

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Bruna Inês Rolo dos Santos

THOUGHT LEADERSHIP
ADAPTTECH – UM CASO PRÁTICO

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

Junho de 2022



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Bruna Inês Rolo os Santos

THOUGHT LEADERSHIP
ADAPTTECH – UM CASO PRÁTICO

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: Adapttech, Lda.
Orientador Académico: Professor Doutor Arnaldo Coelho
Supervisor Profissional: Diogo Lopes

Coimbra, Junho de 2022

Agradecimentos

O término deste ciclo de estudos não tem senão um desfecho feliz. É o concluir do primeiro passo em direção ao resto da minha vida, com um novo foco e significado. Para o tornar ainda mais especial, tive a sorte de ter diversos partícipes deveras interessantes e pelos quais tenho imenso carinho. Não posso deixar, portanto, de agradecer:

À minha família, por ter acompanhado de perto todo este trajeto, apoiando sempre as minhas conquistas com orgulho e por me terem proporcionado todas as condições para que levasse a cabo este projeto pessoal. À minha mãe, meu pai, meus irmãos, avós e tios, um obrigada especial. Agradeço, ainda, ao meu namorado pelo carinho, orgulho e motivação constantes.

Obrigada particular ao meu Professor Orientador, Arnaldo Coelho, pelo acompanhamento, apoio e disponibilidade durante estes anos. Foi um ombro amigo além de um conselheiro e ainda um motivador para ser excepcional. Terá sempre um papel inspirador na minha carreira.

Obrigada a todos os professores com quem me cruzei, especialmente ao professor Fernando Carvalho e ao professor Luiz Moutinho, por me prestarem bons conselhos e palavras motivadoras em momentos chave.

Obrigada à equipa da Adapttech, por me terem proporcionado uma experiência extremamente positiva, por me terem integrado tão bem e por me terem tornado numa pessoa mais capaz e confiante. Reforço o meu agradecimento à equipa de Marketing (o meu orientador de estágio – Diogo Lopes – e aos meus colegas – Leonor Valente, Chantal Morrison e Phil Newman) e ao CEO (Frederico Carpinteiro) pela confiança.

Obrigada aos colegas que se tornaram amigos pela presença e companhia, e por terem enriquecido de forma inesperada esta experiência.

“To accomplish great things,
we must not only act, but also dream,
not only plan, but also believe.”

— Anatole France

Resumo

Entidade de Acolhimento: O presente relatório de estágio tem como objetivo apresentar o conceito de Thought Leadership, bem como relatar todas as atividades desenvolvidas no âmbito de um estágio realizado na empresa Adapttech. Esta organização é responsável pelo desenvolvimento de tecnologias aplicadas ao processo de fitting de próteses de amputados de membros inferiores.

Objetivos do Estágio: O estágio decorreu no departamento de marketing, nos escritórios de Desenvolvimento e Pesquisa da Adapttech, sediada no Porto, com início a 6 de Setembro de 2021 e concluído a 12 de Janeiro de 2022.

Contribuição Teórica: Dado o teor do estágio e a importância dada ao objetivo da organização em possuir um posicionamento de empresa inovadora e líder de mercado, o enquadramento teórico foca-se na gestão de conhecimento, e o entendimento de thought leadership e a sua aplicabilidade, com recurso a ferramentas essencialmente digitais.

Contribuição Prática: Para ir de encontro ao tema explorado, a contribuição prática deste estágio passou essencialmente por ações passíveis de atribuírem o estatuto de thought leader à Adapttech, tais como o desenvolvimento de uma estratégia de marketing focada em thought leadership, planeamento e implementação da participação de colaboradores em podcasts, desenvolvimento, implementação e avaliação dos resultados de um questionário para protesistas, o estabelecimento de uma parceria com a revista O&P Edge, e o desenvolvimento e implementação de plano de conteúdo para o perfil de LinkedIn do CEO, entre outras tarefas.

Análise Crítica/Conclusões: As tarefas previstas pelo orientador de estágio da organização foram alteradas de acordo com o novo desafio proposto, tendo contudo os objetivos fundamentais acordados entre a estagiária e a entidade profissional sido cumpridos na sua totalidade. O estágio é concluído com resultados positivos, relativos às ações executadas e à experiência pessoal e profissional tida dentro da Adapttech.

Palavras-Chave: Thought Leadership; B2B; dispositivos médicos; inovação; Adapttech

Lista de abreviaturas

3D – Three dimensional, tridimensional

O&P – Orthotics & Prosthetics (Ortóteses e Próteses)

B2B – Business to business

B2C – Business to consumer

KPI – Key performance indicator, indicador de performance

UTM – Unique Tracking Module, modulo de tracking único

CTA – Call to action, incentivador à ação

CAD/CAM - computer-aided design – CAD – Desenho assistido por computador
computer-aided manufacturing – CAM – Manufatura assistida por computador

Lista de tabelas

Tabela 1 - Análise PEST do mercado de saúde nos Estados Unidos, focado no nicho de próteses e ortóteses. 34

Lista de ilustrações

Ilustração 1 - Conceptualização do conceito de thought leadership de acordo com diversos autores..... 7

Ilustração 2 - Conceptualização do conceito de thought leadership de acordo com diversos autores..... 8

Ilustração 3 - Conceptualização do conceito de thought leadership de acordo com diversos autores..... 9

Ilustração 4 - Conceptualização do conceito de thought leadership de acordo com diversos autores..... 10

Ilustração 5 - Conceptualização do conceito de thought leadership de acordo com diversos autores..... 10

Ilustração 6 - níveis onde thought leadership podem ser aplicadas (Fonte: Harvey et al., 2021)..... 12

Ilustração 7 - diferentes tipos de conhecimento em organizações (Spender, J., 1996) 15

Ilustração 8 - processos de conhecimento, ferramentas e técnicas (retirado do website Knowledge Success, consultado em Março de 2022)	16
Ilustração 9 – Formulação de uma definição de thought leadership (Fonte: Harvey et al., 2021).....	18
Ilustração 10 - INSIGHT Pro (Fonte: website oficial da Adapttech)	23
Ilustração 11 - INSIGHT Sense (Fonte: website oficial da Adapttech)	25
Ilustração 12 - Flow de informação através dos níveis organizacionais	27
Ilustração 13 - Overview das tarefas executadas no período de estágio	28
Ilustração 14 - Interseção multidisciplinar na estratégia de thought leadership. (Fonte: Hayford, R., 2020).....	30
Ilustração 15 - Jornada do cliente (Fonte: elaboração própria)	32
Ilustração 16 - performance de conteúdo do perfil de Frederico Carpinteiro. (Fonte: LinkedIn Stats).....	42
Ilustração 17 - Audiência alcançada com base no nível de experiência profissional. (Fonte: LinkedIn Stats).....	43
Ilustração 18 -- Audiência alcançada com base no setor profissional. (Fonte: LinkedIn Stats)	44

Índice

1	Introdução.....	1
1.1	Contexto do tema	1
1.2	Objetivos do estágio.....	2
1.3	Estrutura do relatório	2
2	Enquadramento teórico	4
2.1	Thought Leadership	5
2.2	Thought leaders e knowledge management.....	13
2.2.1	Thought leaders	13
2.2.2	Knowledge.....	14
2.2.3	Knowledge management	16
2.2.4	Knowledge management em prol do thought leader.....	17
2.3	Marketing digital como ferramenta de thought leadership.....	18
2.3.1	Marketing de conteúdo em canais digitais	18
2.3.2	Thought leadership através do marketing de conteúdo	19
3	O estágio.....	20
3.1	A entidade de acolhimento	20
3.1.1	Introdução à Adapttech.....	20
3.1.2	Missão.....	21
3.1.3	Visão.....	21
3.1.4	Valores.....	21
3.1.5	Desenvolvimento da empresa ao longo do tempo	21
3.1.6	Gama de produtos e inovação.....	22
3.1.7	O departamento de marketing da Adapttech	26
3.2	Tarefas e objetivos do estágio;.....	27
3.2.1	Projeto “Thought Leadership”.....	29
3.2.2	Tarefas de auxílio	44

3.3	Reflexão crítica	45
3.3.1	Competências adquiridas	46
3.3.2	Contribuições para a entidade de acolhimento	46
3.3.3	Oportunidades, melhorias e recomendações	47
3.3.4	Limitações e dificuldades sentidas	47
4	Conclusão	49
5	Referências	51

1 Introdução

1.1 Contexto do tema

No contexto de 2022, atravessa-se a vários níveis a recuperação de um *lockdown* à escala global devido à pandemia de COVID-19. Estas circunstâncias vieram revelar a necessidade de conquistar um lugar de excelência na mente do consumidor, de maneira a garantir uma vantagem competitiva sustentável, resistente à adversidade imprevisível.

Decision-makers estão a consumir quantidades crescentes de conteúdo de thought leadership, utilizando-o como fator importante na verificação das organizações e geração de oportunidades com clientes existentes e novos (Edelman, 2019). Segundo um estudo feito pela organização Edelman em parceria com o LinkedIn (2021) mais de metade (51%) dos executivos C-Suite dizem que passam mais tempo a consumir conteúdo de thought leadership agora do que antes da pandemia começar. No mesmo relatório, constata-se ainda que 54% dos tomadores de decisão – e 48% dos de nível C-Suite – dizem que gastam mais de 1 hora por semana a ler e rever conteúdo de thought leadership.

Thought leadership não é um objetivo em si mesmo, mas sim uma combinação de ideias e objetivos de negócios (Church, 2022). Uma estratégia orientada para thought leadership providencia suporte para marketing e uma forma de atingir objetivos de negócio, como venda de produtos ou serviços, gerar *leads* ou fazer boost ao preço das ações. Thought leaders, pelo seu lado, providenciam credibilidade, o que influencia desde recrutamento, investidores, clientes, fornecedores, até comentadores da indústria, nas suas decisões acerca da organização praticante de estratégias thought leadership.

Contudo, a natureza difusa de thought leadership é complicada, pela interação entre o indivíduo, a organização e o contexto da indústria em que ocorre. Apesar de, por vezes, ser referida como liderança de opinião (Flynn et al., 1996), que é definida por Rogers e Cartano (1962) como pessoas que possuem influência significativa nas decisões de outrem, thought leadership pode ser interpretada como liderança de opinião aliada a aspetos de novidade e expertise.

A importância de thought leadership no mundo do negócio cai na forma única de providenciar respostas às pessoas certas, na altura certa, visando uma relação a longo prazo (ao contrário dos objetivos de *advertising*, que se focam no curto prazo); respostas às questões que são feitas não só dentro do negócio e da indústria, como da sociedade como um todo (Church, 2022). Bertoldi et. Al (2018) mencionam as consequências ou resultados

de thought leadership como participantes de um papel fundamental no desenvolvimento e aprofundamento das relações e aumentar a confiança ou impulsionar a mudança dentro de uma indústria ou sociedade.

Então, no presente documento é explorado o posicionamento da Adapttech como thought leader de tecnologia aplicada à próstética para amputados de membros inferiores, através da execução de várias ações dentro de uma campanha de thought leadership, com o objetivo de conseguir encorajar a perceção que a audiência-alvo (clientes B2B, essencialmente clínicas e fábricas CAD/CAM) possui desta empresa como uma entidade *avant-garde* na indústria próstética.

1.2 Objetivos do estágio

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito da conclusão do Mestrado em Marketing pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. É preparado com base na experiência tida como estagiária do departamento de marketing, na sede de pesquisa e desenvolvimento da Adapttech, sediada no Porto, tendo sido iniciado a 6 de Setembro de 2021 e concluído a 12 de Janeiro de 2022.

Os objetivos e tarefas de estágio foram previamente definidos pelo orientador atribuído pela empresa, em concordância com objetivos pessoais, curriculares e profissionais, de desenvolver competências de marketing estratégico. No decorrer do estágio, os objetivos submetidos e aprovados foram alterados para melhor corresponder às necessidades sentidas pela empresa, com a proposta da empresa à estagiária para esta liderar o desenvolvimento e implementação de um projeto focado em thought leadership; contudo, não houve desvio no foco inicial de desenvolvimento de competências, tendo mesmo havido acrescimento, no desenvolvimento de capacidades de marketing digital e marketing de conteúdo.

1.3 Estrutura do relatório

A estrutura do presente documento é constituída primeiramente por um breve enquadramento teórico, seguido da caracterização da unidade de acolhimento. De seguida será feita uma abordagem relativa ao projeto desenvolvido pela estagiária, o projeto “Thought Leadership”, suplementado da descrição da participação da estagiária em tarefas de auxílio ao departamento de marketing. O tópico seguinte será relativo aos resultados obtidos e passíveis de serem alvo de análise. Segue-se uma reflexão crítica sobre o estágio.

O presente trabalho é finalizado com a listagem das referências, citadas ao longo do documento, assim como uma lista de tabelas.

2 Enquadramento teórico

O século XXI está inserido na Era da Informação (Ertemel, A., 2021). De acordo com a publicação de Johnson (2021) no portal Statista, o uso da internet no mundo continua a transformar a forma como se conecta, organizam processos e se partilha informação, com uma crescente influência em consumidores e economias, tornando-se uma parte vital na vida diária, com 3.97 bilhões de utilizadores (mais de metade da população global conectada através da internet).

Por segundo, existem 98.750 procuras no mecanismo de pesquisa Google (Internet Live Stats, 2022). A informação pública tornou-se uma comodidade e hoje o que é considerado premium na cadeia de valor do conhecimento está em fornecer informações relevantes – atuais, selecionadas e científicas, por pessoas conectadas – codificadas em novos conhecimentos e comunicadas às pessoas certas no momento exato da necessidade (Choain & Malzy, 2017). Dentro dos mercados, há uma corrida para ser a voz dominante e uma batalha pelo estatuto (Godin, 2018). Nunca antes o valor e a necessidade de ter as informações mais recentes e relevantes à mão foram tão prontamente aparentes (Church, 2022).

Numa altura em que se cria e distribui informação a ritmos galopantes, superior ao ritmo do consumo da mesma, entramos num contexto de dilúvio de informação (Church, 2022). Church (2022) sugere ainda que este dilúvio gera três vácuos:

- Vácuo de interação: há tanta informação que a sensibilidade do recetáculo diminui à medida que recebe nova informação, particularmente nos media.
- Vácuo de relevância: mesmo que o recetáculo tenha acesso à informação, muitas vezes há uma carência de como fazer a ponte entre as informações e uma ação prática num contexto profissional ou pessoal.
- Vácuo de significado: mesmo que o recetáculo consiga a informação que necessita, carece de filtros de interpretação para compreender o verdadeiro significado da informação que recolhe.

2.1 Thought Leadership

Surpreendentemente, a literatura académica acerca de thought leadership é bastante limitada, o que se torna um problema (mas também uma oportunidade para futura pesquisa) porque, apesar de ser uma matéria em ascensão, se mostra pobremente compreendida e peca atualmente de processos reconhecidos de gestão e monitorização efetivas (Harvey et al., 2021).

Kurtzman emprega pela primeira vez, em 1994, o termo “thought leadership” num contexto de marketing e negócios na revista “Strategy and Business”: um thought leader é aquele reconhecido pelos seus semelhantes, clientes e conhecedores da indústria como alguém que entende o negócio profundamente, as necessidades dos seus clientes e o mercado amplo em que opera; possui ideias distintivamente originais, pontos de vista únicos e novos insights (Hall, J., 2019).

Gibbs-Klein (2011) e Aapola (2012) admitem que thought leadership pode ser executado tanto como uma estratégia para um indivíduo ou para uma organização. Barry e Gironda (2019) operacionalizaram thought leadership em duas componentes:

- Thought leadership como uma autoridade (*reconhecido como*): são atribuídas confiança e autoridade à voz de um indivíduo ou empresa, capaz de moldar perspetivas e pontos de vista dos clientes em determinadas matérias, a favor da solução proposta pelo indivíduo ou empresa. Quando existe reconhecimento de um indivíduo ou empresa como thought leader (ou seja, como autoridade na matéria), é comumente ser referenciado como líderes de opinião informados, autoridades de indústria, vozes conselheiras “top-of-mind”, ou “go-to resources” da sua área de especialização.
- Thought leadership como uma competência (*reconhecido por*): a capacidade intelectual de uma empresa ou indivíduo de atrair a atenção e gerar confiança em *prospects* e clientes com base em insights de visão de futuro, apresentação de ideias originais, novas perspetivas ou proporcionando educação que conduz apaixonadamente conversas, defende novas direções para a indústria ou inspira estratégias acionáveis.

Ambas as componentes se baseiam em reputação e credibilidade.

Existe, na atualidade, tensão em definir thought leadership. Van Halderen e Kettlor-Paddock (2011) entendem thought leadership como “a ação de introduzir e comunicar ideias

inovadoras que levam a que seja mudada a forma como se pensa acerca de um mercado ou assuntos sociais”.

Apenas alguns estudos referenciam tentativas de desmantelamento daquilo que é thought leadership e da examinação do seu constructo, assim como a investigação dos seus antecedentes e outcomes (ex. Bourne, 2015; Kauffman & Howcroft, 2003; McCrimmon, 2005). A tabela 3 do artigo “*Operationalizing thought leadership for online B2B marketing*” de Barry e Gironda (2019), combina as conceptualizações de diversos académicos, consultores de thought leadership e de social media experts, ao longo das linhas de caracterização, scope e propósito daquilo que é percecionado como thought leadership.

Table 3
Literature review of thought leadership conceptualizations.

Content, character & behavioral attributes used to characterize thought leadership	Scholars			Thought leadership consultants				Leading social media practitioners					
	Bourne (2015)	Kauffman and Howcroft (2003)	McCrinmon (2005)	Circle Research (2014)	Clark (2015)	Connor (2014)	The Economist Group (2016)	Noble (2014)	Ramos (2015)	Ramos (2015)	Shughnessy (2011)	Alexander and Badings (2012)	Brenner (2015)
Recognized as trusted authority			✓										
Go-to resource in field of expertise					✓						✓		
Top-of-mind trusted advisor/voice			✓										
Informed/respected opinion leader													
Foremost authority on industry issues													✓
Drives disruptive thinking													
Advancing differentiated ideas/insights/information of value								✓					
Engages others to join movement													
Provoking/shaping new thinking													
perspectives or practices													
Part of business entry point conversation													
Evoking transformational thinking													
Championing new ideas & directions													
Driving conversations around shared passions or new ideas													
Fomenting change forward													
Moving dialogues													
Develops change strategies													
Charting future courses to follow													
Promoting expertise/ideas for growth													
Providing customer value from creative business thinking													
Developing actionable strategies													
Solving problems percolating in the market													

(continued on next page)

Ilustração 1 - Conceptualização do conceito de thought leadership de acordo com diversos autores

(Fonte: Barry & Gironde, 2019)

Table 3 (continued)

Content, character & behavioral attributes used to characterize thought leaders(hip)	Scholars		Thought leadership consultants					Leading social media practitioners					
	Bourne (2015)	Howcroft (2003)	Kauffman and McCrimmon (2005)	Circle Research (2014)	Clark (2015)	Connor (2014)	The Economist Group (2016)	Noble (2014)	Ramos (2015)	Ramos (2015)	Shaughnessy (2011)	Alexander and Badings (2012)	Brenner (2015)
Possesses unique insights		✓		✓	✓								
Unique perspective/voice				✓	✓								
Proprietary knowledge							✓						
Inspires others with innovative ideas												✓	
Innovative thinking & success												✓	
Breakthrough ideas or latest topic				✓									
Intellectual firepower				✓									
Unparalleled subject matter expertise				✓									
Forward thinking & cutting edge													
Intriguing, creative & brilliant													
Communicates/educates effectively													
Great communicator													
Provides guidance or clarity													
Defensible/compelling point of view													
Perceived as timely/relevant/useful													
Consistently educates on key issues													
Able to find/convey story angles													
Passionate/charismatic													
Turns ideas into reality													
Considered trustworthy													
Trustworthiness & credibility													
Backed by original research or proof													
Genuine & authentic													
Benefits from social capital (outcome)													
Social clout to amplify message													
Community following													

(continued on next page)

Table 3 (continued)

Content, character & behavioral attributes used to characterize thought leaders(ship)	Scholars				Thought leadership consultants						Leading social media practitioners			
	Bourne (2015)	Kaufman and Howcroft (2003)	McCrimmon (2005)	Circle Research (2014)	Clark (2015)	Connor (2014)	The Economist Group (2016)	Noble (2014)	Ramos (2015)	Ramos (2015)	Shaughnessy (2011)	Alexander and Badings (2012)	Brenner (2015)	
Social influence						✓								
Sustainable competitive advantage	✓		✓					✓						
Creation of customer value	✓													
Strategic visibility from viral ideas									✓					
Reputation						✓								
Brand equity/affinity/awareness						✓				✓			✓	
Leading social media practitioners														
Content, character & behavioral attributes used to characterize thought leaders(ship)	Brousseau, D (2015)	Fleiss (2014)	Hall (2013)	Hockenson (2013)	Honigman (2014)	Israel (2012)	Kim (2014)	King Gordon (2013)	Miller (2015)	Miller (2013)	Peters and Gordon (2015)	Prince and Rogers (2012)	Solis (2014)	Stelzner (2015)
Recognized as trusted authority														
Go-to resource in field of expertise	✓									✓				
Top-of-mind trusted advisor/voice	✓						✓							
Informed/respected opinion leader														
Foremost authority on industry issues	✓													
Drives disruptive thinking														
Advancing differentiated ideas/insights/information of value				✓										
Engages others to join movement														
Provoking/shaping new thinking, perspectives or practices				✓										
Part of business entry point conversation														
Evoking transformational thinking	✓													
Championing new ideas & directions														
Driving conversations around shared passions or new ideas					✓									
Fomenting change														✓

(continued on next page)

Ilustração 3 - Conceptualização do conceito de thought leadership de acordo com diversos autores

Table 3 (continued)

Content, character & behavioral attributes used to characterize thought leadership	Leading social media practitioners													
	Brosseau, D (2015)	Fleiss (2014)	Hall (2013)	Hockenson (2013)	Honigman (2014)	Israel (2012)	Kim (2014)	King Gordon (2013)	Miller (2015)	Miller (2013)	Peters and Gordon (2015)	Prince and Rogers (2012)	Solis (2014)	Stelzner (2015)
Moving dialogues forward			✓											
Develops change strategies						✓				✓				
Charting future courses to follow														
Promoting expertise/ideas for growth														
Providing customer value from creative business thinking											✓			
Developing actionable strategies														
Solving problems percolating in the market														
Possesses unique insights														
Unique perspective/voice														
Proprietary knowledge														
Inspires others with innovative ideas														
Innovative thinking & success														
Breakthrough ideas or latest topic														
Intellectual firepower														
Unparalleled subject matter expertise														
Forward thinking & cutting edge														
Intriguing, creative & brilliant														
Communicates/educates effectively														
Great communicator														
Provides guidance or clarity														
Defensible/compelling point of view														
Perceived as timely/relevant/useful														
Consistently educates on key issues														

(continued on next page)

Ilustração 4 - Conceptualização do conceito de thought leadership de acordo com diversos autores

Table 3 (continued)

Content, character & behavioral attributes used to characterize thought leaders(hip)	Leading social media practitioners													
	Brousseau, D (2015)	Fleiss (2014)	Hall (2013)	Hockenson (2013)	Honigman (2014)	Israel (2012)	Kim (2014)	King Gordon (2013)	Miller (2015)	Miller (2013)	Peters and Gordon (2015)	Prince and Rogers (2012)	Solis (2014)	Stelzner (2015)
Able to find/convey story angles						✓								
Passionate/charismatic		✓				✓								
Turns ideas into reality	✓													
Considered trustworthy						✓					✓			
Trustworthiness & credibility														
Backed by original research or proof														
Genuine & authentic								✓						
Benefits from social capital (outcome)														
Social clout to amplify message							✓							
Community following														
Social influence														
Sustainable competitive advantage											✓			
Creation of customer value														
Strategic visibility from viral ideas				✓										
Reputation														
Brand equity/affinity/awareness				✓										

Na sua essência, as definições usadas pelos principais acadêmicos e profissionais enfatizam a liderança, tal como os aspetos do pensamento, quando se coloca thought leadership em análise. A examinação da Tabela 3 de Barry & Gironda, por exemplo, sugere que as competências de thought leadership incluem habilidades para gerar ideias (ou seja, pensamentos/thought), bem como para conduzir conversas que incitam mudanças em torno dessas ideias (ou seja, liderança transformacional/leadership). Harvey et al. (2021) definiu ainda três níveis sobre os quais thought leadership pode ser aplicado (Ilustração 1).

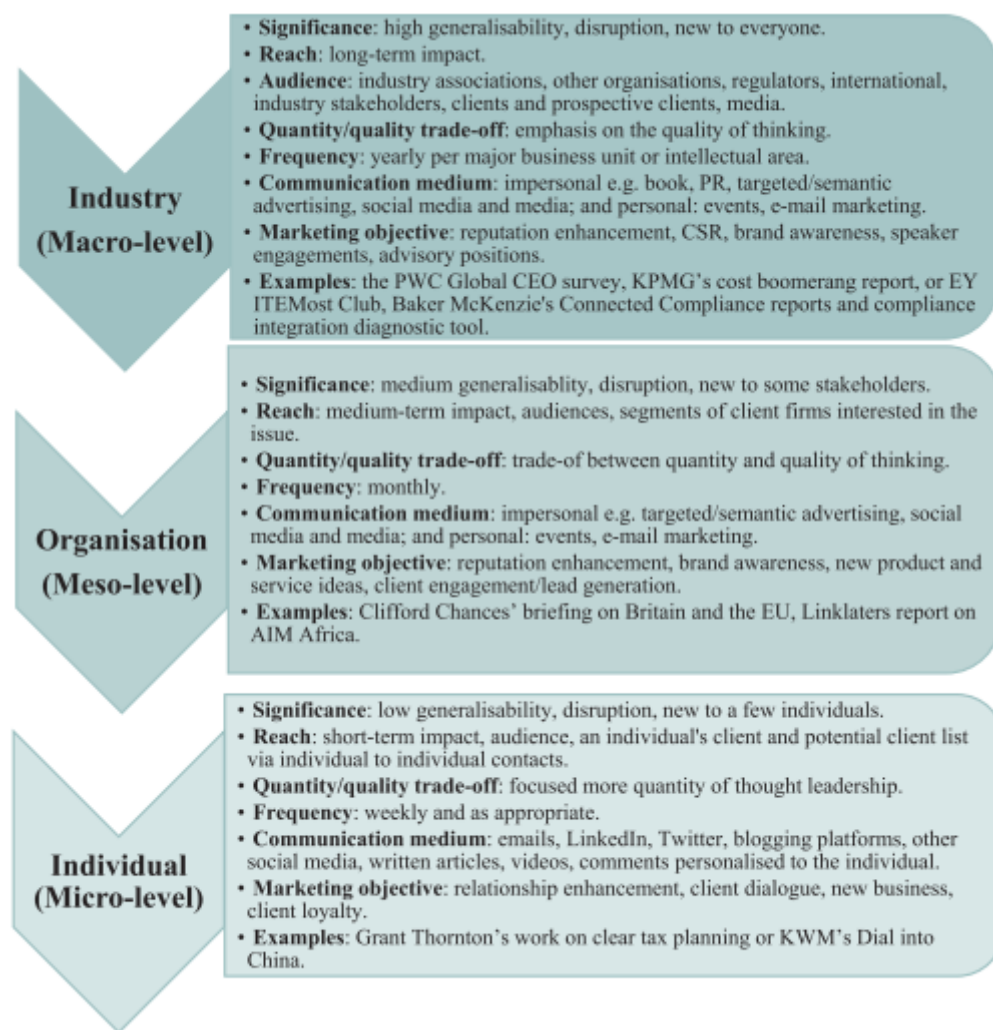


Ilustração 6 - níveis onde thought leadership podem ser aplicadas (Fonte: Harvey et al., 2021)

Segundo Magno & Cassia (2020), existem três categorias que podem ser utilizadas para medir a efetividade de uma campanha de thought leadership:

- **Reputação:** 90% dos executivos C-suite dizem que o nível de respeito cresce perante uma organização envolvida em algum tipo de campanha de thought leadership.

- Relacionamentos: pesquisas sugerem que thought leadership afeta a lealdade à marca; é mais fácil e económico reter clientes atuais do que adquirir novos.
- Receitas: uma campanha de thought leadership bem posicionada pode auxiliar uma organização, aumentar a perceção da marca e solidificar uma certa percentagem de participação de mercado.

O que se pode revelar ainda mais valioso é que, graças a este tipo de posicionamento, a barreira de entrada se torna muito mais desafiadora para a concorrência.

Em suma, thought leadership orientada e incentivada por um líder é operacionalmente definida como identificar, avaliar e gerenciar tópicos e recursos-chave para alcançar resultados de valor acrescentado (Hayford et al., 2020).

2.2 Thought leaders e knowledge management

Thought leadership requer pessoas (recurso tangível) que possuem conhecimento relevante (recurso intangível) que pode ser transformado para que proporcione valor a clientes e *stakeholders* (competência core) e melhore a vantagem competitiva da empresa (Karvonen et al., 2019).

A facilitação e o gerenciamento eficazes de thought leadership como um recurso podem ajudar a criar uma cultura organizacional na qual os melhores pensamentos/ideias são operacionalizados para enfrentar com sucesso desafios, oportunidades e questões prementes. Thought leadership orientada por um líder torna-se então um veículo para melhorar a sabedoria, o bem-estar e o desempenho (Kerns, 2019; Kupers & Statler, 2008).

2.2.1 Thought leaders

Apesar do futuro não ser previsível, pode ser influenciada a forma como o futuro acontece com base naquilo que é, ou não, feito hoje (Moutinho et al. 2022).

A liderança como conceito pode ajudar a compreender melhor os processos e resultados de thought leadership porque é um processo de influência social que molda o pensamento, os comportamentos e os relacionamentos (Bolden et al., 2011). Por exemplo, é passível de ser destacada a importância do líder orientado para o conhecimento, que acompanha as mudanças externas para que novos conhecimentos possam ser adquiridos do ambiente externo.

Aplicar uma perspectiva baseada no conhecimento auxilia ainda a distinção entre *thought leadership* – conhecimento que é original, de valor e *actionable* para stakeholders – e *thought leaders* – que são agentes (pessoas, equipas, organizações) que orientam, gerem e criam as ideias e o conteúdo a nível organizacional e industrial. (Harvey et al., 2021).

Especificamente, *thought leaders* são descritos como visionários conhecidos por *cutting-edge thinking* e por liderar novas direções de um mercado. Para marketers B2B, isto implica que o aspirante a *thought leader* consiga antecipar futuras tendências de mercado (isto é, ter *marketing foresight*) que auxiliem clientes a explorar soluções de negócio inovadoras ou a navegar condições incertas de negócio (Barry & Girona, 2019).

Os atributos das competências de um *thought leader* são um desafio, uma vez que podem ser, por exemplo, adquiridas a partir da teoria de liderança transformacional (Bass, 1985), que é discutido na literatura de gestão; os comportamentos adequados à interação podem, por sua vez, ser melhor compreendidos quando analisados sob uma perspectiva da teoria de comunicação dialógica (Kent, & Taylor, 2002), encontrada na literatura de relações públicas; e, finalmente, a combinação da teoria do capital social (Bourdieu, P., 1986) com a teoria dos usos e gratificação (Katz & Foulkes, 1962) explora a motivação de um seguidor para consumir o conteúdo de um *thought leader*. Contudo, não está presente na literatura se um líder que apenas orienta estratégias de *thought leadership* pode ou não ser considerado por isso um *thought leader*.

2.2.2 *Knowledge*

O conhecimento é um termo utilizado na sua generalidade, sem serem feitas diferenças entre este e sabedoria, inteligência, criatividade, etc., mas há uma diferença entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, estando a diferença na sua formalização: o conhecimento tácito é aquele que existe na mente humana, mas é difícil de expor e mediar, e o conhecimento explícito está formalizado, independentemente do formato que assume (vídeo, documento, etc.), que tipicamente representa o conhecimento tácito em parte, não a sua totalidade; o conhecimento implícito, por seu lado, consegue ser transferido através da comunicação e transmutado para conhecimento explícito, sendo também transformado em conhecimento tácito aquando a compreensão e assimilação do conhecimento explícito (Kucza, 2001). Daqui podemos concluir que o conhecimento assume diferentes formas (ilustração 1).

	Individual	Social
Explicit	Conscious - <i>Facts</i> - <i>Concepts</i> - <i>Frameworks</i> Easy to retrieve	Objectified - <i>The shared collection of codified knowledge</i>
Tacit	Automatic - <i>Perceptions</i> - <i>Mental models</i> - <i>Values</i> - <i>Behavioral tendencies</i> - <i>Kinesthetic/technical skills</i> Difficult to access consciously	Collective - <i>Embedded in social and organizational practices</i> Unconsciousness of such knowledge, even though it is accessible.

Ilustração 7 - diferentes tipos de conhecimento em organizações (Spender, J., 1996)

A sabedoria de uma organização é a aplicação de conhecimento, experiência e, talvez, intuição, que acrescente valor a esta, em tópicos relevantes e situações que necessitem atenção; é um ativo/recurso organizacional a ser nutrido e gerido como parte do processo de thought leadership.

2.2.3 Knowledge management

Knowledge management consiste na tarefa de gerir os processos de criação, armazenamento e partilha de conhecimento, tal como as suas atividades. (Kucza, 2001). Kuzca (2001) ainda refere que projetos de knowledge management são interpretados como um processo de melhoria contínua. De acordo com o autor, têm que ser tidos em conta três aspetos essenciais: 1) a gestão das condições proporcionadas pela organização – o ambiente organizacional e os processos de knowledge management; 2) assistência nos processos diretos (inter-humanos) – comunicação; e 3) a gestão da geração, distribuição, acesso e utilização da informação e a sua codificação em artefactos (documentos, trainings, vídeos, etc.) – gestão de informação. Uma ilustração-exemplo de ações que englobam estes três aspetos e visam à criação, captura e partilha de conhecimento pode ser observada na ilustração 2. Tem sido uma consideração chave para as organizações que procuram aprimorar a sua competitividade e performance, levando a que haja um maior foco nas frameworks e práticas associadas ao tema de knowledge management (Bratianu, 2018; Hislop, 2013).



Ilustração 8 - processos de conhecimento, ferramentas e técnicas (retirado do website Knowledge Success, consultado em Março de 2022)

Enquanto distribuir conhecimento é sinal de uma organização bem estruturada, a criação e codificação de conhecimento é um objetivo mais ambicioso, que requer não só a educação dos executivos superiores como também uma interação através da empresa (Choain & Malzy, 2017). Num ambiente empresarial em que existem elevados níveis de confiança mútua, colaboração e aprendizagem, as atividades de troca de conhecimentos acontecem mais frequentemente e efetivamente, pois as barreiras interdepartamentais são reduzidas e existe maior abertura entre colaboradores (Lam et al, 2021).

Uma vez que a mente humana possui conhecimento relativo a uma panóplia de tópicos, um problema insurgente é a localização desse conhecimento, isto é, quem possui conhecimento relativamente a quê (Davenport & Prusak 1998), assim como a determinação de quem necessita desse conhecimento e porquê. A utilização da tecnologia torna-se evidentemente importante no armazenamento e partilha deste conhecimento; contudo o conhecimento é considerado essencialmente humano e assim a tecnologia poderá, à partida, apenas assumir um papel auxiliar (Davenport & Prusak 1998, McDermott 1999).

2.2.4 Knowledge management em prol do thought leader

Inesperadamente, a literatura de knowledge management ignorou o conceito e fenómeno de thought leadership, o que se revela um problema porque o que não é compreendido, provavelmente não é gerido eficazmente (Harvey et al., 2021). Recentemente é encontrada na literatura o início de uma visão exploratória sobre como thought leadership pode ajudar líderes a tornarem-se mais efetivos (Kerns, 2019) e quais as implicações de thought leadership na melhoria das abordagens de marketing, performance da marca e relações com o cliente (Magno & Cassia, 2019).

Harvey et al (2021) tentaram, através de um estudo feito com base em knowledge-intensive firms, enquadrar os inputs, processos e outputs ligados a thought leadership (Ilustração 4), visando o aprimoramento de uma definição.



Ilustração 9 – Formulação de uma definição de thought leadership (Fonte: Harvey et al., 2021)

Uma forma efetiva de gerar ideias e conteúdo de thought leadership é através da identificação de questões nascidas a partir dos stakeholders. Esta identificação e todo o processo inerente à criação e partilha de conteúdo de thought leadership torna-se possível utilizando as capacidades do marketing digital (Kerns et al., 2019).

2.3 Marketing digital como ferramenta de thought leadership

O papel de marketing digital tem vindo a ser intensivamente estudado nas últimas três décadas mas essa pesquisa é feita, essencialmente, em contextos B2C, deixando a pesquisa de estratégias de marketing digital (e a sua execução) em mercados B2B mais limitada (Guesalaga, 2016). No entanto, é reconhecido que, generalizando, em contexto B2B os clientes são mais *tech-savvy* e estão mais confortáveis em navegar canais digitais; existe por parte dos clientes uma procura ativa nos recursos digitais e ainda uma inclinação de envolver redes sociais no processo de compra, iniciando a conversa de estratégias de marketing digital em mercados B2B (Ancillai et al., 2019).

2.3.1 Marketing de conteúdo em canais digitais

A digitalização e o crescimento das redes sociais resultaram em novas formas de fazer marketing e o marketing de conteúdo é cada vez mais popular no mundo de marketing e comunicações (Kotler et al., 2017).

O marketing de conteúdo digital refere-se à criação, distribuição e partilha de conteúdo relacionado com a marca que é entendido como relevante e valioso ao cliente-alvo

(Hollebeek & Macky, 2019). Taiminen e Ranaweera (2019) exploraram utilizadores de marketing de conteúdo digital e a sua interação com marcas B2B, tendo sido capazes de identificar que as empresas podem aprimorar as percepções de valor do relacionamento e na confiança da marca, fornecendo temas relevantes no conteúdo, abordando o conteúdo com orientação para a resolução de problemas e investindo na interpretação, análise e explicação de tópicos por meio do marketing de conteúdo digital.

2.3.2 *Thought leadership através do marketing de conteúdo*

O marketing de conteúdo em canais digitais tem como objetivo aumentar a percepção da marca junto do consumidor e, eventualmente, vendas, mas fá-lo desenvolvendo a confiança, a interação e os relacionamentos do consumidor, de forma planeada para promover vendas indiretamente e no longo prazo, em contraste com publicidade que visa fomentar as vendas no curto prazo (Hollebeek & Macky, 2019). No entanto, os efeitos de uma estratégia de thought leadership marketing no relacionamento com o consumidor ainda se encontram pouco examinados, sendo uma carência na literatura inquietante, uma vez que estas estratégias são primariamente formuladas para estabelecer relações de confiança a longo prazo (Holliman & Rowley, 2014). Ainda assim, estabelecer thought leadership através da disseminação de conteúdo digital por meio das redes sociais emergiu rapidamente como uma prioridade fundamental nos mercados business-to-business (B2B) (Barry & Gironda, J. 2018).

Magno & Cassia (2019) concluíram, através de um estudo a 160 empresas, que thought leadership (de certa forma semelhante ao marketing de influenciadores dentro de um contexto B2C) via marketing de redes sociais, tem uma influência positiva no desempenho da marca e no desempenho do cliente. Ao partilhar conteúdo relevante, as empresas demonstram continuamente as suas competências e conhecimentos de ponta, mantendo assim sua marca relevante para os clientes (Magno & Cassia, 2020).

3 O estágio

O estágio iniciou-se a 6 de Setembro de 2021, com visita presencial à sede de desenvolvimento da Adapttech (Porto). O regime de trabalho foi híbrido, durante o horário de trabalho diurno normal dos trabalhadores da Entidade de Acolhimento, permitindo trabalho presencial e a partir de casa, mantendo-se estas condições até à conclusão das 700 horas estipuladas, a 12 de Janeiro de 2022.

As atividades colocadas em prática foram, parcialmente, as previstas na minuta do estágio entregues; foram desenvolvidas tarefas adicionais, de auxílio, e tantas outras referentes ao projeto “Thought Leadership”. A execução parcial das tarefas previstas é justificada pela mudança de prioridades da empresa em relação aos objetivos, tendo esta mudança sido previamente acordada com a própria estagiária.

3.1 A entidade de acolhimento

3.1.1 Introdução à Adapttech

A Adapttech é uma empresa de inovação biomédica, fundada em 2015, focada no desenvolvimento de tecnologias SMART no mercado das próteses e ortóteses, com o objetivo de capacitar profissionais clínicos com métodos de melhoramento de *fitting* e monitorização do encaixe prostético em indivíduos que sofreram perda no(s) membro(s) inferior(es).

Frederico Carpinteiro, um dos fundadores, apercebeu-se que muitas empresas e instituições de pesquisa se focavam em encontrar curas ou soluções permanentes para diversas doenças e condições, mas faltavam esforços e produtos no mercado em como lidar com essas doenças e condições no entretanto. A crença que atravessa a Adapttech é que as pessoas não devem ser limitadas pelas suas incapacidades nem dedicar o seu tempo a apenas aprender a viver com a sua condição.

A Adapttech tem, de momento, escritório em Birmingham (Reino Unido), Greenville (Estados Unidos da América) e no Porto (Portugal). Tem ainda parcerias com universidades (como a Universidade de Washington) e provedores médicos na Europa e nos Estados Unidos da América para testar o produto, INSIGHT System, em clínicas para validar a tecnologia e recolher feedback de profissionais clínicos e pacientes que irão beneficiar da tecnologia.

3.1.2 Missão

De acordo com a crença da Adapttech – não ser subordinado à limitação que é sujeito – a missão da empresa é, através da tecnologia desenvolvida, contribuir para uma recuperação mais fácil e confortável, proporcionando melhor qualidade de vida para os beneficiários da tecnologia.

3.1.3 Visão

A visão da Adapttech é tornar-se líder reconhecida a nível mundial no mercado de próteses e ortóteses (O&P) por captação de dados do paciente amputado, através do encaixe (doravante, *socket*) e da atividade do indivíduo. Através da tecnologia inovadora da Adapttech, pacientes com amputação têm a oportunidade de recuperar mais rápida e confortavelmente, o que por sua vez melhora o dia-a-dia do utilizador desta tecnologia.

3.1.4 Valores

Os valores atuais da empresa são:

- Integridade: qualquer ação reflete os valores.
- Respeito: governa qualquer relação formada, do cliente ao colaborador.
- Responsabilidade: todos são responsáveis pelo que fazem.
- Abertura: política de porta aberta – qualquer comentário, questão ou sugestão é bem-vinda.
- Determinação: saber o que fazer e corresponder às expectativas.
- Dedicção: sentir paixão por tudo o que se faz.

3.1.5 Desenvolvimento da empresa ao longo do tempo

Dentro de um ano, a equipa cresceu para 10 pessoas e continua a expandir no presente, com mais de 20 elementos. É uma equipa multidisciplinar, constituída essencial mas não exclusivamente por engenheiros dos campos da biomédica e mecânica, marketers, *developers* e *designers*, além dos elementos de *management*, que trabalham em conjunto e de forma matricial com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de pessoas com limitações físicas e responder agilmente aos incidentes que naturalmente aparecem a uma start-up que transita para scale-up.

De forma a contribuir para o objetivo de atingir o estatuto de líder na indústria da prótica de membros inferiores, a Adapttech apontou o antigo CEO da Touch Bionics, Stuart Mead, como *chairman*. Touch Bionics foi a empresa pioneira no desenvolvimento da primeira mão

biônica do mundo e foi adquirida em 2016 pela Össur, uma das empresas líder no mercado da prótica.

3.1.6 Gama de produtos e inovação

A informação referida a seguir tem por base os conhecimentos transmitidos pelos colaboradores da Adapttech e candidaturas por parte da organização a prêmios internacionais nos anos 2020 e 2021.

Em 2017, no Reino Unido apenas, existiam 50.000-55.000 pacientes com amputação nos membros inferiores ou com deficiência congênita a recorrerem a centros de reabilitação prótica.

Existem apenas 43 centros de reabilitação na Inglaterra que providenciam este tipo de serviços, recebendo entre 50 a 350 *referrals* por ano. Atualmente, protesistas despendem de várias intervenções (por paciente) até atingirem um *fitting* ótimo da prótese – cerca de uma semana por intervenção, o que conduz a custos acrescidos à clínica de várias centenas de libras por intervenção extra. O processo é moroso devido às intervenções serem extremamente baseadas no feedback do paciente durante testes, estáticos e dinâmicos, e uma metodologia de tentativa e erro, em que a produção da prótese segue um método artesanal, até que a prótese final seja obtida. A perda de sensibilidade ou ocorrência de tecido danificado no membro amputado é comum, o que leva a que este processo seja sujeito de criar fadiga emocional e levar à ocorrência de intervenções adicionais.

Este problema torna-se particularmente urgente uma vez que existe uma tendência de falta de profissionais qualificados no mercado de trabalho de serviços próticos: cerca de 40.000 técnicos próticos estão em falta e demoraria cerca de 50 anos a treinar 18.000 profissionais. Com o número de amputados a subir anualmente, a necessidade de ferramentas proficientes é crítica.

O problema é adereçado pelos produtos da Adapttech, que vem deste modo prestar um método que coincide a prótese com as necessidades do paciente mais rapidamente, reduzindo o número de consultas necessárias até ao *fitting* ótimo. Desta forma proporciona a melhora da mobilidade e reduz a incapacidade do paciente sem o processo moroso e fatigante.

Os produtos da Adapttech são inovadores, únicos no mercado, pelo que não apresenta concorrência direta. Estão protegidos pelo licenciamento da tecnologia desenvolvida. Pela primeira vez, os protesistas poderão estar equipados de históricos dos pacientes, com dados de alta qualidade.

3.1.6.1 INSIGHT Pro

O mais recente produto da Adaptech foi lançado ao público dia 24 de Fevereiro (2022) e é denominado de INSIGHT Pro.

INSIGHT Pro proporciona a criação de modelos 3D precisos e de alta resolução da *socket* de um paciente para replicação e/ou de avaliar a distribuição de pressão dentro da socket, através de identificação de sensores automática, integração fácil em workflows CAD/CAM. Isto acaba por proporcionar flexibilidade aos prestadores de saúde em organizar consultas fora das clínicas.



Ilustração 10 - INSIGHT Pro (Fonte: website oficial da Adaptech)

Os constituintes deste produto são:

- INSIGHT Digitizer: um scanner de ponta para sockets protéticas de membros inferiores e plaster casts que proporcionam a profissionais clínicos um modelo 3D exato da socket do paciente que pode funcionar de dois modos diferentes – um modo de resolução precisa

(2mm) para análise da distribuição da pressão e um modo de alta resolução e definição para replicação das sockets.

- INSIGHT Digitizer WebApp: um sistema online único que permite o armazenamento de todos os ficheiros 3D produzidos, tornando-a uma ferramenta-solução simples para organizar o histórico do paciente, equipando o profissional clínico de um maior controlo dos ajustes à prótese, permitindo a alteração e ajuste de forma rápida.

- INSIGHT Wearable: um dispositivo que proporciona uma avaliação em tempo real de biodados para profissionais clínicos de forma a otimizar o ajuste protético e monitorizar a reabilitação do paciente, composto de uma unidade principal e uma unidade mais pequena, o INSIGHT Wearable IMU (WIMU), que coleciona dados de inércia e identifica as fases de caminhada do paciente.

- Sensores INSIGHT: strips sensorizadas, biocompatíveis e discretas, para serem aplicadas na superfície interior da socket, que coletam biodados quando a socket é utilizada pelo paciente. Colocadas de acordo com a predefinição, permitem ao técnico uma visão expansiva da distribuição de pressão dentro da socket.

- App INSIGHT: um software user-friendly que permite aos protesistas construir sockets digitais por medição e capturar dados de pressão dos pacientes em tempo real.

O INSIGHT Pro é direcionado a grupos clínicos de maior dimensão, a ser utilizado por clínicos e técnicos protéticos de maneira a conseguirem construir a socket de forma mais eficiente: mais rapidamente, com menos visitas à clínica por parte do paciente, e com melhores resultados, permitindo uma melhor alocação de recursos financeiros e humanos. Além das clínicas, é um produto com benefícios para centrais de fabricação devido à precisão dos modelos 3D. Ainda é apropriado para universidades e centros de investigação, uma vez que este dispositivo apresenta pela primeira vez no mercado uma fonte de informação por recolha e armazenamento de dados quantitativos, permitindo aos investigadores averiguar o impacto do fitting protético na saúde e reabilitação do amputado. A utilização da ferramenta de visualização incorporada no produto proporciona também um auxílio aos instrutores de O&P entenderem e ensinarem de forma mais acomodada, uma vez que conceitos essenciais são lecionados com o auxílio de um elemento visual e não apenas com base em elementos teóricos, ainda como averiguar a progressão dos estudantes na habilidade de criação de próteses devido à recolha de dados possibilitada pelo produto.

3.1.6.2 INSIGHT Sense

Este produto é uma ferramenta simples, prática, móvel e económica que permite aos protesistas entender o que está a acontecer dentro da socket protética. Este produto utiliza tecnologia de reconhecimento de distribuição de pressão e análise da caminhada do paciente, recolhendo biodados em tempo real.



Ilustração 11 - INSIGHT Sense (Fonte: website oficial da Adaptech)

Os componentes deste produto são:

- INSIGHT Wearable – pré-mencionado
- Sensores INSIGHT – pré-mencionados
- INSIGHT Sense App – um software user-friendly que permite ao protesista construir uma socket digital através da inserção manual de medidas pelo protesista, que captura a distribuição de pressão dentro da socket dos pacientes em tempo real.

O INSIGHT Sense não requer o componente 3D Digitizer, presente no INSIGHT Pro, uma vez que consegue gerar uma representação 3D aproximada da socket do paciente, através da indicação do tipo de amputação, tipo de socket utilizada e medições inseridas manualmente pelo protesista. Isto é possível devido às predefinições da localização dos sensores. A ausência da digitização da socket contribui para o encurtamento temporal do processo de fitting.

Outro USP do produto é a sua portabilidade. A necessidade de protesistas visitarem pacientes em clínicas de reabilitação fisioterapêutica não é acompanhada pelos produtos existentes no mercado. Deste modo, o INSIGHT Sense torna-se o primeiro produto a ser passível de levar com o protesista para os locais onde encontra o paciente, significando uma resposta mais rápida por parte dos profissionais de saúde e um processo de reabilitação mais flexível.

O INSIGHT Sense é direcionado a clínicas de dimensão mais reduzida e protesistas que proporcionam consultas exteriores à clínica.

3.1.7 O departamento de marketing da Adapttech

O departamento de marketing é constituído por elementos profissionais multidisciplinares, cujas áreas são de design, marketing e business development.

Para manter a comunicação fluída e ativa, existem reuniões semanais, em que é aplicado o método japonês Hoshin Kanri.

Hoshin Kanri (também chamado de Implementação de Políticas) é um método para garantir que os objetivos estratégicos de uma empresa impulsionam o progresso e a ação a todos os níveis desta. Este método elimina o desperdício que vem da direção inconsistente e da má comunicação (*Hoshin Kanri: Policy Deployment Method | Lean Production, 2018*).

Os benefícios que resultam da adoção deste método são:

- Planeamento estratégico: foco nas prioridades.
- Catchball: construção de planos de ação consensuais a todos os membros da equipa.
- Medição de progresso: seleção de KPIs relevantes à concretização do objetivo.
- Fecho do loop: follow-ups regulares para acompanhar o progresso do plano de ação e levar à sua concretização.

Esta técnica leva a que todos os funcionários puxem na mesma direção ao mesmo tempo, alinhando os objetivos da empresa (Estratégia) com os planos da gestão intermediária (Tática) e o trabalho realizado por todos os colaboradores (Operações) (ver ilustração 3).

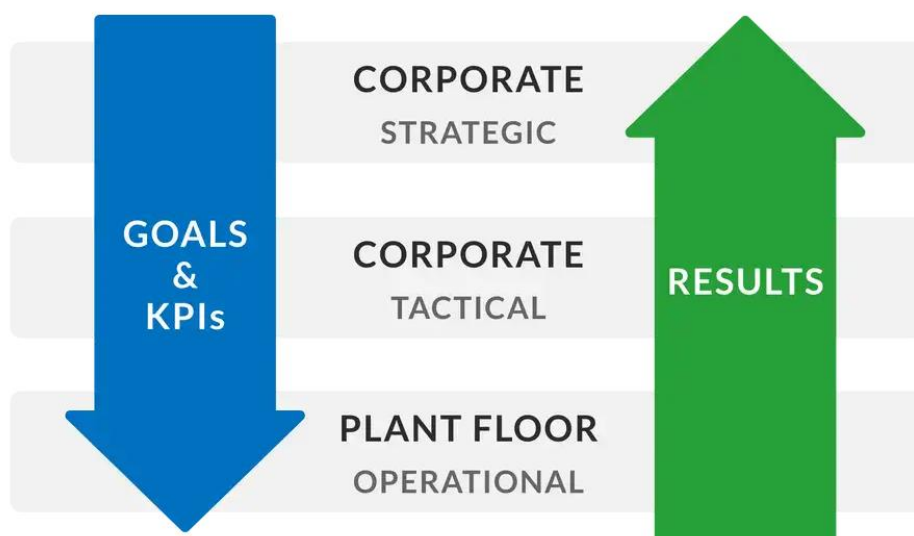


Ilustração 12 - Flow de informação através dos níveis organizacionais

3.2 Tarefas e objetivos do estágio;

A Adapttech em 2021 registou um aumento substancial de tração comercial, com os primeiros sistemas vendidos e encomendas confirmadas, parcerias estratégicas de distribuição e licenciamento, e novas contratações. No decorrer do estágio, foi notável o crescimento da empresa, acentuado no segundo semestre do ano, onde este se inseriu.

Aquando este crescimento um novo desafio foi suscitado pela equipa de management: a necessidade de se posicionarem como líderes de tecnologia no mercado de próteses e ortóteses. A forma mais relevante de o demonstrarem seria assumirem-se como líderes intelectuais (thought leaders) no mercado. Isto passa por evidenciar o oceano azul em que se inserem, em que são *players* únicos a aplicarem tecnologia de mapeamento de pressão e ferramentas visuais ao processo de criação e *fitting* de próteses durante a reabilitação do paciente amputado. Assim surgiu o projeto “Thought Leadership”.

Este projeto foi proposto à estagiária, no final do mês de Setembro, para o liderar, desde a conceptualização à implementação, dando livre arbítrio para o elaborar da forma que achasse mais proveitosa. Após a elaboração da proposta, foi apresentada à equipa de *management* para aprovação, em meados de Novembro. Uma vez aprovada, foi implementada pela própria com auxílio dos elementos da Adapttech relevantes, pelo menos até à data de conclusão do estágio.

Simultaneamente, a estagiária prestava auxílio nas tarefas do departamento de marketing.

Um alinhamento de várias tarefas executadas no decorrer do período de estágio podem ser vistas na ilustração 6.

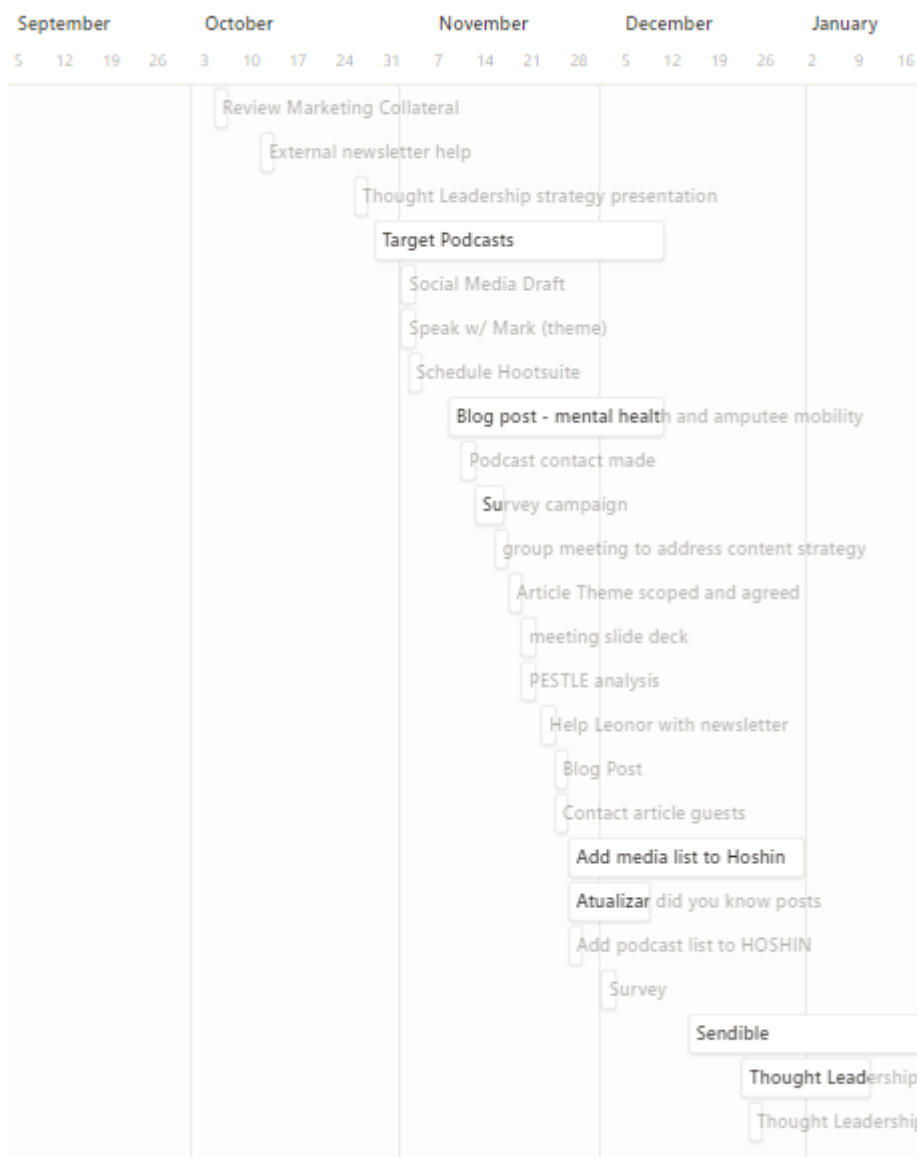


Ilustração 13 - Overview das tarefas executadas no período de estágio

Sucintamente, as tarefas desenvolvidas pela estagiária foram:

- Desenvolvimento de uma estratégia de marketing focada em thought leadership
- Planeamento e implementação da participação de colaboradores em podcasts
- Auxiliar no conteúdo do blog
- Desenvolvimento, implementação e avaliação dos resultados de um questionário para protesistas
- Planeamento de um artigo a ser publicado na revista O&P Edge

- Desenvolvimento e implementação de plano de conteúdo para o perfil de LinkedIn do CEO
- Copywriting para newsletters
- Revisão do colateral de marketing
- Participação em reuniões de planeamento
- Análise de keywords

O grau de envolvimento da estagiária em cada tarefa desenvolvida é abordado em maior detalhe nos subcapítulos seguintes. Mas, de forma genérica, do primeiro item ao sexto da lista pré-mencionada, houve um envolvimento total ou maioritário da estagiária na execução destas tarefas, enquanto do sétimo ao décimo item a estagiária teve apenas um papel auxiliar, de menor envolvimento.

3.2.1 Projeto “Thought Leadership”:

3.2.1.1 Desenvolvimento de uma estratégia de marketing focada em thought leadership

É estimado que entre 15 a 25% do mercado comercial vá brevemente investir dinheiro, tempo e recursos em desenvolver esforços focados em thought leadership (Church, 2022). Thought Leadership tem sido utilizada como uma forma de construir confiança entre as organizações e o seu público (Bourne, 2015) e requer a capacidade de construir uma mensagem que ultrapasse um contexto único (Church, 2022).

Assim, para conseguir influenciar o máximo de membros da unidade de decisão, uma estratégia de conteúdo focada é implementada, levando ultimamente ao estatuto de thought leader. Esta estratégia permite que Frederico, CEO, seja interpretado como um expert, e a Adapttech como uma entidade profissional de confiança, levando a que estas duas entidades conquistem share of mind dos membros da unidade de decisão e se tornem a entidade go-to para insights de qualidade na comunidade científica de próteses e ortóteses.

Além da geração de confiança, que ultimamente leva a leads potenciais, thought leadership também é influenciado e influencia esforços de branding. O diagrama de Venn apresentado (ilustração 6) representa os pilares da criação da estratégia de thought leadership.

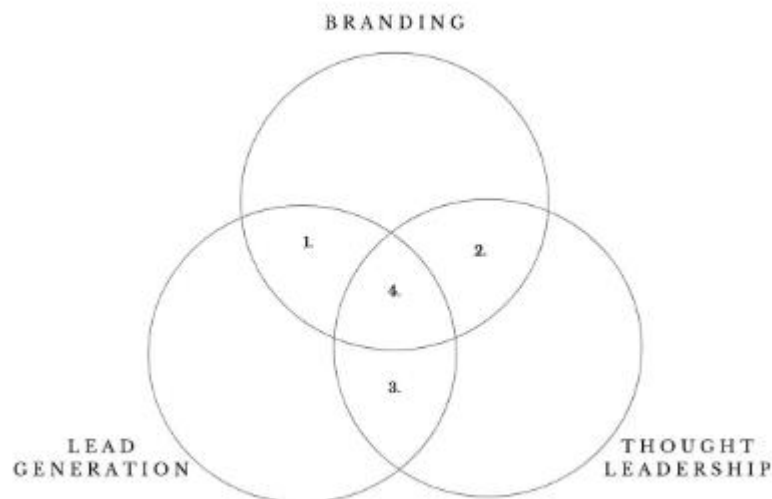


Ilustração 14 - Interseção multidisciplinar na estratégia de thought leadership. (Fonte: Hayford, R., 2020)

O branding tem o propósito de diferenciar a organização da sua competição e de levar à identificação do que a organização quer representar na mente do consumidor (Williams, 2018). É a primeira interação que o cliente tem com a empresa e o ponto de entrada de uma relação com o mesmo, então *assets* como o *website*, as redes sociais e a percepção da indústria estão em mira neste parâmetro.

A geração de leads (lead generation) é a tática da empresa para produzir contatos com interesse de qualidade para adquirir seu produto ou serviço. É também o método para aumentar as parcerias externas e a atividade de revenda em potencial (Hayford, 2020). Exemplos de atividades a desenvolver para contribuir para a geração de leads são webinars com aplicações práticas à indústria, o desenvolvimento de *downloadable assets* e eventos.

Thought Leadership, como observado ao longo deste documento, é um conceito mais abstrato que tem vindo a ser definido ao longo do presente documento; contudo, é entendido como uma forma de criar interação entre a organização e o público através da disseminação de informação e conteúdo *thought-provoking* que tenha o potencial de mudar a forma como a indústria opera. É um cruzamento entre branding e geração de leads que é desenvolvido através de criação de conteúdo, como blogs, participação em podcasts e outros *speaking engagements*, atividade em redes sociais e colaborações dentro da indústria.

A zona central, onde os três pilares se sobrepõem, demonstra onde os *assets*, ideias e estratégia podem portanto servir os múltiplos propósitos.

3.2.1.1.1 O mercado global de próteses e órteses: visão geral

As seguintes informações têm por base estudos de mercado disponíveis na plataforma Transparency Market Research.

O aumento da prevalência de osteoartrite, o aumento do número de acidentes desportivos e os avanços na tecnologia ortopédica são algumas das principais forças motrizes que moldam a trajetória do mercado global de próteses e ortóteses. Alguns dos principais tipos de produtos oferecidos pelos fabricantes e players que operam no mercado global de próteses e ortóteses incluem ortóteses (incluindo membros inferiores, membros superiores e coluna vertebral) e próteses (incluindo extremidades inferiores, soquetes, extremidades superiores, forros e modulares componentes). Os produtos de ortóteses detinham uma participação dominante no mercado global de próteses e ortóteses no passado recente, enquanto o segmento de próteses provavelmente apresentará uma excelente taxa de crescimento na indústria no futuro próximo.

Alguns dos fatores mais importantes que favorecem a expansão do mercado global de próteses e ortóteses nos próximos anos são os casos crescentes de acidentes rodoviários e lesões desportivas em todo o mundo, o aumento dos casos em que o paciente necessita de amputação devido ao diabetes e aumento da prevalência global de osteossarcoma. Além disso, espera-se que os avanços crescentes nas tecnologias usadas para projetar e fabricar próteses e ortóteses personalizadas e personalizadas aumentem a demanda no mercado global de próteses e ortóteses nos próximos anos. Além disso, o uso crescente e a acessibilidade cada vez maior das tecnologias de impressão 3D provavelmente também facilitarão o crescimento e o aumento das vendas no mercado global de próteses e ortóteses, especialmente nas economias em desenvolvimento, nos próximos anos.

Alguns dos principais e mais importantes fabricantes e players operacionais no mercado global de próteses e ortóteses incluem Fillauer LLC, Ossur, Ottobock Healthcare GmbH, Blatchford, Inc., The Ohio Willow Wood Company, Steeper Group e Ultraflex Systems, Inc., entre outros. O cenário do mercado global de próteses e ortóteses é considerado fragmentado, devido à forte presença de vários players regionais ou locais, bem como internacionais no setor. Fabricantes dominantes e players funcionais no mercado global de próteses e ortóteses estão atualmente a adotar várias estratégias diferentes para atrair uma base maior de consumidores em todo o mundo.

Algumas das principais estratégias adotadas pelos players do mercado global de próteses e ortóteses incluem lançamentos de novos produtos, colaborações e fusões, e aquisições, entre outros.

A região da América do Norte foi responsável por uma participação substancial no mercado global de próteses e ortóteses no passado recente. Espera-se que a região continue a liderar o mercado global de próteses e ortóteses ao longo dos próximos 10 anos. Alguns dos principais impulsionadores que moldam o mercado global de próteses e ortóteses na região da América do Norte incluem investimentos crescentes em atividades de pesquisa e desenvolvimento pelos *players* do setor, presença de políticas de reembolso favoráveis em economias regionais, como Estados Unidos e Canadá, e desenvolvimento e presença de cadeias de saúde bem fortificadas e infraestruturas médicas nas economias regionais.

Além disso, os casos crescentes de várias lesões desportivas, bem como o aumento da prevalência de casos de osteossarcoma, também devem impulsionar o mercado global de próteses e ortóteses na América do Norte nos próximos anos. Por outro lado, espera-se que outra região que venha a ter probabilidade de testemunhar oportunidades de crescimento lucrativas no mercado global de próteses e ortóteses seja a Ásia-Pacífico. Essa tendência pode ser atribuída a vários fatores, como o aumento do número de acidentes rodoviários, o aumento dos casos de amputações relacionadas à diabetes e às iniciativas de apoio de vários governos regionais.

3.2.1.1.2 A estratégia

A estratégia de thought leadership insere-se na jornada do cliente imediatamente antes das vendas, como evidenciado na imagem (ilustração 7).

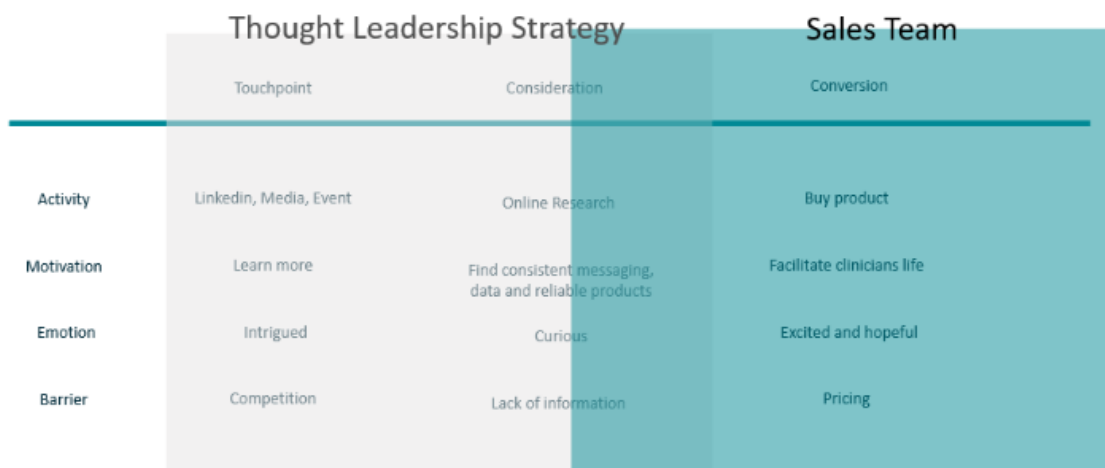


Ilustração 15 - Jornada do cliente (Fonte: elaboração própria)

Clientes de alto valor, como são os *business consumers*, estão cada vez mais a exigir mais informação e conteúdo elucidativo durante o processo de vendas (Rogers, 2015). A pesquisa que avalia os impactos, sejam eles positivos ou negativos, financeiros de campanhas de thought leadership ainda se encontra limitada, muito devido às tensões de definir thought leadership quando comparado com esforços de marketing tradicionais (Hayford, 2020). Contudo, segundo um estudo feito por Edelman (2021), 54% dos decision makers – e 48% de C-Suite – dizem que gastam mais de 1 hora por semana a ler e rever conteúdos de thought leadership.

Para que a estratégia fosse bem sucedida, seria necessária a compreensão das tendências de mercado e quais os desafios que o cliente ideal da Adapttech tem que resolver. Isto passa por entender qual o processo de compra e quais os fatores de influência da mesma. Os colaboradores da Adapttech têm um papel crucial no decorrer do estágio ao partilharem o seu conhecimento, perícia e experiência com a estagiária.

É relevante a este ponto impulsionar a presença da Adapttech em canais de comunicação. É, também, necessário monitorizar a atividade de competidores, ainda que indiretos.

O conteúdo a desenvolver para disponibilizar ao público-alvo teria que ser relevante, distinto, credível, alinhado com as atividades e missão da empresa, com o objetivo último de influenciar a ação (possuir recomendações e *calls to action* (CTA)).

Para que os objetivos do conteúdo fossem cumpridos, a estagiária convocou uma reunião com elementos com vários níveis de experiência de vários departamentos (vendas, management e biomédica), seguindo princípios de *knowledge management*, a modos de se definirem objetivos, os tópicos de foco, tal como compreender melhor quais as audiências a atingir.

De modo introdutório, uma tabela PEST (tabela 1) foi apresentada para que os elementos presentes na reunião se inteirassem do ambiente competitivo que rodeia a organização; a tabela tem por base pesquisas em motores de busca acerca do maior território-alvo, os Estados Unidos da América, e revista pelo consultor de marketing da organização, possuidor de alto nível de experiência no mercado onde a Adapttech atualmente atua.

Tabela 1 - Análise PEST do mercado de saúde nos Estados Unidos, focado no nicho de próteses e ortóteses.

Política	Economia	Social	Tecnologia
<p>Orçamentos governamentais apertados após a pandemia COVID-19.</p> <p>Para otimização de orçamentos, seguradoras procuram mais informações para tomar decisões.</p>	<p>O sistema de saúde americano é entendido pela população como dispendioso, complicado, disfuncional.</p>	<p>Existência de disparidades em saúde, com tendência a atrasar cuidados de qualidade a indivíduos com menor poder de compra.</p> <p>Preferência aos cuidados prestados a partir de casa, sem recorrer a visitas hospitalares.</p> <p>185000 amputações por ano.</p> <p>3.6 Milhões de pessoas irão viver com algum tipo de amputação – membro superior ou inferior – até 2050.</p>	<p>As sockets ajustáveis estão a penetrar no mercado.</p> <p>Tendência para a prevenção na pesquisa e desenvolvimento.</p> <p>Registos de pacientes estão a ficar mais disponíveis para as equipas de cuidados médicos.</p>

Após a breve introdução com base na análise PEST, foi conduzido um exercício interativo para descobrir as razões porque a empresa queria se posicionar como thought leader. As razões encontradas foram:

- *Brand building*

- Recrutamento
- *Fundraising*
- Ajudar mais amputados
- Atrair alvos de aquisição
- Atrair potenciais parcerias (de tecnologia em próteses e ortóteses)
- Tornarem-se a entidade de referência para cuidados de saúde superiores
- Construir confiança, para que a informação fornecida pela Adapttech seja considerada *gold standard* para as seguradoras e serviços de saúde.

Para além de averiguar as razões, também foi utilizado um exercício para explorar em que tópicos é que a empresa queria ser vista como thought leader. Concluiu-se que as prioridades seriam prótica, coleção e gestão de informação e dados clínicos, melhores resultados clínicos do paciente, e inovação e desenvolvimento de tecnologia.

Nesta mesma reunião, também se discutiram as audiências relevantes para a Adapttech, com base nos objetivos estabelecidos para a estratégia. Estas foram divididas entre audiências primárias e secundárias.

Audiências primárias:

- Pagador (seguradora)
- Médicos clínicos
- Protesista
- Paciente

Audiências secundárias:

- Donos de clínicas
- Universidades e centros de investigação
- Organizações relevantes de outros setores (para parcerias)
- Centrais de fabricação de próteses
- Associações representativas de amputados/pacientes
- Escritórios editoriais

Finalmente, foi demonstrada uma análise de conteúdo por parte de competidores, analisando vários canais (Youtube, redes sociais e website). Concluiu-se que o conteúdo mais bem sucedido por parte destes competidores é o conteúdo educacional e emocional, considerado conteúdo *evergreen*. Conteúdo Evergreen é conteúdo otimizado para pesquisa que é

continuamente relevante e permanece “fresco” por um longo período de tempo - como o nome indica (Simon, 2021).

Para construir thought leadership, as empresas estão cada vez mais a partilhar conhecimento e insights de ponta usando uma série de ferramentas, como blogs, case studies, e-books, podcasts, vídeos, webinars, white papers e infográficos (Content Marketing Institute [CMI], 2018). Destes esforços, a Adapttech já executava, antes da entrada da estagiária, a criação de webinars, white papers e case studies; portanto esta achou relevante focar esforços em podcasts, auxílio na escrita de posts do blog, estudo de novas vertentes de opinião (no caso do decorrer do estágio, devido ao tempo limitado deste, estudou o impacto da saúde mental na recuperação do amputado e como esta afeta a equipa clínica multidisciplinar de reabilitação) e o reforço da presença da Adapttech em canais digitais de comunicação, sejam estes media (jornais e revistas) ou redes sociais (através do perfil do CEO).

3.2.1.2 Planeamento e implementação da participação de colaboradores em podcasts

Estabelecer thought leadership através da disseminação de conteúdo digital tem vindo a emergir como uma prioridade em mercados B2B (Barry & Girona, 2019). Podcasts são um componente cada vez mais emergente e relevante em marketing. Devido ao desenvolvimento de novas tecnologias, incluindo *smartphones*, altifalantes inteligentes e carros conectados, a tendência de consumo fácil e confortável de podcasts provavelmente continuará no futuro (Delfau, 2019). Isto torna-se particularmente interessante uma vez que a *workforce* atual do mercado de próteses e ortóteses (segundo o conhecimento e experiência dos colaboradores da Adapttech) é constituída por gerações mais velhas e menos tech-savvy, indicando que está no ponto de inflexão para deixar gerações mais jovens e tecnológicas, mais propensas a consumir podcasts (Statista, 2022), entrar no mercado e em posições de *decision-making*.

Assim, foi estabelecido o objetivo de conseguir a participação do CEO em dois podcasts antes do término do estágio. O objetivo foi conquistado e ultrapassado, com a participação em três podcasts: MedTech Gurus, Enabled Disabled Project e Ortoprocast.

MedTech Gurus é um podcast dedicado a ajudar os executivos de dispositivos médicos a permanecerem na vanguarda de seu setor. Enabled Disabled Project é um podcast criado para mudar a narrativa em torno da deficiência, onde se fala abertamente sobre o que significa ter uma deficiência, se compartilham histórias, com o objetivo de influenciar

thought leaders, empresas e ajudar a capacitar pessoas com limitações e os profissionais que trabalham com elas. Ortoprocast é um podcast dedicado ao mundo da ortopedia técnica.

3.2.1.3 Auxiliar no conteúdo do blog

Os blogs são atualmente perspetivados como uma fonte de informação (Chen & Behm-Morawitz, 2018). O marketing de conteúdo digital B2B contém a criação, distribuição e compartilhamento do conteúdo relevante, atrativo e oportuno para envolver utilizadores no momento certo durante seus processos de compra e, assim, incentiva que os visitantes da plataforma digital se convertam potenciais clientes (Pelkonen, 2020).

Para estabelecer thought leadership usando o blog como uma via de comunicação de expertise, a estagiária participou em reuniões de planeamento e gestão de conteúdo, sugerindo a participação de colaboradores na escrita de publicações para o blog.

A estagiária escreveu, ainda, artigos para o blog com base em pesquisas feitas em plataformas como Google Scholar, Pubmed, NCBI, e ResearchGate, focando-se em construir conteúdo *SEO friendly* com palavras-chave úteis para a Adapttech, como “*prosthetics*”, “*prosthetist*”, “*leg prosthetics*”, “*amputee*”, etc. Este conteúdo era finalmente revisto pelas equipas técnicas e de engenharia biomédica antes da publicação para assegurar padrões de qualidade do conteúdo.

3.2.1.4 Desenvolvimento e implementação de um questionário para protesistas

Uma amputação, independente da sua razão – congénita, por trauma, ou por doença – é um evento stressante para o indivíduo, para quem ansiedade e depressão são perturbações comuns (Sagar *et al.*, 2016). Uma prótese de alta tecnologia pode, de facto, oferecer a possibilidade de recuperar a mobilidade e alguma independência no dia-a-dia. Mas, como Williamson *et al* mencionaram há quase 30 anos, em 1994, embora tal tecnologia seja bem-vinda e excitante devido ao seu potencial reabilitador, é importante que a atenção também seja focada em questões psicossociais que podem afetar a reabilitação física. Após a amputação, os indivíduos apresentam potenciais graves problemas mentais, como raiva, introversão, desamparo e diminuição da autoestima. A atitude negativa dos seus familiares, que devem ser solidários nesse período, afeta negativamente o processo de adaptação dos indivíduos. Um ponto notável é que os indivíduos afirmam que poderiam conversar e sentir-se aliviados e obter apoio se tivessem acesso a um profissional de saúde mental.

Sob este contexto, a estagiária achou relevante estudar o interesse dos profissionais de prótese em estarem cada vez mais conscientes sobre as condições mentais de seus pacientes. Desenvolveu o questionário tal como a respetiva campanha. Para avaliar o impacto da campanha, criou vários *Unique Tracking Modules* (UTM), para a campanha de e-mail, campanha de LinkedIn da empresa, para as restantes redes sociais, para os perfis pessoais dos colaboradores que partilharam o questionário nas suas redes sociais, e ainda para um banner publicitário na revista O&P Edge.

3.2.1.4.1 Resultados

Dos resultados obtidos através deste questionário foi planeada a elaboração de um downloadable para o website, como estratégia para recolher e-mails e ampliar a lista de contactos da Adapttech, visando e-mail marketing. Foi ainda executado um paper a submeter na AAOP. O paper é apresentado de seguida.

INTRODUCTION

Among the lower-limb amputee population, higher levels of mobility were associated with higher quality of life, and lower levels of mobility were associated with positive scores for PTSD or depression. Positive mental health indicators are crucial for optimal functioning, as the presence of adverse mental health symptoms can exacerbate physical functional limitations among those with amputations¹. Previous studies have shown that amputees participating in interdisciplinary rehabilitation are able to achieve mobility levels similar to those of healthy people in the same age group.² In addition to physical recovery programmes, individuals should undergo mental state evaluation routine follow-ups for a coordinated rehabilitation connecting physical and psychological aspects³.

The purpose of this study was conducted to assess the interest of prosthetic practitioners on being increasingly conscious about their patients' mental conditions. Moreover, this study aimed to understand how different members of the multidisciplinary team in charge of amputee rehabilitation view the relationship between mobility, lifestyle, and mental health, as well as what instruments they use to analyse their patients' mobility characteristics.

METHODS

The points of view of different practitioners regarding the influence of mental health on the mobility of their patients and on their practices concerning mobility indicators were assessed through a quantitative research study: a forced choice questionnaire aimed at professionals

in the Orthotics and Prosthetics field, where cross-sectional information about patient mobility outcomes, daily professional practice, and their views on patients' mental health was collected. 16 statements were evaluated, on a scale of 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). This questionnaire was published online and shared on social networks and via email. The participation of respondents was voluntary, and the study was cross-sectional, not prioritizing any populational target group. 37 people completed voluntarily the online questionnaire, with roles in the field ranging from CPOs (Certified Prosthetics and Orthotists) to Physicians, Occupational Therapists, Prosthetist Trainees and Rehabilitation Clinic Owners. Due to the lack of relationship with the topic studied, two additional participants who had defined their roles as outside of this scope were excluded from the analysis of results.

RESULTS

The sample (n=35) consists mostly of (63.64%) of people aged 26-41, and the remainder being composed of 21.21% of people between 42-57, 12.12% aged 58-76 and the rest 6.06% by people under 25. From the results of this questionnaire, it is noteworthy that 75.75% of the respondents agree to some extent that mental health is an important part of the amputee assessment and recovery process. It is also patent in the survey results that, when asked if their patients struggled with mental health problems (within the spectrum of anxiety and depression), 30.03% of the respondents answered positively for a range of 21-40% of their patients, and 36.36% for a range of 41-60%. 69.70% respondents consider prosthetic mobility to be strongly associated with quality-of-life and 75.76% agree that patients will struggle more with mental health problems if they have less mobility. However, although 39.40% do not consider that the responsibility for keeping the patient physically active belongs to the prosthetist, 66.67% agree that if they had an easy-to-use, affordable system that helped the patient to remain active, they would do so. These opinions being stated, 81.82% of the participants showed some level of interest in receiving more information related to how mental health influences patient mobility outcomes.

CONCLUSION

The results of this study indicate that practitioners working in the rehabilitation of amputees are interested in helping their patients recover with more active mental health components, even though it is not currently a responsibility within their scope of practice. Furthermore, they see mobility indicators as useful tools to monitor their patients' activity and participation

in the community, as well as indicators of their mental health and effectiveness of the rehabilitation process.

SIGNIFICANCE

The results of this survey prove to be potentially significant in the development of new products within O&P, as they show an evident interest and consciousness about the importance of psychological assessment components in rehabilitation. The impact of mobility potential in the psychological health of amputees is clearly perceived by the involved practitioners, and the monitorization of mobility indicators seems to be a powerful tool for aiding the multidisciplinary team in this assessment.

REFERENCES

1. Eskridge SL, Watrous JR, McCabe CT, Clouser MC, Galarneau MR. The relationship between self-reported physical functioning, mental health, and quality of life in Service members after combat-related lower extremity amputation. <https://doi.org/10.1080/0963828820201863481>. Published online 2020. doi:10.1080/09638288.2020.1863481
2. Ladlow P, Phillip R, Etherington J, et al. Functional and Mental Health Status of United Kingdom Military Amputees Postrehabilitation. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*. 2015;96(11):2048-2054. doi:10.1016/J.APMR.2015.07.016
3. Şimsek N, Öztürk GK, Nahya ZN. The Mental Health of Individuals With Post-Traumatic Lower Limb Amputation: A Qualitative Study. *Journal of patient experience*. 2020;7(6):1665-1670. doi:10.1177/2374373520932451

3.2.1.5 Planeamento de um artigo a ser publicado na revista O&P Edge

Com o intuito de realçar a presença da Adapttech na indústria de próteses e ortóteses, uma colaboração com a revista O&P Edge foi tida em consideração e implementada.

O O&P EDGE é a publicação líder e mais lida do setor entre os profissionais de O&P desde 2002. Fornece uma visão aprofundada de todos os aspetos do setor, com base no passado e olhando para o futuro.

O público desta revista compreende mais de 16.000 leitores impressos, mais de 93.000 visitantes mensais do Website e 17.000 destinatários de boletins semanais que lideram e

orientam a profissão de O&P. Desde as melhores práticas, nova legislação, as últimas inovações e informações práticas, O&P EDGE abrange compreensivamente o setor O&P.

Os leitores são os tomadores de decisão e influenciadores do mercado. Os produtos que eles usam, os serviços que exigem e as informações de que precisam fazem da O&P EDGE uma necessidade quando se trata de administrar uma instalação de O&P e atender pacientes. Ser um parceiro de marketing com esta revista garantiria que se alcançasse esse público valioso e influente.

Uma parceria foi estabelecida com o editor-chefe, tendo como objetivo a criação de conteúdo para a edição online com subscrição paga e conteúdo exclusivo, EDGE Advantage, lançada no início de 2022. O tema acordado foi a utilização de dados em próstética e as suas aplicações, com publicação a cada 3 meses. A colaboradora escolhida para levar a cabo a escrita de conteúdo para a revista foi Vanessa Carvalho, especialista clínica, devido à sua experiência e capacidades criativas de aplicar conhecimento a contextos reais de forma inovadora.

3.2.1.6 Desenvolvimento e implementação de plano de conteúdo para o perfil de LinkedIn do CEO

Gerar conteúdo que expresse thought leadership e compartilhá-lo nas redes sociais está entre as quatro principais tendências que moldaram o marketing B2B em 2018 (Neumeier, 2018). Thought leaders são pessoas com know-how em como fazer as coisas melhor e com o potencial de impactar outras pessoas; contudo, muitas vezes não reconhecem o potencial que possuem nem possuem as *skills* necessárias para comunicar as suas ideias (Church, 2022).

O objetivo desta ação passaria por aumentar o *awareness* relativo ao Frederico e à Adapttech na indústria através de marketing digital e social, com pedidos de conexão a profissionais de próstética e partilha de conteúdo na plataforma LinkedIn. A estagiária assumiu o papel de criadora (fantasma) de conteúdo para o perfil do CEO, criando publicações de natureza educativa ou informativa, com criações que vão desde inspiradas por artigos científicos encontrados em motores de busca como Google Scholar, ResearchGate ou PubMed, até a partilhas de notícias e novidades da Adapttech ou participações do Frederico em eventos.

3.2.1.6.1 Resultados

De forma semanal, desde o dia 3 de Novembro e, pelo menos, até à conclusão do estágio, foi partilhado conteúdo na plataforma LinkedIn,, especificamente através do perfil de Frederico Carpinteiro.

O processo partia de um planeamento de conteúdo prévio, no início de cada mês, onde era incluídas ações e novidades da empresa relevantes de partilhar (como team buildings, participações em eventos da indústria ou novidades de *fundraising*) e partilhas de conteúdo educativo e informativo acerca de tecnologia aplicada às próteses. Este tipo de conteúdo foi estrategicamente pensado para que ocorresse o cruzamento do problema abordado na publicação e a solução que a Adapttech proporcionava a este problema. De forma a compreender a relevância dos problemas, a estagiária questionou especialistas clínicos e outros colaboradores da Adapttech em reuniões virtuais, recolhendo o feedback e trabalhando o conteúdo com base no mesmo.

De acordo com a recolha de métricas permitida pela plataforma LinkedIn ao longo de um período de 365 dias, pode concluir-se que antes destas partilhas a média de impressões que o perfil de Frederico recebia era de 0.5 por dia, num período de 19 de Maio até 2 de Novembro. Após as partilhas, esta média passou a 253, tendo um máximo relativo de 2163 no período de estágio. As impressões totais foram de 59505, com um total de 977 interações. Esta performance de conteúdo pode ser observada na ilustração 16.

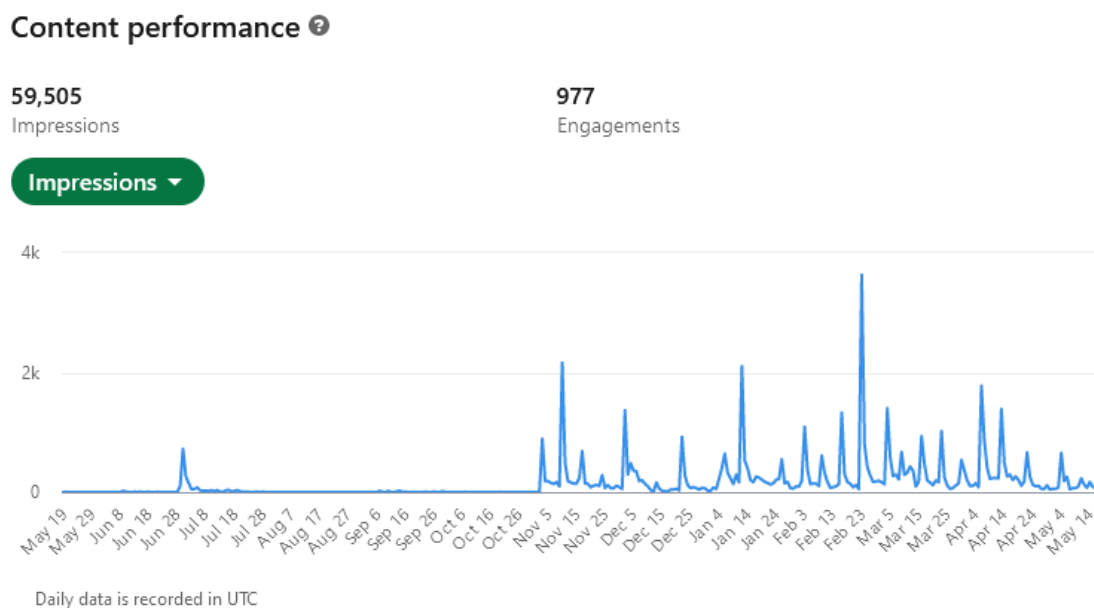


Ilustração 16 - performance de conteúdo do perfil de Frederico Carpinteiro. (Fonte: LinkedIn Stats).

É de interesse salientar também a qualidade da audiência alcançada (ilustração 17), onde se pode constatar 31% de audiência mais tendencialmente jovem, a nível de entrada no mercado. Esta audiência mais jovem é vantajosa para a Adapttech, quer para recrutamento (permitindo captar talento), quer para aliciar esta geração a se tornarem embaixadoras potenciais da tecnologia que a Adapttech proporciona, uma vez que são mais propícios a adotá-la, não apenas por serem mais *tech-savvy* mas também porque é uma ferramenta que proporciona confiança a quem não possui vasta experiência profissional. Ainda é relevante observar que as restantes barras percentuais apresentadas são de elementos potencialmente integrantes em tomadas de decisão ou com algum poder executivo. Para além disto, o setor maioritário do alcance destas publicações são de dispositivos médicos, o pretendido devido ao teor dos conteúdos e objetivos estratégicos da Adapttech. Esta diferenciação por experiência profissional e por setor podem ser observados, respetivamente, na ilustração 17 e ilustração 18.

São resultados positivos que correspondem à expectativa gerada aquando a formulação da estratégia de conteúdo e de thought leadership.

Top engagement demographics



Ilustração 17 - Audiência alcançada com base no nível de experiência profissional. (Fonte: LinkedIn Stats)

Top engagement demographics ⓘ

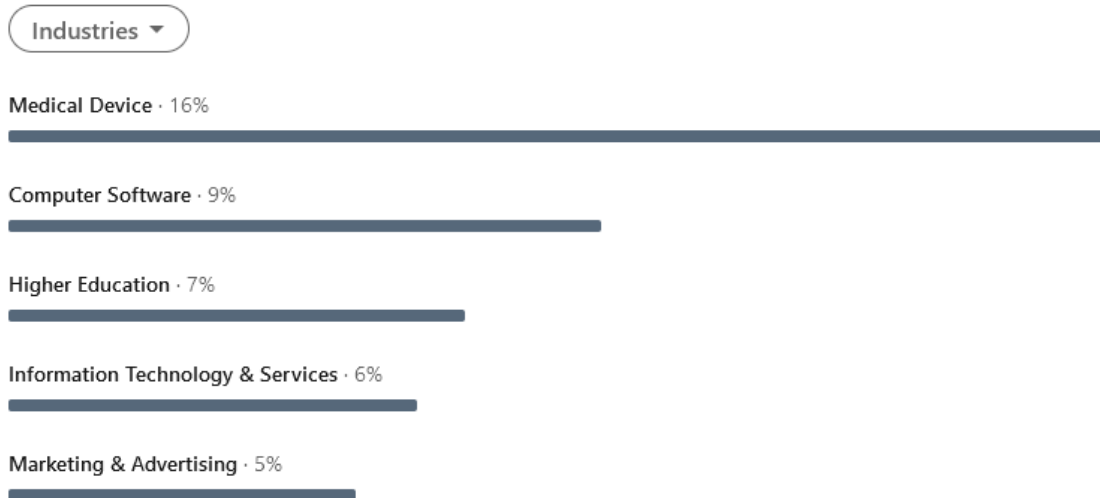


Ilustração 18 -- Audiência alcançada com base no setor profissional. (Fonte: LinkedIn Stats)

3.2.2 Tarefas de auxílio

3.2.2.1 Copywriting para newsletters

E-mail marketing, como parte do marketing digital, é usado para aumentar o tráfego do Website e como suporte de vendas (Kris & Harper, 2010). Pode ser definido como um envio direcionado de mensagens comerciais e mensagens não comerciais para uma lista detalhada de destinatários, nomeadamente, endereços de e-mail. Newsletter como ferramenta de e-mail marketing também pode ser chamada de newsletter eletrônica (e-newsletter) e é considerada agora uma ferramenta de marketing moderna, barata e popular (Madlenak *et al*, 2015). São os e-mails, geralmente em formato HTML, que são enviados regularmente para clientes subscritores da mesma (Hudák *et al*, 2017).

De momento, a Adaptech concretiza 3 tipos de *newsletters*: de investidores, de clientes, e interna. A estagiária auxiliou no copywriting da *newsletter* para clientes e da interna. Mais tarde, assumiu controlo da *newsletter* interna desde o planeamento ao envio, a partilhar com os colaboradores da empresa.

3.2.2.2 Revisão do colateral de marketing

Durante a fase inicial do período de estágio, foi enviado à estagiária todo o colateral de marketing que a empresa possuía, para que esta formulasse uma opinião com base em conhecimentos adquiridos no decorrer das aulas lecionadas no mestrado de Marketing da

FEUC. Após revisão, foram sugeridos ligeiros ajustes na estrutura da mensagem em materiais de comunicação.

3.2.2.3 Participação em reuniões de planeamento

Regularmente a estagiária era envolvida em reuniões de planeamento para as diferentes ações de marketing da empresa, desde *webinars* a eventos físicos, onde dava a opinião e sugestões conforme considerasse relevante. Devido ao teor confidencial e estratégico destas reuniões, a estagiária não pode explicar mais o tópico.

3.2.2.4 Análise de keywords

De forma a melhorar o SEO do Website e dos conteúdos produzidos, em Setembro foi conduzida uma análise de keywords relacionadas com a palavra-chave “*prosthetic*” no território dos Estados Unidos. A análise de palavras-chave (keywords), como um tipo de análise de conteúdo quantitativa, tem sido usada para identificar tópicos relevantes em diferentes campos de pesquisa, bem como para prever tendências (Kevork & Vrechopoulos, 2008).

Os resultados são os presentes na tabela I, em anexo. O volume refere-se à média de pesquisas mensais feitas nos últimos 12 meses (contando a partir do dia de pesquisa), a competição refere-se à competição orgânica dessa keyword e IAAT refere-se ao número de páginas que possuem essa keyword simultaneamente no tag de título e em texto de *backlink*. O Website não especifica escalas, mas os resultados permitem uma análise comparativa.

3.3 Reflexão crítica

A Adapttech apresenta-se atualmente a ascender e a acentuar a sua curva de crescimento. Os desafios que a fase startup de uma empresa apresenta foram sentidos, tais como as dores de crescimento inerentes ao processo de passagem de startup para scale-up. Contudo, a forma como a Adapttech está a lidar positivamente com esta mudança é, de facto, indicadora de uma organização com potencial de inspirar e liderar mercados.

Isto revela o cenário ideal para crescimento, inovação e evolução dentro desta empresa, onde a equipa se constrói e se move em torno de um objetivo comum. Dentro do contexto do estágio e das tarefas realizadas, foi possível entender a forma artesã de atuar dos profissionais de próstética na atualidade, a complexidade das unidades de decisão dentro do contexto B2B na área da saúde e ainda as condições apertadas a que os dispositivos médicos estão sujeitos na legislação (assim como as nuances legislativas neste contexto, a nível mundial) para

serem aceites no mercado. Todas estas particularidades tornaram o estágio deveras interessante e desafiante para uma futura profissional de marketing, instigando a criatividade e curiosidade.

3.3.1 Competências adquiridas

Devido à componente altamente prática que o estágio contempla, este foi decisivo para a aplicação e consolidação de conhecimentos adquiridos em contexto teórico e académico. Existiram oportunidades para desenvolver uma panóplia de competências, não só técnicas mas como interpessoais, de autonomia e de liderança.

A competência adquirida de maior relevo, não desacreditando as previamente nomeadas, foi a capacidade de estruturação e planeamento. O pensamento estratégico foi também ampliado. Tecnicamente, foram adquiridos conhecimentos de organização de projetos, criação de campanhas e, no geral, de marketing digital. Ao nível de *soft skills*, foi desenvolvida a adaptabilidade, capacidade comunicativa, a autonomia, a autoconfiança, e ainda a capacidade de trabalhar em equipa.

Estagiar na Adapttech revelou-se um grande gosto e uma oportunidade importante para o meu crescimento pessoal e profissional. Foi-me dada a liberdade para implementar um projeto de início ao fim, dando o espaço necessário para propor, falhar e corrigir se necessário. Tudo isto aconteceu enquanto colaborei com pessoas altamente competentes e afáveis, que de forma frequente me motivaram a ser mais e melhor.

Esta experiência permitiu-me desenvolver capacidades que irão definitivamente beneficiar o meu futuro trajeto profissional e, quiçá, mesmo pessoal.

3.3.2 Contribuições para a entidade de acolhimento

O decorrer do estágio ocorreu num ambiente de benefício mútuo entre a Adapttech e a estagiária, onde foi incentivada por ambas as partes a combinação das vantagens provenientes deste mesmo estágio.

A implementação deste projeto permitiu a abordagem a saúde mental, um tópico pouco e mal abordado na comunidade de amputados e indústria de próteses e ortóteses, que está a ganhar tendencialmente mais relevância no setor da saúde e, em particular, na população de amputados.

Veio, também, a inspirar outros colaboradores a partilharem, de forma autónoma, o seu conhecimento em redes sociais, nomeadamente no seu próprio perfil, associando a Adapttech a essa mesma partilha.

Este projeto permitiu ainda a percepção da Adapttech como uma organização de confiança e de referência no que toca a tecnologia na indústria de próteses e ortóteses, sendo os convites para fazer *talks* e participar em eventos, além do feedback recebido em eventos de indústria, indicadores dos resultados positivos das ações e decisões tomadas no decorrer do estágio.

Esta estratégia permite ainda que a empresa tenha uma porta aberta à descoberta de *insights* relevantes e *trends* de uma forma contínua, uma vez que para o planeamento de conteúdo exige que a pesquisa necessária reflita sempre um período muito recente, de modo a incidir em conteúdos atuais e relevantes para os dias que correm. Além disto, permite um certo nível de *social listening* porque cruza a palavra-chave “Adapttech” com ocorrências de pesquisa nos motores de busca. Todas estas condições se tornam prósperas para a Adapttech no seu rumo à liderança de mercado e posicionamento enquanto *thought leader*.

3.3.3 *Oportunidades, melhorias e recomendações*

O departamento de marketing demonstrou-se eficaz e muito competente nas ações, essencialmente digitais e em eventos presenciais, que atualmente desempenha para a organização. De forma a dar o próximo passo e acompanhar a crescente geração de clientes, uma automatização de processos é aconselhada num futuro próximo. Isto permitirá que haja maior agilização dos recursos da equipa. Além disso, leva ainda a que haja disponibilidade para focar na criação e implementação de ideias novas de marketing, tal como permite a recolha de métricas relativas às ações de marketing postas em prática.

Neste mesmo âmbito, uma outra sugestão seria apostar no crescimento da equipa no território dos Estados Unidos, uma vez que uma grande força de clientes e potenciais colaborações e parcerias estratégicas se encontram nesta área. Esta possibilidade levaria ainda a condições apropriadas para teste e avaliação de ações de marketing tradicional, uma vez que a audiência-alvo da Adapttech neste território é uma geração menos digital.

3.3.4 *Limitações e dificuldades sentidas*

Inicialmente, foi sentida alguma dificuldade em compreender a ação da Adapttech na indústria, essencialmente a distinção entre tecnologia aplicada à indústria das próteses e tecnologia prótica. Contudo, a disponibilidade da equipa veio colmatar esse problema, com a demonstração do produto e interação direta da estagiária com o mesmo, conversas informais no escritório e fora dele, e a disponibilização de todo o material (e mais algum) solicitado pela estagiária relativamente ao assunto.

No decorrer do estágio, não foram sentidas grandes adversidades de cariz profissional, mas sim na vertente pessoal, em que houve dificuldade em fazer gestão de níveis de ansiedade e de formular pensamentos abstratos em ações concretas. Contudo, o auxílio dos colegas da Adapttech veio, mais uma vez, elevar a execução da estagiária, conduzindo-a nas suas ações rumo aos objetivos do estágio.

4 Conclusão

Apesar de serem sentidas tensões em definir thought leadership, não há dúvidas que este conceito está a ser cada vez mais revisitado no contexto académico e profissional, e interpretado como um objetivo a alcançar por parte das empresas, na expectativa de adquirirem vantagem competitiva através dele. É passível dizer que o valor percecionado dos objetivos de thought leadership sobrepõem as limitações que a investigação deste tema apresenta, pois diversas empresas e autores testam e avaliam as diversas formas de atingir thought leadership. Interpretado como um fim atingido por meios flexíveis, acredito que seja um tema com um longo caminho de pesquisa académica a percorrer, com todos os desafios e oportunidades que lhe são inerentes.

As perguntas que se colocam para futuros investigadores são: qual será, se algum dia existir, a melhor estratégia para alcançar thought leadership? Como é que esta estratégia deve ser medida e ajustada? Quais os impactos financeiros factuais que uma estratégia de thought leadership terá num negócio? E como deverá, porque acredito que terá que o fazer, acompanhar as novas tecnologias e inovações do mercado?

A crescente procura de especialistas qualificados e com evidências de experiência no mercado de trabalho levou a que fosse escolhida a componente de estágio no processo da minha formação académica, onde passaria pela integração no mercado de trabalho e participando nas condições reais daquilo que é o ambiente profissional. Acredito que os estágios exprimem uma relação clara entre os elementos teóricos do sistema educativo e os elementos práticos do mundo laboral, e são um passo fundamental para o desenvolvimento e aprendizagem pessoal. Assim, a relevância prática e o contacto com a comunidade empresarial de saúde foram os principais motivos para a escolha de um estágio e com uma empresa ligada a dispositivos médicos.

A experiência tida na Adapttech revelou-se enriquecedora, dado ter acrescentado mais valor ao meu quadro de habilidades. Os estágios, quando levados a cabo com uma perspetiva de responsabilidade e desafio, tornam-se extremamente importantes no desenvolvimento do capital pessoal de quem os executa. Pessoal e profissionalmente, encarei esta etapa como um ambiente seguro de teste às minhas capacidades, onde é permitido propor, opinar, experimentar, errar e corrigir. Permitiu-me conhecer diversas áreas e ver em primeira mão os resultados do meu trabalho, seja no negócio seja nas diversas equipas que integram a

empresa. Assim, é íntegro destacar a relevância dos estágios profissionais e porque devem ser uma opção a ser tida em conta, conforme os objetivos de cada um.

Em suma, o estágio desenvolvido na Adapttech foi uma experiência bastante positiva, na qual sinto orgulho pelo impacto que este trabalho e esta empresa têm e podem vir a ter na qualidade de vida de amputados à escala global, e por ter tido a fortuna de integrar uma equipa repleta de profissionais dedicados e estimulantes.

5 Referências

- 2019 B2B Thought Leadership Impact Study. (2018, December 5). Edelman. <https://www.edelman.com/research/2019-b2b-thought-leadership-impact-study>
- Aapola, S. (2012). Tunnustettu asiantuntijuus: Thought leadership. Jyväskylä: Docendo.
- Adapttech - Adaptation Technologies. (n.d.). Adapttech. <https://www.adapttech.eu/>
- Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2019), Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management*. Available online 26 February 2019. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002>
- Barry, J. M., & Gironde, J. (2018). A Dyadic Examination of Inspirational Factors Driving B2B Social Media Influence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(1–2), 117–143. <https://doi.org/10.1080/10696679.2017.1389244>
- Barry, J. M., & Gironde, J. T. (2019). Operationalizing thought leadership for online B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 81(February 2017), 138–159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.005>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bertoldi, B., Giachino, C., Rossotto, C. and Bitbol-Saba, N. (2018), “The role of a knowledge leader in a changing organizational environment. A conceptual framework drawn by an analysis of four large companies”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22No. 3, pp. 587-602.
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. and Taylor, S. (2011), *Exploring Leadership. Individual, Organizational & Societal Perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood.
- Bourne, Clea D., Thought Leadership as a Trust Strategy in Global Markets. U.K. *Journal of Public Relations Research*, 27: 322-336 (2015).
- Bratianu, C. (2018). A holistic view of the organizational knowledge dynamics. *Holistica Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 7–22.

- Cawsey, T. and Rowley, J. (2016), "Social media brand building strategies in B2B companies", [Marketing Intelligence & Planning](#), Vol. 34 No. 6, pp. 754-776. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2015-0079>
- Chen, S. W., & Behm-Morawitz, E. (2018). Deciphering blog users: young adults' personalities, motivations, and perceived importance of blog features. *Information Communication and Society*, 21(10), 1493–1505. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2017.1339725>
- Choain, L., & Malzy, T. (2017). Research by professionals: from a knowledge-intensive to a research-intensive PSF. *International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 276–282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244896>
- Church, M. (2022). *Thought Leaders: How to Capture, Package and Deliver Your Ideas for Greater Commercial Success* [E-book]. Harper Collins.
- CMI. (2018), "B2B Content Marketing 2019. Benchmarks, budgets, and Trends – North America", available at: https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2018/10/2019_B2B_Research_Final-10_10_18.pdf
- D. Kris, M. Harper. *E-mail marketing*. Brno, 2010. ISBN 978-80-251-3201-2
- Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence: *Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998.
- Delfau, J. (2019): 'Everything You Need to Know about the Podcast Industry', [online]
- Desmond, D., & MacLachlan, M. (2002). Psychological issues in prosthetic and orthotic practice. *Prosthetics & Orthotics International*, 26(3), 182–188. <https://doi.org/10.1080/03093640208726646>
- Ertemel, A. (2021). *Illusional Marketing: The Use of Storytelling, User Experience and Gamification in Business*. Zea Books. <https://doi.org/10.32873/unl.dc.zea.1275>
- Flynn, L.R., Goldsmith, R.E. and Eastman, J.K. (1996), "Opinion leaders and opinion seekers: two new measurement scales", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24No. 2, 137-147.
- Gibbins-Klein, M. (2011). *Winning by thinking: How to create a culture of thought leadership in your organization*. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(1), pp. 8-10.

Godin, S. (2018). *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See* (Illustrated ed.). Portfolio.

Google Search Statistics - Internet Live Stats. (2022). Internet Live Stats. Retrieved January 15, 2022, from <https://www.internetlivestats.com/google-search-statistics/#trend>

Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71–79

Hall, J. (2019, October 31). Is Thought Leadership Everything It's Cracked Up To Be? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2019/11/03/is-thought-leadership-everything-its-cracked-up-to-be/?sh=6049d8809341>

Harvey, W. S., Mitchell, V. W., Almeida Jones, A., & Knight, E. (2021). The tensions of defining and developing thought leadership within knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 1–33. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0431>

Hayford, R., Fellow, R. H. P., & Candidate, M. A. (2020). *Launching a Thought Leadership Campaign: Ovzon Marketing & Communications Plan for 2020-21*. <https://doi.org/10.17615/BY98-GE49>

Hickey, T. (2021). *MedTech Gurus*. <https://med-tech-gurus.libsyn.com/>

Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press

Hollebeek, L. & Macky, K. (2019). Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, pp. 27-41.

Holliman, G. and Rowley, J. (2014), "Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp. 269-293

Hoshin Kanri: Policy Deployment Method | Lean Production. (2018). *Lean Production*. <https://www.leanproduction.com/hoshin-kanri/>

Hoshin Kanri: Policy Deployment Method | Lean Production. (n.d.). *HOSHIN KANRI*. Retrieved January 20, 2022, from <https://www.leanproduction.com/hoshin-kanri/>

<https://medium.com/@john.delfau/everything-you-need-to-know-about-the-Podcast->

- Hudák, M., Kianičková, E., & Madleňák, R. (2017). The Importance of E-mail Marketing in E-commerce. *Procedia Engineering*, 192, 342–347. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.06.059>
- industry-in-2019-fede9c8d9c11 [21.03.2022].
- Johnson, J. (2021, September 3). Internet usage worldwide - statistics & facts. Statista. Retrieved January 15, 2022, from <https://www.statista.com/topics/1145/internet-usage-worldwide/>
- Karvonen, L., Saastamoinen, K., & Kohijoki, A.-M. (2019). Knowledge-based view as a foundation for competitive advantage-Improving competitive advantage with thought leadership.
- Katz, E., & Foulkes, D. (1962). On the use of the mass media as ‘escape’: Clarification of a concept. *The Public Opinion Quarterly*, 26, 277–388.
- Kauffman, R., & Howcroft, B. (2003). Thought leadership in investment banking: The beginning of a new era. *Journal of Financial Services Marketing*, 7(3), 214–218.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *PR Review*, 28(1), 21–37.
- Kerns, C. D. (2019). Leading thought leadership: A practice-oriented framework. *International Leadership Journal*, 11(1), 3–41.
- Kerns, C. D., Karriker, J. H., Hartman, N. S., Shepherd, D., & Yeon, S. (2019). Leading Thought Leadership: A Practice-Oriented Framework The Emergent Phenomenology of Pink Triangle Memorials Marnie Rorholm The Harder They Must Fall?: Leadership Self-Efficacy as Hindrance to Millennials’ Leadership Development Organizational Commitme. www.tesu.edu/ilj
- Kevork, E. K., & Vrechopoulos, A. P. (2008). CRM literature: Conceptual and functional insights by keyword analysis. *Marketing Intelligence and Planning*, 27(1), 48–85.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. [e-book]
- Kucza, T. (2001). Knowledge Management Process Model. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Publications No. 455 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2001/P455.pdf>
- Kucza, T. (2001). Knowledge Management Process Model. VTT’s Research Information Portal. <https://cris.vtt.fi/en/publications/knowledge-management-process-model>

- Kupers, W., & Statler, M. (2008). Practically wise leadership: Toward an integral leadership. *Culture and Organization*, 14(4), 379–400.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 7, 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Luis, A. (2022, January 26). Ortoprocast. Apple Podcasts. <https://podcasts.apple.com/us/podcast/ortoprocast/id1476976188>
- Magno, F., & Cassia, F. (2020). Establishing thought leadership through social media in B2B settings: effects on customer relationship performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(3), 437–446. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0410>
- McCrimmon, M. (2005), "Thought leadership: a radical departure from traditional, positional leadership", *Management Decision*, Vol. 43 No. 7/8, pp. 1064-1070.
- McDermott, Richard: Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Review*, Vol. 41, Issue 4, pp. 103–117, 1999.
- Moutinho, L., Teixeira, N., Zeferino, A. – “Marketing Futureland – Antecipação e resposta ao futuro do marketing” (2022, April). ISBN: 978-989-752-744-9
- Neumeier, M. (2018), "A Marketing Mid-Year Report: Four Trends That Will Shape B2B Engagement In The Second Half Of 2018", *Forbes*, 29 August.
- Pelkonen, E. (2020). Building company thought leadership with digital content marketing. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/160887>
- Prosthetics and Orthotics Market. (2021). Transparency Market Research. <https://www.transparencymarketresearch.com/prosthetics-orthotics-market.html>
- R. Madlenak, L. Madlenakova, L. Svadlenka, D. Salava. Analysis of Website Traffic Dependence on Use of Selected Internet Marketing Tools In: *Procedia Economics and Finance*, Vol. 23, p. 123-128, 2015
- Rogers, E.M. and Cartano, D.G. (1962), “Methods of measuring opinion leadership”, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 26No. 3, pp. 435-441.

- Sagar, R., Sahu, A., Sarkar, S., & Sagar, S. (2016). Psychological effects of amputation: A review of studies from India. *Industrial Psychiatry Journal*, 25(1), 4. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.196041>
- Serafini, G. (2021). Enabled disabled podcast. *Enabled Disabled*. <https://www.enableddisabled.com/>
- Simon @ DMI. (2021, July 2). The Beginner's Guide to Evergreen Content. Digital Marketing Institute. <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/the-beginners-guide-to-evergreen-content>
- Şimsek, N., Öztürk, G. K., & Nahya, Z. N. (2020). The Mental Health of Individuals with Post-Traumatic Lower Limb Amputation: A Qualitative Study. *Journal of Patient Experience*, 7(6), 1665–1670. <https://doi.org/10.1177/2374373520932451>
- Spender, J. (1996) Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter special issue), 45–62.
- Statista. (2022, March 24). Consumers listening to podcasts on a weekly basis U.S. 2020, by age group. <https://www.statista.com/statistics/1011049/consumers-podcasting-by-age/>
- Taiminen, K. & Ranaweera, C. (2019). Fostering brand engagement and value-laden trusted B2B relationships through digital content marketing. *European Journal of Marketing*, 53(9), pp. 1759-1781.
- The O&P Edge - About. (2022). The O&P Edge. <https://opedge.com/about/>
- Van Halderen, M., Kettler-Paddock, K. (2011) Making sense of thought leadership. *RSM Discovery - Management Knowledge*, Vol. 6(2), 4–6
- What is Knowledge Management? • Knowledge SUCCESS*. (n.d.). Retrieved January 21, 2022, from <https://knowledgesuccess.org/how-knowledge-management-improves-global-health/>
- Williams, J. (2018, March 8). The Basics of Branding. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/77408>

APENDÍCE

TABELA I

Keyword	Volume	Competição	IAAT
Prosthetics	69750	23.92	3915
Leg prosthetics	28100	6.23	8
Prosthetic leg	28100	15.94	604
Arm prosthetics	12142	3.97	1
Orthotics and prosthetics	7600	11.04	111
Prosthetics and orthotics	7600	11.51	135
Amputee leg	7183	3.97	1
Hanger prosthetics	6100	5.63	5
Protheses	5917	18.42	1176
Prosthetics definition	5342	-	0
Breast prosthesis	4917	13.72	303
Finger prosthetics	4667	5.86	6
Prosthetic fingers	4667	7.91	24
Prosthetic foot	3667	11.68	144
Facial prosthetics	3242	7.15	15
Bionic leg	2317	10.49	88
Dental prosthetics	2317	11.93	159
Running prosthetic leg	2292	3.97	1
Prosthetic leg below knee	2167	-	0
C legs	2150	6.06	7
Ftm prosthetics	1950	4.61	2
Prosthetic limbs	1650	13.56	287
Prosthetics near me	1650	-	0

Orthotics and prosthetics near me	1617	-	0
Orthotics & prosthetics service	1615	-	0
3D printed prosthetics	1425	11.04	111
3D printing prosthetics	1425	7.34	17
Orthotics prosthetics	1425	12.14	172
Artificial leg	1400	9.2	48
The hanger clinic	1400	-	0
Naked prosthetics	1305	7.25	16
Hanger medical supply	1300	-	0
Prosthetic leg types	1225	3.97	1
Artificial limbs	1205	12.94	231
Hangers orthopedic	1175	-	0
Residual limb	1155	7.84	23
Prosthetic knee	1090	9.03	44
Bionic hand	1057	12.96	233
Amputee hand	1025	-	0
Advanced prosthetics	1020	8.05	26
Hanger prosthetics and orthotics	1010	-	0
VA prosthetics	985	-	0
Robotic prosthetics	917	10.31	81
Freetom prosthetics	868	-	0
Prosthetic thumb	827	-	0
Comprehensive prosthetics and orthotics	808	5.04	3