fornecer profundidade a uma investigação ao permitirem aos investigadores obter reflexões profundas a partir de ricas narrativas e os inquéritos, uma abordagem quantitativa de recolha de dados, podem trazer largura a um estudo ajudando os investigadores a reunir dados sobre diferentes aspetos de um fenómeno a partir de muitos participantes” (Venkatesh et al, 2013).

O método de entrevista escolhido para esta dissertação foi o da entrevista semiestruturada. Semiestruturadas ou entrevistas abertas consistem em questões abertas que foram desenhadas para iniciar a exploração de um tópico e permitir a flexibilidade de divergências relativas em ordem a atingir maiores detalhes ou compreensão (Britten, 1995). O objetivo de uma entrevista qualitativa é descobrir o sentido que um assunto dado dá a um certo tópico ou fenómeno e ir para além da exploração superficial e descobrir novas áreas ou ideias que não emergiram no início da investigação (Britten, 1995).

As questões são apresentadas de maneira neutral, tentando ao máximo não conduzir a uma certa resposta, para que os entrevistados possam responder nas suas próprias palavras e significado.

Rapley (2001) recomenda que quem é entrevistado se expresse por si próprio em relação ao tópico com um pequeno incentivo do entrevistador se possível.

Nunca é demais recordar que os entrevistados são “intérpretes criativos” afetados pelo seu contexto e a tarefa do entrevistador é gravar o relato do “seu mundo nas suas próprias palavras” (Myers & Newman, 2007). Os cenários da entrevista são escolhidos pelos entrevistados para que se sintam tão à vontade quanto possível e para reprimir qualquer tipo de influência a partir do ambiente.

As questões da entrevista foram construídas baseando-se nos dois fenómenos primários sob investigação: *Intelligence Competitive* e *Social Media*. Depois de recolher, organizar e analisar os dados das entrevistas, foi construído o inquérito. As questões e assuntos nele

tratado foram inspirados por um outro inquérito que se intitulava “*Competitive Intelligence: construir a exploração, validação e equivalência*” (Saayman, Andrea et al, 2007), tendo sido adaptado tendo por base os resultados da revisão de literatura e das entrevistas abertas.

Greene et al. (1989) referem-se a este método como “*development*”, em que o investigador usa os resultados de uma abordagem para ajudar a informar ou desenvolver a outra.

Os inquéritos são aplicados frequentemente e quando bem definidos e estruturados podem produzir dados válidos e interpretáveis (Pinsonneault & Kraemer, 1993). A informação obtida a partir de inquéritos estruturados é considerada como dados “*hard*”, ou produtos numéricos que aumentam a credibilidade e são fáceis de interpretar (Rapley, 2001).

As entrevistas foram realizadas na última semana de julho e na primeira semana de agosto, tendo tido uma duração média de uma hora.

O inquérito esteve disponível na plataforma “Google / Forms” no período compreendido entre 17 de agosto e 7 de setembro. O inquérito foi enviado a 66 colaboradores da ANA, metade dos quais inseridos nas Direções dos Aeroportos e a outra metade pertencente aos quadros de outras Direções, como por exemplo a DMA e a DCNA (estruturas supostamente mais familiarizadas com o tema abordado). Foram 10 os Colaboradores que não responderam (as causas podem ir desde não terem acesso ao mail por estarem em férias, falta de oportunidade na gestão do tempo ou até não terem querido responder).



#### **4. Caraterização da ANA - Aeroportos de Portugal, S.A.**

Tendo por referência o Relatório de Gestão e Contas da “ANA” para o ano de 2016, constata-se que a ANA – Aeroportos de Portugal, S.A. (ANA, S.A.) foi criada pelo Decreto-Lei n.º 404/98, de 17 de dezembro, que procedeu à transformação da Empresa Pública Aeroportos e Navegação Aérea, ANA, E.P., criada pelo Decreto-Lei n.º 246/79, de 25 de julho, em pessoa coletiva de direito privado com o estatuto de sociedade anónima.

A sociedade rege-se pelos seus Estatutos, pelas normas reguladoras das sociedades anónimas, pelos contratos de concessão em que é parte e ainda pelas normas especiais cuja aplicação decorra do objeto da sociedade.

Presentemente, a ANA - Aeroportos de Portugal, S.A. é concessionária do serviço público aeroportuário de apoio à aviação civil em dez aeroportos nacionais situados em Portugal Continental (Lisboa, Porto, Faro e Beja) e na Região Autónoma dos Açores (Ponta Delgada, Santa Maria, Horta e Flores), e ainda de dois aeroportos da Região Autónoma da Madeira (Madeira e Porto Santo).

O quadro jurídico destas concessões encontra-se previsto no Decreto-Lei n.º 254/2012, de 28 de novembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 108/2013, de 31 de julho, que integra os aeroportos da Região Autónoma da Madeira na rede aeroportuária gerida pela ANA, S.A.

Este enquadramento jurídico é complementado pelos contratos de concessão do serviço público aeroportuário de apoio à aviação nos aeroportos nacionais: (i) de Portugal Continental e Açores, por via do contrato celebrado entre a ANA, S.A. e o Estado Português, em 14 de dezembro de 2012, e (ii) nos aeroportos na Região Autónoma da Madeira, segundo o contrato celebrado em 10 de Setembro de 2013, em que a ANA, S. A. sucedeu à ANAM, S.A., como concessionária, desde outubro de 2014, na sequência de operação de fusão por incorporação.

A ANA – Aeroportos de Portugal, S.A. tem a sua sede na Rua D, Edifício 120, Aeroporto Humberto Delgado, e é a “empresa mãe” do Grupo ANA.

Em 31 de dezembro de 2016, a ANA, S.A. era detida em 100% pela VINCI Airports International, S.A.

A ANA, S.A., empresa mãe, tem uma participação de 100% na Portway, Handling de Portugal, S.A., a sua filial de Handling.

Constitui objeto principal da ANA, S.A. a exploração, em regime de concessão, do serviço público aeroportuário de apoio à aviação civil em Portugal. Acessoriamente, poderá explorar atividades e realizar operações comerciais e financeiras relacionadas direta ou indiretamente,

no todo ou em parte, com o objeto principal, ou que sejam suscetíveis de facilitar ou favorecer a sua realização.

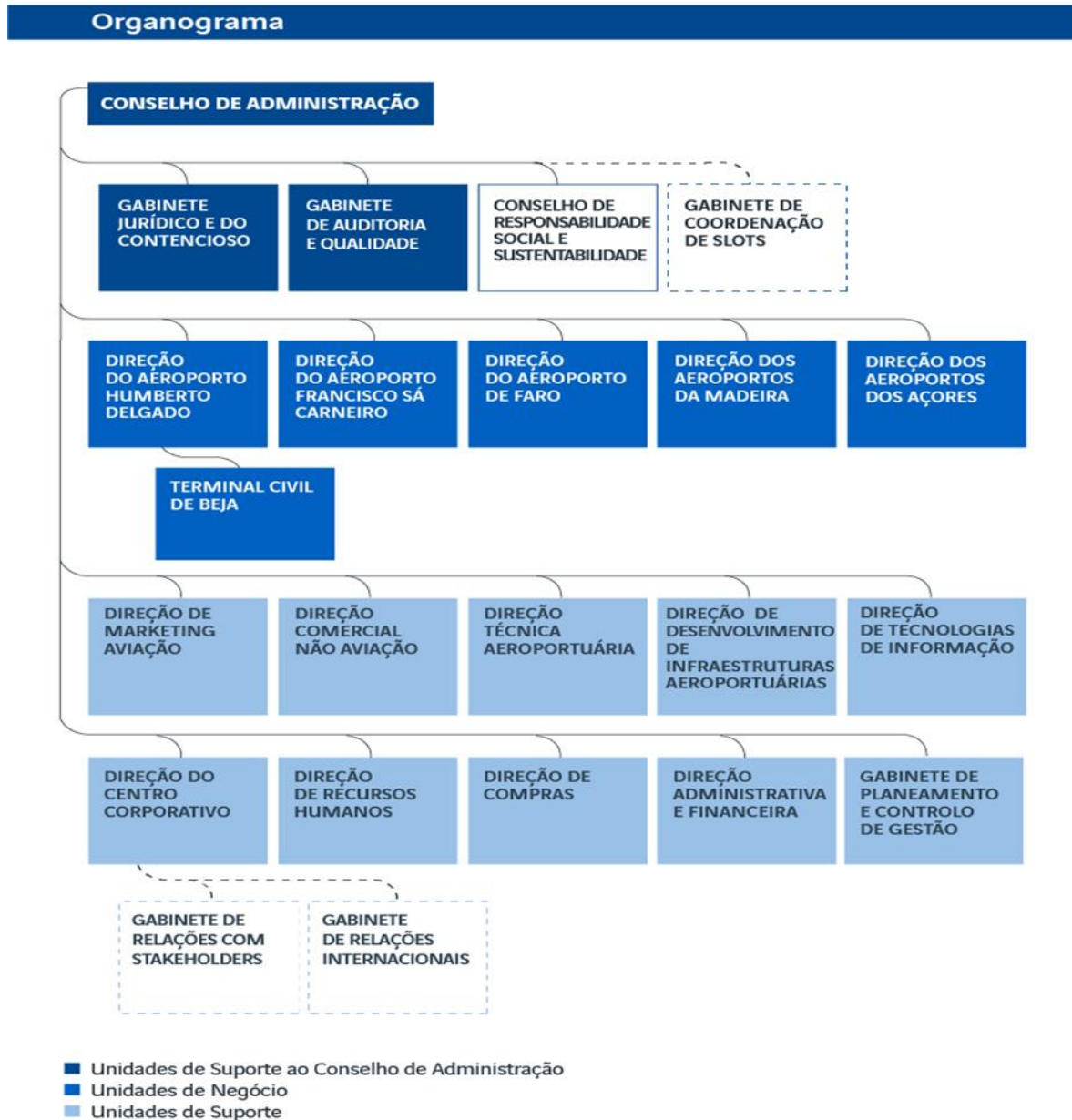


Figura 4 – Organograma da ANA S.A., em [www.ana.pt](http://www.ana.pt)

Para conhecimento da história relativa à empresa, em anexo I, junta-se uma resenha histórica, distribuída cronologicamente pelas diversas fases por que passou a empresa, desde a sua “herança” que remonta a 1942, a sua criação e o desenvolvimento até aos dias de hoje.



## **5. Apresentação dos dados e discussão**

As duas questões a que se visava dar resposta com o presente estudo, eram, como logo de início se mencionou, saber: (i) se na “ANA” existia um Processo de Inteligência Competitiva institucionalizado e (ii) se os dados das redes sociais em que a empresa estava presente, enquanto fontes externas de informação, “alimentavam” esse dito processo. Tendo presente o processo mais comum de inteligência competitiva proposto por Ashton & Stacey (1995); McGonagle & Vella (2002) e Nasri (2011), citados por Ben Sassi et al (2015), já mencionado na Revisão de Literatura, que inclui os quatro primitivos passos (planeamento, coleta, análise e comunicação) com dois passos contínuos: “cultura organizacional/consciência” e “processo/estrutura”, elaborou-se, numa primeira fase, uma entrevista semiestruturada com perguntas que de alguma forma fossem abrangentes e que pudessem abordar cada um dos citados passos. Apenas, por opção consciente, decidiu-se não formular qualquer pergunta relativa ao planeamento, já que dentro do leque elegido dos entrevistados, não constava nenhum tomador de decisões estratégicas dentro da “ANA”.

Por outro lado, sabendo previamente, o entrevistador, pelas funções que desempenha na empresa, que a existir esse processo, ele estaria centralizado na sede da empresa, em Lisboa, escolheu como tutor para a sua dissertação, o Dr. Francisco Pita que desempenha funções como Diretor da Direção de Marketing Aviação.

Sob a sua orientação e o seu aconselhamento foram então indicados outros quatro colaboradores também da empresa, os quais trabalhariam em áreas diretamente relacionadas com as questões a que se visava dar resposta e que aquando da explicitação da estrutura de investigação da presente dissertação foram já identificados.

Em bom rigor as entrevistas foram essencialmente focadas em entrevistados no âmbito do negócio da aviação. De fora do alvo das entrevistas ficaram a componente não-aviação e a área responsável pela comunicação da ANA, ambas com recursos próprios e funções a este nível de matéria, contudo foi considerado mais relevante a área *core* do negócio da empresa. A entrevista, distribuída por vinte e duas perguntas, pretendeu aferir da existência desses cinco passos na empresa. Ou seja, da coleta, análise e comunicação e, bem assim, de uma cultura organizacional / consciência e processo / estrutura, que mais não é, neste último aspeto, do que a definição e instalação das políticas apropriadas, procedimentos e infraestruturas requeridas pela inteligência competitiva (Saayman, Andrea et al, 2008).

Por esse motivo, depois da realização das entrevistas, e aquando do seu tratamento foram criadas duas grandes categorias – “Processo”, por um lado e “Contexto”, por outro lado, o “Processo” direcionado para as quatro fases que constituem o ciclo contínuo em que se desenvolve a IC no seio de uma empresa e que assim constituíram as quatro subcategorias

da Categoria “Processo” – Planejamento / Coleta / Análise / Comunicação – e o “Contexto” onde se incluíram três subcategorias – Estrutura / Cultura Organizacional / Conscientização.

1. PROCESSO					
1.1 Planejamento		1.2 Coleta		1.3 Análise	1.4 Comunicação
1.1.1 Identificação necessidades informação	1.1.2 Afetação dos recursos necessários	1.2.1 Modos de Recolha	1.2.2 Tipos de dados recolhidos	Técnicas utilizadas na análise dos dados recolhidos	Formas de comunicação aos decisores da inteligência criada

Tabela 2 – Entrevistas - Processo

Relativamente às quatro subcategorias do “Processo” e às três subcategorias do “Contexto”, foram ainda criadas de forma desdobrada outras subcategorias.

2. CONTEXTO				
2.1 Estrutura			2.2 Cultura Organizacional	2.3 Conscientização
2.1.1 Adoção de políticas requeridas pela IC	2.1.2 Adoção de procedimentos requeridos pela IC	2.1.3 Adoção de infraestruturas requeridas pela IC	Criação do ambiente para a IC	Ações de formação contínua

Tabela 3 – Entrevistas - Contexto

Para a subcategoria “Planeamento”, desdobrou-se a mesma em duas subcategorias – “Identificação das necessidades de informação” e “Afetação dos recursos necessários”.

Para a subcategoria “Coleta” também se criaram duas subcategorias – “Modos de Recolha” e “Tipos de Dados recolhidos”.

A subcategoria “Análise” passou a ter uma subcategoria mais específica – “Técnicas utilizadas na análise dos dados recolhidos”.

E, por fim, no que se refere à categoria “Processo”, a subcategoria “Comunicação” também contou com a criação de uma subcategoria mais específica “Formas de comunicação aos decisores da inteligência criada”.

Por sua vez, relativamente à Categoria “Contexto” que conta, como se referiu com três subcategorias – Estrutura/Cultura Organizacional/Consciencialização – optou-se por criar ainda mais subcategorias que de alguma forma correspondessem à exploração do conteúdo essencial em que cada uma das subcategorias consiste.

Assim, para a “Estrutura” foram criadas três subcategorias – “Adoção de políticas requeridas pela IC”; “Adoção de procedimentos requeridos pela IC” e “Adoção de infraestruturas requeridas pela IC”:

Em sede da “Cultura organizacional”, criou-se uma subcategoria que se intitulou “Criação de ambiente para a IC”.

Por último, para a subcategoria “Consciencialização” foi criada uma subcategoria que se denominou de “Ações de formação contínua”.

## **5.1. Apresentação dos Dados Qualitativos**

Em anexo II ao presente estudo, apresentam-se os quadros elaborados para o tratamento das entrevistas. Um por cada um dos entrevistados, assim como também, em anexo II, se apresentam de forma agregada o conjunto das cinco respostas dadas pelos cinco entrevistados a cada uma das perguntas da entrevista.

Relativamente à apresentação dos dados qualitativos obtidos com a entrevista realizada, há a dizer no que toca à Categoria “Processo” e às subcategorias “Modos de Recolha”, da Coleta; “Técnicas Utilizadas na análise dos dados recolhidos”, da Análise e “Formas de Comunicação aos decisores da inteligência criada”, da Comunicação, que foram formuladas três perguntas, respetivamente: “Quais são os métodos que a ANA utiliza para recolher informação?”; “Que ferramentas tecnológicas/aplicações informáticas utiliza a ANA para atender aos seus clientes, tendo por base os dados das redes sociais (data mining/*data warehouse*, etc.)? e “Como é que a ANA comunica aos seus colaboradores os resultados do processo de *Competitive Intelligence*?”

No que respeita aos “Modos de Recolha”, todos os cinco entrevistados enunciaram não só os métodos de recolha da informação (inquéritos, medições automáticas, pesquisas bibliográficas e on-line, reuniões *one-to-one* com companhias aéreas, estudos de mercado, etc.), como, nalguns casos, enunciaram as próprias fontes onde recolhem os dados/informação (dados estatísticos reais retirados dos sistemas operacionais e de faturação, fontes externas de informação de mercado de transporte aéreo, informação turística, informação macroeconómica, informação pública sobre aeroportos concorrentes, etc.), que estão na base do Processo da Inteligência Competitiva, informando um dos entrevistados que para alguns desses métodos de recolha recorrem à subcontratação de prestadores de serviços especializados.

Na resposta à pergunta sobre as ferramentas tecnológicas utilizadas para tratamento especificamente dos dados recolhidos das redes sociais, três dos entrevistados foram perentórios em afirmar que ainda nenhuma é utilizada e dois dos entrevistados remeteram a resposta à pergunta para a Direção do Marketing Aviação.

Por último, quanto às formas de comunicação aos decisores da inteligência criada, três dos entrevistados responderam não existir nenhum processo sistematizado para o efeito, embora, referindo que na Direção do Marketing Aviação se pretenda mudar essa situação. Um dos entrevistados afirmou que a comunicação era feita através de relatórios e estudos específicos e dois dos entrevistados mencionaram como meio de comunicação o correio eletrónico.

Relativamente à outra Categoria criada – o “Contexto” que como se referiu se subdividiu em três subcategorias: Estrutura / Cultura Organizacional / Consciencialização, estas por sua

vez divididas em outras subcategorias, designadamente a subcategoria “Estrutura” que foi subdividida em três outras subcategorias relativas à adoção pela “ANA” de políticas, procedimentos e infraestruturas requeridas pela IC, várias perguntas foram formuladas:

Designadamente e para a adoção de políticas requeridas pela IC perguntou-se aos entrevistados: “Em que plataformas de redes sociais web a ANA está presente?”; “Como podem as empresas atualmente implementar o processo de *Competitive Intelligence* utilizando os dados das redes sociais?”; “O que é necessário para as organizações adotarem os sociais media?” ” Quais são os benefícios potenciais e já alcançados da utilização dos sociais media?” ” Quem são as pessoas que usam a *competitive intelligence* na ANA?” “Que departamentos da ANA usam a informação obtida a partir dos dados das redes sociais?”

A este conjunto de perguntas as respostas foram diversificadas. Quanto às plataformas das redes sociais em que a ANA está presente todos referiram o Facebook e o LinkedIn, mas alguns entrevistados referiram também o Youtube e um dos entrevistados mencionou ainda o Flickr.

Quanto à segunda pergunta todos reconheceram vantagens na utilização dos dados das redes sociais para a implementação do processo de IC que, nalguns casos, até elencaram: (i) recolher informação sobre a concorrência e clientes; (ii) efetuar benchmarking, análises estatísticas referentes ao perfil dos clientes ao nível da satisfação, lealdade, reclamações, CMR, etc.; (iii) permitirem analisar o posicionamento do *peers*, quer sob o ponto de vista da estratégia de comunicação, quer das características do produto; informação importante para a tomada de decisão de estratégias de comunicação e avaliação de tudo o que os aeroportos disponibilizam e podem vir a disponibilizar.

Relativamente à terceira questão, os entrevistados enumeraram um conjunto de recursos necessários à adoção dos sociais media: (i) alocação de recursos humanos e estratégia prévia bem definida; (ii) consciência de que traz riscos, nomeadamente, reputacionais, caso não seja gerida com profissionalismo; (iii) uma análise de custo-benefício, a exigir uma vez tomada a decisão de estar presente nas redes sociais, a mudança de mentalidade e também a necessidade de uma preparação técnica.

Ao nível dos benefícios potenciais e já alcançados da utilização dos *social media*, uma questão que apelava a que os entrevistados procedessem a uma avaliação de uma medida das políticas já adotadas da empresa, relativamente aos *social media*, apenas três dos entrevistados responderam de forma concreta, enumerando essas vantagens, os restantes dois entrevistados, falaram nas vantagens da adoção dos social media para as empresas, mas em termos abstratos. Entre as vantagens já alcançadas destacaram, designadamente, (i) a maior

interação com os públicos-alvo e (ii) possibilidade de recolha de informação sobre a qualidade do serviço, assim como (iii) a possibilidade de ser transmitida informação pertinente ao utilizador final.

Finalmente, quanto às pessoas que usam a IC na ANA houve um entrevistado que referiu em termos genéricos que a IC era usada por todas as pessoas que estudavam a performance da empresa e o seu posicionamento face ao ambiente externo. E que o faziam ainda que involuntariamente. Outros foram mais específicos e indicaram a título de exemplo: Comissão Executiva, Marketing, IT, Qualidade de Serviço, Pricing e Previsões, Controlo de Gestão, Desenvolvimento de Negócios Aviação e Não Aviação.

Quanto aos Departamentos, e designadamente no que se refere exclusivamente à informação obtida a partir dos dados das redes sociais, foram mais restritivos, cingindo-se a totalidade das respostas dos entrevistados aos departamentos de Marketing (aviação e não aviação) e Comunicação.

Por seu turno, no que se refere à adoção de procedimentos requeridos pela IC formularam-se duas perguntas: “Como é que a ANA e o departamento por que é responsável utilizam os *social media*?” e “O seu departamento reúne e analisa informação acerca do ambiente externo à ANA?”.

À primeira questão embora com diferentes *nuances* as respostas vão todas na mesma direção: promoção e divulgação de informação aos passageiros, profissionais e empresas do sector.

Quanto à segunda questão todos responderam com um singelo sim, havendo um entrevistado que acrescentou, apenas, “que neste momento em projetos individuais”.

Por último, quanto à adoção de infraestruturas requeridas pela IC foram formuladas as seguintes quatro perguntas:

(i) “O seu departamento tem uma pessoa responsável pela Inteligência Competitiva/Social Media Intelligence?” Para esta pergunta foram obtidas quatro respostas positivas e uma negativa.

(ii) “A “ANA” tem um departamento para a Competitive Intelligence / Social Media Intelligence?” Todas as respostas foram positivas, tendo três entrevistados especificado que integrado na Direção de Marketing Aviação.

(iv) “Há um orçamento específico para a Social Media Intelligence / Competitive Intelligence?” Quatro respostas foram negativas e uma quinta remeteu para as respostas dadas pela Direção do Marketing Aviação. Uma das respostas negativas, acrescentou, no entanto, que de forma formal ainda não, mas existe um programa em análise que introduz formalmente esse tipo de orçamento para IC.

(v)“A “ANA faz *outsourcing* das atividades relacionadas com a Competitive Intelligence / Social Media Intelligence?”

Três respostas foram negativas. Uma remeteu a resposta para a Direção de Marketing Aviação e uma quinta respondeu que não de forma sistemática, mas pontualmente são solicitados *insights* externos.

Relativamente à “Cultura Organizacional”, procurou-se avaliar as crenças dos entrevistados relativamente às matérias sobre que versava a entrevista, tendo-se pedido a cada um deles para definir o que entendia por IC e *Social Media*. Em acréscimo, perguntou-se também se o processo de IC poderia ser usado para a criação de vantagens competitivas e ainda que nome é que davam à atividade de reunir e analisar informação acerca do ambiente externo à ANA.

Com diferentes definições todos enfatizaram na noção que forneceram de IC que esta última consistia numa “atividade” de recolha de informação sobre a concorrência, clientes, ou qualquer aspeto do ambiente externo que fosse relevante para a tomada da decisão estratégica, tendo um dos entrevistados acrescentado: informação que colocasse a empresa em vantagem competitiva.

Também no que se refere à definição dos media sociais, pese embora os diferentes tipos de definições fornecidas, foi ressaltada a sua natureza de plataformas digitais; o seu carácter de interação e partilha de opiniões, comentários, sentimentos, bem como de criação de conteúdos em diversos formatos pelos próprios utilizadores dessas redes sociais.

No que respeita à pergunta sobre se o processo de IC poderia ser usado para a criação de vantagens competitivas todos foram unânimes em afirmar que esse era o principal objetivo. Quanto à última questão, dois dos entrevistados referiram que chamavam *Business Intelligence*, *Marketing Intelligence*. Outro entrevistado, referiu chamar *Competitive Intelligence*, vulgarmente resumida no dia-a-dia ao termo *Benchmarking*, embora acrescentasse “que representava mais que isso”. Outro entrevistado referiu que trabalhavam a dois níveis e por isso com duas designações diferentes: *Aviation Business Intelligence* (focado no desenvolvimento de rotas) e *Competitive Intelligence* (focado no desenvolvimento do produto e competitividade aeroportuária). Um último entrevistado referiu não ter uma designação específica.

Relativamente à última subcategoria da categoria “Contexto”: “Consciencialização”, para a qual ainda se criou uma subcategoria mais específica “Ações de formação contínua”, foram realizadas duas perguntas. Uma primeira no sentido de saber se a “ANA” dava formação aos seus colaboradores sobre a informação que deveriam recolher quando participavam em

reuniões com entidades externas à ANA e em segundo lugar se os colaboradores da ANA participavam em seminários sobre IC.

A maioria das respostas foi negativa. No entanto, quanto à primeira questão um dos entrevistados respondeu que ao nível de desenvolvimento de rotas as equipas estavam preparadas para recolher informações junto das companhias aéreas com vista ao desenvolvimento do negócio aviação.

## **5.2. Apresentação dos Dados Quantitativos**

O processo da realização do inquérito está descrito exhaustivamente e graficamente representado com maior detalhe no anexo III ao presente estudo. Nesta parte, mais concisa, onde são extraídos os dados obtidos através da realização do inquérito (55 inquéritos respondidos), cumpre destacar quanto ao perfil dos respondentes e aos hábitos relacionados com as ferramentas tecnológicas em geral e relativas à empresa da qual são colaboradores – a “ANA” – os seguintes resultados:

1. que, em termos percentuais foi ligeiramente maior a percentagem de respondentes do sexo masculino (52,7%) relativamente ao sexo feminino (47,3%);

Respostas:	Número:	Percentagem:
	55	
M	29	52,7
F	26	47,3

Tabela 4 – Inquéritos – Q1

2. que o maior número de respostas obtidas em termos de idades dos respondentes situou-se no intervalo dos 36 a 45 anos (38,9%) e 46 a 55 anos (40,7%);

Respostas:	54	De 18 a 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	Mais de 55 anos
Número:		3	4	21	22	4
Percentagem:		5,6	7,4	38,9	40,7	7,4

Tabela 5 – Inquéritos – Q2

3. que o nível de habilitações literárias detidas pelos respondentes foi esmagadoramente assinalado como sendo o ensino superior, com uma percentagem de 76,4%;

Respostas:	Número:	Percentagem:
	55	
3º Ciclo (9º Ano)	0	9,1
Ensino Médio	13	23,6
Ensino Superior	42	76,4

Tabela 6 – Inquéritos – Q3

4. que em termos de antiguidade (anos de serviço na empresa) a maior percentagem de respostas obtidas (25,5%) tinha entre 25 a 30 anos de antiguidade, logo seguido (23,6%) dos que tinham entre 16 e 20 anos, respetivamente com 14 e 13 respostas;

Respostas:	Número:	Percentagem:
	55	
Até 2 anos	5	9,1
De 2 a 5 anos	2	3,6
De 6 a 10 anos	5	9,1
De 11 a 15 anos	8	14,5
De 16 a 20 anos	13	23,6
De 21 a 25 anos	1	1,8
De 25 a 30 anos	14	25,5
Mais de 30 anos	7	12,7

Tabela 7 – Inquéritos – Q4

5. que em termos de colocação nas várias Direções em que a “ANA” está dividida, a percentagem maior de respondentes estava colocado na Direção dos Aeroportos (exemplo Direção Aeroporto Sá Carneiro, Direção Aeroporto Humberto Delgado, etc.), com 27 respostas do total dos 55 inquéritos respondidos (49,1%), logo seguido por 14 respondentes colocados na Direção de Marketing Aviação (DMA) (25,5%) e ainda 8 respondentes colocados na Direção Comercial Não Aviação (DCNA) (14,5%);

Respostas:	Número:	Percentagem:
	55	
Aeroporto	27	49,1
DMA	14	25,5
DCNA	8	14,5
DTA	3	5,5
DTI	1	1,8
DCC	0	0
Outra	2	3,6

Tabela 8 – Inquéritos – Q5

6. que uma percentagem de 70,4% dos respondentes é um utilizador regular da Intranet da “ANA” (ex: portal do Colaborador);

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Nunca	1	1,9
Não, é raro	3	5,6
Sim. 1 p/ semana	12	22,2
Sim. Todos os dias	38	70,4

Tabela 9 – Inquéritos – Q6

7. que 61,1% é utilizador regular do computador pessoal ou de dispositivos móveis para aceder à WEB, fazendo-o várias vezes ao dia, o que equivale a 33 dos respondentes;

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Nunca	1	1,9
Não, é raro	1	1,9
Sim. Todas as semanas	2	3,7
Sim. Todos os dias	17	31,5
Sim. Várias vezes ao dia	33	61,1

Tabela 10 – Inquéritos – Q7

8. que 83,3% tem conta em alguma das seguintes redes sociais WEB (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, YouTube, outra), correspondente a 45 respostas. Apenas 8 dos 54 respondentes não tinham qualquer conta nestas plataformas da WEB, ou seja, uma percentagem de apenas 14,8%.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Sim.	45	83,3
Não.	8	14,8
Não quero responder	1	1,9

Tabela 11 – Inquéritos – Q8

9. que relativamente ao acesso às plataformas em que a “ANA está presente: 92,8% (54 dos respondentes) já acedeu ao site institucional da ANA; 74,5% (41 dos respondentes) já acedeu ao Facebook dos aeroportos “ANA”; 56,4% (31 dos respondentes) já acedeu aos app da "ANA" – Aeroportos; 50,9% (28 dos respondentes) já acedeu ao YouTube (vídeos institucionais da “ANA”) e 30,9% (17 dos respondentes) já tinham acedido à plataforma LinkedIn da “ANA”.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	55	
Site Institucional "ANA"	54	98,2
app da "ANA"	31	56,4
Linked In	17	30,9
Facebook - Aeroportos	41	74,5
You Tube Videos "ANA"	28	50,9

Tabela 12 – Inquéritos – Q9

Relativamente ao grupo de questões relacionadas com o tema da dissertação há a destacar o seguinte:

- 10ª Questão - Foram obtidas 54 respostas dos 55 inquéritos respondidos para a primeira questão: “O seu departamento reúne e analisa informação acerca do ambiente externo à “ANA”.

Vinte e seis respondentes disseram que sim; dezoito respondentes disseram que não e dez respondentes disseram “não saber”.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Sim.	26	48,1
Não.	18	33,3
Não sei	10	18,5

Tabela 13 – Inquéritos – Q10

- 11ª Questão - Relativamente à denominação dada a esse tipo de atividades: 58,6% chama-lhe Benchmarking; 48,3% *Business Intelligence*; 41,4% *Marketing Intelligence* e apenas 34,5% intitula-a de “*Competitive Intelligence*”. Havendo ainda, 3,4% que lhe atribui outras designações, conforme mais uma vez se pode observar na respetiva tabela:

Respostas:	Número:	Percentagem:
	29	
BI	14	48,3
CI	10	34,5
MI	12	41,9
Benchmarking	17	58,6
Outra	1	3,4

Tabela 14 – Inquéritos – Q11

- 12ª Questão - Quanto a haver uma pessoa responsável pela *Competitive Intelligence / Social Media Intelligence* no respetivo departamento: 14 dos respondentes responderam que sim e 29 responderam que não. Havendo ainda 11 respondentes que disseram não saber.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Sim.	14	25,9
Não.	29	53,7
Não sei	11	20,4

Tabela 15 – Inquéritos – Q12

- 13ª Questão - Quanto a haver um departamento para a *Competitive Intelligence / Social Media Intelligence* na ANA, mais uma vez 14 dos respondentes disseram que sim, 5 que não e 35 disseram não saber.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Sim.	14	25,9
Não.	5	9,3
Não sei	35	64,8

Tabela 16 – Inquéritos – Q13

- 14ª Questão - Sobre se a “ANA” fazia *outsourcing* das atividades relacionadas com a *Competitive Intelligence / Social Media Intelligence*, 8 dos respondentes disseram que sim, 6 disseram que não e 40 responderam não saber.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Sim.	8	14,8
Não.	6	11,1
Não sei	40	74,1

Tabela 17 – Inquéritos – Q14

- 15ª Questão - Relativamente a quais os colaboradores da “ANA” que usavam a *Competitive Intelligence/Social Media Intelligence*, 35 dos respondentes respondeu não saber. Os restantes 20 respondentes assinalaram os Diretores de 1ª e 2ª linha (9); os Chefes de Serviço (9); os TOE’s – Titulares de Órgãos de Estrutura (9), os

Supervisores (5). Os colaboradores mais assinalados foram, no entanto, os Chefes de Divisão (10). Houve ainda 7 respondentes que disseram todos os colaboradores.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Diretores de 1ª e 2ª linha	9	16,7
Chefes de divisão	10	18,5
Chefes de serviço	9	16,7
TOE's	9	16,7
Supervisores	5	9,3
Todos Colaboradores	7	13
Não sei	35	64,9

Tabela 18 – Inquéritos – Q15

- 16ª Questão - Relativamente à identificação das Direções ou Serviços onde se encontravam os colaboradores que usavam a *Competitive Intelligence/Social Media Intelligence*, dos 55 respondentes ao inquérito apenas 54 responderam a esta questão, tendo sido assinalados com o maior número de respostas a Direção de Marketing Aviação (DMA) e a Direção Comercial Não Aviação (DCNA), como as Direções onde se encontravam os colaboradores que usavam a *Competitive Intelligence*.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
DMA	38	70,3
DCNA	27	50
Aeroportos	20	37
DTI	14	25,9
Investigação e Desenvol.	14	25,9
Qualidade	10	18,5
Gab. Planeamento e ...	9	16,6
DCC	8	14,8
Serviço ao Passageiro	8	14,8

Tabela 19 – Inquéritos – Q16

- 17ª Questão - Esta questão visava avaliar o grau de importância de determinados tópicos quando se obtinha informação para a *Competitive Intelligence*, tendo sido avaliado com o grau muito importante a informação recolhida sobre o cliente; sobre os competidores/concorrentes, sobre os mercados e apenas importante a informação tecnológica recolhida.

	S/ Impor	Razoável	Import.	Muito	Respostas:
Cliente	0	4	10	40	54
Competidores	2	6	15	31	54
Mercados	0	4	17	33	54
Tecnológica	1	3	28	22	54

Tabela 20 – Inquéritos – Q17

- 18ª Questão - Sobre a frequência com que a “ANA” elaborava relatórios de *Competitive Intelligence / Social Media Intelligence*, 63,6% respondeu não saber, ou seja, o equivalente a 46 dos respondentes; 5,5% (3 respondentes) respondeu que nunca e 3,6% (2 respondentes) disse que mensalmente.

Respostas:	Número:	Porcentagem:
	55	
Não sei	46	63,6
Nunca	3	5,5
Mensalmente	2	3,6

Tabela 21 – Inquéritos – Q18

- 19ª Questão - Como é que a informação analisada é transmitida dentro da empresa? A opção “não sei” correspondente a uma percentagem de 44,4% foi a mais assinalada. Dezassete respondentes indicaram a “Intranet”, o que equivaleu no universo dos inquiridos a uma percentagem de 31,5% - Treze respondentes indicaram o “e-mail / correio eletrónico” (24,1%); onze respondentes assinalaram o “relatório”; dez assinalaram a “apresentação” (ex: power point); nove “outro” e três a “aplicação informática dedicada”.

Respostas:	Número:	Porcentagem:
	54	
Relatório	11	20,4
Intranet	17	31,5
Aplicação informática	3	5,6
e-mail	13	24,1
Apresentação	10	18,5
Outro	5	9,3
Não sei	24	44,4

Tabela 22 – Inquéritos – Q19

- 20ª Questão - No concernente às tecnologias de informação de suporte ao Processo de *Competitive Intelligence / Social Media Intelligence*, no universo dos respondentes (54 respostas), 38 disseram não saber. Quinze referiram ser o *Business Intelligence*; 5 o *Data warehouse*; 3 o *Text mining* e 2 o *Data mining*. Três dos respondentes assinalaram ainda “outra”. E as opções *Opinion mining* e *Emotions analysis* não obtiveram qualquer indicação, conforme demonstrado na tabela denominada:” Tabela 23 – Inquéritos – Q20”.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Text Mining	3	5,6
Data Mining	2	3,7
Data Warehouse	5	9,3
Business Int.	15	27,8
Opinion Mining	0	0
Emotions Analysis	0	0
Outra	3	5,6
Não sei	38	70,4

Tabela 23 – Inquéritos – Q20

- 21ª Questão - Pedia-se também que fossem avaliados os benefícios da Competitive Intelligence / Social Media Intelligence, sendo dadas várias hipóteses que poderiam ser eleitas através de escolha múltipla.

A opção mais escolhida respeitou à “Melhoria da satisfação dos clientes” (80,8%), logo seguida da “Melhoria da Relação com os clientes” (76,9%), “Melhoria da Qualidade de Serviço” (69,2%); “Reconhecimento de oportunidades e ameaças (63,5%); “Melhoria do Sistema de Apoio à Decisão” (46,2%); “Planos de Investimento e Projetos mais ajustados” (40,4%); ” Aumento das vendas de serviços” (32,7%); “Conquista de mercado” (26,9%); “Alcance de economias de custo” (15,4%); “Outros” (7,7%).

Respostas:	Número:	Percentagem:
	52	
Reconhecimento oportunidades	33	63,5
Aumento vendas	17	32,7
Conquista de Mercado	14	26,9
Melhoria da Relação com os Clientes	40	76,9
Melhoria da Satisfação dos Clientes	42	80,8
Melhoria da SAD	24	46,2
Melhoria da Qualidade	36	69,2
Economias de custo	8	15,4
Investimentos ajustados	21	40,4
Outros	4	7,7

Tabela 24 – Inquéritos – Q21

- 22ª Questão - Relativamente às áreas da *Competitive Intelligence / Social Media Intelligence* que necessitariam de melhoramento, 77,6% do universo de 49 respostas obtidas para esta questão indicaram como sendo a “maior partilha de conhecimento efetivo”, seguido da “identificação das necessidades de informação” (44,9%); “eficiência na recolha e reunião da informação” (38,8%); “recursos humanos disponíveis” (30,6%); “medição dos benefícios” e “recursos tecnológicos” (ambos

com 28,6%); “estar no cronograma” (10,2%) e por último “dotação orçamental” (4,1%).

Respostas:	Número:	Percentagem:
	49	
Estar no cronograma	5	10,2
Dotação orçamental	2,4	4,1
Recursos humanos disponíveis	15	30,6
Identificação necessidades informação	22	44,9
Medição dos benefícios	14	28,6
Recursos tecnológicos	14	28,6
Eficiência recolhas de informação	19	38,8
Partilha do conhecimento	38	77,6

Tabela 25 – Inquéritos – Q22

- 23ª Questão - A “ANA” monitoriza os WEB social media?

Dos 55 inquiridos, 27 responderam que “sim”, 26 responderam que “não” e 2 disseram “não saber”.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	55	
Sim.	27	49,1
Não.	26	47,3
Não sei	2	3,6

Tabela 26 – Inquéritos – Q23

- 24ª Questão - Na identificação das plataformas em que a ANA procedia à monitorização, apenas foram obtidas 33 respostas a esta questão do universo de 55 inquéritos respondidos. Uma percentagem de 93,9% correspondente a 33 inquiridos identificou o Facebook, uma percentagem de 63,6% correspondente a 21 inquiridos identificou o LinkedIn. Quinze inquiridos (45,5%) o Twitter, Três (9,1%) o Instagram e um inquirido indicou “Outra”. O Google + e o Pinterest não foram alvo de nenhuma escolha.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	33	
Facebook	31	93,9
Linked In	21	63,6
You Tube	15	45,5
Twitter	4	12,1
Instagram	3	9,1
Google +	0	0
Pinterest	0	0
Outra	1	3

Tabela 27 – Inquéritos – Q24

- 25ª Questão - Num total de 54 respostas de um universo de 55 inquéritos respondidos, uma percentagem de 63% considera a informação institucional obtida através dos WEB *social media* confiável, uma percentagem de 20,4% respondeu que não e uma percentagem de 16,7% disse não saber.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Sim.	34	63
Não.	11	20,4
Não sei	9	16,7

Tabela 28 – Inquéritos – Q25

- 26ª Questão - Já relativamente à confiabilidade dos “comentários e opiniões” deixados nos WEB *social media*, 47,2% disse não confiar, 20,8% disse confiar e 32,1% respondeu não saber. A esta pergunta apenas responderam 53 pessoas.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	53	
Sim.	11	20,8
Não.	25	47,2
Não sei	17	32,1

Tabela 29 – Inquéritos – Q26

- 27ª Questão - Quando se pediu aos inquiridos para selecionarem de entre várias palavras / expressões as três que melhor definiam *Competitive Intelligence*, as três com as percentagens mais altas que foram selecionadas foram as seguintes: (i) ferramenta estratégica destinada a melhorar a competitividade das empresas (68,5%); (ii) processo informacional pró-ativo que conduz à melhor tomada de decisão (64,8%) e finalmente (iii) processo sistemático de recolha, tratamento, análise, disseminação da informação sobre ambiente externo às empresas.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Processo informacional	35	64,8
Ferramenta estratégica	37	68,5
Processo sistemático	33	61,1
Colaboração estratégica	4	7,4
Brenchmarking	9	16,7
Sinergias	6	11,1
Pensamento estratégico	16	29,6
Vantagem competitiva	13	24,1

Tabela 30 – Inquéritos – Q27

- 28ª Questão – Considera que as atividades relacionadas com o Processo *de Competitive Intelligence / Social Media Intelligence* se assemelham ou confundem com as ações que são características da espionagem?

Dos 53 inquiridos que responderam a esta questão, uma percentagem de 69,8% respondeu que “não”, 11,3% respondeu que “sim” e 18,9% respondeu “não sei”.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	53	
Sim.	6	11,3
Não.	37	69,8
Não sei	10	18,9

Tabela 31 – Inquéritos – Q28

- Finalmente, questionava-se ainda os inquiridos se, independentemente do estado de maturação e desenvolvimento do Processo de *Competitive Intelligence / Social Media Intelligence* na “ANA”, a empresa se regia por regras de conduta ética, boas práticas e pelo respeito das normas legais. Apenas 52 inquiridos responderam a esta questão, sendo que 35 disseram que sim, o equivalente a uma percentagem de 67,3% e apenas 1 disse que não, representando uma percentagem de 1,9%, sendo que 16 inquiridos disseram “não saber”, o equivalente a uma percentagem de 30,8%.

Respostas:	Número:	Percentagem:
	52	
Sim.	35	67,3
Não.	1	1,9
Não sei	16	30,8

Tabela 32 – Inquéritos – Q29

- Por último, aos inquiridos eram apresentadas quatro afirmações relacionadas com a *Competitive Intelligence* e as atividades com elas relacionadas. Também afirmações relativas à sua caracterização e às exigências colocadas aos profissionais que lidam com estas áreas e por último uma afirmação relacionada com questões de segurança, pedindo-se aos inquiridos que as definissem como sendo falsas ou verdadeiras, sendo as quatro afirmações esmagadoramente e em termos percentuais, na sua globalidade, classificadas como verdadeiras.

As quatro afirmações para as quais se pedia aos respondentes aos inquéritos se eram verdadeiras ou falsas são as seguintes:

- a) A atividade de *intelligence* é discutida, estudada e aplicada no mundo atual. Existe desde os tempos bíblicos, quando Moisés enviou espiões para lhe trazer dados sobre o que poderia ser a “Terra Prometida”. É impossível também imaginar como é que os romanos manteriam o seu império sem

dados pertinentes e confiáveis. Também seria muito difícil para os exploradores portugueses sem os conhecimentos da Escola de Sagres.

- b) A atividade de *intelligence* é já um facto consumado. É um campo que cresce dia a dia com a necessidade de diminuir as incertezas e melhorar a projeção das organizações no futuro. Sem conhecimentos pertinentes e confiáveis dificilmente será feito um planeamento estratégico que permita alcançar os objetivos estabelecidos.
- c) Há uma imensa “massa de informação” com a qual o profissional de Inteligência Competitiva tem que lidar no seu trabalho, seja na produção ou na proteção dos conhecimentos.
- d) Assim, há a necessidade antes de tudo de executar um programa que eduque os integrantes de uma organização ou empresa. Que simplesmente não só sugira medidas de segurança, mas que mude a mentalidade da corporação, pois a segurança não depende apenas da tecnologia, mas talvez muito mais das pessoas. Do comprometimento de todos. Para isso é imprescindível a seleção e o constante treino das pessoas. Mais do que nunca, hoje a segurança é um fator estratégico.

	V	%	F	%	T
A	41	74,5	14	25,4	55
B	44	80	11	20	55
C	49	81,4	5	18,6	54
D	51	94,4	3	5,6	54

Tabela 33 – Inquéritos – Q30

### **5.3. Discussão dos Dados Obtidos**

A título de introdução é importante, desde logo, referir que, como se afirmou no capítulo relativo à metodologia adotada, ou seja, à opção pela utilização no presente estudo, em simultâneo, de uma técnica de recolha de dados qualitativa e uma técnica de recolha de dados quantitativa, onde se visou atribuir, também, em simultâneo, profundidade (entrevista semiestruturada) e largura (inquérito) ao presente estudo, o que se afigura ter sido conseguido.

E recuando às questões suscitadas a propósito da identificação das questões e do *corpus* teórico do campo de estudo que constitui a Inteligência Competitiva, aquando da apresentação do estado da arte sobre este tema, verificou-se que no caso de estudo elegido todas as questões que em tal capítulo foram suscitadas a propósito do tema escolhido para a presente dissertação, voltaram a sobressair, designadamente, com respeito à empresa, objeto de estudo - a “ANA”. Designadamente constatou-se o seguinte:

- A diversidade de termos utilizados relativos à IC. Alguns dos entrevistados denominam-na de *Marketing Intelligence*, *Business Intelligence*, *Benchmarking*. Um dos entrevistados até afirmou não ter uma designação específica
- Quanto à função IC destacaram-se nos dados recolhidos das entrevistas a utilização frequente do termo “*Benchmarking*” para designar as atividades de coleta e análise de informação sobre o ambiente externo à empresa, nomeadamente sobre os seus concorrentes, quando *benchmarking* consiste não num processo de monitorização da concorrência, cujo papel é permitir às organizações estarem permanentemente alertas aos eventos ocorridos no seu ambiente competitivo, mas é, pelo contrário, “uma forma de comparação estratégica” “(..) consiste num processo sistemático e permanente de medida e comparação das práticas de uma organização com as de outras organizações, nomeadamente os principais concorrentes, no sentido de obter informações que a possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho”, mas de uma forma colaborativa entre organizações acerca das melhores práticas. (Gonçalves & Coelho, 2016);
- Relativamente à frequência da observação do ambiente pode concluir-se também das entrevistas que ela não está sistematizada. Essa conclusão é retirada da resposta de três dos entrevistados à pergunta “O seu departamento reúne e analisa informação acerca do ambiente externo à ANA?”. Um dos entrevistados referiu que “sim”, mas acrescentou “neste momento em projetos individuais apenas”. Outro dos entrevistados respondeu: “Sempre que existam situações concretas que possam comprometer a imagem da empresa”. E um terceiro entrevistado, respondeu também

que “sim”, acrescentando, porém, “que estamos em fase de melhoria e sistematização do processo de IC na ANA”. A inteligência pode, pois, afirmar-se ser reativa e não pró-ativa, na empresa.

- Quanto à concretização da localização da função, que como se referiu aquando da apresentação do estado da arte é relevante, pois tem influência na sua eficácia, já que a localização pode influenciar na recolha e disseminação da inteligência e em facilitar um equilíbrio entre os requisitos táticos e estratégicos da organização, ressalta das entrevistas realizadas e dos inquéritos que ela está localizada na Direção de Marketing Aviação (DMA). Desde logo, a maioria dos entrevistados são colaboradores da ANA que prestam funções naquela Direção. O colaborador David Costa, responsável de Desenvolvimento do Produto Aviação e *Competitive Intelligence* integra aquela Direção. Este facto foi confirmado também nas entrevistas. Três dos entrevistados referiram que “sim”, que a ANA tinha um departamento para a *Competitive Intelligence* integrado na Direção de Marketing Aviação (DMA). E foi também, ressalte-se, confirmado pelos resultados dos inquéritos. Catorze dos respondentes referiram que a “ANA” tinha um departamento para a “*Competitive Intelligence*” e esses catorzes respondentes coincidentemente são em princípio os 14 respondentes que responderam estarem inseridos na Direção de Marketing Aviação (DMA). Ora, é à Direção de Marketing Aviação que cabe a captação de novas rotas para os aeroportos geridos pela “ANA”. E são essas novas rotas conquistadas que se traduzem no “motor propulsor” de toda as diversas atividades desenvolvidas por um aeroporto, pois da maior conquista de rotas possíveis alcançar-se-á um maior afluxo de tráfego de aeronaves, passageiros e carga, geradores de mais receitas, não apenas para o sector aviação, mas também para o sector não aviação a que também se dedicam os aeroportos geridos pela “ANA”. Parece, pois, que a localização da função da IC na Direção de Marketing Aviação é a mais acertada, pois será nela de onde será obtida a maior eficácia para a função IC.
- No respeitante ao ciclo de inteligência (planeamento / coleta / análise / disseminação), quer os resultados das entrevistas, quer os resultados dos inquéritos, demonstram que o processo de inteligência competitiva não está ainda a ser utilizado de forma sistematizada na ANA. Quanto aos métodos de recolha de informação e também no que respeita às fontes que foram enumeradas por um dos entrevistados de forma sucinta, todos os entrevistados responderam. Dando, aliás, vários tipos de exemplos quanto aos métodos de recolha utilizados. Relativamente à fase de análise

(fase em que se cria a própria inteligência) e mais concretamente às ferramentas tecnológicas/aplicações informáticas utilizadas para tratamento dos dados recolhidos, os entrevistados, no que toca especificamente aos dados recolhidos a partir das redes sociais foram unânimes em dizer que ainda nenhuma técnica são utilizadas. Todavia, essa mesma pergunta formulada nos inquéritos e agora para a generalidade dos dados recolhidos pela ANA e não apenas para os relativos aos dados das redes sociais, mereceu que fossem assinaladas várias opções, sendo a mais escolhida o “*Business Intelligence*”, seguido do “*Data Warehouse*”, do “*Text mining*” e do “*Data mining*”. Ficaram, efetivamente, de fora a “*Opinion mining*” e a “*Emotions analysis*” que são ferramentas tecnológicas especificamente utilizadas para a análise dos dados das redes sociais.

- Finalmente quanto à disseminação da informação, quer os resultados das entrevistas, quer os resultados dos inquéritos foram de algum modo semelhantes, à exceção da utilização do meio “Intranet” que foi o mais escolhido pelos respondentes aos inquéritos, mas que as entrevistas desmentem, destacando, pelo contrário o “*e-mail*” e o “relatório”.

Da análise feita até aqui, pode-se concluir com segurança que a IC está a ser subutilizada na “ANA”, podendo ser apresentado um conjunto de razões que também é revelado quer pelos resultados das entrevistas, quer pelos resultados dos inquéritos.

De facto, quando se passa à categoria “Contexto” e às “Subcategorias” que foram criadas para o tratamento das entrevistas, é possível verificar que há várias lacunas, apesar da forte “Cultura Organizacional”, ao nível das crenças dos entrevistados e dos inquiridos que sabem identificar com correção e reconhecer as noções de IC e de *Social Media* e bem assim, da importância da IC para a obtenção de vantagens competitivas por parte das organizações que a adotam, bem como da necessidade da monitorização dos dados das redes sociais. Também da necessidade que a IC tem de uma “Estrutura” e da sua “Consciencialização”, o certo é que tal “Estrutura”, exige a adoção de um conjunto de políticas, de procedimentos e de infraestruturas e a “Consciencialização” requer, nomeadamente ações de formação contínua nestas matérias que na “ANA” inexistem, conforme comprovaram os entrevistados.

Quanto à adoção das políticas requeridas pela IC, apesar da plena consciência dos entrevistados das vantagens de, por exemplo, as empresas implementarem o processo de IC utilizando, designadamente, os dados das redes sociais, e dos requisitos para a adoção dos *social media* (como uma prévia análise custo-benefício, ou seja, dito de outro modo, ponderando as vantagens que os entrevistados enumeraram e que vão desde a recolha de

informação útil para inúmeras finalidades relacionadas com o escopo final das empresas que mais não é que a obtenção de lucro, com os riscos inerentes a essa maior exposição da empresa através dos *social media*, e dos efeitos negativos que a mesma poderá ter ao nível da reputação da empresa, dos seus serviços e produtos, bem como da qualidade das suas instalações, a não ser gerida com profissionalismo e a não haver preparação técnica dos colaboradores encarregues dessas funções), porém, quando se passa à análise das infraestruturas requeridas e dos procedimentos requeridos, que a adoção da IC exige, verifica-se que na “ANA”, ainda se está numa fase embrionária do processo, onde não há uma sistematização de procedimentos, as infraestruturas estão ainda aquém do que uma grande empresa como a “ANA” carece. Veja-se e volta a referir-se que não há ainda qualquer ferramenta tecnológica específica para a análise dos dados obtidos a partir das redes sociais como sejam a *opinion mining* ou a *emotion analysis*, que já são comuns em muitas outras grandes empresas, noutros países.

Também, no que se refere aos departamentos que utilizam a informação obtida a partir dos dados das redes sociais, a maioria dos entrevistados respondeu que apenas as áreas de Marketing e Comunicação o fazem.

Feito o mesmo tipo de pergunta não em relação a departamentos, mas sim a pessoas e não apenas em relação à informação obtida a partir dos dados das redes sociais, mas da informação obtida a partir do processo de IC na ANA, o leque alarga-se substancialmente, percorrendo não só as áreas de Marketing, mas também às áreas de Qualidade de Serviço, IT, Pricing e Previsões, Controlo de Gestão, chegando à própria Comissão Executiva.

Finalmente, é de salientar que os dados obtidos a partir dos inquéritos vieram confirmar os dados obtidos através das entrevistas.

E que, na perspetiva dos respondentes aos inquéritos, por ordem crescente, as áreas da IC que na “ANA” necessitam de melhoramento são:

1. Maior partilha de conhecimento efetivo;
2. Identificação das necessidades de informação;
3. Eficiência na recolha e reunião da informação;
4. Recursos Tecnológicos;
5. Medição dos benefícios;
6. Recursos Humanos;
7. Estar no Cronograma e,
8. Dotação Orçamental.

Relativamente à área que nos inquéritos se destacou como a que necessita de maior melhoramento – a maior partilha de conhecimento efetivo - importa fazer, todavia, um reparo.

É provável que os respondentes aos inquéritos tenham incorrido num lapso, confundindo a necessidade que sentem de lhes ser dado conhecimento sobre as atividades relacionadas com o processo de IC *versus* a fase da disseminação do conhecimento do ciclo em que se desdobra esse mesmo processo de IC e que era a área que se visava com a indicação desse item. Daí que tenha sido essa a opção mais assinalada nos inquéritos como a que necessitava de melhoramento.

Nota: Parte dos respondentes ao inquérito testemunharam, verbalmente, que após o preenchimento do mesmo tiveram a curiosidade de consultarem, pela primeira vez, a ligação da intranet da ANA referente ao BI – *Business Intelligence*.

## **6. Conclusões**

Este estudo demonstrou que apesar de os colaboradores da ANA estarem cientes dos benefícios que a adoção de um Processo de IC na sua empresa traria para a obtenção de vantagens competitivas, por se tratar de uma poderosa ferramenta para lidar com as alterações inesperadas ao ambiente externo da empresa em todos os seus domínios, e desse modo permitir-lhes reagir antecipadamente, por forma a manter ou até melhorar a posição competitiva que até aí detinham, os dados recolhidos através das técnicas qualitativas (entrevista semiestruturada) e técnicas quantitativas (inquérito) empregues no presente estudo vieram, porém, demonstrar que na “ANA” existem ainda algumas lacunas no que se refere à sistematização do referido Processo que se afigura ter, neste momento, apenas um carácter reativo e não pró-ativo. Ou seja, a vantagem competitiva que é a marca de uma estratégia efetiva depende em muito dos recursos colocados à disposição dos responsáveis pela implementação do referido processo. Esses recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) embora já existam na empresa, têm de ser operacionalizados com a adoção de políticas e procedimentos, tornando, assim, o processo eficaz, no sentido de criar verdadeira “inteligência”, ou seja, por outras palavras, pela agregação de valor aos vários tipos de informação recolhida, que possa apoiar a tomada de decisões estratégicas (SAD – Sistemas de Apoio à Decisão). O que se concluiu, no entanto, é que todo o ciclo contínuo em que se traduz a IC é na “ANA” ainda e só usado de forma pontual e não sistemática. Ou seja, quanto à primeira pergunta a que o presente estudo pretendia dar resposta, ou seja, saber se na “ANA” existia um Processo de IC, pode-se concluir afirmativamente, embora com todas as limitações que assinalámos.

Já quanto à segunda questão para qual se pretendia obter igualmente uma resposta, parece-nos que a mesma é claramente negativa. A presença da “ANA” em diversas redes sociais WEB e a monitorização que a empresa faz dos conteúdos gerados pelos utilizadores não têm “alimentado” - para continuar a utilizar o mesmo termo que até aqui temos vindo a utilizar – o dito Processo de IC, enquanto fonte externa de informação. É verdade que os dados são monitorizados, mas não são analisados, no sentido em que o termo “análise” representa no ciclo da IC. Desde logo, porque lhe faltam ferramentas tecnológicas que outras empresas já utilizam para a análise desses dados como a “*Opinion mining*” e a “*Emotion analysis*”. As redes sociais e a presença nelas por parte da “ANA” afiguraram-se consistir apenas nesta fase numa forma de a empresa divulgar informação que como os entrevistados referiram é útil e pertinente para os Passageiros, *Stakeholders*, Empresas e Profissionais do setor. Ou seja, é um meio de comunicação bidirecional *online* e instantâneo entre a “ANA” e os seus

“parceiros de negócio” e “clientes”. É apenas essa a função que se afigurou pertencer às redes sociais e ao uso que delas a “ANA” tem feito.

O Processo de IC na ANA está a dar os primeiros passos - existe a noção da necessidade, existe envolvimento, mas está em fase de implementação, de maturação, de disseminação e vai alargando a sua influência e o nível de sistematização.

Para terminar, cumpre referir que a realização deste trabalho de pesquisa foi muito gratificante, pois aborda um tema que não sendo inovador no meio empresarial, é ainda abordado com muitas cautelas por parte das empresas, cautelas e também algum sigilo, mas que cumpre desmistificar já que se trata de um processo que obedece a parâmetros éticos e legais, esperando o seu autor que outros trabalhos futuros sobre este mesmo tema possam vir a ser elaborados, desejando que o seu possa servir de semente e futuramente de termo de comparação para a evolução verificada nestas matérias.



## **7. Referências bibliográficas**

- Aldehayyat, J. S. (2015). Environmental scanning in business organisations: Empirical evidence from a Middle Eastern country context. *Management Research Review*, 38(5), 459–481. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2014-0032>
- Anica-Popa, I., & Cucui, G. (2009). A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques. *International Journal of Computers Communications & Control*, 4(4), 326. <https://doi.org/10.15837/ijccc.2009.4.2450>
- Baraňano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Begg, M., & Du Toit, A. S. A. (2008). Level of importance attached to competitive intelligence at a mass import retail organization. *SA Journal of Information Management*, 10(2). <https://doi.org/10.4102/sajim.v10i2.316>
- Ben Sassi, D., Frini, A., Ben Abdesslem, W., & Kraiem, N. (2015). Competitive intelligence: History, importance, objectives, process and issues (pp. 486–491). IEEE. <https://doi.org/10.1109/RCIS.2015.7128910>
- Bergeron, P., & Hiller, C. A. (2005). Competitive intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1), 353–390. <https://doi.org/10.1002/aris.1440360109>
- Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data System*, 108(4), 510-528.
- Bouthilier, F. & Jin, T. (2005). Competitive Intelligence and Webometrics. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3 (3), 19-39.
- Britten, N. (1995). Qualitative Research: Qualitative interviews in medical research. *BMJ*, 311(6999), 251–253. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.6999.251>
- Burguess, R. (1984). *In the field: An Introduction to field research*. London and New York: Routledge.
- Calof, J. L., & Dishman, P. (2010, August 13). The intelligence process: front-end to strategic planning. Université d'Ottawa / University of Ottawa. <https://doi.org/10.20381/ruor-1356>
- Chawner, B. (2001). *Millennium Intelligence: Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age* 20015 Jerry P. Miller and the Business Intelligence Braintrust. *Millennium Intelligence: Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*. Medford, NJ: Information Today 2000. 276 pp.,

- ISBN: ISBN 0910965285 US\$29.95 (soft) CyberAge Books. Online Information Review, 25(2), 131–141. <https://doi.org/10.1108/oir.2001.25.2.131.5>
- Chen, H & Das, S. R. (2010). Business and market intelligence 2.0. Part 2, IEEE Intelligent Systems, 25(2), 74-78.
- Chen, H. (2010). Business and Market Intelligence 2.0, Part 2. IEEE Intelligent Systems, 25(2), 74–82. <https://doi.org/10.1109/MIS.2010.43>
- Choo, C. W. (1993). Environmental scanning: acquisition and use of information by chief executive officers in the Canadian telecommunications industry. University of Toronto. Retrieved from <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/choo.diss.pdf>
- Choo, C. W. (2003). Gestão de informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente. Porto: Caminho.
- Choo, C. W., Bergeron, P., Detlor, B., & Heaton, L. (2008). Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 59(5), 792–804. <https://doi.org/10.1002/asi.20797>
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. Zeitschrift Für Soziologie, 19(6). <https://doi.org/10.1515/zfsoz-1990-0602>
- Corbin, Juliet, Strauss, Anselm (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. Quantitative Sociology, Volume (13), N. ° 1, 3 – 21.
- Culver, M. (2006). Using tactical intelligence to help inform strategy. Strategy & Leadership, 34(6), 17–23. <https://doi.org/10.1108/10878570610711233>
- da Silva, A. M. (2010). Ciência da Informação e Sistemas de Informação: (re) exame de uma relação disciplinar. Revista PRISMA. COM, (5). Retrieved from <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/657>
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. Academy of Management Review, 9(2), 284–295. <https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277657>
- De Pelsmacker, P., Muller, M., Viviers, W., Saayman, A., Cuyvers, L., & Jegers, M. (2005). Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters. Marketing Intelligence & Planning, 23(6), 606–620. <https://doi.org/10.1108/02634500510624156>

- Del-Fresno-García, M. (2011). Infosociabilidad: monitorización e investigación en la web 2.0 para la toma de decisiones. *El Profesional de La Informacion*, 20(5), 548–554. <https://doi.org/10.3145/epi.2011.sep.09>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods* (2d ed). New York: McGraw-Hill.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1563854>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act: A theoretical Introduction to Sociological Methods* [pdf]. Disponible en: [https://books.google.pt/books?id=UjcpxFE0T4cC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=UjcpxFE0T4cC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Denzin, N. K., Lincoln, & Yvonna S. (2011). *Handbook of Qualitative Research*. USA: Sage Publications, Inc.
- Dill, S. F., Calongne, C., Howard, C., & Beazley, D. (2011). Social Media Intelligence in the Exploration of National Cultural Dimensions for Online Social Communities: *International Journal of Strategic Information Technology and Applications*, 2(1), 68–79. <https://doi.org/10.4018/jsita.2011010105>
- Dishman, P. L., & Calof, J. L. (2008). Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 766–785. <https://doi.org/10.1108/03090560810877141>
- Dishman, P., & Pearson, T. (2003). Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: a pilot study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 615–620. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00030-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00030-0)
- du Toit, A., & Muller, M. L. (2005). Training competitive intelligence analysts via the web: the University of Johannesburg experience. *Journal of Education for Library and Information Science*, 320–332.
- Fahey, L., King, W. R., & Narayanan, V. K. (1981). Environmental scanning and forecasting in strategic planning—The state of the art. *Long Range Planning*, 14(1), 32–39. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(81\)90148-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(81)90148-5)

- Fielding, N., & Schreier, M. (2001). Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*. <https://doi.org/10.17169/fqs-2.1.965>
- Fielding, Nigel, Schreier, Magrit. (2001). Introduction: On the Combability between Qualitative and Quantitative Research Methods. *FQS 2 (1)* [consultado em 22 dez. 2016]. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/fqs/>.
- Fleisher, C. S. (2001). An introduction to the management and practice of competitive intelligence. *Managing Frontiers of Competitive intelligence*. Quorum Books, 3-18.
- Fourie, L. H. C. (1999). World-Wide Web as an instrument for competitive intelligence in a tertiary educational environment. *SA Journal of Information Management*, 1(2/3). <https://doi.org/10.4102/sajim.v1i2/3.48>
- Freixo, M. J.V. (2012). *Metodologia Científica. Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Frini, A., Karaa, W. B., Kraïem, N., & Sassi, D. B. (2015). Competitive intelligence: History, importance, objectives, process and issues. In 2015 IEEE 9th International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS) (pp. 486-491).
- Garcia-Alsina, M., & Espinet, E. O. (2012). Inteligencia competitiva: corpus teórico y prácticas. *Ibersid: Revista de Sistemas de Información y Documentación*, 6, 77–88.
- Gieskes, H. (2000). Competitive intelligence at LEXIS-NEXIS. *Competitive Intelligence Review*, 11(2), 4–11. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6386\(200032\)11:2<4::AID-CIR3>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6386(200032)11:2<4::AID-CIR3>3.0.CO;2-E)
- Gilad, B. (1989). The role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy: *Colombia Journal of World Business*, vol. 24, n.º 4, (pp 29-36).
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274. <https://doi.org/10.3102/01623737011003255>
- Hair, J. F. (2007). Knowledge creation in marketing: the role of predictive analytics. *European Business Review*, 19(4), 303–315. <https://doi.org/10.1108/09555340710760134>
- He, W., Shen, J., Tian, X., Li, Y., Akula, V., Yan, G., & Tao, R. (2015). Gaining competitive intelligence from social media data: Evidence from two largest retail chains in the world. *Industrial Management & Data Systems*, 115(9), 1622–1636. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2015-0098>

- Heinrichs, J. H., & Lim, J.-S. (2005). Model for organizational knowledge creation and strategic use of information. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56(6), 620–629. <https://doi.org/10.1002/asi.20152>
- Heppes, D., & du Toit, A. (2009). Level of maturity of the competitive intelligence function: Case study of a retail bank in South Africa. *Aslib Proceedings*, 61(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/00012530910932285>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993a). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Kahaner, L. (1996). *Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms How Businesses Gather, Analyze and Use Information to Succeed in the Global Marketplace*. New York.
- Kang, J. S., Kuznetsova, P., Luca, M., & Choi, Y. (2013). Where Not to Eat? Improving Public Policy by Predicting Hygiene Inspections Using Online Reviews. In *EMNLP* (pp. 1443–1448). Retrieved from [http://spin2013.cs.sunysb.edu/~ychoi/Papers/emnlp13\\_hygiene.pdf](http://spin2013.cs.sunysb.edu/~ychoi/Papers/emnlp13_hygiene.pdf)
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Kim, Y., Dwivedi, R., Zhang, J., & Jeong, S. R. (2016). Competitive intelligence in social media Twitter: iPhone 6 vs. Galaxy S5. *Online Information Review*, 40(1), 42–61. <https://doi.org/10.1108/OIR-03-2015-0068>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kuhn, T. S. (2012). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lackman, C. L., Saban, K., & Lanasa, J. M. (2000). Organizing the competitive intelligence function: A benchmarking study. *Competitive Intelligence Review*, 11(1), 17–27. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6386\(200031\)11:1<17::AID-CIR4>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6386(200031)11:1<17::AID-CIR4>3.0.CO;2-3)
- Larivet, S. (2009). *Intelligence économique: enquête dans 100 PME*. Paris: Harmattan.
- Lessard-Hebert, M., Goyette, G., Boutin, G., & Reis, M. J. (2005). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Lessard-Hebert, M., Goyette, G., Boutin, G. (2012). *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lu, Y., Wang, F., & Maciejewski, R. (2014). Business Intelligence from Social Media: A Study from the VAST Box Office Challenge. *IEEE Computer Graphics and Applications*, 34(5), 58–69. <https://doi.org/10.1109/MCG.2014.61>
- Maryng, Philipp. (2014) *Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. [pdf]. Disponível em: [http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-maryng-Qualitative\\_content\\_analysis\\_theoretical\\_foundation.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-maryng-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf?sequence=1)
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach* (3rd ed). Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- McGangole, J. (1996). *Competitive intelligence: From black ops to boardrooms—how businesses gather, analyze and use information to succeed in the global marketplace*. Larry Kahaner, 1996, Simon & Schuster, New York, 288 pages; \$24.00. *Competitive Intelligence Review*, 7(2), 91–92. <https://doi.org/10.1002/cir.3880070215>
- Moe, W. W. & Shweidel, D. A. (2014). *Social Media Intelligence*. New York. Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-03120-3.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2–26. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Ngai, E. W. T., Moon, K. K., Lam, S. S., Chin, E. S. K., & Tao, S. S. C. (2015). Social media models, technologies, and applications: An academic review and case study. *Industrial Management & Data Systems*, 115(5), 769–802. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2015-0075>
- Oliveira, M., Mota, F.R., Alvarado, R. U. - Comunidade científica e cientificidade da ciência da informação. In CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 8, Estoril, 2004 - Nas encruzilhadas da Informação e da Cultura - (Re)inventar a Profissão atas [Em linha]. Lisboa: BAD, 2004 [Consult. 2 dez. 2016]. Disponível em WWW: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/631/629>

- Pellissier, R., & Nenzhelele, T. E. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. *SA Journal of Information Management*, 15(2). <https://doi.org/10.4102/sajim.v15i2.559>
- Peyrot, M., Childs, N., Van Doren, D., & Allen, K. (2002). An empirically based model of competitor intelligence use. *Journal of Business Research*, 55(9), 747–758. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00179-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00179-X)
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 75–105. <https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11518001>
- Pomerol, J. C. (1997). Artificial intelligence and human decision making. *European Journal of Operational Research*, 99,3-25.
- Prescott, J. E. (1995). The evolution of competitive intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6, 71–90.
- Prescott, J. E. (1999). *The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a Process for Action*. Proposal Management, Spring, 37-52
- Rapley, T. J. (2001). The art(fulness) of open-ended interviewing: some considerations on analysing interviews. *Qualitative Research*, 1(3), 303–323. <https://doi.org/10.1177/146879410100100303>
- Ross, P., McGowan, C. G., & Styger, L. E. (2012). A comparison of theory and practice in market intelligence gathering for Australian micro-businesses and SMEs. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2253691](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2253691)
- Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: *European Management Journal*, 19(5), 552–559. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00069-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00069-X)
- Saayman, A., Pienaar, J., de Pelsmacker, P., Viviers, W., Cuyvers, L., Muller, M., & Jegers, M. (2008). Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. *Aslib Proceedings*, 60(4), 383–411. <https://doi.org/10.1108/00012530810888006>
- Sanderson, M. (2013). Maximize performance with BI and big data. *Comparative analytics enables organizations to benchmark performance against their peers. Health Management Technology*, 34(1), 18.
- Seale, C. (Ed.). (2004). *Researching society and culture* (2nd ed). London ; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Seale, C. (2012). *Researching Society and Culture*. EUA: Sage Publications, Inc.

- Shaffir, W. (1986). In the Field: An Introduction to Field Research/Ethnographic Research: A Guide to General Conduct (Book). *Sociology of Health and Illness*, 8(2), 203–205. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.ep11340229>
- Shamel, C. L. (2001). *The Competitive Intelligence Process and How to Locate Information*. California. San Diego Association of Law Librarians San Diego.
- Sieber, S. D. (1973). The Integration of Fieldwork and Survey Methods. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1335–1359. <https://doi.org/10.1086/225467>
- Sieber, Sam (1979). The integration of fieldwork and survey methods. *American Journal of Sociology*, v. 78 (6), 1335-1359.
- Silva, A. M. da, & Ribero, F. (2008). *Das “Ciências” documentais à ciências da informação ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. Oporto Portugal: Edições Afrontamento.
- Silva, A. M. da (2006). *A Informação. Da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico*. Porto: Edições Afrontamento. ISBN 976-972-36-08595.
- Silva, A. M. da (2008). *Ciência da Informação e Sistemas de Informação: (re)exame de uma relação disciplinar*. PRISMA. COM [Em linha] nº 6 (2008), p. 2-47. [Consult. 2 dez. 2016]. Disponível em WWW: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/26180/2/000106382.pdf>.
- Simon, N. J. (1999). The effects of organizational culture on the CI process. *Competitive Intelligence Review*, 10(1), 62–70. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6386\(199931\)10:1<62::AID-CIR9>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6386(199931)10:1<62::AID-CIR9>3.0.CO;2-B)
- Søilen, K. S. (2005). *Introduction to private and public intelligence: the Swedish school of competitive intelligence*. Lund: Studentlitteratur.
- Søilen, K. S. (2010). Boosting innovation and knowledge through delocalization: market intelligence at trade shows. *Problems and Perspectives in Management*, 8(3), 200–207.
- Tej Adidam, P., Banerjee, M., & Shukla, P. (2012). Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: an exploratory study in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 242–254. <https://doi.org/10.1108/08858621211207252>
- Tej Adidam, P., Gajre, S., & Kejriwal, S. (2009). Cross-cultural competitive intelligence strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 666–680. <https://doi.org/10.1108/02634500910977881>

- Vanderstraeten, R. (2010). Scientific Communication: Sociology Journals and Publication Practices. *Sociology*, 44(3), 559–576. <https://doi.org/10.1177/0038038510362477>
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS Quarterly*, 37(1). Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3083&context=misq>
- Wright, S., & Calof, J. L. (2006). The quest for competitive, business and marketing intelligence: A country comparison of current practices. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 453–465. <https://doi.org/10.1108/03090560610657787>
- Wright, S., Pickton, D. W., & Callow, J. (2002). Competitive intelligence in UK firms: a typology. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 349–360. <https://doi.org/10.1108/02634500210445400>
- Xue Zhang, Majid, S., & Foo, S. (2010). Environmental scanning: An application of information literacy skills at the workplace. *Journal of Information Science*, 36(6), 719–732. <https://doi.org/10.1177/0165551510385644>
- Zeng, D., Chen, H., Lusch, R. & Li, S.-H (2010). *Social Media Analytics and Intelligence*. IEEE Computer Society, 25(6), 13-16
- Zhang, Z., Ye, Q., Law, R., & Li, Y. (2010). The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A comparison of consumer reviews and editor reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 694–700. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.02.002>
- Zikopoulos, P., & Melnyk, R. B. (2013). *Harness the power of big data: the IBM big data platform*. New York: McGraw-Hill. Retrieved from <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=59146>

## **8. Anexos**

## **Anexo I – ANA Aeroportos**

A história desta empresa remonta a 1942 com a abertura do aeroporto de Lisboa. Para o setor aeroportuário português esta data marca o início da atividade em termos comerciais. Entre 1942 e 1972, construíram-se os seguintes aeroportos: Porto, Faro, Santa Maria, Ponta Delgada, Horta e Flores. Todas estas unidades de negócios estavam a cargo da Direção Geral da Aeronáutica Civil (DGAC), estrutura criada pelo governo da época, e que ficou encarregue da gestão e desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária.

Já numa fase posterior a referida Direção foi substituída nas suas atribuições pela Direção Geral da Aviação Civil - DGAC.

No final dos anos 70 e mais precisamente em 1978 foi criada formalmente a ANA-Aeroportos e Navegação Aérea, EP. A empresa iniciou a sua atividade como uma empresa pública, gozando de autonomia administrativa e financeira e com património próprio. A tal data, a ANA-EP tinha como objetivo principal o planeamento, a construção e a exploração das infraestruturas aeroportuárias e de navegação aérea, em termos comerciais e em regime de exceção, constituindo desta forma um monopólio no sector aeroportuário (Dec. Lei n.º 122/77).

De acordo com a publicação “Memórias de duas décadas ao serviço de Portugal”, destacam-se quatro períodos para poder compreender a evolução da empresa nas últimas três décadas.

### **Período de 1986-1989**

Em 1980 ocorreram mudanças significativas em Portugal. Mais precisamente quando em 1986 o nosso país aderiu à Comunidade Económica Europeia (CEE). Seguiu-se uma forte expansão da economia, que, só no período de 1986 a 1991, cresceu a uma taxa média real de 5,7% ao ano. O tráfego aéreo nacional acompanhou o crescimento económico e, para a ANA, foi uma época de investimento e desenvolvimento das infraestruturas básicas, com a renovação dos sistemas de controlo do Tráfego Aéreo e dos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro, e o crescimento das atividades não aeroportuárias, como o retalho, *free shops*, *rent-a-car* e parques de estacionamento. Foi também neste período que foi implementado o projeto de construção da sua sede e dos edifícios para os parceiros internacionais, como o Eurocontrol, ICAA (Associação Internacional de Aeroportos Cíveis), ICAO (Organização Internacional de Aviação Civil) e AOCI (Conselho Internacional de Operadores Aeroportuários).

#### Período de 1990-1992

A década de 1990 começou com a crise do Golfo Pérsico, que teve um impacto negativo na aviação e na economia mundial. Outras fontes de instabilidade foram a guerra na Jugoslávia, a reunificação Alemã e a desaceleração da economia dos Estados Unidos da América. Estas circunstâncias significaram para a ANA-EP o fim de um ciclo de investimentos autofinanciados, obrigando a empresa a recorrer ao crédito para suportar o seu desenvolvimento. Entretanto, pese embora as dificuldades e a incerteza dos mercados, a empresa continuou com o seu plano de desenvolvimento das infraestruturas, com destaque para os aeroportos de Lisboa, Faro e Ponta Delgada.

O ano de 1991 foi marcado pelo aprofundamento da liberalização do mercado europeu, com o fim dos monopólios e do controlo tarifário na aviação comercial europeia. Estas medidas trouxeram profundos desafios para o sector aeronáutico. Para fazer face a um contexto marcado pela incerteza a ANA-EP procedeu em 1992 a uma profunda reflexão estratégica, por forma a garantir uma maior eficiência no negócio aeroportuário.

#### Período de 1993-1998

Em consequência da alteração das conjunturas verificadas com a liberalização do mercado europeu, a ANA-EP procedeu a uma revisão estratégica que resultou na reorientação da empresa no sentido da melhoria da sua competitividade. Assim, foi adotado pela empresa um modelo de gestão descentralizado que transferiu capacidade de decisão para as várias áreas de negócio: os Aeroportos, os Centros de Controlo de Tráfego Aéreo, as áreas de atividades comerciais e as áreas de Estudos e Projetos de Infraestruturas Aeronáuticas. Deste modo, a estrutura organizativa ganhou simplicidade e eficácia operacional.

Outra das medidas adotadas neste período foi a instituição de uma política tarifária com capacidade de atração de grandes clientes, com uma melhor relação custo/benefício. Com a atribuição de diversas concessões nos diversos ramos de negócios, a ANA-EP expandiu a rentabilização comercial dos seus aeroportos. Foi neste período que a ANA-EP afirmou a sua capacidade de prestar serviços a terceiros, no país e no exterior. Desta forma, os aeroportos da Madeira (ANAM) e de Macau (ADA) confiaram à ANA a respetiva gestão. A empresa manteve, assim, o seu programa de investimento em infraestruturas, em termos de melhoria nos vários aeroportos e na gestão do tráfego aéreo, verificando-se uma fase de expansão económica e do tráfego, com intensa concorrência entre destinos e aeroportos. A ANA-EP respondeu com um contínuo crescimento, coroado no ano da Expo 98 com um desempenho recorde no volume de negócios, correspondente em escudos a 52.436 (milhares

de contos), o que representou um crescimento de 10,8% relativamente ao período homólogo em 1997.

Em 1998, a ANA transportou, no conjunto dos sete aeroportos sob a sua administração, cerca de 15,4 milhões de passageiros, representando um acréscimo de 1,7 milhões de passageiros relativamente ao ano de 1997, correspondendo a um crescimento de 12,7%. O mesmo desempenho ocorreu ao nível do tráfego do movimento de aeronaves, com um acréscimo de 16,6% e do tráfego de mercadorias, com 17% de crescimento face ao mesmo período de 1997.

Assim, no final de 1991, por iniciativa do governo português, através do Dec. Lei n.º 404/98, a ANA – Aeroportos, EP cindia-se em duas novas empresas. Surge dessa cisão a sociedade anónima ANA-Aeroportos de Portugal, S.A. dedicada à gestão, exploração e desenvolvimento das infraestruturas aeroportuárias. Por outro lado, e ficando a cargo da exploração e gestão do tráfego aéreo, o governo português criou a NAV-EP, sociedade coletiva de direito público, estando sujeita à tutela e superintendência dos Ministros das Finanças e do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território. Esta iniciativa governamental enquadrava-se nas orientações das diretivas europeias para o desenvolvimento da aviação civil na Europa e preconizava para os mesmos o incremento da sua capacidade, bem como a melhoria da qualidade do serviço público prestado, promovendo o crescimento, a conectividade e a mobilidade sustentável. Assim, a ANA-EP deixava um legado de infraestruturas e de bons indicadores económicos e sociais. No decurso dos anos que se seguiram foi-se formando o Grupo ANA composto entre outras pela ANAM – Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira, Portway – Handling de Portugal, NAER – novo aeroporto, empresa criada para concretizar o novo aeroporto de Lisboa e a ADA – Administração de Aeroportos, em Macau.

Período de 1999-2008

Às portas do século XXI, e em pleno final do ano de 1999, nascia a ANA, SA, num contexto de acelerada globalização, com um movimento cada vez mais intenso de transporte de bens e pessoas. A sua competitividade e a do país dependiam das respostas a essa nova realidade. Uma das respostas foi a reformulação estratégica feita nesta altura que definiu a ANA como “um grupo de referência na prestação de serviços aeroportuários”, grupo que integrava entre outras empresas, a Portway, a operar desde 2000 no handling, e a NAER, criada em 1998

para implementar e desenvolver o aeroporto de Lisboa. A construção do novo aeroporto foi decidida pelo governo, não só para responder à anunciada saturação do aeroporto da Portela, mas para dotar o país de um Pólo atlântico de ligação à Europa. Assim, em 1999 foi definida a sua localização e em 2000 o seu modelo: uma parceria público-privada, a articular com a privatização da própria ANA.

Entretanto prosseguiu a expansão do aeroporto internacional de Lisboa, com vista a alcançar a sua plena capacidade, enquanto o Aeroporto Sá Carneiro ganhou um novo plano de desenvolvimento, vocacionando-se para servir todo o Nordeste Ibérico. O Aeroporto da Madeira, uma obra de engenharia complexa, abriu o arquipélago às grandes aeronaves. Prosseguindo, por outro lado, a remodelação do aeroporto de Faro, visando convertê-lo no melhor aeroporto turístico da Península.

A orientação para a expansão e para a competitividade, com o 11 de Setembro, sofreu um duro golpe. A crise na economia e na aviação levaram a uma forte perda de receitas, agravada pelo aumento dos custos com a segurança. A instabilidade internacional e as dificuldades económicas do país vieram pôr em causa os grandes projetos, como o do novo aeroporto de Lisboa, suspenso pelo governo em 2004.

A reestruturação ocorrida entre 2002 e 2004 foi mais um passo na criação das condições indispensáveis à privatização. Os anos subsequentes foram sempre de crescimento, sempre acima da média europeia. Os investimentos prosseguiram com a expansão do Aeroporto de Lisboa, a renovação dos aeroportos de Faro e Ponta Delgada e a total remodelação do Aeroporto do Porto.

A aposta no marketing aeroportuário levou à conquista de dezenas de novas rotas, muitas delas para novos destinos.

A partir de 2005 a modernização da empresa ganha um impulso ainda mais forte. A Visão, a Missão e os Valores são revistos. Definem-se as políticas da empresa. Investe-se em novos métodos de gestão, em inovação tecnológica e na formação.

Em 2007, a ANA cria uma nova identidade corporativa e uma nova assinatura de marca, que traduz e descreve o seu *core business*: “Damos vida aos aeroportos”.

Em 2008 a ANA foi certificada pela APCER nas vertentes da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho e Responsabilidade Social. Foi a primeira empresa do país e a primeira de gestão aeroportuária no mundo a conseguir em simultâneo aquelas quatro certificações, a que se veio juntar, em 2009, a certificação em Investigação, Desenvolvimento e Inovação.

A privatização da “ANA”.

Durante muito tempo, os aeroportos foram detidos e geridos pelos poderes públicos que os tratavam essencialmente como uma utilidade pública e, com frequência, os utilizavam como uma das armas para iniciativas mais alargadas de política. Eram raros os estudos relativos a avaliações económicas da performance dos aeroportos e assumia-se que a gestão pública colocava os rendimentos próximos dos custos, assim como providenciava a gama de serviços que os utilizadores estariam dispostos a pagar. Mas, a partir dos anos 90 a situação modificou-se, com estudos que viram a luz do dia a demonstrar o impacto dos modos de *governance* na performance dos aeroportos que contribuíram igualmente para a formulação de elementos de política aeroportuária, nos domínios da propriedade, gestão e regulação. Seguindo a tendência de abertura ao capital privado, também os aeroportos passaram a ser vistos como pontos onde o sector privado poderia legitimamente providenciar os necessários serviços e investimento.

O Governo de Portugal (Presidência do Conselho de Ministros), em 2012, decidiu transferir para o sector privado a propriedade e a gestão dos aeroportos nacionais através da privatização da totalidade da ANA. Foram discutidos, também, na ocasião os custos e benefícios associados a diferentes estruturas: monopólio público ao monopólio privado, passando pelas hipóteses das parcerias públicas e público-privadas e pela gestão privada concorrencial. Igualmente, na ocasião, discutiu-se sobre as vantagens e desvantagens da gestão em rede dos aeroportos por comparação com a gestão em separado dos mesmos. Em 27.12.2012, o Governo português decidiu que a VINCI, um grupo francês, foi a vencedora do concorrido processo de privatização tendo oferecido 3.080 milhões de euros. No dia 21 de fevereiro de 2013 realizou-se a assinatura do contrato promessa de compra, tendo o Estado recebido um sinal de 100 milhões de euros e ainda as garantias bancárias que atestavam que a Vinci tinha capacidade para pagar o restante valor.

São apresentados infra os dados públicos retirados da página oficial da ANA:

[www.ana.pt](http://www.ana.pt)

e do Relatório de Gestão de Contas de 2016 em:

<https://www.ana.pt/pt/institucional/publicacoes-e-relatorios/relatorios-de-gestao-e-contas>

Sobre a ANA

A ANA é a empresa responsável pela gestão de 10 aeroportos em Portugal Continental (Lisboa, Porto, Faro e Terminal Civil de Beja), na Região Autónoma dos Açores (Ponta

Delgada, Horta, Santa Maria e Flores) e na Região Autónoma da Madeira (Madeira e Porto Santo).

Focados na inovação e eficiência, trabalhamos diariamente para que os nossos visitantes usufruam de uma experiência única e dos melhores serviços.

Em setembro de 2013 a ANA – Aeroportos de Portugal passou a integrar a VINCI Airports.

A VINCI Airports administra uma ampla rede de aeroportos a nível internacional, assegurando o desenvolvimento e a exploração de 34 aeroportos - 12 em França, 10 em Portugal, 3 no Camboja, 1 no Chile, 2 no Japão e 6 na República Dominicana.

Com uma vasta competência como integrador global, a VINCI Airports desenvolve, financia, constrói e opera aeroportos. Disponibiliza ainda a sua capacidade de investimento, a sua rede internacional e o seu *know-how* na otimização da gestão de plataformas existentes, projetos de expansão ou construção de raiz de infraestruturas aeroportuárias.



A atividade

A ANA tem por objeto social a exploração, em regime de concessão, do serviço público aeroportuário de apoio à aviação civil em Portugal.

Asseguramos ainda a exploração de espaços comerciais e publicitários nos aeroportos, a oferta de imóveis (ligados à operação aeroportuária, edifícios comerciais e hotéis), parques de estacionamento e serviços de rent-a-car (designados de negócios não aviação).

O nosso capital social é de 200.000.000,00 Euros, detido a 100% pela VINCI Airports International, SA.

A ANA, SA detém a totalidade do capital social da Portway que, por sua vez, tem por objeto social a prestação de serviços de handling em aeronaves em aeroportos e aeródromos, onde se inclui a prestação de serviços de formação interna ou externa, bem como a prestação de serviços a terceiros.

A Portway foi constituída em julho de 2000 e o seu capital social é de 4.500.000 euros.



#### ANA - Missão, Visão e Valores

Visão:

Posicionar a ANA - Aeroportos de Portugal, SA como gestor aeroportuário de reconhecida competência, assegurando um desempenho fundado na confiança dos parceiros e clientes e orientado para a rentabilidade e sustentabilidade.

#### Missão:

A ANA - Aeroportos de Portugal, SA tem como missão gerir de forma eficiente as infraestruturas aeroportuárias a seu cargo, ligando Portugal ao mundo, e contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural das regiões em que se insere. É ainda objeto da sua missão oferecer aos seus clientes um serviço de elevada qualidade, criando valor para o acionista e assegurando elevados níveis de qualificação profissional e motivação dos seus colaboradores (com 1239 Colaboradores F 460 e M 779 em dezembro de 2016).

#### Valores:

Dedicação ao cliente.

Toda a atividade da Empresa é orientada pelo propósito de servir os clientes atendendo às suas necessidades e preocupações.

Responsabilidade:

Rigor, profissionalismo e integridade no relacionamento com os clientes, as comunidades nacional e local, os acionistas e os parceiros internos e externos.

Espírito competitivo e inovador:

Esforço de melhoria contínua assente na abertura de espírito e na criatividade ao nível das práticas de gestão.

Espírito de equipa

Comunicar, partilhar, informar, assumir parcerias, entender o trabalho individual como parte do todo.

Desenvolvimento dos colaboradores:

Empenho no crescimento profissional e pessoal próprio e dos demais.

Orientação para os resultados:

Empenho e diligência na realização de metas ambiciosas.

#### Áreas certificadas:

Desde 2008 a ANA encontra-se certificada nas vertentes da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho. No início de 2009, foi implementado e certificado o Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (SGIDI). Estas certificações são extensíveis a todos os aeroportos sob gestão da ANA.

GRUPO ANA 657,8 MILHÕES EUR

VARIAÇÃO 2015/2016: +15,7%

ANA 608,4 MILHÕES EUR



#### Órgãos Sociais

- Assembleia Geral:

José Luís Arnaut (Presidente)

- Conselho de Administração:

Jorge Manuel da Mota Ponce de Leão (Presidente do Conselho de Administração)

Carlos Filipe Pires de Gouveia Correia de Lacerda (Presidente da Comissão Executiva)

António dos Santos Morgado

Thierry Franck Dominique Ligonnière

François Jean Amossé

Jean-Luc Bernard Marie Pommier

Nicolas Dominique Notebaert

Olivier Patrick Jacques Mathieu

Pascale Frederique Thouy Albert-Lebrun

Tanguy Andre Marie Bertolus

Anthony Cedric Guy Martin

Luís Patrão

- Comissão Executiva:

Carlos Filipe Pires de Gouveia Correia de Lacerda (Presidente)

Thierry Franck Dominique Ligonnière

François Jean Amossé

António dos Santos Morgado

- Secretário da Sociedade:

Susana Figueira Filipe

- Conselho Fiscal:

Jacques dos Santos (Presidente)

## VALORES-CHAVE

VINCI Airports



Sobre a PORTWAY:

<http://www.portway.pt/>

Sobre a VINCI - Airports:

<http://www.vinci-airports.com/>

Sobre o Grupo VINCI:

<https://www.vinci.com/>

## Anexo II – Entrevistas

1. PROCESSO					2. CONTEXTO					
1.1 Planeamento		1.2 Coleta		1.3 Análise	1.4 Comunicação	2.1 Estrutura			2.2 Cultura Organizacional	2.3 Consciencialização
1.1.1 Identificação necessidades informação	1.1.2 Atribuição dos recursos necessários	1.2.1 Modos de Recolha	1.2.2 Tipos de dados recolhidos	Técnicas utilizadas na análise dos dados recolhidos	Formas de comunicação aos decisores da inteligência criada	2.1.1 Adoção de políticas requeridas pela IC	2.1.2 Adoção de procedimentos requeridos pela IC	2.1.3 Adoção de infraestruturas requeridas pela IC	Criação do ambiente para a IC	Ações de formação contínua
		" A ANA recolhe dados estatísticos reais, retirados dos sistemas operacionais e de faturação, e realiza estudos de mercado"		" Ainda nenhuma"	" Envio de reports e estudos por e-mail"	" Youtube, LinkedIn, Facebook e Flickr"	" No Departamento ao qual pertence utilizamos o Facebook e o LinkedIn para divulgação de informação relevante a passageiros, profissionais e empresas do setor"	" Sim" .	" Uma forma proactiva de captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, dos clientes e do mercado como um todo, analisando tendências e cenários, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo"	" Que eu saiba, nenhuma"
						" Os dados das redes sociais podem e devem ser utilizados para recolher informação sobre a concorrência e os clientes"	" Sim"	" Não"	" Meios de comunicação digitais que possibilitam a interação social a partir da partilha e da criação de informação nos mais diversos formatos"	" Não tenho conhecimento"
						" É essencial terem recursos humanos dedicados e uma estratégia prévia bem definida"		" Sim" .	" Business Intelligence, Marketing Intelligence"	
						" As organizações podem obter competitive intelligence proactiva a partir das conversas nas redes sociais, conseguindo um melhor conhecimento do mercado e um melhor posicionamento das suas marcas"		" Que eu saiba, não"		
						" Uma maior interação com os públicos-alvo e recolha de informação sobre a qualidade do serviço"				
						" Comissão Executiva, Marketing, IT, Qualidade de Serviço, Pricing e Previsões, Controlo de Gestão"				
						" Áreas de marketing e comunicação"				

Tabela 34 - Entrevistado nº 1

1. PROCESSO				2. CONTEXTO						
1.1 Planeamento		1.2 Coleta		1.3 Análise	1.4 Comunicação	2.1 Estrutura			2.2 Cultura Organizacional	2.3 Consciencialização
1.1.1 Identificação necessidades informação	1.1.2 Atribuição dos recursos necessários	1.2.1 Modos de Recolha	1.2.2 Tipos de dados recolhidos	Técnicas utilizadas na análise dos dados recolhidos	Formas de comunicação aos decisores da inteligência criada	2.1.1 Adoção de políticas requeridas pela IC	2.1.2 Adoção de procedimentos requeridos pela IC	2.1.3 Adoção de infraestruturas requeridas pela IC	Criação do ambiente para a IC	Ações de formação contínua
		" A ANA recolhe dados estatísticos reais, retirados dos sistemas operacionais e de faturação, e realiza estudos de mercado "		" Ainda nenhuma "	" Envio de reports e estudos por e-mail "	" Os dados das redes sociais podem e devem ser utilizados para recolher informação sobre a concorrência e os clientes "	" No Departamento ao qual pertença utilizamos o Facebook e o LinkedIn para divulgação de informação relevante a passageiros, profissionais e empresas do setor "	" Youtube, LinkedIn, Facebook e Flickr "	" uma forma proactiva de captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, dos clientes e do mercado como um todo, analisando tendências e cenários, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo "	" Que eu saiba, nenhuma "
						" É essencial terem recursos humanos dedicados e uma estratégia prévia bem definida "	" Uma maior interação com os públicos-alvo e recolha de informação sobre a qualidade do serviço "	" Sim " .	" As organizações podem obter competitive intelligence proactiva a partir das conversas nas redes sociais, conseguindo um melhor conhecimento do mercado e um melhor posicionamento das suas marcas "	" Não tenho conhecimento "
						" Comissão Executiva, Marketing, IT, Qualidade de Serviço, Pricing e Previsões, Controlo de Gestão "	" Sim "	" Não "	" meios de comunicação digitais que possibilitam a interacção social a partir da parC tilha e da criação de informação nos mais diversos formatos "	
						" Áreas de marketing e comunicação "	" Que eu saiba, não "	" Sim " .	" Business Intelligence, Marketing Intelligence "	

Tabela 35 - Entrevistado nº 2

1. PROCESSO				2. CONTEXTO							
1.1 Planejamento		1.2 Coleta		1.3 Análise	1.4 Comunicação			2.1 Estrutura		2.2 Cultura Organizacional	2.3 Conscientização
1.1.1 Identificação necessidades informação	1.1.2 Ateção dos recursos necessários	1.2.1 Modos de Recolha	1.2.2 Tipos de dados recolhidos	Técnicas utilizadas na análise dos dados recolhidos	Formas de comunicação aos decisores da inteligência criada	2.1.1 Adoção de políticas requeridas pela IC	2.1.2 Adoção de procedimentos requeridos pela IC	2.1.3 Adoção de infraestruturas requeridas pela IC	Criação do ambiente para a IC	Ações de formação contínua	
		"A DMA recolhe informação por via de inquéritos presenciais, medições automáticas e presenciais e ainda por pesquisas bibliográficas e online" Para alguns destes métodos recorre à subcontratação de prestadores de serviços especializados."		"No que toca especificamente às redes sociais, não sei dizer – área da DMA de outro Responsável."	"Neste momento, não existem canais formais e comuns de comunicação a esse respeito. Mas na DMA queremos mudar isso, no que toca à <i>Competitive Intelligence</i> de Aviação."	"Consciência de que requer investimento em tempo e recursos e de que traz riscos, no meadamente reputacionais, caso não sejam geridos com profissionalismo e segundo uma estratégia bem definida"	"Podem, quando disponíveis os dados necessários, usá-los para efetuar benchmarking, análises estatísticas referentes ao perfil dos clientes, satisfação, lealdade, reclamações, CMR, etc, ao mesmo tempo qua analisam o posicionamento dos <i>peers</i> , quer sob o ponto de vista da estratégia de comunicação, quer das características do seu produto"	"Do meu conhecimento Facebook e LinkedIn"	" <i>Competitive Intelligence</i> é o processo (ético) sistemático de definição, identificação, recolha, análise e distribuição de inteligência (ou insights) sobre produtos, clientes, competidores e qualquer aspeto do ambiente externo à empresa que seja relevante para a gestão, por forma a esta melhor defender a sua posição e vantagens competitivas no mercado em que atua"	"Do meu conhecimento não"	
						"Na DMA existe uma pessoa responsável por esta área, que normalmente utiliza os <i>social media</i> para promoção e divulgação de novas rotas e para temas que tenham a ver com a estratégia de comunicação do Marketing Aviação"	" <i>Competitive Intelligence</i> na perspectiva de aviação, sim. Na DMA."	" <i>Competitive Intelligence</i> sim. <i>Social Media Intelligence</i> formalmente não."	"pode ser usado quer para a criação, quer para a manutenção de vantagens competitivas"	"Do meu conhecimento, não. Mas na DMA queremos mudar isso"	
						"Todas as pessoas que estudam a performance da empresa e o seu posicionamento face ao ambiente externo usam, ainda que involuntariamente, este conceito, ainda que indiretamente. No limite, este conceito deverá ser utilizado preferencialmente nas áreas da empresa que maior concorrência ou pressões externas sofrem, normalmente as que geram maiores receitas"		"Correntemente e de forma formal ainda não, mas existe um programa para este efeito em análise, que introduz formalmente esse tipo de orçamento (para <i>Competitive Intelligence</i> "	" <i>Social media</i> são plataformas de comunicação desenvolvidas e geridas por forma a permitir uma participação abrangente e aberta entre indivíduos, normalmente por via tecnológica e virtual"		
						"A DMA utiliza, bem como segundo sei, a DCNA"		"No nosso departamento e neste momento, não."	" <i>Competitive Intelligence</i> , vulgarmente resumida no dia-a-dia ao termo " <i>Benchmarking</i> ", embora represente mais que isso"		

Tabela 36 - Entrevistado nº 3

1. PROCESSO				2. CONTEXTO						
1.1 Planejamento	1.2 Coleta		1.3 Análise	1.4 Comunicação	2.1 Estrutura			2.2 Cultura Organizacional	2.3 Conscientização	
1.1.1 Identificação necessidades de informação	1.1.2 Afetação dos recursos necessários	1.2.1 Modos de Recolha	1.2.2 Tipos de dados recolhidos	Técnicas utilizadas na análise dos dados recolhidos	Formas de comunicação aos decisores da inteligência criada	2.1.1 Adoção de políticas requeridas pela IC	2.1.2 Adoção de procedimentos requeridos pela IC	2.1.3 Adoção de infraestruturas requeridas pela IC	Criação do ambiente para a IC	Ações de formação contínua
		(...) Em matéria comercial a empresa recolhe através de sistemas próprios, informação estatística relacionada com o movimento aéreo –movimento de aeronaves, fluxos de passageiros, carga. Ao nível dos passageiros é recolhida informação por via de inquéritos, quer sobre o perfil, quer para efeitos de avaliação da qualidade do serviço. Adicionalmente são usadas fontes externas de informação de mercado de transporte aéreo, informação turística, informação macro económica, informação pública sobre aeroportos concorrentes, etc"		" Nenhuma. Em avaliação"	" Presentemente é feito de forma não sistemática através de email. A criação de um processo sistemático de partilha de insights é um dos aspectos que estamos a preparar para implementar."	" Youtube, LinkedIn e Facebook"	A ANA reconhece a importância crescente do social media e tem vindo progressivamente a crescer na utilização destas ferramentas com base numa estratégia de presença "moderada"	" Sim"	Em processo sistemático de recolha, análise e distribuição de informação ou insights sobre qualquer aspeto da envolvente externa à empresa que permite orientar os processos de tomada de decisão ao nível do posicionamento estratégico e tático da empresa"	Formação formal não tenho conhecimento. Ao nível de desenvolvimento de rotas as equipas estão preparadas para recolher informações junto das companhias aéreas com vista ao desenvolvimento do "modelo aviação"
					" As redes sociais são, apenas, mais um mecanismo sobre o qual múltiplos atores partilham informação. Como tal é crítico para qualquer processo de CI contemplar a monitorização das redes sociais, sob pena de perder uma parte relevante da informação necessária ao conhecimento da sua envolvente externa. A presença nas redes sociais é, desde logo, também uma forma de ter acesso a informação, uma vez que a comunicação é bidirecional. Além disso existem ferramentas de software que permitem fazer um acompanhamento automático de conteúdos"	" Sim. Estamos em fase de melhoria e sistematização de CI na ANA"	" Temos Competitive Intelligence integrado na Direção de Marketing Aviação"	" Sim. Esse é o principal objectivo."	" Presentemente ao nível da direcção de marketing aviação, não"	
					" Uma análise de custo-benefício da relevância da presença nas diversas redes em função do tipo de actividade da empresa é fundamental. Uma vez tomada a decisão tem de haver uma preparação técnica e mudança de mentalidade. As redes sociais são mais uma janela que se abre na empresa, que nos permite ver mais longe, mas que também nos expõe muito mais."		" Não é específico. Possivelmente será no futuro com a conclusão do novo processo de sistematização da CI na ANA"	" São plataformas digitais para partilha de informações diversas como notícias " formais", informação empresarial, científica, institucional, e pessoal através de conteúdos gerados pelos próprios utilizadores"		
					" Existem claros benefícios ao nível da comunicação comercial e mesmo operacional com os passageiros, para além de permitirem a recolha de informação relevante para os processos de desenvolvimento de negócio e melhoria da qualidade de serviço."		" Não de forma sistemática. Pontualmente são solicitados insights externos"	" Trabalhamos a dois níveis distintos e por isso com duas designações diferentes: Aviation Business Intelligence (focado no desenvolvimento de rotas) e Competitive Intelligence (focado no desenvolvimento do produto e competitividade aeroportuária)"		
					" Comissão Executiva, Áreas de Marketing e Desenvolvimento de negócios aviação e não aviação, qualidade de serviço, pricing e previsões"					
					" Áreas de marketing aviação, não aviação e comunicação"					

Tabela 37 - Entrevistado nº 4

1. PROCESSO					2. CONTEXTO					
1.1 Planejamento		1.2 Coleta		1.3 Análise	1.4 Comunicação	2.1 Estrutura			2.2 Cultura Organizacional	2.3 Consciencialização
1.1.1 Identificação necessidades informação	1.1.2 Afetação dos recursos necessários	1.2.1 Modos de Recolha	1.2.2 Tipos de dados recolhidos	Técnicas utilizadas na análise dos dados recolhidos	Formas de comunicação aos decisores da inteligência criada	2.1.1 Adoção de políticas requeridas pela IC	2.1.2 Adoção de procedimentos requeridos pela IC	2.1.3 Adoção de infraestruturas requeridas pela IC	Oriação do ambiente para a IC	Ações de formação contínua
		" (...) através de várias fontes: inquéritos desenvolvidos directamente pela ANA; inquéritos de benchmarkings internacionais (ex: ACI-ASQ); reuniões de coordenação com stakeholders (ex: AOC, FALSEC); reuniões one-to-one com companhias aéreas; reclamações enviadas por companhias aéreas e passageiros; observação directa dos nossos serviços; recolha de notícias através dos canais tradicionais e redes sociais."		" A informação é recolhida pela DMA e reenviada à DAHD"	"Não existe uma sistematização deste processo."	" Pelo que sei: Facebook e Youtube."	" Na DAHD procuramos estar atentos aos seus inputs e divulgamos informações de interesse para os clientes."	" Não"	" A Competitive Intelligence é a atenção permanente ao desenvolvimento nos processos de negócio, acompanhando sistematicamente aquilo que a nossa concorrência faz, as necessidades dos nossos clientes, perceber novas tendências e necessidades para antecipar a sua introdução e aperfeiçoamento."	" A ANA tem acções de formação sobre participação em reuniões e negociações"
						" Reco lhendo a informação pertinente, sistematizando-a e incorporando-a nas decisões e processos de negócio"	" Sempre que existam situações concretas que possam comprometer a imagem da empresa."	" Competitive Intelligence na perspectiva de aviação, sim. Na DMA."	" Social media são uma ferramenta fundamental nos dias de hoje, pois de uma forma económica, permitem-nos atingir públicos muito diversos e de grande dimensão de forma instantânea, para além de terem as vantagens da comunicação one-to-one e da obtenção de feedback permanente. Podem também constituir um risco se a comunicação não for assertiva e o acompanhamento não for permanente."	" Pelo que sei, não."
						" Alocar os recursos necessários, organizar os processos tradicionais em função desta nova realidade e consciencializar todos os recursos para a natureza específica destes meios, formando-os devidamente."		" Ver respostas dadas pela DMA"		
						" Sim, "		" Ver respostas dadas pela DMA"	" Não têm uma designação específica."	
						" Permitiram-nos estabelecer uma comunicação directa e mais próxima com o utilizador final, para conhecer as suas necessidades e passar informação pertinente."				
						" Todos os quadros de primeiro e segundo nível"				
						" A DAHD utiliza e sei que a DMA também o faz."				

Tabela 38 - Entrevistado nº 5



## 1. Quais os métodos que a ANA utiliza para recolher informação?

① A ANA recolhe em BI (*Business Intelligence*) dados reais retirados dos sistemas operacionais e de faturação, mas também tem acesso a relatórios e notícias das companhias aéreas e das previsões económicas para efetuar as nossas previsões de tráfego e de vendas comerciais. [1.2.1]

② A ANA recolhe dados estatísticos reais, retirados dos sistemas operacionais e de faturação, e realiza estudos de mercado. [1.2.1]

③ A DMA recolhe informação por via de inquéritos presenciais, medições automáticas e presenciais e ainda por pesquisas bibliográficas e *online*. Para alguns destes métodos, recorre à subcontratação de prestadores de serviço especializados. [1.2.1]

④ Numa empresa com uma atividade tão variada como a ANA as necessidades e tipo de informação necessária variam muito conforme a atividade.

Em matéria comercial a empresa recolhe, através de sistemas próprios, informação estatística relacionada com o movimento aéreo – movimento de aeronaves, fluxos de passageiros, carga. Ao nível dos passageiros é recolhida informação por via de inquéritos, quer sobre o perfil que para efeitos de avaliação da qualidade de serviço.

Adicionalmente são usadas externas fontes de informação de mercado de transporte aéreo, informação turística, informação macroeconómica, informação pública sobre aeroporto concorrentes, etc. [1.2.1.]

⑤ A recolha de informação é feita através de várias fontes: inquéritos desenvolvidos diretamente pela ANA, inquéritos no âmbito de *benchmarkings* internacionais (ex: ACI-ASQ), reuniões de coordenação com *stakeholders* (ex: AOC, FALSEC), reuniões *one-to-one* com companhias aéreas, reclamações enviadas por companhias aéreas e passageiros, observação direta dos nossos serviços, recolha de notícias através dos canais tradicionais e redes sociais. [1.2.1]

## 2. O que significa para si *Competitive Intelligence*?

① *Competitive intelligence* é a forma como uma empresa ou negócio consegue recolher dados de mercado que o colocam em vantagem perante os seus concorrentes. [2.2]

② Uma forma proactiva de captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, dos clientes e do mercado como um todo, analisado tendências e cenários, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo. [2.2]

③ A *Competitive Intelligence* é o processo (ético) sistemático de definição, identificação, recolha, análise e distribuição de inteligência (ou insights) sobre produtos, clientes, competidores e qualquer aspeto do ambiente externo à empresa que seja relevante para a gestão, for forma a esta melhor defender a sua posição e vantagens competitivas no mercado em que atua. [2.2]

④ É um processo sistemático de recolha, análise e distribuição de informação ou insights sobre qualquer aspeto da envolvente externa à empresa que permita orientar os processos de tomada de decisão ao nível do posicionamento estratégico e tático da empresa. [2.2]

⑤ A *Competitive Intelligence* é a atenção permanente aos desenvolvimentos nos processos de negócio, acompanhando sistematicamente aquilo que a nossa concorrência faz, as necessidades dos nossos clientes, perceber novas tendências e necessidades para antecipar a sua introdução e aperfeiçoamento. [2.2]

## 3. Pode o processo de *competitive intelligence* ser usado para criação de vantagens competitivas?

- ① Claro, informação é poder. Desde que seja possível proceder à triagem e tratamento correto da informação recolhida, vários dados poderão colocar um produto ou serviço mais adaptado ao seu público-alvo. [2.2]
- ② É o principal objetivo. [2.2]
- ③ Pode ser usado quer para a criação, quer para a manutenção de vantagens competitivas. [2.2]
- ④ Sim. Esse é o principal objetivo. [2.2]
- ⑤ Sim. A *Competitive Intelligence* é a atenção permanente aos desenvolvimentos nos processos de negócio, acompanhando sistematicamente aquilo que a nossa concorrência faz, as necessidades dos nossos clientes, perceber novas tendências e necessidades para antecipar a sua introdução e aperfeiçoamento. [2.2]

#### **4. O que entende por *social media*?**

- ① Plataformas digitais onde se partilham informações pessoais, notícias, interesses, opiniões e gostos. [2.2]
- ② Meios de comunicação digitais que possibilitam a interação social a partir da partilha e da criação de informação nos mais diversos formatos. [2.2]
- ③ *Social media* são plataformas de comunicação desenvolvidas e geridas por forma a permitir uma participação abrangente e aberta entre indivíduos, normalmente por via tecnológica e virtual. [2.2]
- ④ São plataformas digitais para partilha de informações diversas como notícias “formais”, informação empresarial, científica, institucional, e pessoal através de conteúdos gerados pelos próprios utilizadores. [2.2]
- ⑤ *Social media* são uma ferramenta fundamental nos dias hoje, pois de uma forma económica permitem-nos atingir públicos muito diversos e de grande dimensão de forma instantânea, para além de terem as vantagens da comunicação *one-to-one* e da obtenção de *feedback* permanente. Podem também constituir um risco se a comunicação não for assertiva e o acompanhamento não for permanente. [2.2]

#### **5. Em que plataformas de redes sociais web a ANA está presente?**

- ① Youtube, LinkedIn e Facebook. [2.1.1]
- ② Youtube, LinkedIn, Facebook e Flickr [2.1.1]
- ③ Do meu conhecimento: Facebook e LinkedIn. [2.1.1]
- ④ Youtube, LinkedIn e Facebook. [2.1.1]
- ⑤ Facebook e YouTube. [2.1.1]

#### **6. Como podem as empresas atualmente implementar o processo de *competitive intelligence* utilizando os dados das redes sociais?**

- ① Para além dos dados que as próprias plataformas têm disponíveis, existem sites e *softwares* para avaliar o comportamento das pessoas com os nossos produtos e instalações. Essa informação pode ser preciosa para tomada de decisão de estratégia de comunicação e avaliação de tudo o que os aeroportos disponibilizam e podem vir a disponibilizar. [2.1.1]
- ② Os dados das redes sociais podem e devem ser utilizados para recolher informação sobre a concorrência e os clientes. [2.1.1]

- ③ Podem, quando disponíveis os dados necessários, usá-los para efetuar *benchmarking*, análises estatísticas referentes ao perfil dos clientes, satisfação, lealdade, reclamações, CRM, etc. Ao mesmo tempo que analisam o posicionamento dos *peers*, quer sob o ponto de vista da estratégia de comunicação, quer das características do seu produto. [2.1.1]
- ④ As redes sociais são apenas mais um instrumento sobre o qual múltiplos atores partilham informação. Como tal é crítico para qualquer processo de CI contemplar a monitorização das redes sociais, sob pena de perder uma parte relevante da informação necessário ao conhecimento da sua envolvente externa. A presença nas redes sociais é, desde logo, também uma forma de ter acesso a informação, uma vez que a comunicação é bidirecional. Além disso existem ferramentas de *software* que permitem fazer um acompanhamento automático de conteúdos. [2.1.1]
- ⑤ Recolhendo a informação pertinente, sistematizando-a e incorporando-a nas decisões e processos de negócio. [2.1.1]

### **7. O que é necessário para as organizações adotarem os *social media*?**

- ① Avaliar corretamente a pertinência da presença nas redes sociais e a sua consistência e aplicabilidade, bem como a integração dos outros meios de comunicação offline e de qualidade de serviço. [2.1.1]
- ② É essencial ter recursos humanos dedicados e uma estratégia prévia bem definida. [2.1.1]
- ③ Consciência de que requer investimento em tempo e recursos e de que traz riscos, nomeadamente reputacionais, caso não seja gerida com profissionalismo e segundo uma estratégia bem definida. [2.1.1]
- ④ Uma análise custo-benefício da relevância da presença nas diversas redes em função do tipo de atividade da empresa é fundamental. Uma vez tomada a decisão tem de haver uma preparação técnica e mudança de mentalidade. As redes sociais são mais uma janela que se abre na empresa, que nos permite ver mais longe, mas que também nos expõe muito mais. [2.1.1]
- ⑤ Alocar os recursos necessários, organizar os processos tradicionais em função desta nova realidade e consciencializar todos os recursos para a natureza específica destes meios, formando-os devidamente. [2.1.1]

### **8. Como é que a ANA e o departamento pelo qual é responsável utiliza os *social media*?**

- ① São vários os departamentos e aeroportos que utilizam os *social media*, mas a utilização é moderada, embora constante e eficaz para comunicar com os seus passageiros e comunidade envolvente. [2.1.2]
- ② No departamento ao qual pertencemos utilizamos o Facebook e o LinkedIn para divulgação de informação relevante a passageiros, profissionais e empresas do setor. [2.1.2]
- ③ Na DMA existe uma pessoa responsável por esta área – Ana Lúcia Teixeira – que normalmente utiliza os *social media* para promoção e divulgação de novas rotas e para temas que tenham a ver com a estratégia de comunicação do Marketing Aviação. [2.1.2]
- ④ A ANA reconhece a importância crescente dos *social media* e tem vindo progressivamente a crescer na utilização destas ferramentas com base numa estratégia de presença moderada. [2.1.2]

⑤ Na DAHD procuramos estar atentos aos seus *inputs* e divulgamos informações de interesse para os clientes. [2.1.2]

### **9. Podem os *social media* serem utilizados no Processo de *Competitive Intelligence*? Como?**

① Não só pelo que foi descrito no ponto 3, mas também para conseguir uma comunicação bilateral e de UGC – User Generated Content, muito importante para o *engagement* com os públicos-alvo. [2.1.1]

② As organizações podem obter *competitive intelligence* proactiva a partir das conversas nas redes sociais, conseguindo um melhor conhecimento do mercado e um melhor posicionamento das suas marcas. [2.1.1]

③ Sim, à semelhança do já respondido na pergunta 6. Quando disponíveis os dados necessários, podem ser usados para efetuar benchmarking, análises estatísticas referentes ao perfil dos clientes, satisfação, lealdade, reclamações, etc. Ao mesmo tempo que analisam o posicionamento dos *peers*, quer sob o ponto de vista da estratégia de comunicação, quer das características do seu produto. [2.1.1]

④ Já respondido na pergunta 6. A presença nas redes sociais é, desde logo, também uma forma de ter acesso à informação, uma vez que a comunicação é bidirecional. Além disso existem ferramentas de *software* que permitem fazer um acompanhamento automático de conteúdos. [2.1.1]

⑤ Sim, conforme já explicado nas respostas 1 e 2. [2.1.1]

### **10. Na ANA, quais considera serem os benefícios potenciais e já alcançados da utilização dos *social media*?**

① Para além de estar mais próximo do positivo e negativo que se possa estar a dizer sobre os aeroportos, companhias, serviços, os *social media*, se bem geridos e integrados numa estratégia de comunicação consistente, são muito relevantes para criar sentido de comunidade e de desenvolver boa vontade com as comunidades de seguidores. [2.1.1]

② Uma maior interação com os públicos-alvo e recolha de informação sobre a qualidade do serviço. [2.1.1]

③ Os *social media* têm uma influência significativa na reputação da empresa e na sua estratégia de comunicação e gestão relacional com os clientes finais, nomeadamente no que diz respeito à comunicação e promoção das características do produto que oferece e do posicionamento dos aeroportos. [2.1.1]

④ Existem claros benefícios ao nível da comunicação comercial e mesmo operacional com os passageiros, para além de permitirem a recolha de informação relevante para os processos de desenvolvimento de negócio e melhoria da qualidade de serviço. [2.1.1]

⑤ Permitiram-nos estabelecer uma comunicação direta e mais próxima com o utilizador final, para conhecer as suas necessidades e passar informação pertinente. [2.1.1]

### **11. O seu departamento reúne e analisa informação acerca do ambiente externo à ANA?**

① Sim. [2.1.2]

② Sim. [2.1.2]

③ Sim, neste momento em projetos individuais apenas. [2.1.2]

- ④ Sim. Estamos em fase de melhoria e sistematização do processo de CI na ANA. [2.1.2]
- ⑤ Sempre que existem situações concretas que possam comprometer a imagem da empresa. [2.1.2]

**12. Se sim, que nome dão a essas atividades (*Business Intelligence / Competitive Intelligence / Outro*)?**

- ① *Business Intelligence, Marketig Intelligence*. [2.2]
- ② Business Intelligence, Marketig Intelligence. [2.2]
- ③ *Competitive Intelligence*, vulgarmente resumido no dia-a-dia ao termo “*Benchmarking*”, embora represente mais que isso. [2.2]
- ④ Business Intelligence, Marketig Intelligence. Trabalhamos a dois níveis distintos e por isso com duas designações diferentes: *Aviation Business Intelligence* (focado no desenvolvimento de rotas) e *Competitive Intelligence* (focado no desenvolvimento do produto e competitividade aeroportuária). [2.2]
- ⑤ Não têm uma designação específica. [2.2]

**13. O seu departamento tem uma pessoa responsável pela Inteligência Competitiva / *Social Media Intelligence*?**

- ① Sim. [2.1.3]
- ② Sim. [2.1.3]
- ③ *Competitive Intelligence* sim. *Social Media Intelligence* formalmente não. [2.1.3]
- ④ Sim. [2.1.3]
- ⑤ Não. [2.1.3]

**14. A ANA tem um departamento para a “*Competitive Intelligence*” / *Social Media Intelligence***

- ① Não. [2.1.3]
- ② Não. [2.1.3]
- ③ *Competitive Intelligence* na perspetiva de aviação, sim. Na DMA. [2.1.3]
- ④ Temos *Competitive Intelligence* integrado na Direção de Marketing Aviação. [2.1.3]
- ⑤ *Competitive Intelligence* na perspetiva de aviação, sim. Na DMA. [2.1.3]

**15. Há um orçamento específico para a *social media intelligence / competitive intelligence*?**

- ① Sim. [2.1.3]
- ② Sim. [2.1.3]
- ③ Correntemente e de forma formal ainda não, mas existe um programa para este efeito sob análise, que introduz formalmente esse tipo de orçamento (para *Competitive Intelligence*). [2.1.3]
- ④ Não é específico. Possivelmente será no futuro com a conclusão do novo processo referido na questão 11. [2.1.3]
- ⑤ Ver resposta dadas pela DMA. [2.1.3]

**16. A ANA faz *outsourcing* das atividades relacionadas com a *Competitive Intelligence / Social Media Intelligence*?**

- ① Que eu saiba, não. [2.1.3]
- ② Que eu saiba, não. [2.1.3]
- ③ No nosso departamento e neste momento, não. [2.1.3]
- ④ Não de forma sistemática. Pontualmente são solicitados insights externos. [2.1.3]
- ⑤ Ver resposta dadas pela DMA. [2.1.3]

**17. Quem são as pessoas que usam a *competitive intelligence* na ANA?**

- ① Marketing, IT, Qualidade de serviço, *Pricing* e previsões, controlo de gestão. [2.1.1]
- ② Comissão Executiva, Marketing, IT, Qualidade de serviço, *Pricing* e previsões, controlo de gestão. [2.1.1]
- ③ Todas as pessoas que estudam a performance da empresa e o seu posicionamento face ao seu ambiente externo usam, ainda que involuntariamente, este conceito, ainda que indiretamente. No limite, este conceito deverá ser utilizado preferencialmente nas áreas da empresa que maior concorrência ou pressões externas sofrem, normalmente nas que geram maiores receitas. [2.1.1]
- ④ Comissão Executiva, áreas de marketing e desenvolvimento de negócios aviação e não aviação, qualidade de serviço, *pricing* e previsões. [2.1.1]
- ⑤ Todos os quadros de primeiro e segundo nível. [2.1.1]

**18. Que departamentos da ANA usam a informação obtida a partir dos dados das redes sociais?**

- ① Áreas de Marketing e comunicação. [2.1.1]
- ② Áreas de Marketing e Comunicação. [2.1.1]
- ③ A DMA utiliza, bem como, segundo sei, a DCNA. [2.1.1]
- ④ Áreas de marketing aviação, não-aviação e comunicação. [2.1.1]
- ⑤ A DAHD utiliza e sei que a DMA também o faz. [2.1.1]

**19. Que ferramentas tecnológicas / aplicações informáticas utiliza a ANA para atender aos seus clientes tendo por base os dados das redes sociais (*data mining / data warehousing, etc.*)?**

- ① Ainda nenhuma. [1.3]
- ② Ainda nenhuma. [1.3]
- ③ No que toca especificamente às redes sociais, não sei dizer (área da DMA da Ana Lúcia Teixeira). [1.3]
- ④ Nenhuma. Em avaliação. [1.3]
- ⑤ A informação é recolhida pela DMA e reenviada à DAHD. [1.3]

**20. É dada formação na ANA aos seus colaboradores sobre a informação que devem recolher quando participam em reuniões com entidades externas à ANA?**

- ① Que eu saiba, nenhuma. [2.3]
- ② Que eu saiba, nenhuma. [2.3]
- ③ Do meu conhecimento, não. [2.3]
- ④ Formação formal não tenho conhecimento. Ao nível do desenvolvimento de rotas as equipas estão preparadas para recolher informações junto das companhias aéreas com vista ao desenvolvimento do negócio aviação. [2.3]

- ⑤ A ANA tem ações de formação sobre “participação em reuniões e negociações”. [2.3]

**21. Os colaboradores da ANA participam em seminários sobre *Competitive Intelligence*?**

- ① Creio que sim. [2.3]  
② Não tenho conhecimento. [2.3]  
③ Do meu conhecimento, não. Mas na DMA queremos mudar isso. [2.3]  
④ Presentemente ao nível da direção de marketing aviação, não. [2.3]  
⑤ Pelo que sei, não. [2.3]

**22. Como é que a ANA comunica aos seus colaboradores os resultados do processo de *competitive intelligence*?**

- ① Através de relatórios e estudos específicos. [1.4]  
② Envio de *reports* e estudos por e-mail. [1.4]  
③ Neste momento, não existem canais formais e comuns de comunicação a esse respeito. Mas na DMA queremos mudar isso, no que toca à *Competitive Intelligence* de Aviação. [1.4]  
④ Presentemente é feito de forma não sistemática através de e-mail. A criação de um processo sistemático de partilha de *insights* é um dos aspetos que estamos a preparar para implementar. [1.4]  
⑤ Não existe uma sistematização deste processo. [1.4]



### Anexo III – Inquéritos

Inquérito por questionário sobre o tema:

“Social Media Intelligence. Desafios colocados à Inteligência Competitiva. O caso da ANA – Aeroportos de Portugal, S.A.”



O colaborador 400230 da “ANA- Aeroportos de Portugal”, desde 1987.07.13, José Alberto Sardo Ramos Pereira, Supervisor Operacional/OPA no Aeroporto Francisco Sá Carneiro encontra-se a frequentar um Mestrado em “Informação Empresarial” no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), estando neste momento a elaborar a dissertação que terá como título: “Social Media Intelligence como fonte componente da gestão da informação e do conhecimento empresarial. Desafios colocados à Inteligência Competitiva. O Caso da ANA – Aeroportos de Portugal, S.A.”, sob a orientação da Sra. Professora Doutora Ana Terra.

Com o inquérito que ora submete e para o qual solicita e agradece o vosso melhor contributo, através do seu preenchimento, pretende avaliar o grau de implementação na empresa de um Processo de Inteligência Competitiva que tenha por fontes de informação os dados das redes sociais WEB em que a “ANA” está presente, bem como da existência de um contexto em que esse Processo se desenvolve, o qual pressupõe uma cultura organizacional que o contemple e uma consciencialização para a sua existência.

Pelo que, traduzindo-se a Inteligência Competitiva num processo que se decompõe em diferentes fases que se vão sucedendo numa lógica última de obtenção de um produto final que mais não é do que “inteligência” (informação analisada) sobre o ambiente externo da empresa para apoio à tomada de decisões estratégicas, elaborou-se um conjunto de questões (de avaliação ou escolha múltipla) que visam medir se a totalidade

ou apenas algumas dessas fases foram já implementadas e, bem assim, do carácter formal ou informal no modo como as tarefas com elas relacionadas são realizadas pelos colaboradores afetos à sua prossecução.

O "Tutor" na ANA deste trabalho académico é o Sr. Dr. Francisco Pita, DMA.

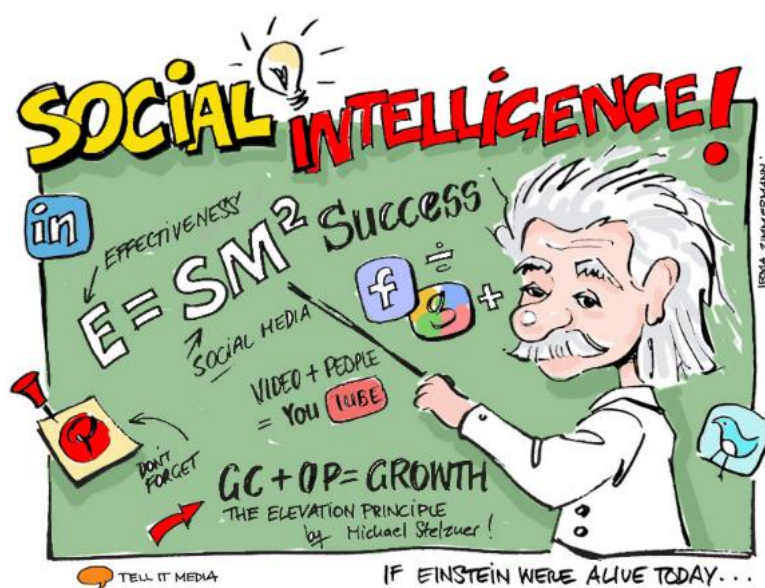
Este inquérito foi produzido a 18 de agosto de 2017, seguindo o "Guia Prático para a elaboração de inquéritos por questionários", da Área de Estudos e Planeamento do IST, coordenado pelo Sr. Doutor Rui Mendes.

Este questionário usa a plataforma digital "Google formulários" para processamento do mesmo, com ativação do controle de um inquérito por endereço de e-mail.

O tempo médio estimado para preenchimento e submissão deste inquérito deverá ser de 10 a 12 minutos.

Não está a ser avaliado. Não existem respostas erradas... todas as suas respostas são essenciais para este trabalho!

O autor, desde já, sob compromisso de honra, declara que será garantida a total confidencialidade às respostas obtidas, bem como o anonimato dos respondentes ao inquérito.



Inquérito a Colaboradores da ANA - Aeroportos de Portugal, S.A., sobre a Inteligência Competitiva.





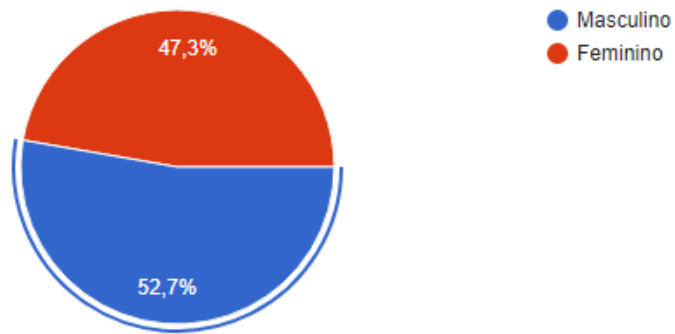
⋮

### 1- Género (M / F)

Masculino

Feminino

55 respostas



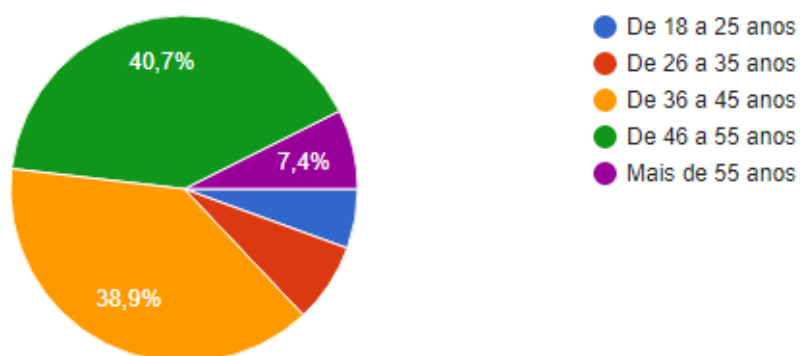
Respostas:	Número:	Percentagem:
	55	
M	29	52,7
F	26	47,3



## 2- Idade

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- Mais de 55 anos

54 respostas



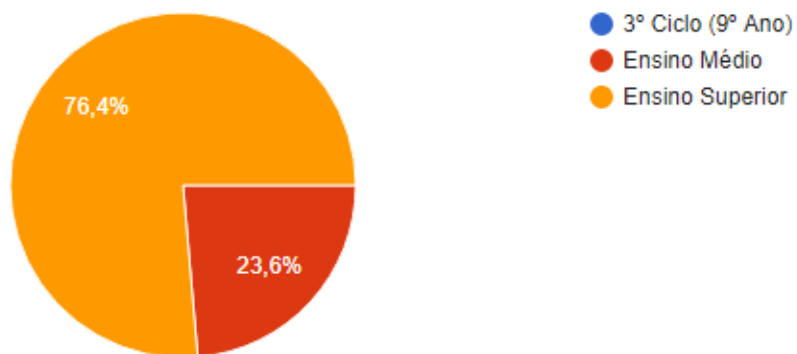
Respostas:	54	De 18 a 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	Mais de 55 anos
Número:		3	4	21	22	4
Porcentagem:		5,6	7,4	38,9	40,7	7,4



### 3- Habilitações literárias

- 3º Ciclo (9º Ano)
- Ensino Médio
- Ensino Superior

55 respostas



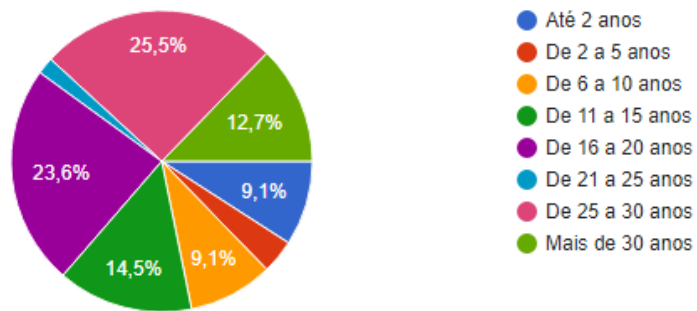
Respostas:	Número:	Percentagem:
	55	
3º Ciclo (9º Ano)	0	9,1
Ensino Médio	13	23,6
Ensino Superior	42	76,4



#### 4- Antiguidade (anos de serviço)

- Até 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 25 a 30 anos
- Mais de 30 anos

55 respostas



Respostas:	Número:	Percentagem:
55		
Até 2 anos	5	9,1
De 2 a 5 anos	2	3,6
De 6 a 10 anos	5	9,1
De 11 a 15 anos	8	14,5
De 16 a 20 anos	13	23,6
De 21 a 25 anos	1	1,8
De 25 a 30 anos	14	25,5
Mais de 30 anos	7	12,7

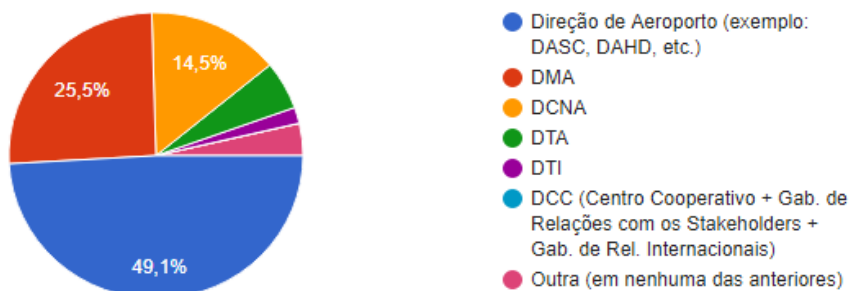


...

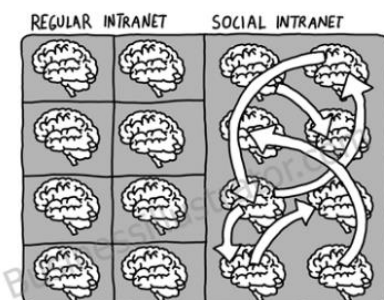
### 5- Qual é a Direção em que está inserido?

- Direção de Aeroporto (exemplo: DASC, DAHD, etc.)
- DMA
- DCNA
- DTA
- DTI
- DCC (Centro Cooperativo + Gab. de Relações com os Stakeholders + Gab. de Rel. Internacionais)
- Outra (em nenhuma das anteriores)

55 respostas



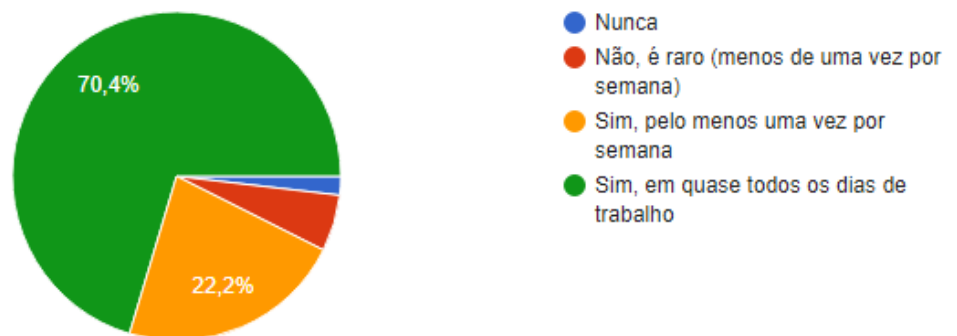
Respostas:	Número:	Percentagem:
	55	
Aeroportos	27	49,1
DMA	14	25,5
DCNA	8	14,5
DTA	3	5,5
DTI	1	1,8
DCC	0	0
Outra	2	3,6



6- É um utilizador regular da Intranet da "ANA" (exemplo: Portal do Colaborador)?

- Nunca
- Não, é raro (menos de uma vez por semana)
- Sim, pelo menos uma vez por semana
- Sim, em quase todos os dias de trabalho

54 respostas



Respostas:	Número:	Percentagem:	
	54		
Nunca	1	1,9	
Não, é raro	3	5,6	
Sim. 1 p/ semana	12	22,2	
Sim. Todos os dias	38	70,4	

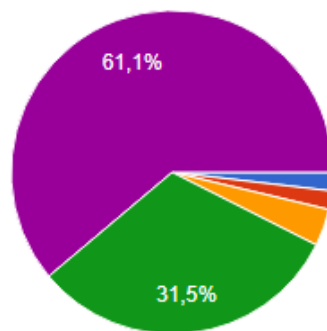


⋮

7- É um utilizador regular do computador pessoal ou de dispositivos móveis para aceder à WEB (escolha a opção que mais se adequa):

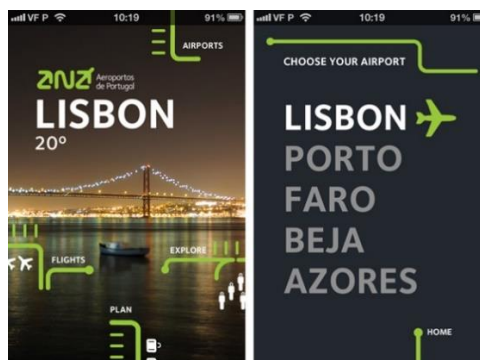
- Nunca
- Não, é raro (menos de uma vez por semana)
- Sim, todas as semanas
- Sim, todos os dias
- Sim, várias vezes ao dia

54 respostas



- Nunca
- Não, é raro (menos de uma vez por semana)
- Sim, todas as semanas
- Sim, todos os dias
- Sim, várias vezes ao dia

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Nunca	1	1,9
Não, é raro	1	1,9
Sim. Todas as semanas	2	3,7
Sim. Todos os dias	17	31,5
Sim. Várias vezes ao dia	33	61,1

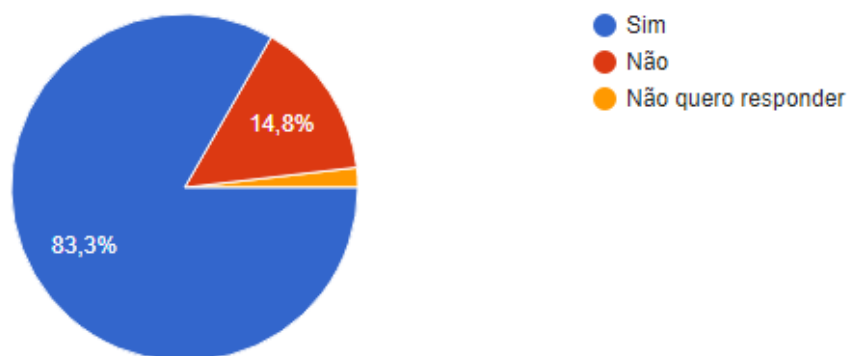


⋮

8- Tem conta em alguma das seguintes redes sociais WEB (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, YouTube, outra)?

- Sim
- Não
- Não quero responder

54 respostas



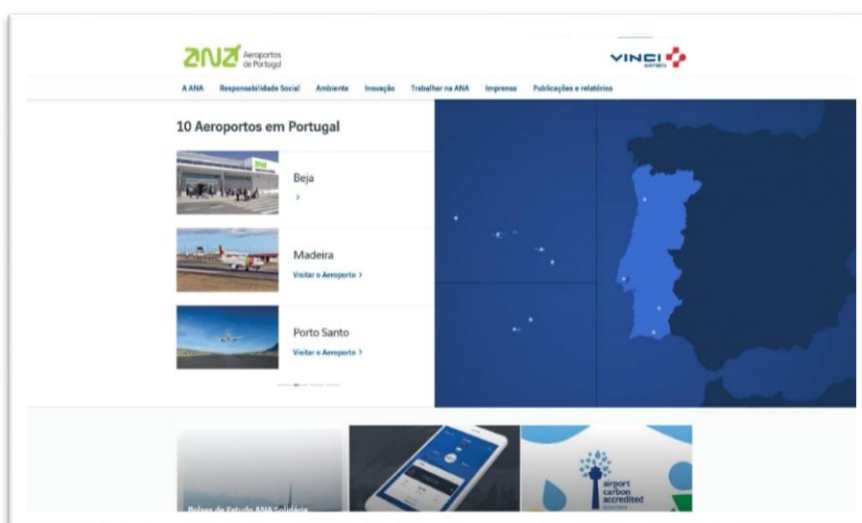
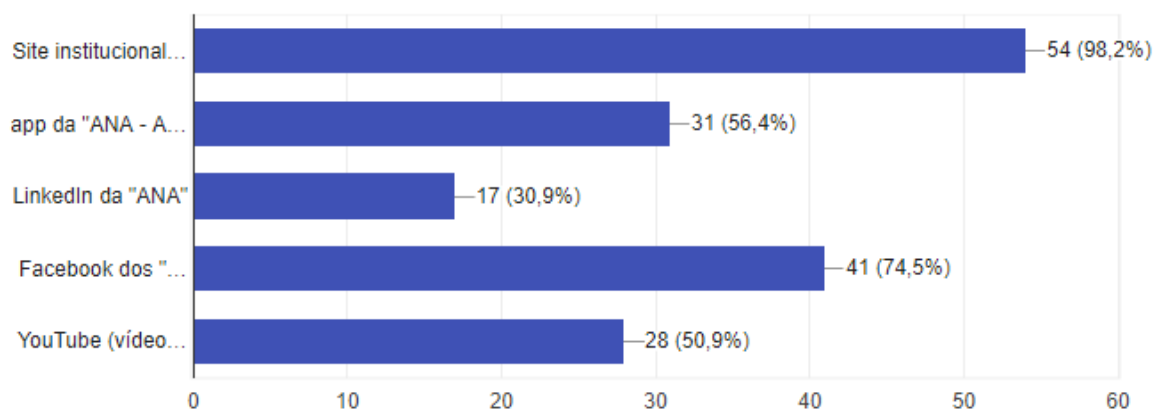
Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Sim.	45	83,3
Não.	8	14,8
Não quero responder	1	1,9



9- Acedeu alguma vez às seguintes plataformas? (pode assinalar mais do que uma opção).

- Site institucional da "ANA"
- app da "ANA - Aeroportos"
- LinkedIn da "ANA"
- Facebook dos "Aeroportos ANA"
- YouTube (vídeos institucionais da ANA)

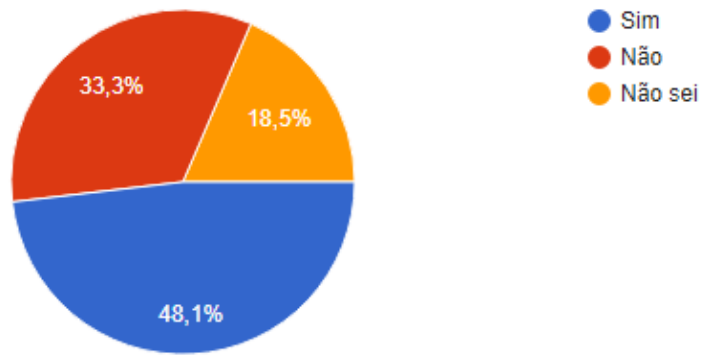
55 respostas



10- O seu "departamento" reúne e analisa informação acerca do ambiente externo à "ANA"?

- Sim
- Não
- Não sei

54 respostas



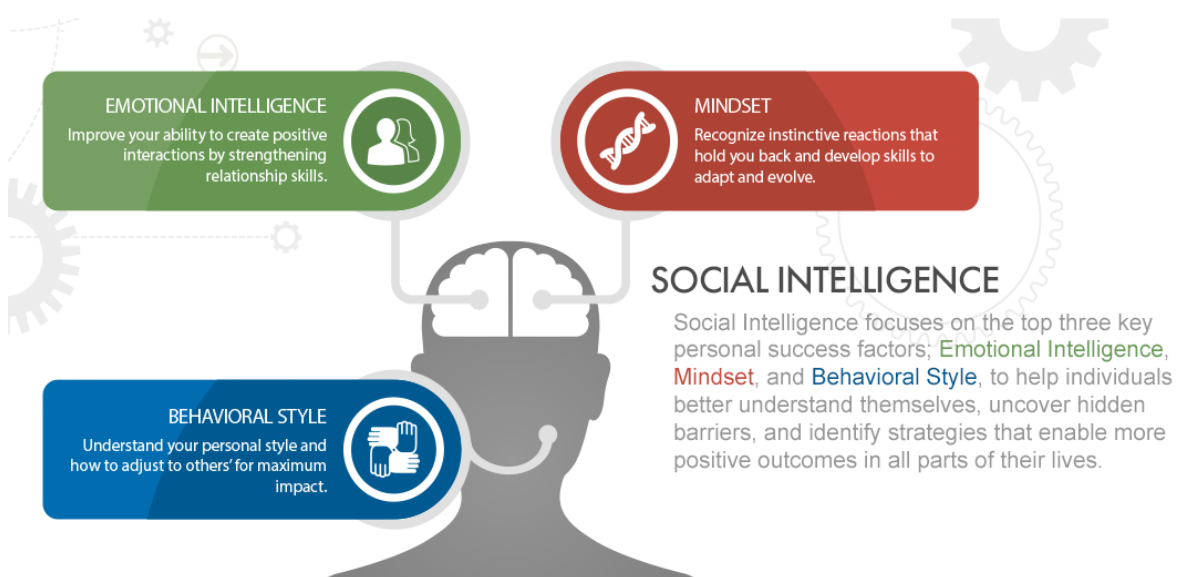
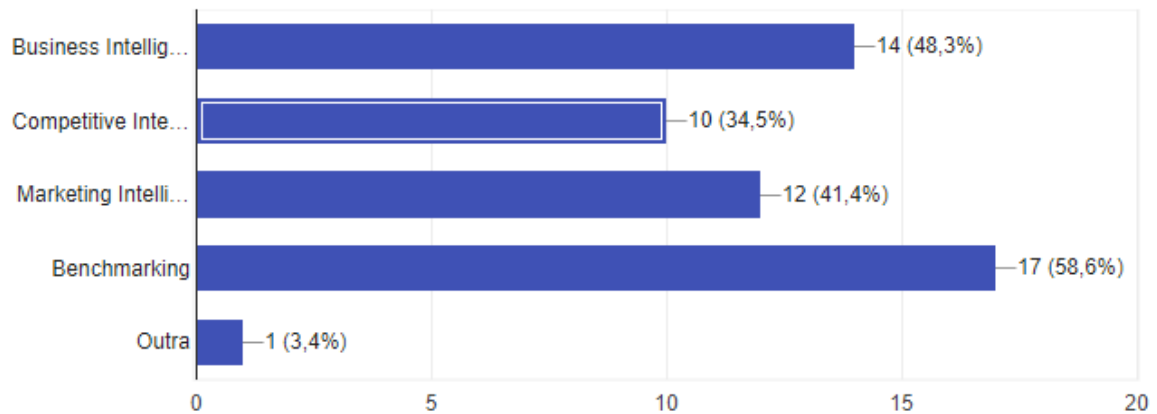
Respostas:	Número:	Percentagem:	
	54		
Sim.	26	48,1	
Não.	18	33,3	
Não sei	10	18,5	



11- Se sim (se respondeu afirmativamente à questão 10), que nome dá a essas atividades?

- Business Intelligence
- Competitive Intelligence
- Marketing Intelligence
- Benchmarking
- Outra

29 respostas

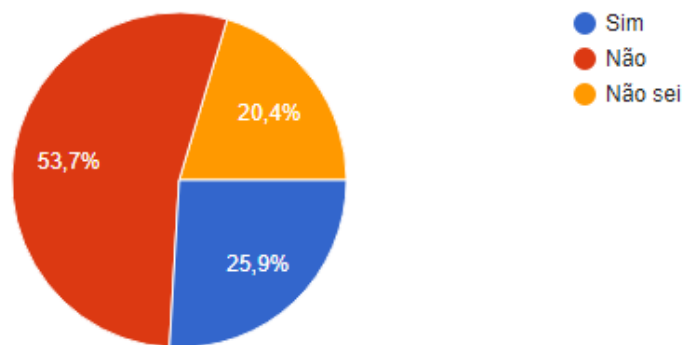


⋮

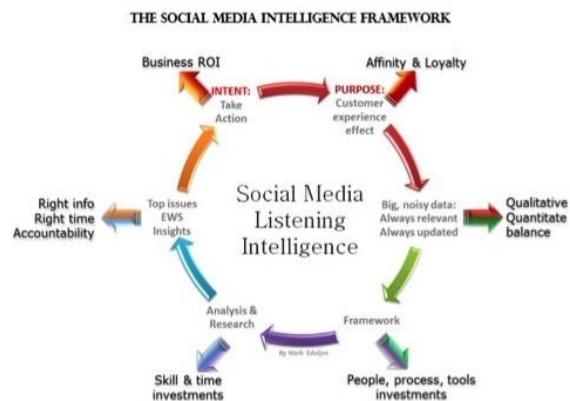
## 12- O seu departamento tem uma pessoa responsável pela Competitive Intelligence / Social Media Intelligence?

- Sim
- Não
- Não sei

54 respostas



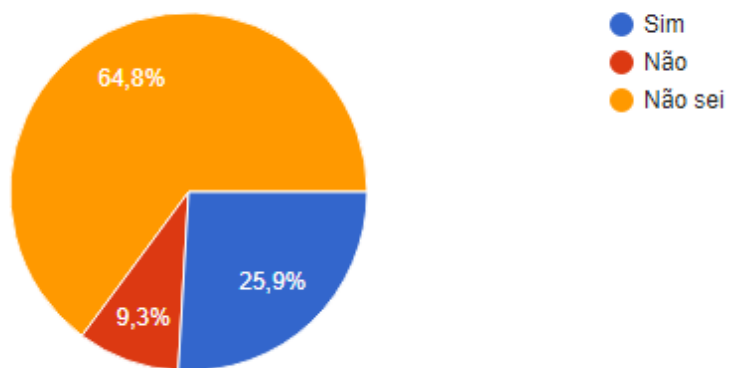
Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Sim.	14	25,9
Não.	29	53,7
Não sei	11	20,4



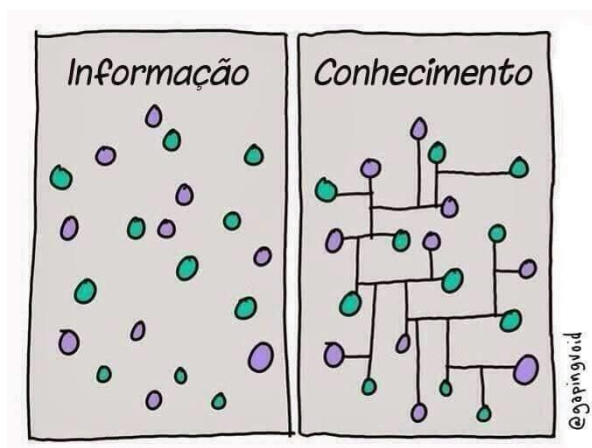
### 13- A “ANA” tem um departamento para a “Competitive Intelligence” / Social Media Intelligence?

- Sim
- Não
- Não sei

54 respostas



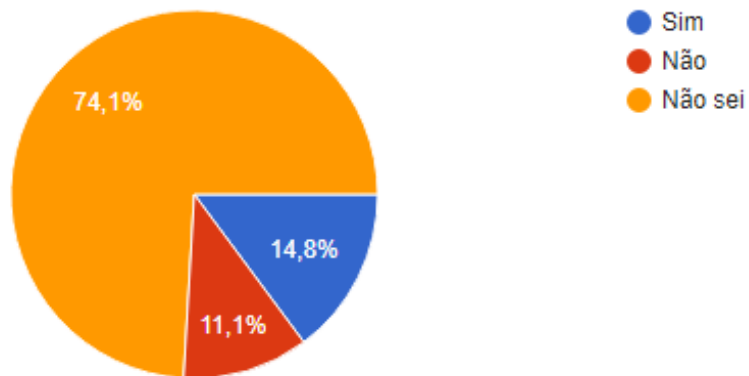
Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Sim.	14	25,9
Não.	5	9,3
Não sei	35	64,8



## 14- A "ANA" faz outsourcing das atividades relacionadas com a Competitive Intelligence / Social Media Intelligence?

- Sim
- Não
- Não sei

54 respostas



Respostas:	Número:	Percentagem:	
	54		
Sim.	8	14,8	
Não.	6	11,1	
Não sei	40	74,1	



15- Quem são os Colaboradores que usam a Competitive Intelligence / Social Media Intelligence na “ANA? (assinale as opções aplicáveis).

- Diretores de 1ª e 2ª linha
- Chefes de Divisão
- Chefes de Serviço, Departamento ou Núcleo
- TOE's
- Supervisores e Coordenadores
- Todos os Colaboradores
- Não sei

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Diretores de 1ª e 2ª linha	9	16,7
Chefes de divisão	10	18,5
Chefes de serviço	9	16,7
TOE's	9	16,7
Supervisores	5	9,3
Todos Colaboradores	7	13
Não sei	35	64,9

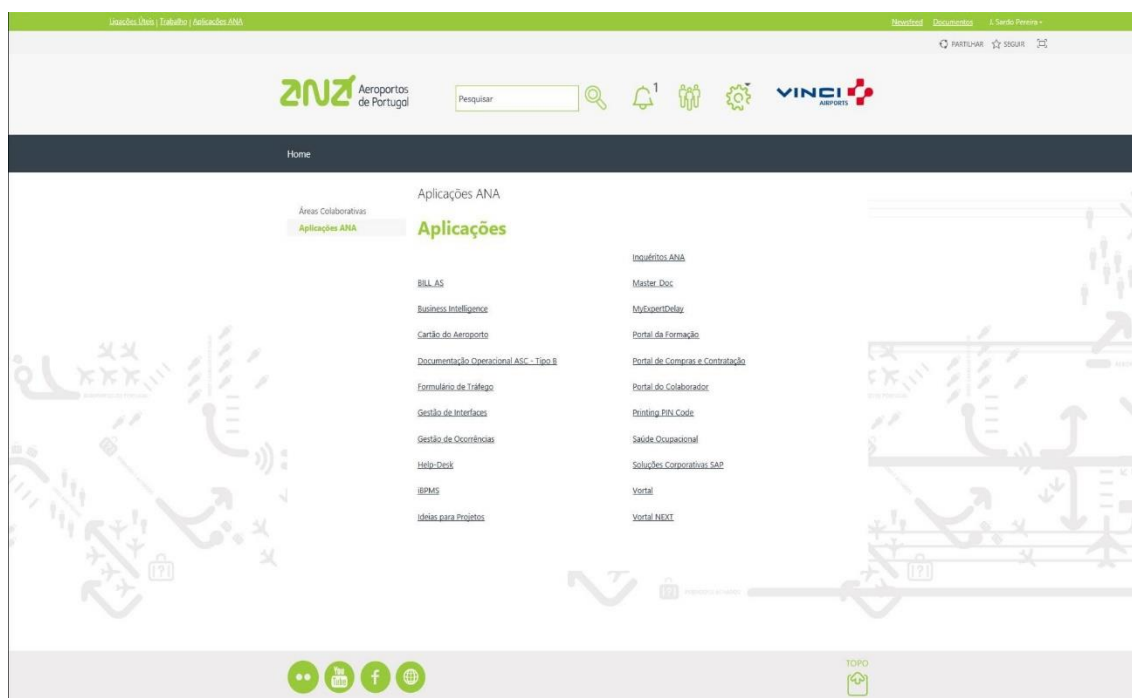


...

16- Quais as Direções ou Serviços onde se encontram os Colaboradores que usam a Competitive Intelligence / Social Media Intelligence na "ANA"? (assinale as opções aplicáveis).

	Sim
Direções de Aeroportos	<input type="radio"/>
Direção de Marketing Aviação	<input type="radio"/>
Direção Comercial Não Aviação	<input type="radio"/>
Direção de Recursos Humanos	<input type="radio"/>
Direção Técnica Aeroportuária	<input type="radio"/>
Direção de Desenvolvimento de Infraestruturas Aeroportuárias	<input type="radio"/>
Direção de Tecnologias de Informação	<input type="radio"/>
Direção do Centro Cooperativo	<input type="radio"/>
Direção de Compras	<input type="radio"/>
Direção Administrativa e Financeira	<input type="radio"/>
Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão	<input type="radio"/>
Auditorias	<input type="radio"/>
Qualidade	<input type="radio"/>
Investigação e Desenvolvimento	<input type="radio"/>
Serviço ao Cliente e / ou ao Passageiro	<input type="radio"/>
Serviços Operacionais (SOA, SLCI, Manutenções	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>

Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
<b>DMA</b>	<b>38</b>	<b>70,3</b>
DCNA	27	50
Aeroportos	20	37
DTI	14	25,9
Investigação e Desenvol.	14	25,9
Qualidade	10	18,5
Gab. Planeamento e ...	9	16,6
DCC	8	14,8
Serviço ao Passageiro	8	14,8

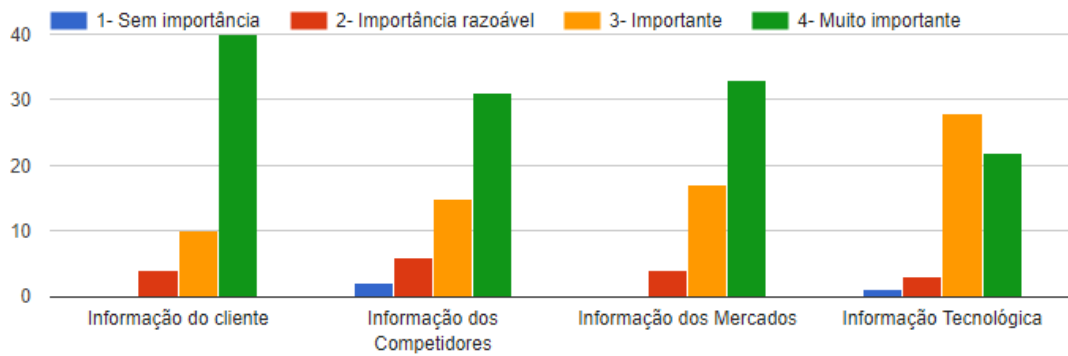


Na Intranet da ANA existe uma ligação nas “Aplicações” de acesso à “business intelligence”.

...

17- Qual o grau de importância dos tópicos seguintes quando se obtém informação para a inteligência competitiva (classifique de 1 a 4).

	1- Sem importância	2- Importância razoável	3- Importante	4- Muito importante
Informação do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação dos Competidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação dos Mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação Tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

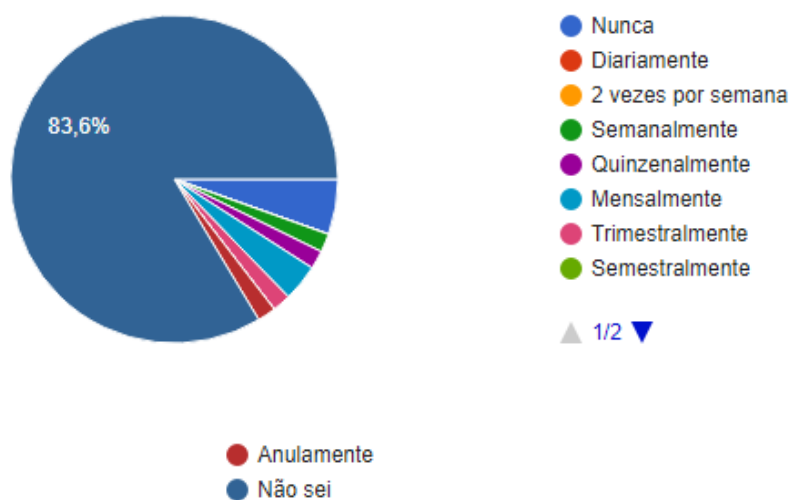


	S/ Impor	Razoável	Import.	Muito	T
Cliente	0	4	10	40	54
Competidores	2	6	15	31	54
Mercados	0	4	17	33	54
Tecnológica	1	3	28	22	54

18- Com que frequência a “ANA” elabora relatórios de Competitive Intelligence / Social Media Intelligence?

- Nunca
- Diariamente
- 2 vezes por semana
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Não sei

55 respostas

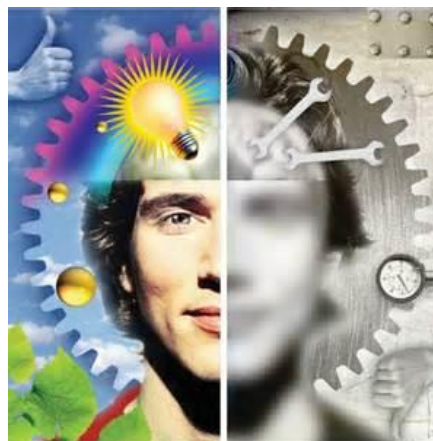
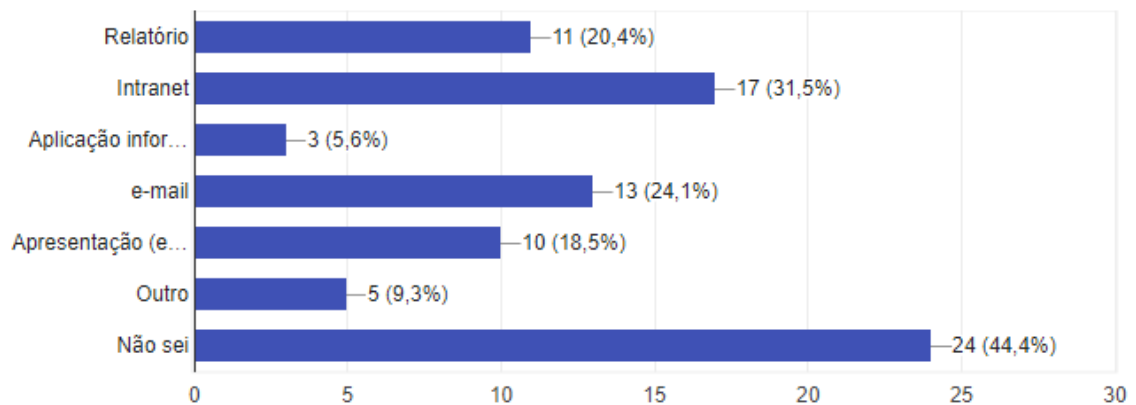


Respostas:	Número:	Porcentagem:
	55	
Não sei	46	83,6
Nunca	3	5,5
Mensalmente	2	3,6

19- Como é que a informação analisada é transmitida dentro da empresa?  
(assinale as opções aplicáveis).

- Relatório
- Intranet
- Aplicação informática dedicada
- e-mail
- Apresentação (exemplo:Power point)
- Outro
- Não sei

54 respostas

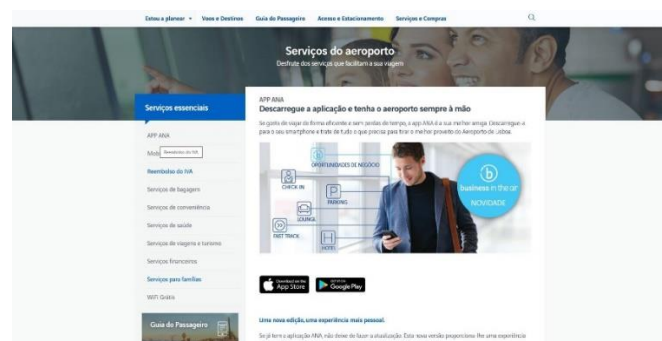
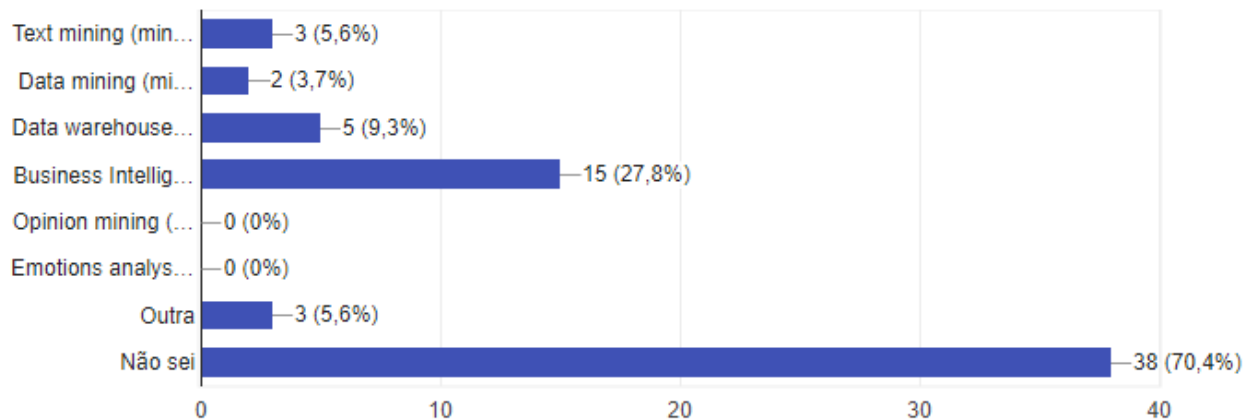


...

20- Quais as tecnologias de informação de suporte ao Processo de Competitive Intelligence / Social Media Intelligence de que a “ANA” se socorre? (assinale as opções aplicáveis).

- Text mining (mineração de textos)
- Data mining (mineração de dados)
- Data warehouse (depósito de dados)
- Business Intelligence
- Opinion mining (mineração de opiniões)
- Emotions analysis (análise de emoções)
- Outra
- Não sei

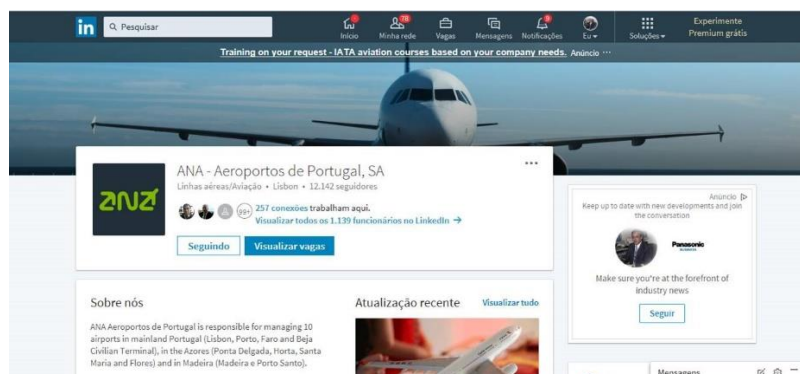
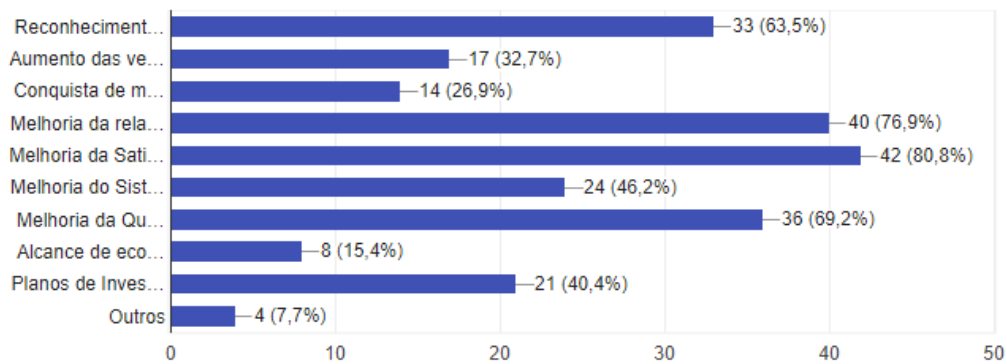
54 respostas



21- Como avalia os benefícios da Competitive Intelligence / Social Media Intelligence para a “ANA”? (assinale as opções aplicáveis).

- Reconhecimento de oportunidades ou ameaças
- Aumento das vendas de serviços
- Conquista de mercado
- Melhoria da relação com os Clientes
- Melhoria da Satisfação dos Clientes
- Melhoria do Sistema de Apoio à Decisão
- Melhoria da Qualidade do Serviço
- Alcance de economias de custo
- Planos de Investimentos e projetos mais ajustados
- Outros

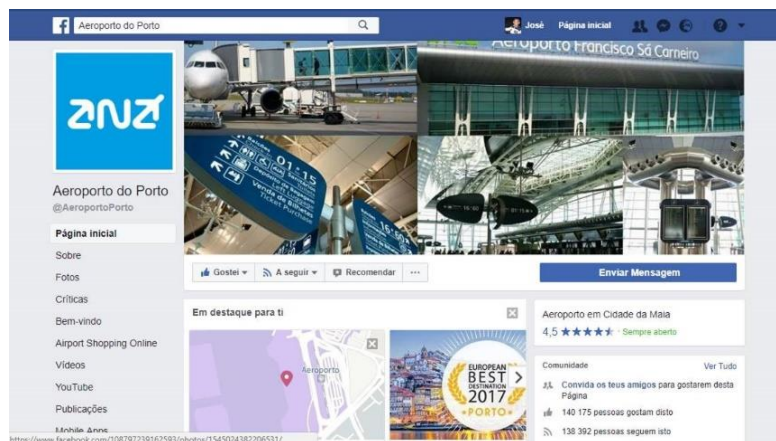
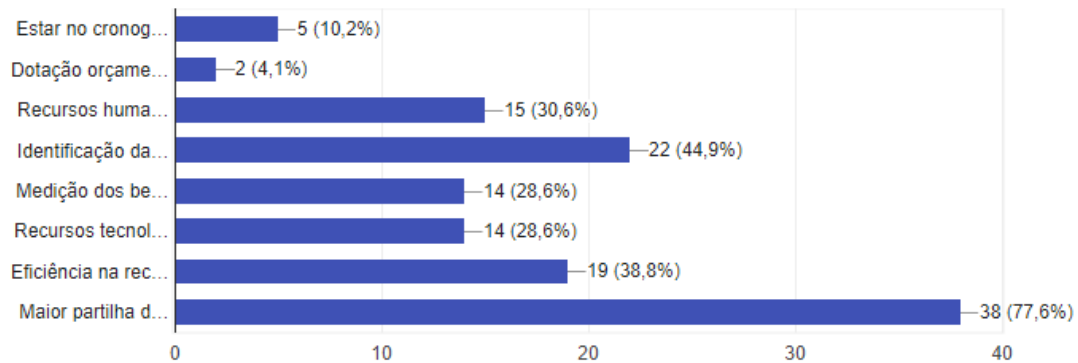
52 respostas



## 22- Quais as áreas da Competitive Intelligence / Social Media Intelligence que entende necessitarem de melhoramento?

- Estar no cronograma
- Dotação orçamental
- Recursos humanos disponíveis
- Identificação das necessidades de informação
- Medição dos benefícios
- Recursos tecnológicos
- Eficiência na recolha e reunião da informação
- Maior partilha do conhecimento efetivo

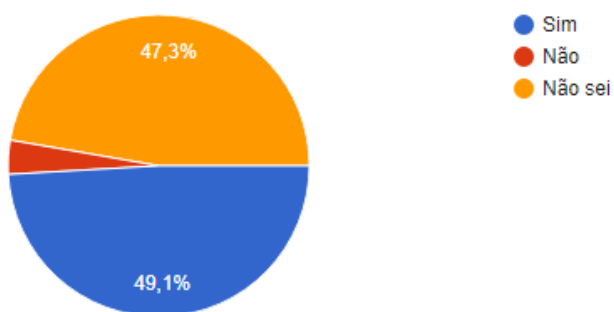
49 respostas



### 23- A "ANA" monitoriza os WEB social media?

- Sim
- Não
- Não sei

55 respostas



Respostas:	Número:	Percentagem:
	55	
Sim.	27	49,1
Não.	26	47,3
Não sei	2	3,6

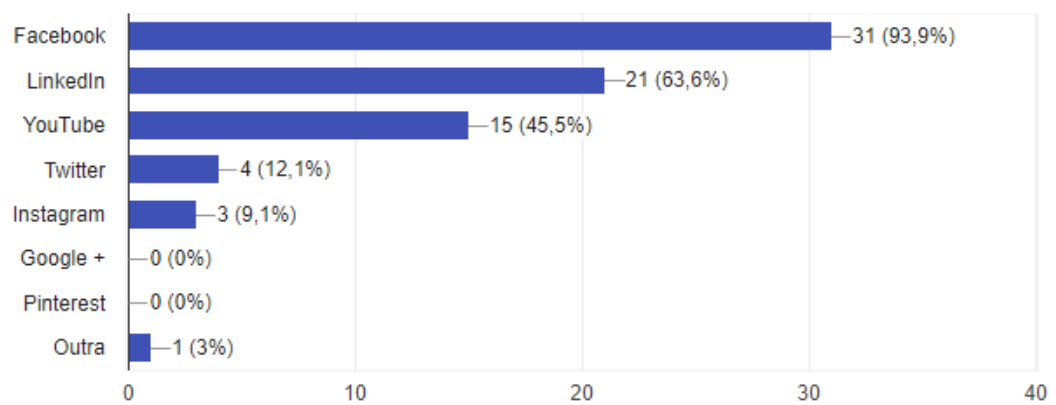


...

24- Se sim, em que plataformas? (assinale as opções aplicáveis).

- Facebook
- LinkedIn
- YouTube
- Twitter
- Instagram
- Google +
- Pinterest
- Outra

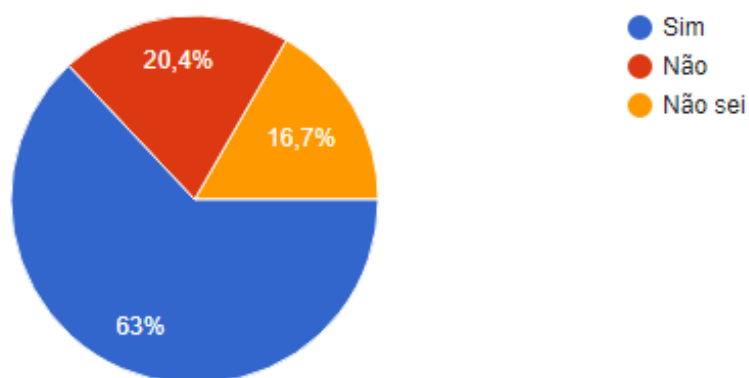
33 respostas



25- Considera a informação institucional obtida através dos WEB social media confiável?

- Sim
- Não
- Não sei

54 respostas



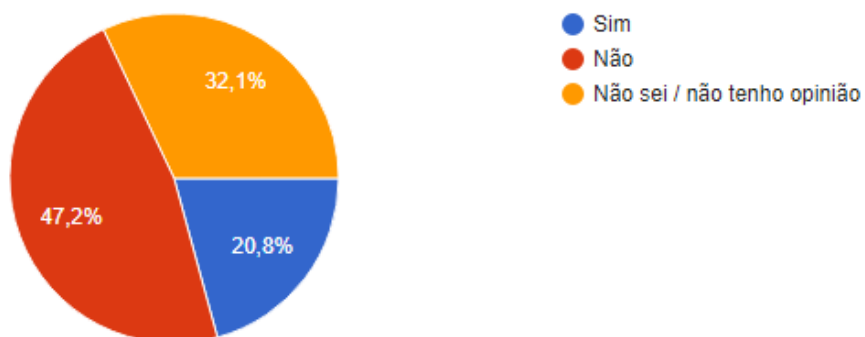
Respostas:	Número:	Percentagem:
	54	
Sim.	34	63
Não.	11	20,4
Não sei	9	16,7



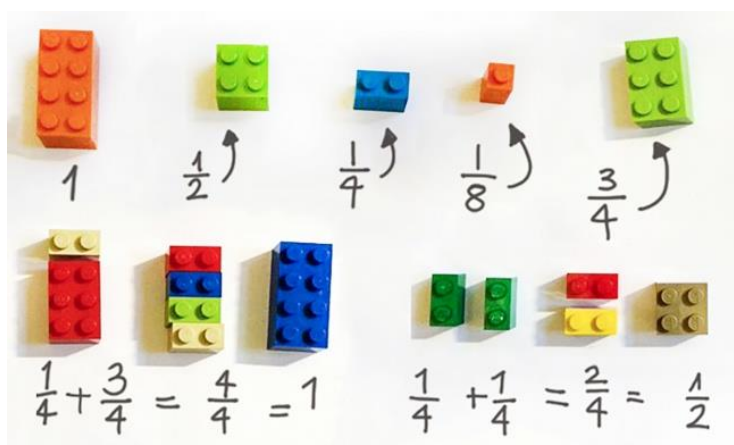
26- Considera a informação obtida através dos "comentários e opiniões" nos WEB social media confiável?

- Sim
- Não
- Não sei / não tenho opinião

53 respostas



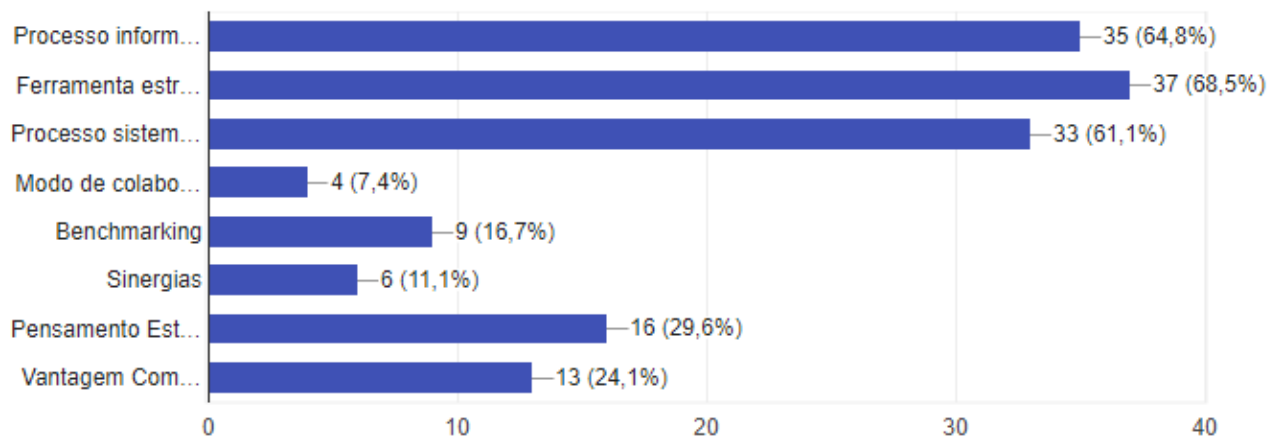
Respostas:	Número:	Percentagem:
	53	
Sim.	11	20,8
<b>Não.</b>	<b>25</b>	<b>47,2</b>
Não sei	17	32,1



27- Das seguinte palavras/expressões selecione 3 que definam melhor o que deve entender-se por Competitive Intelligence:

- Processo informacional pró-activo que conduz à melhor tomada de decisão
- Ferramenta estratégica destinada a melhorar a competitividade das empresas
- Processo sistemático de recolha, tratamento, análise, disseminação da informação sobre ambiente externo às empre
- Modo de colaboração estratégica
- Benchmarking
- Sinergias
- Pensamento Estratégico
- Vantagem Competitiva

54 respostas



## TOP 100 AIRLINES IN 2017

At the World Airline Awards held at Paris Air Show on 20th June 2017, Skytrax announced the world's Top 100 Airlines in 2017, as voted by airline customers around the world. The awards, described as "the Oscars of the aviation industry", are most coveted Quality accolades for the world airline industry, and a global benchmark of airline excellence.

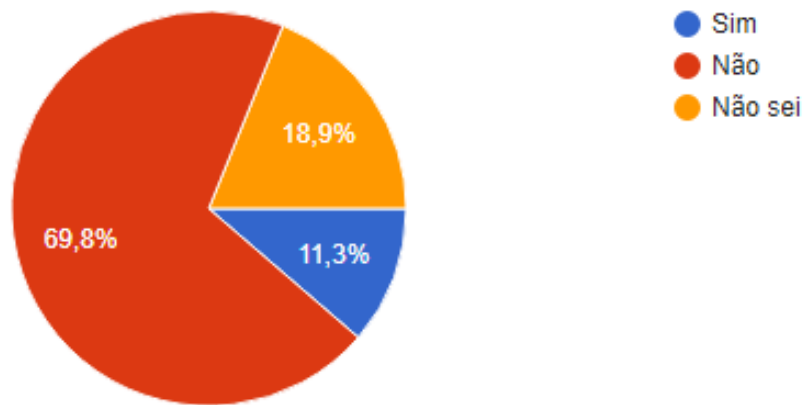
2017 Rank	Airline	2016 Rank	2015 Rank	2014 Rank	2013 Rank
1	Qatar Airways	1	26	60	71
2	Singapore Airlines	3	27	33	72
3	ANA All Nippon Airways	5	38	39	73
4	Emirates	1	39	53	74
5	Cathay Pacific	4	40	26	75
6	EVA Air	8	41	35	76
7	Lufthansa	10	42	52	77
8	Ethiopian Airlines	6	43	25	78
9	Hainan Airlines	11	44	46	79
10	Garuda Indonesia	11	45	48	80
11	Thai Airways	12	46	43	81
12	Turkish Airlines	7	47	44	82
13	Virgin Australia	19	48	76	83
14	Swire Jeti Air Lines	15	49	41	84
15	Qantas Airways	9	50	26	85
16	Japan Airlines	21	51	42	86
17	Austrian Airlines	19	52	47	87
18	Air France	14	53	42	88
19	Air New Zealand	17	54	56	89
20	Asiana Airlines	16	55	47	90
21	Bangkok Airways	20	56	39	91
22	KLM	24	27	21	92
23	China Southern	22	58	50	93
24	Hong Kong Airlines	29	59	45	94
25	Finnair	27	60	41	95
					96
					97
					98
					99
					100

⋮

28- Considera que as atividades relacionadas com o Processo de Competitive Intelligence/Social Media Intelligence se assemelham ou confundem com as ações que são características da Espionagem?

- Sim
- Não
- Não sei

53 respostas



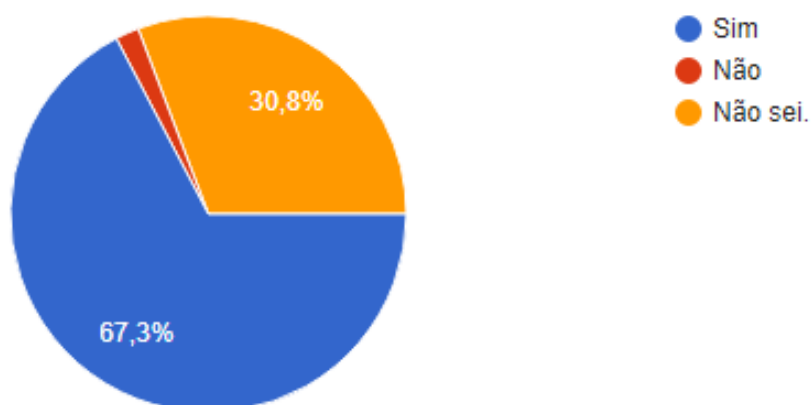
Respostas:	Número:	Percentagem:	
	53		
Sim.		6	11,3
Não.		37	69,8
Não sei		10	18,9



29- Considera que na ANA, independentemente do estado de maturação e desenvolvimento, o Processo de Competitive Intelligence/Social Media Intelligence se rege por regras de conduta ética, boas práticas e pelo respeito das normas legais?

- Sim
- Não
- Não sei.

52 respostas



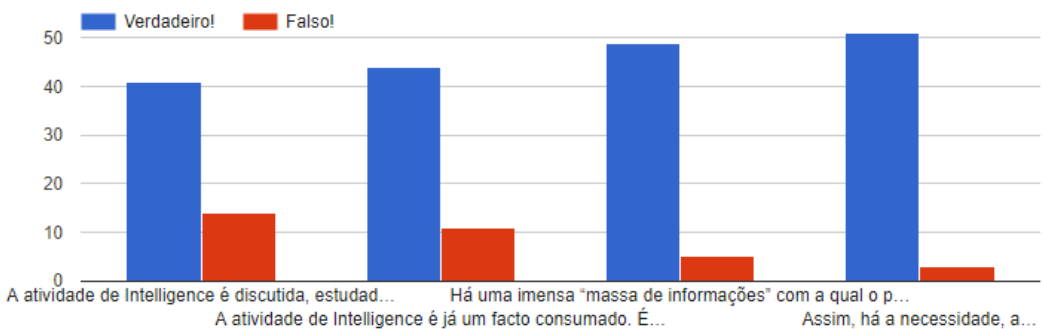
Respostas:	Número:	Percentagem:
	52	
Sim.	35	67,3
Não.	1	1,9
Não sei	16	30,8



30- Das afirmações seguintes assinale as que considera Verdadeiras ou Falsas:

\*

	Verdadeiro!	Falso!
A atividade de Intelligence é discutida, estudada e aplicada no mundo atual. Existe desde os tempos bíblicos, quando Moisés enviou espiões para lhe trazer dados sobre o que poderia ser a "Terra Prometida". É impossível também imaginar como é que os romanos manteriam o seu império, sem dados pertinentes e confiáveis. Também seria muito difícil para os exploradores portugueses sem os conhecimentos da Escola de Sagres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A atividade de Intelligence é já um facto consumado. É um campo que cresce dia a dia com a necessidade de diminuir as incertezas e melhorar a projeção das organizações no futuro. Sem conhecimentos pertinentes e confiáveis, dificilmente será feito um planeamento estratégico que permita alcançar os objetivos estabelecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há uma imensa "massa de informações" com a qual o profissional de Inteligência Competitiva tem que lidar no seu trabalho, seja na produção ou na proteção dos conhecimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assim, há a necessidade, antes de tudo, de executar um programa que eduque os integrantes de uma organização ou empresa. Que simplesmente não só sugira medidas de segurança, mas que mude a mentalidade da corporação, pois a segurança não depende apenas da tecnologia, mas talvez, muito mais das pessoas. Do comprometimento de todos. Para isso é imprescindível a seleção e o constante treino das pessoas. Mais do que nunca, hoje a segurança é um fator estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	V	%	F	%	T
A	41	74,5	14	25,4	55
B	44	80	11	20	55
C	49	81,4	5	18,6	54
D	51	94,4	3	5,6	54

Este longo inquérito por questionário chegou ao fim. Obrigado pelo seu tempo e pela importante colaboração dada a este trabalho académico. Em caso de dúvida, necessidade de esclarecimento ou se pretender seguir a evolução deste trabalho, por favor, contacte:

José Sardo Pereira por email - [jsardopereira@gmail.com](mailto:jsardopereira@gmail.com)

Por favor, passe agora à secção seguinte e no fim submeta as suas respostas... Obrigado!

SEGUINTE

 Página 1 de 2

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. Denunciar abuso - Termos de Utilização - Termos adicionais

Google Formulários

# Ficou curioso sobre o tema da Inteligência Competitiva?

A atividade de Intelligence é discutida, estudada e aplicada no mundo atual. Existe desde os tempos bíblicos, quando Moisés enviou espiões para lhe trazer dados sobre o que poderia ser a "Terra Prometida". É impossível também imaginar como é que os romanos manteriam o seu império, sem dados pertinentes e confiáveis. Também seria muito difícil para os exploradores portugueses sem os conhecimentos da Escola de Sagres.

Foi nas Guerras Mundiais que a Inteligência Competitiva se desenvolveu e afirmou, principalmente, na Segunda Guerra Mundial e durante a Guerra Fria.

A realidade é que o número de informações nas últimas duas décadas, cresceu mais que nos últimos cinco mil anos.

Nas últimas décadas, surgiram diferentes denominações, tais como: Business Intelligence, Inteligência Organizacional, Inteligência de Estado, Inteligência Militar, Inteligência de Mercado, Inteligência Empresarial, Inteligência Económica... No entanto, tudo é uma adaptação da atividade de Inteligência. Todas estas denominações visam um mesmo objetivo, a competitividade. Daí a Inteligência Competitiva.

A atividade de Intelligence é já um facto consumado. É um campo que cresce dia a dia com a necessidade de diminuir as incertezas e melhorar a projeção das organizações no futuro. Sem conhecimentos pertinentes e confiáveis, dificilmente será feito um planeamento estratégico que permita alcançar os objetivos estabelecidos.

O processo de globalização provocou significativas mudanças no relacionamento entre as organizações. Não há, provavelmente, mais lugar para métodos tradicionais que não evoluíram com a eficiência e eficácia exigida pela interligação das conjunturas interna e externa, promovendo ampla conectividade e partilha de dados, informações e conhecimentos.

Perante novas procuras sociais, económicas, políticas, tecnológicas e militares e de situações cada vez mais complexas, as empresas e organizações devem valer-se de profissionais competentes de Inteligência Competitiva e de novos métodos, técnicas e ferramentas que auxiliem a produção do conhecimento.

Há uma imensa "massa de informações" com a qual o profissional de Inteligência Competitiva tem que lidar no seu trabalho, seja na produção ou na proteção dos conhecimentos.

As Organizações precisam de saber contra o que se proteger, quais são as ameaças e o que fazer, quais são os controlos e medidas a serem empregadas. Para isso, é importante estabelecer diretrizes, normas e procedimentos compreensíveis e executáveis, baseados numa autoavaliação real e objetiva.

Todas as oportunidades devem ser aproveitadas para abordar assuntos relativos à segurança. As ameaças e os riscos devem ser abordados e a comunicação bilateral estimulada, pois como normalmente se diz, o facto do problema não ser do conhecimento de todos, não significa que não exista.

Assim, há a necessidade, antes de tudo, de executar um programa que eduque os integrantes de uma organização ou empresa. Que simplesmente não só sugira medidas de segurança, mas que mude a mentalidade da corporação, pois a segurança não depende apenas da tecnologia, mas talvez, muito mais das pessoas. Do comprometimento de todos. Para isso é imprescindível a seleção e o constante treino das pessoas. Mais do que nunca, hoje a segurança é um fator estratégico.

O segredo para resultados imediatos está na consciência e na educação, pois produzir um conhecimento de Intelligence e implementar medidas de segurança é uma questão de atitude.

Autora do artigo: Dra. Liliana Soares - <https://lilianasoares.wordpress.com>

ANTERIOR

SUBMETER

Página 2 de 2

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. Denunciar abuso - Termos de Utilização - Termos adicionais

Google Formulários

[docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSFGUZIUAR2JkiDWt12bWOZS53Giqaxq7YX9FU93CO09hp8GQ/formResponse](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSFGUZIUAR2JkiDWt12bWOZS53Giqaxq7YX9FU93CO09hp8GQ/formResponse)

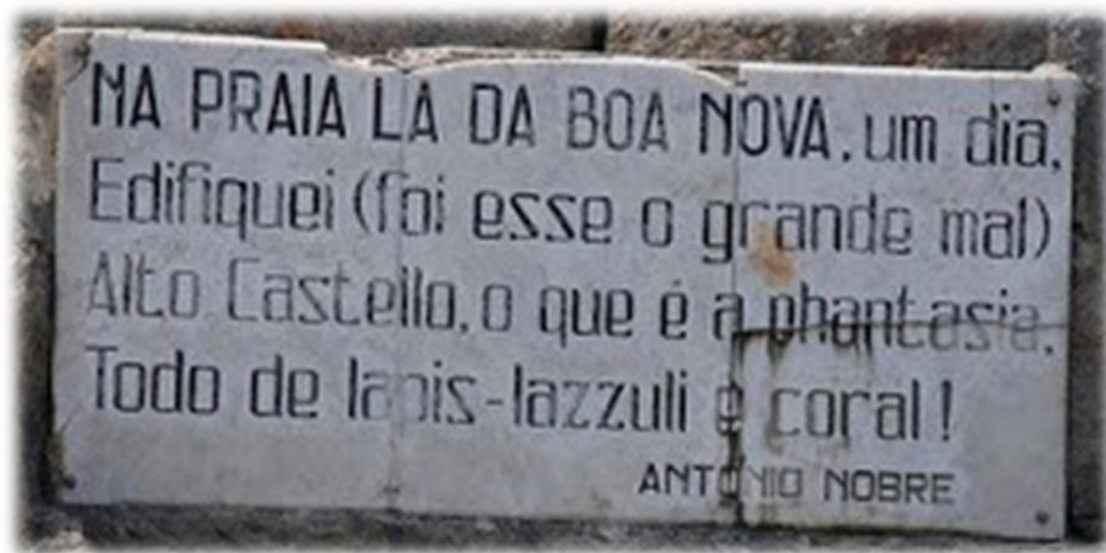


Obrigado!



### Anexo III – Dedicatória – versão extensa

Ao João António F., ermita, pedagogo de rochas eruditas e de cabras sedentas de conhecimento, longe do mundo no norte de Portugal e, assim, Portugal e o Mundo perderam um potencial brilhante Investigador e Cientista... Ou foi o João que se perdeu para se reencontrar como Pastor?



Era uma vez...

Corria de sua graça o *anno domini* de 1972, ainda a marginal não tinha sido dizimada pela espartana aridez da arquitetura do Siza Vieira, nem os Expensive Soul cantavam “Leça da Palmeira, a terra mais bonita de Portugal”, numa das caminhadas com o João, até ao rochedo onde o António Nobre edificou, lá na Praia da Boa Nova, a lápis azul e coral, pois, foi esse o grande mal... desenvolvia a comunicação e a contra-argumentação...

Entre seixos e conchas eu escutava o João, guardando todas as suas pedrinhas, atribuída erradamente à autoria de Fernando Pessoa, “Pedras no caminho? Guardo todas, um dia vou construir um castelo”, na sua tentativa de me politizar. O João proferia palavrões aos quais os meus pios ouvidos não estavam acostumados, tais como: Comunismo, Democracia, Dilação, Ditadura, Oligarquia, Teocracia, Utopia etc. O que na ânsia de não parecer tão inculto me fazia correr para casa e consultar o velho dicionário oferecido pelo meu pai (Dicionário Elementar da Língua Portuguesa, por Augusto Moreno, 1947, 3ª Edição, da Editora Educação Nacional, de Adolfo Machado, Rua do Almada, 125, Porto). Por coincidência ou não e acabado de consultar, após ditaduras mais antigas ou mais recentes, as palavras, apesar de mais amarelas, ainda constam nesse Dicionário.

Eu tinha 4 anos de idade, os meus pais vieram de Algés para Leça, comigo e com a minha irmã. O meu pai deixava as viagens náuticas de longo curso, para estar mais próximo da família, vindo trabalhar para o Instituto Nacional de Pilotagem da Barra do Douro e do Porto de Leixões. A nossa primeira habitação, em Leça, foi na “sede das Nações Unidas”. A nossa, no piso inferior aos outros vizinhos, era a única habitação com telefone (só havia fixo) e parecia a Marconi (sistema de comunicações de telegrafia – via radiofrequência). A única casa no prédio com pátio nas traseiras e onde se colecionava a roupa interior que se soltava do estendal dos vizinhos e com cores da Argentina, Itália, Inglaterra e, salvo o erro, da África do Sul. Nós e a família do João éramos os únicos Portugueses no prédio. Era necessário reunir o Plenário das Nações Unidas com grande tato e diplomacia para dirimir qual o casal de Embaixadores, representados no nosso prédio, a terem o privilégio de, no âmbito da cooperação estratégica internacional, irem a cada sábado de manhã... “dar banho ao cão”, o nosso.

Ainda o Guterres não tinha sido eleito para a ONU, nem se ouvia falar da fome em África, mas no nosso prédio já se faziam operações aéreas contra a fome, as varandas dos vizinhos pareciam C-130 Hercules ou os também Lockheed, C5 Galaxy, a fazerem lançamentos de precisão, de ajuda alimentar, ao nosso cão.

O pai do João e os vizinhos trabalhavam na Refinaria da Petrogal, hoje GALP. O pai do João, homem reservado, lia muito e era muito politizado. Veio a falecer cedo, com cancro do pulmão, talvez devido a doença profissional contraída na secção dos “Aromáticos” da Petrogal.

O João (1963) é mais velho do que eu um ano, andávamos com um ano de diferença, da “Infantil” à 4ª Classe, na “Universidade de Leça”, o extinto Colégio de Santo António, onde a mais nova das Professoras parecia já ter mais de 80 anos (aproveito para uma saudosa homenagem às Professoras, Sras. Donas “Fernandinha”, “Palmirinha”, “Beatrizinha”, “Ildinha” e “Cacildinha”, solteiríssimas e na Paz do Senhor. Eu e o João fizemos, com um ano de diferença, o exame de transição, na Páscoa, da 3ª para a 4ª classe, pois a legislação permitia a quem fazia anos até ao final de janeiro frequentar um ano, mas matriculado no ano anterior.

À época já o João se revelava um brilhante aluno, sempre muito sério, uma postura muito adulta, pouco dado às brincadeiras da idade, preferindo pregar os ensinamentos do seu ídolo pai... com parcimónia “para não estar a dar pérolas a porcos” ... sendo que este meu primeiro grande amigo, tinha um defeito enorme, nem sequer se ria quando eu começava

a falar da nossa vizinha Argentina que vinha dar banho ao meu cão, de pijama ou de camisa de noite, ficando ao fim mais molhada do que o canídeo...

A linguagem do João era pouco acessível, cuidada, por vezes demasiada erudita para mim, contudo obrigou-me a desenvolver um raciocínio e uma ginástica dialética, para contestar constantemente e com um mínimo de credibilidade os seus ideais filosófico-políticos.

O João foi fazendo o seu percurso académico com brilhantismo até se formar em Engenharia Química. O seu profeta, o seu Guru, o seu pai, já tinha falecido.

Cada vez era mais raro termos as nossas “conversadas”, o João continuava a manter conversas sérias, com conteúdo e a manter distante as conversas sobre as T-shirts molhadas das vizinhas ou de outras...

Mas era sempre gratificante intelectualmente a troca de ideias sobre modelos de sociedade e de governação...

Aqui começa o calvário do João, foi trabalhar para o Vale do Ave, na época dos Ferrari por conta das ETAR, químicos usados nos tintos, da indústria têxtil, nocivos ao Homem, despejos diretos dos químicos para os rios... recusa de substituição de químicos menos nocivos com um custo mínimo superior... o João foi despedido, declarado *persona non grata* na região e perseguido de caçadeira.

Experiência de emprego seguinte: Responsável pela Manutenção de uma empresa de secagem de bacalhau, onde estavam a introduzir a secagem por micro-ondas em substituição da convencional secagem ao sol, menos mão-de-obra e muito mais rápida a operação. O João descobre que, naquele processo de secagem e com aquele equipamento, a zona junto à espinha fica húmida e vermelha e que se desenvolvem ovos e larvas, nocivos à saúde. Existem formas de confeção do fiel bacalhau em que o tempo de “cozedura” não é suficiente para “anular” os ovos. O João “não se corrompe”, volta a ser despedido, volta a ser declarado *persona non grata*...

O João vai dar aulas para o “secundário”, Matemática, Química e Física, do 9º ano ao 12º ano, disciplinas diferentes a anos diferentes, não tem mais do que uma turma do mesmo ano e a dar a mesma matéria / disciplina. Alunos desinteressados, a faltarem às aulas, mau comportamento para os padrões do João, resultados paupérrimos nos testes, Pais a exigirem boas notas, Colegas a dizerem para baixar a fasquia...

Mais problemas para o João, chama “burros” a todos e, completamente desfeito psicologicamente, vai para um “monte” que era do avô.

Instala-se num celeiro sem luz elétrica e sem água canalizada, cultiva a terra numa cultura de subsistência, ermita guarda os animais, pastoreia e ensina rochas e cabras, discursa ao vento... e, julgo eu, não é feliz...

**Pode haver um João em cada um de nós, mas mesmo contra o “sistema” não desistam!**

#### **Anexo IV – Agradecimentos – versão extensa**

Há um século o sociólogo Ferdinand Tönnies (TÖNNIES, Ferdinand. Gemeinschaft und Gesellschaft, 1887) propôs um esquema sobre a dicotomia entre a sociedade e a comunidade (Gemeinschaft / Gesellschaft) para explicar os diferentes níveis de interações sociais.

“Gerir um grande número de pessoas é correr o risco de perder o rumo. Desse modo, ponderar entre os relacionamentos do seu círculo comunitário próximo, sem negligenciar os contatos (fisicamente), torna-se uma nova habilidade social requerida”.

O antropólogo e psicólogo evolutivo Robin Dunbar (Dunbar, Robin. *How Many Friends Does One Person Need? Dunbar’s Number and Other Evolutionary Quirks*. London: Faber and Faber, 2010) investigou os primatas e a raça humana, na dimensão do estabelecimento das relações, das interações em grupos e em redes sociais (não virtuais). Quanto maior o grupo, maior o cérebro. Testando a hipótese, Dunbar notou uma relação entre a proporção do tamanho do neocórtex de um animal – especialmente o lóbulo frontal – e o volume total do cérebro em correlação ao tamanho do grupo.

Dunbar notou que o círculo mais próximo de amigos se restringia a 150 pessoas. Há outros círculos de amizade e para admitir alguém nele, provavelmente as outras pessoas extras serão excluídas ou esquecidas.

1500 pessoas é o número máximo a que o Homem consegue associar um nome a um rosto.

500 pessoas são quem pode dizer que conhece.

150 pessoas, o número de Dunbar compreende aqueles que sabe chamar pelo nome e identificá-los sem problemas.

35-50 pessoas são os amigos próximos, com quem possui contatos frequentes.

15 pessoas são os amigos com os quais pode contar para partilhar parte da sua vida.

5 pessoas é o seu grupo de apoio. São os seus melhores amigos e, frequentemente, membros da família.

Sendo o meu neocórtex “normal” tenho a obrigação, se reconhecer mérito, de saudar, agradecer e homenagear 150 “Amigos”, se acrescentar mais alguns depende de quanto sou “cabeçudo”... mas estarei desculpado, com a teoria de Dunbar, se alguns já “saltaram fora”.

Agradecer?

Agradecer é antes de mais uma tentativa de retribuição a quem nos fez bem de alguma forma. É o reconhecer de um mérito a alguém que confiou em nós, nos ajudou, apoiou, acompanhou, ensinou, nos fez crescer... a lutar, a ter condições de vencer, com qualidade e sabedoria, a influenciar a nossa nobreza e o caráter, no moldar turbilhões de sentimentos, afetos e emoções, na verticalidade e generosidade, no enxergar e raciocinar, no incremento da nossa autonomia e capacidade de defender ideias, conceitos ou formas de estar, na gestão dos defeitos, da criança e da loucura que espreita em cada um de nós e esteve ao nosso lado... promovendo a aquisição de ferramentas e de conhecimentos resilientes para ganharmos asas e aprendermos a voar...

Mas também devemos agradecer aos outros que, por mal, colocaram pedras no nosso caminho e que serviram para construir o nosso castelo, as nossas defesas e as nossas vitórias...

A nossa gratidão deverá ser tão infinita quanto estas palavras, de agradecimento, estão longínquas de terem uma definição e um conceito finito...

Existem sempre pelo menos dois caminhos. Nos “Agradecimentos” tinha a possibilidade de seguir a fórmula de “serviços mínimos”, mais segura, formal, fria, habitual e sintética...

Não é essa a fórmula que seguirei. Optarei pelo caminho mais difícil, o da minha exposição das “emoções” como homenagem ao mérito dos agraciados.

Fiz este ano 30 anos de atividade laboral na ANA – Aeroportos de Portugal, em regime de turnos com amplitude H24. Uma carreira, no Serviço de Operações Aeroportuárias, que tem tanto de aliciante como de exigência. O regime de turnos causa um desgaste e um envelhecimento precoce, essencialmente provocado pelas perturbações dos ciclos e da qualidade do sono, com reflexos diretos na performance física e mental.

Em 2015 procurei um ginásio para fazer a manutenção dos “neurónios” que ainda estavam ativos. Fiquei entusiasmado com o Mestrado em Gestão e Direção Aeronáutica numa Universidade de Madrid. Na altura que abriram as matrículas anunciaram a alteração ao número mínimo obrigatório de aulas presenciais. Esta condição tornava impossível compatibilizar as minhas obrigações profissionais com o estudo e respetivos encargos financeiros.

Procurei um outro “ginásio”, de maior proximidade e descobri o “Mestrado em Informação Empresarial”, publicado da seguinte forma: “O Mestrado em Informação Empresarial (MIE) apresenta-se como uma formação inovadora na área da Ciência da Informação, em Portugal, formando diplomados aptos para exercerem funções de gestores de informação em contexto empresarial/organizacional. No contexto atual, o MIE responde ao desafio de promover capacidades de empreendedorismo e inovação, formando diplomados com um perfil sincrético de várias áreas disciplinares, capazes de reconhecer a informação como um valor estratégico essencial à gestão das organizações empresariais e outras. Estes diplomados estarão aptos para promover a optimização dos processos associados à criação e uso da informação, apoiando a performance das organizações em sentido lato. Considerando a informação como um elemento transversal em qualquer organização, o Mestrado em Informação Empresarial apresenta interesse para estudantes e profissionais de campos muito diversificados. Assim, destina-se a atuais ou a futuros profissionais das áreas da Ciência da Informação, da Comunicação Organizacional, da Gestão, da Assessoria e Secretariado, da Informática de Gestão, do Marketing e dos Recursos Humanos, entre outras. Os diplomados do MIE estarão aptos para desempenharem funções relacionadas com a gestão da informação em ambiente empresarial, incluindo pequenas e médias empresas ou grandes grupos económicos. Poderão desempenhar funções relacionadas com a definição e aplicação de estratégias de pesquisa, tratamento e distribuição da informação, a análise orgânico-funcional, a racionalização de procedimentos organizacionais ou a concepção de um sistema de informação capaz de responder às necessidades globais da organização. O empreendedorismo na área do desenvolvimento de produtos e serviços de informação é outra das saídas profissionais fomentadas no MIE. Os diplomados do Mestrado em Informação Empresarial poderão desempenhar as funções de gestores de informação, gestor de documentos, gestor de dados, gestor de processos, entre outras”. O Plano de Estudos é constituído por: Comportamento Organizacional, Gestão Estratégica das Organizações, Economia e Serviços de Informação, Planeamento e Sistemas de Informação, Processos e Recursos de Informação Empresarial, Inovação e Empreendedorismo, Práticas Informacionais em Contexto Organizacional, Negócio Eletrónico e Segurança, Investigação em Recuperação da Informação, Gestão do Conhecimento, Sistemas de Apoio à Decisão, Metodologia e Projecto de Investigação em Informação e Dissertação.

Volvidos 2 anos entre a ESEIG e o ISCAP, após uma série de matérias tão diversificadas e da apresentação de trabalhos que acabaram por me entusiasmar e dar mais satisfação pessoal do que valorizei o desgaste de ter abdicado de períodos de descanso pessoal e de lazer para atingir este desidrato de estar a redigir os agradecimentos da minha dissertação.

Na panóplia das unidades curriculares em que me envolvi e identifiquei como as minhas áreas preferidas, eleger a especificidade de uma matéria para desenvolver na dissertação não foi tarefa fácil. Comecei a esboçar uma ideia para o tema a abordar e foi determinante assistir a duas conferências.

Daniel “Mandrake” Pacheco, no dia 30 de Novembro de 2016, foi o orador da quarta conferência das “Conversas da Boa Nova”, no Auditório José Lima Torres - Centro de Formação do Porto de Leixões, sobre o tema Redes Sociais da Atualidade ao Futuro.... O “mágico” das redes sociais (virtuais) é Docente de Marketing no ISCAP e Digital Strategist na agência Surreal. Com grande amabilidade concedeu-me vários minutos no final da sua palestra. Focou a necessidade de permanentemente, neste tema, fazer a diferenciação entre redes sociais (tradicionais/presenciais ou virtuais). Aconselhou-me vivamente a tentar procurar um outro caminho se desejava apresentar um estudo de caso sobre a Inteligência Competitiva e a extração de dados num processo de Social Media Intelligence. Ele próprio tinha arrepiado caminho na sua dissertação pela desconfiança causada pelo tema, associado erradamente à espionagem pela opinião pública e, por isso, desconfortável para as empresas. A conversa estava acesa e agradável quando o Professor Daniel Pacheco foi “salvo” pelos Seguranças a quererem fechar o Auditório. Obrigado!

O Doutor Manuel Castells, o sociólogo mais pesquisado na área da Comunicação Social e de “A Sociedade em Rede”, proferiu no seu regresso a Portugal ao fim de 30 anos, a conferência: “Uma cidade inteligente num mundo global e em rede”, a 10 de dezembro de 2016, nas Caves Ferreirinha, em Gaia. As grandes questões sobre as redes sociais e a Inteligência Competitiva foram abordadas. Obrigado!

O esboço da arquitetura do tema da minha dissertação estava pronto para entrar no funil de parametrização dos vetores limitadores da amplitude da minha proposta de trabalho, versando o seguinte:

“Social Media Intelligence versus Inteligência Competitiva. Os dados das redes sociais na Informação Empresarial: O caso da ANA – Aeroportos de Portugal, S.A.”

Os meus sinceros **agradecimentos**:

À Sra. Doutora Ana Terra, Diretora do MIE, douta Orientadora da minha dissertação e que me concedeu o privilégio de desfrutar afortunadamente da sua disponibilidade, assertividade, “saber”, “como fazer” e a serenidade dos seus incentivos “para fazer”... nos conselhos, sugestões transmitidas e pelo preciosismo na revisão da dissertação que a depurou de gralhas, aperfeiçoando-a.

À Sra. Doutora Inês Braga, uma docente de referência que me apraz destacar e registar um especial agradecimento, pela disponibilidade sempre demonstrada e pelas críticas sempre construtivas e carregadas de “saber” que foi transmitindo relativamente aos trabalhos realizados para as suas unidades curriculares, no âmbito deste mestrado na ESEIG e no ISCAP.

À ESEIG e ao ISCAP. Aos Doutores Ana Terra, Inês Braga, Milena Carvalho, Cândida Silva, Eva Petiz, Marco Lamas, José Sousa, Armando Silva e Carina Sousa.

Aos Colegas do Mestrado. Ao Fernando Ribeiro, um amigo recente, descoberto nestas “andanças do mestrado”, parceiro de alguns trabalhos de grupo, “Ás das informáticas e do poder de síntese”. Amizade que se manterá para a vida, pois a amizade nasce nos momentos de “prova” (e foram alguns) e robustece-se quando tais “provas” são superadas com êxito e o “barco é levado a bom porto”, o que felizmente sucedeu nesta “empreitada” em comum.

Ao Pedro Pereira, empatia imediata com o “miúdo” que tem o mesmo nome do meu filho, muito responsável. Excelente Colega e um “Companheirão”. Recordará toda a vida a minha descrição da técnica dos “dois gomos de laranja”. Ao Rui Telmo, o Sr. Engenheiro, com competências extraordinárias e um amigo à moda do Porto, ou vai ou racha. Ao Hugo Moreira, jovem e mais introvertido, mas assertivo. Colaborante e seguro. Sempre presente. Ao André Romão, elemento imprescindível no “núcleo duro” desta turma no primeiro ano. No último ano por força de imperativos de apoio à doença do seu pai, mais ausente, até ao falecimento do mesmo, este verão. Força André! Aos restantes Colegas do MIE: Patrícia Silva, Andreia Carvalho, Sónia Pontes, Joana Silva, Ana Santos, Luís Silva e Fábio Pinto.

Ao Dr. Francisco Pita, Diretor da Direção de Marketing Aviação da ANA. Foi o meu “Tutor” do trabalho académico dentro da ANA para o estudo de caso. Fantástico! O Super – Homem do Marketing Aviação, sempre a correr entre os Aeroportos e liderando uma equipa que apresenta taxas de crescimento na ordem dos dois dígitos no negócio core, alavancando o incremento dos resultados operacionais de exploração em todos os outros

negócios. Conseguiu aguentar e gerir toda a pressão criada com a sensibilidade do tema que eu me propunha tratar sem entrar em rota de colisão, enquanto se processava uma passagem de testemunho entre os Presidentes Executivos da ANA, do Eng. Ponce de Leão para o Eng. Carlos Lacerda (para eles também um especial agradecimento). Estas alterações implicam sempre uma redefinição de estratégia e de estilo de *governance*. O novo “Código de Ética” e a redefinição da Direção de Comunicação (desejo os maiores sucessos à Dra. Catarina Zagalo na liderança da DC) podiam em qualquer altura colidir com o meu trabalho académico. Conseguimos chegar ao fim do trabalho. Parabéns Pita! Obrigado! Aos respondentes às entrevistas basilares deste trabalho, ao Dr. Rui Alves, Diretor Adjunto do Aeroporto Humberto Delgado, ao Eng. David Costa, Responsável de Desenvolvimento do Produto Aviação e Competitive Intelligence; à Dra. Cristina Abrunhosa, Comunicação de Marketing e à Dra. Ana Lúcia Teixeira, Marketing Communication Manager. Aos quase 60 respondentes aos inquéritos do meu trabalho. Aos magníficos amigos e colegas do curso ab initio AOPA, acabámos de perfazer 30 anos de atividade profissional na “nossa” ANA. Ao Diretor do Aeroporto do Porto, Dr. Fernando Vieira (não requeri um único minuto do estatuto de Trabalhador/Estudante durante o Mestrado). Ao meu Chefe de Serviço, Dr. António Loureiro, ao “Assessor” OPA, Dr. Nuno Silva, aos meus colegas Supervisores Operacionais: Rui Morão, Fernando Cardoso, Joaquim Vieira de Carvalho, Carlos Finteiro e Jorge Romariz. A todos os OPA’s. À Dra. Anabela Nogueira (RH). À Dra. Cláudia Silva (DCNA). Aos Engenheiros: Tavares, Pinho, Sérgio, Braga, Sofia e Luís. Aos colegas e amigos da ANA, os que já não estão presentes diariamente, por efeitos de aposentação e aqueles que ainda caminham lado a lado, bem como os novos que vão chegando. Pelo espírito da grande “família ANA” que nos caracteriza. Pelo companheirismo, amizade, solidariedade nos tempos difíceis, regozijo mútuo pelas vitórias individuais alcançadas, vínculos que extravasam o elo que junta meros colegas de profissão num espaço que é comum. Pelo crescimento conjunto de muitos anos, numa já longa caminhada, plena de desafios, alegrias, tristezas que são no fundo os condimentos das vidas de todos nós e que quotidianamente partilhamos nesta grande Empresa que é a “ANA”, e em especial, no Aeroporto “Francisco Sá Carneiro”. A todos, obrigado.

Aos meus Avós (José e Maria e Adelino e Aurora) que lançaram as sementes e hoje, no firmamento, são estrelas a iluminarem o meu caminho.

Ao meu Pai (José) e à minha Mãe (Lucília) a quem devo o dom da vida, pilares que me deram os vetores para aprender a voar.

Ao meu Filho (Pedro Miguel) a quem dei o dom da vida e é a razão do meu existir.

À Mãe do Pedro, com quem fui casado, por desejo, por opção e sem me terem apontado uma pistola à cabeça (é uma excelente Mãe e o Pedro também é a razão do seu existir).

Aos meus Sogros (Pai Manuel e Mãe Maria, “Pai” e “Mãe”, ainda hoje...).

Aos meus cunhados (Manuela Carvalho e Luís Vaz, Ni Carvalho e Fernando Guerreiro, e Paulo Forte).

À minha irmã Ana Pereira.

Aos meus Sobrinhos (Maria “Pipía” Guerreiro - Designer de Produto, Luís Vaz - Jurista, Inês “Néné” Guerreiro - Médica Veterinária, Maria Vaz – Fisioterapeuta, Joana Forte - Designer de Moda e o Pedro Forte - Marketing Digital do Turismo).

Aos meus Tios (Gena, Adelino e Alcina) e à “Tia” Teresa.

Aos meus primos (Jorge, Catarina, Miguel, Ana, Paulo (falecido), Sara, Pedro (Parabéns pelo teu Doutoramento no ICBAS, este ano), Jeni e Nuno, mais os “emprestados” João e Ana Lopes de Sousa.

À minha restante família.

Aos meus amigos de sempre e para sempre: José Neto, Rui Mota, João Paulo Pereira, Jorge Baptista e Jorge Morais (já falecido).

Às minhas queridas Amigas por toda a cumplicidade e carinho, no passado ou no presente: A. Assis, A. D’Abreu Lobo, A. Carvalho, A. Félix, A. Ferraz, A. Gomes, A. Quintal, A. Patrício, A. P. Ferraz, A. Kendall, A. Pinho, A. Rodrigues, A. Sotta, C. Abreu, C. Ferreira, C. Marques, C. Palhares, E. Fonseca, E. Marques, E. Van Zeller, F. Alves, F. Cotta, F. Oliveira, F. Silva, Gi Brandão, Gi Marques, Gi Rodrigues de Freitas, Gi Soares, H. Marques, I. Cruz, I. Dias, I. Sousa, L. Oliveira, M. Carrageta, M. Ferraz, M. Figueira, M. Gonçalves, M. Queirós, M. Marques, M. Mendes, M. Nicolau de Almeida, M. Ornelas, M. Reis, M. Salgado, M. Sousa, M. Strecht, N. Meneres, P. Chorão, P. Barbieri, P. Bazan, P. Liberal, P. Paulino, P. Monteiro, R. Dias, R. Machado, R. Margarida, R. Oliveira, R. Figueiredo, S. Blanco, S. Tavares, T. Ferreira e Z. Zamith.

Aos amigos e companheiros do Leo Clube Mater de Portugal – Leça da Palmeira (Lions Internacional): José Neto, Rui Mota, João Paulo Pereira, Susana Pereira, Inês Pereira, Jorge Baptista, Jorge Morais, Paula Filinto, Rosário Filinto, Salazar, São e Mingas Beleza Moreira, Bé Nero, Conceição e Cristina Ribeiro, Antero Quelhas Lima, Mizé Lacerda, a Zé Almeida, João Paulo Tavares, Graça Tavares, José Araújo, Ana Pereira, Anabela Ferreira, Elsa, Paula Pina, Vital, Xana e Nuno Ferrand, Edite Maruco, Lino Oliveira, Eduardo e João Sacramento Teiga.

Aos amigos de Setúbal, Montalvão e Praia da Figueirinha na Arrábida, que entre muitas outras coisas, tínhamos como exercício de adrenalina a colagem de cartazes do CDS, em pleno PREC e em feudo comunista: Paulo Neves, Isabel Cabeçadas, Ferreira, Mónica Constantino d'Abreu, Zé Coelho, Ana Arriaga, entre outros.

Aos amigos e “camaradas de armas”, Regimento de Comandos e EPST: Ramos, Pinto, Oliveira, Barros, Reis, Romariz, Margarido e Dias Costa.

Aos amigos, Professores e Colegas, do IPAM, nessa altura funcionava na Rua da Saudade e em frente ao atual “Serviço de Urgências” do Hospital Santo António: Doutores Filipe e Mário Coelho, Professores Minnemann e Joana Sá Morais (já falecida), onde no Curso de Gestão e Administração de MKT, curso pioneiro em Portugal e onde aprendi a gerir como ter 4 namoradas, ao mesmo tempo e debaixo do mesmo teto (IPAM): Ema, Cami, Isabel e Fernanda. Tempos gloriosos... Tanto “brinquei” com o fogo... que logo a seguir veio a reforma... e “casei”.

Aos Docentes e Colegas do Curso de Ciências Aeronáuticas, Faculdade de Ciências Aeronáuticas, ULP, um especial agradecimento pelo alcançar de uma meta ambicionada e tão desejada: a licenciatura. Anos dourados que permitiram reviver o ambiente estudantil a par da aquisição de tantos conhecimentos Aeronáuticos e Aeroportuários, todos eles de enorme importância para a profissão que exerço. Aos Comtes. Paulo Soares, Cassiano, Luís Fontes, Moutinho, Charrua, Simões Costa, Viana e Mário Oliveira. Aos Doutores Paulo de Morais, Ciotta das Neves, Ana Alma, Teresa Candeias e Francisco Azevedo. Aos Engenheiros André Siqueira, Angelina e Ramos. Ao Dr. Álvaro Neves (OPA), ao Dr. Mário “Corvo” Coelho (CTA) e à Dra. Cristina Abrunhosa (ANA - MKT). Ao Pedro Castro (OPA), Miguel Moreira (OPA), Henrique Hermínio (OPA), Marco Almeida, Duval (grande abraço para Cabo Verde), Coronel Mendes e Luís Tomé.

Aos amigos da Canicultura e Cinofilia: a minha Veterinária (e também dos meus cães), a “Comadre” Dra. Maria Luís Salgado e o marido Francisco. Ao casal Horta. À Doutora Elisabete Ferreira, Presidente do Clube Português do Cão de São Bernardo. Ao Eng. Diogo Illa de Mesquita Ramalho, o genuíno “very British gentleman” da Canicultura. Ao Carlos Lopes da Silva. À Dra. Teresa Ramalhão. Ao Dr. Antero Filgueiras. Ao Dr. Marco Abalroado. À Dra. Paula Santos Jorge. Ao Prof. Peter Brieskorn. Ao Fernando Pineda Pineda.

Aos amigos “Morcegos” do “45”, Bar, onde a altas horas da noite se produzem conversas e discussões, das mais banais às mais eruditas, autêntico “laboratório social”, com interlocutores de uma grande disparidade na formação académica, nas áreas de atividade

profissional, no estatuto social e nas experiências de vida, mas onde se produzem “Tratados” altamente enriquecedores: Fernando “45”, Carlos Silva, Fernando Almeida, Pedro Gordinho, Tó Figueiredo, Artur, Adelino, “Tóné”, “Alli”, Nuno Carvalho, amigos dos Amigos e outros menos assíduos.

Aos amigos das Tertúlias noturnas na Confraria e do almoço mensal dos “Leões”: Francisco Silva, Francisco Tiago, Mário Fonseca (o “Lagardère” amigo de longa data e parceiro muitos anos na nossa atividade como DJ), Vieira da Silva, Joaquim de Oliveira, Ramos (amigo de “armas” nos “Comandos”), Ramos Pereira (o meu pai), Pinto de Sousa (o médico das horas de “aflitos” da minha família), Joaquim Valença, Lima, Valdemar, António Soares, José Nunes, Caria e Luís Correia. Mais uns quantos porque amigos de Amigos, amigos são (ou não).

Aos amigos do 10º F do “Liceu Nacional de Matosinhos, amizades antigas e que mantemos a realização de vários jantares ao longo do ano, onde revivemos nesses momentos a alegria, inocência e a loucura de meninos, amizades que até superam as divergências políticas, por algum desses elementos estarem distribuídos e com cargos em todo o espectro partidário, ao nível Concelhio. José Ferrinha, Terroso Modesto, Júlio Mendes, Alcina Almeida, Ana Bártole, Adelaide Ferreirinha, Paula Marçal, Teresa Reis, Isabel Neto Dias, “Covinhas”, António Pacheco, Alfredo Silva, Francisco Videira, Miguel Vaz de Almada, Paulo Correia “Sofal”, Fernando Redondo, Carlos Eduardo “Camel”, José Veloso, Sérgio, Manuel Rocha, Valente, José Luís e António Correia.

Aos meus amigos de Direção da Comissão Política da Concelhia de Matosinhos do CDS-PP: Pedro Gonçalves, Alberto Gomes, Canedo, Sardinha, Cristóvão e Eugénio Queirós.

Ao grupo do “Café do Ramos”, onde vou tomar o pequeno-almoço quando a saída de serviço é às 08:00. Os outros nomes já foram mencionados, falta a referência à Mónica Albuquerque.

À equipa de andebol de praia “Os Gordos” que, no momento em que estou a redigir este agradecimento, está a subir ao pódio, nas Canárias, por ter alcançado o 3º lugar na Taça dos Campeões Europeus. O meu filho (licenciado em Gestão do Desporto, ISMAI e mestre em MKT Digital, UM) é o Manager, o Diretor, o Treinador, o RP, o Gestor de conteúdos e de comunicação, o Apanha bolas, etc. E, a minha casa, é a “sede” do clube, onde a certos dias e horas, parece ter mais movimento do que uma estação de metro.

E, finalmente, aos restantes amigos e amigas, uma segunda família de muitos elementos escolhidos com o coração e que nunca irei dispensar.

