ProDOP Serra da Estrela

Proteção, Promoção e Potencialização do Queijo Serra da Estrela DOP

Entregável 3.1

Relatório Técnico: Nova estratégia de posicionamento no mercado do Queijo Serra da Estrela DOP e produtos elaborados a partir deste (ex.: unidose)

Parceiros envolvidos na tarefa 3.1	Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTGOH) (responsável) em parceria com a BLC3
Data de Início da Tarefa 3.1	1 de janeiro de 2019
Data de Conclusão da Tarefa 3.1	31 de dezembro de 2022

Índice

Índice de Figuras 3

Índice de Tabelas 4

Introdução 5

Execução da tarefa 11

Bibliografia 17

Índice de Figuras

Figura 1. Os diferentes tipos de inovação ao longo do ciclo de vida de um produto e a relação com a capacidade de inovação da empresa. 8

Figura 2. Procedimento para a organização do *FocusGroup*. 12

Figura 3. *FocusGroup* realizado com consumidores queijo da Serra da Estrela DOP, nas instalações da BLC3. 13

Figura 4. Provas sensoriais realizadas com o *FocusGroup* dos consumidores, nas instalações da BLC3. 14

Índice de Tabelas

Tabela 1. Tipos de inovação (SPI, 1999) 5

Tabela 2. Potenciais participantes nas sessões de *FocusGroup* 13

Tabela 3. Guião de condução da sessão do *FocusGroup* 14

Introdução

O queijo Serra da Estrela é um produto DOP (Denominação de Origem Protegida) reconhecido pela sua pasta mole (estado amanteigado caraterístico) e atributos sensoriais únicos (um dos melhores queijos de montanha do mundo e uma das 7 Maravilhas da Gastronomia Portuguesa. Porém, as grandes pressões do mercado e falta de capacidade de adaptação ao mercado tem conduzido à sua desvalorização económica em 30% desde 2000.

Como produto com selo DOP, o queijo Serra da Estrela está sujeito a uma área geográfica delimitada e a determinadas condições de origem das matérias-primas, de fabrico e de comercialização para proteger a sua DOP; promover os seus atributos exclusivos e reforçar a sua credibilidade.

Uma das problemáticas é a falta de inovação no modo de apresentação, nomeadamente em termos de embalagem e forma de apresentação em unidose - estratégia comum em queijos DOPs internacionais para aumentar a quota de mercado.

O queijo Serra da Estrela é um *ex-libris* da gastronomia portuguesa, em que é necessário investir esforços tecnológicos para proteger e promover o seu caráter tradicional e exclusivo, bem como adaptá-lo ao mercado atual (aumento do tempo de prateleira, novas formas de apresentação, etc.) e assim garantir a sua sustentabilidade.

A inovação de um produto consiste no desenvolvimento e melhoria das funções dos produtos. Este é o tipo de inovação mais facilmente reconhecido pelo consumidor, pelo que implica o aparecimento de novos produtos ou a melhoria de produtos já existentes.

As inovações podem ser agrupadas em diferentes tipos. O interesse em procurar agrupar as inovações serve para facilitar a identificação do tipo de inovação para o qual uma empresa estará melhor preparada atendendo aos fatores, internos e externos, que condicionam essa opção. Na **Tabela 1** apresentam-se os vários tipos de inovação (SPI, 1999).

Tabela 1. Tipos de inovação (SPI, 1999)

Tipo de inovação	Descrição
Inovação do conceito	Este tipo de inovação pode ter na sua génese tecnologias já disponíveis e utilizadas noutros domínios, são aplicadas em ideias conceptualmente novas, distintas de tudo o que existe no mercado. Este conceito de inovação aplica-se quer a produtos quer a serviços.
Inovação do processo	Aplicado um novo processo, o qual, sem resultar numa alteração desse produto ou serviço, permite obter vantagens competitivas

PDR 2020 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO RURAL 2014·2020
PORTUGAL 2020
UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
A Europa Investe nas Zonas Rurais

	que normalmente estão associadas a uma redução dos custos de produção ou do serviço. Em geral, este tipo de inovação consiste na utilização de tecnologias inovadoras no processo, que podem ser completamente novas ou resultar de um processo de transferência e adaptação tecnológica a partir de outras áreas.
Criação de marca	A criação de uma marca normalmente não é reconhecida como uma inovação, mas essa criação corresponde a um processo de inovação em tudo semelhante ao processo de inovação associado ao desenvolvimento de um novo produto. Este tipo de inovação ocorre quando se aplica uma nova marca a produtos já existentes.
Aperfeiçoamento gradual	As inovações que se enquadram no perfil correspondente a aperfeiçoamento gradual são todas aquelas em que o novo produto, processo, procedimento ou serviço é o resultado da alteração de um já existente, na busca de uma maior satisfação do cliente.
Reorganização tecnológica	Com a reorganização tecnológica, a empresa pode não pretender introduzir qualquer modificação na forma como o cliente percepciona o produto ou o serviço, mas sim maximizar a rentabilização dos meios que tem ao seu dispor, maximizando a eficiência da sua produção, ou, em alternativa, alterar algumas componentes do produto ou serviço. Algumas das ferramentas que as empresas têm hoje ao seu dispor para efectuar reorganizações tecnológicas, quando desenvolvidas e aplicadas pela primeira vez constituiram inovações de conceito ou de processo.
Reformulação	Este tipo de inovação pode por vezes ser confundido com o aperfeiçoamento gradual, no entanto apresenta algumas diferenças. Quando se efetua a reformulação do produto, existem, tal como no aperfeiçoamento gradual, alterações que são introduzidas no produto. Em ambas procura-se a satisfação do consumidor, mas na reformulação procura-se mais a manutenção dessa satisfação sem alterar, na generalidade, as características base do produto. Ao contrário, no aperfeiçoamento gradual, procura-se reforçar a satisfação do consumidor modificando um produto de base através da alteração ou adição de alguns elementos.
Inovação de serviço	Neste caso cria-se um novo serviço, mas a inovação não está exclusivamente associada ao serviço em si, resultando sobretudo da sua utilização num determinado enquadramento que anteriormente não existia.
Inovação de *design*	Quando o cliente não reconhece diferenças significativas entre um produto produzido por empresas concorrentes e compra indiferenciadamente uma qualquer marca, a inovação ao nível do *design* pode ser uma forma de diferenciação que, se valorizada pelo cliente, potencia as vendas. Neste tipo de inovação, como o próprio nome indica, o produto sofre alterações nos elementos do seu *design* (e.g. cor, forma, dimensão), mantendo, no entanto, inalteradas as suas funcionalidades. O *design* é uma realidade inerente a todos os produtos com que lidamos no dia-à-dia. Este tipo de inovação é muito frequente, contudo é normalmente difícil enumerar exemplos. Quais os

PDR 2020 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO RURAL 2014·2020
PORTUGAL 2020
UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
A Europa Investe nas Zonas Rurais

	produtos cuja principal motivação de compra é o seu *design*? Cada um de nós será capaz de enumerar alguns, mas há poucos para os quais somos capazes de associar uma empresa ou uma marca. Importa salientar, e com isso talvez ajude a descobrir alguns, que o design é algo que o cliente valoriza em produtos duradouros.
Inovação de embalagem	Não sendo um elemento intrínseco ao produto, a embalagem é para muitos produtos, nomeadamente os de grande consumo, o primeiro elemento com o qual o cliente contacta e a partir do qual ele estabelece associações, verdadeiras ou não. Os atributos que o cliente associa ao produto a partir da embalagem, verdadeiros ou não, constituem a sua primeira motivação de compra. Esta é uma das motivações para as inovações ao nível da embalagem, mas existem outras duas igualmente importantes: a redução dos custos das embalagens e o aumento da segurança relativa à integridade do produto.

O *timing* da inovação é um fator igualmente importante que se encontra diretamente relacionado com a oportunidade. A **Figura 1** representa a curva típica do ciclo de vida de um produto. Inovações que coincidam com a fase inicial apresentam um risco mais elevado, mas simultaneamente um maior potencial em termos de benefícios. À medida que a entrada de uma empresa é efetuada em fases posteriores do ciclo de vida do produto, o risco diminui, mas igualmente o potencial associado à inovação. Ao longo do ciclo de vida de um produto, as inovações que o acompanham tendem a evoluir de inovação de conceito até inovação de embalagem, esta última na sua fase final. Podendo coexistir diferentes tipos de inovação numa mesma fase do ciclo de vida, a inovação em causa dependerá do balanço entre a atratividade do mercado e a capacidade da empresa (SPI,1999).

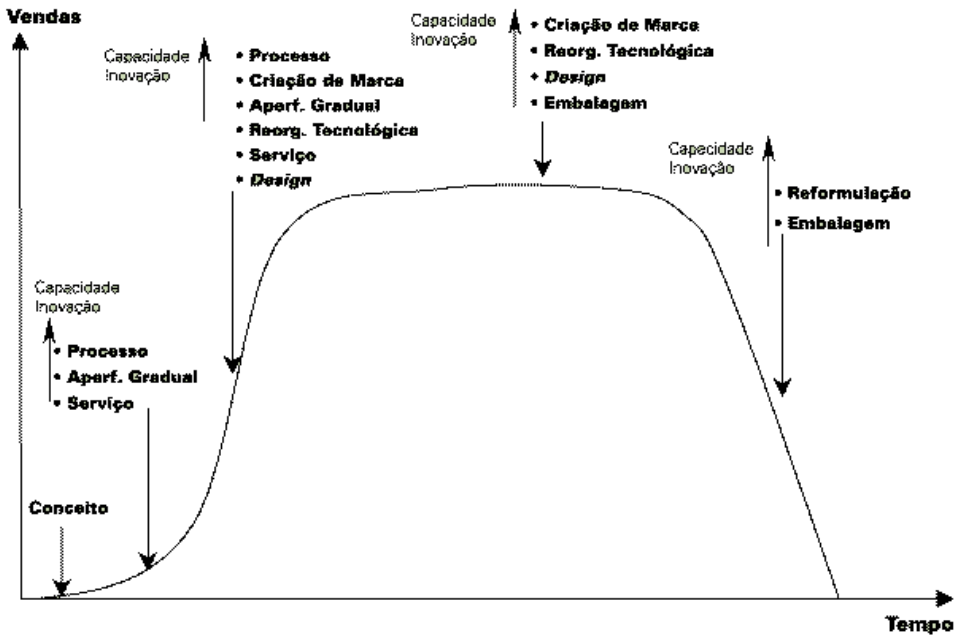

Figura 1. Os diferentes tipos de inovação ao longo do ciclo de vida de um produto e a relação com a capacidade de inovação da empresa.

No sentido de se apurar e compreender as possibilidades de inovação de um produto já existente podem ser aplicados dois tipos de instrumentos de investigação: (1) organização de grupos focais (*FocusGroup*) e (2) inquéritos por questionários.

O *FocusGroup* ou grupo de discussão focalizada trata-se de uma ferramenta de investigação, que consiste numa discussão estruturada que envolve a partilha progressiva e de clarificação dos pontos de vista e ideias dos participantes, fornecendo uma pesquisa qualitativa subjetiva, não estatisticamente válida, sobre as perceções, crenças ou atitudes da maioria de uma comunidade educativa, sobre um tema/problema.

No *FocusGroup* a composição do grupo deve ser homogénea ao nível dos aspetos do interesse da pesquisa e com um número mínimo de seis ou sete participantes, e um número máximo entre oito e quinze participantes, conforme o tema focalizado, que se reúne para uma discussão aberta sobre um tema/problema. Já o moderador deve possuir boas competências ao nível da comunicação, sensibilidade relativamente às questões em discussão, bem como uma boa capacidade em explorar o tópico em discussão (SAME; Reis, 2012).

Comparado com outras técnicas de inquirição, os grupos de discussão focalizada visam a compreensão da problemática, enquanto os outros métodos procuram encontrar as suas regularidades; permitem ter uma visão mais social do que individual; o produto é mais homogéneo do que diversificado e o processo é mais flexível do que padronizado e assenta nas palavras integrantes dos discursos e não nos números (SAME).

Os grupos focais fornecem informação detalhada que é difícil obter através duma entrevista individual ou duma pesquisa, porque um grupo de pessoas com diferentes perspetivas está a escutar uns aos outros e a participar duma discussão. Dessa maneira os participantes geram discussões a partir dos comentários ou ideias de cada um. Numa entrevista, o moderador faz perguntas que ele considera importante. No grupo focal diversos tópicos relevantes, que o moderador não havia considerado, podem surgir durante a discussão (I-Tech, 2008).

O *FocusGroup* é um instrumento de recolha de dados e, neste sentido apresenta as seguintes vantagens (I-Tech, 2008):

- ✓ Revela uma variedade de opiniões sobre um determinado tópico;
- ✓ Pode conduzir a novas informações importantes tanto para os moderadores quanto para o grupo de participantes.

Um inquérito por questionário é um conjunto de questões sobre um problema, previamente elaboradas, para serem respondidas por um determinado sujeito, por escrito ou oralmente. Para a utilização de um questionário, é essencial captar bem o objetivo a atingir, bem como o tipo de informações a recolher. Cada pergunta do questionário deve contribuir de uma maneira específica para alcançar os objetivos do estudo. Para construir um questionário, é necessário saber de maneira precisa o que se procura, assegurar-se que as perguntas têm um sentido e que todos os aspetos da questão foram abordados (Ketele e Roegiers, 1993).

No questionário, é necessário que cada questão seja perfeitamente clara, sem nenhuma ambiguidade e que o inquirido saiba exatamente o que se espera dele. Um princípio básico na formulação de perguntas é de evitar o uso de expressões linguísticas que não sejam familiares ao inquirido. A falta de compreensão das perguntas por parte do inquirido, faz com que ele não proporcione a informação pretendida, ainda que queira fazê-lo. É também provável que o uso de linguagem não familiar, acabe com a motivação do inquirido para continuar a sua colaboração. É pela mesma razão de conservação da constância das condições de aplicação de um questionário que é preciso que o entrevistador não se julgue obrigado a explicar algumas questões a uma parte dos indivíduos. O questionário deve ser concebido de tal forma que não haja necessidade de outras explicações para além daquelas que estão explicitamente previstas.

A construção do questionário e a formulação das questões constituem, portanto, uma fase crucial do desenvolvimento de um inquérito. Qualquer erro, qualquer inépcia, qualquer

PDR 2020 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO RURAL 2014·2020
PORTUGAL 2020
UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
A Europa Investe nas Zonas Rurais

ambiguidade, repercutirse-á na totalidade das operações ulteriores, até às conclusões finais (Ghiglione & Matalon, 1992).

As perguntas num questionário, podem ser abertas ou fechadas, segundo a função com que são feitas. Na pergunta aberta o inquirido constrói a resposta, pelo que é permitida qualquer resposta. Este tipo de perguntas é útil quando se deseja obter informação mais profunda e também quando o inquiridor não prevê qual seja a resposta. Na pergunta fechada só se permite dar certas respostas determinadas. As respostas possíveis são incluídas numa lista e o inquirido escolhe uma delas. Uma vez que as perguntas fechadas limitam, em grande medida, o que o inquirido tem que fazer, devem definir-se muito bem as respostas que provavelmente ocorram (Hayman, 1991).

Este instrumento de recolha de dados apresenta várias vantagens, nomeadamente:

- ✓ Económico;
- ✓ No momento da recolha de dados o investigador não influencia o inquirido, mantém-se o anonimato, possibilita grandes amostras, (embora a representatividade nunca seja absoluta dado que está sempre limitada por uma margem de erros);
- ✓ Faculta o acesso a amostras geograficamente dispersas, quantifica uma diversidade de dados e procede a análises de correlação.

De acordo com os dois tipos de instrumentos de investigação para apurar e compreender as possibilidades de inovação de um produto já existente foi selecionado o instrumento "*FocusGroup*" como a metodologia de investigação a realizar no âmbito da Iniciativa ProDop.

Execução da tarefa

A tarefa 3.1 teve como objetivo estudar diferentes estratégias de inovação do queijo Serra da Estrela, tendo em conta a legislação vigente relativamente a este queijo. Neste sentido, os níveis de inovação que foram alvo de estudo foram:

1. Inovação do produto
   - ✓ Possibilidade de alteração da sua composição;
   - ✓ Novas formas de utilização do produto tradicional;
   - ✓ Novos tamanhos e/ou formas do produto;
   - ✓ Novas utilizações do produto em preparações alimentares;
   - ✓ Inovação da embalagem.
2. Inovação no mercado
   - ✓ Uso de canais de distribuição alternativos.
3. Inovação organizacional
   - ✓ Formação das redes de inovação;
   - ✓ Juntar produtores.

A ESTGOH teve um papel principal e fundamental no que respeita ao desenvolvimento de uma nova estratégia de posicionamento no mercado do queijo Serra da Estrela. Adicionalmente, a BLC3 colaborou com os recursos humanos da ESTGOH para desenvolver o plano de marketing e estratégia de posicionamento do queijo Serra da Estrela.

Esta tarefa foi efetuada junto dos consumidores do setor do queijo Serra da Estrela, de forma a compreender as possibilidades de inovação que estes assumem ser uma boa opção para o queijo Serra da Estrela.

Tal como acima mencionado, foi selecionada a metodologia de investigação *FocusGroup* para averiguar e compreender as possibilidades de inovação e respetiva aceitação do queijo Serra da Estrela DOP.

A organização do *FocusGroup* foi planeada de acordo com o procedimento esquematizado na **Figura 2** e, numa fase inicial, realizou-se um levantamento dos potenciais participantes para as sessões do *FocusGroup*. Neste sentido, na **Tabela 2** apresentam-se os *stakeholders* e produtores a participar na discussão dos grupos focais.

PDR 2020 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO RURAL 2014·2020
PORTUGAL 2020
UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural A Europa Investe nas Zonas Rurais

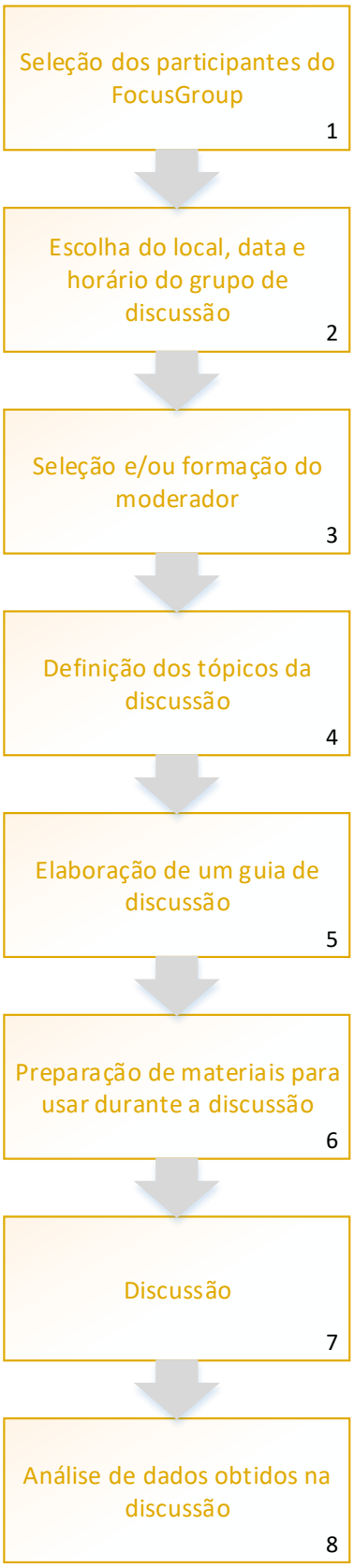

Figura 2. Procedimento para a organização do *FocusGroup*.

Tabela 2. Potenciais participantes nas sessões de *FocusGroup*

Instituições	Produtores
Ancose	Confraria do queijo Serra da Estrela
EstrelaCoop	Queijaria Vale da Estrela
Beira Tradição	Queijaria Lobos
Qualifica	Queijaria de Germil
Kiwa Sativa	Queijaria Artesanal do Rogério
CCDR	Queijaria Estrela Artesanal
ESTH (Seia)	Queijaria Lagos
Chef Magalhães	Queijaria Quinta da Lagoa
Turiestrela	Queijaria Seia do Tavares
Secretário de Estado da Agricultura e Alimentação	-

Contudo, a sessão planeada de *FocusGroup* com produtores e *stakeholders* não foi possível concretizar, devido às limitações encontradas ao longo da Iniciativa, e em especial pelas restrições impostas pela pandemia COVID-19. Desta forma, esta sessão sofreu alterações face ao planeado em sede de candidatura e, como medida de mitigação, optou-se pela realização de uma sessão num ambiente mais restrito, com potenciais consumidores das unidoses de queijo Serra da Estrela DOP, nas instalações da BLC3 (**Figura 3**), com o intuito de averiguar e compreender as possibilidades de inovação e respetiva aceitação do queijo Serra da Estrela DOP, assim como o que o consumidor pretende ou espera de uma unidose de queijo Serra da Estrela, a sua intenção de compra e tendência de consumo. Nesta sessão foram também realizadas provas sensoriais às unidoses, para verificar a aceitabilidade geral das mesmas (**Figura 4**).

Figura 3. *FocusGroup* realizado com consumidores queijo da Serra da Estrela DOP, nas instalações da BLC3.

Figura 4. Provas sensoriais realizadas com o *FocusGroup* dos consumidores, nas instalações da BLC3.

O guião de discussão do *FocusGroup* abordou tópicos relacionados com uma nova estratégia de posicionamento do queijo Serra da Estrela no mercado, embalagem unidose do queijo Serra da Estrela, revestimento antifúngico do queijo Serra da Estrela e que outras formas de inovação são possíveis tendo em conta a legislação vigente para este produto.

Do guião da sessão do *FocusGroup* fazem parte 5 questões, as quais se apresentam na **Tabela 3**.

Tabela 3. Guião de condução da sessão do *FocusGroup*

Título: Nova estratégia de inovação para o queijo Serra da Estrela
Guião de condução do *FocusGroup*
O queijo Serra da Estrela é um produto DOP e como tal está sujeito a uma área geográfica delimitada e a determinadas condições de origem das matérias-primas, de fabrico e de comercialização para proteger a sua DOP. **1) O que é possível inovar no queijo Serra da Estrela sem prejuízo da legislação em vigor e/ ou que é possível inovar podendo alterar essa legislação?**
Um dos problemas dos produtores centra-se no número de encomendas que são devolvidas devido à perda da integridade estrutural do produto bem como devido ao aparecimento de alguns bolores e outros problemas na fase de cura, que naturalmente aparecem no queijo (não existe um ponto de paragem no processo de cura), e que apesar de serem facilmente eliminados com uma simples lavagem ou limpeza sem qualquer compromisso para a qualidade do produto são entendidos como um fator que

PDR 2020 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO RURAL 2014·2020
PORTUGAL 2020
UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
A Europa Investe nas Zonas Rurais

afasta os consumidores no momento da compra. **2) Em que medida a aplicação de um revestimento comestível, de origem biológica, seria uma possível solução de inovação a adotar na produção de queijo Serra da Estrela DOP?**
Uma das problemáticas do queijo Serra da é a falta de inovação no modo de apresentação, nomeadamente em termos de embalagem e forma de apresentação em unidose (estratégia comum em queijos DOPs internacionais para aumentar a quota de mercado). 3) **Em que medida a utilização de uma embalagem unidose seria uma possível estratégia de inovação e de posiscionamento no mercado a adotar para o queijo Serra da Estrela**?
Fatores como o preço final, ou de venda ao público do queijo Serra da Estrela inviabilizam uma abordagem alargada a todo o tipo de consumidores. Por outro lado, o poder de compra nacional tem vindo a diminuir. **4) A "evolução" e internacionalização do Queijo Serra da Estrela é um passo importante para garantir a sustentabilidade do setor? Quais são as principais vantagens e limitações desta estratégia?**
Considerando as especificidades de cada produtor, da entidade gestora responsável e das necessidades do novo mercado, a importância de encontrar uma linguagem facilmente adaptável e flexível, que mantenha a identidade própria do Queijo Serra da Estrela DOP é significativa. **5) De que modo poderíamos alcançar uma comunicação de qualidade e com valor? Em que medida alcançar uma maior flexibilidade na comunicação entre as várias partes interessadas irá permitir informar corretamente as qualidades e mais-valias do Queijo Serra da Estrela?**

Conclusões da sessão de FocusGroup

Identificou-se nos participantes que existia algum conhecimento sobre uma parte da temática (queijo Serra da Estrela DOP), uma vez que quando confrontados com o tema mostraram que já gostavam imenso desse queijo e que era único ao nível das propriedades organoléticas, sabor, aroma e textura.

Vários participantes assumiram que não seria muito fácil aplicar algum tipo de inovação no produto em questão devido ao facto de ser DOP e de ter de cumprir vários requisitos, já que possui uma legislação específica. Contudo, os intervenientes deram algumas sugestões como ser comercializado às "metades", embalado, porque na sua opinião quando é adquirido e aberto tem de ser consumido rapidamente, devido ao aparecimento de bolores que faz com que tenha de ser limpo/ raspado frequentemente.

Muitos dos participantes estão atentos à rotulagem de queijos e mencionaram que, em muitos deles, a casca não é comestível devido à presença de natamicina. Também consideraram que esse tipo de revestimento num queijo como o da Serra da Estrela não é o mais indicado, porque poderá tirar alguma identidade a este queijo. Todavia, também acham que se houvesse um revestimento 100% natural, que fosse obtido de produtos regionais, poderia ser uma mais valia, caso retardasse o surgimento de bolores, aumentasse o tempo de vida útil do queijo e não alterasse as suas propriedades organoléticas, que são únicas.

PDR 2020 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO RURAL 2014·2020
PORTUGAL 2020
UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
A Europa Investe nas Zonas Rurais

Os intervenientes consideraram que se o queijo Serra da Estrela DOP pudesse ser comercializado em formato unidose era excelente, devido ao facto de o poderem consumir em qualquer lugar e ser vendido em fatias era o melhor para evitar o desperdício.

No entender dos participantes a internacionalização do queijo Serra da Estrela é um passo muito importante para a valorizar deste produto, assim como de todo o setor e poderia potenciar o desenvolvimento económico das regiões rurais do Centro de Portugal que vivem deste setor. Contudo, por outro lado, seria ainda mais difícil garantir a genuinidade e a qualidade do queijo Serra da Estrela DOP.

De acordo com a opinião dos participantes na sessão de *FocusGroup*, se houvesse uma maior comunicação entre as várias entidades ligadas à produção de queijo Serra da Estrela (por exemplo, EstrelaCoop e Ancose), produtores de leite e de queijo era uma mais valia para a valorização do queijo Serra da Estrela. Adicionalmente, as entidades reguladoras poderiam promover ações de sensibilização e incentivar os produtores a cumprir todas as especificações deste produto e juntos seria mais fácil ultrapassar a problemática da utilização recorrente e indevida de outras fontes de leite na produção deste queijo DOP, sem que exista a capacidade de identificar e garantir a sua origem.

Bibliografia

1. Ghiglione, R. e Matalon, B. (1992) O inquérito – teoria e prática. Oeiras: Celta Editora.
2. Hayman, J.L. (1991) Investigación y educación. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
3. I-Tech. 2008. Organizar e conduzir grupos focais: um guião de implementação técnica. International Training & Education Center on HIV.
4. Ketele, J.M. e Roegiers, X. (1993) Metodologia da recolha de dados. Lisboa: Instituto Piaget.
5. Reis, M. (2012). Comportamento de compra face à obsolescência planificada. Tese de mestrado em Ciências da Comunicação: Marketing e Publicidade, Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa. 134 pp.
6. SAME. Faculdade de Educação e Psicologia. Universidade Católica Portuguesa, Porto.
7. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999. Portugal. (consult. 26 de fevereiro de 2020) http://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/2.1/cap_apresentacao.htm