



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Catarina Marques Pinto

**INFLUÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA NA RELAÇÃO COM O CLIENTE**
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Marketing orientado pelo Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho e apresentado Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Outubro de 2021

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

INFLUÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA RELAÇÃO COM O CLIENTE

Ana Catarina Marques Pinto

Relatório de Estágio do Mestrado em Marketing, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.

Entidade de Acolhimento: EDP Comercial

Orientador Académico: Professor Doutor Arnaldo Coelho

Supervisor Profissional: Ana Garcia

Outubro 2021

Agradecimentos

Cumprir uma missão na vida é sempre sinónimo de resiliência e trabalho, mas também de apoio. E realizar este Relatório de Estágio foi pois mais uma missão cumprida na minha vida, por isso, dedico esta página a todos aqueles que se cruzaram comigo ao longo desta jornada e a fizeram ser tão transformadora.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Arnaldo Coelho, por toda a sua disponibilidade, ajuda e motivação, que tanto me ajudou na finalização desta etapa. Agradeço também à minha Supervisora do Estágio, a Ana Garcia, por toda a confiança e ensinamentos que me deu durante todo o trabalho.

Sou especialmente grata à minha família. À minha mãe por ter tido sempre uma palavra de apoio e de motivação para me dar. Ao meu pai por me mostrar diariamente que o esforço e dedicação tem sempre um resultado positivo. Ao meu irmão João, por ser sempre tão meu amigo e querido. À minha irmã Beatriz por me ensinar o poder da autoconfiança. Aos meus avós pelas suas palavras tão humildes, mas tão cheias de verdade, mas em especial ao meu avô António, cuja palavra certa era e sempre será a dele.

A ti João, por teres tão bom coração e por me ensinares que o amor está nas pequenas coisas da vida: nunca me vou esquecer da enorme paciência que tiveste para mim.

Aproveito esta oportunidade para agradecer a todos os meus amigos, mas em especial à Helena, à Mariana, à Janine, às minhas queridas amigas da Domus Nostra, ao Diuliver e ao Alexandre.

Obrigada por tudo.

Dedico este meu trabalho à minha querida família, em especial ao maior mestre que o céu já recebeu: o meu avô.

“Os únicos interessados em mudar o mundo são os pessimistas, porque os otimistas estão encantados com o que há.”

José Saramago

Resumo

Ao longo da última década temos assistido a uma evolução coletiva quanto à percepção da sustentabilidade e responsabilidade social que as empresas assumem, no âmbito da crescente e imperativa importância em proteger e dar ao Planeta Terra mais longevidade e, conseqüentemente, receber dele uma maior qualidade de vida. As empresas, assim, têm vindo a aplicar diversas medidas a fim de promoverem a sustentabilidade ambiental e económica das mesmas, no entanto, se houver mudanças a serem aplicadas no meio interno da organização, haverá também alterações que impactarão, por exemplo, a experiência do consumidor. É, pois, realidade que se verifica, em larga escala, na empresa EDP Comercial S.A., organização descrita e analisada, ao longo deste trabalho, no âmbito da realização do estágio curricular, integrado na equipa de Customer Experience e Parcerias, que decorreu durante o período de tempo de dezembro de 2020 e abril de 2021, ingressado no Mestrado de Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. A EDP compromete-se diariamente nos valores que partilha com os seus consumidores em tomar decisões ponderadas e que visam proteger o meio ambiente, tendo sido, inclusive, criado um projeto que se integra em todos os projetos EDP, denominado de “Planeta Zero” que tem como principal objetivo promover, educar e, através de dicas e sugestões, ajudar o consumidor a tornar-se mais sustentável e, assim, diminuir a sua pegada ambiental. Posto isto, ao longo do estágio, foram, por exemplo, realizadas análises e, conseqüentemente, sugestões de melhoria às comunicações que diariamente são enviadas para os diferentes clientes que compõem a carteira da EDP em Portugal, sempre com o objetivo de transmitir uma experiência mais completa e verde. De um modo geral, este trabalho tem como principal objetivo estudar e evidenciar as mudanças que da sustentabilidade advém e como é que elas impactam a experiência e relação com o consumidor.

Palavras-chave: *Responsabilidade social corporativa; relação com o cliente; lealdade do cliente; EDP; Estágio Curricular*

Abstract

Over the last decade we have witnessed a collective evolution in the perception of sustainability and social responsibility that companies assume, within the growing and imperative importance of protecting and giving Planet Earth more longevity and, consequently, receive from it a higher quality of life. Companies, thus, have been applying several measures in order to promote their environmental and economic sustainability, however, if there are changes to be applied in the organization's internal environment, there will also be changes that will impact, for example, the consumer's experience. It is, therefore, a reality that is largely verified in the company EDP Comercial S.A., organization described and analyzed throughout this work, within the scope of the curricular internship, integrated in the Customer Experience and Partnerships team, which took place during the period of time from December 2020 to April 2021, entered in the Master of Marketing of the Faculty of Economics, University of Coimbra. EDP commits itself daily in the values it shares with its consumers to make considered decisions and that aim to protect the environment, having even created a project that is integrated in all EDP projects, called "Planet Zero" that has as its main objective to promote, educate and, through tips and suggestions, help the consumer to become more sustainable and thus reduce its environmental footprint. That said, throughout the internship, were carried out, for example, analysis and, consequently, suggestions for improvement to the communications that are sent daily to the different customers that make up the portfolio of EDP in Portugal, always with the aim of transmitting a more complete and green experience. In general, this work has as its main objective to study and highlight the changes that come from sustainability and how they impact the experience and relationship with the consumer.

Keywords: *Corporate social responsibility; customer relationship; customer loyalty; EDP; Curricular Internship*

Lista de Siglas

CTL – Close the Loop

CX – Customer Experience

DGEA – Direção-Geral das Atividades Económicas

DS – Desenvolvimento Sustentável

NPS – Net Promote Score

ONU - Organização das Nações Unidas

RS – Responsabilidade Social

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Fonte: DGAE | 7 |
| Figura 2: Modelo Piramidal de RSC. Fonte: Carroll (1991) | 9 |
| Figura 3: três dimensões da RSC. Fonte: Elkington (2012) e Cornelissen (2008) | 9 |
| Figura 4: Gráfico com número de citações e publicações ao longo do tempo. Fonte: WoS..... | 14 |
| Figura 5: número de artigos publicados anualmente. | 15 |
| Figura 6: número de citações anuais. | 15 |
| Figura 7: Densidade das áreas de estudo mais relevante. | 17 |
| Figura 8: Mapa de relações entre as palavras-chave da “Responsabilidade Social Corporativa” | 20 |
| Figura 9: Cronograma de tarefas do Estágio. Fonte: Elaboração do autor. | 38 |
| Figura 10: Escala NPS. Fonte: Medallia. | 43 |
| Figura 11: Mapeamento do Processo de Criação do Dashborad: Close The Loop. Fonte: Elaboração do autor. | 47 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Leis dos estudos biliométricos. Fonte: autores | 12 |
| Tabela 2: Dados gerais da pesquisa com os números de artigos e citações. | 16 |
| Tabela 3: Os 20 artigos científicos mais citados no tema da Responsabilidade Social Corporativa..... | 19 |
| Tabela 4: 20 autores mais citados entre as palavras-chave do tema “Responsabilidade Social Corporativa”..... | 21 |
| Tabela 5: 20 países mais citados entre as palavras-chave do tema “Responsabilidade Social Corporativa”..... | 22 |
| Tabela 6: 20 jornais mais citados entre as palavras-chave do tema "Responsabilidade Social Corporativa"..... | 23 |
| Tabela 7: Clusters | 24 |
| Tabela 8: 20 artigos mais citados desde 2019 e análise do conteúdo. | 31 |
| Tabela 9: Empresas do Grupo EDP..... | 36 |
| Tabela 10: Funções da plataforma Medallia. Fonte: Medallia. | 42 |
| Tabela 11: Características básicas de um programa de CTL. Fonte: People Metrics. | 46 |

| | |
|--|------|
| Índice | |
| Resumo | iv |
| Abstract | v |
| Lista de Siglas | vi |
| Índice de Figuras | vii |
| Índice de Tabelas | viii |
| Introdução | 1 |
| Estrutura do relatório de estágio | 2 |
| 1. Análise bibliométrica | 5 |
| 1.1. Introdução | 5 |
| 1.2. Base Teórica | 6 |
| 1.2.1. Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa | 6 |
| 1.2.2. Criar relações com o consumidor | 10 |
| 1.3. Metodologia | 11 |
| 1.4. Resultados | 13 |
| 1.4.1. Evolução e análise de dados | 14 |
| 1.4.2. Responsabilidade Social Corporativa (RSC): publicações e conhecimento intelectual | 17 |
| 1.5. Considerações finais | 32 |
| 2. Estágio | 35 |
| 2.1. Entidade de Acolhimento | 35 |
| 2.1.1. Introdução à Instituição | 35 |
| 2.1.2. Visão, missão e valores | 36 |
| 2.2. Tarefas e objetivos do estágio | 37 |
| 2.2.1. Tendências 2021 | 38 |
| 2.2.2. Análise VoC | 41 |
| 2.2.2.1 Estudo do clima | 41 |
| 2.2.2.2. Recolha de insights da plataforma | 44 |
| 2.2.2.3. Dashboard: close the loop | 45 |
| 2.2.3. Benchmark - EDP STORE | 47 |
| 3. Análise Crítica | 52 |
| 3.1. Resultados Obtidos | 52 |
| 3.2. Competências Adquiridas | 53 |
| 3.3. Contribuições para a Entidade de Acolhimento | 54 |
| 3.4. Oportunidades de Melhoria e Recomendações | 55 |
| 3.5. Limitações e Dificuldades sentidas | 56 |

| | |
|----------------------------|----|
| Conclusão | 57 |
| Referências Bibliográficas | 58 |

Introdução

Nos dias que correm, o mundo está a lutar contra um número elevado de desafios a longo prazo, consequência do uso desenfreado dos recursos naturais. Os desafios passam pelas alterações climáticas, pelo aquecimento global, a desertificação, a poluição, escassez de água e de matérias-primas (Boons et al., 2013). Aliado aos desafios supramencionados está também o crescimento da população mundial. Segundo o relatório publicado pela ONU (2019) “prevê-se que a população continue a aumentar dois mil milhões de habitantes nos próximos 30 anos”. Dessa forma, com o aumento da população, crescem também as preocupações em fornecer um padrão de vida que seja digno e estável, que só se consegue oferecer através da preservação e renovação da estrutura social e ambiental (Benn et al., 2014).

Toda a sociedade tem sentido as influências e consequências do crescimento das preocupações de ordem ambiental e social, no entanto, são as empresas que são pressionadas para aumentar a responsabilidade e transparência nas suas atividades, que não abrangem apenas a parte financeira e económica. Assim sendo, a sustentabilidade deve passar ser parte integrante da estratégia de negócio da empresa.

Por isso, com a globalização e o avanço tecnológico, também a complexidade dos negócios tem aumentado, o que tem vindo a gerar mais competitividade entre as empresas e uma maior procura por métodos e processos de gestão que elevem a diferenciação. Gerou-se então a necessidade de criar a ISO 26000, que tem como principal missão, auxiliar as empresas na contribuição para o Desenvolvimento Social (DS). Para isso, fornece um conjunto de orientações ao nível económico, social, ambiental, jurídico e organizacional, que visam complementar outros instrumentos e iniciativas relacionadas com a Responsabilidade Social (RS) (SGS, 2021).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) torna-se assim elemento fulcral para uma estratégia empresarial competitiva, pois permitirá aumentar os lucros e a reputação corporativa (Calabrese et al., 2016) e fortalecer a lealdade e relação com o cliente (Osakwe & Yusuf, 2021). Espera-se, por isso, que as empresas desenvolvam produtos/serviços e processos organizacionais menos agressivos para o meio ambiente. E, mudanças dessa natureza requerem inovação mobilizada para atingir os objetivos da sustentabilidade (Adams et al., 2016). A introdução de produtos, processos produtivos e métodos organizacionais novos ou significativamente melhorados para a organização trazem benefícios económicos, sociais e ambientais (Barbieri et al., 2010). Conclui-se então que a RSC pode ser um impulsionador das práticas de inovação sustentável das empresas.

Tendo em conta que a identificação do consumidor com a empresa é representado pelo grau em que uma pessoa se identifica com os mesmos atributos que definem a organização (Dutton et al., 1994). É expectável que as melhorias na reputação corporativa desenvolvam um sentimento de identificação por parte clientes em relação às iniciativas de RS aplicadas pelas empresas, e, conseqüentemente, estabelecer relacionamentos coesos com os consumidores. Pois a perceção de um comportamento socialmente responsável, por parte das empresas, consegue criar uma proximidade e ligação entre o consumidor e a organização (Martínez García de Leaniz & Rodríguez del Bosque, 2013). Assim sendo, o tema da RSC, aliado com o estudo das relações estabelecidas com o cliente, consagra-se muito importante para o sucesso do estágio e, conseqüentemente, do presente Relatório, uma vez que todas as tarefas propostas e realizadas implicam conhecimento e análise crítica dos conceitos mencionados ao longo deste trabalho.

A EDP Comercial, organização que acolheu o Estágio Curricular aqui descrito e analisado, tem vindo a mostrar-se na vanguarda da sustentabilidade e RSC, diferenciando-se assim da sua concorrência. Por isso, e para a consolidação dos conceitos, a própria entidade de acolhimento permitiu visualizar a literatura em contexto real e, analisar e promover novas sugestões de melhoria, que visam incrementar a relação do consumidor com a EDP, tendo sempre como base o tema RSC.

A metodologia escolhida para a realização da Revisão de Literatura foi a análise bibliométrica, que permite estudar toda a literatura e os estudos feitos até hoje, assim como identificar e enumerar as lacunas e as oportunidades de investigação para pesquisas futuras.

Estrutura do relatório de estágio

O presente relatório está dividido em três diferentes partes. Na primeira parte (Parte I), foi realizada uma análise bibliométrica sobre o tema da RSC e da relação com o consumidor. Este método de análise explora uma grande quantidade de dados científicos, mapeando-os numa estrutura que permite enumerar e identificar as principais tendências da literatura sobre o tema, assim como as lacunas e as oportunidades identificadas para futuras investigações. Esta parte é ainda composta por uma breve descrição do tema escolhido, da metodologia escolhida, dos principais resultados e das conclusões encontradas.

A segunda parte (Parte II) é composta pela descrição das atividades realizadas no decorrer do estágio curricular. Primeiramente, foi descrita, de forma breve, a empresa de acolhimento, assim como a sua visão, missão e valores. Contextualizada a

organização, seguiu-se a descrição dos pontos mais relevantes do estágio. Assim sendo, foram apresentadas, descritivamente, as tarefas de maior importância e relevância para o sucesso do mesmo.

Finalmente, na última parte (Parte III) foi escrita uma análise e reflexão crítica sobre o trabalho realizado. Identificando assim os resultados obtidos, as competências adquiridas, as contribuições para a empresa, as limitações, as dificuldades sentidas e, por fim, sugestões de melhoria.

Parte I: REVISÃO DE LITERATURA

1. Análise bibliométrica

1.1. Introdução

A cobrança dos consumidores às empresas para que elas se apresentem como entidades socialmente responsáveis, já tem feito correr muita tinta para o benefício de uns e para a tragédia de outros. No entanto, os temas da sustentabilidade e da RSC são conceitos relativamente novos e complexos que merecem a nossa atenção. A sustentabilidade emergiu em meados dos anos 1980 (Veiga, 2014), mas, apesar da banalidade de algumas definições, a ideia de que é a manutenção quantitativa e qualitativa do stock de recursos ambientais, sem que a sua utilização não comprometa as necessidades futuras é a mais consensual. Mas se por um lado, a sustentabilidade, e todos os conceitos inerentes a ela, são obrigação de cada cidadão, por outro, uma maior exigência é feita às empresas. Assim sendo, o tema da RSC tornou-se um conceito recorrente no âmbito das organizações, ao longo da última década, a necessidade de responder à questão de qual o objetivo dos negócios e como é que estes devem contribuir para a sociedade (Crane et al., 2009) transformou-se numa temática bem mais composta e complexa.

Esse desejo da sociedade em perceber as intenções das empresas levou a que estas considerassem como parte integrante das suas estratégias e objetivos de negócio não só as suas responsabilidades económicas, mas também as responsabilidades filantrópicas (Carroll, 1991). Uma vez mudado o paradigma das empresas, ao perceberem a importância de ações socialmente responsáveis, tornou-se relevante e essencial perceber como é que a literatura relaciona o tema da RSC com a criação de relações coesas e fortes com o cliente. A verdade é que a tendência é achar que os consumidores escolhem os produtos/serviços de empresas socialmente responsáveis, mesmo quando sabem que estão a adquirir por um preço mais elevado (Saunders, 2006).

Este tema é relevante pois num ambiente comercial onde existe muita concorrência é necessário olhar para o mercado e haver uma atualização em relação às novas tendências (Aderito da Silva et al., 2008) e, além de olhar o mercado, é importante também observar o que os consumidores procuram nas empresas e estudar a forma como estas se podem relacionar da melhor forma com eles. Respostas às questões anteriormente apresentadas são necessárias para que as organizações se diferenciem e estejam cada vez mais alinhadas com os desejos do consumidor. E, mais importante que isso, o estudo que se segue permitirá que outros investigadores se foquem no que já foi estudado e respondido, assim como, nas oportunidades que surgiram para os estudos futuros.

O método de análise escolhido foi a bibliometria, pois uma análise bibliométrica, demonstra o valor que os estudos qualitativos têm no âmbito da sistematização de teorias. Estes contribuem para sintetizar as descobertas mais recentes e relevantes, mostrando aos pesquisadores a verdadeira contribuição dos estudos e, em alguns casos, estender as teorias já existentes (Aderito da Silva et al., 2008).

O seguinte trabalho estará dividido em quatro partes diferentes. A primeira parte é denominada pela base teórica, onde os temas e palavras-chave escolhidas são analisadas tendo em conta a literatura existente até aqui. Segue-se a segunda parte que é composta pela descrição da metodologia escolhida fazendo uma ponte para a terceira parte, onde é feita a apresentação dos resultados recolhidos da plataforma (WoS) e da análise feita através do software VosViewer. Finalmente, na quarta parte desta análise bibliométrica são apresentadas todas as considerações conseguidas através deste método.

1.2. Base Teórica

1.2.1. Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa

Antes de explicar o conceito complexo que é a sustentabilidade, podemos avançar e mostrar fundamentalmente o que significa. Dessa forma, a sustentabilidade é: um conjunto de processos e ações que se destinam a manter a vitalidade e a integridade da Terra-Mãe; a preservação dos seus ecossistemas com todos os elementos físicos, químicos e ecológicos que possibilitam a existência e a reprodução da vida; o atendimento das necessidades das presentes e futuras gerações; a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana nas suas várias expressões (Boff, 2017). A sustentabilidade é um valor novo que começou a emergir nos anos 1980, meio século depois das Nações Unidas terem atualizado a já centenária Declaração dos Direitos Humanos (Cantele & Cassia, 2020). Hoje em dia, o substantivo sustentabilidade passou a servir gregos e troianos quando o objetivo é exprimir ambições vagas de continuidade, durabilidade ou perenidade relativamente ao futuro. Surge, por isso, a necessidade de se definir um conceito tão complexo e tão vagamente usado. Dentro das várias definições existentes sobre a sustentabilidade, podemos definir que o termo implica a manutenção quantitativa e qualitativa do *stock* de recursos ambientais, utilizando esses recursos sem pôr em causa as suas fontes ou limitar a capacidade de fornecimento futuro, para que nem as necessidades atuais, nem as necessidades futuras sejam comprometidas. No entanto, acompanhando as mudanças do mundo, também a definição de sustentabilidade sofreu algumas alterações. Se para alguns autores, a sustentabilidade se define como sendo um estilo

de vida e, não como um desafio ou obrigação (Cantele & Cassia, 2020). Para outros, é uma oportunidade de mudança social e organizacional (Van Holt et al., 2020). E assim se constrói uma ponte entre a sustentabilidade e o mundo corporativo, também denominada como RSC.

Porém, antes da escrutinação sobre o tema da RSC, é importante entender um pouco sobre a sustentabilidade empresarial. A verdade é que os temas relacionados com a sustentabilidade estão cada vez mais presentes nas estratégias empresariais, seja ao longo das cadeias de valor ou no relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros de negócio. É, pois, imperativo haver um “desenvolvimento sustentável” (DS) que, segundo o Relatório de Brundtland (1987) é um modelo de desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras darem resposta às suas próprias necessidades. No fundo, o DS é uma visão holística do desenvolvimento que aborda dimensões económicas, ambientais e sociais (DGAE, 2021). Em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) publicou uma resolução intitulada de “Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável” onde estão integrados dezassete objetivos desdobrados em cento e sessenta e nove metas que visam a criação de novo modelo global de governança para erradicar a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar, combater as desigualdades sociais, proteger o ambiente e protegê-lo das alterações climáticas (Figura 1).



Figura 1: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Fonte: DGAE

As questões relacionadas com as desigualdades sociais e desastres ambientais têm ocupado cada vez mais espaço nos debates, estimulando as empresas a

assumirem papéis mais pertinentes na solução desses problemas (Kamiya et al., 2018). Conseqüentemente, surge o conceito de RSC ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE) que, segundo a Norma Internacional ISO 26000 (2010), é a responsabilidade encarada por uma empresa pelos impactos que as suas ações representam na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para um DS, que inclua a saúde e o bem-estar da sociedade. A RSC nasce da necessidade em oferecer uma resposta ética à questão: “qual o desiderato dos negócios e de que forma é que estes contribuem para a sociedade?” (Crane et al., 2009). Porém, durante muito tempo, o termo era visto como uma piada, um oxímoro e uma contradição, por parte da comunidade empresarial (M.-D. P. Lee, 2008).

No entanto, desde a década de 1950, vários têm sido os investigadores a debruçarem-se sobre o assunto. Desde ser uma “obrigação dos homens de negócios para adotarem políticas, tomarem decisões ou seguirem as linhas de ação que são desejáveis em relação aos objetivos e aos valores da nossa sociedade” (Bowen, 2013), passando pela correlação do termo com conceitos como “Cidadania Corporativa”, “Teoria dos Stakeholders”, “Sustentabilidade” ou “Performance Social Corporativa” (Carroll, 1999), chegando a uma definição do Instituto Ethos (2013) que diz que ser “uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos, com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações vindouras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

Archie B. Carrol, em 1991, no seu artigo *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder* propõe que as dimensões, que compõe a RSC, sejam apresentadas num esquema em pirâmide, que sugere ordem de primazia e de hierarquização (Figura 2). Mas mais que um custo, um obstáculo ou uma ação filantrópica, a RSC pode também representar uma oportunidade e vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2006).



Figura 2: Modelo Piramidal de RSC. Fonte: Carroll (1991)

Embora existam inúmeras variações do conceito de RSC há um aspeto em comum entre elas: o *Triple Bottom Line*. Um conceito desenvolvido por John Elkington, em 1998, mas que permanece atual nas conceções mais recentes (figura 3).



Figura 3: três dimensões da RSC. Fonte: Elkington (2012) e Cornelissen (2008)

1.2.2. Criar relações com o consumidor

É de salientar que a pressão da sociedade, do consumidor e do governo gerou um impulso para que as empresas incluíssem o jargão da “sustentabilidade” nos seus critérios de tomada de decisões e estratégias (Bonn & Fisher, 2011; Serpa & Fourneau, 2007). Palihawadana et al. (2016) mostram que as empresas devem inserir iniciativas da RSC no marketing integrado, pois aumentará a eficácia das campanhas, além de expressar as preocupações genuínas da empresa com os problemas sociais aos consumidores. Toda essa pressão levou a uma compreensão das empresas relativamente à RSC na sociedade e nos negócios

As empresas e a sociedade estão, portanto, interligadas e dependentes uma da outra, por isso, os valores devem beneficiar ambos os lados. É, aliás, através de uma abordagem que integre a RSC com a estratégia da empresa que esta conseguirá atingir resultados relevantes e significativos na sociedade e consequências positivas nos negócios. Para Porter & Kramer (2006), as empresas usufruem de uma maior sustentabilidade ao nível dos custos e ao nível da imagem.

Resultados positivos ao nível da influência na sociedade mostram a preocupação e interesse do consumidor em relação às estratégias de RS adotadas pelas empresas. É neste contexto que surge uma identificação do consumidor com a organização. Segundo Lii (2011), ao ocorrer identificação é muito provável que o consumidor expresse o seu apoio às ações de RS através de comportamentos que favoreçam a empresa. Quando uma empresa apresenta um comportamento correto e ético transmite confiança aos seus consumidores (Salmones et al., 2005). A confiança dos clientes pode ser definida como um conjunto de crenças relativas a um tipo de comportamento, objetivo e se são significantes, apropriadas e boas (Pivato et al., 2007). Por isso, pode considerar-se que desenvolver a confiança é uma parte importante para a construção de uma relação entre a empresa e o seu consumidor (Kang & Hustvedt, 2014). Pivato et al. (2007) acreditam que a confiança é o primeiro resultado das iniciativas da RSC. A confiança e as atitudes positivas entre a empresa e o consumidor são construídas através da transparência quanto aos esforços de RSC e podem ser interligadas à intenção de compra do consumidor (Kang & Hustvedt, 2014). Embora, segundo Hallberg, 2003, o simples facto de repetir compras não se traduz numa conexão pessoal à marca.

A criação e manutenção de relacionamentos fortes, ou seja, de clientes leais é o motor de qualquer negócio. A lealdade de um consumidor não pode apenas ser analisada unidimensionalmente, tendo apenas em conta as divergências existentes entre os vários autores. Para alguns académicos, a lealdade é a existência de um

compromisso em adquirir ou usar novamente um produto/serviço (Oliver, 1999; Wieseke et al., 2014). No entanto, para Dick & Basu, (1994), um cliente leal não é mostrado através do ato de recompra, mas sim através de um sentimento de compromisso para com a marca (Touzani & Temessek, 2009). Desta forma, era importante encontrar um conceito que conseguisse agregar as definições até então construídas. Esse consenso foi encontrado na definição de Oliver (1999) que define a lealdade como um compromisso com uma determinada organização, levando à repetição da compra. A definição do autor é uma abordagem mais composta pois aborda a componente atitudinal quando menciona a necessidade de um compromisso. E a componente comportamental quando aborda o ato de recompra. Nesta perspectiva, a lealdade surge como um processo dinâmico, resultado de três fatores: disposições, emoções e ações (Touzani & Temessek, 2009).

Alguns autores como Raman et al., 2012, Saunders (2006) têm mostrado que há uma relação entre as ações de RSC e a evolução positiva da lealdade do consumidor. O estudo de Saunders (2006), por exemplo, demonstra que os consumidores se focam em empresas socialmente responsáveis, escolhendo adquirir os seus produtos/serviços mesmo quando o preço não é o mais atrativo. Esta escolha estratégica é uma mais-valia na lealdade do cliente, aumentando a vantagem competitiva das empresas (Raman et al., 2012). Por isso, a perspectiva tradicional sobre a influência da RSC no comportamento do consumidor é ampliada, pois indicam que as iniciativas de RSC, além de influenciarem o produto e a empresa, influencia também a lealdade. Os consumidores, tendencialmente, premeiam os negócios que são socialmente responsáveis, confiando-lhes a sua fidelidade (Silva, 2014). Assim sendo, é fulcral que os gestores considerem a criação de uma identidade corporativa forte, dado a forma como as iniciativas socialmente responsáveis são percebidas pelos clientes e como isso afeta a relação com os mesmos.

1.3. Metodologia

A metodologia escolhida para sustentar esta análise foi a análise bibliométrica. Os estudos bibliométricos sistematizam as pesquisas realizadas sobre um determinado tema e mencionam os problemas e as carências de investigação que devem ser suprimidas em pesquisas futuras. O termo bibliometria surgiu no final da década de 1960, e foi proposto por Pritchard e pode ser definido, segundo o autor, como a aplicação de métodos estatísticos e matemáticos na análise de obras literárias (Pritchard, 1969). A revisão integrativa de literatura requer um plano dividido em três fases (Torraco, 2005). Numa primeira fase, o pesquisador deve se questionar se o

método de revisão integrativa é adequado para endereçar a sua pergunta de pesquisa. A segunda fase consiste na organização da pesquisa, ou seja, passa pela estruturação dos artigos e conceitos teóricos. E, finalmente, na terceira fase é imperativo consolidar tudo o que foi recolhido até então e posicionar o tema relativamente às informações levantadas e recolhidas. É importante definir e apontar novas direções de pesquisa a serem vistas futuramente. Na **Tabela 1**, apresentamos as leis que regem os estudos bibliométricos, segundo três autores diferentes.

| Lei | Medida | Critério | Objetivo principal |
|-----------------|-------------------------------|-------------------------|--|
| Lei de Bradford | Grau de atração da publicação | Reputação da publicação | Identificar as publicações mais relevantes e que dão maior vazão ao tema |
| Lei de Zipf | Frequência da palavra-chave | Ordenar os temas | Estimar os temas mais recorrentes relacionados ao tema |
| Lei de Lotka | Produtividade do autor | Tamanho-frequência | Levantar o impacto da produção de um autor neste tema |

Tabela 1: Leis dos estudos bibliométricos. Fonte: autores

Este estudo é baseado nos resultados fornecidos pela base de dados extraída da plataforma WoS, onde se recolheram resultados durante o mês de abril de 2021, usando em simultâneo o Software VOSviewer versão 1.6.17. O programa VOSviewer é uma ferramenta que cria mapas baseados nos dados de pesquisa, dando a possibilidade de visualizar e explorar esses mesmos mapas (van Eck & Waltman, 2020). Esses mapas podem ser organizados por: artigos, autores ou revistas (Merigó & Yang, 2017).

As palavras-chave usadas na base de dados foram:

1. “sustainability”
2. “corporate social responsibility”
3. “ethics”
4. “Customer relationship”
5. “Customer Loyalty”
6. “customer Commitment”
7. “Customer Trust”
8. “Customer satisfaction”
9. “Customer Perception”

As palavras-chave supramencionadas foram escolhidas tendo em vista dois temas centrais: a RS nas empresas e a relação com o cliente. Através da literatura foi possível perceber que tem sido crescente a preocupação das empresas em integrarem na sua estratégia de negócio a componente social e ambiental, assim como se tem verificado uma relação entre as iniciativas RSC e a confiança, comprometimento e lealdade do consumidor. Depois de escolhidas as palavras-chave certas, continuando a usar o WoS fizeram-se ajustes nos filtros e a base de dados estava pronta para ser exportada de modo a ter todo o inventário de referências, autores, títulos, fontes e resumos num só ficheiro. Numa segunda instância, usando o software VOSviewer, o ficheiro com a base de dados exportada na primeira fase foi carregado e analisado usando a opção "full counting" que se traduziu numa análise dos títulos e resumos de todos os documentos. Um resultado de 401 publicações contabilizadas do ano 2017 a 2021.

1.4. Resultados

Os resultados que serão apresentados a seguir são apenas relativos ao intervalo de tempo do ano 2017 a 2021. Esse facto deve-se à prévia pesquisa pelas palavras-chave, antes da exportação e tratamento de dados, que mostrou, nesse intervalo, o crescimento exponencial do interesse pelo tema, por parte dos investigadores, como é possível verificar na figura 4. O mesmo gráfico demonstra a evolução das citações e publicações sobre as palavras-chave escolhidas. De 2017 em diante, o interesse sobre o assunto representa mais de 60% das publicações, sendo 2020 o ano civil que apresenta um número de citações e publicações mais alto de sempre.

Uma vez que o objetivo desta análise bibliométrica é mencionar e analisar as lacunas existentes nas pesquisas mais citadas, assim como as oportunidades que surgiram para estudos futuros, um intervalo de tempo que integre os estudos e conclusões mais recentes gerará resultados mais atualizados e com contribuições mais relevantes para a literatura futura que se queira debruçar nesta temática.

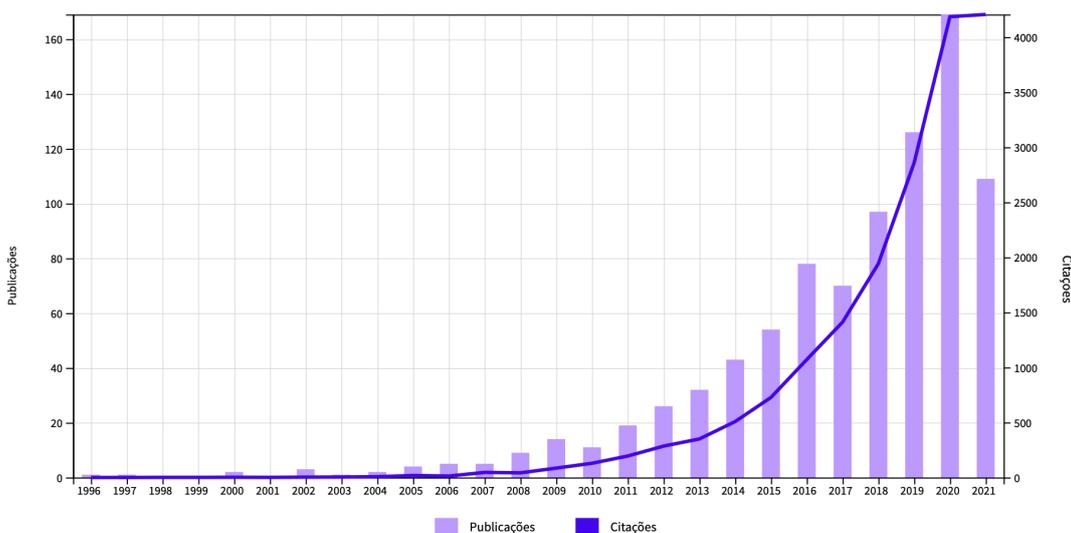


Figura 4: Gráfico com número de citações e publicações ao longo do tempo. Fonte: WoS.

1.4.1. Evolução e análise de dados

Todas as conclusões retiradas desta análise advêm do número de artigos e de citações anuais ocorridas entre o ano de 2017 e 2021. A figura 5 mostra os números de publicações compreendidas nesse período de tempo. Conclui-se de imediato que o ano com mais números de artigos publicados é 2020, um número que tem vindo a evoluir ao longo dos anos, fazendo de 2017 o ano em que menos publicações se registaram. Com base nos resultados emitidos pela figura 5, estimava-se que o valor de artigos publicados no ano 2021 fosse superior ao registado no ano de 2020, no entanto, o que se registou foi uma queda abrupta passando de 129 para apenas 17 artigos. Esta quebra significativa pode ser justificada pela data em que esta base de dados foi coletada: 7 de abril de 2021.

Por outro lado, na figura 6 são apresentados valores relativos às citações anuais desde 2017. Assim como acontece na figura 5, é crescente a evolução dos valores registados anualmente, no entanto, o ano 2021, mesmo limitado pelos valores apenas registados até ao mês de abril, é o ano que regista mais citações, com cerca de 1820 citações, mais 168 citações que as registadas no ano de 2020. Em contrapartida e, como era de se esperar, 2017 regista o número mais baixo de citações: 22. De 2017 para 2018, o número de citações subiu cerca de 1000%. Mas foi a partir de 2020 que os números passaram das 1000 citações.

A tabela 2 mostra o número de citações e publicações registadas no grupo de palavras-chaves escolhidas meticulosamente para a realização desta análise. Considerando ainda os resultados obtidos nesta amostra, as áreas de estudo relacionadas com a pesquisa são “Business”, “Management”, “Environmental Studies”, “Ethics”, “Economics”, entre muitas outras.

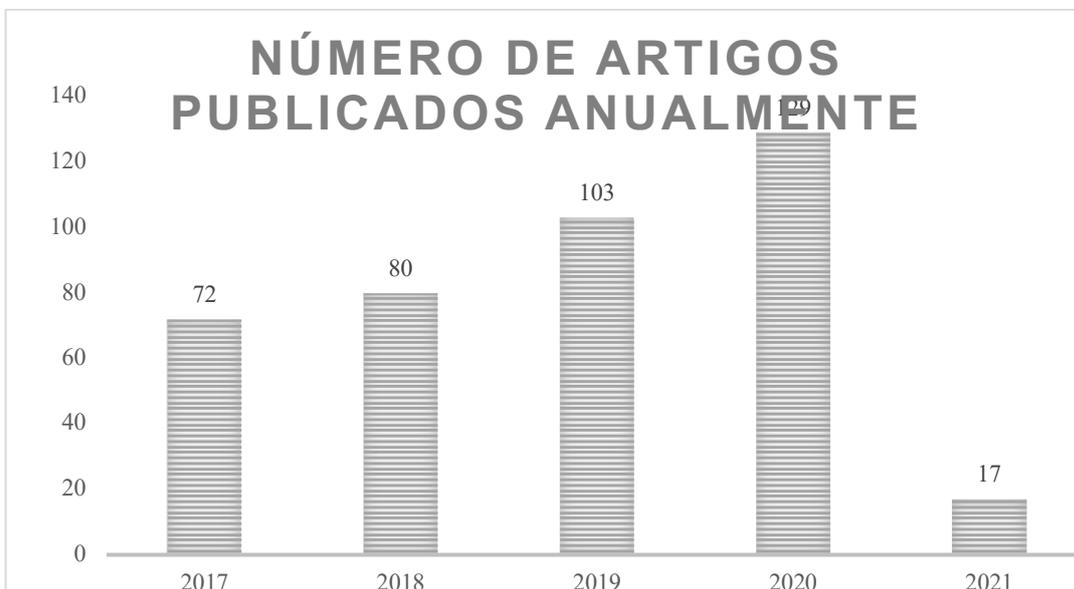


Figura 5: número de artigos publicados anualmente.



Figura 6: número de citações anuais.

| Keywords | Número de artigos | Número de citações |
|--|-------------------|--------------------|
| “sustainability” OR “corporate social responsibility” OR “ethics” OR “Customer relationship” OR “Customer Loyalty” OR “customer Commitment” OR “Customer Trust” OR “Customer satisfaction” OR “Customer Perception” | 401 | 3473 |

Tabela 2: Dados gerais da pesquisa com os números de artigos e citações.

Analisando a informação que a tabela 2 nos fornece é possível concluir que há 401 artigos e 3473 citações que compõem a base de dados desta pesquisa sobre o tema. Tanto os números dos artigos como o número de citações são considerados bastante baixos quando comparados com os obtidos em outros estudos bibliométricos.

Depois de obtida toda a informação através da plataforma de recolha de dados escolhida (WoS), passamos para a segunda parte do estudo bibliométrico onde usamos o software VOSviewer. Trabalhámos usando o método “full counting”, com um mínimo de dez entradas por cada termo inserido, e depois de refinar os resultados através da exclusão do “thesaurus terms”, obtivemos 86 itens, que nos permitiram analisar onde está a maior densidade dos clusters e a relação entre eles. (Figura 7; Figura 8).

Continuando a análise à figura 7, concluímos o destaque de quatro importantes clusters, ou seja, quatro áreas de estudo que estão fortemente ligadas e que trabalham em conjunto. O primeiro cluster é constituído por 31 áreas de estudo e de interesse, o segundo cluster coleciona 29 áreas de interesse, o terceiro e o quarto cluster apresentam 13 itens. As áreas de interesse com mais incidência são: “social responsibility”, “practice”, “customer loyalty”, “behavior” e “brand”. Por outro lado, as áreas de estudo mais afastadas da mancha destacada a amarelo foram: “iss”, “tqm practice”, “customer trust”, “environmental concern”, entre outras.



Figura 7: Densidade das áreas de estudo mais relevante.

1.4.2. Responsabilidade Social Corporativa (RSC): publicações e conhecimento intelectual

Na tabela 3 estão listadas as publicações mais relevantes e citadas identificadas para as palavras-chaves escolhidas.

Através de uma análise aos dados obtidos até então conclui-se que nenhuma das áreas de interesse estabelece uma forte relação, no entanto, é possível identificar uma conveniente aproximação entre a RS e a lealdade do cliente. Num mundo cada vez mais digitalizado, conectado e a lutar por mais transparência, os consumidores pressionam as marcas para que estas adotem uma postura que transmita RS (Iglesias et al., 2020). Com a concorrência a ficar cada vez mais feroz é importante que as empresas criem diferentes estratégias para ganhar a lealdade, confiança e, conseqüentemente, a retenção dos seus clientes para que obtenham uma maior vantagem competitiva (Azmat & Ha, 2013).

| Autor | Jornal | Título | Ano | Citação |
|---------------------|---------------------------------------|--|------|---------|
| Tang <i>et al.</i> | Business Strategy And The Environment | “Green Innovation, Managerial Concern and Firm Performance: An Empirical Study” | 2018 | 111 |
| Price <i>et al.</i> | Journal Of Business Research | “Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance” | 2017 | 79 |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|------|----|
| Park <i>et al.</i> | Journal Of Business Research | | “Corporate social responsibility as a determinant of consumer loyalty: An examination of ethical standard, satisfaction, and trust” | 2017 | 73 |
| Serra-Cantalops <i>et al.</i> | Cornell Hospitality Quarterly | | “Progress in Research on CSR and the Hotel Industry (2006-2015)” | 2018 | 72 |
| Kim <i>et al.</i> | Journal Of Travel & Tourism Marketing | | “Relationships Among Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: Community-Based Ecotourism in Korea” | 2017 | 70 |
| Kim <i>et al.</i> | International Journal Of Contemporary Hospitality Management | | “The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry” | 2018 | 62 |
| Ma <i>et al.</i> | Omega-International Journal Of Management Science | | “Enhancing corporate social responsibility: Contract design under information asymmetry” | 2017 | 62 |
| Markovic <i>et al.</i> | Journal Of Business Ethics | | “How does the Perceived Ethicality of Corporate Services Brands Influence Loyalty and Positive Word-of-Mouth? Analyzing the Roles of Empathy, Affective Commitment, and Perceived Quality” | 2018 | 61 |
| Melewar <i>et al.</i> | European Journal Of Marketing | | “Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment” | 2017 | 60 |
| Han <i>et al.</i> | Journal Of Travel & Tourism Marketing | | “Environmental corporate social responsibility and the strategy to boost the airline's image and customer loyalty intentions” | 2019 | 59 |
| Agirre Aramburu <i>et al.</i> | Journal Of Business Ethics | | “The Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Effect of Reputation in Cooperative Banks | 2019 | 55 |

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|---|------|----|
| | | | Versus Commercial Banks in the Basque Country” | | |
| Inoue <i>et al.</i> | Journal Of Business Research | | “Predicting behavioral loyalty through corporate social responsibility: The mediating role of involvement and commitment” | 2017 | 55 |
| Iglesias <i>et al.</i> | Journal Of Business Ethics | | “Co-creation: A Key Link Between Corporate Social Responsibility, Customer Trust, and Customer Loyalty” | 2020 | 51 |
| Boccia <i>et al.</i> | Corporate Social Responsibility And Environmental Management | | “The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Preference: A Structural Equation Analysis” | 2018 | 49 |
| Vishwanathan <i>et al.</i> | Journal Of Management Studies | | “Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis” | 2020 | 48 |
| Ramesh <i>et al.</i> | Corporate Social Responsibility And Environmental Management | | “Consumer’s response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude” | 2019 | 47 |
| Bhardwaj <i>et al.</i> | Journal Of Business Research | | “When and how is corporate social responsibility profitable?” | 2018 | 47 |
| Jalilvand <i>et al.</i> | Marketing Intelligence & Planning | | “Factors influencing word of mouth behaviour in the restaurant industry” | 2017 | 46 |
| Su <i>et al.</i> | Journal Of Retailing And Consumer Services | | “Corporate social responsibility: Findings from the Chinese hospitality industry” | 2017 | 46 |
| Wikhamn | International Journal Of Hospitality Management | | “Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction” | 2019 | 45 |

Tabela 3: Os 20 artigos científicos mais citados no tema da Responsabilidade Social Corporativa.

Na figura 8 está presente o mapa que traduz as relações existentes entre os diferentes clusters e áreas de estudo. O mapa permite destacar as áreas com mais densidade e as relações entre os diversos estudos, assim como identificar os tópicos que ainda não foram suficientemente estudados ou correlacionados. Depois de aplicados os filtros para as palavras-chave “sustainability”, “corporate social responsibility”,

“ethics”, “Customer relationship”, “Customer Loyalty”, “customer Commitment”, “Customer Trust”, “Customer satisfaction” e “Customer Perception” na base de dados WoS, os dados recolhidos foram carregados novamente no software VOSviewer, incluindo os títulos e resumos, usando o método de contagem binária.

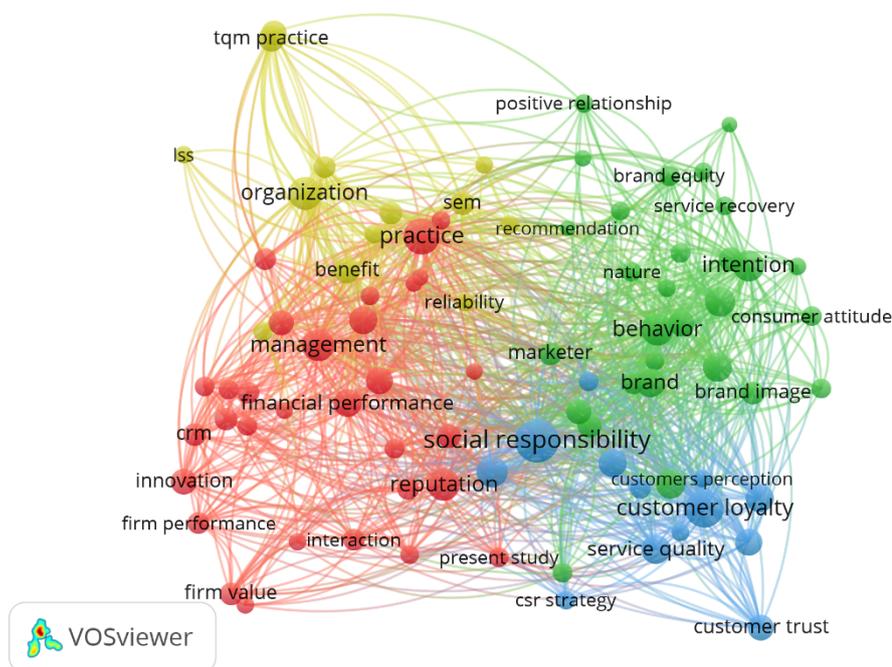


Figura 8: Mapa de relações entre as palavras-chave da “Responsabilidade Social Corporativa”.

De acordo com a figura 8 é possível identificar as áreas mais descentralizadas assim como as ligações existentes entre elas. Quanto mais finas as linhas se apresentarem menos fortes são os seus laços, por outro lado, quanto maiores os pontos mais relevância eles têm. Os termos que se encontram mais distanciados do núcleo são oportunidades de estudo em pesquisas no futuro. Numa primeira análise à figura destacam-se, os pontos “social responsibility”, “customer loyalty” e “practice”, por outro lado, áreas como a “tqm practice”, “iss” e “positive relationship” são as aquelas que se vêm mais distanciadas, por isso, é plausível afirmar-se que na área da RSC há lacunas nos estudos quando o tema é correlacionado com a área de Total Quality Management. Sendo o termo mais distanciado, significa que a Qualidade Total da Gestão na área da RSC é uma oportunidade para pesquisas futuras, uma vez que permitirão colmatar e mostrar os resultados da avaliação da qualidade de uma empresa de forma mais clara e próxima daquela que será a realidade corporativa.

Depois da análise aos termos mais citados e destacados pelos autores naquela que é a nossa pesquisa, existe uma outra perspectiva a considerar. A tabela 4 mostra os 20

autores mais citados para as palavras-chave escolhidas. Os resultados destacam o autor Yuen como o autor mais citado. Segue-se Wong, Wand, Iglesias, e Markovic.

| Ranking | Autor | Citações | Documentos |
|---------|----------------------|----------|------------|
| 1 | Yuen, KF. | 183 | 9 |
| 2 | Wong YD | 170 | 7 |
| 3 | Wang XQ | 133 | 6 |
| 4 | Iglesias, O. | 112 | 2 |
| 5 | Markovic, S. | 112 | 2 |
| 6 | Singh, JJ. | 112 | 2 |
| 7 | Fitza, MA. | 112 | 1 |
| 8 | Lerner, D. | 112 | 1 |
| 9 | Li, Q. | 112 | 1 |
| 10 | Tang, M. | 112 | 1 |
| 11 | Walsh, G. | 112 | 1 |
| 12 | Park, E. | 109 | 3 |
| 13 | Sun, W. | 94 | 4 |
| 14 | Zhou, Q. | 86 | 2 |
| 15 | Kim, KJ. | 83 | 2 |
| 16 | Jalivand, MR. | 79 | 2 |
| 17 | Han, H. | 79 | 4 |
| 18 | Price, JM. | 73 | 1 |
| 19 | Kwon, SJ. | 72 | 1 |
| 20 | Martorell-Cunill, O. | 72 | 1 |

Tabela 4: 20 autores mais citados entre as palavras-chave do tema “Responsabilidade Social Corporativa”.

A tabela 5 mostra os 20 países onde foram publicados os artigos mais citados sobre este tópico. Os cinco países principais, em ordem decrescente, são: (1) Estados Unidos da América (EUA), (2) República Popular da China (RPC), (3) Coreia do Sul, (4) Austrália e (5) Alemanha.

| Ranking | País | Citações | Documentos |
|---------|---------------------------|----------|------------|
| 1 | Estados Unidos da América | 1046 | 82 |
| 2 | PRC | 780 | 55 |

| | | | |
|----|---------------|-----|----|
| 3 | Coreia do Sul | 684 | 37 |
| 4 | Austrália | 648 | 33 |
| 5 | Alemanha | 294 | 12 |
| 6 | França | 288 | 6 |
| 7 | Inglaterra | 278 | 27 |
| 8 | Índia | 270 | 26 |
| 9 | Paquistão | 241 | 22 |
| 10 | Itália | 184 | 15 |
| 11 | Chile | 179 | 3 |
| 12 | Singapura | 178 | 9 |
| 13 | Turquia | 172 | 11 |
| 14 | Irão | 166 | 10 |
| 15 | Irlanda | 136 | 2 |
| 16 | Taiwan | 134 | 12 |
| 17 | Canadá | 118 | 8 |
| 18 | Malásia | 112 | 19 |
| 19 | Suécia | 100 | 11 |
| 20 | Finlândia | 99 | 7 |

Tabela 5: 20 países mais citados entre as palavras-chave do tema “Responsabilidade Social Corporativa”.

Por outro lado, a tabela 6 apresenta os 20 jornais mais citados nos termos escolhidos para a análise. O jornal “Journal of Business Research” é o mais citado com 321 citações. Outros jornais que também se mostraram relevantes são o “Corporate Social Responsibility and Environmental Management” e o “Journal of Business Ethics” com 286 e 273 citações, respetivamente.

| Ranking | Fonte | Citações | Documentos |
|---------|--|----------|------------|
| 1 | Journal of Business Research | 321 | 12 |
| 2 | Corporate Social Responsibility and Environmental Management | 286 | 14 |
| 3 | Journal of Business Ethics | 273 | 14 |
| 4 | International Journal Of Hospitality Management | 194 | 11 |
| 5 | Business Strategy and The Environment | 189 | 5 |
| 6 | Journal of Travel & Tourism Marketing | 129 | 2 |
| 7 | Journal Of Retailing And Consumer Services | 117 | 5 |

| | | | |
|----|---|-----|----|
| 8 | Social Responsibility Journal | 116 | 14 |
| 9 | Transportation Research Part a-policy and Practice | 108 | 4 |
| 10 | Transportation Research Part e-logistics and Transportation Review | 102 | 4 |
| 11 | Cornell Hospitality Quarterly | 101 | 5 |
| 12 | Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics | 97 | 8 |
| 13 | Economic Research-Ekonomska Istrazivanja | 91 | 8 |
| 14 | Journal of Sustainable Tourism | 87 | 3 |
| 15 | European Journal of Marketing | 86 | 4 |
| 16 | Journal Of Hospitality Marketing & Management | 72 | 5 |
| 17 | International Journal of Contemporary Hospitality Management | 68 | 2 |
| 18 | Journal Of Hospitality And Tourism Management | 65 | 4 |
| 19 | Benchmarking-an International Journal | 65 | 6 |
| 20 | Tourism Management | 62 | 2 |

Tabela 6: 20 jornais mais citados entre as palavras-chave do tema "Responsabilidade Social Corporativa".

Para finalizar a análise dos resultados obtidos, definimos os clusters obtidos na tabela 7 e dividimos em 4 áreas. Numa primeira análise conclui-se que o primeiro cluster tem 31 termos, o segundo apresenta 29 termos, o terceiro e quarto cluster apresentam ambos 13 termos.

| Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 | Cluster 4 |
|--------------------|-------------------|------------------|------------------|
| 31 itens | 29 itens | 13 itens | 13 itens |
| Business | Attitude | Corporate image | Benefit |
| Business | Behavior | Corporate | Confirmatory |
| performance | Brand | reputation | factor analysis |
| Competitiveness | Brand attitude | Csr initiative | Improvement |
| Conceptual | Brand equity | Csr strategy | Indirect effect |
| framework | Brand image | Customer | Iss |
| Crn | Brand loyalty | engagement | Organization |
| Csi | Communication | Customer loyalty | Performance |
| Csr implementation | Consumer attitude | Customer | indicator |
| Customer | Consumer | perception | Profit |
| relationship | perception | Marketing | Profitability |

| | | | |
|--------------------|-----------------------|--------------------|--------------|
| Development | Consumers | Service quality | Reliability |
| e-commerce | perception | Social implication | Retailer |
| economy | Csr activity | Social | Sem |
| efficiency | Csr perception | responsibility | Tqm practice |
| financial | Emotion | | |
| performance | Environmental | | |
| firm performance | concern | | |
| firm value | Expectation | | |
| innovation | Green practice | | |
| interaction | Hospitality | | |
| management | Intention | | |
| opportunity | Marketer | | |
| positive impact | Nature | | |
| practice | Positive effect | | |
| practitioner | Positive influence | | |
| present study | Positive relationship | | |
| reputation | Purchase intention | | |
| resource | Recommendation | | |
| significance | Relationship quality | | |
| smes | Response | | |
| social performance | Service recovery | | |
| success | | | |
| technology | | | |
| uncertainty | | | |

Tabela 7: Clusters

De uma forma geral, a tabela 7 indica os 4 clusters que devem ser considerados nesta interpretação da literatura e o tema. O primeiro cluster apresenta, de um modo global, a importância das boas práticas da RSC na perspectiva do negócio. O cluster 2, destaca mais a importância da RS na percepção do consumidor. O cluster 3, destaca a imagem que a empresa emite para o consumidor, tendo em conta a percepção do mesmo e a performance de negócio da empresa. O cluster 4 agrega os benefícios e consequências que as boas práticas de RSC têm no valor de uma empresa.

A próxima etapa consiste numa análise ainda mais detalhada sobre cada um dos clusters. No cluster 1, é possível visualizar fatores relacionados com a performance económica da empresa relacionando-se com a sua gestão, estão presentes termos como “business performance”, “financial performance”, “firm performance”, “innovation”,

“management”, “success”, “resource” e “firm value”. Para medir o sucesso e performance de uma empresa não basta analisar apenas os resultados ao nível económico, por isso, este primeiro cluster é muito importante quando relacionado com a temática da RSC, uma vez que práticas sustentáveis incluídas na estratégia de negócio é um fator diferenciador numa era em que o mercado se tornou hipercompetitivo.

Analisando agora o cluster 2, percebemos através de chavões como “behavior”, “brand loyalty”, “consumer perception”, “attitude”, “positive relationship”, entre outros, a importância das boas práticas corporativas na perspetiva e análise do cliente. A RSC, compreendida como a medida que as empresas assumem responsabilidades económicas, legais, éticas, sociais e discricionárias em frente aos seus stakeholders, pode ser considerada uma ferramenta de marketing que, quando bem gerida e comunicada, estimula as reações dos clientes. Por exemplo, os consumidores de moda desportiva reagem, em geral, de forma positiva ao comportamento responsável social das marcas. Neste sentido, estes consumidores demonstram-se mais leais, com intenção de compra e de recomendação a outros clientes (Rivera et al., 2019). Desta forma, para promover a boa imagem de marca as empresas não podem esquecer o tema da RSC.

Cluster 3 revela a importância da RSC para a imagem e reputação corporativa, assim como para o engajamento de clientes. Podem ser destacados termos como “csr initiative”, “csr strategy” e “customer engagement”, “social implication” e “social responsibility”. A aplicação de uma estratégia cuja RSC é destacada ajudará a construir uma reputação positiva da empresa e criará valor. Esse valor deve ser usado para se diferenciarem perante a concorrência e ganharem a confiança dos seus stakeholders. Finalmente, o cluster 6 está relacionado com os indicadores de sucesso de uma empresa quando aplicadas práticas e lógicas de RSC. São destacados termos como “benefit”, “indirect effect”, “performance indicator”, “profit”, entre outras, que fazem deste último cluster aquele que reúne os efeitos, as análises de performance económica que a empresa fará depois de aplicadas e estudadas as estratégias de responsabilidade corporativa social.

A tabela 8 resume uma última e mais rigorosa análise que foi conduzida através de uma amostra dos 20 artigos mais citados entre 2019 e 2021. Esta análise poderá ser dividida em duas importantes funções: (1) identificar as lacunas que os autores encontraram e reconheceram na revisão de literatura dos seus artigos; (2) apresentação de oportunidades de melhoria em pesquisas futuras. Ambos os pontos são possíveis de encontrar nos artigos, no caso do ponto (1), está presente nas introduções, e nas conclusões dos mesmos encontram-se as sugestões para pesquisas futuras. É uma

análise de extrema importância pois permitirá que pesquisas futuras sobre o tema não se debruçam pelos resultados já obtidos, mas sim nas questões que ficaram por responder.

Embora estejam listados 20 artigos com perspectivas diferentes, a verdade é que é possível enumerar 5 lacunas que são comuns à maioria dos artigos:

1. Os estudos sobre a RSC no desempenho financeiro das empresas são inconsistentes e inconclusivos (Ali et al., 2020);
2. Pouca informação sobre a importância da RSC para os seus stakeholders (Servera-Francés & Piqueras-Tomás, 2019);
3. Ausência de um modelo holístico sobre as intenções de cocriação de valor dos consumidores (Nadeem et al., 2020);
4. Poucos estudos que abordem aprofundadamente os impactos das práticas de RSC na reputação das empresas do setor da aviação (Park, 2019);
5. Nenhum estudo sobre a imagem e lealdade do destino na indústria de hotéis na China (Liu et al., 2019) (Liu et al., 2020).

Por outro lado, quando o tema é o futuro das pesquisas, podem-se destacar as seguintes ideias:

1. Alargar estudos a outras áreas de negócio relacionadas com o turismo (Han et al., 2019);
2. Triangular a fonte de dados para obter percepções qualitativas sobre o efeito da RSC na lealdade do cliente, usando *focus group* e entrevistas (Iglesias et al., 2020);
3. Alargamento da pesquisa a amostras de outros países para a generalização do modelo investigado (Goh & Jie, 2019; Han et al., 2019; Li et al., 2019);
4. Usar abordagens mais variadas afim de dar mais consistência à pesquisa (Aramburu & Pescador, 2019; Cowan & Guzman, 2020; Iglesias et al., 2020);
5. Examinar mais detalhadamente o papel das percepções éticas em termos do comércio em geral (Nadeem et al., 2020).

| Autor | Título | Jornal | Lacunas | Sugestões para pesquisas futuras |
|------------------|---|---------------------------------------|---|--|
| Han et al., 2019 | Environmental corporate social responsibility and the strategy to boost the airline's image and | Journal Of Travel & Tourism Marketing | Poucos estudos que revelem o papel moderador que a preocupação ambiental dos clientes | Em primeiro lugar, alargar o estudo que explica as decisões dos clientes de usar, recomendar e pagar por uma companhia aérea ecologicamente correta, a |

| | customer loyalty intentions | | das companhias áreas. | outras áreas de negócio relacionadas ao turismo. Em segundo lugar, considerar as características pessoais dos clientes para explicar os seus comportamentos de consumo. |
|---------------------------|---|--|--|--|
| Aramburu & Pescador, 2019 | The Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Effect of Reputation in Cooperative Banks Versus Commercial Banks in the Basque Country | Journal Of Business Ethics | Falta de estudos que explorem a influência direta das ações de RSC no valor percebido pelos consumidores. Embora se presuma que exista valor das políticas de RSC para os seus stakeholders, este não foi medido de forma explícita. | Considerar o teste de multidimensionalidade da RSC, possibilitando assim estabelecer novas relações diretas entre esta base teórica e outras variáveis e estender a amostra ao nível nacional e internacional. |
| Iglesias et al., 2020 | Co-creation: A Key Link Between Corporate Social Responsibility, Customer Trust, and Customer Loyalty | Journal Of Business Ethics | A influência da Responsabilidade Corporativa Social na lealdade do cliente, considerando os papéis mediadores de cocriação e confiança do cliente. | Replicar este estudo numa gama mais ampla de contextos de serviços para descobrir resultados são consistentes de serviços e alargar o estudo a outros países com diferenças culturais relevantes. Outra das sugestões para pesquisas futuras é triangular a fonte de dados para obter percepções qualitativas sobre o efeito da RSC na lealdade do cliente, usando focus group e entrevistas. E por último, adicionar mais rigor à pesquisa, desenvolvendo medidas comportamentais em conjunto com as atitudinais. |
| Vishwanathan et al., 2020 | Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis | Journal Of Management Studies | Ausência de um conceito teórico bem definido atrapalha cada vez mais o desenvolvimento do conceito. Conhecimento sobre os efeitos das atividades de RSC nos resultados financeiros de uma empresa. | Investigação mais empírica sobre a suposição de que as práticas de RSC promovem, de alguma forma, o bem social e compreender melhor as formas não estratégicas da RSC. |
| Ramesh et al., 2019 | Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude | Corporate Social Responsibility And Environmental Management | Perceber se as atividades de RSC impacta a intenção de compra do consumidor. Estudar se há ou não uma relação entre a marca | Conduzir o mesmo estudo com outros produtos de diferentes categorias. Incluir dados longitudinais, qualitativos e novas escalas podem fornecer outras informações |

| | | | | |
|-------------------|---|--|---|--|
| | | | e a percepção de consciência de RSC. | |
| Wikhamn, 2019 | Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction | International Journal Of Hospitality Management | Estudo da gestão de recursos humanos porque é negligenciada na área do turismo e hospitalidade e a relação entre a sustentabilidade e os recursos humanos é amplamente esquecida. | Estudo da gestão de recursos humanos porque é negligenciada na área do turismo e hospitalidade e a relação entre a sustentabilidade e os recursos humanos é amplamente esquecida. |
| Goh & Jie, 2019 | To waste or not to waste: Exploring motivational factors of Generation Z hospitality employees towards food wastage in the hospitality industry | International Journal Of Hospitality Management | Estudo das atitudes dos trabalhadores da área da hospitalidade em relação às intenções comportamentais de desperdício de alimentos. Os estudos já existentes apresentam limitações devido à falta de pesquisa teórica para relatar mais aprofundadamente o comportamento de desperdício alimentar nos hotéis. | Alargar o grupo da amostra da pesquisa para a obtenção de resultados mais generalizados. Incluir na pesquisa trabalhadores de outras áreas que não a hotelaria, pois estes poderão ter uma percepção diferente a respeito do desperdício alimentar. E, finalmente, examinar o papel dos atributos emocionais, como a culpa e o arrependimento, entre os trabalhadores da hotelaria da geração Z. |
| Ali et al., 2020 | How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction | Corporate Social Responsibility And Environmental Management | Os resultados dos estudos sobre o impacto direto da RSC no desempenho financeiro das empresas são inconsistentes ou inconclusivos. | Aumentar o tamanho da amostra e alargar o estudo a outros países em desenvolvimento. Estudar os obstáculos que restringem as práticas de RSC em países em desenvolvimento, especialmente no Paquistão. |
| Li et al., 2019 | Renewal or not? Consumer response to a renewed corporate social responsibility strategy: Evidence from the coffee shop industry | Tourism Management | Poucas pesquisas sobre as estratégias renovadas da Responsabilidade Corporativa na indústria das cafeterias de marca | Inclusão de outras variáveis de comportamento organizacional ou características do próprio consumidor e alargamento da pesquisa a amostra de outros países para a generalização do modelo. |
| Raza et al., 2020 | An assessment of corporate social responsibility on customer company | Management Research Review | Escassez de resultados que se concentrem no comportamento do cliente e na | Estudar o modelo proposto utilizando outras conceções, p.e. a pirâmide de Carroll. |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | identification and loyalty in banking industry: a PLS-SEM analysis | | importância da RSC para os diferentes intervenientes, mas principalmente para os clientes. | |
| Servera-Francés & Piqueras-Tomás, 2019 | The effects of corporate social responsibility on consumer loyalty through consumer perceived value | Economic Research-Ekonomska Istrazivanja | A importância da RSC para a sociedade raramente é questionada, e a necessidade de justificar a investigação em RSC e compreender os seus efeitos para os clientes e stakeholders. | Inclusão de dimensões específicas da relação corporativa e identificação do efeito dessas dimensões nos resultados do cliente. Examinar clientes noutros países ou incluir estudos transnacionais para generalizar o resultado. Pesquisa qualitativa pode ser desenvolvida especificamente para explorar a constatação da relação entre a sustentabilidade e lealdade atitudinal. |
| Cuesta-Valiño et al., 2019 | The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in hypermarkets: A new socially responsible strategy | Corporate Social Responsibility And Environmental Management | Pouca informação acerca da importância da RSC para os seus stakeholders, das suas percepções sobre ela ou acerca da influência que a RSC tem em variáveis como a imagem, qualidade, satisfação e lealdade. | Estudar quais os fatores que dão origem a essa imagem e qualidade, para que seja possível geri-las de forma mais eficiente e eficaz. |
| Nadeem et al., 2020 | Consumers' value co-creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethical perceptions and relationship quality | Technological Forecasting And Social Change | Não existe nenhum modelo holístico das intenções de cocriação de valor dos consumidores que leve também em consideração as questões éticas dos consumidores em geral ou, especificamente, no contexto de <i>sharing economy</i> . | Examinar detalhadamente o papel das percepções éticas em termos do comércio em geral e no contexto de <i>sharing economy</i> . As percepções éticas consistem em 3 fatores, por isso, é necessário testar se o estudo poderá incluir mais fatores. |
| Gerdt et al., 2019 | The relationship between sustainability and customer satisfaction in hospitality: An explorative investigation using eWOM as a data source | Tourism Management | Nenhum estudo em grande escala baseado no eWOM que estude a influência das medidas de sustentabilidade na satisfação do cliente. | Usar mais dados de revisão de outros países. Validar e expandir os resultados deste estudo no futuro. Para superar possíveis avaliações falsas e autosseleção, pesquisas futuras devem usar métodos mistos para determinar se estudos com hóspedes dos hotéis produzem resultados parecidos aos da análise ao conteúdo das avaliações online. |

| | | | | |
|-------------------------|---|---|--|---|
| Breier et al., 2021 | The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis | International Journal Of Hospitality Management | Estudar os motores do modelo de inovação de negócio na indústria hoteleira durante a crise da COVID-19. | Os fatores de inibição e intensificação identificados neste estudo devem ser investigados numa abordagem quantitativa para verificar a sua robustez. Estender a amostra a outro tipo de empresas e contexto cultural a fim de explorar e aumentar a validade das descobertas. |
| Cowan & Guzman, 2020 | How CSR reputation, sustainability signals, and country-of-origin sustainability reputation contribute to corporate brand performance: An exploratory study | Journal Of Business Research | Não está claro como os sinais de RSC e sustentabilidade se combinam para influenciar as perceções do consumidor, afetando assim o desempenho da marca corporativa e o valor financeiro. | Usar abordagens variadas para adicionar robustez às pesquisas, incluindo uma regressão de efeito misto para explorar a eficácia do sinal e o uso do tempo como uma variável. |
| Park, 2019 | Corporate social responsibility as a determinant of corporate reputation in the airline industry | Journal Of Retailing And Consumer Services | Falta de pesquisas mais aprofundadas sobre os impactos dos planos e práticas de RSC na reputação da empresa no setor da aviação. Poucas abordagens empíricas examinaram a importância da relação entre a reputação, a atitude e satisfação do cliente e as iniciativas de RSC. | Criar estruturas teóricas organizadas para avaliar a “causa-efeito” das conexões existentes entre a reputação corporativa e a RSC, considerando a atitude e a satisfação do cliente na indústria dos serviços das companhias aéreas. |
| Liu et al., 2019 | How CSR influences customer behavioural loyalty in the Chinese hotel industry | Asia Pacific Journal Of Marketing And Logistics | Nenhum estudo se concentrou na imagem e na lealdade do destino. | Usar a abordagem longitudinal para descobrir se os turistas realmente recomendam ou retornam ao destino em questão. Também podem investigar se os impactos do turismo percebidos pelos residentes influenciam a intenção de recomendar o destino. |
| (S. W. Lee & Xue, 2020) | A model of destination loyalty: integrating destination image and sustainable tourism | Asia Pacific Journal Of Tourism Research | Nenhum estudo se focou na imagem do destino e na sua lealdade. | Condução de um estudo Delphi com peritos qualificados para validar os conceitos pretendidos, estudar os possíveis efeitos da qualidade de vida dos residentes na satisfação e lealdade dos turistas em relação a um destino. Utilizar a abordagem longitudinal para investigar se |

| | | | | os turistas realmente recomendam ou voltam ao destino. |
|-----------------------|---|---|---|---|
| (Gursoy et al., 2019) | Residents' perceptions of hotels' corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development | Journal Of Hospitality And Tourism Management | Estudo das percepções dos residentes quanto às práticas de RSC por parte dos residentes e os impactos que essas percepções nas atitudes destes em relação ao turismo. | Estudar os efeitos de mediação de outras variáveis como p.e. a confiança nas práticas de RSC no setor hoteleiro |

Tabela 8: 20 artigos mais citados desde 2019 e análise do conteúdo.

1.5. Considerações finais

Este estudo contribui para reforçar as investigações já existentes sobre o tema da RSC quando analisado segundo a ótica das relações estabelecidas com os clientes, serviu fundamentalmente para reunir num só documento as pesquisas mais citadas e relevantes que, entre os anos 2017 e 2021, foram registadas. Permitiu-nos não só identificar tendências e limitações, assim como oportunidades para os estudos futuros sobre o tema.

É evidente que os desafios socio-ambientais globais, a vários níveis, são enormes. Se por um lado temos o crescimento da escassez de comida e dinheiro para muitos países, por outro lado, temos o excessivo consumo de recursos que são finitos, p.e., segundo o jornal de notícias on-line *Eco* (2021) no ano que corre, 2021, a Humanidade esgotou os recursos biológicos e naturais que o planeta Terra tem capacidade para renovar a cada 12 meses. Este esgotamento de recursos aconteceu um mês antes do esperado já que, no ano de 2020, a data escolhida para assinalar o Dia da Sobrecarga da Terra foi o dia 22 de agosto. São tudo questões que requerem práticas ambientais adequadas e de RS que envolvam também o equilíbrio em termos económicos (Dickson et al., 2013; Milani Filho, 2008).

Desta forma, fica claro que a sustentabilidade, no seu termo mais amplo, modelou a forma como a sociedade vê o planeta Terra e a si mesma. Consequentemente, como os clientes analisam e percebem as práticas e ações das empresas. Os consumidores sempre se mostraram muito exigentes perante as marcas, mas mais ainda quando além de exigirem que as empresas compreendam as suas necessidades, o que pensam e por que adquirem os serviços e produtos, exigem também que estas nutram responsabilidades sociais de forma ética (Murilo, 2017). Tendo em conta, as elevadas exigências que os clientes e todas as partes interessadas colocam às empresas, fica claro que estas, um pouco por todo o mundo, se têm centrado no planeamento estratégico que cumpra os requisitos de RSC, pois como consequência dessas ações está o reforço da relação com o cliente. Segundo (Kitzmüller & Shimshack, 2012)) o consumidor expressa uma maior disposição para pagar por produtos socialmente responsáveis.

Esta análise também permitiu estudar, numa perspetiva global, os principais pontos positivos e negativos que a própria literatura reconhece. Foi, por isso, possível encontrar algumas variáveis que influenciam a relação que as empresas socialmente responsáveis têm com o cliente, tais como a área de negócio em que operam e o fator cultural. No entanto, outras perspetivas de análise podem ser consideradas. Em primeiro lugar, é um estudo que fornece uma análise dos principais jornais, autores, instituições e palavras-chave revelando:

- (1) A literatura sobre o tema tem tendência a crescer;
- (2) Há apenas um artigo acima das 100 citações;
- (3) Os Estados Unidos da América e a China são os países com mais citações;
- (4) O jornal com mais destaque e citações é o Journal of Business Research, com 321 citações.

Em segundo lugar, é também importante referir que esta pesquisa nos fornece uma análise dos conteúdos mais recentes presentes na base de dados escolhida a examinar na plataforma VosViewer, explorando assim os tópicos de investigação que são mais populares. Ao longo desta análise, podemos identificar algumas lacunas no campo de investigação, assim como contribuições para pesquisas futuras, tais como usar mais dados de revisão de outros países (Gerdt et al., 2019) e criar estruturas teóricas organizadas para avaliar a “causa-efeito” das conexões existentes entre a reputação corporativa e a RSC, considerando a atitude e a satisfação do cliente na indústria dos serviços das companhias aéreas (Park, 2019).

Através deste estudo, foi possível demonstrar a importância de uma revisão bibliográfica, pois permite dar mais consistência à investigação no âmbito da RSC. Desta forma conseguimos, em primeiro lugar, identificar o progresso do tema ao longo dos últimos quatro anos; em segundo lugar, identificamos os temas mais relevantes para a literatura, bem como as suas lacunas e sugestões para pesquisas futuras onde destacamos o uso de abordagens variadas para adicionar robustez às pesquisas, o estudo de mais fatores, o aumento do tamanho da amostra e o alargamento das investigações a outros países.

Sobre as lacunas identificadas neste estudo concluímos que a principal tem a ver com a inclusão dos dados recolhidos relativos ao ano de 2021, devido à data de quando foi exportada a base de dados, em abril de 2021. Em investigações futuras seria importante incluir uma base de dados mais abrangente e atualizada, assim como cruzar base de dados diferentes, pois a utilização exclusiva da plataforma Web of Science é também reconhecida como uma limitação. Por outro lado, por só se ter considerado os artigos mais citados entre anos de 2018 e 2021, excluíram-se, por defeito, outros artigos que poderiam ser uma fonte de informação relevante para o estudo. Por fim, uma análise bibliométrica fornece uma análise meramente descritiva e pode carecer de conteúdos para que os resultados e implicações apontados ao longo desta investigação fossem mais abrangentes, rigorosos e detalhados.

Parte II: ESTÁGIO

2. Estágio

O estágio começou dia 15 de dezembro de 2020 na equipa de *Customer Experience e Parcerias*, em regime remoto, e assim permaneceu até dia 22 de abril, data em que se completaram as 700 horas estipuladas para a duração desta etapa, cumprindo sempre o horário de trabalho diurno definido pela EDP Comercial - Comercialização de Energia, S.A., que se compreendia das 9h às 18h, de segunda a sexta-feira, com a interrupção de uma hora de almoço, das 13h às 14h. Todas as tarefas propostas foram realizadas sem qualquer impedimento, limitação ou alteração nas datas previstas de entrega.

2.1. Entidade de Acolhimento

2.1.1. Introdução à Instituição

O Grupo EDP é uma *utility* multinacional verticalmente integrada com mais de 40 anos de história e apresenta-se como uma empresa global de energia, que está presente em 22 países e quatro continentes e que assume o compromisso de produzir, distribuir e comercializar eletricidade e gás, juntamente com os seus 12 mil colaboradores presentes entre Portugal, Espanha, Estados Unidos, França, Reino Unido, Irlanda, Itália, Bélgica, Polónia, Roménia, Hungria, Grécia, Brasil, Canadá, México, Peru, Colômbia, Chile, China, Vietname, Moçambique e Nigéria. Apresentam-se como a terceira maior empresa de produção de eletricidade e um dos maiores distribuidores de gás na Península Ibérica, que fornece quase 10 milhões de clientes de energia elétrica. É uma empresa diferenciadora no seu ramo pois produz cerca de 85% da energia com origem em recursos renováveis, apresentando-se na linha da frente da inovação e das energias renováveis com compromissos e metas mais ambiciosas na área das energias limpas. Este compromisso levou o grupo a ser membro do Índice Dow Jones de Sustentabilidade. O Grupo EDP faz ainda parte da Euronext Lisbon desde 1997 e, tanto a EDP Brasil e a EDP Renováveis, estão listadas em bolsa.

Em Portugal, o grupo EDP tem mais de 5800 colaboradores e é o principal investidor no nosso país e, por isso, um dos motores da economia e do desenvolvimento nacional, sendo o maior produtor, distribuidor e comercializador de eletricidade no país.

O grupo EDP é constituído por 5 empresas com funções distintas apresentadas na tabela 9.

| Empresa | Funções |
|--------------|----------------------------|
| EDP Produção | Produção hídrica e térmica |

| | |
|--------------------|---|
| EDP Renováveis | Produção eólica e solar |
| E-REDES | Operador de Rede de Distribuição em Portugal Continental |
| SU Eletricidade | Comercialização de energia no Mercado regulado |
| EDP Comercial | Comercialização de energia no Mercado livre |

Tabela 9: Empresas do Grupo EDP.

A EDP Comercial foi a empresa do grupo EDP que me acolheu durante todo o estágio. A EDP Comercial atua no mercado livre de energias com uma oferta integrada de energia e múltiplos serviços associados. Segundo o Relatório da Qualidade de Serviço (2020) produzido pela empresa, a EDP Comercial tem vindo a ser reconhecida ao longo dos anos com um conjunto de prémios atribuídos pelos consumidores, nomeadamente pela qualidade do seu atendimento e por ser a melhor empresa que corresponde às expectativas dos clientes. No ano de 2020, foi galardoada, pelo quinto ano consecutivo, com o prémio “Escolha do Consumidor”. Um segundo importante prémio recebido em 2020 foi o Prémio Cinco Estrelas, tendo sido destacados a solução de Energia Solar, Funciona e a Certificação Energética.

2.1.2. Visão, missão e valores

Os compromissos que a EDP assume dividem-se em três diferentes pontos: (1) Resultados, (2) Sustentabilidade e (3) Clientes. No primeiro ponto, a missão passa por cumprir os compromissos estabelecidos com os acionistas, liderar através da antecipação e executar, e exigir a excelência. No segundo ponto, assume as responsabilidades ambientais, contribui para o desenvolvimento das regiões onde atuam, reduz as emissões de gases poluentes e promove ativamente a eficiência energética. No último e terceiro ponto, esta compromete-se em manter a preocupação com os seus clientes, garantindo que os ouvem e que respondem de forma simples e transparente, assim como surpreendê-los e antecipando as suas necessidades.

Também os valores da empresa se prendem em três grandes temas: inovação, sustentabilidade e humanização. A inovação porque têm o intuito de criar valor nas várias áreas em que atuam. A sustentabilidade porque visam a melhoria da qualidade de vida das gerações atuais e futuras. E, finalmente, a humanização, pois constroem relações genuínas e de confiança com os seus colaboradores, clientes, parceiros e comunidades.

Por último, a visão de uma empresa como a EDP é ser uma empresa global de energia que é líder na transição energética com vista à criação de valores superiores. Esta visão só será possível se sustentada pelos compromissos e valores supramencionados.

2.2. Tarefas e objetivos do estágio

“Seremos a empresa preferida dos portugueses pelas soluções que oferecemos e pela excelência dos nossos serviços: O Cliente no centro de tudo o que fazemos.” (2014)

Ao longo dos anos, temos assistido a uma evolução na forma como as empresas dão mais valor aos seus clientes e às opiniões dos mesmos, seja pelo aparecimento de forte concorrência seja por mudanças de paradigma, e no universo EDP Comercial o cenário não é diferente. Com o crescimento da empresa e expansão favorável do negócio, a EDP Comercial permitiu-se ouvir e questionar a perceção do cliente sobre a imagem dos seus serviços e atendimento, com o único objetivo de lhe oferecer uma relação de confiança forte, além dos produtos e serviços de excelência que habitualmente fornecem. Dessa forma, e levando o mote de serem a empresa preferida dos portugueses pelas soluções e excelência dos serviços à vante criaram no final do ano de 2019, uma equipa totalmente focada na experiência do consumidor que permitiu colocar o cliente no centro de tudo o que fazem: a equipa de *Customer Experience, Engagement & Partnership*.

Além de centrada no cliente, a equipa de *Customer Experience (CX)* reúne nos seus objetivos tornar a experiência do consumidor mais verde e sustentável, assim como mais humana e próxima. Assim sendo, para que os objetivos sejam cumpridos, é fulcral uma análise holística por todos os canais de comunicação usados para estabelecer relação com o cliente particular.

No entanto uma visão integral é tão benéfica quanto complexa para uma equipa ainda a crescer e com recursos humanos mais limitados, principalmente, por ser uma equipa recente, quando comparada com outras integradas no segmento B2C da EDP Comercial, a equipa de CX está ainda a crescer e aprender à medida que novas pesquisas e projetos são iniciados, trabalhados e concluídos com sucesso. Dessa forma, existiam ainda projetos por começar, como o exemplo do Projeto de Melhoria do E-mail de *onboarding* dos Packs Living, ferramentas por explorar com vista a melhoria da experiência do consumidor por parte da equipa de CX, como por exemplo, o programa de *Voice of the Customer* suportada pela plataforma *Medallia*, onde se reúne todo e qualquer feedback solicitado ao cliente sempre que há um contato com o mesmo

(atendimento em loja, *call center*, *e-mail* ou solicitação de serviço). É uma plataforma que permite construir um quadro completo da situação de contato do cliente.

Sendo que grande parte dos objetivos da equipa é recolher feedback do cliente e melhorar os canais e pontos de comunicação, o plano de tarefas incidu essencialmente nesse âmbito.

Antes de ingressar no respetivo estágio, aquando da entrevista de candidatura, o planeamento das tarefas passava por apoiar a definição e implementação do plano de iniciativas de CX para 2021, analisar os resultados dos inquéritos a clientes para melhorar a performance dos principais indicadores (satisfação e recomendação) e acionar as alterações necessárias nas comunicações e campanhas e operacionalização de iniciativas que procurem melhorar a excelência na comunicação, evitando a redução de atritos. No entanto, com o passar do tempo e evolução do trabalho outras atividades foram propostas, realizadas e extremamente relevantes para o plano de trabalho do estagiário.

O objetivo regeu-se na análise crítica e, tendo como base a comunicação de forma simples, clara e transparente, na proposta de melhoria de cada projeto analisado. Foram realizadas tarefas como alteração de minutas, um benchmark por todos os canais de comunicação com o cliente (desde o digital ao tradicional), identificação de *insights* de melhoria para o serviço “Funciona”, entre muitas outras tarefas. No entanto, o estágio reuniu-se em volta de três relevantes desafios: Tendências 2021, Análise ao Voice of Customer (VoC) e *Benchmark* – EDP STORE.

De seguida é apresentado na figura 9 um diagrama de Gantt com o escalonamento das três tarefas mais importantes realizadas ao longo do estágio.



Figura 9: Cronograma de tarefas do Estágio. Fonte: Elaboração do autor.

2.2.1. Tendências 2021

Análise de tendências para 2021 foi a primeira grande tarefa realizada durante o estágio. Foi um dos trabalhos escolhidos para descrever mais pormenorizadamente,

pela sua relevância e importância que teve na definição de objetivos e metas para o ano de 2021 para a equipa de CX.

Como o presente estágio se iniciou na segunda quinzena do mês de dezembro do ano de 2020, coincidiu com a fase de fecho do ano civil, que é, para qualquer empresa, período de grande tensão e de grandes afazeres. Desta forma, de modo a diminuir a carga de trabalho entre os membros da equipa e conhecer a fundo os processos de desenvolvimentos dos processos, foi atribuído o desafio de procurar estudos de variadas consultoras que espelhasse as suas previsões para o ano 2021. Os resultados desta pesquisa criaram grande expectativa e foram ainda mais relevantes, tendo em conta o panorama de incerteza organizacional sentido, consequência da crise pandémica começada no início de 2020. Este projeto de final de ano é realizado todos os anos, pois ajuda a sustentar e definir os objetivos, projetos e metas para o ano que se segue.

A fase inicial desta tarefa é caracterizada pela procura intensiva por estudos já publicados e que explicassem quais as tendências previstas para 2021. Para que as informações fornecidas no final da tarefa fossem credíveis fez-se uma lista das principais e importantes consultoras ao redor do mundo, entrando na listagem empresas como a *KPMG*, *PwC*, *Deloitte* e *Fjord*. Depois de enumerar as firmas, a fase seguinte resumiu-se na leitura na íntegra de cada relatório publicado pelas consultoras supramencionadas e na recolha dos dados globais mais relevantes, na perspetiva e modelo de negócio B2C. Esta primeira etapa de trabalho foi extremamente importante pois permitiu ter uma visão trezentos e sessenta graus das tendências para 2021 a nível global, no entanto, era importante transpor essas informações recolhidas para a realidade portuguesa em que a EDP Comercial se inseriu. Assim sendo, foram consultados sites que pudessem fornecer dados fiáveis sobre a situação de Portugal, como os do Instituto Nacional de Estatística e do Fundo Monetário Internacional (FMI), onde nos permitiu analisar, a título de exemplo, valores referentes ao Produto Interno Bruto (PIB), à Taxa de Desemprego e ao Consumo Privado.

Após terminada a recolha de dados referente à pesquisa intensiva realizada, seguiu-se o tratamento de dados. E é numa análise cuidada que a segunda fase da tarefa é definida. Com toda a parafernália de informação fornecida através da investigação é o momento de analisar segundo o universo EDP Comercial e responder à questão: quais as tendências que se aplicam à realidade da empresa? A verdade é que para alguém que é estagiário numa empresa com tantas dimensões para absorver, é uma pergunta cuja resposta é difícil de dar, porém, em constante conferência com a supervisora do estágio foi possível compreender e escolher as tendências mais relevantes para o futuro da EDP em 2021. Dessa forma, encontravam-se os dados

prontos e organizados para seguir em direção à terceira e última fase do desafio dado: apresentação dos resultados. Nesta parte final pôde-se dividir em três diferentes etapas:

1. A primeira etapa foi a criação de raiz de uma apresentação em PowerPoint que reunisse, de forma sistémica e organizada, os resultados obtidos após a pesquisa e análise dos dados. Começou-se com uma breve explicação do teor da apresentação, fazendo-se menção do contexto pandémico atualmente vivido, às suas principais consequências económicas e, sobretudo, à influência que estas tiveram nas escolhas do consumidor. Após uma abordagem macroeconómica, enumeraram-se as tendências identificadas mais relevantes como (1) o consumo mais consciente: os consumidores mostram-se com receios em relação ao seu futuro financeiro e social e têm intenção de conhecer a origem dos produtos, o impacto da compra e a proveniência das matérias-primas; (2) humanização das marcas (*Empathy Challenge*): é necessária uma nova abordagem que interligue o pragmatismo com a empatia, pois a experiência humana é cada vez mais querida pelo consumidor numa era pós-covid; (3) a digitalização: o crescimento como nunca antes visto do e-commerce leva à necessidade das empresas se desenvolverem e oferecerem alternativas digitais no contato com o cliente; (4) a preocupação com a saúde e bem-estar: verifica-se que os consumidores estão, proactivamente, a comprar produtos relacionados com a saúde para os ajudar a se sentirem melhor. Cada uma destas tendências representa uma oportunidade para a realidade EDP Comercial que foi descrita num slide para o efeito. Além das tendências, foram, durante a pesquisa, identificadas novas oportunidades que se poderiam transformar em linhas orientadoras para a CX, como o exemplo da “alteração no paradigma da casa”.
2. A segunda etapa ficou definida pela apresentação dos resultados a toda equipa de *Customer Experience, Engagement & Partnership*. Nesta fase, além da exibição das análises e conclusões feitas, foi possível reunir feedback de melhoria e insights que ajudariam a levar a apresentação ao próximo nível.
3. A terceira etapa reúne as duas etapas descritas em cima, pois é a reunião de todos os resultados, feedbacks e revisões numa apresentação do Plano de Trabalhos para todas as equipas que integram a EDP Comercial para 2021 feita com o propósito de expor aos quadros executivos.

Posto isto, os três pilares fundamentais para realizar esta tarefa foram a análise, planeamento e partilha. Análise e planeamento, pois, permitiram pesquisar, estudar e

tirar conclusões daquelas que seriam as tendências que sustentariam um plano de tarefas para 2021. E partilha porque, para uma empresa coesa, transparente e focada num só rumo, não pode faltar o elemento da partilha de objetivos onde são apresentadas a ordem de trabalhos de cada equipa.

2.2.2. Análise VoC

A análise à plataforma do Medallia começou por uma tarefa bem mais simples do que aquela que, ao longo do relatório, se mostrará. Inicialmente, era apenas para identificar a opinião dos clientes promotores em relação ao serviço Funciona Stand Alone (SA), no entanto, no decorrer da realização dessa tarefa percebeu-se que, na perspetiva da equipa de CX, a plataforma poderia responder a algumas questões e estabelecer novos pontos de melhoria, tanto associados ao portefólio de produtos como ao atendimento em si, fosse este realizado em loja, por telefone ou através de um qualquer serviço *online* disponível. No que toca à experiência a navegar pela plataforma em tributo dos objetivos de melhoria de experiência do consumidor da equipa de CX, esta não era grande. Sempre que dúvidas surgiam, estas eram enumeradas e colocadas ao supervisor do estágio, no entanto, estas não eram esclarecidas na íntegra e foi assim que, ambas percebemos a oportunidade que estava prestes a emergir: explorar a plataforma de forma a escutar e suprimir as necessidades dos clientes ao máximo.

Como dito anteriormente esta tarefa começou por ser direta e simples, mas, depois de um dia e meio de trabalho, esta pôde-se dividir em três diferentes estágios, interligados entre si:

1. Estudo do clima;
2. Recolha de Insights da plataforma;
3. *Dashboard: Close the Loop.*

2.2.2.1 Estudo do clima

Esta primeira fase do desafio constituiu-se num estudo do clima, no campo organizacional. É uma ferramenta de auscultação e envolvimento importante para identificar e compreender as atitudes, opiniões e experiência, neste caso, do consumidor. Um dos objetivos da tarefa era responder à questão: o que nos dizem os clientes promotores sobre os diversos serviços que compõem o portefólio da EDP Comercial? Para que fosse obtida uma resposta, tornou-se necessário pedir acesso à plataforma Medallia, uma vez que é um instrumento muito completo que tem a

capacidade de reunir toda a informação sobre a experiência do consumidor, que a EDP tem disponível. Pode resumir-se em quatro pontos: (1) captura de cada sinal da experiência do cliente, (2) análise e previsão, (3) democratização da informação e, finalmente, (4) atuação em tempo real, como é possível verificar na descrição da tabela 10.

| Função | Descrição |
|---|--|
| Captura de cada sinal da experiência do cliente | Visão 360 graus da Voz do Cliente. Qualquer que seja a forma de interação integra dados recolhidos da internet, redes sociais, vídeos, mensagens, entre outras. |
| Análise e previsão | Permite interpretar os dados da experiência do cliente com o auxílio da <i>machine learning</i> . A Inteligência Artificial faz a priorização das oportunidades de melhoria e ajuda a entender as preferências e intenções dos clientes. |
| Democratização da informação | Ajuda a implementar ações de melhoria a partir dos insights da plataforma. |
| Atuação em tempo real | Influencia as experiências à medida que elas acontecem. Oferecer a possibilidade de reverter situações de <i>churn</i> , antes que aconteçam, e experiências excecionais com dados instantâneos e ferramentas personalizadas. |

Tabela 10: Funções da plataforma Medallia. Fonte: Medallia.

Uma outra finalidade da presente tarefa era a de recolher listas de dez clientes satisfeitos com serviços como Packs Living, Mobilidade Elétrica, Funciona Stand Alone (SA), Solar, Certificação de Gás e Saúde SA. Um conjunto de clientes que iriam ser contactados por telefone com o objetivo de compreender qual a variável do serviço que os deixara mais satisfeitos, aquando do preenchimento do inquérito de qualidade. As informações recolhidas durante essas entrevistas tinham como propósito serem apresentadas às equipas responsáveis pelo produto para transmitir uma mensagem de esperança e motivação para quem todos os dias está do outro lado a organizar todo o processo de lançamento e melhoria dos serviços da EDP Comercial.

A tarefa foi realizada usando inteiramente as informações fornecidas pela plataforma. Em primeira instância, por ser primária a experiência em analisar uma ferramenta deste tipo, algumas dúvidas surgiram, por isso, certas respostas só foram

dadas e consolidadas na segunda fase do desafio principal (Análise VoC), e fizeram tardar a concretização da pesquisa, pois muitos dos resultados obtidos foram conseguidos através do método de tentativa e erro. Em segunda instância, assim que é iniciada a sessão na plataforma, é aberta uma página com um *dashboard* que reúne métricas e indicadores mais importantes como, por exemplo, o *Net Promoter Score* (NPS), a taxa de resposta aos questionários de satisfação e a lista de comentários de clientes promotores e detratores, em tempo real.

O NPS é uma métrica de lealdade do cliente cujo objetivo é medir o grau de lealdade dos clientes das empresas de qualquer segmento, trazendo reflexos da experiência e satisfação dos clientes (Reichheld, 2003). O NPS divide os consumidores em três diferentes grupos: os promotores, os passivos e os detratores. Os consumidores que respondem com uma pontuação de 9 ou 10 são promotores e são considerados propensos a apresentar comportamentos de criação de valor e de recomendação. Aqueles que dão uma pontuação de 0 a 6 são os detratores e são os clientes menos propensos a ter comportamentos de criação de valor e de recomendar o serviço. As respostas entre o 7 ou 8 são rotuladas de passivas. O valor do NPS é calculado subtraindo os valores de clientes detratores dos valores de clientes promotores. Os clientes passivos não afetam diretamente nos valores globais do NPS, como é possível concluir com a figura 10.

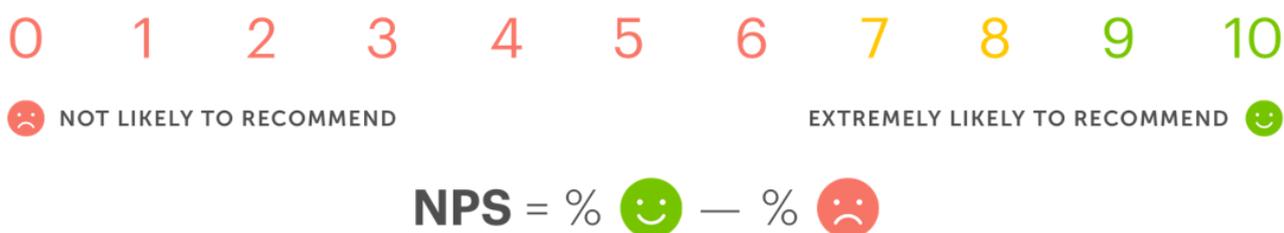


Figura 10: Escala NPS. Fonte: Medallia.

No contexto EDP Comercial, e no âmbito da respectiva tarefa, o filtro do NPS foi um dos escolhidos, a seguir ao filtro de seleção do serviço e do período de tempo da análise. Em primeiro lugar definiu-se o período de tempo que desejávamos extrair a análise. Em segundo lugar, selecionou-se o tipo de NPS requerido neste caso, o promotor. E, finalmente, em terceiro lugar, escolheu-se o tipo de serviço a analisar pertencente ao vasto leque de serviços da EDP Comercial. Depois de finalizadas as três fases iniciais deste processo, estavam então reunidas as condições para avançar na extração da lista dos dez clientes promotores. Para obter essa informação não existiu qualquer método automático, o que dificultou um pouco a tarefa, pois foi necessária uma análise detalhada a cada processo de cliente promotor que continha, pelo menos, um

comentário. Ficou decidido analisar única e exclusivamente os consumidores que deixaram pelo menos um comentário para, em primeiro lugar, facilitar a pesquisa e conclusões e, em segundo lugar, porque partiu-se da ideia de que seriam clientes mais propensos a dar mais informações sobre a sua experiência com o serviço, quando fossem contactados. Depois de finalizada a análise de comentários promotores e a recolha dos dados do cliente, como o nome e nº de processo, esta tarefa foi finalizada com o fornecimento da lista com sessenta consumidores dos seis diferentes serviços.

2.2.2.2. Recolha de insights da plataforma

A segunda fase da Análise do VoC é marcada por uma pesquisa e análise intensiva à plataforma do Medallia. Essa necessidade nasceu no decorrer do processo do Estudo do Clima, pois foram registadas dúvidas acerca das funcionalidades e do que é possível descobrir e concluir com os dados à disposição. De forma a não comprometer o cumprimento dos prazos do Estudo do Clima, todas as questões foram registadas num documento Word e, aquando da discussão das mesmas, ficou perceptível que a plataforma era ainda pouco aproveitada em benefício do trabalho da equipa de CX e, por isso, logo surgiu uma oportunidade/tarefa: fazer um levantamento de *insights* relevantes sobre o Medallia. No entanto, antes de fornecer informações sobre a multidisciplinaridade do *software*, era imperativo responder às questões anteriormente apontadas, pois a permanência da dúvida geraria entraves na atual tarefa. Foi assim que uma reunião relâmpago foi marcada com a equipa responsável pelo Medallia e, as questões que até à data existiam foram esclarecidas.

Dessa forma, foi iniciado o levantamento dos dados cujos principais insights se inseriram num PowerPoint para apresentar a toda a equipa de CX. Assim sendo, esta tarefa conseguiu fornecer a todo o grupo informação sintetizada sobre (1) as múltiplas possibilidades de análise da plataforma, (2) os serviços que requerem mais atenção e (3) o que de melhor tem os diversos serviços. No entanto, nem todas as informações presentes e organizadas pelo Medallia são possíveis de associar ao serviço. Por exemplo, ativando o filtro do serviço não é possível dissociar a qualidade do atendimento, do produto em si. Um dos serviços onde a atenção da equipa de CX mais incidiu foi nos Packs Living, por ser um produto que internamente tem grande interesse de crescimento da cota de mercado. Por isso, fez-se uma busca rápida para concluir qual dos três pacotes - *Easy*, *Smart* e *Full* - tinha o melhor e pior valor do NPS, mas para acrescentar valor recolheram-se cinco comentários de clientes promotores e cinco comentários de consumidores detratores. No exemplo dos consumidores detratores detetaram-se comentários sobre o serviço funcional (incluído nas vantagens dos Packs

Living), mas também se destacaram muitos comentários sobre o atendimento demorado em loja ou sobre dificuldades em enviar leituras. Assim sendo, e estendendo o presente exemplo, surge um NPS enviesado por variáveis que na prática nada se relacionam com a satisfação com o serviço. Este pormenor gerou um alerta, pois dali para frente era importante perceber se todos os comentários e avaliações, que agregam valor ao NPS, são ou não 100% sobre o serviço em si. Desta forma, foi proposta uma nova reunião com a equipa do Medallia para pedir esclarecimentos e soluções para contornar o problema. Depois de exposta a situação, foi-nos fornecida mais informação relevante sobre o tratamento dos dados extraídos a partir da plataforma: a maioria dos comentários detratores são avaliados pela equipa de “*Close the Loop*”, denominados pelos *Cloopers*, que, depois de uma nova avaliação, inserem, um comentário sobre o atendimento lento em loja, introduzido no serviço Pack Living Easy, no “atendimento”.

Esta tarefa, para ser finalizada, foi necessário contactar diversos elementos de várias equipas da EDP Comercial pois algumas questões geraram entraves na continuação do desafio. Considerando os insights recolhidos, foi criado um documento em Excel onde permitiu organizar e sintetizar pontos como (1) os melhores e piores serviços EDP Comercial, segundo os valores do NPS, (2) a taxa de resposta de questionários para cada serviço, (3) pontos a melhorar nos serviços, segundo os comentários deixados pelos clientes no Medallia e (4) as características EDP Comercial que mais sucesso e valor têm para a experiência do cliente, baseadas também na informação recolhida através da plataforma.

Embora a tarefa tenha sido realizada com sucesso, esta deixou subjacente uma nova questão: como são geridas as situações detratoras? Um novo desafio que nasceu e originou uma das tarefas mais importantes e relevantes para o presente estágio, apresentada de seguida.

2.2.2.3. Dashboard: close the loop

Emergiu na tarefa anterior mais uma variável a considerar quando nos focamos em comentários de clientes insatisfeitos e que deram uma avaliação de 0 a 6, na escala do NPS: o Close The Loop (CTL).

O CTL é o processo pelo qual as organizações ouvem e respondem aos clientes nas suas interações com as empresas, já que cada comentário de insatisfação tem a promessa de uma conversa associada, na expectativa do consumidor, por isso, mais importante do que recolher respostas é agir e aprender com elas. A equipa escolhida para realizar o processo de CTL é composta pelos “cloopers”. Entrar em contato com os clientes que forneceram feedbacks é uma ótima forma de garantir que os problemas

são resolvidos em tempo útil. Quando as empresas resolvem rapidamente as reclamações conseguem um aumento significativo na fidelidade à marca e uma redução das taxas de churn. Assim, impede-se a conversão de clientes em detratores e reforça ainda a imagem da marca de quem tem uma grande experiência. Segundo o People Metrics (2012), na tabela 11, as cinco características básicas de um programa de CTL são: (1) identificação do cliente, (2) *design* orientada para a ação, (3) automatização, (4) gestão de caso e (5) mentalidade de experiência do consumidor.

| Características CTL | Descrição |
|---------------------------------------|---|
| Identificação do cliente | Para acompanhar pessoalmente o feedback de um cliente é necessário saber quem é o cliente e como contatá-lo. |
| <i>Design</i> orientado para a ação | A pesquisa usada num programa CTL concentrar-se-á em fazer apenas questões abertas para perceber os aspetos relevantes para o processo do cliente. |
| Automatização | Para ser eficaz, o sistema CTL deve ser automático para permitir um acompanhamento em tempo real. |
| Gestão de caso | Fornece ferramentas para ajudar os cloopers a delegar ações de acompanhamento e rastrear o andamento dos casos abertos. |
| Mentalidade de experiência do cliente | Devido a esta mentalidade centrada no cliente, em última análise, o CTL resolverá os problemas internos que estão a causar problemas aos clientes. Não se trata apenas de seguimento das situações, mas sim de transformação. |

Tabela 11: Características básicas de um programa de CTL. Fonte: People Metrics.

No contexto EDP Comercial, o processo do programa CTL segue as mesmas linhas orientadoras das mencionadas na tabela 11. Após detetada uma situação que exija a intervenção dos cloopers é identificado o cliente detratador com problema não resolvido, assim como os dados do mesmo para se proceder ao contato e delinea-se uma conversa de modo a obter as máximas informações acerca da situação retratada no inquérito de satisfação. Ao longo da conversa, a situação do cliente detratador é ao máximo tentar resolver, já que os *cloopers* possuem alguma autonomia para o fazerem. Depois de terminado o contato com o cliente, as conclusões retiradas dessa conversa

são colocadas num report CTL mensal, junto de todos os dados do processo em causa. Sendo um processo de gestão de crise muito relevante para o universo da equipa de CX, os reports mensais de CTL foram nos enviados para assim analisar e tirar conclusões do que corre pior nos serviços EDP C para, posteriormente, esses insights serem usados para justificar inícios de projetos internos que visem melhorar a experiência do cliente.

Dessa forma, no início de cada mês, a partir de fevereiro de 2021, são partilhados com a equipa CX os relatórios de CTL, a fim de ser feito o levantamento de insights e conclusões. Antes dessa fase do processo, foi necessário desenhar o método pelo qual seria feito o *dashboard* que conteria a informação acumulada ao longo dos meses. Considerando a figura 11, a criação do dashboard começa com a partilha mensal do Report CTL com a equipa de CX por parte da equipa de *Cloopers*, depois dessa receção inicia-se uma análise geral dos dados onde é apurado, por exemplo, o número de processos concluídos. De seguida, o foco da análise incide em serviços específicos como os Packs Living, Solar SA e Funciona SA, de modo a recolher conclusões relevantes como: o nº de processos abertos e fechados, os comentários mais relevantes e a respetiva categorização das reclamações. Após a recolha desses dados, é criado mensalmente um *dashboard* em Excel preenchido com todas as conclusões e insights acumulados recolhidos durante os processos anteriores. Validado o *dashboard* este está pronto para ser partilhado com toda a equipa de CX.



Figura 11: Mapeamento do Processo de Criação do Dashboard: Close The Loop. Fonte: Elaboração do autor.

A presente tarefa foi uma das grandes valias do estágio, pois permitiu estar envolvida num projeto inovador e com grande relevância na evolução do trabalho da equipa de CX. A investigação foi extremamente motivante e enriquecedora pois insights e conclusões retiradas dela não tinham ainda sido recolhidas anteriormente.

2.2.3. Benchmark - EDP STORE

A presente tarefa não foi o último trabalho a ser desenvolvido durante o estágio, no entanto, foi o desafio que, na ótica da Experiência do Consumidor e dos objetivos

inicialmente descritos para o estágio, se mostrou mais benéfica e interessante para a consolidação de todas as explicações e competências adquiridas.

A EDP Store é uma loja online que apresenta todos os produtos que a EDP comercializa, nomeadamente, equipamentos para o aquecimento da água, eletrodomésticos, produtos para a iluminação, climatização, energia solar e mobilidade elétrica, sempre com o mote da sustentabilidade e energia verde associado. Este serviço de *e-commerce* é relativamente recente e, por isso, de forma célere, foi possível apontar-lhe alguns pontos de melhoria na lógica do utilizador e da experiência do mesmo. Dessa forma, surgiu a tarefa de melhorar a experiência do cliente na EDP Store que se concretizou com um benchmarking.

Segundo a literatura, um benchmarking tem como objetivo estimular e facilitar as mudanças organizacionais e melhorar o desempenho através da aprendizagem com os outros (Keegan et al., 2006). O presente benchmarking incluiu duas denominações diferentes do conceito: Benchmarking Interno e Benchmarking Competitivo. Benchmarking Interno compararam-se dados interdepartamentais da organização, no entanto, por ser uma prática que apresenta algumas limitações, nomeadamente, no que se refere aos padrões de referência que utiliza e ao potencial de melhoria. Para colmatar essa barreira, foi feito um benchmarking competitivo, pois permitiu comparar produtos, serviços e processos com as empresas concorrentes, porém a dificuldade em encontrar informações com a elevada precisão da investigação interna (Madeira, 1999).

Para mapear a tarefa e concretizá-la com sucesso, foram seguidas as quatro fases de um benchmarking, segundo a Sociedade Portuguesa de Inovação (1999): (1) planeamento, (2) recolha de dados, (3) análise e (4) adaptação e melhoria.

Como já tinha sido apresentado o projeto alvo do benchmarking, durante a reunião de Ponto de Situação do estágio, o planeamento consistiu apenas na definição dos parceiros que iam fazer parte desta análise profunda. Para a recolha de dados interna ficou planeado falar-se com todas as equipas responsáveis pelo projeto EDP Store. Na recolha de dados aos concorrentes, embora o conceito da EDP Store não esteja presente nos maiores comercializadores de eletrodomésticos portugueses, fazendo deste um serviço inovador, era importante conhecer e recolher dados em empresas como: Worten, Radio Popular, Fnac e MediaMarkt. Tendo em vista o objetivo principal de melhoria da experiência, definiram-se também alguns parceiros internacionais.

Na fase da recolha de dados foi também inserida a análise, foram usados métodos tanto documentais como não-documentais. Nos documentais recolheram-se, essencialmente, dados internos sobre a EDP Store, nomeadamente, os e-mails de confirmação de encomenda e todas as campanhas de comunicação em curso, para que

assim fosse possível, numa outra etapa, montar a jornada de um cliente EDP Store. No método não-documental, escolheu-se a experimentação, ou seja, a análise da concorrência passou pela simulação da uma compra de um eletrodoméstico, desde o momento da procura no motor de busca às comunicações de confirmação da encomenda (e-mail e sms). O mapeamento desse processo começou com a procura no Google de um frigorífico em específico, que a EDP Store tinha à venda, depois acedeu ao website da concorrência. Analisou-se de seguida a informação global que a página fornecia, como as cores usadas, filtros dos produtos, disposição dos produtos, entre outros pormenores. Escolheu-se o frigorífico e recolheram-se as informações que a página do produto em específico fornecia, nomeadamente, a informação contida na descrição do produto, o número de fotografias e os elementos visuais relativos às promoções. A seguir foi só adicionar o artigo ao carrinho, proceder ao checkout, receber as comunicações da confirmação da encomenda e fazer uma análise comparativa com os dados já coletados da realidade EDP Store.

Após a análise cuidada e o apontamento de *insights* relevantes para a continuação da tarefa, seguimos com o benchmarking para a fase da adaptação e melhoria. Esta etapa do trabalho ficou caracterizada pela junção de todos os dados recolhidos nas fases anteriores e na apresentação gráfica e organizada dos mesmos e fez-se a seguinte divisão: (1) análise da concorrência, (2) jornada do cliente EDP Store e (3) sugestões e melhorias.

Foram então criados alguns diapositivos dedicados à análise da concorrência onde se apontaram os pontos mais relevantes encontrados durante a investigação, todos os pontos escritos foram suportados com elementos visuais afim de tornar a comunicação mais clara. Essa estratégia foi, aliás, aplicada em toda a apresentação.

Para elaborar a jornada do cliente EDP Store foi necessário analisar outras jornadas dos clientes já elaboradas em outros projetos da equipa de CX, como por exemplo, a jornada do cliente feito para o serviço Solar. A Jornada do Cliente é uma referência ao processo de compra de um determinado consumidor desde o primeiro contato com a empresa até à finalização do negócio. O principal objetivo de criar uma completa jornada do cliente é reconhecer os *pain points*, compreendê-los e identificar as possíveis soluções.

Criar uma jornada do consumidor envolve conhecer cada pormenor do processo de compra e as diferentes etapas que o compõem, por isso, foi uma tarefa que, pelo desconhecimento natural dos processos por parte do estagiário, demorou mais tempo a ser realizada do que o esperado. No entanto, através do método de “engenharia reversa”, a jornada de um potencial cliente EDP Store com as principais fases, *pain points* e sugestões de melhoria ficou concluída.

Assim sendo, chegámos à fase da tarefa mais complexa e que mais horas de trabalho necessitou: o desafio de apresentar sugestões e melhorias para melhorar a experiência do consumidor na EDP Store. Para a realizar, com o máximo de alinhamento com a visão e valores da EDP, foi sustentada em três pilares: sustentabilidade, humanização e RSC. A sustentabilidade tem sido um do ponto diferenciador da EDP Comercial perante os seus concorrentes, pois além de todos os eletrodomésticos que compõe o portfólio de produtos da EDP Store terem a classe energética bem destacada, também contém equipamentos como painéis solares, e fotovoltaicos, e carregadores de baterias para a mobilidade elétrica disponíveis. Humanização, pois, o objetivo das comunicações EDP Comercial é serem mais emocionais e humanas, embora cada vez mais digitais e imprimindo o cunho da sustentabilidade. E, finalmente, a RSC, pois, aliada a uma empresa como a EDP estão associadas iniciativas e organizações de causas sociais e ambientais como, o exemplo, do projeto Planeta Zero. Foi na fusão dos três pilares que nasceram as sugestões de melhoria, pois na análise foi detetada pouco destaque àquelas que eram as mais-valias da EDP Store e da EDP Comercial, no geral.

Assim sendo, foi criado um vídeo simulador que figurava a navegação na secção da loja EDP, mas com a inclusão de mais destaque na questão da energia 100% verde e nas possíveis poupanças associadas à compra de determinados eletrodomésticos. Outra proposta de melhoria que compôs o benchmarking foi a criação de um e-mail de confirmação de encomenda mais verde que além da atual informação sobre as características do equipamento adquirido, incluía também duas dicas de eficiência energética com o mote de “poupar o planeta e a sua carteira”. Quando se estava a dar como quase terminada a tarefa, foi simulado mais um e-mail, mas desta vez com previsão de envio um ano após a compra. Esse e-mail não teria qualquer objetivo comercial, apenas o intuito de fazer sentir o consumidor mais acompanhado através de dicas de poupança para pôr em prática no dia-a-dia.

Parte III: ANÁLISE CRÍTICA

3. Análise Crítica

A oportunidade de estagiar na EDP Comercial foi, sem dúvida, uma grande surpresa. Sendo uma empresa com uma cota de mercado que monopoliza o fornecimento de energia, as expectativas estavam muito altas e mantiveram-se após o primeiro contato. Contando com uma equipa qualificada, jovem e muito motivada, em que a cooperação e a interajuda são dois dos valores fundamentais, os estagiários são integrados nas equipas de trabalho, não limitando o estágio apenas à aprendizagem e cumprimento de tarefas. O ambiente laboral descontraído criou muitas oportunidades para ter voz ativa em vários projetos.

Existiu um constante acompanhamento por toda a equipa, que se tornou determinante para o sucesso do estágio em geral, no entanto, consequência do regime remoto e do constante trabalho da equipa, houve alguns momentos em que foi difícil esclarecer questões e perceber alguns procedimentos habituais da EDP para realizar com sucesso as tarefas propostas. Porém, a experiência foi soberba e permitiu cumprir com todos os objetivos estipulados. Em quatro meses era impensável alterar toda a forma de trabalho de uma empresa e resolver todos os problemas existentes, ponto que todos os envolvidos, tanto o estagiário como a organização, tiveram em consideração ao definir o plano inicial de tarefas e a sua viabilidade.

3.1. Resultados Obtidos

Previamente realçou-se os objetivos de humanizar e tornar mais verde todas as comunicações da EDP Comercial, sendo este o principal motor do presente estágio. A EDP Comercial alavancou o seu portfólio de serviços nos últimos anos, e houve processos de comunicação que ainda não tinham sido alvos de atualizações e, por isso, não estavam em linha com as estratégias e metas estabelecidas.

O resultado obtido da tarefa das Tendências 2021 foi extremamente importante para a continuação e evolução do estágio, principalmente pelo fulcral fator do contexto. O fator contextual tornou-se notável, pois tendo sido a primeira tarefa com mais importância a ser realizada durante o estágio, forneceu informações e consciência sobre o que move e faz funcionar a equipa da CX, em particular, e a EDP Comercial, no geral. Poder visualizar toda a pesquisa feita espelhada na apresentação que traduziria os objetivos da equipa para o ano 2021 foi extremamente motivador e gratificante.

Todas as tarefas tiveram resultados interessantes, mas o principal resultado e, provavelmente, o que mais impacto teve na equipa de CX, foi a criação de um dashboard mensal do VoC, consequência da análise ao Medallia – Voice Of Customer. A verdade é que a plataforma do Medallia já era conhecida por todos, assim como as

suas possíveis contribuições, no entanto, a sua exploração e resultados para equipa de Customer Experience eram muito reduzidos. Numa perspetiva pessoal, o resultado excedeu as expectativas, sendo notória a sua influência na evolução de outras tarefas e projetos. O resultado principal pode descrever-se como um painel de informação atualizada e interpretação rápida com as conclusões mais relevantes sobre os serviços e a experiência do consumidor disponível para todos os que queiram evitar ter de aceder ao Medallia e procurar a mesma informação, perdendo assim horas do trabalho que poderiam ser aplicadas noutras etapas. É um resultado concluído à data de abril de 2021, não conseguindo prever se na atualidade se a situação permanece.

O resultado alcançado pelo benchmarking à EDP Store foi importante tanto para a EDP Comercial, como para o estagiário, tendo sido uma enorme fonte de aprendizagem e consolidação de expressões como “comunicações mais verde” e a “humanização das comunicações”. Esta tarefa permitiu pôr em prática todos os ensinamentos e objetivos que a EDP Comercial apresentou na entrevista de recrutamento e nas reuniões posteriores. Existe subentendida uma RSC e um “dever” de educar o consumidor em todas as novas comunicações e projetos da EDP Comercial. E, nesta tarefa, a criatividade aliou-se a todo o aprendizado e valores atuais da organização, alcançados através de uma atenta observação do meio, durante o estágio, permitindo construir uma proposta completa e de grande valor para o cliente final. As conclusões foram inúmeras durante os dias de trabalho, mas a que melhor resume a proposta final apresentada, prende-se no fato de achar que todos os valores e ações sustentáveis e de RSC, que a EDP ao longo dos anos tem vindo a adquirir, nem sempre ficam claros e são pouco destacados nas comunicações enviadas ao cliente. Esta tarefa foi também, por isso, o desafio em que houve maior liberdade criativa para analisar, tirar conclusões, consolidar e apresentar melhorias. O mais difícil de explicar sobre esta tarefa são os resultados concretos para a organização, pois quando estes começaram a ser analisados o estágio estava já na sua fase final.

3.2. Competências Adquiridas

O presente estágio, através da sua vertente prática, possibilitou a consolidação de diversos conceitos, processos e métodos abordados em contexto académico. Muitas foram as oportunidades em que foi possível aplicá-los e observar as suas implicações em casos reais.

A nível de competências, o desenvolvimento da capacidade de organização e mapeamento de todos os processos foi, sem dúvida, um dos pontos mais fortes do estágio. A verdade é que, inicialmente, o planeamento não era uma competência inata

e, quando pedido o envio de um plano para as tarefas, o tempo despendido era demasiado grande e criava uma enorme ansiedade e insegurança, porém, à medida que o estágio foi avançando o pensamento de planeamento e mapeamento tornou-se automático e mais rápido. Em certas situações, ainda se cometia o erro de partir logo para a resolução, sem uma estrutura como base, o que acabou por dificultar em muito a finalização com sucesso do processo. Esta competência não foi adquirida trabalhando sozinha, por isso, sem a intervenção e orientação da EDP Comercial esta capacidade tinha permanecido por desenvolver.

Quando se abordam as competências adquiridas durante o estágio, o desenvolvimento da capacidade analítica e análise crítica não pode ser esquecido. Constantemente, durante as reuniões de Ponto de Situação, eram solicitados insights sobre projetos que exigiam uma análise intensiva e crítica, previamente realizada. Dessa forma, tornou-se crucial os aperfeiçoamentos dessas duas importantes capacidades, no entanto, só ficaram inteiramente consolidadas no final da tarefa de análise ao VoC e construção do Dashboard CTL.

Num contexto pessoal e individual, esta experiência permitiu o crescimento da capacidade de relacionamento interpessoal em contexto remoto. A verdade é que, em alguns contextos, contactar com os elementos sénior era um tanto intimidante e desconfortável. No entanto, ao longo do estágio, essa situação normalizou-se e, de etapa a etapa, através da absorção das rotinas de funcionamento do departamento, a competência de relacionamento interpessoal foi crescendo e, no final, a evolução positiva era visível.

Muitas foram as situações em que a capacidade de comunicação em contexto empresarial teria de estar “*on point*”, pois era essencial transmitir os conhecimentos, informações e conclusões às equipas e, por isso, não se podia registar uma fraca capacidade comunicativa. Tendo conhecimento prévio dessa situação, as apresentações eram preparadas atempadamente e estudadas de forma a estar preparado para todas as eventualidades. No final do estágio, era uma competência mais do que inata e já bastava apenas ter uma análise pré-feita para a apresentação correr de forma fluída.

3.3. Contribuições para a Entidade de Acolhimento

Durante todo o estágio, promoveu-se uma política de “*win-win*” entre o estagiário e a organização. Assim sendo, à parte dos resultados apresentados no subcapítulo reservado para a descrição dos resultados obtidos, que poderão ser também um contributo para a EDP Comercial por serem uma boa junção do conhecimento

académico e a sua aplicação prática, o estagiário procurou sempre ser um membro ativo na empresa por diversas ocasiões.

A colaboração foi uma das mais-valias, mostrando-se sempre disponível para ajudar os colegas de equipa, mesmo que muitas vezes o conhecimento sobre a situação não fosse o mais atualizado. No entanto, mesmo em contexto organizacional, percebe-se que uma opinião ou conselho pode fazer a diferença ao final do dia.

Finalmente, e não menos importante, procurou-se sempre criar um ambiente laboral o mais descontraído e bem-disposto possível, através de dois ou três minutos de conversa antes das reuniões mais formais, por exemplo. A energia e o dinamismo, características intrínsecas do estagiário, contribuíram para um clima de trabalho mais dinâmico e encorajador, responsáveis pelo sucesso da concretização das múltiplas tarefas.

3.4. Oportunidades de Melhoria e Recomendações

A EDP Comercial é uma empresa que conserva valores claros, transparentes e muito objetivos, pois é uma marca que se mantém constantemente atenta às diversas mudanças e evoluções que o mundo regista. E, por isso, é uma organização atualizada quanto às estratégias de marketing, melhorando-as sempre que o mercado o exige. Mas nem por isso se esquece do papel central do consumidor e como essas mudanças o podem afetar, criando, sempre que possível, ações que promovam uma excelente relação com o cliente. Dessa forma, seria de uma grande injustiça, apontar como recomendação a melhoria da experiência do consumidor, sendo que há uma equipa cem por cento focada nesse aspeto.

Porém, como em todas as empresas, existem também pontos de melhoria a serem sugeridos. A principal recomendação consiste num maior foco no processo de *onboarding* para elementos novos na EDP Comercial. Embora esta não seja uma sugestão focada nas estratégias do negócio, é importante para, futuramente, garantir que o que é apresentado, inicialmente, pela equipa de Recursos Humanos, está de acordo com o discutido ao longo dos estágios. A verdade é que através da apresentação da EDP Comercial, no primeiro dia como sessão de integração de novos elementos, sentiram-se apenas a importância dos números. Sendo que para os novos elementos importa também saber como é a cultura de trabalho da empresa que, neste caso, veio mostrar-se extremamente leve, descontraída, dinâmica e, por isso, muito motivadora.

Quanto às relações interpessoais do grupo, não há apontamentos a fazer. A pessoa responsável pela supervisão do estágio tornou esse ponto num dos mais fortes a destacar durante o estágio. Sendo um estágio curricular, havia muitas sessões de atividades de promoção de bem-estar no trabalho, como um *workshop* sobre a

importância do sono e sessões sobre como lidar com o luto durante a pandemia, que não estavam disponíveis para os estagiários. No entanto, os insights mais importantes foram todos partilhados e transmitidos, o que contribuiu para um crescimento do autoconhecimento.

3.5. Limitações e Dificuldades sentidas

Para a realização deste estágio e relatório, muitas foram as limitações e dificuldades sentidas. A dificuldade maior sentiu-se na componente teórica pelo método bibliométrico proposto. Nunca tinha havido um contato direto com este tipo de metodologia, o que complicou a fluidez e o respeito pelos prazos de entrega da análise bibliométrica. A primeira dificuldade sentiu-se na escolha das palavras-chaves, sendo estas o elemento principal para resultados não enviesados. Depois de recolhidas as informações e dados relevantes para a análise, as limitações focaram-se na estruturação da análise bibliométrica, no entanto, depois de esclarecidas as dúvidas, a tarefa tornou-se menos complexa. Também o facto do idioma de toda a literatura ser o inglês dificultou o fluxo da análise.

Na componente prática, a maior limitação sentida foi a experiência de um estágio em teletrabalho numa organização como a EDP Comercial. A consideração do regime presencial como uma mais-valia para o estabelecimento de relações humanas veio a ser quebrada, a muito custo e resiliência, através deste estágio. Não conhecer pessoalmente nenhum dos elementos com que se trabalha dificultou, inicialmente, a criação de empatia e confiança, apesar de ter sido extremamente simples contactar com qualquer elemento da equipa através da aplicação Microsoft Teams. Por isso, a vertente social foi de certa forma afetada, já que a habitual “pausa para o café” não criava contatos com outros colegas. A equipa de CX, consciente desse ponto, procurava minimizar este problema, promovendo vários eventos virtuais, muitos deles realizados às sextas-feiras, proporcionando momentos de descontração e interações com toda a equipa antes do descanso do fim-de-semana.

Por outro lado, é importante ressaltar que o regime de teletrabalho trouxe vantagens que não podem ser esquecidas. Neste caso, evitou a mudança da residência para Lisboa, por isso, reduziu os custos inerentes a essa situação. E permitiu uma maior proximidade com a família, situação que não ocorreria se, diariamente, tivesse de haver uma deslocação para a sede física da EDP Comercial.

Conclusão

O presente relatório descreveu o estágio curricular realizado na equipa de *Customer Experience, Engagement & Partnership* da EDP Comercial, para a obtenção do grau de Mestre em Marketing. Esta equipa trabalha arduamente em vários projetos que visam aprimorar a relação do consumidor com os diversos serviços que a EDP oferece, revendo de forma holística os pontos de comunicação com o cliente e definindo estratégias inovadoras de melhoria da eficácia desses pontos.

Não existem questões quanto à influência da RSC na relação com o consumidor. A verdade é que uma empresa que se apresente como socialmente responsável tem uma maior probabilidade de desenvolver uma relação de lealdade e de confiança com o cliente. Essa conclusão foi obtida ao longo da realização das tarefas propostas ao estágio e da procura de literatura para realizar a primeira parte deste trabalho: a revisão de literatura. Parte essa completa e com informações atualizadas sobre as investigações que têm sido realizadas nos últimos anos, devido à análise bibliométrica realizada. Esta análise permitirá ajudar os investigadores futuros uma vez que lhes é dada a oportunidade de focarem apenas o seu trabalho nas lacunas e oportunidades aqui identificadas, poupando-lhes tempo.

As oportunidades de desenvolver diversas propostas de melhoria foram imensas durante todo o estágio. Dessa forma, o estágio curricular foi extremamente rico pois permitiu identificar os valores e preocupações da EDP na primeira pessoa. Todos os projetos ou tarefas realizadas tiveram como base o tema da RSC e da Sustentabilidade, o que comprovou a ideia de que são temas fulcrais para criar uma boa relação com o cliente atual. Dessa forma, unindo os conhecimentos teóricos, a experiência profissional e a criatividade foram projetadas variadas propostas de otimização e melhoria da experiência do consumidor. O trabalho remoto foi o ponto com menos preponderância para a avaliação positiva deste estágio, pois, apesar de todo o apoio incondicional da equipa, pessoalmente, foi, muitas vezes difícil, enfrentar as limitações que iam ocorrendo ao longo dos cinco meses de trabalho. No entanto, o saldo para esta experiência é positivo, a todos os níveis, devendo-se sobretudo à Ana Garcia, responsável pela supervisão do meu estágio.

Referências Bibliográficas

Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review: Sustainability-oriented Innovation. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>

Aderito da Silva, A., Franklin, M. A., Falcoski Ferreira, A., de Sena Martini, F., & Ostini Baccarin, G. (2008). *A Influência do Ambiente Organizacional na Inovação de Produtos em Empresas Empreendedoras*. V Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. https://www.researchgate.net/profile/Marcos-Franklin/publication/281108731_A_Influencia_do_Ambiente_Organizacional_na_Inovacao_de_Produtos_em_Empresas_Empreendedoras/links/55d5df3b08aed6a199a29490/A-Influencia-do-Ambiente-Organizacional-na-Inovacao-de-Produtos-em-Empresas-Empreendedoras.pdf

Ali, H. Y., Danish, R. Q., & Asrar-ul-Haq, M. (2020). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 166–177. <https://doi.org/10.1002/csr.1781>

Aramburu, I. A., & Pescador, I. G. (2019). The Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Effect of Reputation in Cooperative Banks Versus Commercial Banks in the Basque Country. *Journal of Business Ethics*, 154(3), 701–719. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3438-1>

Azmat, F., & Ha, H. (2013). Corporate Social Responsibility, Customer Trust, and Loyalty-Perspectives from a Developing Country. *Thunderbird International Business Review*, 55(3), 253–270. <https://doi.org/10.1002/tie.21542>

Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G. de, Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. de. (2010). Inovação e sustentabilidade: Novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146–154. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200002>

Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315819181>

Boff, L. (2017). *Saber Cuidar: Ética do Humano—Compaixão pela Terra*. Vozes Lda. <https://books.google.pt/books?id=q4wwDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>

Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5–14. <https://doi.org/10.1108/02756661111100274>

Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>

Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. https://books.google.pt/books?id=ALIPAAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>

- Calabrese, A., Costa, R., & Rosati, F. (2016). Gender differences in customer expectations and perceptions of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 116, 135–149. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.100>
- Cantele, S., & Cassia, F. (2020). Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102510. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102510>
- Carroll, A. B. (sem data). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. 11.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Chueke, G. V. (2015). O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. *São Paulo*, 2, 5.
- Colmenares, O., & Saavedra, J. (2007). Theoretical review of the brand loyalty: Approaches and valuations. *Cuadernos de Gestión*, 7, 69–81.
- Cowan, K., & Guzman, F. (2020). How CSR reputation, sustainability signals, and country-of-origin sustainability reputation contribute to corporate brand performance: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 117, 683–693. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.017>
- Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., & Siegel, D. S. (Eds.). (2009). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001>
- Cuesta-Valiño, P., Rodríguez, P. G., & Núñez-Barriopedro, E. (2019). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in hypermarkets: A new socially responsible strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 761–769. <https://doi.org/10.1002/csr.1718>
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dickson, M. A., Eckman, M., Loker, S., & Jirousek, C. (2013). A model for sustainability education in support of the PRME. *Journal of Management Development*, 32(3), 309–318. <https://doi.org/10.1108/02621711311318337>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Gerdt, S.-O., Wagner, E., & Schewe, G. (2019). The relationship between sustainability and customer satisfaction in hospitality: An explorative investigation using eWOM as a data source. *Tourism Management*, 74, 155–172. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.010>
- Goh, E., & Jie, F. (2019). To waste or not to waste: Exploring motivational factors of

Generation Z hospitality employees towards food wastage in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 126–135. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.02.005>

Gursoy, D., Boğan, E., Dedeoğlu, B. B., & Çalışkan, C. (2019). Residents' perceptions of hotels' corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 117–128. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.03.005>

Hallberg, G. (2003). Is your loyalty programme really building loyalty? Why increasing emotional attachment, not just repeat buying, is key to maximising programme success. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(3), 231–241. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740111>

Han, H., Yu, J., & Kim, W. (2019). Environmental corporate social responsibility and the strategy to boost the airline's image and customer loyalty intentions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(3), 371–383. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1557580>

Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M., & Singh, J. J. (2020). Co-creation: A Key Link Between Corporate Social Responsibility, Customer Trust, and Customer Loyalty. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 151–166. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4015-y>

Kamiya, A. S. M., Hernandez, J. M. da C., Xavier, A. K. S., & Ramos, D. B. (2018). A IMPORTÂNCIA DO APEGO À MARCA PARA O ENGAJAMENTO EM CAUSAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. *Revista de Administração de Empresas*, 58(6), 564–575. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180605>

Kang, J., & Hustvedt, G. (2014). Building Trust Between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 253–265. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1916-7>

Kitzmueller, M., & Shimshack, J. (2012). Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51–84. <https://doi.org/10.1257/jel.50.1.51>

Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>

Lee, S. W., & Xue, K. (2020). A model of destination loyalty: Integrating destination image and sustainable tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(4), 393–408. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1713185>

Li, Y., Liu, B., & Huan, T.-C. (T. C.). (2019). Renewal or not? Consumer response to a renewed corporate social responsibility strategy: Evidence from the coffee shop industry. *Tourism Management*, 72, 170–179. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.031>

Lii, Y.-S. (2011). The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives on consumers' identification with companies. *African journal of business management*, 5, 1642–1649.

Liu, M. T., Liu, Y., Mo, Z., Zhao, Z., & Zhu, Z. (2019). How CSR influences customer behavioural loyalty in the Chinese hotel industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(1), 1–22. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2018-0160>

Martínez García de Leaniz, P., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9(1), 262–280. <https://doi.org/10.3926/ic.378>

Merigó, J. M., & Yang, J.-B. (2017). A bibliometric analysis of operations research and management science. *Omega*, 73, 37–48. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2016.12.004>

Milani Filho, M. A. F. (2008). Responsabilidade social e investimento social privado: Entre o discurso e a evidência. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 89–101. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772008000200008>

Nadeem, W., Juntunen, M., Shirazi, F., & Hajli, N. (2020). Consumers' value co-creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethical perceptions and relationship quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119786. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119786>

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 33–44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>

Osakwe, C. N., & Yusuf, T. O. (2021). CSR: A roadmap towards customer loyalty. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(13–14), 1424–1440. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1730174>

Palihawadana, D., Oghazi, P., & Liu, Y. (2016). Effects of ethical ideologies and perceptions of CSR on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(11), 4964–4969. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.060>

Park, E. (2019). Corporate social responsibility as a determinant of corporate reputation in the airline industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 215–221. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.11.013>

Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2007). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: The case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 3–12. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00515.x>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. 24.

Pritchard, A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25, 348–349.

Raman, M., Lim, W., & Nair, S. (2012). The impact of corporate social responsibility on consumer loyalty. *Kajian Malaysia*, 30, 71–93.

Ramesh, K., Saha, R., Goswami, S., Sekar, & Dahiya, R. (2019). Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 377–387. <https://doi.org/10.1002/csr.1689>

Raza, A., Rather, R. A., Iqbal, M. K., & Bhutta, U. S. (2020). An assessment of corporate social responsibility on customer company identification and loyalty in banking industry: A PLS-SEM analysis. *Management Research Review*, 43(11), 1337–1370. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2019-0341>

Rivera, J., Bigne, E., & Curras-Perez, R. (2019). Effects of Corporate Social

Responsibility on consumer brand loyalty. *Review of Business Management*, 20(3), 395–415. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4003>

Salmones, M. del M. G. de los, Crespo, A. H., & Bosque, I. R. del. (2005). Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5841-2>

Serpa, D. A. F., & Fourneau, L. F. (2007). Responsabilidade social corporativa: Uma investigação sobre a percepção do consumidor. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 83–103. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000300005>

Servera-Francés, D., & Piqueras-Tomás, L. (2019). The effects of corporate social responsibility on consumer loyalty through consumer perceived value. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 66–84. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1547202>

Singh, A., & Verma, P. (2017). How CSR Affects Brand Equity of Indian Firms? *Global Business Review*, 18(3_suppl), S52–S69. <https://doi.org/10.1177/0972150917693149>

Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

Touzani, M., & Temessek, A. (2009). *Brand Loyalty: Impact of Cognitive and Affective Variables*. 16.

van Eck, N. J., & Waltman, L. (2020). *VOSviewer Manual*. 53.

Van Holt, T., Statler, M., Atz, U., Whelan, T., Loggerenberg, M., & Cebulla, J. (2020). The cultural consensus of sustainability-driven innovation: Strategies for success. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3399–3409. <https://doi.org/10.1002/bse.2584>

Veiga, J. E. D. (2014). O âmago da sustentabilidade. *Estudos Avançados*, 28(82), 7–23. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142014000300002>

Vishwanathan, P., van Oosterhout, H. (J.), Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., & Essen, M. (2020). Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314–350. <https://doi.org/10.1111/joms.12514>

Wieseke, J., Alavi, S., & Habel, J. (2014). Willing to Pay More, Eager to Pay Less: The Role of Customer Loyalty in Price Negotiations. *Journal of Marketing*, 78(6), 17–37. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0104>

Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>