



Ana Rita Couto de Sá **GERAÇÃO DE IDEIAS NO DESENVOLVIMENTO DE
UM NOVO EVENTO DESPORTIVO: O CASO AVEIRO
RUNNERS**



Ana Rita Couto de Sá

GERAÇÃO DE IDEIAS NO DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO EVENTO DESPORTIVO: O CASO AVEIRO RUNNERS

Projeto profissional apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizado sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e da Doutora Irina Adriana Saur-Amaral, Professora Auxiliar da Universidade Europeia.

Dedico este trabalho à minha família e amigos.

o júri

presidente

Prof. Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha

Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Teresa Maria Aragonez Afonso Bicho

Professora Adjunta do Ipam - Instituto Português de Administração de Marketing

Prof. Doutor António Carrizo Moreira

Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Irina Adriana Saur Amaral

Professora Auxiliar da Universidade Europeia

agradecimentos

Ao Professor Doutor António Moreira Carrizo, pela sua disponibilidade em fazer parte deste projeto.

À professora Doutora Irina Saur-Amaral, por toda a orientação, interesse e disponibilidade durante todo o processo.

Ao Aveiro Runners, que tão bem me receberam no seu grupo, permitindo o estudo sobre o mesmo.

Ao Nuno Troia, pela confiança depositada neste projeto.

À minha família, por todo o afeto e apoio incondicional.

Ao Ricardo, por todo o carinho e motivação.

Aos meus queridos amigos, por todos os bons momentos de amizade e companheirismo.

Aos meus pais, por toda a confiança, carinho e compreensão. A eles estou-lhes eternamente grata.

palavras-chave

Desenvolvimento de novos serviços; Cocriação; Eventos desportivos

resumo

O desporto, associado a um estilo de vida saudável, está cada vez mais presente na sociedade, assistindo-se assim, a um aumento da procura de atividades desportivas. É neste contexto que os eventos desportivos representam uma oportunidade a ser explorada, de maneira a responder às exigências do mercado.

O presente projeto assenta nas temáticas de desenvolvimento de novos serviços, importância do feedback do consumidor para o DNS e eventos, nomeadamente eventos desportivos. O objetivo deste estudo é identificar oportunidades de criação de novos eventos desportivos, tendo como ponto de partida o caso do evento de corrida Aveiro Runners.

keywords

New service development; Co-creation; Sport events

abstract

Sports, associated to a healthy lifestyle, have become increasingly present in society, thus helping increase the demand for sports activities. It is in this context that sporting events represent an opportunity to be explored in order to respond to market demands.

This project is based on the new service development, the importance of consumer feedback for NSD and events, namely sports events. The objective of this study is to identify opportunities for the creation of new sporting events, starting from the case of the Aveiro Runners event.

Índice

1.	Introdução	1
1.1.	Campo de aplicação	1
1.2.	Objetivos de investigação	1
1.3.	Metodologia de investigação	2
1.4.	Estrutura do projeto.....	2
2.	Revisão da Literatura.....	4
2.1.	Desenvolvimento de novos serviços	4
2.1.1.	A importância da inovação.....	4
2.1.2.	A importância dos serviços	5
2.1.3.	Características distintivas dos serviços	6
2.1.4.	Tipologia de novos serviços.....	8
2.1.5.	O processo de desenvolvimento de novos serviços.....	8
2.1.6.	Geração de ideias	11
2.1.7.	Seleção de ideias	15
2.1.8.	Desenvolvimento do conceito e teste.....	17
2.1.9.	Análise de negócio	18
2.1.10.	Teste	20
2.1.11.	Comercialização	21
2.1.12.	Avaliação pós-lançamento	22
2.2.	A importância do feedback do consumidor para o desenvolvimento de novos serviços	22
2.2.1.	Cocriação	23
2.2.2.	Pesquisa do comportamento do consumidor	27
2.2.3.	Focus Group	27
2.3.	Eventos.....	29
2.3.1.	Conceito de eventos.....	29
2.3.2.	Caracterização dos eventos.....	30
2.3.3.	Eventos desportivos	33
2.3.4.	Impacto dos eventos	34
2.3.5.	A experiência dos eventos	34
2.4.	Modelo conceptual	36
3.	Metodologia	37
3.1.	Investigação mista.....	37
3.2.	Estratégia de investigação.....	38
3.2.1.	Estudo 1 – Pesquisa qualitativa.....	39

3.2.2.	Estudo 2 – Pesquisa quantitativa	39
3.3.	Técnicas e Instrumentos de recolha de dados.....	41
3.4.	Proposta de investigação	45
4.	Descrição do Projeto	47
4.1.	Aveiro Runners.....	47
4.2.	Identificação de problemas.....	49
5.	Análise e discussão dos resultados quantitativos	52
5.1.	Recolha de dados	52
5.2.	Análise univariada	52
5.3.	Análise de fiabilidade	59
5.3.1.	Dimensão “Características do evento”	60
5.3.2.	Dimensão “Socialização”	60
5.3.3.	Dimensão “Rede de Contactos”	61
5.3.4.	Dimensão “Satisfação”	62
5.3.5.	Dimensão “Aprendizagem”	62
5.3.6.	Dimensão “Entretenimento”	63
5.4.	Análise de regressão	63
6.	Aplicação das técnicas de criatividade.....	73
6.1.	Descrição dos procedimentos da sessão de criatividade.....	73
6.1.1.	Seleção dos participantes.....	73
6.1.2.	Constituição do grupo	74
6.1.3.	Atuação do moderador	74
6.2.	Brainstorming.....	74
6.3.	Técnicas de Voto	75
6.4.	Matriz multicritério	76
7.	Conclusões.....	78
Anexos	84

Índice de tabelas

Tabela 1 - Matriz Multicritério – Adaptado de Dantas & Moreira (2011)	17
Tabela 2 - Impacto dos eventos - Adaptado de Getz (2007).....	34
Tabela 3 - Vantagens e desvantagens das técnicas de recolha de dados de um estudo de caso – Adaptado de Tellis (1997)	42
Tabela 4 - Técnicas de recolha de dados utilizadas no estudo de caso - Elaboração Própria	43
Tabela 5 - Primeiro grupo de questões do questionário aplicado - Elaboração Própria	44
Tabela 6 - Segundo grupo de questões do questionário aplicado - Elaboração Própria	44
Tabela 7 - Terceiro grupo de questões do questionário aplicado - Elaboração Própria.....	45
Tabela 8 - Quarto grupo de questões do questionário aplicado - Elaboração Própria.....	45
Tabela 9 - Dados demográficos dos entrevistados - Elaboração Própria.....	47
Tabela 10 - Dimensão 1: Características do evento - Elaboração Própria	55
Tabela 11 - Dimensão 2: Socialização - Elaboração Própria.....	56
Tabela 12 - Dimensão 3: Rede de Contactos - Elaboração Própria.....	57
Tabela 13 - Dimensão 4: Satisfação - Elaboração Própria.....	57
Tabela 14 - Dimensão 5: Aprendizagem - Elaboração Própria.....	58
Tabela 15 - Dimensão 6: Entretenimento - Elaboração Própria	58
Tabela 16 - Dimensão 7: Oportunidades de melhoria - Elaboração Própria	59
Tabela 17 - Alfa de <i>Cronbach</i> : Características do evento – Adaptado do SPSS	60
Tabela 18 - Alfa de <i>Cronbach</i> : Socialização – Adaptado do SPSS.....	61
Tabela 19 - Alfa de <i>Cronbach</i> : Rede de contactos – Adaptado do SPSS	61
Tabela 20 - Alfa de <i>Cronbach</i> : Satisfação – Adaptado do SPSS.....	62
Tabela 21 - Alfa de <i>Cronbach</i> : Aprendizagem – Adaptado do SPSS.....	62
Tabela 22 - Alfa de <i>Cronbach</i> : Entretenimento – Adaptado do SPSS	63
Tabela 23 – Correlação múltipla da regressão A – Adaptado do SPSS	64
Tabela 24 - Modelo de regressão A - Adaptado do SPSS	64
Tabela 25 - Variáveis excluídas do modelo de regressão A – Adaptado do SPSS	65
Tabela 26 - ANOVA do modelo de regressão múltipla A - Adaptado do SPSS.....	65
Tabela 27 - Coeficientes do modelo de regressão A – Adaptado do SPSS.....	66
Tabela 28 - Correlação da regressão simples - Adaptado do SPSS	67
Tabela 29 - Modelo de regressão simples - Adaptado do SPSS	67
Tabela 30 - ANOVA do modelo de regressão simples - Adaptado do SPSS	67
Tabela 31 - Coeficientes do modelo de regressão simples – Adaptado do SPSS.....	67
Tabela 32 - Correlações múltiplas do modelo de regressão B - Adaptado do SPSS.....	68
Tabela 33 - Modelo de regressão B - Adaptado do SPSS	69
Tabela 34 - Variáveis excluídas do modelo de regressão B - Adaptado do SPSS.....	69

Tabela 35 - ANOVA do modelo de regressão B – Adaptado do SPSS.....	69
Tabela 36 - Coeficientes do modelo de regressão B - Adaptado do SPSS.....	70
Tabela 37 - Dados sociodemográficos dos participantes – Elaboração Própria	74
Tabela 38 - Ideias resultantes do Brainstorming - Elaboração Própria.....	75
Tabela 39 Resultado da aplicação das técnicas de voto – Elaboração Própria.....	75
Tabela 40 - Descrição dos critérios utilizados na matriz multicritério – Elaboração Própria	77
Tabela 41- Matriz multicritério resultante da sessão de criatividade – Elaboração Própria	77

Índice de figuras

Figura 1 - Processo de desenvolvimento de novos serviços - Adaptado de Sandler et al., 2003	10
Figura 2 - Modelo <i>Stage-Gate</i> - Adaptado de Cooper (2001)	11
Figura 3 - Exemplo de um <i>blueprint</i> – Adaptado de Milton, Simon K. (2012)	20
Figura 4 - Técnicas de pesquisa do comportamento do consumidor - Retirado de van Kleef et al., (2005)	27
Figura 5 - Etapas do processo do focus group - Adaptado de Kleef (2005)	28
Figura 6 - Modelo Conceptual – Elaboração Própria	36
Figura 7 - Estratégia sequencial exploratória – Adaptado de Creswell (2012)	38
Figura 8 – Modelo conceptual para a análise dos dados quantitativos – Elaboração própria	40
Figura 9 - Género - Elaboração Própria	52
Figura 10 - Faixas Etárias - Elaboração Própria	53
Figura 11 - Estado Civil - Elaboração Própria	53
Figura 12 - Escolaridade - Elaboração Própria	53
Figura 13 - Situação Laboral - Elaboração Própria	54
Figura 14 - Concelho de Residência - Elaboração Própria.....	54
Figura 15 - Prática de Desporto - Elaboração Própria	54
Figura 16 - Duração do Treino - Elaboração Própria	55
Figura 17 - Número de eventos participados - Elaboração Própria	55
Figura 18 - Modelo Empírico	70
Figura 19 – Convite para a sessão de criatividade – Elaboração Própria via <i>facebook</i>	73

Siglas e abreviaturas

DNP – Desenvolvimento de novos produtos

DNS – Desenvolvimento de novos serviços

AR – Aveiro Runners

1. Introdução

O desenvolvimento de novos serviços (DNS) é um procedimento complexo, que envolve a participação dos consumidores no processo, com o objetivo de ir ao encontro das necessidades e exigências dos mesmos. De entre todas as fases do processo de DNS, a geração de ideias assume uma grande importância para o sucesso no mercado após o lançamento. Por essa mesma razão, é importante envolver os consumidores nesta fase, de forma a obter ideias relacionadas com os seus desejos e necessidades, criando assim um serviço com um maior potencial de sucesso no mercado (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft, & Singh, 2010).

Os eventos desempenham um papel importante na sociedade, existem cada vez mais pessoas que ocupam o seu tempo a participar em eventos de diversos âmbitos: desportivo, cultural, institucional ou social. A sociedade sente a necessidade de participar em acontecimentos que promovam a convivência e lhes tragam novas experiências na sua vida. Hoje em dia, a prática de atividades desportivas tem assumido um papel muito importante na sociedade e por isso é comum a existência de eventos desportivos (Isidoro, A., Simões, M., Saldanha, S., & Caetano, 2013). Encarando o evento como um serviço, este pode estar também sujeito ao processo de DNS, com vista à identificação de oportunidades de melhoria e identificação de novas ideias para novos eventos.

1.1. Campo de aplicação

No presente projeto escolheu-se como foco um evento de corrida/caminhada da cidade de Aveiro, designado por Aveiro Runners (AR), tendo-se verificado um decréscimo do número de participantes por evento. A escolha foi motivada, por um lado, pelo interesse pessoal pela temática e tipologia de evento e, por outro lado, pela necessidade de melhoria do evento ou de criação de novos eventos, que a equipa de gestão do AR manifestou logo na primeira reunião com a investigadora.

1.2. Objetivos de investigação

No seguimento da primeira reunião com a gestão do evento AR foi formulada a pergunta de partida: Como desenvolver um novo evento desportivo na cidade de Aveiro?

O objetivo de investigação genérico subjacente a essa pergunta de partida é a identificação de um novo evento desportivo na cidade de Aveiro, tendo como objetivos específicos: a identificação das necessidades dos participantes no AR e a geração de ideias no âmbito do processo de desenvolvimento de um novo evento.

1.3. Metodologia de investigação

A fim de atingir os objetivos, depois de realizar a revisão da literatura sobre as temáticas de desenvolvimento de novos serviços e eventos, optou-se por uma metodologia mista, enquadrada no paradigma pragmático de Creswell (2014), recorrendo à utilização de técnicas de investigação qualitativas e quantitativas.

Assim, a primeira fase de investigação empírica diz respeito a um caso de estudo exploratório, que estuda um fenómeno dentro do seu contexto de vida real. Este estudo de caso foi marcado pela aplicação das técnicas de pesquisa qualitativas: entrevistas em profundidade e observação participante (Noor, 2008).

A segunda fase de investigação empírica, de cariz quantitativo, passou pela realização de um inquérito por questionário junto dos participantes do AR. O objetivo deste questionário é avaliar a satisfação dos participantes do evento e identificar oportunidades de melhoria ou criação de novos eventos.

O questionário aplicado apresenta dimensões tais como: características do evento, socialização, rede de contactos, satisfação, aprendizagem, entretenimento e oportunidade de melhoria. Estas dimensões foram medidas segundo a escala de *Likert*.

Por fim, na última fase de investigação empírica, de cariz qualitativo, foram aplicadas as técnicas de divergência e convergência criativa, numa sessão de criatividade, que contou com a participação do STAFF e membros do AR.

1.4. Estrutura do projeto

Este documento encontra-se organizado em 6 capítulos, excluindo a introdução. Na revisão da literatura contextualiza-se o enquadramento teórico sobre os temas de Desenvolvimento de novos serviços, Importância do feedback do consumidor para o desenvolvimento de novos serviços e Eventos. Ainda neste capítulo apresenta-se o Modelo conceptual que serve de base à pesquisa de investigação.

O capítulo da Metodologia apresenta a justificação das opções metodológicas para a realização do estudo, assim como a estratégia de investigação selecionada e as técnicas utilizadas para a recolha de dados. Neste capítulo, apresenta-se também o modelo conceptual associado à análise dos dados quantitativos.

No capítulo seguinte apresentam-se as informações reunidas sobre o AR, fruto da aplicação das técnicas de entrevistas em profundidade e observação participante no evento.

Seguidamente, um novo capítulo, apresenta a análise dos dados quantitativos relativos à aplicação do questionário aos participantes do AR.

O documento termina com a apresentação dos resultados da sessão de criatividade aplicada e as conclusões gerais do projeto.

Em anexos consta o guião da entrevista aplicada ao STAFF do AR, o questionário aplicado aos participantes do AR, assim como o registo fotográfico dos eventos observados e o registo fotográfico da sessão de criatividade realizada.

2. Revisão da Literatura

2.1. Desenvolvimento de novos serviços

2.1.1. A importância da inovação

Ao longo dos anos a competitividade entre empresas tem vindo a crescer brutalmente, sendo que a velocidade e flexibilidade no desenvolvimento de novos produtos (DNP) é essencial. Não basta garantir altos níveis de qualidade, baixo custo e diferenciação do produto para se destacar num mercado altamente competitivo como o de hoje (Takeuchi & Nonaka, 1986). Através da inovação é possível que as empresas obtenham produtos competitivos, capazes de se destacarem dos concorrentes (Dantas & Moreira, 2011). A inovação é responsável por aumentar a qualidade dos produtos/serviços e reduzir os seus preços, melhorando a vida de todos os consumidores. Ao encontrar novas soluções para os problemas, a inovação destrói mercados, transforma os mais antigos e cria novos (Hauser, Tellis, & Griffin, 2006).

O conceito de inovação foi definido pelo Green Paper on Innovation como (Parlamento Europeu, 1995):

- A renovação e alargamento da gama de produtos e serviços e dos mercados associados;
- A criação de novos métodos de produção, de aprovisionamento e de distribuição;
- A introdução de alterações na gestão, na organização do trabalho, bem como nas classificações dos trabalhadores.

Posto isto, é possível afirmar que o conceito de inovação está relacionado com produtos/serviços novos ou melhorados, processos e organizações.

No entanto, a definição de inovação tem um sentido muito amplo e por esse motivo foram definidos tipos e classes de inovação. Existe uma distinção clara entre inovação radical e inovação incremental e entre inovação do produto e inovação do processo.

Segundo Ettlíe, Bridges, Keefe, & Keefe (2015), a inovação radical prevê mudanças ao nível das várias atividades de uma organização, da indústria ou da tecnologia, enquanto a inovação incremental incorpora pequenas mudanças relativas ao que já existe, melhorando assim processos e produtos.

Relativamente à inovação do produto e inovação do processo, Damanpour & Gopalakrishnan (2001), referem que a inovação do produto está relacionada com a criação de novas tecnologias, criando assim novos produtos/serviços que vão de encontro ao que o mercado necessita.

Em relação à inovação do processo, Damanpour & Gopalakrishnan (2001), mencionam que corresponde à introdução de novos elementos nas operações de serviços ou no processo produtivo de uma organização, por forma a produzir um produto ou prestar um serviço.

O processo de inovação é bastante complexo, engloba várias fases que vão desde a identificação de uma oportunidade até à proposta de uma solução ao mercado.

Chesbrough (2003), apresentou uma nova perspetiva sobre inovação, distinguindo inovação aberta e fechada. Segundo Chesbrough (2003), o modelo de inovação fechada corresponde ao processo em que a empresa apenas utiliza os recursos internos para inovar. As empresas acreditam que as ideias devem ser controladas e por isso o seu desenvolvimento deve ser feito internamente, assim como a sua produção e comercialização. A investigação e o conhecimento permanecem dentro da empresa para que com esta exclusividade se alcance vantagem competitiva. No início dos anos 2000, surgiu o modelo de inovação aberta, que defende que uma empresa pode comercializar as suas próprias ideias, assim como as ideias de outros, procurando manter as suas ideias “*in-house*” e ao mesmo tempo interagir com outras empresas. O objetivo deste novo modelo de inovação é ganhar vantagem competitiva, através do acesso a fontes externas de conhecimento e recursos, internalizando os mesmos de forma a complementar os recursos e conhecimentos já existentes.

2.1.2. A importância dos serviços

O sector dos serviços tem vindo a crescer ao longo do tempo, aumentado assim cada vez mais a concorrência entre empresas de serviços. Os principais motivos para o aumento desta concorrência são:

- A crescente desregulamentação da economia;
- A entrada de novas empresas neste mercado;
- O crescente sucesso de conceitos de serviço;
- A saturação do mercado;
- Aumento da capacidade estratégica das empresas.

Sendo assim, as organizações de serviços não conseguem sobreviver considerando apenas considerando fatores tais como: custos, imagem ou qualidade. É necessário diferenciarem-se dos demais através da inovação e desenvolvimento ou melhoramento dos seus serviços. É preciso acompanhar as necessidades e expectativas dos consumidores (Fahrlich & Meiren, 2007).

2.1.3. Características distintivas dos serviços

O processo de desenvolvimento de novos serviços é similar ao processo de desenvolvimento de novos produtos. No entanto, existem várias características que distinguem os serviços dos produtos e que estabelecem alguns desafios para os profissionais de marketing, tais como: Intangibilidade; heterogeneidade; simultaneidade e perecibilidade (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000).

Intangibilidade

Os serviços, ao contrário dos produtos, são essencialmente intangíveis. Muitas vezes não é possível saborear, sentir, ver, ouvir ou cheirar antes mesmo de serem adquiridos. É essa imaterialidade que impede que os serviços sejam patenteados ou testados previamente pelos seus potenciais clientes. É sempre difícil avaliar um serviço antes deste ser experienciado, no entanto é possível recorrer a opiniões de outros clientes, ou ter em conta as experiências anteriores relativamente a outros serviços, a fim de ajudar na decisão de compra. Relativamente ao processo de DNS, a intangibilidade levanta alguns problemas, uma vez que os serviços podem ser facilmente copiados pela concorrência e existe sempre um elevado risco associado à atração de clientes. A solução destes problemas passa por integrar elementos tangíveis na prestação do serviço (Cowell, 1988).

Por todos os motivos mencionados, a intangibilidade é considerada a característica que desencadeia as outras três características descritas no texto abaixo apresentado (Moeller & Moeller, 2010).

Heterogeneidade

Ao contrário do que acontece com os produtos, é muito difícil conseguir padronizar a produção de serviços. É quase impossível conseguir a homogeneidade verificada na produção de bens. Isto tem a ver com o facto da prestação do serviço depender da interação entre o prestador do serviço e o cliente. O serviço é sempre resultado de um conjunto de influências, quer do prestador do serviço, quer do recetor, local onde é fornecido e o momento em que é fornecido. A heterogeneidade dificulta muitas vezes a medição da satisfação do consumidor e por isso, quando se fala em desenvolvimento de novos serviços, é necessário procurar alguma solidez na sua prestação (Cowell, 1988).

Simultaneidade

O que acontece com os produtos é que estes são comprados, vendidos e consumidos. Existe um intervalo temporal entre a sua compra, distribuição e consumo. Nos serviços não funciona dessa forma, a criação de um serviço acontece simultaneamente com a sua prestação e o seu consumo. Os serviços não podem ser devolvidos e por essa razão, é necessário ser muito cuidadoso quanto à sua prestação. Esta característica impede também que os serviços possam ser produ-

zidos em grandes quantidades e armazenados, para posteriormente responder às flutuações da procura (Moeller & Moeller, 2010).

Percibilidade

Os serviços são percíveis e não podem ser armazenados. Um quarto de Hotel representa capacidade perdida para sempre se não for consumida quando este está disponível. Devido a esta especificidade dos serviços, as empresas devem ser capazes de prever a procura. Para isso devem ter capacidade de resposta e devem tentar controlar a afluência de clientes através da implementação de algumas medidas/estratégias (Cowell, 1988).

2.1.4. Tipologia de novos serviços

De acordo com Cowell (1988) e Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), os serviços podem ser classificados tendo em conta o grau de inovação envolvido no seu desenvolvimento.

Um novo serviço pode ter maior ou menor grau de novidade, tanto para a empresa como para o mercado. Sendo assim, a inovação em serviços pode ser classificada da seguinte forma:

- Serviços novos para o mercado mundial. São serviços que resultam de uma inovação radical, fruto de descobertas científicas ou da aplicação de novas tecnologias. Envolvem um elevado risco de comercialização, porém se forem bem-sucedidos têm um impacto bastante positivo na organização que os desenvolveu.

- Novas linhas de serviço. São novos serviços lançados num mercado já existente, onde o risco comercial é reduzido. Um bom exemplo disso foi a entrada da banca na área de seguros.

- Extensões de linha. São novos serviços com características idênticas a outros serviços já existentes, para um mercado que também já existe. Por exemplo, a comercialização de seguros de automóvel que expandiu a sua oferta com o aparecimento de seguros de habitação.

- Melhoria dos serviços existentes. Pode ser uma melhoria da tecnologia utilizada, distribuição ou suporte físico. O risco de comercialização é reduzido, um exemplo deste tipo de serviços pode ser a mudança do logotipo de uma empresa.

- Reposicionamento do serviço. Representa a entrada do mesmo serviço em novos segmentos de mercado. Se os mercados forem semelhantes, o risco desta nova entrada será reduzida.

- Redução de custos. O foco principal é no sistema operacional, permitindo à empresa praticar preços mais baixos. O risco é sempre alto, uma vez que pode haver repercussões na posição competitiva da empresa.

2.1.5. O processo de desenvolvimento de novos serviços

O processo de DNS é semelhante ao processo de DNP. No entanto, este processo sofreu algumas alterações ao longo do tempo. Primordialmente era um processo desenvolvido por gru-

pos de especialistas, que consistia em passar o projeto de grupo em grupo, de forma sequencial, atravessando diversas fases tais como: testes de viabilidade, *design* do produto, processo de desenvolvimento, prototipagem e produção final. No entanto, surgiram novas abordagens ao DNP, como a de *rugby*, que defende que o processo deve ser interativo e conduzido do início ao fim por um grupo multidisciplinar de pessoas. O processo deve resultar da interação dos membros do grupo e não de um conjunto de fases, bastante estruturadas, pelos quais o projeto vai passando sequencialmente (Takeuchi & Nonaka, 1986).

O processo de DNS é essencial para as empresas sobreviverem e crescerem. Este é um processo que pode ser complexo, tem custos elevados e requer algum tempo despendido na sua execução. Envolve um grande grupo de pessoas tais como: consumidores que assumem o papel de coprodutores e os próprios *stakeholders* da organização. O grande objetivo deste processo é o encontro das características do serviço com as necessidades e exigências dos consumidores (Smith, Fischbacher, & Wilson, 2007).

De acordo com Cowell (1988), as noções subjacentes ao DNS não variam muito das ideias que estão subjacentes ao DNP. Tal como nos produtos, o objetivo inicial é criar o máximo de ideias possível, seguidamente fazer uma triagem e análise cuidadosa das ideias recolhidas e por fim lançar no mercado as ideias com maior potencial.

O processo de DNS divide-se em algumas etapas como está representado na figura 1. Inicia-se com a definição da estratégia da organização e termina com a avaliação do serviço, depois deste ter sido lançado no mercado. Ao longo de todo o processo, a informação dos consumidores é um fator chave para a orientação do mercado (Sandler et al., 2005).

De acordo com Sandler et al. (2005), existem interações entre as várias fases do processo. Por exemplo, a última fase de avaliação do serviço está ligada à fase inicial de geração de ideias. Cada fase é acompanhada por um conjunto de questões, que devem ser respondidas positivamente, para dar seguimento ao processo e passar para a fase seguinte.

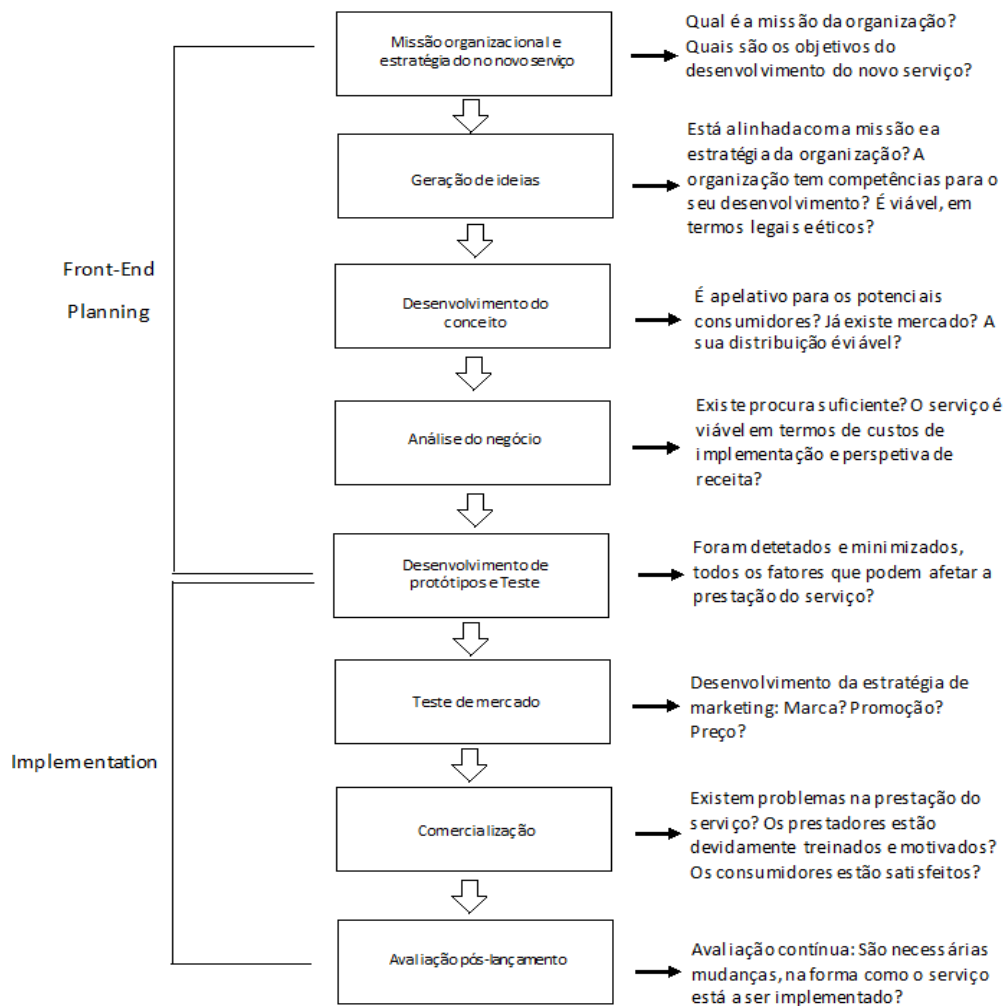


Figura 1 - Processo de desenvolvimento de novos serviços - Adaptado de Sandler et al., 2003

O processo de desenvolvimento de novos serviços representado na figura 1 está dividido em duas partes: *front end planning* e *implementation*. A primeira parte diz respeito a todo o trabalho que antecede a aplicação efetiva do novo serviço. É nesta fase que acontecem os maiores erros e por essa razão é necessário executá-la com alguma cautela. Na segunda parte do processo, o projeto está pronto a ser implementado. As atividades desenvolvidas nesta fase são táticas e concretas, com o objetivo de sucesso aquando da introdução do novo serviço no mercado (Sandler et al., 2005).

Isto não quer dizer que seja necessário passar por todas as etapas para criar novos serviços. Isso irá depender da natureza do novo serviço, das características do mercado, do tempo e recursos disponíveis e do grau de inovação envolvido em todo o processo. Não existe um modelo único aplicável ao desenvolvimento de novos serviços, no entanto, Cooper (2001) afirma que existe uma forte relação entre o

sucesso de novos produtos/serviços e o cumprimento das etapas do processo de desenvolvimento representado na figura 2.

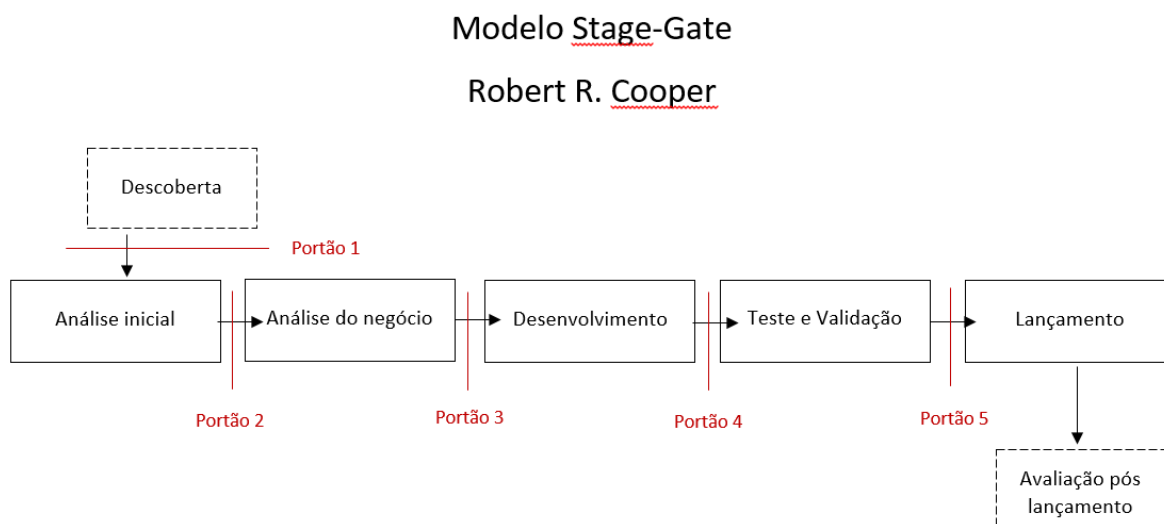


Figura 2 - Modelo *Stage-Gate* - Adaptado de Cooper (2001)

Inicialmente, este modelo apareceu para ser aplicado no processo de DNP, no entanto pode ser uma boa ferramenta no DNS. O modelo *Stage-Gate* divide o processo de inovação num conjunto de etapas pré-definidas. O início de cada fase (*stage*) é antecipado por um portão (*gate*). Os portões são vistos como um ponto de reflexão, em termos financeiros e estratégicos. São os pontos de decisão, onde converge toda a informação necessária para determinar e definir o caminho a seguir na próxima fase. Esta técnica de utilização de portões foi criada para reduzir incertezas e riscos. À medida que se avança no processo, mais difícil se torna executar cada uma das fases, uma vez que o nível de compromisso aumenta ao longo do processo (Cooper, 2001; Smith et al., 2007).

Este procedimento sequencial é benéfico para a organização controlar cuidadosamente o DNS e verificar ao longo do processo, se o mesmo coincide com os objetivos estratégicos da organização. Para além disso, fornece bastante informação que chega a todos os departamentos da empresa e que é facilmente compreendida por todos (Smith et al., 2007).

2.1.6. Geração de ideias

A geração de ideias é o primeiro passo para lançar um produto ou serviço no mercado. A partir desta fase, as empresas serão capazes de identificar oportunidades antecipando-se às mudanças do meio envolvente (Dantas & Moreira, 2011). O desenvolvimento de novos produ-

tos/serviços dependerá de novas e boas ideias, assim como da criatividade utilizada. A criatividade é algo que se distingue da originalidade, aliás é preferível ter uma boa ideia e transformá-la num produto/serviço que representa uma melhor alternativa para o consumidor, do que ter uma ideia totalmente nova que dificilmente se tornará num novo produto/serviço. Isto só é possível apostando na diferenciação e numa boa divulgação do novo produto/serviço, de maneira a vender corretamente a ideia gerada inicialmente (Birkinshaw & Hansen, 2007).

As boas ideias também surgem quando se está a tentar resolver problemas, isto numa abordagem de melhoria contínua. No entanto, quando os problemas são mais complexos do que os do dia-a-dia, é necessário envolver um grupo considerável de pessoas para obter e avaliar várias perspetivas e resolver o problema em questão (Paulus & Yang, 2000).

Técnicas e ferramentas de apoio à geração de ideias

Antes de se iniciar qualquer processo de inovação, é necessário a existência de um processo criativo, designado na literatura por *fuzzy front end*, que acaba por ter uma grande importância no DNS. Trata-se do período entre a identificação/consideração de uma oportunidade e o momento em que essa ideia está pronta a desenvolver. É um processo que inclui: formulação e comunicação da estratégia do serviço, identificação e avaliação de oportunidades, geração de ideias, definição do serviço e planeamento do projeto. O *fuzzy front end* faz parte do processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços, é uma etapa “não rotineira”, dinâmica e incerta (Kim & Wilemon, 2002).

O processo de geração de ideias está dividido em duas grandes fases, a primeira diz respeito à criação de novas ideias e a segunda corresponde à avaliação dessas novas ideias. Para isso é necessário aplicar iterativamente técnicas divergentes, na criação de novas ideias e técnicas convergentes na identificação e avaliação das melhores ideias, com o objetivo de solucionar problemas. É importante e bastante valioso, criar um portefólio de ideias, com todas as ideias resultantes da primeira fase, pela simples razão de que uma ideia pode ser inútil hoje e muito valiosa amanhã. Este portefólio de ideias será uma mais valia, uma vez que se reaproveita todo o processo que foi desenvolvido anteriormente (Dantas & Moreira, 2011).

Antes de obter ou analisar qualquer ideia, é importante definir o problema inicial que se pretende solucionar, com o objetivo de obter respostas certas. De acordo com uma técnica denominada por técnica de DO IT, é crucial aplicar estas quatro medidas em todo o processo criativo (Mycoted, 2015):

- Definir o problema, de forma a chegar à origem da questão que se pretende solucionar;
- Abrir a mente e aplicar técnicas de criatividade, normalmente de divergência criativa;
- Selecionar a melhor solução, normalmente com a aplicação de técnicas de convergência;
- Implementar a solução.

Técnicas de divergência criativa

Estas técnicas são utilizadas para estimular a criatividade e obter o máximo de ideias possível, incluindo ideias menos relacionadas com o problema em análise e ideias que à partida são menos exequíveis. É importante não criticar ideias resultantes destas técnicas, uma vez que isso poderá inibir o surgimento de outras ideias interessantes. Algumas das técnicas mais conhecidas são (Dantas & Moreira, 2011):

- *Brainstorming*;
- *Brainwriting*;
- Diagrama de Lotus;
- Diagrama Como – Como?;
- Diagrama Porquê – Porquê?

● ***Brainstorming***

Esta é uma técnica de divergência criativa utilizada para gerar ideias e obter soluções criativas. O *Brainstorming* aborda um problema de forma informal e de maneira a incentivar as pessoas a criarem ideias, muitas ideias. Para isso acontecer, é criado um ambiente favorável encorajando os participantes a contribuírem com soluções criativas. A sessão de *brainstorming* envolve a experiência e conhecimento de cada um dos participantes, aumentando assim a riqueza de ideias e permitindo encontrar as melhores soluções para o problema em questão (MindTools, 2015a).

Esta técnica deve ser aplicada em grupos de pessoas do mesmo nível hierárquico, uma vez que o objetivo é que os participantes falem abertamente, por isso devem ser evitados conflitos entre os mesmos. O grupo a que se aplica a sessão de *brainstorming* deve ter cerca de 10 participantes, o moderador deve também participar na discussão e escrever as ideias num quadro. A sessão inicia-se com a apresentação da pergunta que representa o problema a analisar e a exposição das regras do *brainstorming*. O objetivo é sempre obter o máximo de ideias possível, num curto espaço de tempo (Dantas & Moreira, 2011).

Segundo Osborn (1957), citado em Dugosh, Paulus, Roland, & Yang (2000), existem regras que devem ser cumpridas na aplicação da técnica de *brainstorming*. É importante não criticar as ideias que vão surgindo e ter uma predisposição e mente aberta para contribuir positivamente para a solução do problema em análise. A imposição destas regras tem como objetivo atingir uma quantidade considerável de ideias, numa abordagem de melhoria contínua. Osborn (1957), citado em Dugosh et al. (2000), salienta também que uma ideia pode gerar outras ideias, atribuindo o nome de reação em cadeia, a este fenómeno.

Para além do *brainstorming* de grupo, o mais comum, é possível também fazer *brainstormings* individuais. Por vezes, um *brainstorming* individual pode ser mais produtivo do que um

de grupo, porque basta não cumprir as regras corretamente para o *brainstorming* de grupo falhar. O que acontece no *brainstorming* individual, é que não existe receio em expor ideias e o processo acaba por ser mais criativo e espontâneo. Em contrapartida, no *brainstorming* individual não existe a experiência do grupo que também é importante para a geração de ideias (MindTools, 2015a).

Enquanto, técnica de divergência criativa, o *brainstorming*, faz com que os participantes se sintam envolvidos no processo resultando num comprometimento saudável que ajudará a resolver os problemas de forma positiva e eficaz (Dugosh et al., 2000; MindTools, 2015a)

● **Brainwriting**

A técnica de divergência criativa, *brainwriting*, é muito parecida com a técnica referida anteriormente, aliás funciona também como uma alternativa ao *brainstorming*. Ao contrário do que acontece no *brainstorming*, no *brainwriting* os participantes expõem as suas ideias no papel. Isso pode ser bom, quando os participantes da sessão são mais tímidos e receosos em expor as suas ideias e opiniões, ou pertencem a níveis hierárquicos diferentes (Dantas & Moreira, 2011).

O que acontece no *brainstorming*, é que cada pessoa fala na sua vez e muitas vezes enquanto se espera para expor uma ideia, essa pessoa pode desistir, ou pode esquecer-se do que tinha em mente. A este fenómeno dá-se o nome de *blocking*, que resulta numa diminuição da produtividade e criatividade da sessão. Neste sentido, o *brainwriting* é muitas vezes uma boa alternativa ao *brainstorming* (MindTools, 2015b).

A sessão de *brainwriting* inicia-se com a exposição do problema em análise, tal como no *brainstorming*. Criam-se grupos, que devem ter entre 3 a 8 pessoas, cada participante escreve 3 ou quatro ideias numa folha de papel. As folhas são colocadas no centro da mesa, cada um retira uma folha e escreve uma nova ideia de acordo com o que já foi escrito anteriormente. Ao contrário do que acontece no *brainstorming*, no *brainwriting*, as ideias geradas têm de estar obrigatoriamente relacionadas com as ideias anteriores. O processo termina quando todos os participantes derem o seu contributo em todas as folhas de papel criadas. O tempo desta sessão varia entre 15 a 20 minutos, sendo no máximo de 30 minutos (Dantas & Moreira, 2011).

● **Diagrama de Lótus**

Esta técnica de divergência criativa permite criar e analisar ideias ou problemas. É uma técnica estruturada, aplicada com recurso a um quadro, onde o quadrado central representa o problema apresentado ou a ideia que se pretende analisar e os quadrados circundantes representam as características da ideia ou da problemática encontrada. Cada característica encontrada é analisada separadamente do problema inicial (Dantas & Moreira, 2011).

Posto isto, é possível afirmar que esta técnica permite fazer uma análise mais detalhada da ideia/problema, sendo que são analisados 2 níveis distintos da mesma. Isto implica o envolvimento de uma equipa de pessoas mais especializada no assunto, no entanto também será interessante envolver membros sem conhecimentos na área de maneira a obter uma perspetiva diferente da ideia/problema em análise (Dantas & Moreira, 2011).

Esta técnica pode ser repetida várias vezes, em cascata, resultando numa análise mais profunda. Assim sendo, será possível ponderar as vantagens/desvantagens de cada solução encontrada. No entanto, isto implica um maior envolvimento de pessoas com conhecimentos específicos sobre o produto ou serviço a desenvolver, para além de que o tempo despendido neste processo será muito maior (Dantas & Moreira, 2011).

● Diagrama Como – Como

Esta é uma das técnicas mais utilizadas na obtenção de soluções para determinados problemas e pode ser executada individualmente ou em grupo. Inicialmente é encontrado um problema que se pretende solucionar, seguidamente faz-se sempre a mesma questão, “Como?”, repetitivamente, até se perceber bem o problema e até se encontrar um conjunto considerável de soluções e alternativas (Dantas & Moreira, 2011).

Contrariamente ao que acontece no diagrama de Lótus, neste diagrama não existe número limitado de resultados/soluções. Normalmente é utilizado um diagrama em árvore para a aplicação desta técnica (Dantas & Moreira, 2011).

● Diagrama Porquê – Porquê

Este diagrama serve essencialmente para encontrar a causa do problema em questão. O objetivo é descobrir a causa do problema e depois então agir sobre as causas encontradas, de forma a solucionar a problemática. Em termos de esquema funciona como o diagrama Como – Como, ou seja é um esquema em árvore que se inicia com a definição do problema a estudar e seguidamente é colocada a questão “Porquê?” (Dantas & Moreira, 2011).

2.1.7. Seleção de ideias

Técnicas de convergência criativa

Depois da fase de divergência criativa, cujo objetivo é obter o máximo de ideias/soluções para o problema analisado, as técnicas convergentes identificam as melhores ideias para solucionar o problema. É importante ter um espírito mais crítico nesta fase e ter em conta critérios como a exequibilidade da ideia, grau de inovação e investimento financeiro. Algumas das técnicas mais conhecidas nesta fase são (Dantas & Moreira, 2011):

- Técnicas de voto;
- Técnicas de consenso;
- Matriz multicritério (método de Delphi).

● Técnicas de voto

O grupo de pessoas envolvidas neste processo pode ser, ou não, o grupo que participou na fase de divergência criativa. A ideia é distribuir votos positivos e negativos pelas ideias que surgiram na fase anterior. Cada participante atribui cinco votos positivos e cinco votos negativos nas ideias que resultaram da divergência criativa, podendo mesmo atribuir mais do que um voto, positivo ou negativo, a cada uma das ideias (Dantas & Moreira, 2011).

A votação pode ser feita numa sala, com todas as ideias afixadas numa parede, distribuindo votos positivos e negativos pelas mesmas. Em alguns casos pode-se utilizar um sistema de informação com interface web para chegar a todas as pessoas que se pretendam incluir na votação. No final resulta uma lista de ideias com maior potencial, ordenada pelo número de votos positivos atribuídos a cada ideia (Dantas & Moreira, 2011).

● Técnicas de consenso

De acordo com Dantas & Moreira (2011), esta técnica de convergência criativa procura chegar a um acordo entre os participantes envolvidos, quanto às melhores ideias. O objetivo é arranjar oportunidades para se discutir e refletir sobre as ideias consideradas como as melhores. É possível utilizar estas técnicas de consenso da seguinte forma:

Todos os participantes devem distribuir cinco votos negativos, pelas ideias que no seu entender são as piores e por isso não devem ser consideradas. Seguidamente são retiradas da lista as vinte ideias mais votadas, ou seja, as vinte piores. Uma vez que a lista de ideias está mais reduzida, será pedido a cada participante que escolha a ideia que mais se destaca e que pense nas vantagens e desvantagens da sua implementação. Este processo deve ter a duração de, aproximadamente, quinze minutos (Dantas & Moreira, 2011).

Posto isto, cada participante irá expor a sua escolha, explicando ao grupo as razões pelas quais aquela ideia é a melhor. Para isto, cada participante terá aproximadamente três minutos, para convencer todos os outros de que aquela ideia deve ser a escolhida (Dantas & Moreira, 2011).

No final desta fase, os participantes votam nas cinco melhores ideias, distribuindo autocolantes verdes pelas mesmas. O resultado final será uma lista com as ideias mais votadas, ou seja, as melhores ideias (Dantas & Moreira, 2011).

● Matriz multi-critério

Esta é uma técnica de convergência criativa um pouco mais demorada, envolvendo alguns critérios mais rigorosos para a sua aplicação. Pelo que, deve ser aplicada quando a lista de ideias já foi reduzida utilizando por exemplo uma das técnicas anteriormente descritas (Dantas & Moreira, 2011).

A Matriz multicritério baseia-se na avaliação de cada uma das ideias segundo critérios previamente definidos e níveis de importância desses critérios na implementação de cada ideia. Os critérios dizem respeito ao que é importante para a organização, como por exemplo, o grau de inovação, a aceitação no mercado e o custo de implementação. Posteriormente será atribuído o grau de importância (de 1 a 10, sendo 1 muito pouco significativo e 10 muito significativo) que cada um desses critérios tem de acordo com a estratégia organizacional e outras condicionantes (Dantas & Moreira, 2011).

Posto isto, será construída uma tabela como mostra na tabela 1, onde cada ideia será avaliada individualmente. Para cada ideia será atribuída uma pontuação, de 1 a 5, em cada um dos critérios que foram definidos previamente. O resultado final será uma pontuação total calculada com base na avaliação dada em cada critério, tendo em atenção o grau de importância de cada critério. A pontuação de cada ideia será o somatório da multiplicação da avaliação dada em cada critério pela importância do critério (Dantas & Moreira, 2011).

Ideia	Exequibilidade (10)	Grau de inovação (7)	Custo (8)	Aceitação no mercado (10)	Utilidade (8)	Total
Ideia 1	5	4	2	3	2	140
Ideia 2	2	5	3	5	3	153
Ideia 3	4	4	5	5	4	190

Tabela 1 - Matriz Multicritério – Adaptado de Dantas & Moreira (2011)

Quando uma ideia tem uma avaliação demasiado baixa (ex:2) num dos critérios que tem um elevado grau de importância (ex:10), é necessário ponderar se essa ideia merece mesmo ser considerado ou se deve ser eliminada da lista final das melhores ideias encontradas (Dantas & Moreira, 2011).

2.1.8. Desenvolvimento do conceito e teste

Depois de selecionadas as melhores ideias, é necessário transformá-las em conceitos. Isto significa desenvolver o conceito e testá-lo (Cowell, 1988). Nesta fase, a empresa pondera o que será mais adequado desenvolver, tendo em conta o contexto de negócio em que se insere. Para isso, utiliza documentos e conhecimentos internos, tais como relatórios, bases de dados e opiniões dos quadros internos (Dantas & Moreira, 2011).

O objetivo é perceber, numa primeira abordagem, o que os consumidores sentem quando o serviço é prestado (Sandler et al., 2005). Poderá ser pertinente ouvir alguns clientes mais sofisticados, no sentido de recolher informação sobre o potencial das ideias selecionadas. No que respeita à área operacional, convém determinar de uma forma superficial, os custos, tempo, risco e volumes de vendas envolvidos na aplicação das ideias resultantes da fase anterior (Dantas & Moreira, 2011).

Um dos desafios desta fase é descrever o conceito detalhadamente para que o consumidor o perceba corretamente. No caso dos produtos é fácil recorrer a modelos simples, desenhos ou maquetes. No caso dos serviços podem ser utilizadas declarações verbais do conceito, ou um *blueprint* ao nível do conceito (Sandler et al., 2005).

Um *blueprint*, ao nível do conceito do serviço, mostra os passos básicos do processo do novo serviço num conjunto de ações do cliente e interações com o sistema. Fornece uma “imagem” tangível do serviço de forma clara e concisa. As declarações verbais acerca do conceito são muitas vezes parágrafos que descrevem o propósito do serviço e os resultados esperados em termos de benefícios para os consumidores. Podem ser utilizados clientes e colaboradores da organização, numa perspetiva de *focus group* para recolher as reações dos mesmos em relação ao conceito do serviço.

Posto isto, encontramos o segundo portão do processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços, onde se deve ter em conta os seguintes aspetos:

- A adequação das ideias à estratégia, objetivos, competências e recursos da organização;
- As vantagens competitivas agregadas ao novo serviço, em termos de custos e qualidade;
- O mercado, em termos de dimensão inicial e potencial de crescimento.

Caso as respostas a estas premissas sejam positivas, e de acordo com o que foi definido previamente pela organização, então a ideia deve avançar para a próxima fase, caso contrário deve ser abandonada (Dantas & Moreira, 2011).

2.1.9. Análise de negócio

Esta fase, tem por objetivo traduzir a ideia selecionada numa proposta de negócio firme, numa perspetiva de vender a ideia à organização. Envolve uma análise detalhada da atratividade da ideia, em termos de negócio e hipóteses de sucesso ou fracasso. Esta análise irá incluir aspetos como a mão-de-obra necessária para a sua implementação, recursos, estimativa de vendas, custos e lucros ao longo do tempo, o contributo do novo serviço na gama de serviços oferecidos e reação dos consumidores e concorrentes face à inovação. No entanto, não é possível estimar com precisão todos estes aspetos, logo deve-se considerar sempre um certo grau de incerteza e ambiguidade envolvida. Esta fase pode também envolver uma pesquisa inicial de mercado, assim como tempo e custos de lançamento do novo serviço (Cowell, 1988).

De acordo com Sandler et al. (2005), as atividades específicas desta fase dependem do grau de novidade envolvido no novo serviço e do significado que este tem para a organização, em termos estratégicos e financeiros. Poderá ser feita uma análise mais detalhada relativamente às reações e desejos dos consumidores. Também podem ser desenvolvidas descrições do serviço, em termos de expectativas dos consumidores e propostas de valor. Para isso será necessário fazer uma pesquisa de mercado mais detalhada, acerca da sua dimensão e potencial procura.

Nesta fase do projeto, é essencial determinar onde é que o novo serviço se encaixa no mercado e como é que se diferencia dos concorrentes, ou seja, determinar o seu posicionamento e definir o mercado alvo. Serão analisadas forças e fraquezas do novo serviço de acordo com o plano de marketing previamente desenvolvido (Sandler et al., 2005).

O resultado final é equiparado a um plano de negócios que será avaliado pelos responsáveis da organização que têm o poder de decidir se o projeto será desenvolvido ou não. Se a decisão for positiva, deve-se avançar para o plano de desenvolvimento (Cowell, 1988).

Plano de desenvolvimento

Este documento define prazos e objetivos ao longo do tempo para implementação do novo projeto. Para além disso, representa a afetação dos recursos da organização necessários para a implementação do novo serviço (Dantas & Moreira, 2011).

Desenvolvimento do serviço

Esta fase consiste em pôr em prática o plano de desenvolvimento mencionado anteriormente, será o momento em que transforma o projeto no novo serviço (Dantas & Moreira, 2011).

Envolve naturalmente um investimento inicial, assim como recrutamento e formação de pessoas. Os aspetos tangíveis do serviço são projetados e testados nesta fase. É importante ter em conta também o sistema de distribuição do serviço (Cowell, 1988).

Protótipos

Um protótipo é uma representação do produto ou serviço com o objetivo de o testar, quer o seu conceito, quer a sua funcionalidade. Uma vez que estamos perante serviços, esta representação será na maior parte das vezes analítica e não física (Dantas & Moreira, 2011).

No caso específico dos serviços, o protótipo é a transformação do conceito do serviço num *blueprint* detalhado do serviço. Este diagrama representará todos os aspetos de como o serviço será prestado. Inclui responsabilidades dos funcionários, pontos de contacto entre o cliente e o prestador do serviço, tecnologia necessária para a sua prestação e as evidências físicas do ponto de vista do consumidor. A construção de um *blueprint* implica o envolvimento de muitas pessoas, tais como: *stakeholders* chave, pessoal envolvido na prestação do serviço (*back-office* e *front-office*), recursos humanos e o próprio consumidor (Sandler et al., 2005).

O primeiro passo para a construção de um *blueprint* é a definição das etapas envolvidas no processo de prestação do serviço, identificando os aspetos que são visíveis para o consumidor. Existem também alguns processos, considerados processos de suporte, para que a prestação do serviço funcione em pleno. Seguidamente é importante identificar pontos onde podem ocorrer falhas, a fim de determinar estratégias para as prevenir. O terceiro passo refere-se à definição de tempos para a execução de cada etapa em condições normais de trabalho. Deve ter-se em consideração tempos de desvio, quando a prestação do serviço não ocorre em condições normais. É

igualmente importante, avaliar o impacto que estes desvios têm sobre a satisfação, retenção e rentabilidade dos clientes (Smith et al., 2007).

Este diagrama tem também 3 linhas que dividem o processo de prestação do serviço. A primeira é a linha da interação, que separa a área de ação do consumidor da área de ação do prestador, representando também os pontos de interação entre os dois. A segunda linha denominada-se por linha da visibilidade, separando as ações visíveis para o consumidor das que são invisíveis para o consumidor. A terceira e última linha diz respeito à linha de interação interna, distingue as atividades de *front-office* das atividades de *back-office* (Smith et al., 2007).

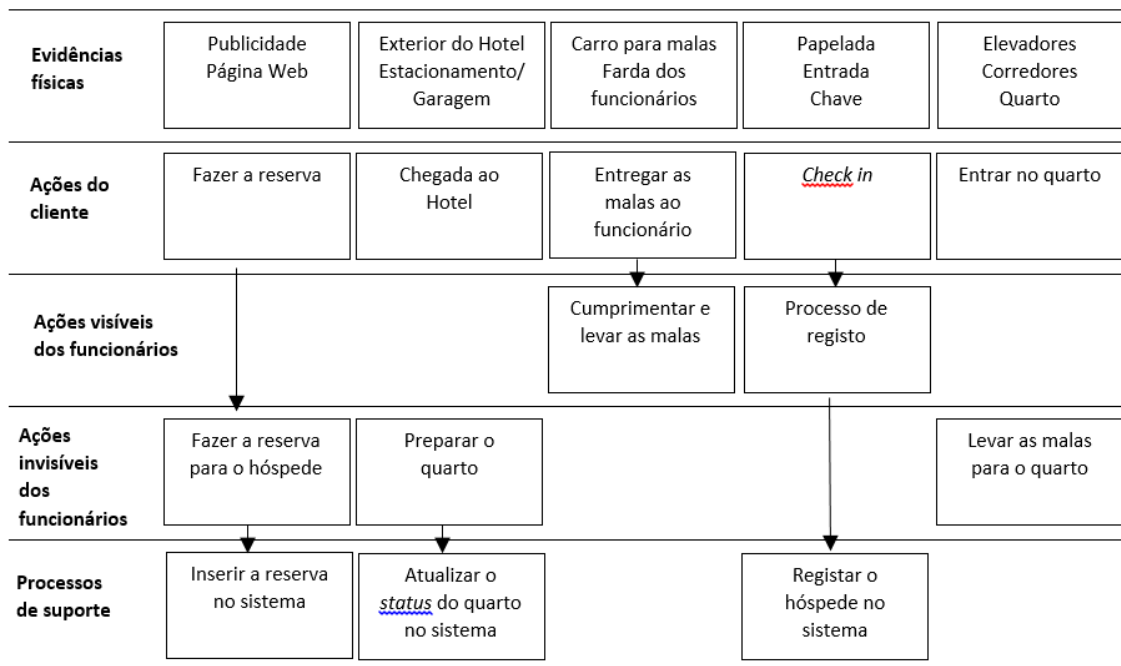


Figura 3 - Exemplo de um *blueprint* – Adaptado de Milton, Simon K. (2012)

O teste do protótipo de um serviço é mais complexo do que o de um produto. Por essa razão, o melhor será utilizar métodos semelhantes aos utilizados na fase de desenvolvimento (teste) do conceito. No entanto, algumas organizações utilizam tecnologia virtual para simular a prestação do serviço, por forma a testar o seu protótipo e recolher feedback dos consumidores (Sandler et al., 2005).

2.1.10. Teste

O teste de novos serviços nem sempre é possível. Quando se tratam de serviços que são adicionados a outros já existentes, como por exemplo uma nova rota de uma companhia aérea, é mais fácil testá-lo. Mas nem sempre existe esta oportunidade, por isso devem-se criar padrões de qualidade e desempenho logo desde início (Cowell, 1988).

As características dos serviços, tais como a intangibilidade e a simultaneidade, dificultam a tarefa de testar os serviços antes de os lançar no mercado. Os clientes têm um papel ativo na produção do serviço, sendo assim é difícil testar sem envolver os consumidores, pois sem eles a prestação do serviço não existe (Dantas & Moreira, 2011).

Uma forma de testar e simular a prestação do serviço poderá passar por utilizar os colaboradores da organização, assumindo o papel de clientes. Outra alternativa, poderá passar por utilizar um grupo pequeno de potenciais clientes e recolher o seu feedback. No entanto, este tipo de testes envolve um custo elevado e obriga a divulgação do novo serviço mesmo antes de o lançar no mercado (Dantas & Moreira, 2011).

O que a maior parte das instituições de serviços faz, é testar os novos serviços com a introdução dos mesmos em sistema de promoção por tempo limitado. O objetivo é perceber se o novo serviço funciona antes de o lançar realmente no mercado (Cowell, 1988).

No final desta fase de teste, temos o último “STOP”, momento de decisão acerca do lançamento no mercado do novo serviço. Podem fazer-se algumas alterações no plano de marketing do novo serviço, de acordo com o que for conveniente para o mercado. Se o resultado da fase de testes for positiva, avança-se para o lançamento do serviço no mercado.

2.1.11. Comercialização

De acordo com Cowell (1988), esta etapa representa o compromisso da organização em lançar o novo serviço no mercado nacional ou mundial. Pode ser um lançamento mais modesto, como adicionar uma nova rota na oferta de uma companhia aérea, ou pode ser um lançamento mais arriscado. O lançamento do novo serviço implica algumas decisões importantes tais como:

- Quando se deve introduzir o novo serviço;
- Onde (local, região, nacional, internacional) se deve lançar o novo serviço;
- Quem deve lançar o novo serviço: esta decisão deve ser tomada na fase anterior de desenvolvimento do novo serviço;
- Como se deve introduzir o novo serviço: fixação de preços ou investimento no novo serviço, como por exemplo preços promocionais.

Quando se tratam de novos serviços com alto grau de inovação, as organizações devem-se guiar pela literatura e experiência na área. Trata-se de pôr em prática todos os planos desenvolvidos anteriormente.

2.1.12. Avaliação pós-lançamento

É importante fazer uma análise criteriosa, depois da fase de introdução do novo serviço no mercado. Desta forma, será possível alterar procedimentos que não tenham funcionado tão bem como previsto e melhorar a prestação do serviço. Esta análise pode ter como base o *blueprint* do serviço, modificando se necessário, procedimentos, características relacionadas com o *staff* e evidências físicas (Sandler et al., 2005).

Muitas vezes, podem surgir mudanças relacionadas com as táticas de marketing, assim como o preço fixado para o serviço ou a promoção do mesmo. Nestes casos é necessário ter em conta as expectativas do consumidor e outros *stakeholders*, assim como a perspectiva do mercado acerca do novo serviço (Sandler et al., 2005).

2.2. A importância do feedback do consumidor para o desenvolvimento de novos serviços

O sucesso da inovação depende sempre da sua aceitação por parte dos consumidores. Dessa forma, o que se deve fazer primeiramente é entender as necessidades dos consumidores e desenvolver produtos/serviços que vão ao encontro dessas necessidades (Hauser et al., 2006). Sendo assim, as organizações devem ter um profundo conhecimento sobre os seus consumidores e uma das formas de adquirir esse conhecimento é através da pesquisa do comportamento do consumidor (van Kleef, van Trijp, & Luning, 2005).

Neste sentido, surge o conceito de *design thinking*, uma abordagem que coloca o consumidor no centro da resolução do problema em análise ou do processo de inovação. O objetivo desta abordagem é estudar os consumidores, em relação aos seus desejos, para poder entregar essa experiência, através de ciclos repetitivos de desenvolvimento e teste. O *design thinking* examina os problemas de vários ângulos, cria ideias de várias fontes e posteriormente testa tudo isto de forma intensa. É uma abordagem de mente aberta, que fomenta o feedback construtivo, sendo que as ideias podem surgir a partir de qualquer um, em qualquer organização, independentemente do seu estatuto, ou departamento (MindTools, 2015c).

A tecnologia utilizada atualmente disponibiliza muita informação aos consumidores, possibilitando a comunicação entre consumidores e a comunicação entre o consumidor e as organizações. Isto fornece aos consumidores uma sensação de *empowerment* na sua relação com as empresas. Os consumidores ambicionam ter um papel importante no processo de criação de valor, por esse motivo surge o conceito de cocriação, que representa a manifestação do comportamento de compromisso do consumidor (Hoyer et al., 2010).

Posto isto, surge o conceito de desenvolvimento colaborativo, que permite aos consumidores fornecerem dicas sobre os requisitos que o novo serviço deverá possuir. Desta forma, os consumidores determinam as características dos serviços e os produtores/criadores determinam de que forma é que essas características serão implementadas. Este desenvolvimento colaborati-

vo, está diretamente ligado à utilização da técnica de pesquisa do comportamento do consumidor, denominada por *focus group* (Leahy, 2013).

2.2.1. Cocriação

Hoje em dia, os consumidores estão dispostos a fornecer ideias para a criação de novos produtos e serviços, que vão de encontro às suas necessidades e que ainda não se encontram no mercado atual. Estão dispostos a fazê-lo através de *websites*, *e-mail* ou redes sociais (Hoyer et al., 2010). De acordo com O’hern & Rindfleisch (2010), neste contexto a cocriação é definida como: “uma atividade de DNS, em que os consumidores contribuem ativamente, selecionando vários elementos para a oferta do novo serviço”. Por outras palavras, cocriação em DNS é a prática de um desenvolvimento colaborativo por parte dos consumidores e da empresa (Hoyer et al., 2010).

A cocriação representa uma abordagem atrativa para as organizações por várias razões. Particularmente, as ideias geradas através da cocriação serão mais próximas das necessidades dos consumidores (Hoyer et al., 2010). Tal como afirma Hauser et al. (2006), um DNS bem-sucedido depende da profunda compreensão das necessidades do consumidor. No entanto, este processo é difícil, uma vez que as suas necessidades são complexas e nem sempre são identificadas através de métodos tradicionais de pesquisa de marketing (O’Hern & Rindfleisch, 2010). A incapacidade de preencher e aceder às necessidades do consumidor é a principal razão do fracasso do serviço. No entanto, ao envolver os consumidores mais ativamente no processo de DNS, são geradas novas ideias, que serão mais valorizadas pelos consumidores, aumentando assim a probabilidade de sucesso do novo serviço (Pralhad & Ramaswamy, 2004). A cocriação pode e deve ser valorizada em todas as fases do processo de DNS, incluindo: geração de ideias; desenvolvimento; comercialização e avaliação pós-lançamento (Hoyer et al., 2010).

Motivos para a participação no processo de cocriação

De acordo com O’Hern & Rindfleisch (2010), os consumidores podem ter interesse, ou não, em participar de forma útil em tarefas de cocriação. Nos últimos anos têm sido identificados segmentos de consumidores mais interessados e disponíveis em participar em atividades de cocriação. Estes segmentos incluem consumidores inovadores, *lead users*, consumidores emergentes e “*market mavens*” (Hoyer et al., 2010).

Os inovadores são os primeiros consumidores a adotar os novos produtos/serviços. *Lead users* são os indivíduos que enfrentam em primeiro lugar algumas necessidades que mais tarde serão as necessidades do mercado, no entanto, resolvem essas necessidades sozinhos antes de existir alguma solução disponível no mercado. Consumidores emergentes são pessoas especializadas em usar a sua intuição e opinião para melhorar o conceito de produtos/serviços, de forma a torná-los mais apelativos e úteis. *Market mavens* são indivíduos informados acerca de muitos produtos/serviços, locais de comercialização e outras questões relacionadas com o mercado. Têm uma grande prepotência para iniciar discussões e responder a questões colocadas por outros consumidores (Hoyer et al., 2010).

Os segmentos de consumidores descritos poderão estar particularmente interessados em atividades de cocriação. A cocriação envolve, da parte dos consumidores, custos monetários e não monetários, recursos e esforço físico e intelectual. Nesse sentido, alguns consumidores estarão mais disponíveis e capazes para participar no processo cocriação. Alguns consumidores podem até ser motivados por prémios financeiros para participar no processo. Outros poderão participar no processo e receber em troca benefícios sociais, tais como títulos e formas de reconhecimento pela sua contribuição. Certos consumidores são motivados pelo desejo de ganhar o produto/serviço, participando no seu desenvolvimento. Por último, outros consumidores participam no processo de cocriação por motivos psicológicos que não são tão facilmente explicáveis. As atividades criativas de cocriação são uma oportunidade de expressão individual e orgulho próprio (Hoyer et al., 2010). De acordo com Nambisan & Baron (2009), agir criativamente é benéfico para o consumidor se o mesmo apreciar participar no processo, sentindo-se altruísta. O descontentamento relativamente a um produto/serviço pode também ser um bom motivo para participar num processo de cocriação

Impedimentos do processo de cocriação

Existem pelo menos quatro características do processo de cocriação que podem representar impedimentos para o seu sucesso. O processo em si requer alguma transparência por parte da empresa, uma vez que envolve a revelação de informação acerca do DNS e algumas ideias que não permanecerão em segredo por muito tempo. As preocupações acerca do sigilo são mais elevadas durante as fases de desenvolvimento e comercialização no processo de cocriação (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Existem também algumas questões a ponderar relativamente à propriedade intelectual. As organizações que valorizam os direitos de propriedade intelectual, dificilmente terão um elevado grau de cocriação no desenvolvimento de novos produtos/serviços (Hoyer et al., 2010).

Outra questão importante está relacionada com a fase de geração de ideias. Um processo de cocriação bem-sucedido nesta fase pode transformar-se num “fardo pesado”, uma vez que selecionar uma ideia num conjunto de milhões de ideias pode não ser uma tarefa fácil (Hoyer et al., 2010).

Estimuladores de cocriação

As organizações podem persuadir os seus consumidores à sua participação no processo de cocriação. Podem aumentar os seus benefícios quando estes são participantes do processo, ou podem reduzir os custos dos consumidores se os mesmos participarem no processo (Hoyer et al., 2010).

Cocriação em diferentes fases do processo de DNS

- Cocriação na fase de geração de ideias e desenvolvimento

As fases iniciais do processo de DNS são fulcrais para o seu sucesso. Um elevado grau de cocriação na fase de geração de ideias e na fase de desenvolvimento do conceito pode contribuir de forma positiva para o sucesso do novo produto/serviço (Gruner & Homburg, 2000).

Tradicionalmente, as empresas utilizam os consumidores no processo de cocriação, nas fases iniciais do processo de DNS. As empresas utilizam muitas vezes técnicas como o *focus group* e os *lead users* para desenvolver o conceito do produto/serviço. Na fase de geração de ideias, as organizações podem usar o social media para atrair muitos consumidores a um custo reduzido. Podem envolver os consumidores na fase de desenvolvimento do conceito, partilhando o mesmo com eles, esperando o seu feedback. Envolver os consumidores nestas fases iniciais do DNS pode poupar tempo e despesas, assim como reduzir o risco de fracasso do novo produto/serviço (Hoyer et al., 2010).

● Cocriação na fase de comercialização e pós-lançamento

Estas fases são muito importantes, as mais dispendiosas e mais arriscadas também. A cocriação nestas fases tem sido comum e popular em alguns contextos. Por exemplo, muitos jogos de computador, bem-sucedidos, foram modificados e desenvolvidos pelos próprios jogadores (Nambisan & Baron, 2009).

A proliferação das tecnologias, como a comunicação *online* e social *networking*, tem criado oportunidades e desafios para as empresas quando se encontram nas fases de comercialização e pós-lançamento do processo de DNP (Hoyer et al., 2010).

Envolver os consumidores nestas fases pode reduzir o risco, dissipando dúvidas dos potenciais consumidores. Encorajar as interações entre consumidores pode ajudar os mesmos a perceber melhor como é que o novo produto/serviço funciona e como é que este pode ser utilizado da melhor maneira. A experiência de alguns consumidores pode ser mais significativa para potenciais consumidores, do que a própria informação fornecida pela empresa. As reações dos consumidores, em relação às características ou preço do novo produto/serviço, pode ajudar as empresas a gerir possíveis falhas antes de se tornarem um verdadeiro problema. Este tipo de interação, entre o consumidor e a empresa, permite à empresa fortalecer a sua relação com o consumidor, controlar as suas experiências, melhorar o produto/serviço e até mesmo poupar dinheiro com a publicidade e o suporte do produto/serviço (Hoyer et al., 2010).

Uma monitorização ativa das redes sociais e do feedback dos consumidores pode ajudar a perceber as razões das vendas reduzidas, ou como se podem aumentar. Com a nova tecnologia, tudo isto é possível em muito menos tempo, do que utilizando os métodos tradicionais. E para além disso, problemas qualitativos que podem ser difíceis de perceber através dos métodos tradicionais, são facilmente detetados em conversas entre os consumidores. Na fase de pós-lançamento, a participação do consumidor pode ajudar a responder aos motivos de um possível fracasso, de forma a reverter o resultado (Hoyer et al., 2010).

Resultados do processo de cocriação

Para as empresas, de produtos ou serviços, a forma como o processo de cocriação é definido e implementado tem um impacto direto e mensurável no seu sucesso.

● Resultados positivos

Através de uma boa implementação e gestão do processo de cocriação, as empresas podem criar duas fontes de vantagem competitiva: aumento da produtividade e aumento da eficiência. Tudo isto traduzido em menores custos operacionais, melhoria do valor do produto/ serviço e produtos/serviços mais ajustados às necessidades do consumidor (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

A cocriação aumenta a produtividade e eficiência através da redução dos custos, uma vez que o *input* dos funcionários pode ser substituído pelo *input* dos consumidores no desenvolvimento do produto/serviço. O custo da aquisição de ideias é diminuído, uma vez que não são necessários gastos com as técnicas de pesquisa de marketing tradicionais. Verifica-se também um menor risco de insucesso do produto/serviço, lançamento no mercado mais rápido, ganhos no pós-lançamento com a constante melhoria do produto/serviço e exploração de outros utilizadores. A cocriação tem uma influência direta na performance organizacional: melhoria da eficiência das operações, aumento do volume de negócios, satisfação dos funcionários e maiores receitas (Hoyer et al., 2010).

Produtos e serviços resultantes da cocriação mostram maiores expectativas, o que aumenta o seu potencial comercial em termos de atratividade. O envolvimento do consumidor no processo torna os consumidores mais conscientes do desafio do seu desenvolvimento, o que resulta numa melhor apreciação do produto/serviço (Hoyer et al., 2010).

Custos e riscos do processo de cocriação

O maior risco associado à cocriação é a diminuição do controlo sobre a estratégia da empresa. Encorajar os consumidores a participar nas fases iniciais de desenvolvimento de novos produtos/serviços, aumenta o risco do foco da inovação ser mais incremental do que radical (Hoyer et al., 2010).

O *empowerment* dos consumidores aumenta a complexidade dos objetivos organizacionais e a gestão de todos os *stakeholders* (funcionários, *shareholders*, cocriadores e outros tipos de consumidores). São necessárias estratégias mais flexíveis de cooperação e comunicação, para os cocriadores não remunerados em comparação com os próprios empregados da empresa. Os consumidores comparam potenciais benefícios com custos e riscos ao participarem em atividades de cocriação. O processo de cocriação requer investimentos financeiros e não financeiros dos consumidores (custos de tempo despendido, recursos, esforço físico e psicológico) e pode representar alguns riscos: risco de ter uma má experiência relativamente ao esforço investido; perceção de responsabilidade perante a performance do produto; perda de liberdade; sensação de estar preso numa relação com a empresa (Hoyer et al., 2010).

2.2.2. Pesquisa do comportamento do consumidor

A pesquisa sobre os consumidores deve ser feita durante todo o processo de DNS. No entanto, apesar da importância das últimas fases, sabe-se que o sucesso do processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços depende sobretudo da fase de geração de ideias. O objetivo é sempre encontrar novas oportunidades, envolvendo as necessidades e desejos dos consumidores (van Kleef et al., 2005).

A pesquisa do comportamento dos consumidores é uma atividade complexa, durante a fase inicial do processo de DNS, uma vez que não existem certezas acerca do que perguntar aos consumidores. Nem mesmo os próprios consumidores sabem exatamente o que querem, no entanto, a pesquisa do comportamento do consumidor ajuda a aumentar a possibilidade de sucesso no mercado. Mesmo não conseguindo expressar os seus desejos, é importante perceber a sua perspetiva em relação aos produtos/serviços, ou seja, perceber como é que as suas necessidades são representadas e a influência que têm na escolha do produto/serviço. Como resultado, a pesquisa do comportamento do consumidor, nesta fase, não se pode considerar dispendiosa, comparativamente com o risco de fracasso (van Kleef et al., 2005).

Técnicas de pesquisa do comportamento do consumidor

Existem vários métodos de pesquisa do comportamento do consumidor, que acompanham todo o processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços, no entanto, o foco deste projeto será na identificação de oportunidades (van Kleef et al., 2005).

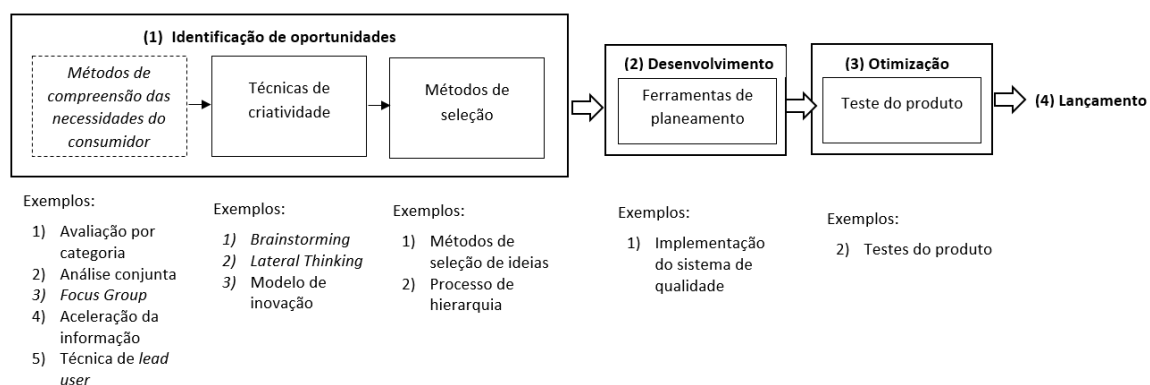


Figura 4 - Técnicas de pesquisa do comportamento do consumidor - Retirado de van Kleef et al., (2005)

2.2.3. Focus Group

De acordo com Morgan (1996), o método *focus group* é definido como uma técnica de pesquisa que recolhe informação através da interação de um grupo sobre um determinado tópico. Também para van Kleef et al. (2005), o *focus group* é uma técnica de pesquisa do comporta-

mento do consumidor, utilizada para explorar novos conceitos e identificar novas oportunidades. Tem como objetivo discutir pontos de vista e opiniões, a partir de um grupo de 8 a 12 participantes e um moderador. O papel do moderador será conduzir a discussão introduzindo tópicos previamente definidos (van Kleef et al., 2005). Posto isto, e de acordo com Stevens (1996), o *focus group* é um meio eficiente para recolher dados sobre as atitudes, perspetivas, comportamentos e necessidades dos consumidores em relação aos serviços.

Etapas da aplicação do *focus group*

De acordo com Leahy (2013), a aplicação da técnica de entrevista em *focus group*, é composta por 7 etapas como está representado na figura abaixo apresentada.

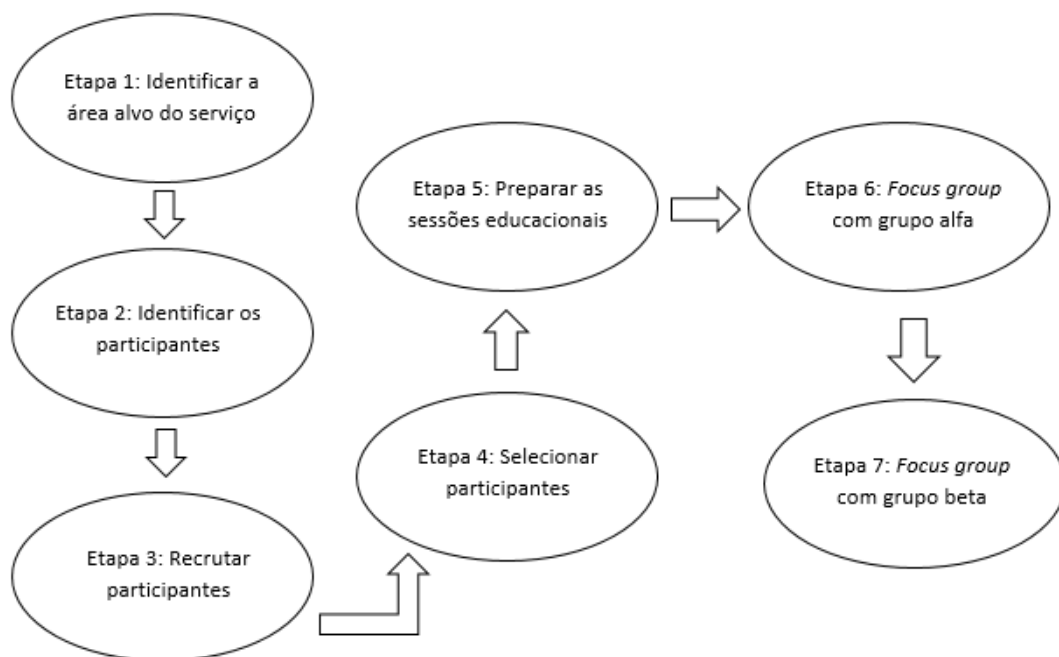


Figura 5 - Etapas do processo do focus group - Adaptado de Kleef (2005)

A primeira etapa corresponde à identificação de uma necessidade desconhecida no mercado, a organização deve fazer uma pesquisa profunda que inclui: avaliação preliminar do mercado, bem com avaliações técnicas e comercial do potencial serviço. Seguidamente o objetivo será identificar os participantes do *focus group*, deve corresponder a um grupo de consumidores pertencentes a uma amostra seletiva e não devem ser escolhidos aleatoriamente, pois só assim os participantes entenderão os tópicos a discutir. Na terceira etapa, uma das formas de recrutar indivíduos será a distribuição de *flyers* em locais frequentados por consumidores com interesse. A seleção dos candidatos, quarta etapa, decorre quando os mesmos são submetidos a uma avaliação por forma a assegurar que todos têm um profundo conhecimento acerca da área do serviço

em causa. A quinta etapa é desenvolvida apenas quando o projeto for uma melhoria de um serviço já existente, apresentando assim materiais educacionais que colocam todos os participantes ao mesmo nível em termos de conhecimento. Será pertinente também preparar uma lista de características existentes no mercado e discutir com os participantes as prioridades na sessão de *focus group*. Os participantes irão expor informação sobre o que gostariam que fosse considerado para o novo serviço ou o que gostariam que fosse adicionado ao serviço. A condução do *focus group* com o grupo alfa, sexta etapa, corresponde ao envolvimento dos consumidores nas fases iniciais do processo de desenvolvimento de novos serviços, definindo requisitos e prioridades do novo serviço. Nestes grupos são utilizadas amostras diversificadas, envolvendo pessoas com diferentes habilidades e diferentes níveis de conhecimento, estando expostos a várias perspetivas (Leahy, 2013).

Os membros deste *focus group* são questionados sobre a possibilidade de participarem numa discussão aberta orientada por um moderador. Os primeiros 4 tópicos desta discussão incluem:

1 – O estado atual da tecnologia da perspetiva do consumidor. Como é que os consumidores estão ligados à necessidade que está a ser discutida? De que forma estão satisfeitos com as soluções disponíveis no mercado?

2- A descrição do serviço ideal para corresponder à sua função. Como é que eles gostariam de satisfazer a necessidade? Quais são os atributos e funções para a solução ideal?

3 – Uma avaliação do modelo do serviço, do conceito ou *design*. Como é que o conceito do serviço responde à necessidade.

4 – A intenção de compra dos participantes e o preço para o produto ideal. Quanto é que estariam dispostos a pagar?

Por fim, encontra-se a sétima etapa, *focus group* com o grupo beta. Estes grupos ajudam na redefinição das características finais de um serviço, através da crítica das características de *design* e funcionais do protótipo. Os participantes deste grupo são retirados de uma amostra representativa de participantes do grupo alfa; dois grupos “beta” de doze participantes, cada, geralmente são suficientes. Ao realizar uma série de atividades, estes grupos beta permitem determinar o quão bem o protótipo atende às expectativas dos consumidores e avaliar o interesse do consumidor no serviço. Fornecem também uma avaliação do protótipo em relação à sua capacidade de atender aos requisitos propostos e por fim, comentam a sua experiência com o protótipo beta. A atividade do grupo beta é recolhida, analisada e transmitida aos produtores/criadores do serviço para orientar mudanças necessárias (Leahy, 2013).

2.3. Eventos

2.3.1. Conceito de eventos

Um evento é um acontecimento previamente planeado, que tem lugar numa determinada data, num local pré-definido, a uma determinada hora previamente anunciada. O promotor de um evento tem sempre, independentemente da sua tipologia, um objetivo concreto para reunir as pessoas convidadas e todos os eventos realizam-se com uma finalidade específica (Isidoro, A., Simões, M., Saldanha, S., & Caetano, 2013).

Para Vieira (2015) os eventos são acontecimentos efémeros promovidos por qualquer tipo de empresas, organismos e instituições, organizados para comemorar uma data, para divertimento dos participantes ou por qualquer outra razão relacionada com a sua vida, a vida das empresas, a vida das cidades ou a vida de uma comunidade local, regional ou nacional.

Getz (2007) acrescenta que um evento é um fenómeno temporal, com programa previamente planeado em detalhe e amplamente divulgado com antecedência. São normalmente confinados a lugares específicos, embora o espaço envolvido possa ser uma instalação específica, um grande espaço aberto, ou muitos locais.

Segundo Poit, (2006), um evento surge da capacidade do Homem criar, nasce como uma ideia, muitas vezes simples, e vai ganhando contornos, podendo chegar a atingir proporções internacionais. São acontecimentos previamente planeados, com objetivos bem definidos, marcados pelas experiências dos participantes.

2.3.2. Caracterização dos eventos

Todos os eventos são importantes para quem os promove, para quem os planeia e organiza, para quem os apoia e sobretudo para quem neles participa. A participação pode ser voluntária, como na maior parte dos eventos sociais, associativos, desportivos e religiosos, ou pode ser obrigatória, como acontece nos eventos empresariais e institucionais (Vieira, 2015).

Apesar de existirem vários tipos de eventos, algumas características são comuns e assemelham-se muito às características distintivas dos serviços (Vieira, 2015):

- São acontecimentos intangíveis, não têm expressão física e não podem ser experienciados antes da sua realização;
- São acontecimentos irrepetíveis, que não se podem armazenar para utilização futura, nem são padronizáveis ou replicáveis.

Os eventos podem ser classificados de acordo com a sua natureza e objetivo pretendido pela entidade que o promove. Sendo assim, nesta secção apresentam-se os vários tipos de eventos existentes.

Tipologia

Os eventos podem ser simples ou complexos. Os simples são de fácil organização, como por exemplo uma assembleia de uma empresa, os complexos correspondem, por exemplo, aos Jogos Olímpicos (Vieira, 2015).

Segundo Isidoro, Simões, Saldanha & Caetano (2013), os eventos podem ser classificados de acordo com as seguintes categorias: Institucional ou Promocional. Os eventos institucionais têm a função de manter ou melhorar a imagem de determinada organização, enquanto os eventos promocionais visam o aumento das vendas de produtos/serviços.

No entanto, Poit (2006) vai mais longe e sugere a seguinte classificação:

- Por categoria: Institucional ou promocional;
- Por área de interesse: desportivo, cultural, social, empresarial, turístico, etc.
- Por tipo: Congressos, palestras, feiras, conferências, leilões, etc.

Natureza do evento

A natureza do evento está diretamente relacionada com o organismo que o promove, ou seja, com a intenção desse organismo para com o público de interesse do evento. Assim sendo, os eventos podem ser classificados de acordo com a sua natureza: Empresarial; Associativa; Comercial; Religiosa; De animação e lazer; Cívica; Cultural; Comemorativa e Social (Vieira, 2015).

Área de abrangência

Segundo Isidoro, Simões, Saldanha & Caetano (2013), os eventos também podem ser divididos segundo o seu alcance na captação dos participantes, sendo que existem eventos locais, eventos regionais, eventos nacionais e eventos internacionais.

Motivação dos participantes

De acordo com Getz (2007) e Vieira (2015), os eventos realizam-se sempre por causa dos participantes. Sendo que a motivação dos participantes, é um critério fundamental para a realização dos mesmos. A natureza das motivações dos participantes, que permitem classificar os eventos, são muito variadas:

- **Lazer:** eventos de natureza lúdica como os eventos desportivos;
- **Económicas:** eventos empresariais de formação ou exposição;
- **Culturais:** eventos como concertos ou qualquer outra manifestação artística;
- **Políticas:** eventos como congressos partidários;

- **Religiosas:** eventos como a peregrinação a Fátima;
- **Sociais:** eventos associativos onde o contacto com outros participantes é fundamental.

De acordo com as motivações apresentadas, é possível dividir os participantes dos eventos por três grupos:

Alocêntricos: procuram novas experiências e novas sensações;

Midcêntricos: menos ousados que os alocêntricos mas não tão conservadores como os psicocêntricos;

Psicocêntricos: procuram experiências com prestígio.

Dimensão

De acordo com (Vieira, 2015), a dimensão dos eventos define-os como:

Eventos locais: interessam apenas a comunidade local onde se realizam;

Eventos-marca: realizam-se frequentemente, uma vez por ano e todos os anos no mesmo local;

Megaeventos: exigem grandes infraestruturas pela sua dimensão mundial, levando assim anos de preparação.

Para além desta divisão em relação à dimensão do evento, existe outra divisão relativamente ao número de participantes de cada evento (Vieira, 2015):

Pequeno porte: Até 100 pessoas

Médio porte: Até 1000 pessoas

Grande porte: Acima de 1000 pessoas

Mega ou macro evento: Realizados por entidades ou organizações públicas ou privadas.
Ex: Jogos Olímpicos

Duração

Outro critério, a ter em consideração na tipologia dos eventos, é a duração dos mesmos. Os eventos têm uma duração limitada, não sendo considerados como tal, os acontecimentos que se repetem e perpetuam ininterruptamente. Neste sentido os eventos podem ser de:

- **Curta duração:** de quatro horas a uma semana;
- **Média Duração:** entre uma semana a três meses;
- **Longa Duração:** entre 3 meses e um ano.

Uma duração excessivamente prolongada, com a realização sempre no mesmo local e sem alteração do conteúdo “morre” ao fim de algum tempo (Vieira, 2015).

Periodicidade

De acordo com Vieira (2015), relativamente à frequência com que ocorrem os eventos, estes podem ser:

- **Eventos Únicos:** acontece só uma vez;
- **Eventos Esporádicos:** realizam-se sem periodicidade;
- **Eventos Periódicos:** realizam-se em intervalos de tempo definidos.

Adesão

De acordo com Vieira (2015), relativamente à adesão, os eventos podem ser classificados como:

- **Abertos:** livre para todos os interessados, no entanto a sua inscrição terá de ser paga;
- **Fechados:** a empresa ou entidade responsável convoca os participantes;
- **Gratuitos:** os participantes não pagam entrada/participação.

Posto isto, é possível afirmar que os eventos podem variar de acordo com vários critérios como o tipo de evento, natureza do evento, área de abrangência, motivação dos participantes, duração, dimensão, periodicidade e adesão.

2.3.3. Eventos desportivos

Por definição, os eventos desportivos são jogos ou encontros que ocorrem durante a atividade desportiva (Getz, 2007).

De acordo com Blanc (1999), os eventos desportivos são todas as organizações humanas que têm como foco principal apresentar serviços de uma forma ideal.

Desta forma, também os eventos desportivos estão divididos por categorias: campeonato; torneio; jogos olímpicos; taça; festival; circuito desportivo e desafio. As primeiras quatro categorias são referentes a meios mais competitivos, onde o tempo e recursos despendidos são elevados. Já os festivais, circuitos desportivos e os desafios são relativos a competições mais informais que visam a integração e motivação dos participantes, assim como a promoção de uma modalidade (Poit, 2006).

Getz (2007) também divide os eventos desportivos, de acordo com a seguinte classificação: profissional ou amador; de interior ou exterior; regular ou pontual; local, regional, nacional ou internacional; para participantes, espetadores ou para os dois; festival de desporto (celebração do desporto envolvendo várias modalidades).

2.3.4. Impacto dos eventos

Os eventos podem ter um impacto positivo ou negativo em diferentes áreas. Todos os impactos positivos devem ser encorajados de maneira a conseguir os melhores resultados a partir do evento, todos os impactos negativos devem ser previstos e resolvidos para não influenciar negativamente o evento (Allen, 2008).

Impacto dos eventos	Positivo	Negativo
Social e cultural	Convivência	Manipulação da comunidade
	Revitalização de tradições	Imagem negativa da comunidade
	Aumento da participação da comunidade	Abuso de álcool e drogas
	Apresentação de ideias novas	Comportamento destrutivo
Físico e Ambiental	Consciência ambiental	Poluição
	Transformação e renovação urbana	Destruição do património urbana
	Exemplos para as boas práticas	Danos no meio ambiente
Político	Prestígio	Desvio de fundos
	Coesão social	Falta de responsabilidade
	Promoção de investimentos	Risco de insucesso do evento
Económico	Oportunidade de negócios	Perda de autenticidade
	Criação de posto de trabalho	Má gestão financeira
	Atividade comercial	Custos de oportunidade

Tabela 2 - Impacto dos eventos - Adaptado de Getz (2007)

O impacto sociocultural está diretamente ligado aos participantes do evento. Os eventos são oportunidades de divulgação das características do local onde se realiza o evento, no entanto é necessário tomar medidas para preservar os locais (Getz, 2007).

2.3.5. A experiência dos eventos

De acordo com Getz (2007) a experiência de um evento envolve:

- Participação e envolvimento no seu consumo;
- O envolvimento psicológico, físico, mental, social, espiritual e emocional;
- Uma alteração no conhecimento, memória e emoção;

- A percepção conscienciosa de ter um encontro intencional, vivido através de uma atividade;

- Um esforço dirigido a abordar uma necessidade interna.

Getz (2007) define cinco parâmetros associados a uma experiência:

- Fases: sentimento que ocorre antes do evento, durante e depois do mesmo;

- A experiência em si: fatores e variáveis que influenciam a participação e definem os resultados da mesma;

- Regras da participação e as pessoas envolvidas: personalidades, expectativas e comportamento, que definem o resultado;

- Regras e relações com o prestador da experiência: aptidão, vontade de personalizar e controlar a experiência.

Os participantes são o elemento principal dos eventos desportivos, sem eles não existe evento. Por essa mesma razão, eles gostam de sentir que o evento é para o seu benefício e os organizadores devem respeitar as suas necessidades e desejos. Os participantes também podem sentir uma responsabilidade pessoal para o sucesso do evento, mas isso depende de fatores como: o patrocínio e o criador do evento (Getz, 2007).

Para perceber a experiência dos participantes é preciso conhecer os seus motivos, expectativas, atividades, emoções e o processo cognitivo no contexto específico do evento. Eles estão normalmente à procura de desafios, oportunidades de aprendizagem e identificação com a comunidade (Getz, 2007).

2.4. Modelo conceptual

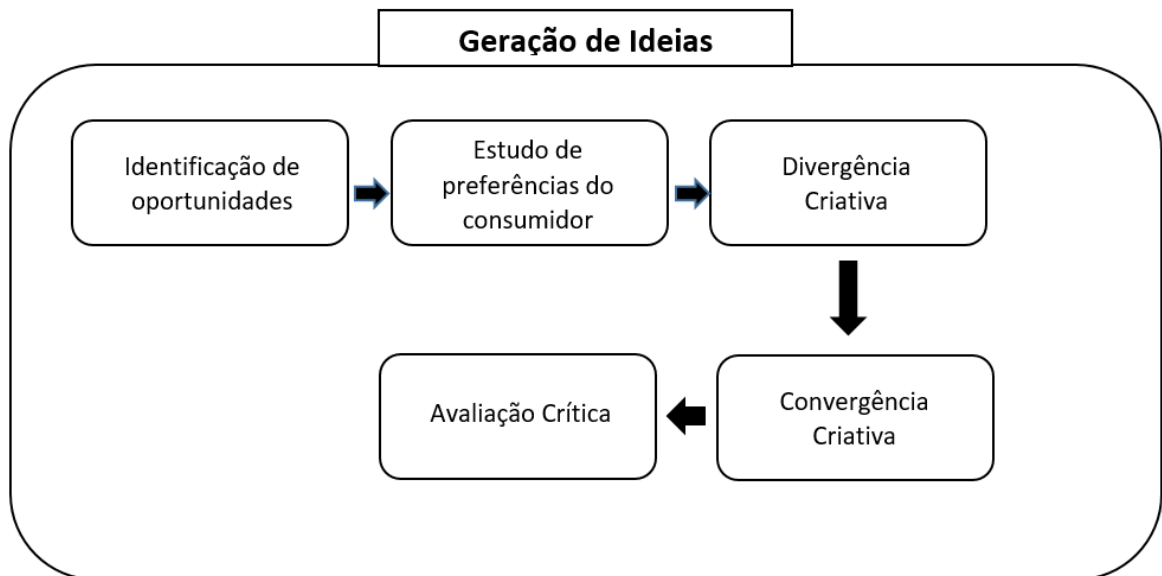


Figura 6 - Modelo Conceptual – Elaboração Própria

Ao longo da revisão da literatura sobre desenvolvimento de novos serviços, verificou-se a grande importância da fase de geração de ideias para o sucesso do novo serviço/evento no mercado. Sendo assim, o feedback do consumidor e o seu envolvimento no processo de DNS é essencial para que resultem novos e melhores serviços. A mesma lógica será aplicada quando falamos em desenvolvimento de novos eventos desportivos. Na primeira fase deste projeto serão identificadas oportunidade para o desenvolvimento de um novo evento desportivo, seguido de um estudo relativamente às preferências do consumidor e por fim serão aplicadas técnicas de divergência e convergência criativa para chegar a um resultado concreto. Em forma de conclusão, o resultado encontrado será alvo de uma avaliação crítica quanto à sua implementação.

3. Metodologia

As metodologias utilizadas no estudo não são adequadas ou inadequadas até serem aplicadas a um problema específico. As metodologias devem ser vistas como ferramentas de investigação e cada pergunta requer uma cuidadosa seleção das ferramentas mais adequadas. Assim, tanto os dados quantitativos como os qualitativos têm o seu lugar em contexto de pesquisa (Downey & Ireland, 1979).

A escolha de qual método se deve aplicar, depende da natureza do problema de pesquisa. Sendo assim, a decisão sobre uma abordagem quantitativa ou qualitativa depende sempre do fenómeno que se pretende estudar e dos objetivos do investigador para o estudo (Noor, 2008).

Este capítulo aborda o método de investigação e estratégia adotada para responder ao problema de investigação proposto: “Como desenvolver um novo evento desportivo na cidade de Aveiro?”. Para dar resposta a este problema pretende-se auscultar a opinião dos participantes e criadores do evento Aveiro Runners, isto na fase de geração de ideias, de forma a criar um novo evento desportivo na cidade, ou melhorar o que já existe.

3.1. Investigação mista

Neste projeto irá ser aplicada a investigação quantitativa e qualitativa. Esta é uma abordagem, baseada num paradigma misto de recolha e análise de dados. É uma combinação de métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa, que fornece uma maior compreensão do problema de pesquisa (Creswell, 2010).

Existem algumas estratégias utilizadas na investigação de métodos mistos, no entanto, antes de escolher a estratégia que melhor se adequa à resolução do problema em análise, é necessário ter em consideração alguns aspetos importantes, relacionados com este tipo de investigação (Creswell, 2014).

Timing

Em relação ao *timing* de recolha de dados, quantitativos e qualitativos, pode ser feito em simultâneo ou sequencialmente, por fases. Quando a primeira recolha de dados é qualitativa, a intenção do investigador será investigar o tópico com os participantes certos em certos locais. A segunda fase de recolha de dados (quantitativa) será realizada para uma melhor compreensão do problema em análise. Muitas vezes a recolha de dados pode ser feita em simultâneo, para poupar tempo por parte do investigador e dos participantes (Creswell, 2010).

Ponderação

A importância dada a cada uma das abordagens, quantitativa e qualitativa, pode ser diferente. A prioridade dada a uma das abordagens depende dos interesses do investigador, dos participantes do estudo e do ênfase que o investigador quer dar ao estudo (Creswell, 2010).

Mistura

A mistura de dados é difícil, uma vez que se consideram dados qualitativos (texto e imagens) e dados quantitativos (números). A mistura de dados pode ocorrer em várias fases do estudo: recolha de dados; análise de dados; interpretação ou durante as três fases. No entanto, embora os dados sejam combinados, mantêm-se sempre em separado. Uma análise quantitativa ou qualitativa pode também funcionar como suporte de outra análise quantitativa ou qualitativa (Creswell, 2010).

Teorização

Existe sempre uma perspetiva teórica que orienta o projeto. Nos estudos de métodos mistos as teorias utilizadas são tipicamente apresentadas em secções iniciais, assim como qualquer orientação relacionada com o tipo de participantes no estudo, forma de recolha de dados e as implicações do estudo (Creswell, 2010).

3.2. Estratégia de investigação

De acordo com os aspetos apresentados anteriormente, é necessário selecionar uma das seis estratégias de investigação possíveis, para a resolução do problema em análise (Creswell, 2010).

A estratégia escolhida será a estratégia sequencial exploratória. Esta estratégia envolve uma primeira fase de recolha de dados qualitativos, seguida de uma segunda fase quantitativa, construída com base nos resultados da primeira fase. O propósito desta estratégia é a utilização dos dados quantitativos e os seus resultados para acompanhar e interpretar as descobertas qualitativas. O foco principal deste modelo é explorar um fenómeno utilizando uma abordagem de três fases. Na primeira fase serão recolhidos dados qualitativos, que seguidamente serão analisados para desenvolver um instrumento (fase 2) que será aplicado a uma amostra de população (fase 3) (Creswell, 2014).

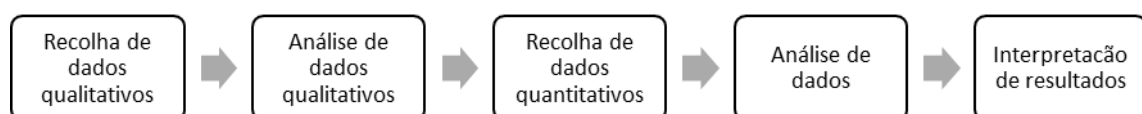


Figura 7 - Estratégia sequencial exploratória – Adaptado de Creswell (2012)

Tal como se pode observar na figura acima representada, esta estratégia está dividida em duas partes: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa, o que faz com que seja fácil de implementar e reportar. No entanto, é necessário um cumprimento substancial de tempo para completar ambas as fases, o que poderá ser uma desvantagem para algumas situações de pesquisa. Adicionalmente, o investigador deve tomar algumas decisões acerca de quais descobertas iniciais da pesquisa qualitativa, deverão ser utilizadas na fase quantitativa (Creswell, 2014).

3.2.1. Estudo 1 – Pesquisa qualitativa

A investigação qualitativa terá lugar na primeira fase deste projeto. De acordo com Lee, Mitchell, & Sablynski (1999) a estratégia de investigação qualitativa pode ser nomeadamente: 1) estudo de caso; 2) investigação por etnografia e 3) entrevista em profundidade.

Estudo de caso

Nesta primeira fase qualitativa, a estratégia de investigação utilizada será um estudo de caso referente a um evento desportivo, uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, utilizando várias fontes de evidência (Noor, 2008).

O estudo de caso é a metodologia mais indicada para uma investigação profunda e holística. Os casos de estudo expõem os detalhes do ponto de vista dos participantes, utilizando várias fontes de dados (Tellis, 1997). De acordo com Yin (1993), citado em Tellis (1997), existem três tipos de estudo de caso: 1) exploratório; 2) explicativo e 3) descritivo. O estudo de caso exploratório corresponde a investigações de natureza social, o explicativo diz respeito a investigações causais e o descritivo corresponde a um projeto que necessita de uma teoria descritiva antes de ser desenvolvido (Tellis, 1997). No caso concreto deste projeto, o estudo de caso é único e de natureza exploratória.

O caso de estudo tende a ser seletivo, com foco em um ou dois acontecimentos fundamentais para perceber e analisar os acontecimentos. É uma análise de várias perspetivas incluindo as dos intervenientes no processo, grupos relevantes de atores e a interação entre eles (Tellis, 1997).

3.2.2. Estudo 2 – Pesquisa quantitativa

A segunda fase deste projeto corresponde a uma investigação quantitativa, que passa pela aplicação de um questionário aos participantes do evento desportivo que se pretende estudar.

A figura apresentada corresponde ao modelo conceptual desenvolvido para a realização da investigação quantitativa causal, analisando se uma ou mais variáveis independentes afetam uma ou mais variáveis dependentes.

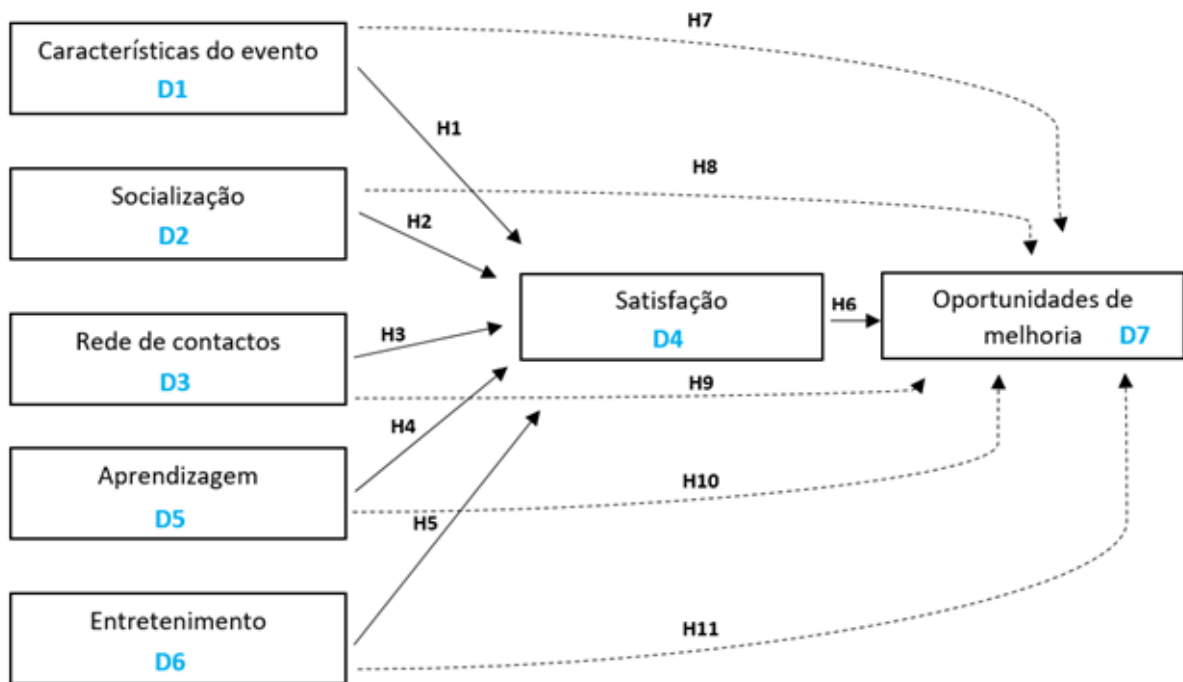


Figura 8 – Modelo conceptual para a análise dos dados quantitativos – Elaboração própria

Este modelo está representado por sete dimensões: características do evento; socialização; rede de contactos; satisfação; aprendizagem; entretenimento e oportunidades de melhoria. Cada dimensão está representada no questionário por um conjunto de perguntas, utilizando a escala de *Likert* como medida. Sendo assim, as hipóteses representadas neste modelo podem ser descritas da seguinte forma:

H1: As características do evento influenciam positivamente a satisfação do consumidor

As características do evento têm influência na satisfação do consumidor, sendo importantes características como: localização do evento e características relacionadas com a saúde e bem-estar (Yoo & Zhao, 2010).

H2: A socialização influencia positivamente a satisfação do consumidor

A socialização é apontada como um fator motivacional importante para a participação de eventos (C. K. Lee, Lee, & Wicks, 2004). Getz (2007) afirma que as pessoas participam em eventos desportivos devido a razões sociais, como por exemplo, a pertença a um grupo específico. Pelo que a socialização tem uma grande importância na satisfação do consumidor.

H3: A rede de contactos influencia positivamente a satisfação do consumidor

De acordo com Yoo & Zhao (2010), o *networking* constitui um fator determinante na participação de eventos. A oportunidade de criar contactos é um elemento satisfatório para quem participa em eventos.

H4: A aprendizagem influencia positivamente a satisfação do consumidor

Segundo Manthiou et al. (2014) o desejo dos participantes por experiências educacionais é cada vez maior. Oh et al. (2007) afirmam que percepções positivas acerca da qualidade do evento podem resultar em satisfação. Getz (2007) afirma também que a satisfação pessoal pode ser obtida através da aprendizagem.

H5: O entretenimento influencia positivamente a satisfação do consumidor

A qualidade do entretenimento tem uma influência significativa na memória do consumidor e na sua intenção de voltar (Manthiou et al., 2014). Este mesmo autor, refere que fortalecer a memória do consumidor é entregar-lhe uma experiência satisfatória.

H6: A satisfação influencia positivamente as oportunidades de melhoria

A medição da satisfação apresenta um papel importante na identificação de oportunidades de melhoria (Feciková, 2004). Segundo Dodek, Heyland, Rocker, & Cook (2004) a medição da satisfação pode ser traduzida em iniciativas de melhoria.

Será ainda testada a influência positiva das características do evento, socialização, rede de contactos, aprendizagem e entretenimento nas oportunidades de melhoria, sem o efeito mediador da satisfação:

H7: As características do evento influenciam positivamente as oportunidades de melhoria

H8: A socialização influencia positivamente as oportunidades de melhoria

H9: A rede de contactos influencia positivamente as oportunidades de melhoria

H10: A aprendizagem influencia positivamente as oportunidades de melhoria

H11: O entretenimento influencia positivamente as oportunidades de melhoria

3.3. Técnicas e Instrumentos de recolha de dados

Estudo 1 – Estudo de caso

As técnicas de recolha de dados num estudo de caso podem ser várias, tais como: análise documental; entrevistas; observação direta; observação participante entre outros. Na tabela abaixo apresentada, estão expostas as vantagens e desvantagens da utilização destas técnicas (Tellis, 1997).

	Vantagens	Desvantagens
Análise documental	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de rever mais que uma vez - Informação precisa 	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso pode ser interdito - Por vezes a seleção pode ser tendenciosa
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no tema - Fornece ilações causais 	<ul style="list-style-type: none"> - Enviesada por questões pobres - Recordação incompleta - Influência do entrevistador
Observação Direta	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura do evento em tempo real - Cobertura do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de tempo - Alteração dos fatos devido à presença do investigador
Observação Participante	<ul style="list-style-type: none"> - As mesmas mencionadas acima 	<ul style="list-style-type: none"> - As mesmas mencionadas acima - Influenciada pelas ações do investigador

Tabela 3 - Vantagens e desvantagens das técnicas de recolha de dados de um estudo de caso – Adaptado de Tellis (1997)

Neste projeto, as técnicas de recolha de dados qualitativos são: 1) entrevista em profundidade ao STAFF do Aveiro Runners; 2) observação participante e 3) aplicação das técnicas de divergência e convergência criativa.

De acordo com Tellis (1997), as entrevistas são uma das fontes mais importantes de informação num estudo de caso. Neste projeto, as entrevistas em profundidade foram planeadas pelo investigador, de acordo com o guião de entrevista que se encontra na secção de anexos deste documento. Todas as entrevistas foram gravadas (áudio) pelo investigador e posteriormente transcritas.

A observação participante é um único modo de observação em que o investigador pode realmente participar nos eventos que estão a ser estudados (Tellis, 1997). Neste projeto o investigador participou em vários eventos, de forma a recolher a informação necessária para o estudo.

As técnicas de recolha de dados qualitativos foram implementadas de acordo com a informação apresentada na tabela seguinte.

Tipos de Fontes de informação	Fontes de Informação	Datas da recolha	Abreviaturas
Entrevistas	Nuno Troia	30/06/16	E1
		14/10/16	E4
	André Nobre	17/09/16	E2
	Francisco Gamelas	17/09/16	E3
Observação participante	Investigador	17/09/16	O1
		24/09/16	O2
		01/10/16	O3
		08/10/16	O4

Tabela 4 - Técnicas de recolha de dados utilizadas no estudo de caso - Elaboração Própria

Estudo 2 – Inquérito

A pesquisa quantitativa foi realizada através da aplicação de um inquérito por questionário, aplicado aos participantes do evento AR. Este questionário tem como objetivo avaliar a satisfação dos participantes relativamente ao evento. Para isso, foram utilizadas escalas de *Likert*, que de acordo com Nadler, Weston, & Voyles (2015), são frequentemente utilizadas para medir atitudes, características de personalidade, e outras variáveis psicológicas.

Tal como Getz, O'Neill, & Carlsen (2001) afirmam, se os eventos são encarados como serviços, a verdadeira mediação do seu sucesso é através da satisfação dos seus clientes. Sendo que, a sua satisfação afeta as suas perceções e decisões futuras.

A satisfação dos participantes de eventos é moldada pelas suas interações com os outros participantes, com o STAFF e com o próprio programa do evento. A medição dessa satisfação deve incluir aspetos tangíveis e intangíveis do evento (Getz et al., 2001).

As primeiras questões do inquérito referem-se aos dados sociodemográficos tais como: género; idade; estado civil; escolaridade; situação laboral e concelho de residência. Seguem-se questões dedicadas ao desporto incluindo: frequência da prática desportiva; duração dos treinos e número de participações no AR.

Seguidamente o inquérito analisa sete dimensões, as quais serão apresentadas nas tabelas que se seguem, assim como as questões relativas a cada dimensão e os respetivos artigos de onde foram retiradas. As respostas foram registadas segundo a escala de *Likert* onde 1 significa: “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.

O questionário termina com uma pergunta aberta acerca da opinião dos participantes relativamente ao funcionamento do evento e possíveis sugestões.

Primeiro grupo de questões: O que o fez participar no evento AR?

Dimensões	Questões	Autores
Características do Evento	O desejo de praticar desporto	(Marques, 2015; Yoo & Zhao, 2010)
	Procurar alguma orientação para começar a correr	
	Aumentar a minha autoestima	
	Conhecer melhor a cidade de Aveiro	Elaboração própria
Socialização	Estar com pessoas que partilham os mesmos gostos que eu	(Marques, 2015; Woo, Eunju; Medet, Yolal; Fatmagul, Cetinel; Muzaffer, 2011)
	Divertir-me com outras pessoas	
	Conhecer outras pessoas	(C. K. Lee et al., 2004; Marques, 2015)
	Divertir-me com os meus amigos	
Rede de contactos	A oportunidade de me relacionar com outros participantes	(Marques, 2015; Yoo & Zhao, 2010)
	O sentimento de pertença a uma comunidade	
	O reconhecimento por parte de outros participantes	

Tabela 5 - Primeiro grupo de questões do questionário aplicado - Elaboração Própria**Segundo grupo de questões: Como caracteriza a sua experiência no AR?**

Dimensão	Questões	Autores
Satisfação	A minha experiência no AR tem sido surpreendente	(Enrique Bigné, Mattila, & Andreu, 2008; Marques, 2015)
	Estou satisfeito com a minha participação no AR	
	Estou feliz com as experiências proporcionadas	
	É emocionante fazer parte do AR	

Tabela 6 - Segundo grupo de questões do questionário aplicado - Elaboração Própria

Terceiro grupo de questões: Como avalia a sua experiência no AR?

Dimensão	Questões	Autores
Aprendizagem	É uma experiência muito enriquecedora	(Marques, 2015; Oh et al., 2007)
	Estimula a minha curiosidade para praticar outros desportos	(Manthiou et al., 2014; Marques, 2015)
	Melhora a minha capacidade de compreensão dos meus sentimentos e motivações	
	Ajuda-me a superar as minhas limitações físicas	
Entretenimento	Gosto de todos os eventos associados ao AR	(Hightower, Brady, & Baker, 2002; Marques, 2015)
	Gosto do ambiente em que decorre o evento	
	Gosto da organização do evento e percursos selecionados	
	Divirto-me muito nos eventos do AR	(Enrique Bigné et al., 2008; Marques, 2015)

Tabela 7 - Terceiro grupo de questões do questionário aplicado - Elaboração Própria**Quarto grupo de questões: Na sua opinião...**

Dimensão	Questões	Autores
Oportunidades de Melhoria	Seria interessante a prática de um novo desporto promovido pelo AR	Elaboração Própria

Tabela 8 - Quarto grupo de questões do questionário aplicado - Elaboração Própria

As técnicas utilizadas para analisar os dados quantitativos baseiam-se na análise estatística, através do *software* SPSS (versão 24.0). Serão feitos testes para análise da confiabilidade, análise univariada e análise de regressão linear.

3.4. Proposta de investigação

O que se pretende com o presente projeto é identificar um novo evento desportivo na cidade de Aveiro, tendo em conta os desejos e necessidades dos participantes do projeto Aveiro Runners.

Considerando a estratégia de investigação escolhida, este projeto foi dividido em duas fases, qualitativa e quantitativa. As entrevistas e a observação participante, resultantes do estudo de caso, fazem parte da primeira fase qualitativa do projeto. Com base nesses dados qualitativos

e escalas de medição previamente testadas por outros investigadores, foi desenvolvido e aplicado um inquérito aos participantes do AR, tendo como objetivo avaliar o seu grau de satisfação.

O projeto termina com a realização de uma sessão de criatividade, onde serão aplicadas as seguintes técnicas de divergência e convergência criativa: brainstorming; técnicas de voto e matriz multicritério (método de Delphi).

Esta sessão tem como objetivo resolver a problemática: “Como desenvolver um novo evento desportivo na cidade de Aveiro”, contando com a participação do STAFF do AR, assim como alguns membros do evento. As ideias resultantes serão apresentadas ao criador e mentor do evento, através de uma entrevista final, permitindo obter o seu feedback e avaliação crítica.

4. Descrição do Projeto

Este capítulo inicia-se com a descrição do evento AR, resultante da aplicação das técnicas de recolha de dados qualitativos: entrevistas em profundidade e observação participante. O problema de investigação “Como desenvolver um novo evento desportivo na cidade de Aveiro?” foi sustentado através da aplicação destas técnicas.

Toda a informação que se segue está devidamente referenciada, de acordo com as abreviaturas definidas no tópico de metodologia deste documento.

Os dados demográficos dos entrevistados estão apresentados na tabela seguinte:

Entrevistados	Idade	Género	Formação	Função no Evento
Nuno Troia	40 anos	Masculino	Mestrado em Ciências do Desporto	STAFF Fundador do evento
André Nobre	27 anos	Masculino	Licenciado em <i>Engenharia Eletrotécnica</i>	STAFF
Francisco Gamelas	20 anos	Masculino	Estudante	STAFF

Tabela 9 - Dados demográficos dos entrevistados - Elaboração Própria

4.1. Aveiro Runners

O Aveiro Runners é um evento de corrida/caminhada, que ocorre semanalmente na cidade de Aveiro. Assim como muitos outros, este evento surgiu devido ao crescimento da prática desportiva no país, tornando a população mais recetiva e necessitada relativamente a este tipo de eventos. O AR nasceu através do sector de Triatlo dos Galitos e do ginásio Gim Tónico, que criaram este conceito de atividade física, com o objetivo de promover os hábitos de vida saudáveis.

“As pessoas, cada vez mais, têm no seu consciente a percepção de que atividade física e uma vida saudável são fundamentais para a sua vida e é essencial o equilíbrio físico e psicológico (E1) “.

“Houve uma explosão da prática de desporto, muitos vêm ver o que é, acaba por se tornar uma moda (E2) “.

Este projeto arrancou há cerca de 3 anos, nas primeiras edições foi um sucesso, contando com cerca de 100 participantes por evento. Um dos principais criadores e mentor do projeto é Nuno Troia, professor de educação física e treinador da seção de triatlo do galitos. O objetivo do Aveiro Runners é combater o sedentarismo e promover a atividade desportiva.

“Eu tinha o sonho de pôr toda a gente a correr e a mexer, em Aveiro (E1) “.

“A diversão e a animação são os principais motivos pelos quais nos reunimos todos os sábados, para passar um bom bocado. Se for para fazer desporto melhor (E3) “.

“Criou-se um hábito, vimos pessoas a chegar de calças de fazenda, velhotes, e passado uns meses já corriam 10 km. É isto que os motiva a vir todos os dias, faça sol, faça chuva (E2) “.

Na fase inicial do projeto foi difícil conseguir patrocinadores para fornecer material que distinguisse o STAFF dos restantes participantes. Mesmo assim, Nuno Troia e os restantes membros decidiram investir neste projeto e mais tarde os patrocínios surgiram. As redes sociais, o Diário de Aveiro e a comunicação boca-a-boca foram os grandes impulsionadores da divulgação e responsáveis pelo sucesso do evento.

“Queria ter um equipamento específico que distinguisse as pessoas do STAFF, foi-me negado porque ninguém sabia ao certo o que iríamos fazer e também ninguém acreditava no que iríamos fazer (E1) “.

O AR é um evento gratuito, sem inscrições, aberto ao público de todas as idades. Realiza-se todos os sábados às 18h:30, com a interrupção do mês de Agosto, tendo neste momento como ponto de encontro e partida o largo do Mercado Firmino de Aveiro. Nas edições anteriores, os pontos de encontro foram outros, tais como: Fórum Aveiro e Câmara Municipal de Aveiro.

“O Night Runners propriamente dito é um evento que já decorre há 3 anos, mais de 140 eventos foram realizados todos os sábados, faça chuva, faça sol, caiam pedras ou trovões nós estamos lá (E1) “.

A promoção do evento, assim como as informações relativas aos eventos semanais, são divulgados na página de *facebook* do AR e no Diário de Aveiro. O STAFF do evento neste momento conta com três pessoas: Nuno Troia, André Nobre e Francisco Gamelas. A função do STAFF é acompanhar e guiar os grupos de corrida (longa e curta) e o grupo de caminhada pelos percursos escolhidos por estes.

“A promoção é feita para toda a gente, não temos nenhum target. Se eu fizer um evento em Santa Maria da Feira, no facebook, a cobertura será naquela zona adjacente. A população alvo está sempre associada ao local onde o evento será realizado (E1) “.

O Aveiro Runners também já promoveu campanhas de solidariedade, como por exemplo: Bombeiros Voluntários de Aveiro, a Acreditar e as Florinhas do Vouga. No seguimento do sucesso

da AR foram lançados outros eventos pontuais tais como: Néon Run, São Silvestre em Aveiro, Meia Maratona da Ria e a *Sefie Run*.

“Nós estamos muito ligados a instituições e associações de Aveiro, às vezes vêm cá fazer publicidade e divulgar (E2) ”.

“Criámos até ao momento 14 néon runs em Portugal, fizemos duas São Silvestre em Aveiro e vamos a caminho da terceira, dia 3 de Dezembro. Fizemos a primeira meia maratona da ria este ano e lançamos a selfie run, uma evolução do que já existe (E1) ”.

Neste momento o evento conta com um número de participantes mais reduzido, cerca de 30 pessoas que participam regularmente (04). Algumas das possíveis questões associadas a este problema, serão analisadas no tópico seguinte.

“O número de pessoas que participa no evento variar sempre. Quando temos oferta de camisolas temos sempre mais pessoas. Quando vêm cá associações ou participantes de maratonas, vem sempre mais pessoal (E3) ”.

“Estas pessoas que estão aqui já criaram o hábito de vir e conhecem-se. (E2) ”.

4.2. Identificação de problemas

De acordo com as entrevistas efetuadas e a observação participante do evento foi possível identificar os seguintes problemas:

- Promoção e divulgação do evento;
- Ponto de encontro;
- Trânsito da cidade;
- O horário do evento;
- O papel do STAFF;
- Divulgação dos percursos.

Um dos principais problemas inicialmente foi a divulgação e comunicação do evento junto da comunidade. E ainda nos dias que correm, a maior parte das pessoas pensa que a sua participação tem algum custo associado ou que necessitam de uma inscrição para participar. A par desta situação, surge o descontentamento por se tratar de um evento de corrida (apesar de ter um grupo de caminhada), deixando algumas pessoas reticentes quanto à sua participação. Ainda assim,

na primeira edição do AR, o número de participantes era muito maior, comparativamente ao que acontece hoje em dia (O3).

“O grande entrave inicial foi comunicar com as pessoas, esta parte inicial foi a mais difícil (E1) ”.

“Individualmente é difícil atrair mais pessoas, é mais fácil quando vêm em grupo, com colegas (E2) ”.

“OS jovens são os mais difíceis de cativar, porque têm de vir com alguém, com um grupo de amigos, caso contrário não vêm (E2) ”.

Como foi mencionado anteriormente, o AR já teve vários pontos de encontro. Neste momento é no largo do Mercado Firmino de Aveiro, no entanto quando tinha lugar no Fórum Aveiro a visibilidade do evento era maior e conseqüentemente o seu impacto também.

“Quando era por exemplo no fórum, na rosa-dos-ventos, muitas pessoas viam e vinham no fim-de-semana seguinte (E2) ”.

“Havendo música, chamava mais pessoas (E2) ”.

Outra situação menos boa está relacionada com o trânsito que encontramos na cidade de Aveiro. Nesse sentido, é necessário ter muita cautela quando os grupos de corrida/caminhada contam com muitas pessoas (O4).

Outra situação incontornável está relacionada com o horário do evento e o tempo que se faz sentir. Principalmente no Inverno, às 18h:30 está escuro, a iluminação nem sempre é boa e quando chove o pavimento fica inundado. Quando isso acontece o STAFF do AR muda o percurso e tenta fazer uma volta mais curta, no entanto surge aqui outro problema associado ao descontentamento por parte dos participantes, porque fazem poucos quilómetros (O1).

“Temos bons percursos, é certo, mas muitas vezes temos falta de luz, problemas no pavimento (E2). ”

O papel do STAFF nem sempre é bem entendido por parte de quem participa no evento. Muitas vezes são confundidos com *personal trainers*, quando na verdade são apenas guias que indicam os percursos da corrida e caminhada. Algumas pessoas queixam-se do ritmo que colocam no grupo, quer seja muito rápido ou muito lento, ou mesmo das distâncias percorridas. Nota-se também falta de elementos de STAFF, quando algum dos três elementos do STAFF não pode estar presente, já só restam dois, um para a corrida longa e outro para a corrida curta. O que acontece

é que um dos participantes mais assíduos do evento tem de assumir o papel de STAFF no grupo de caminhada (O2).

“As pessoas pensam que somos uma espécie de PT, mas somos apenas um guia (E2) ”.

“Muitas vezes o problema é o ritmo. Como tenho provas semanalmente, nem sempre posso puxar muito pelo grupo. Outras vezes acontece o contrário, puxo demais e as pessoas não me acompanham e começam a reclamar (E3) ”.

“Hoje por exemplo, estamos só os dois e é complicado (E3) ”.

Por fim, outra situação menos boa, que costuma acontecer, é quando alguém chega atrasado ao ponto de encontro. Os grupos de corrida ou caminhada, partem às 18h:30 e quando alguém chega atrasado é praticamente impossível tentar ir ao encontro dos grupos porque não se sabe que percurso vão fazer (O1).

Sendo assim, analisando as entrevistas realizadas e tendo a conta a observação participante, verifica-se a importância de uma análise mais profunda relativamente à avaliação do evento AR por parte dos participantes. Nesta fase do projeto foram identificadas algumas oportunidades de melhoria mas, será importante perceber se os participantes do AR estão satisfeitos e em que medida, de forma a tomar decisões para a melhoria do evento e identificar oportunidade de criação de um novo evento desportivo. Na secção seguinte serão analisados os dados relativos à aplicação de um questionário aos participantes do AR.

5. Análise e discussão dos resultados quantitativos

Neste capítulo serão analisados e discutidos os resultados relativos ao questionário aplicado aos participantes do AR, que tem como objetivo medir a sua satisfação relativamente ao evento.

5.1. Recolha de dados

Antes da recolha de dados foram efetuados 10 questionários-teste, tendo como objetivo detetar e corrigir possíveis erros e falhas no questionário. A recolha de dados foi efetuada entre os dias 23 de Setembro de 2016 a 7 de Outubro de 2016, através do *Google Forms*. A divulgação do questionário foi feita na página de facebook do Aveiro Runners, garantindo assim apenas as respostas dos participantes do evento.

Após a validação do questionário, foi possível recolher 70 respostas válidas, que serão analisadas no subcapítulo seguinte.

5.2. Análise univariada

Das 70 respostas recolhidas, todas foram consideradas válidas. Fazendo uma análise das respostas em falta, apenas foram encontradas pequenas falhas em sete respostas. Essas falhas encontradas correspondiam às variáveis: Concelho de Residência; Escolaridade; Situação Laboral; Duração do Treino e Número de eventos participados. Sendo assim, foi considerado que a falta dessas respostas não é relevante, substituindo as respostas em falta pela média da variável em causa.

Dos 70 indivíduos inquiridos, cerca de 57% é do género masculino e cerca de 43% é do género feminino.

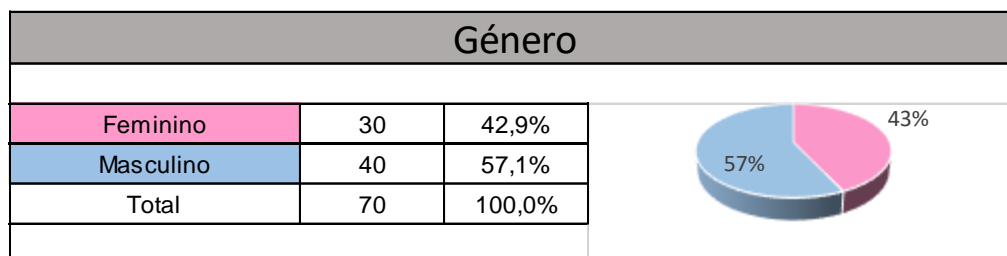


Figura 9 - Género - Elaboração Própria

No que respeita à idade dos inquiridos, a faixa etária com maior representatividade é a dos 35-44 anos com cerca de 43%, seguindo-se a faixa etária dos 25-34 anos, com cerca de 26%. Na faixa etária dos 45-54 anos insere-se 17,1% dos inquiridos, na faixa etária dos 55-64 anos 7,1% e na faixa etária dos 18-24 anos 4,3%. As faixas etárias com menor representatividade são: <18 anos e 65 anos ou mais, com uma representatividade de 1,4% dos inquiridos, cada.

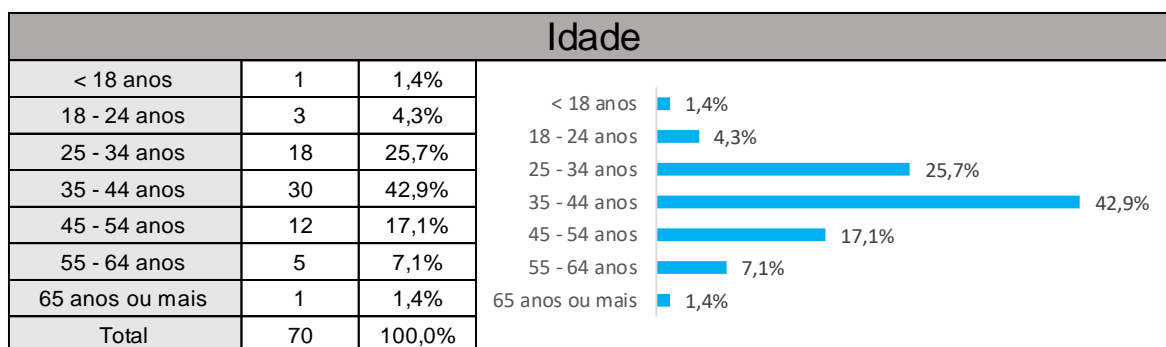


Figura 10 - Faixas Etárias - Elaboração Própria

Relativamente ao estado civil, é possível verificar que cerca de 44% dos inquiridos são casados, cerca de 39% corresponde a indivíduos solteiros e cerca de 11% refere a união de facto. A percentagem menos representativa é a dos divorciados, 5,7% dos inquiridos.

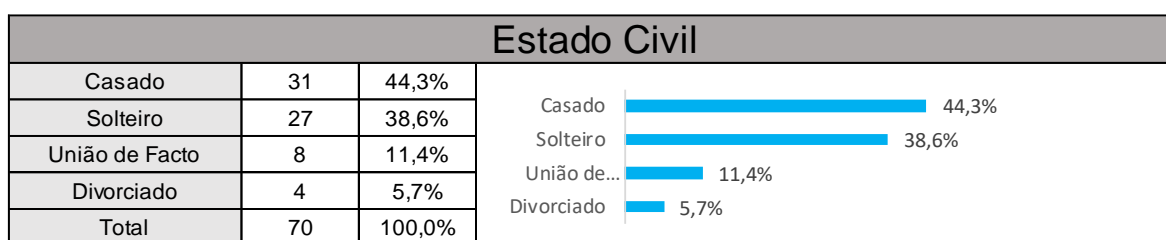


Figura 11 - Estado Civil - Elaboração Própria

Relativamente à escolaridade, verifica-se que a maior parte dos inquiridos, cerca de 61%, tem habilitação superior. Cerca de 30% concluiu o 12º ano e 15,7% corresponde aos inquiridos com escolaridade inferior ao 12º ano.

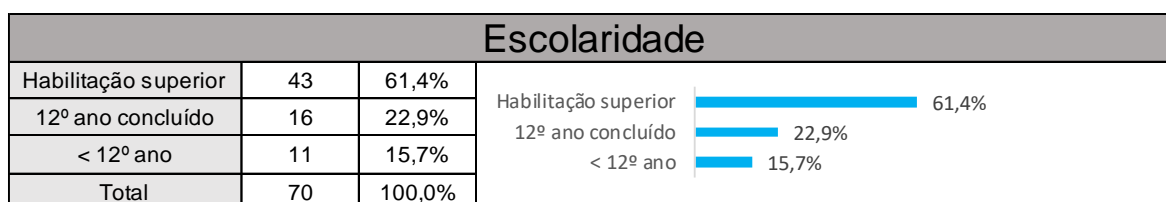


Figura 12 - Escolaridade - Elaboração Própria

No que respeita à situação laboral, grande parte dos inquiridos, cerca de 49% refere o setor dos serviços, 18,6% pertence ao setor do comércio, seguindo-se a indústria com uma representatividade de 17,1%. Cerca de 6% dos respondentes são estudantes e 4,3% encontram-se desempregados. Os setores menos representativos são o setor do desporto e os reformados, cerca de 3% dos inquiridos, cada.

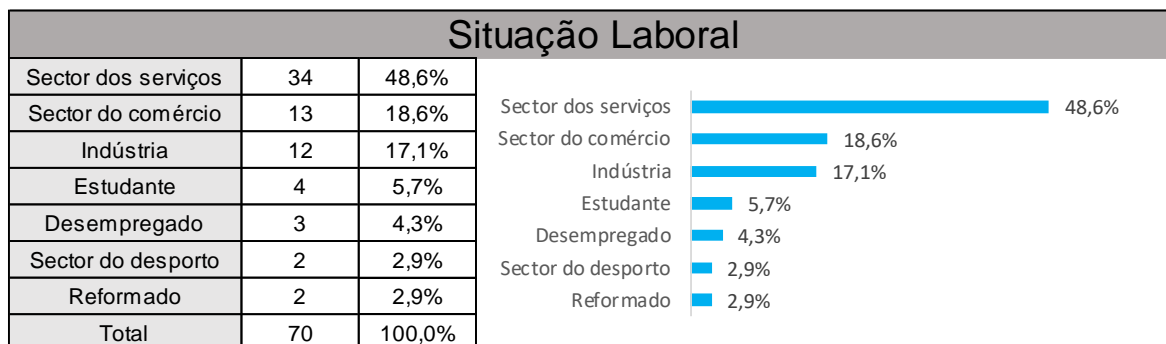


Figura 13 - Situação Laboral - Elaboração Própria

Em relação ao concelho de residência, nota-se que grande parte dos inquiridos, cerca de 74%, pertencem à região de Aveiro, seguindo-se o concelho de Ílhavo com 11,4% e Estarreja com 5,7%. Os restantes concelhos: Albergaria-a-Velha; Aveiro-Santa Joana; Oliveira de Azeméis; Oliveirinha; Vera Cruz-Aveiro e Viseu estão representados por 1,4% dos inquiridos.

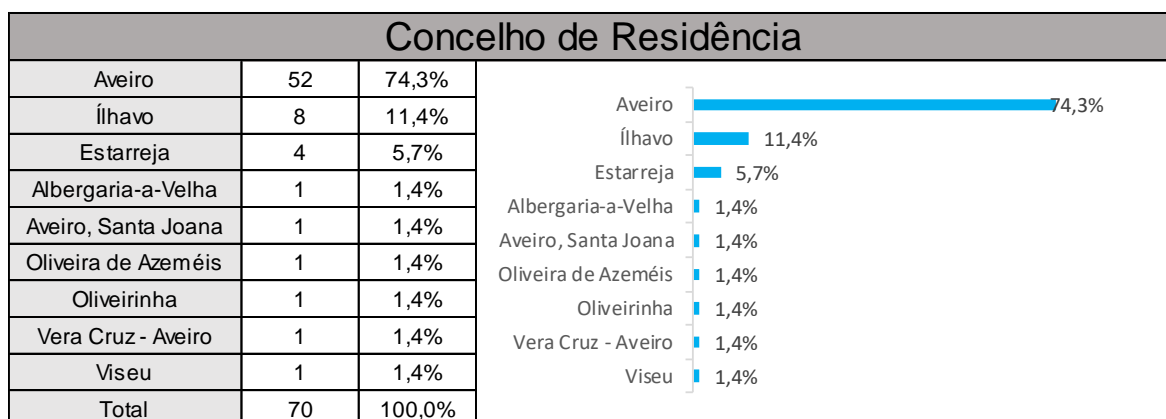


Figura 14 - Concelho de Residência - Elaboração Própria

Relativamente à prática de desporto, verifica-se que cerca de 29% dos respondentes praticam desporto quatro vezes por semana, 27,1% três vezes por semana, 21,4% diariamente e 14% duas vezes por semana. Cerca de 4% dos inquiridos praticam desporto só ao fim de semana, seguindo-se os que praticam apenas uma vez por semana, representando 4,3% dos inquiridos.

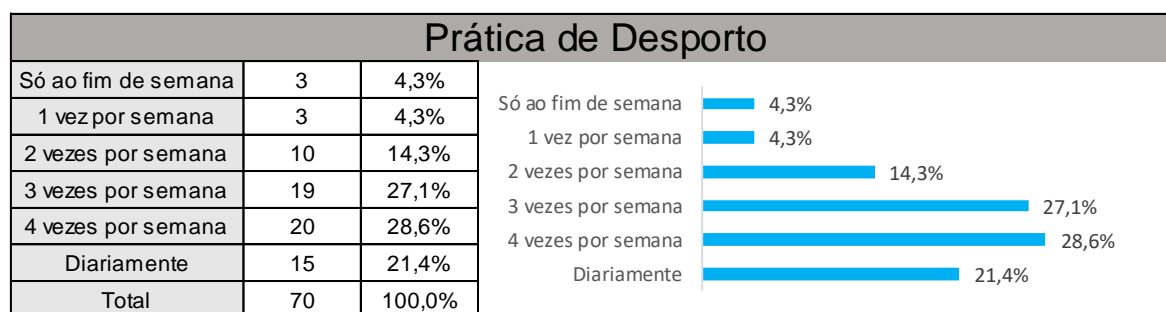


Figura 15 - Prática de Desporto - Elaboração Própria

No que respeita à duração do treino, grande parte dos inquiridos referem uma a duas horas de duração, cerca de 71%. Seguem-se cerca de 21% dos respondentes que mencionam menos de uma hora de duração do treino. Por fim, verifica-se que cerca de 4%, tem uma duração de treino de duas a três horas e apenas 3% refere um treino de mais de três horas.

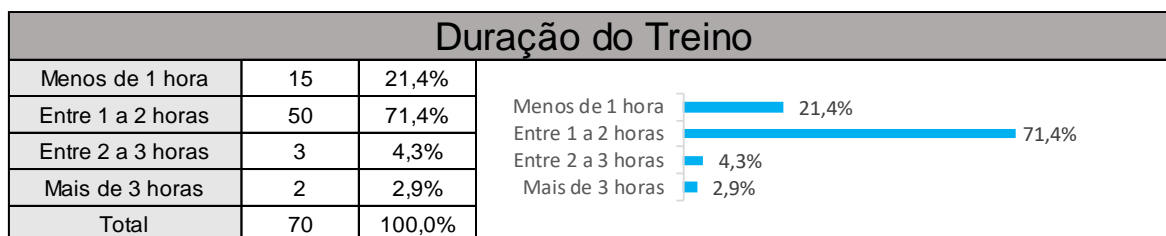


Figura 16 - Duração do Treino - Elaboração Própria

Relativamente ao número de eventos participados, é possível afirmar que cerca de 44% dos inquiridos participaram em todos ou na maior parte dos eventos do AR. Cerca de 19% participou em menos de cinco eventos, 15,7% já participou entre 10 a 20 eventos, 12,9% participou apenas uma vez e cerca de 6% participou entre 5 a 10 eventos.

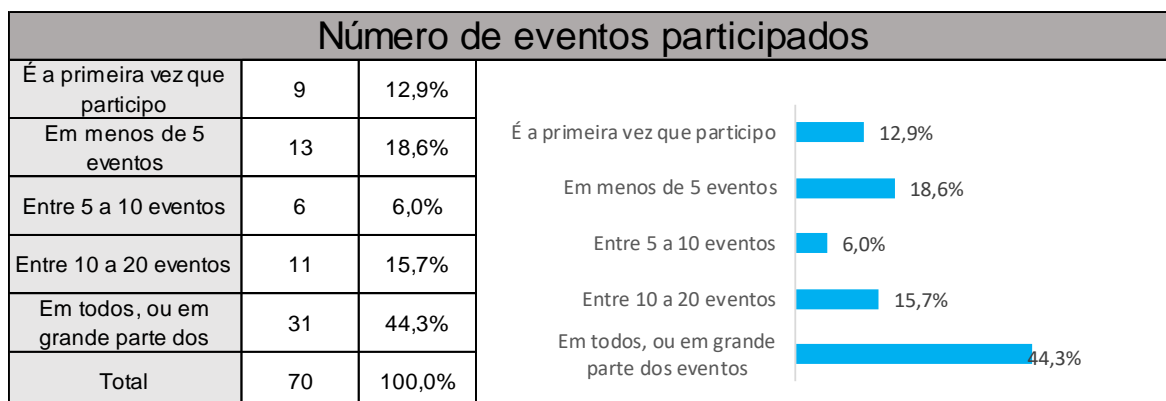


Figura 17 - Número de eventos participados - Elaboração Própria

Seguidamente serão analisados os grupos de questões que foram abordados segundo a escala de *Likert*. Foram definidas as seguintes dimensões: “características do evento”, “socialização”, “rede de contactos”, “aprendizagem”, “entretenimento”, “satisfação” e “oportunidades de melhoria”.

	Caraterísticas do evento									
	1- Discordo totalmente		2- Discordo		3- Nem concordo nem		4- Concorde		5- Concorde totalmente	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
O desejo de praticar desporto	1	1,43%			4	5,71%	29	41,43%	36	51,43%
Procurar alguma orientação para começar a correr	9	12,86%	3	4,29%	20	28,57%	22	31,42%	16	22,86%
Aumentar a minha auto-estima	8	11,43%	3	4,29%	15	21,43%	26	37,14%	18	25,71%
Conhecer melhor a cidade de Aveiro	13	18,57%	6	8,57%	20	28,57%	19	27,14%	12	17,14%

Tabela 10 - Dimensão 1: Características do evento - Elaboração Própria

Relativamente à dimensão “características do evento”, estava associada a questão “O que o fez participar no evento AR?”. Cerca de 51% dos inquiridos responderam “concordo totalmente” em relação à afirmação “o desejo de praticar desporto” e cerca de 41% respondeu “concordo” com essa mesma afirmação. Esta questão obteve uma média de 4.41 valores e um desvio-padrão de 0.73 valores. Em relação à procura de alguma orientação para começar a correr, cerca de 31% respondeu “concordo” e cerca de 23% respondeu “concordo totalmente”. Sendo que cerca de 29% dos inquiridos não concordam nem discordam. Esta questão obteve uma média de 3.47 valores e um desvio padrão de 1.26 valores.

Cerca de 37% dos inquiridos concordam, que um dos motivos que os levou a participar foi o aumento da sua autoestima, cerca de 26% concorda totalmente com a afirmação e 21% não concorda nem discorda. A média obtida para esta afirmação foi de 3.61 valores e o desvio padrão de 1.24 valores. Cerca de 29% dos inquiridos não concordam nem discordam com o motivo de conhecer melhor a cidade de Aveiro, sendo que 27% concorda e 17% concorda totalmente. A média para esta afirmação é de 3.16 valores e o desvio padrão de 1.33 valores.

Ainda que grande parte dos inquiridos concorde com as afirmações relativas às características do evento, muitos responderam que não concordavam nem discordavam e por isso esta será uma dimensão em que não se poderá generalizar a opinião dos respondentes.

Socialização										
	1- Discordo totalmente		2- Discordo		3- Nem concordo nem		4- Concordo		5- Concordo totalmente	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Estar com pessoas que partilham os mesmos gostos que eu			2	2,86%	7	10,00%	29	41,43%	32	45,71%
Conhecer outras pessoas	1	1,43%	5	7,14%	14	20,00%	25	35,71%	25	35,71%
Divertir-me com outras pessoas			3	4,29%	7	10,00%	33	47,14%	27	38,57%
Divertir-me com os meus amigos			7	10,00%	9	12,86%	28	40,00%	26	37,14%

Tabela 11 - Dimensão 2: Socialização - Elaboração Própria

Ainda associada à questão “O que o fez participar no evento AR?” temos a dimensão “socialização”. Cerca de 41% dos inquiridos concordam que um dos motivos é estar com pessoas que partilham os mesmos gostos e cerca de 46% concorda totalmente com essa afirmação. A média para esta afirmação é de 4.30 valores e o desvio padrão é 0.77 de valores. Conhecer outras pessoas é uma afirmação em que cerca de 36% dos respondentes concordam e cerca de 36% concorda totalmente, sendo que a média para esta questão é de 3.97 valores e o desvio padrão é 0.99 de valores.

Cerca de 47% dos inquiridos concordam com a afirmação “Divertir-me com outras pessoas” e cerca de 39% concorda totalmente. A média e o desvio padrão para esta pergunta é, respetivamente, 4.20 valores e 0.79 valores. Por fim, 40% dos inquiridos concordam com o motivo de diversão com os amigos e cerca de 37% concorda totalmente. A média para esta afirmação é de 4.04 valores e o desvio padrão é de 0.96 valores.

No que respeita à socialização, é possível afirmar que a maior parte dos inquiridos concordam com as afirmações, sendo este um evento onde a socialização está bem presente.

Rede de contactos										
	1- Discordo totalmente		2- Discordo		3- Nem concordo nem		4- Concordo		5- Concordo totalmente	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
A oportunidade de me relacionar com outros participantes	2	2,86%	1	1,43%	15	21,43%	28	40,00%	24	34,29%
O sentimento de pertença a uma comunidade	3	4,29%	1	1,43%	18	25,71%	31	44,29%	17	24,29%
O reconhecimento por parte de outros participantes	5	7,14%	8	11,43%	24	34,29%	22	31,43%	11	15,71%

Tabela 12 - Dimensão 3: Rede de Contactos - Elaboração Própria

Por fim, associada à questão “O que o fez participar no evento AR?” temos a dimensão “rede de contactos”. Cerca de 40% dos inquiridos concordam com o motivo que menciona a oportunidade de se relacionar com outros participantes e cerca de 34% dos inquiridos concordam totalmente com essa afirmação. A média e o desvio padrão para esta pergunta são, respetivamente, de 4.01 valores e 0.94 valores.

Em relação à segunda questão, cerca de 44% concorda com o sentimento de pertença a uma comunidade e cerca de 24% concorda totalmente. A média para esta pergunta é de 3.83 valores e o desvio padrão é de 0.96 valores. Por fim, em relação ao reconhecimento por parte de outros participantes, cerca de 34% dos respondentes não concordam nem discordam com a afirmação, cerca de 31% concorda e apenas cerca de 16% concorda totalmente. A média para esta questão é de 3.37 valores e o desvio padrão é de 1.11 valores.

Concluindo, grande parte dos inquiridos estabelece contacto nestes eventos, no entanto a concordância não é geral. Muitos respondentes não concordam, nem discordaram com as afirmações relacionadas com a dimensão “rede de contactos”.

Satisfação										
	1- Discordo totalmente		2- Discordo		3- Nem concordo nem		4- Concordo		5- Concordo totalmente	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
A minha experiência no AR tem sido surpreendente	1	1,43%	2	2,86%	22	31,43%	27	38,57%	18	25,71%
Estou satisfeito com a minha experiência no AR					9	12,86%	40	57,14%	21	30,00%
Estou feliz com as experiências proporcionadas					12	17,14%	37	52,86%	21	30,00%
É emocionante fazer parte do AR			4	5,71%	11	15,71%	34	48,57%	21	30,00%

Tabela 13 - Dimensão 4: Satisfação - Elaboração Própria

A dimensão “satisfação” tem associada a questão: “Como caracteriza a sua experiência no evento AR?”. Na primeira afirmação, cerca de 39% dos inquiridos concordam que a sua experiência tem sido surpreendente e cerca de 26% concorda totalmente. A média para esta pergunta é de 3.84 valores e o desvio padrão é de 0.90 valores. Cerca de 57% dos inquiridos estão satisfeitos com a sua participação e cerca de 30% concorda totalmente com a afirmação “Estou satisfeito com a minha experiência no AR”. A média e o desvio padrão nesta afirmação são, respetivamente, de 4.17 e 0.64 valores.

Relativamente à terceira afirmação, cerca de 53% dos inquiridos concordam que estão felizes com as experiências proporcionadas e cerca de 30% concorda totalmente. A média para esta

pergunta é de 4.13 valores e o desvio padrão é 0.68 de valores. Em relação à questão: “É emocionante fazer parte do AR”, cerca de 49% dos respondentes concordam com a afirmação e cerca de 30% concorda totalmente. Sendo que a média para esta questão é de 4.03 valores e o desvio padrão é de 0.83 valores.

Concluindo, verifica-se que a maior parte dos inquiridos estão satisfeitos com as suas participações nos eventos do AR.

Aprendizagem										
	1- Discordo totalmente		2- Discordo		3-Nem concordo nem		4- Concordo		5- Concordo totalmente	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
É uma experiência muito enriquecedora			1	1,43%	13	18,57%	34	48,57%	22	31,43%
Estimula a minha curiosidade para praticar outros desportos	1	1,43%	5	7,14%	22	31,43%	26	37,14%	16	22,86%
Melhora a minha capacidade de compreensão dos meus sentimentos e motivações	1	1,43%	8	11,43%	13	18,57%	29	41,43%	19	27,14%
Ajuda-me a superar as minhas limitações físicas	1	1,43%	2	2,86%	12	17,14%	26	37,14%	29	41,43%

Tabela 14 - Dimensão 5: Aprendizagem - Elaboração Própria

Esta dimensão, “aprendizagem”, tem uma pergunta associada: “Como avalia a sua experiência no evento AR?”. Relativamente à primeira afirmação, cerca de 49% dos inquiridos concordam que o AR representa uma experiência enriquecedora e cerca de 31% concorda totalmente com a afirmação. A média e o desvio padrão para esta pergunta é, respetivamente: 4.10 valores e 0.75 valores. Em relação à afirmação: “Estimula a minha curiosidade para praticar outros desportos”, cerca de 37% dos inquiridos concordam com a afirmação e cerca de 23% dos inquiridos concordam totalmente, sendo que cerca de 31% não concorda nem discorda. A média desta pergunta é de 3.73 valores e o desvio padrão é de 0.95 valores.

Na segunda questão, cerca de 41% dos respondentes concordam com a afirmação “Melhora a minha capacidade de compreensão dos meus sentimentos e motivações” e cerca de 23% concorda totalmente. A média correspondente para esta afirmação é de 3.81 valores e o desvio padrão é de 1.01 valores. Por fim, cerca de 37% dos inquiridos concordam que o evento os ajuda a superar as suas limitações físicas e cerca de 41% concorda totalmente. A média é de 4.14 valores e o desvio padrão é de 0.91 valores.

Em termos de aprendizagem, verifica-se que o AR é um evento enriquecedor do qual muitos dos inquiridos tiram vantagem.

Entretenimento										
	1- Discordo totalmente		2- Discordo		3-Nem concordo nem		4- Concordo		5- Concordo totalmente	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Gosto de todos os eventos associados ao AR	1	1,43%	1	1,43%	19	27,14%	28	40,00%	21	30,00%
Gosto do ambiente em que decorre o evento			1	1,43%	5	7,14%	37	52,86%	27	38,57%
Gosto da organização do evento e dos percursos seleccionados			4	5,71%	8	11,43%	33	47,14%	25	35,71%
Divirto-me muito nos eventos do AR					10	14,29%	32	45,71%	28	40,00%

Tabela 15 - Dimensão 6: Entretenimento - Elaboração Própria

Ainda associada à pergunta “Como avalia a sua experiência no evento AR?”, temos a dimensão “entretenimento”. Cerca de 40% dos inquiridos concordam com a afirmação “gosto de todos os eventos associados ao AR” e cerca de 30% concorda totalmente. A média para esta pergunta é de 3.96 valores e o desvio padrão é de 0.88 valores. Na segunda pergunta cerca de 53% respondeu “concordo” relativamente à seguinte afirmação “Gosto do ambiente em que decorre o evento” e cerca de 39% respondeu “concordo totalmente”. A média é de 4.29 valores e o desvio padrão é de 0.66 valores.

Em relação à terceira afirmação: “Gosto da organização do evento e dos percursos selecionados” cerca de 47% dos respondentes concordam e cerca de 36% concorda totalmente. A média desta afirmação é de 4.13 valores e o desvio padrão é de 0.83 valores. Cerca de 46% dos respondentes concordam com a afirmação “divirto-me muito nos eventos do AR” e cerca de 40% concorda totalmente com a afirmação. A média e o desvio padrão para esta afirmação é de 4.26 valores e 0.70 valores.

Por fim, conclui-se que a maioria dos inquiridos gostam e divertem-se nos eventos do AR, sendo que o entretenimento representa um aspeto positivo nos eventos.

	Oportunidades de melhoria									
	1- Discordo totalmente		2- Discordo		3-Nem concordo nem		4- Concordo		5- Concordo totalmente	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Seria interessante a prática de um novo desporto promovido pelo AR	2	2,86%	3	4,29%	13	18,57%	30	42,86%	22	31,43%

Tabela 16 - Dimensão 7: Oportunidades de melhoria - Elaboração Própria

Por último, é apresentada a variável “oportunidades de melhoria” com a questão: “Seria interessante a prática de um novo desporto promovido pelo AR?”. Cerca de 43% dos inquiridos concordam com a afirmação e cerca de 31% concorda totalmente. A média e o desvio padrão correspondente a esta questão é, respetivamente: 3.96 valores e 0.97 valores.

Nesse sentido pode-se afirmar que a maior parte dos inquiridos gostariam e estariam reativos a um novo evento desportivo promovido pelo Aveiro Runners.

5.3. Análise de fiabilidade

A fiabilidade significa que uma medição deve refletir de forma consistente os constructos a que se propõe medir Field (2009). O *Alfa de Cronbach* é uma forma de medir a fiabilidade e será a medição utilizada neste estudo. Field (2009), afirma que o *Alfa de Cronbach* compreende valores entre 0 e 1, e que valores inferiores a 0.7 indicam que não existe fiabilidade. Assim sendo, os valores aceitáveis para o coeficiente de *Alfa de Cronbach* terão de ser superiores a 0.7.

De acordo com o que foi mencionado no parágrafo anterior, foi efetuado um teste de fiabilidade para cada dimensão (D1-D7), pertencente ao modelo conceptual apresentado na secção de metodologia deste documento.

5.3.1. Dimensão “Características do evento”

Na análise à fiabilidade da variável “características do evento”, composta por quatro questões, foi obtido um coeficiente de *Alfa de Cronbach* de 0.736, valor este que permite afirmar que esta dimensão é fiável.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,736	4

Estatísticas de item-total			
	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Em termos de características do evento: [O desejo de praticar desporto]	4,41	0,732	0,763
Em termos de características do evento: [Procurar alguma orientação para começar a correr]	3,47	1,259	0,677
Em termos de características do evento: [Aumentar a minha auto-estima]	3,61	1,243	0,578
Em termos de características do evento: [Conhecer melhor a cidade de Aveiro]	3,16	1,337	0,636

Tabela 17 - Alfa de Cronbach: Características do evento – Adaptado do SPSS

5.3.2. Dimensão “Socialização”

Relativamente à dimensão “socialização” representada por quatro questões, foi obtido um coeficiente de *Alfa de Cronbach* de 0,765, valor este que permite verificar a fiabilidade da dimensão.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,765	4

Estatísticas de item-total			
	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Em termos de socialização: [Estar com pessoas que partilham os mesmos gostos que eu]	4,30	0,768	0,798
Em termos de socialização: [Conhecer outras pessoas]	3,97	0,992	0,677
Em termos de socialização: [Divertir-me com outras pessoas]	4,20	0,791	0,622
Em termos de socialização: [Divertir-me com os meus amigos]	4,04	0,955	0,713

Tabela 18 - Alfa de Cronbach: Socialização – Adaptado do SPSS

5.3.3. Dimensão “Rede de Contactos”

Na dimensão “rede de contactos”, constituída por três questões, o coeficiente de *Alfa de Cronbach* é de 0.789, o que significa que esta dimensão é fiável.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,789	3

Estatísticas de item-total			
	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Em termos de rede de contactos: [A oportunidade de me relacionar com outros membros]	4,01	0,940	0,838
Em termos de rede de contactos: [O sentimento de pertença a uma comunidade]	3,83	0,963	0,620
Em termos de rede de contactos: [O reconhecimento por parte de outros participantes]	3,37	1,106	0,651

Tabela 19 - Alfa de Cronbach: Rede de contactos – Adaptado do SPSS

5.3.4. Dimensão “Satisfação”

Nesta dimensão, “satisfação”, o coeficiente de Alfa de Cronbach é bastante elevado, 0.850. Esta dimensão é composta por quatro questões e verifica-se uma fiabilidade muito boa para esta dimensão.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,850	4

Estatísticas de item-total			
	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach se o item for excluído
[A minha experiência no AR tem sido surpreendente]	3,84	0,895	0,831
[Estou satisfeito com a minha participação no AR]	4,17	0,636	0,806
[Estou feliz com as experiências proporcionadas]	4,13	0,679	0,779
[É emocionante fazer parte do AR]	4,03	0,834	0,827

Tabela 20 - Alfa de Cronbach: Satisfação – Adaptado do SPSS

5.3.5. Dimensão “Aprendizagem”

A dimensão “aprendizagem” é representada por quatro questões e quando submetida ao teste de fiabilidade apresentou um coeficiente de *Alfa de Cronbach* de 0.816, indicando uma boa fiabilidade para esta dimensão.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,816	4

Estatísticas de item-total			
	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Em termos de aprendizagem: [É uma experiência enriquecedora]	4,10	0,745	0,779
Em termos de aprendizagem: [Estimula a minha curiosidade para praticar outros desportos]	3,73	0,947	0,733
Em termos de aprendizagem: [Melhora a minha capacidade de compreensão relativamente aos meus sentimentos e motivações]	3,81	1,011	0,774
Em termos de aprendizagem: [Ajuda-me a superar as minhas limitações físicas]	4,14	0,905	0,785

Tabela 21 - Alfa de Cronbach: Aprendizagem – Adaptado do SPSS

5.3.6. Dimensão “Entretenimento”

Para a dimensão “entretenimento” foi obtido um coeficiente de *Alfa de Cronbach* de 0,879, valor este que indica que a dimensão em questão possui muito boa fiabilidade.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,879	4

Estatísticas de item-total			
	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Em termos de entretenimento: [Gosto de todos os eventos associados ao AR]	3,96	0,875	0,850
Em termos de entretenimento: [Gosto do ambiente em que decorre o evento]	4,29	0,663	0,838
Em termos de entretenimento: [Gosto da organização do evento e dos percursos selecionados]	4,13	0,833	0,837
Em termos de entretenimento: [Divirto-me muito nos eventos do AR]	4,26	0,695	0,854

Tabela 22 - Alfa de Cronbach: Entretenimento – Adaptado do SPSS

5.4. Análise de regressão

Neste subcapítulo serão apresentados os resultados da análise de regressão linear a fim de identificar a capacidade preditiva das variáveis independentes. Foram efetuadas duas regressões lineares múltiplas e uma regressão linear simples, que serão analisadas detalhadamente neste capítulo.

O objetivo desta análise é a elaboração de um modelo matemático que permita prever os valores de uma variável dependente em função dos valores das variáveis independentes.

O modelo de regressão deve ser analisado e avaliado com recurso a testes tais como: ANOVA, que aponta o poder preditivo do modelo; *Durbin-Watson*, que indica as correlações entre erros; VIF, que quando inferior a dez admite a não existência de multicolineariedade e o R^2 , que assume importância na capacidade explanatória do modelo (Field, 2009).

De entre os métodos: *Enter*; *Forward*; *Backward* e *Stepwise*, será utilizado o *Stepwise* na análise de regressão múltipla, permitindo perceber quais as variáveis a excluir do modelo.

Regressão linear múltipla A

A primeira regressão linear é múltipla e foi efetuada entre a dimensão dependente “satisfação” e as dimensões independentes: “características do evento”; “socialização”; “rede de contactos”; “aprendizagem” e “entretenimento”. O objetivo é perceber qual a influência das dimensões independentes na satisfação.

Correlações							
		Satisfação	Características do evento	Socialização	Rede de Contactos	Aprendizagem	Entretenimento
Correlação de Pearson	Satisfação	1,000	0,594	0,502	0,467	0,755	0,703
	Características do evento	0,594	1,000	0,553	0,599	0,770	0,567
	Socialização	0,502	0,553	1,000	0,537	0,589	0,593
	Rede de	0,467	0,599	0,537	1,000	0,513	0,376
	Aprendizagem	0,755	0,770	0,589	0,513	1,000	0,646
	Entretenimento	0,703	0,567	0,593	0,376	0,646	1,000
Sig. (unilateral)	Satisfação		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Características do evento	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	Socialização	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	Rede de	0,000	0,000	0,000		0,000	0,001
	Aprendizagem	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	Entretenimento	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	
N	Satisfação	70	70	70	70	70	70
	Características do evento	70	70	70	70	70	70
	Socialização	70	70	70	70	70	70
	Rede de	70	70	70	70	70	70
	Aprendizagem	70	70	70	70	70	70
	Entretenimento	70	70	70	70	70	70

Tabela 23 – Correlação múltipla da regressão A – Adaptado do SPSS

De acordo o que é apresentado na tabela de correlação múltipla e tendo em conta o valor do R de *Pearson*, verifica-se que todos os pares de variáveis mostram uma correlação positiva, excluindo a hipótese da existência de algum caso de multicolineariedade dos dados ($r < 0,9$).

Sumarização do modelo ^c										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,755 ^a	0,570	0,564	0,42174	0,570	90,107	1	68	0,000	
2	,806 ^b	0,649	0,639	0,38362	0,079	15,185	1	67	0,000	1,998

a. Preditores: (Constante), Aprendizagem

b. Preditores: (Constante), Aprendizagem, Entretenimento

c. Variável Dependente: Satisfação

Tabela 24 - Modelo de regressão A - Adaptado do SPSS

De acordo com a tabela apresentada, verifica-se que o segundo modelo, que considera como variáveis preditivas Aprendizagem e Entretenimento, tem um maior poder explicativo ($R=0,806$) e por isso será o que irá ser utilizado no estudo.

Aplicando o método *Stepwise*, verificou-se a exclusão das variáveis “características do evento”, “socialização” e “rede de contactos” do modelo de regressão.

Variáveis excluídas ^a								
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade		
						Tolerância	VIF	Tolerância mínima
1	Características do evento	,032 ^b	0,252	0,802	0,031	0,408	2,454	0,408
	Socialização	,088 ^b	0,891	0,376	0,108	0,653	1,530	0,653
	Rede de Contactos	,108 ^b	1,173	0,245	0,142	0,736	1,358	0,736
	Entretenimento	,369 ^b	3,897	0,000	0,430	0,583	1,717	0,583
2	Características do evento	-,032 ^c	-0,282	0,779	-0,035	0,399	2,506	0,343
	Socialização	-,037 ^c	-0,385	0,701	-0,047	0,576	1,737	0,513
	Rede de Contactos	,087 ^c	1,026	0,309	0,125	0,733	1,364	0,497

a. Variável Dependente: Satisfação

b. Preditores no Modelo: (Constante), Aprendizagem

c. Preditores no Modelo: (Constante), Aprendizagem, Entretenimento

Tabela 25 - Variáveis excluídas do modelo de regressão A – Adaptado do SPSS

Assim, não foi possível confirmar as hipóteses **H1**: “As características do evento influenciam positivamente a satisfação do consumidor”, **H2**: “A socialização influencia positivamente a satisfação do consumidor” e **H3**: “A rede de contactos influencia positivamente a satisfação do consumidor”, uma vez que foram rejeitadas no modelo de regressão.

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	16,027	1	16,027	90,107	,000 ^b
	Resíduo	12,095	68	0,178		
	Total	28,121	69			
2	Regressão	18,261	2	9,131	62,044	,000 ^c
	Resíduo	9,860	67	0,147		
	Total	28,121	69			

a. Variável Dependente: Satisfação

b. Preditores: (Constante), Aprendizagem

c. Preditores: (Constante), Aprendizagem, Entretenimento

Tabela 26 - ANOVA do modelo de regressão múltipla A - Adaptado do SPSS

Analisando a ANOVA relativa ao modelo de regressão verifica-se que o valor de F é 62,044 o que indica que as variáveis independentes “aprendizagem” e “entretenimento influenciam positivamente a “satisfação” ($F>1$). Esta influência é considerada estatisticamente significativa ($p<0.01$).

Coeficientes ^a											
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,432	0,280		5,120	0,000					
	Aprendizagem	0,662	0,070	0,755	9,492	0,000	0,755	0,755	0,755	1,000	1,000
2	(Constante)	0,774	0,305		2,536	0,014					
	Aprendizagem	0,452	0,083	0,516	5,448	0,000	0,755	0,554	0,394	0,583	1,717
	Entretenimento	0,357	0,092	0,369	3,897	0,000	0,703	0,430	0,282	0,583	1,717

a. Variável Dependente: Satisfação

Tabela 27 - Coeficientes do modelo de regressão A – Adaptado do SPSS

Por fim, através da tabela dos coeficientes é possível estimar os valores que indicam a contribuição de cada variável independente para o modelo de regressão, considerando que o nível de significância é aceitável ($p<0,05$). Posto isto, é possível obter a seguinte equação:

$$\text{Satisfação} = 0.774 + (0.452 * \text{Aprendizagem}) + (0.357 * \text{Entretenimento})$$

As variáveis “aprendizagem” e “entretenimento”, apresentam valores positivos e são estatisticamente significativos ($p<0.01$). O valor VIF é inferior a 10 reforçando assim o facto de não existir multicolinearidade.

Desta forma, confirmam-se as hipóteses **H4**: “A aprendizagem influencia positivamente a satisfação do consumidor” e **H5**: “O entretenimento influencia positivamente a satisfação do consumidor”, uma vez que a análise de regressão permitiu validar a existência de uma relação causal positiva e estatisticamente significativa.

Regressão linear simples

A segunda regressão linear é simples, entre a dimensão dependente “oportunidades de melhoria” e a dimensão independente “satisfação”. O objetivo é perceber qual a influência da dimensão satisfação nas oportunidades de melhoria.

Correlações			
		Oportunidades de melhoria	Satisfação
Correlação de Pearson	Oportunidades de melhoria	1,000	0,319
	Satisfação	0,319	1,000
Sig. (unilateral)	Oportunidades de melhoria		0,004
	Satisfação	0,004	
N	Oportunidades de melhoria	70	70
	Satisfação	70	70

Tabela 28 - Correlação da regressão simples - Adaptado do SPSS

Relativamente à tabela de correlação e de acordo o valor de R de *Pearson*, os pares de variáveis mostram uma correlação positiva, excluindo a hipótese da existência de algum caso de multicolineariedade de dados ($r < 0.9$).

Sumarização do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,319 ^a	0,102	0,089	0,92567	0,102	7,708	1	68	0,007	1,477

a. Preditores: (Constante), Satisfação

b. Variável Dependente: Oportunidades de melhoria

Tabela 29 - Modelo de regressão simples - Adaptado do SPSS

O modelo apresentado indica um coeficiente de correlação múltipla (R) entre as variáveis de 0.319, demonstrando uma relação moderada entre as mesmas.

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	6,605	1	6,605	7,708	,007 ^b
	Resíduo	58,267	68	0,857		
	Total	64,871	69			

a. Variável Dependente: Oportunidades de melhoria

b. Preditores: (Constante), Satisfação

Tabela 30 - ANOVA do modelo de regressão simples - Adaptado do SPSS

A análise da ANOVA permite verificar o valor de $F = 7.708$, o que significa que a “satisfação” influencia positivamente as “oportunidades de melhoria” ($F > 1$). Esta influência é considerada estatisticamente significativa ($p < 0.05$).

Coeficientes ^a												
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade		
		B	Erro Padrão				Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
		1	(Constante)	1,998	0,714		2,797	0,007				
	Satisfação	0,485	0,175	0,319	2,776	0,007	0,319	0,319	0,319	1,000	1,000	

a. Variável Dependente: Oportunidades de melhoria

Tabela 31 - Coeficientes do modelo de regressão simples – Adaptado do SPSS

A tabela dos coeficientes estima o valor da contribuição da variável satisfação para o modelo de regressão. Sendo assim, é possível obter a seguinte equação:

$$\text{Oportunidades de melhoria} = 1.998 + (0.485 * \text{satisfação})$$

A constante e o coeficiente da variável “satisfação” apresentam valores positivos, sendo estatisticamente significativos ($p < 0.05$). O valor de VIF é inferior a 10, demonstrando que não existe multicolinearidade. Desta forma, foi possível confirmar a hipótese **H6**: “A satisfação influencia positivamente as oportunidades de melhoria”. A análise de regressão permitiu validar a existência de uma relação causal positiva e estatisticamente significativa.

Regressão Linear Múltipla B

Por fim, temos outra regressão múltipla entre a variável dependente “oportunidades de melhoria” e as variáveis independentes: “características do evento”, “aprendizagem”, “entretenimento”, “socialização” e “rede de contactos”. Pretende-se saber qual a influência das dimensões independentes na dimensão dependente.

Correlações					
		Oportunidades de melhoria	Características do evento	Aprendizagem	Entretenimento
Correlação de Pearson	Oportunidades de melhoria	1,000	0,398	0,448	0,282
	Características do evento	0,398	1,000	0,770	0,567
	Aprendizagem	0,448	0,770	1,000	0,646
	Entretenimento	0,282	0,567	0,646	1,000
Sig. (unilateral)	Oportunidades de melhoria		0,000	0,000	0,009
	Características do evento	0,000		0,000	0,000
	Aprendizagem	0,000	0,000		0,000
	Entretenimento	0,009	0,000	0,000	
N	Oportunidades de melhoria	70	70	70	70
	Características do evento	70	70	70	70
	Aprendizagem	70	70	70	70
	Entretenimento	70	70	70	70

Tabela 32 - Correlações múltiplas do modelo de regressão B - Adaptado do SPSS

A tabela de correlação múltipla apresentada permite verificar que todos os pares de variáveis demonstram uma correlação positiva. A hipótese de existência de algum caso de multicolineariedade de dados, é posta de parte ($r < 0,9$).

Sumarização do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl 1	gl 2	Sig. Mudança F	
1	,448 ^a	0,201	0,189	0,87316	0,201	17,087	1	68	0,000	1,562
a. Preditores: (Constante), Aprendizagem										
b. Variável Dependente: Oportunidades de melhoria										

Tabela 33 - Modelo de regressão B - Adaptado do SPSS

Tendo em conta a análise do modelo apresentado, é possível verificar que o valor do coeficiente de correlação múltipla, entre as variáveis independentes e a variável dependente, é de 0,448, confirmando a ligação moderada entre as mesmas.

Aplicando o método Stepwise, verificou-se a exclusão das variáveis “características do evento”; “socialização”, “rede de contactos” e “entretenimento” do modelo de regressão.

Variáveis excluídas ^a								
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade		
						Tolerância	VIF	Tolerância mínima
1	Características do evento	,131 ^b	0,769	0,444	0,094	0,408	2,454	0,408
	Socialização	-,060 ^b	-0,448	0,656	-0,055	0,653	1,530	0,653
	Rede de Contactos	-,203 ^b	-1,627	0,109	-0,195	0,736	1,358	0,736
	Entretenimento	-,013 ^b	-0,090	0,928	-0,011	0,583	1,717	0,583
a. Variável Dependente: Oportunidades de melhoria								
b. Preditores no Modelo: (Constante), Aprendizagem								

Tabela 34 - Variáveis excluídas do modelo de regressão B - Adaptado do SPSS

Assim, não foi possível confirmar as hipóteses **H7**: “As características do evento influenciam positivamente as características do evento”, **H8**: “A socialização influencia positivamente as oportunidades de melhoria” e **H9**: “A rede de contactos influencia positivamente as oportunidades de melhorias” e **H10**: “O entretenimento influencia positivamente as oportunidades de melhoria”. Estas hipóteses foram rejeitadas no modelo de regressão.

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	13,027	1	13,027	17,087	,000 ^b
	Resíduo	51,844	68	0,762		
	Total	64,871	69			
a. Variável Dependente: Oportunidades de melhoria						
b. Preditores: (Constante), Aprendizagem						

Tabela 35 - ANOVA do modelo de regressão B – Adaptado do SPSS

A ANOVA do modelo de regressão apresenta um valor de $F = 17.087$, indicando que a variável independente “aprendizagem” influencia positivamente as “oportunidades de melhoria” ($F > 1$). Esta influência é estatisticamente significativa ($p < 0.05$).

Coeficientes ^a											
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,603	0,579		2,769	0,007					
	Aprendizagem	0,597	0,144	0,448	4,134	0,000	0,448	0,448	0,448	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Oportunidades de melhoria

Tabela 36 - Coeficientes do modelo de regressão B - Adaptado do SPSS

Através da tabela dos coeficientes é possível estimar os valores que indicam a contribuição de cada variável independente para o modelo de regressão. Sendo assim, obtém-se seguinte equação:

$$\text{Oportunidades de melhoria} = 1.603 + (0.597 * \text{Aprendizagem})$$

A constante e o coeficiente da variável “aprendizagem” apresenta um valor positivo, estatisticamente significativos ($p < 0.05$). O valor VIF é inferior a 10 reforçando assim o facto de não existir multicolinearidade.

Desta forma não é possível rejeitar a hipótese **H10**: “A aprendizagem influencia as oportunidades de melhoria”, pois a análise de regressão permitiu validar a existência de uma relação causal estatisticamente significativa entre as variáveis.

Depois de concluir a análise de regressão é possível obter o seguinte modelo empírico:

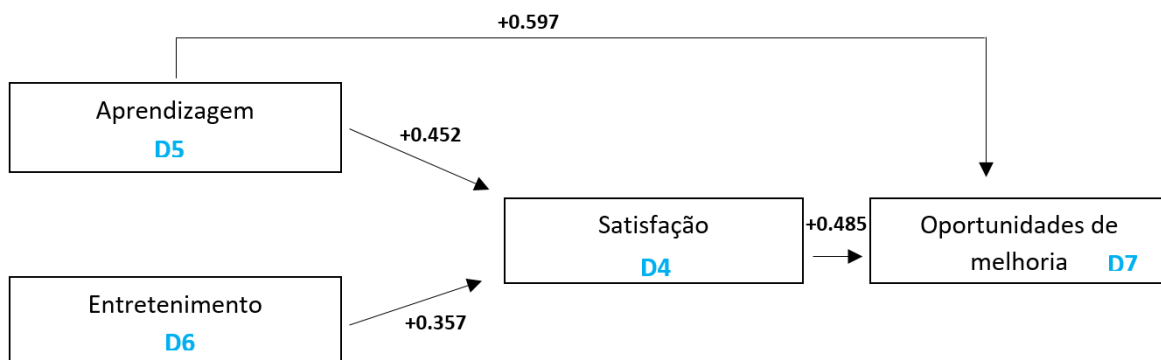


Figura 18 - Modelo Empírico

$$\text{Satisfação} = 0.774 + (0.452 * \text{Aprendizagem}) + (0.357 * \text{Entretenimento})$$

$$\text{Oportunidades de melhoria} = 1.998 + (0.485 * \text{satisfação})$$

$$\text{Oportunidades de melhoria} = 1.603 + (0.597 * \text{Aprendizagem})$$

O modelo empírico representado na Figura 18 permite concluir que as dimensões: aprendizagem e entretenimento influenciam positivamente a dimensão: satisfação. Verifica-se ainda a influência positiva da satisfação nas oportunidades de melhoria e da aprendizagem nas oportunidades de melhoria. As restantes hipóteses não foram confirmadas pelo modelo de regressão.

Assim, as hipóteses confirmadas são:

H4: “A aprendizagem influencia positivamente a satisfação do consumidor”.

H5: “O entretenimento influencia positivamente a satisfação do consumidor”.

H6: “A satisfação influencia positivamente as oportunidades de melhoria”.

H10: “A aprendizagem influencia positivamente as oportunidades de melhoria”.

Os resultados obtidos são sempre limitados pela amostra recolhida e a sua implícita capacidade de generalização.

Tal com Getz (2007) e Manthiou et al. (2014) afirmam, comprova-se que a aprendizagem tem uma influência positiva na satisfação do consumidor. No caso dos eventos desportivos, verifica-se que os participantes procuram cada vez mais experiências enriquecedoras que contribuam para a sua aprendizagem.

Assim como Manthiou et al. (2014) afirmam, verifica-se que o entretenimento influencia positivamente a satisfação do consumidor. Os participantes dos eventos desportivos procuram experiências memoráveis e sentem-se satisfeitos sempre que isso acontece.

Tal como Feciková (2004) menciona, confirma-se que a satisfação influencia positivamente as oportunidades de melhoria. A medição da satisfação dos participantes do evento pode ser utilizada para identificar iniciativas de melhoria.

As hipóteses rejeitadas pelo modelo de regressão não permitem confirmar o que os autores mencionaram. As características do evento desportivo do AR não influencia de forma positiva a satisfação do consumidor. De facto, Yoo & Zhao (2010), mencionam que as características do evento são importantes para a satisfação dos participantes, no entanto isso não se verificou neste caso específico.

O mesmo acontece com as afirmações de Getz (2007), a socialização é um dos motivos pelo qual as pessoas participam em eventos desportivos. No caso do AR, a socialização não mostrou ter uma influência positiva na satisfação dos participantes.

No que respeita à rede de contactos, Yoo & Zhao (2010) identificam a oportunidade de criar contactos como um elemento satisfatório para os participantes dos eventos. No caso do AR, a rede de contactos não mostrou ter alguma influência positiva na satisfação dos participantes, pelo que a afirmação suportada pelo autor não pode ser comprovada.

Posto isto, pode-se concluir que se a componente de entretenimento for trabalhada pela organização do Aveiro Runners, terá implicações positivas na satisfação dos participantes. Consequentemente a satisfação dos participantes terá uma influência positiva nas oportunidades de melhoria. Assim como, se a componente de aprendizagem for trabalhada, também terá uma implicação positiva tanto na satisfação dos participantes como nas oportunidades de melhoria. Posto isto, estas relações devem ser consideradas para a melhoria do evento desportivo e devem ser consideradas no desenvolvimento de um novo evento desportivo.

6. Aplicação das técnicas de criatividade

6.1. Descrição dos procedimentos da sessão de criatividade

A sessão de criatividade foi realizada com o objetivo de dar resposta ao problema de investigação inicial: Como desenvolver um novo evento desportivo na cidade de Aveiro?

A sessão foi realizada na Universidade de Aveiro, no dia 7 de Outubro de 2016 com a duração de cerca de duas horas. Iniciou-se com a apresentação do problema de investigação, seguidamente foram aplicadas as seguintes técnicas de divergência e convergência criativa:

- Brainstorming;
- Técnicas de voto;
- Matriz-Multicritério (método de Delphi).

6.1.1. Seleção dos participantes

Os participantes da sessão de criatividade foram recrutados a partir da divulgação de um evento na rede social *facebook*. A seleção destes participantes teve em conta o seu envolvimento com o evento AR e o seu interesse em atividades e eventos desportivos. Posto isto, será importante a presença de membros do STAFF do AR, assim como participantes assíduos do evento e ainda pessoas com interesse pelo desporto, mas que nunca tenham participado no AR. Desta forma, está garantido um grupo heterogéneo, em termos de interesses e desejos, o que resultará em ideias mais ricas e diversas.



Figura 19 – Convite para a sessão de criatividade – Elaboração Própria via *facebook*

6.1.2. Constituição do grupo

Como podemos ver na tabela abaixo apresentada, os indivíduos selecionados são maioritariamente do género masculino, com idades compreendidas entre os 20-27 anos, com habilitações ao nível do ensino secundário/superior. Verifica-se também a heterogeneidade dos participantes selecionados relativamente à ligação que cada um tem com o evento. Ao todo o grupo é constituído por 8 pessoas, incluindo o moderador, que também deve assumir o papel de participante na sessão.

Participantes	Idade	Género	Formação	Ligação ao Evento
André Nobre	27 anos	Masculino	Licenciado em <i>Engenharia Eletrotécnica</i>	STAFF
Francisco Gamelas	20 anos	Masculino	Estudante	STAFF
Tomás Teixeira	21 anos	Masculino	Estudante	Participante Regular
Simão de Castro	26 anos	Masculino	Licenciado em Contabilidade	Nenhuma
André Martins	24 anos	Masculino	Mestrado em Engenharia Eletrónica e Telecomunicações	Nenhuma
Maria Magalhães	23 anos	Feminino	Licenciada em Administração Pública	Nenhuma
António Soares	26 anos	Masculino	12º Concluído	Nenhuma

Tabela 37 - Dados sociodemográficos dos participantes – Elaboração Própria

6.1.3. Atuação do moderador

O papel do moderador, primeiramente, é identificar o propósito da reunião e expor o problema que se preme resolver. Posto isto, deve apresentar as regras e o procedimento relativamente às técnicas utilizadas: brainstorming, técnicas de voto e matriz multicritério. Deve também mencionar os princípios éticos da confidencialidade e do anonimato e pedir a autorização para fotografar a sessão, de maneira a registar o momento e os resultados obtidos. O papel do moderador passa também pela sua participação durante a aplicação das técnicas de divergência e convergência criativa. Relativamente à matriz multicritério o moderador deve definir os critérios e o grau de importância dos mesmos, de acordo com o seu conhecimento e objetivos para o estudo/investigação.

6.2. Brainstorming

A técnica de divergência criativa aplicada foi o brainstorming. Teve uma duração de aproximadamente 50 minutos, resultando num conjunto de 28 ideias apresentadas no quadro seguin-

te. Na secção de anexos deste documento encontra-se o registo fotográfico das ideias que surgiram.

1 Aula de dança/zumba	15 Jogo do disco
2 Corta-Mato	16 Passeio de bicicleta
3 Prova de orientação	17 Prova de BTT
4 Prova de <i>Geocaching</i> em Aveiro	18 Paintball Urbano
5 Aula de dança ao ar livre	19 Meia Maratona
6 Desporto que inclua crianças	20 Aula de defesa pessoal
7 Jogo do Mata	21 Futevôlei
8 Mini prova de triatlo	22 Voleibol
9 Futebol de rua (como antigamente)	23 Muay Thai
10 Prova de obstáculos	24 Rugby
11 Stand up surf nos canais da Ria	25 Jiu Jitsu
12 Pelota Basca	26 Basquete no trampolim
13 Jogos olímpicos Aveirenses	27 Passeio em patins
14 Prova de trilhos	28 Corrida ao pokemons

Tabela 38 - Ideias resultantes do Brainstorming - Elaboração Própria

6.3. Técnicas de Voto

A primeira técnica de convergência criativa a ser aplicada foi a técnica de voto. Cada um dos participantes atribuiu três votos positivos para as melhores ideias e três votos negativos para as piores ideias. O motivo pelo qual se determinou o número de 3 votos e não 5 votos, como é habitual nesta técnica, tem a ver com o número, relativamente reduzido, de ideias resultante da fase de divergência criativa. O resultado está representado na tabela que se segue, ordenado segundo o número de votos positivos atribuídos a cada ideia. O registo fotográfico destes resultados está apresentado na secção de anexos deste documento.

8 Mini prova de triatlo ● ● ●	6 Desporto que inclua crianças
9 Futebol de rua (como antigamente) ● ● ●	7 Jogo do Mata
4 Prova de <i>Geocaching</i> em Aveiro ● ● ● ●	14 Prova de trilhos
10 Prova de obstáculos ● ●	15 Jogo do disco
16 Passeio de bicicleta ● ●	28 Corrida ao pokemons
5 Aula de dança ao ar livre ●	13 Jogos olímpicos Aveirenses ●
19 Meia Maratona ●	23 Muay Thai ●
20 Aula de defesa pessoal ●	25 Jiu Jitsu ●
21 Futevolei ●	1 Aula de dança/zumba ● ●
22 Voleibol ●	11 Stand up surf nos canais da Ria ● ●
18 Paintball Urbano ● ●	26 Basquete no trampolim ● ●
24 Rugby ● ●	12 Pelota Basca ● ● ●
2 Corta-Mato	17 Prova de BTT ● ● ●
3 Prova de orientação	27 Passeio em patins ● ● ●

Tabela 39 Resultado da aplicação das técnicas de voto – Elaboração Própria

Verifica-se que as melhores cinco ideias são: **Ideia 4** “*Prova de Geocaching*”; **Ideia 8** “*Mini prova de Triatlo*”, **Ideia 9** “*Futebol de Rua*”, **Ideia 10** “*Prova de obstáculos*” e **Ideia 16** “*Passeio de Bicicleta*”. Seguidamente, apresenta-se cada uma das ideias selecionadas com mais detalhe.

Ideia 4 – Prova de Geocaching

Há muitas pessoas, hoje em dia, a utilizar a aplicação de *geocaching*, que consiste numa “caça-ao-tesouro” através de coordenadas via satélite. Existem caixas espalhadas pelo Mundo, criadas pelos próprios jogadores, onde se encontra um livro de registo e objetos simbólicos para troca. O objetivo desta ideia seria criar um evento na cidade de Aveiro que desse a conhecer os vários pontos históricos da cidade. Apenas um telemóvel e a aplicação instalada seria o material necessário, os participantes poderiam escolher fazer a prova a correr e a caminhar.

Ideia 8 – Mini prova de Triatlo

É uma modalidade bastante conhecida na região, seria interessante fazer uma prova mais curta que o normal para divulgar a modalidade. Para além disso poderíamos tirar partido das praias de Aveiro.

Ideia 9 – Futebol de Rua

O Futebol é como todos sabem o desporto “Rei” em Portugal, o desporto com mais adeptos e consequentemente com mais interessados. O objetivo desta ideia é relembrar os hábitos mais tradicionais do futebol e organizar um torneio de rua, com duas balizas pequenas numa rua ou campo de terra batida.

Ideia 10 – Prova de obstáculos

Este tipo de provas estão na moda. Consiste numa corrida de determinada distância, onde se podem encontrar obstáculos para dificultar a chegada à meta. Normalmente são provas feitas em zonas mais florestais.

Ideia 16 – Passeio de bicicleta

Uma ideia simples e eficaz. Um simples passeio de bicicleta, por exemplo bicicletas antigas. A cidade de Aveiro é bastante plana e adequada para este tipo de atividade. Certamente existem muitos amantes deste desporto na nossa cidade.

6.4. Matriz multicritério

Com o objetivo de selecionar uma das ideias resultantes da técnicas de voto, foi aplicada mais uma técnica de convergência criativa, a matriz multicritério (método de *delphi*). Os critérios e o grau de importância (1-10) dos mesmos foram definidas previamente pelo moderador da sessão criativa, de acordo com a sua experiência no AR.

Exequibilidade (10)	É importante que ideia seja fácil de implementar, ou seja, bastante exequível, por isso o seu grau de importância é o mais elevado possível.
Aceitação (10)	A aceitação por parte dos consumidores é essencial para recrutar participantes. Sem eles não seria possível implementar a ideia e por isso mesmo, o seu grau de importância é 10.
Custo (8)	O custo de implementação da ideia também será um critério importante, pois o objetivo é ter um novo evento desportivo sem muitos custos, para facilitar a sua implementação.
Grau de novidade (4)	A novidade que a ideia possa trazer associada não representa um critério muito importante, até porque as pessoas podem não estar muito recetivas a desportos que não conheçam.

Tabela 40 - Descrição dos critérios utilizados na matriz multicritério – Elaboração Própria

A aplicação da técnica de convergência criativa resulta na seguinte tabela:

	Exequibilidade (10)	Aceitação (10)	Custo (8)	Grau de novidade (4)	Total
Ideia 4	4	4	4	3	124
Ideia 8	3	3	2	2	84
Ideia 9	5	4	4	3	134
Ideia 10	1	5	2	5	Excluída
Ideia 16	5	5	3	1	128

Tabela 41- Matriz multicritério resultante da sessão de criatividade – Elaboração Própria

A ideia vencedora e que deveria ser desenvolvida na cidade de Aveiro é a **Ideia 9** “*Futebol de Rua*”. Tanto a **Ideia 4** “*Prova de Geocaching*” e a **Ideia 16** “*Passeio de Bicicleta*” também apresentam uma pontuação alta e poderia ser interessante a sua implementação. Algumas ideias tiveram pontuações consideradas demasiado baixas (1 e 2), em determinados critérios. No entanto, apenas a **ideia 10**: *prova de obstáculos* foi excluída, uma vez que obteve uma pontuação baixa num critério com elevada importância. Todas as outras ideias serão consideradas, pois apenas apresentam pontuações baixas em critérios menos importantes.

7. Conclusões

Na presente dissertação de mestrado, foi abordado o tema de geração de ideias no desenvolvimento de um novo evento desportivo do Aveiro Runners. A questão colocada, “Como desenvolver um novo evento desportivo na cidade de Aveiro?”, foi o ponto de partida para a presente investigação.

Para responder à pergunta proposta foram utilizados métodos de investigação qualitativos e quantitativos. A fim de identificar oportunidades para a realização de um novo evento desportivos foram realizadas entrevistas em profundidade ao STAFF do AR e foi implementada a técnica de observação participante no evento. Seguidamente foi aplicado um questionário aos participantes do evento, com o objetivo de perceber se os mesmos estão satisfeitos com o evento e se estariam dispostos a participar num novo evento desportivo. Por fim, foi realizada uma sessão de divergência e convergência criativa, onde a problemática apresentada corresponde à pergunta de investigação “Como desenvolver um novo evento desportivo na cidade de Aveiro?”

De acordo com a revisão da literatura é possível classificar o evento do AR de acordo com as seguintes tipologias. Segundo Poit (2006), relativamente à área de interesse considera-se um evento desportivo. A sua natureza é de animação e lazer e a sua área de abrangência releva-o como um evento local (Vieira, 2015). A motivação dos participantes está associada ao lazer, estes podem ser classificados como alocêntricos, pois procuraram novas experiências (Donald Getz, 2007). O número de participantes aponta para um evento de pequeno porte e de longa duração. Conclui-se também que o AR é um evento periódico e gratuito (Vieira, 2015).

Tal como Vieira (2015) refere, uma duração excessivamente prolongada de um evento, com a sua realização no mesmo local e sem alteração do conteúdo, esmorece passado algum tempo. Esta afirmação justifica o decréscimo do número de participantes, verificado ao longo do tempo nos eventos do Aveiro Runners.

As entrevistas realizadas ao STAFF do AR e a observação participante do evento permitiram identificar alguns problemas que foram apresentados na análise dos dados qualitativos deste documento. De forma a solucionar os problemas encontrados sugerem-se as seguintes medidas: divulgação dos percursos via *facebook*; alteração do horário consoante as estações do ano (Inverno/Verão) e alteração do ponto de encontro. Estas sugestões foram apresentadas ao mentor e criador do projeto, Nuno Troia, numa última entrevista de validação dos resultados.

De acordo com o *feedback* obtido, Nuno Troia afirmou que estas medidas já foram implementadas inicialmente no evento, no entanto, devido ao decréscimo do número de participantes, deixou de ser necessário. Relativamente à divulgação dos percursos via *facebook*, Nuno Troia afirma que “(...) as pessoas não se sabem orientar.” e que “(...) deixámos de o fazer porque é um número de residual de pessoas, por norma são sempre as mesmas e já sabem o trajeto”. Em relação à sugestão da alteração do horário, Nuno Troia evidencia que “O ser humano é um bicho de hábitos”, (...) já fizemos no verão às 19h:30 e no inverno às 18h:30, mas toda a gente se adaptou

às 18h:30". Em relação ao ponto de encontro, Nuno Troia admite *"Quando era o fórum, é verdade que saía de lá muita malta"*, no entanto deixaram de o fazer devido a questões relacionadas com a gestão e administração do Fórum Aveiro. Por fim, Nuno Troia justifica o decréscimo do número de participantes no evento, com a autonomia de treino que o AR conseguiu dar aos seus participantes: *"Eles conseguem ir correr, de manhã à tarde ou à noite, sozinhos ou acompanhados, não necessitando de ir àquela local, àquela hora"*.

O modelo empírico obtido através da análise dos dados quantitativos, permite afirmar que existe uma influência positiva da aprendizagem e do entretenimento na satisfação dos participantes do AR. Existe também uma influência positiva da satisfação dos mesmos nas oportunidades de melhoria do evento e uma influência positiva da aprendizagem nas oportunidades de melhoria do evento. Por estas razões, a organização do Aveiro Runners deve trabalhar as componentes de aprendizagem e entretenimento para ter participantes mais satisfeitos. Essa satisfação influenciará positivamente as oportunidades de melhoria, assim como a aprendizagem influenciará positivamente as oportunidades de melhoria do evento.

A sessão de criatividade resultou num conjunto de ideias bastante interessante, que podem ser implementadas pelo AR, numa abordagem de divulgação e promoção do grupo de corrida/caminhada. A ideia com maior pontuação foi a **ideia 9** *"futebol de rua"*, será esta a ideia que representa a melhor aposta, tendo em conta os critérios selecionados como importantes para o AR. Os resultados desta sessão de criatividade também foram apresentados ao criador do projeto AR, de forma a obter o seu feedback sobre a possível implementação do novo evento desportivo.

A postura de Nuno Troia em relação às ideias geradas é bastante positiva, mostrando estar sempre aberto a novas ideias desportivas. Em relação às cinco ideias selecionadas a partir das técnicas de voto, Nuno Troia salienta que *"as pessoas são muito comodistas e todas as ideias têm implicações logísticas"*. Fala também de uma atividade realizada pelo AR: *"já fizemos um peddy paper de bicicleta e não teve muita adesão"*. Em relação à **ideia 10**: *prova de obstáculos*, Nuno Troia salienta que *"na cidade de Aveiro não há obstáculos para transpor numa lógica de circuito e continuidade"*. As restantes ideias, **ideia 4** *prova de geocaching*, **ideia 9** *futebol de rua* e **ideia 8** *mini prova de triatlo*, são exequíveis e possíveis de serem implementadas pelo AR.

Neste momento o Aveiro Runners criou um *bootcamp* (circuito de treino) na praia da Barra, que acontece ao sábado de manhã. É neste evento que vão apostar, pois tal como Nuno Troia afirma, *"é um novo evento, que complementa a corrida"* e para além disso *"é algo que a malta precisa, é algo que a malta quer e é algo que desejam"*.

Depois de realizadas todas as fases de pesquisa da investigação foi possível dar resposta à problemática *"Como desenvolver um novo evento desportivo na cidade de Aveiro?"*. A implementação de um evento de futebol de rua foi a ideia selecionada e aprovada pelos membros do STAFF do AR.

Ao longo do estudo foram identificadas algumas limitações. A primeira limitação está relacionada com as entrevistas em profundidade ao STAFF do AR. Gostaria de ter tido a oportuni-

de de entrevistar outros elementos que já fizeram parte da organização do evento, de forma a obter diferentes perspetivas e mais informação acerca do evento. No entanto, isso não foi possível uma vez que de momento o evento conta com apenas três elementos de STAFF. A segunda limitação está relacionada com os inquéritos aplicados. O tamanho da amostra, cerca de 70 inquiridos, é relativamente pequena. No entanto, tudo foi feito para chegar a maior número de respostas possível. A terceira e última limitação está relacionada com o número de participantes na sessão de criatividade, grupo constituído por apenas 8 participantes. A inclusão de mais elementos teria possibilitado a geração de um número maior de ideias.

Futuramente, seria interessante alargar o âmbito do estudo, incluindo todas as fases do processo de desenvolvimento de um novo evento, em vez de limitar o processo apenas à geração de ideias. Ainda assim, podem ser considerados objetos de estudo, outro tipo de eventos desportivos, de maior dimensão e eventualmente realizar um estudo longitudinal que permita comparar os resultados entre diversas amostras.

A realização desta dissertação foi desafiante e recompensadora. Permitiu-me desenvolver capacidades tais como a resiliência e o espírito crítico, resultando numa experiência muito positiva. Todo o trabalho desenvolvido é resultado de um grande esforço, empenho e aprendizagem ao longo de todo o meu percurso académico. A conclusão deste projeto revelou ter um impacto bastante significativo a nível pessoal, académico e profissional.

Bibliografia

- Allen, J., O' Toole, W., McDonnell., & Harris, R. (2008). *Organização e Gestão de Eventos* (tradução da 3ª ed. por Marise Philbois).
- Birkinshaw, J., & Hansen, M. T. (2007). The Innovation Value Chain. *Harvard Business Review*, (June 2007), 121–131.
- Blanc, X. (1999). L'activation des benevoles dans le management de projets sportifs. *Volunteers, Global Society and the Olympic Movement*.hy
- Chesbrough, H. W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–41. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0015090>
- Cooper, R. G. (2001). *Winning at new products - accelerating the process from idea to launch* (3ª Ed.). New York.
- Cowell, D. W. (1988). New Service Development. *Marketing Science*, 3(3), 296–313.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (4rd Ed., Ed.). Sage publications.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>
- Dantas, J., & Moreira, A. C. (2011). *O processo de inovação*. Lisbon: Lidel
- Dodek, P. M., Heyland, D. K., Rocker, G. M., & Cook, D. J. (2004). Translating family satisfaction data into quality improvement. *Critical Care Medicine*, 32(9), 1922–7. <http://doi.org/10.1097/01.CCM.0000139920.53790.61>
- Downey, H. K., & Ireland, D. (1979). Quantitative versus Qualitative : Environ- mental Assessment in Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 24(December), 630–637. <http://doi.org/10.2307/2392368>
- Dugosh, K. L., Paulus, P. B., Roland, E. J., & Yang, H. C. (2000). Cognitive stimulation in brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 722–735. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.79.5.722>
- Enrique Bigné, J., Mattila, A. S., & Andreu, L. (2008). The impact of experiential consumption cognitions and emotions on behavioral intentions. *Journal of Services Marketing*, 22(4), 303–315. <http://doi.org/10.1108/08876040810881704>
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., Keefe, R. D. O., & Keefe, R. D. O. (2015). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695.
- Fahrlich, K.-P., & Meiren, T. (2007). Service Engineering: State of the Art and Future Trends, 4–16.
- Feciková, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM Magazine*, 16(1), 57–66. <http://doi.org/10.1108/09544780410511498>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). Sage publications.
- Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons, M. J. (2000). *New service development: Creating Memorable Experiences*. Sage publications.
- Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events* (First Edit). Copyright, Elsevier Ltd.
- Getz, D., O'Neill, M., & Carlsen, J. (2001). Service Quality Evaluation at Events through Service Mapping. *Journal of Travel Research*, 39(4), 380–390. <http://doi.org/10.1177/004728750103900404>
- Griffiths-Hemans, J. (2006). Setting the Stage for Creative New Products: Investigating the Idea Fruition

- Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 27–39.
<http://doi.org/10.1177/0092070305281777>
- Gruner, K. E., & Homburg, C. (2000). Does Customer Interaction Enhance New Product Success? *Journal of Business Research*, 49(99), 1–14. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00013-2](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00013-2)
- Hauser, J. . J. J. ., Tellis, G. J. G. J. ., & Griffin, A. A. . A. (2006). Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. *Marketing Science*, 25(6), 687–717.
<http://doi.org/10.1287/mksc.1050.0144>
- Hightower, R., Brady, M. K., & Baker, T. L. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55(9), 697–707. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00211-3](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00211-3)
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296.
<http://doi.org/10.1177/1094670510375604>
- Isidoro, A., Simões, M., Saldanha, S., & Caetano, J. (2013). *Manual de Organização e Gestão de Eventos* (Edições Sílabo).
- Kim & Wilemon, J. (2002). Focusing on the fuzzy front end in new product development. *R&D Management*, 32(4), 269–279.
- Leahy, J. (2013). Targeted Consumer Involvement: An Integral Part of Successful New Product Development. *Research-Technology Management*, 56(4), 52–58.
<http://doi.org/10.5437/08956308X5603102>
- Lee, C. K., Lee, Y. K., & Wicks, B. E. (2004). Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction. *Tourism Management*, 25(1), 61–70. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00060-8](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00060-8)
- Lee, T., Mitchell, T., & Sablinski, C. (1999). Qualitative Research in Organizational and Vocational Psychology, 1979–1999. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 161–187.
<http://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1707>
- Manthiou, A., Lee, S. (Ally), Tang, L. (Rebecca), & Chiang, L. (2014). The experience economy approach to festival marketing: vivid memory and attendee loyalty. *Journal of Services Marketing*, 28(1), 22–35.
<http://doi.org/10.1108/JSM-06-2012-0105>
- Marques, C. (2015). *Fatores de tomada de decisão do cliente, emoções e dimensões da experiência aplicados a um contexto de lazer*. Universidade de Aveiro.
- MindTools. (2015a). Brainstorming. Retrieved June 10, 2016, from <https://www.mindtools.com/brainstm.html?>
- MindTools. (2015b). Brainwriting. Retrieved June 15, 2016, from https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_86.htm
- MindTools. (2015c). Design Thinking. Retrieved June 20, 2016, from <https://www.mindtools.com/pages/article/design-thinking.htm>
- Moeller, S., & Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value. <http://doi.org/10.1108/08876041011060468>
- Morgan, D. L. (1996). *Focus groups as qualitative research* (Vol. 16). Sage publications.
- Mycoted. (2015). DO IT. Retrieved June 6, 2016, from https://www.mycoted.com/DO_IT
- Nadler, J. T., Weston, R., & Voyles, E. C. (2015). Stuck in the Middle: The Use and Interpretation of Mid-Points in Items on Questionnaires. *The Journal of General Psychology*, 142(2), 71–89.
<http://doi.org/10.1080/00221309.2014.994590>
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388–406. <http://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x>
- Noor, K. (2008). Case Study : A Strategic Research Methodology Khairul Baharein Mohd Noor. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602–1604. <http://doi.org/10.3844/ajassp.2008.1602.1604>

- O'Hern, M., & Rindfleisch, A. (2010). Customer co-creation. *Review of Marketing Research*, 6, 84–106.
- Oh, H., Fiore, a. M., & Jeoung, M. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, 46(2), 119–132. <http://doi.org/10.1177/0047287507304039>
- Parlamento Europeu. (1995). Green Paper on Innovation, 136. <http://doi.org/10.4135/9781412953993.n184>
- Paulus, P. B., & Yang, H.-C. (2000). Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76–87. <http://doi.org/10.1006/obhd.2000.2888>
- Poit, D. R. (2006). *Organização de eventos esportivos*. Phorte.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <http://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Sandler, I., Ostrom, A., Bitner, M. J., Ayers, T. S., Wolchik, S., & Daniels, V. S. (2005). Developing effective prevention services for the real world: A prevention service development model. *American Journal of Community Psychology*, 35(June), 127–142. <http://doi.org/10.1007/s10464-005-3389-z>
- Smith, A. M., Fischbacher, M., & Wilson, F. a. (2007). New Service Development: From Panoramas to Precision. *European Management Journal*, 25(5), 370–383. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.007>
- Stevens, P. E. (1996). Focus groups: collecting aggregate-level data to understand community health phenomena. *Public Health Nursing*, 13(3), 170–176.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, 64, 137–146. [http://doi.org/10.1016/0737-6782\(86\)90053-6](http://doi.org/10.1016/0737-6782(86)90053-6)
- Tellis, W. M. (1997). Application of a Case Study Methodology Application of a Case Study Methodology, 3(3), 1–19.
- van Kleef, E., van Trijp, H. C. M., & Luning, P. (2005). Consumer research in the early stages of new product development: A critical review of methods and techniques. *Food Quality and Preference*, 16(3), 181–201. <http://doi.org/10.1016/j.foodqual.2004.05.012>
- Vieira, J. M. (2015). *Eventos e Turismo - Planeamento e Organização - Da teoria à prática*. (M. Robalo, Ed.) (1ª edição). Edições Sílabo, Lda. <http://doi.org/389320/15>
- Woo, Eunju; Medet, Yolal; Fatmagul, Cetinel; Muzaffer, U. (2011). A comparative study of motivation across different festival products.
- Yoo, J. J.-E., & Zhao, X. (2010). Revisiting Determinants of Convention Participation Decision Making. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(2), 179–192. <http://doi.org/10.1080/10548401003590369>

Anexos

Guião da Entrevista STAFF do AR

Pessoa entrevistada:

Data/hora/local:

Assunto: Enquadramento da situação, funcionamento do evento do ANR

Objetivo da entrevista:

Identificação de oportunidades para melhoria do evento ANR ou criação de um novo evento desportivo na cidade de Aveiro

Breve estrutura da entrevista:

A entrevista está estruturada em 3 partes:

- Conhecimento do que acontece nos eventos do ANR

- Identificação de falhas

- Identificação de possíveis melhorias e necessidades sentidas por parte de todos intervenientes no evento

Questão 1

1 – Fale-me um pouco sobre si... Profissionalmente, está ligado ao desporto?

(Nome, Idade, profissão, interesses/hobbies)

Questão 2

2 – Como surgiu o ANR? O que o levou a iniciar um projeto como este?

(Motivações, necessidades sentidas por parte dos criadores do projeto)

Questão 3

3 – Quais as principais dificuldades sentidas na organização do evento?

(Inicialmente e agora)

Questão 4

4 – Neste momento o ANR continua a ter o mesmo impacto? Mesmo número de participantes?

(Ponto de situação – o que acontecia e o que acontece agora)

Nota: Referência do Nuno Troia relativamente ao que acontece agora: “Neste momento passamos o ANR para um ponto de encontro, isto é, já não há aquele impacto com música etc, pois cada vez mais as pessoas têm maior autonomia de treino. ”

Questão 5

5 – Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar o evento do ANR?

6 – Será que os participantes da ANR gostariam que fosse criado um novo evento desportivo? Dentro do mesmo formato, mas algo diferente que combinando o lazer e a prática desportiva.

Registo fotográfico da observação participante no evento AR



Ilustração 1 - Grupo de corrida - Observação participante 17/09/16



Ilustração 2 - Grupo de caminhada - Observação participante 17/09/16



Ilustração 3 - Aveiro Runners - Observação participante 24/09/16



Ilustração 4 - Aquecimento AR - Observação participante 01/10/16



Ilustração 5 - Corrida - Observação participante 08/10/16



Ilustração 6 - Grupo de corrida e caminhada - Observação participante 08/10/16

Registo Fotográfico da sessão de criatividade



Ilustração 7 - Participantes da sessão de criatividade

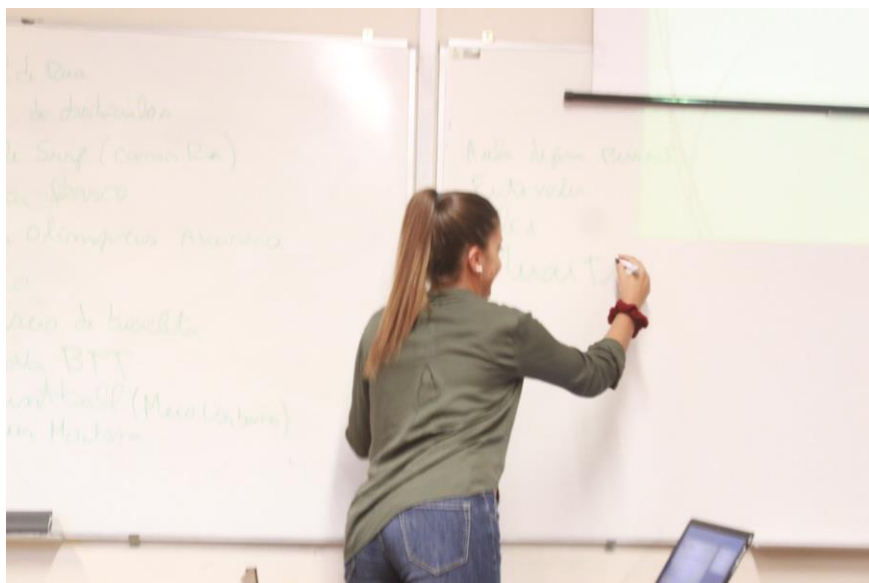


Ilustração 8 - Moderadora da sessão de criatividade

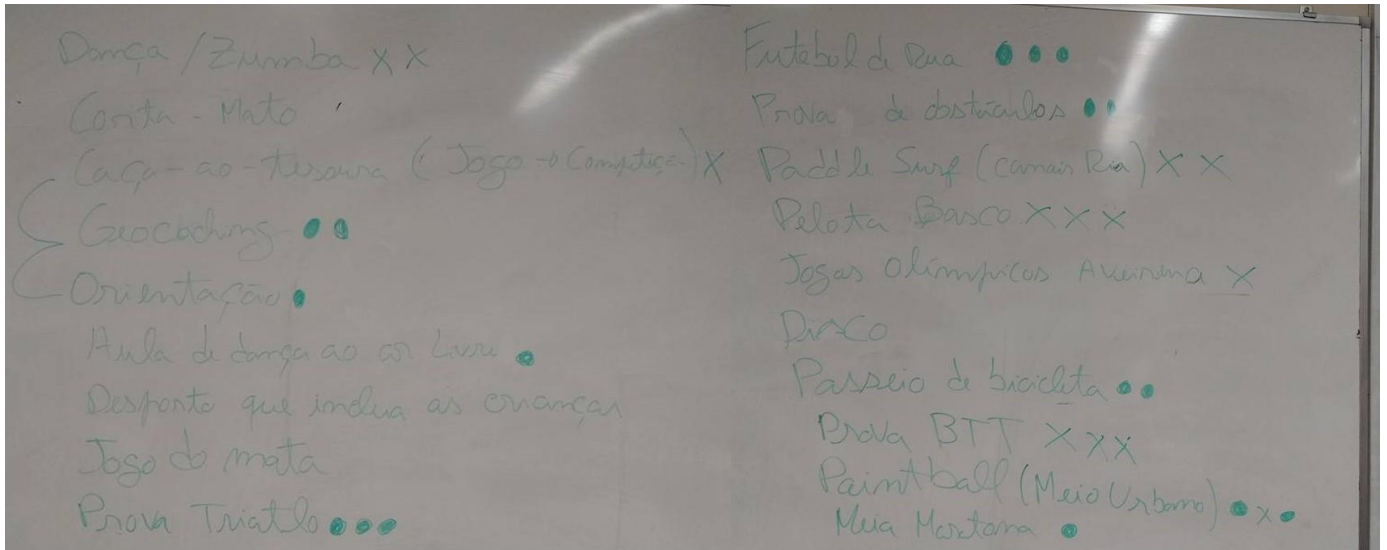


Ilustração 9 - Resultados da aplicação das técnicas de voto

	Exequibilidade (10)	Acidacao (10)	Custo (8)	Grav nidade (4)	Total
Prova Triatlo	3	3	2	2	84
Geocaching	4	4	4	3	124
Prova obstáculos	1	5	2	5	96
Passo Bicicleta	5	5	3	1	128
Futebol Rua	5	4	4	3	134

Ilustração 10 - Matriz multicritério