



RIMT

Rede de Inteligência
de Mercado no Turismo

DOCUMENTO REFERENCIAL

Brasília, junho de 2017.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	2
2. OBJETIVOS DA RIMT	3
3. PRINCÍPIOS E VALORES	4
4. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING E PROMOÇÃO ADOTADAS PELAS UFS	6
5. PARTICIPANTES DA REDE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO NO TURISMO E SUAS RESPONSABILIDADES	9
6. ESTRATÉGIAS DE AÇÃO DA RIMT	13
7. AVALIAÇÃO DA RIMT	18
ANEXO 1: GLOSSÁRIO.....	20



1. APRESENTAÇÃO

A **Rede de Inteligência de Mercado do Turismo (RIMT)**, prevista pelo Plano Estratégico de Marketing Turístico – Experiências do Brasil: 2014-2018, é um ambiente para análise e compartilhamento permanente de informações e conhecimentos entre representantes da iniciativa privada, do terceiro setor e do poder público, de modo a orientar a promoção dos destinos, conforme as expectativas e tendências dos mercados.

Rede é uma forma não-institucional de organização; uma maneira de articulação que permite a distintos indivíduos trabalhar em conjunto e de forma organizada. Trata-se de um ambiente dinâmico para desenvolver a cultura associativa e participativa. ¹

Inteligência de mercado pode ser definida como a capacidade de cruzar dados e transformá-los em informação. Em outras palavras, é organizar dados que estão difusos e transformá-los em informação útil para o gestor, fornecendo uma visão consistente para a tomada de decisões.

A participação em uma rede deve ser voluntária, na medida em que cooperação e confiança mútua são aspectos fundamentais nos processos de construção coletiva e inovação. Os **principais benefícios de se participar da RIMT** são:

- conhecer tendências e oportunidades do mercado do turismo;
- trocar dados e informações sobre mercados consumidores, concorrentes, comportamento dos turistas;
- conhecer experiências e boas práticas de outros destinos.
- ter acesso a informações que auxiliam na definição de estratégias e tomada de decisões;
- colaborar com estratégias de posicionamento e apoio à comercialização de destinos, promoção nacional e internacional, *branding*.

¹ Para mais informações sobre alguns termos utilizados neste documento consulte o glossário constante no Anexo 1.

Já tendo sido realizadas duas reuniões nacionais da Rede de Inteligência de Mercado no Turismo – a primeira em novembro de 2016 em Gramado e a segunda em abril em São Paulo -, que definiram o escopo, os participantes, as estratégias e as principais ações previstas para a rede, faz-se necessário condensar os pactos já realizados em um documento referencial.

Nesse contexto, este documento busca explicitar os objetivos da RIMT, seus princípios e valores, de modo a servir de referência às futuras ações da rede. Nele estão descritos quais são os componentes da rede e suas responsabilidades. O documento também detalha a forma de atuação da RIMT, suas estratégias já construídas e meios de avaliação.

2. OBJETIVOS DA RIMT

Objetivo principal

Gerar um processo de sinergia e inteligência que permita ampliar a profissionalização do marketing turístico nos destinos brasileiros.

Objetivos específicos

- a. Promover maior integração entre os gestores públicos e privados envolvidos com o turismo brasileiro, de modo a ampliar o alcance das políticas públicas.
- b. Construir estratégias comuns para a promoção, o posicionamento e o apoio à comercialização dos destinos.
- c. Obter maior eficiência e eficácia nas ações de promoção e apoio à comercialização realizadas por seus membros.
- d. Auxiliar a produção e o compartilhamento de dados, informações, estudos, pesquisas e indicadores de turismo.
- e. Difundir experiências e boas práticas do setor e dos destinos, especialmente no que se refere à promoção e à inteligência de mercado.
- f. Antecipar tendências e detectar oportunidades.

3. PRINCÍPIOS E VALORES

O trabalho em redes pressupõe a adoção de alguns princípios e valores, dentre os quais se destacam os propostos para a RIMT:

- ✓ **Autonomia** – Diz respeito a agir por conta própria. O trabalho em rede depende, a todo momento, da ação autônoma de cada um. A colaboração se torna mais vigorosa e comprometida quando a autonomia de cada um é assegurada.
- ✓ **Conectividade** - Redes são conjuntos de conexões ou relações, relacionamentos. A conectividade é um “fenômeno de produção de relacionamentos no interior do conjunto de atores”, buscando promover um número maior de conexões entre os participantes da rede. Para que haja conexão, é preciso que exista um contato ativo entre os elementos de um conjunto, caracterizado, também, por um reconhecimento mútuo entre os membros. Do mesmo modo, a comunicação eficiente entre seus participantes é fundamental dentro de uma rede, pois é a partir da conectividade de dois ou mais elementos que se estabelecem as relações.
- ✓ **Cooperação** - Significa trabalho conjunto, ou seja, uma ação conjunta para se chegar a uma finalidade ou objetivo comum às pessoas que desenvolvem o trabalho. A cooperação otimiza a interação, pois competências são compartilhadas a fim de chegar a um determinado resultado.
- ✓ **Democracia** – Busca garantir que a RIMT seja um espaço de decisão compartilhada, coordenação não-hierárquica, gestão colegiada ou múltiplas lideranças. Assim, os processos dão ênfase no debate e se caracterizam pela busca de consenso. Os participantes são consultados antes da tomada de decisão. As estruturas de gestão e operação são colegiadas.
- ✓ **Harmonia e Difusão** – Na rede há dois tipos diferentes de ações colaborativas entre os participantes, aquelas harmônicas, que envolvem a totalidade dos membros, e aquelas difusas, executadas por somente alguns dos integrantes. Ambas são importantes e bem-vindas na RIMT.

- ✓ **Horizontalidade** - Baseia-se na ausência de hierarquia, na ideia de que nenhum membro é mais importante que o outro. Assim, há somente um nível de poder de decisão. Todos os participantes compõem um único plano horizontal e vivem como pares. Ninguém se subordina a ninguém, ninguém dá ordens a ninguém. Esse absoluto respeito à autonomia e à autodeterminação, por sua vez, exige que a rede exercite um jeito de trabalhar amplamente baseado em cooperação e decisão compartilhada.

- ✓ **Participação e Engajamento** – A participação de seus membros e o engajamento em atividades e encontros realizados fortalece a rede, razão pela qual, tanto a participação quanto o engajamento deverão ser aspectos valorizados pela RIMT.

- ✓ **Prezar pela Inovação** – Inovar significa fazer diferente para fazer melhor. A inovação também é entendida como a capacidade de compreender as tendências do mercado, antecipar as mudanças e se preparar para gerar valor ao seu público, tornando-o mais competitivo. Trata-se de um valor importante a ser buscado quando se atua com inteligência de mercado.

- ✓ **Respeito Mútuo** – A rede deve prezar pelo respeito ao outro. Como não há hierarquia, a opinião e a contribuição de todos os membros deve ser respeitada e valorizada.

4. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING E PROMOÇÃO ADOTADAS PELAS UFS

O Plano Estratégico de Marketing Turístico – Experiências do Brasil: 2014-2018, que sugeriu a criação da Rede de Inteligência de Mercado no Turismo, especificou como um dos passos para a sua implementação a realização de uma análise da situação atual das estratégias de marketing e promoção.

Nos meses de novembro e dezembro de 2016, Ministério do Turismo e Embratur realizaram um “Levantamento de Informações sobre a Estratégia de Promoção de Produtos Turísticos Adotada nas Unidades da Federação”. Um formulário eletrônico, contendo questionamentos referentes às estratégias de marketing, promoção, posicionamento e apoio à comercialização dos destinos foi encaminhado aos órgãos oficiais de turismo das 27 UFs.

Os resultados desse levantamento apontam os principais gargalos e expectativas das UFs no que se refere ao marketing², cabendo destaque o fato de que:

- **223** Destinos foram considerados pelas UFs como prioritários para a promoção nacional e **140** para a promoção internacional.
- **52%** informaram que ainda não dispõem de qualquer documento de planejamento que oriente suas ações de marketing e/ou posicionamento de mercado.
- **21%** ainda escolhem destinos para a promoção nacional com base em conhecimento empírico ou nas escolhas de dirigentes.
- **71%** selecionaram os produtos/destinos a serem promovidos em âmbito nacional e internacional com base em pesquisas de fluxo e análise de mercados – embora somente **62%** afirmaram dispor de estudos ou

² O resultado completo do levantamento encontra-se no site da RIMT: <http://www.turismo.gov.br/rede-de-inteligência-de-mercado.html>.

pesquisas de demanda turística que identificassem seus principais mercados emissores.

- **70%** das UFs disseram que seus destinos prioritários são comercializados por operadora(s) de abrangência nacional, o que indica que suas estratégias de priorização refletem a realidade do mercado turístico.

- **58%** das UFs focam sua promoção turística em roteiros ou regiões turísticas integradas, enquanto **37%** têm o foco em um destino ou produto turístico isolado.

- **54%** afirmaram adotar estratégia de segmentação turística, sendo os segmentos/nichos de mercado mais comuns os que aparecem em destaque na nuvem a seguir:

Figura 1

Segmentos Priorizados pelas UFs



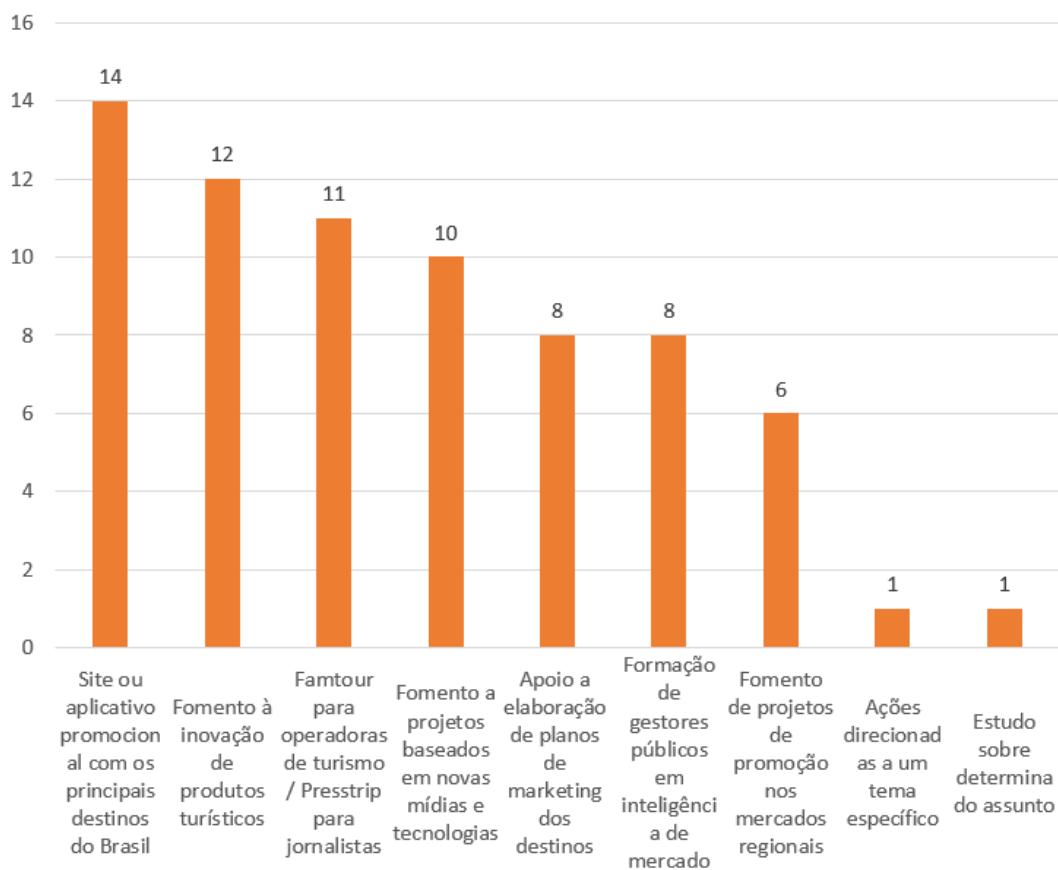
- **62,5%** possuem ranking com priorização dos destinos para orientar a promoção.

- **75%** dos respondentes afirmaram já dispor de banco de imagens com fotos e/ou vídeos dos principais atrativos.

- **62,5%** indicaram que possuem site ou aplicativo que contenham informações turísticas dos principais destinos da UF.

No levantamento também foram identificadas as ações de inteligência de mercado que as UFs consideram prioritárias no âmbito da RIMT:

Figura 2
Ações Prioritárias



Ainda que não tenham aparecido no levantamento, outras ações foram destacadas por participantes das duas reuniões nacionais da RIMT já realizadas:

- Padronização das pesquisas realizadas no Brasil.
- Estímulo e orientações sobre observatórios de turismo.
- Definição comum de estratégias e ações de promoção e apoio à comercialização.
- Uso de dados das fichas de registros de hóspedes coletadas em todo o País.



5. PARTICIPANTES DA REDE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO NO TURISMO E SUAS RESPONSABILIDADES

Nas duas primeiras reuniões da RIMT, que tiveram a coordenação de MTur e Embratur e o apoio do Sebrae, participaram representantes do Ministério do Turismo, Embratur, Sebrae Nacional e dos órgãos oficiais de turismo das UFs. Contudo, há o entendimento de que deverão ser agregados, paulatinamente, representantes do Sebrae nos Estados, de entidades do *trade* turístico e de alguns dos principais destinos turísticos brasileiros, tal como demonstrado na figura seguinte.

Figura 3
Componentes da RIMT



Para que a RIMT funcione tal como o esperado, foram propostas atribuições a cada um de seus participantes, que são interdependentes e devem ter a colaboração como um princípio. Além disso, propõe-se a eleição de Comitês, responsáveis pela coordenação dos encontros da RIMT.

I. ATRIBUIÇÕES GERAIS DOS COMPONENTES DA RIMT

- Disseminar informações e estratégias de interesse mútuo, em especial sobre mercados e destinos turísticos.
- Compartilhar o conhecimento gerado no âmbito da RIMT.
- Contribuir, de acordo com seu âmbito de atuação, com a realização de pesquisas, levantamentos e sistematização de dados e informações.
- Colaborar com a interação do grupo, por meio da organização e/ou da participação nos eventos e encontros promovidos no âmbito da RIMT, sejam presenciais ou virtuais.
- Apoiar a capacitação, a disseminação de experiências e a geração do conhecimento na RIMT.
- Estimular e/ou articular a participação de entidades estratégicas na RIMT.

II. ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DOS COMPONENTES DA RIMT

a) Ministério do Turismo, Embratur e Sebrae Nacional

- Definir e disseminar estratégias de promoção e apoio à comercialização em âmbitos nacional e internacional.
- Fornecer orientações sobre os segmentos turísticos e o posicionamento de destinos.
- Apoiar a realização e a organização das reuniões da RIMT em âmbito nacional.
- Levantar, sistematizar e compartilhar informações sobre mercados e destinos.

b) UFs, Sebrae nos estados e Destinos

- Definir e disseminar estratégias de promoção e apoio à comercialização em âmbito estadual/distrital/municipal.
- Fornecer informações acerca dos destinos turísticos em âmbito estadual/distrital/municipal.
- Posicionar os destinos, conforme as características da oferta e da demanda.
- Apoiar a realização e a organização das reuniões da RIMT em âmbito regional.

c) Iniciativa Privada e Demais Participantes

- Compartilhar experiências e informações sobre o mercado.
- Fornecer informações sobre os produtos turísticos eventualmente comercializados.
- Apoiar a execução das ações desenvolvidas pela RIMT.

III. ATRIBUIÇÕES DOS MEMBROS DOS COMITÊS DA RIMT

Embora a criação da Rede de Inteligência de Mercado no Turismo tenha sido uma iniciativa do Ministério do Turismo, que vem coordenando suas atividades em conjunto com a Embratur e apoio do Sebrae Nacional, a ideia é que seja formado um comitê representativo para realizar essa coordenação nacional.

Do mesmo modo, como uma das estratégias de ação propostas para a RIMT (ver seção seguinte) é a realização de encontros regionais da RIMT, sugere-se a formação de cinco comitês representativos regionais, um por macrorregião da Federação, para coordenar, de forma participativa, esses encontros. Em ambos os casos é recomendável o comitê conte com representantes dos diferentes setores: poder público, iniciativa privada e terceiro setor.

Além das comissões estabelecidas para organizar os encontros nacionais e regionais, grupos de trabalho - temporários para a realização de ações específicas, pactuadas pelos membros – também podem ser utilizadas.

a) Comitê Nacional - Atribuições

- Articular a participação de membros nos encontros nacionais.
- Convocar os membros da RIMT para os encontros nacionais.
- Organizar e coordenar os encontros nacionais da RIMT.
- Orientar e auxiliar na realização dos encontros regionais.
- Perseguir os objetivos definidos para a RIMT.
- Zelar pelos princípios e valores definidos neste documento referencial.

b) Comitês Regionais – Atribuições

- Articular a participação de membros nos encontros regionais.
- Convocar os membros da rede para as reuniões regionais.
- Organizar e coordenar os encontros regionais.
- Perseguir os objetivos definidos para a RIMT.
- Zelar pelos princípios e valores definidos neste documento referencial.

c) Grupos de Trabalho - Atribuições

- Perseguir os objetivos definidos para o grupo de trabalho.
- Zelar pelos princípios e valores definidos neste documento referencial.

6. ESTRATÉGIAS DE AÇÃO DA RIMT

Para promover a conectividade e a troca de informações entre os membros da RIMT, bem como para fomentar o estabelecimento de parcerias e cumprir com o objetivo de ampliar a profissionalização do marketing turístico nos destinos brasileiros, propõe-se que a RIMT disponha de encontros presenciais e interações virtuais. Os encontros são importantes para aproximar os membros, ao passo que as interações virtuais são necessárias para manter a atividade da rede mesmo nos períodos entre um encontro e outro.

Figura 4

Elementos para Interação entre Membros da RIMT



Os encontros presenciais deverão ser nacionais ou regionais, visando a interação entre os participantes, sua capacitação, além da troca de experiências e informações de forma fluida e espontânea.

I. ENCONTROS NACIONAIS

Os encontros nacionais serão coordenados pelo comitê nacional e priorizarão a discussão de temas nacionalmente relevantes. Nesses encontros deverão ser definidas quaisquer questões que demandem a atenção do conjunto de membros da rede ou mesmo que dizem respeito ao seu funcionamento. As definições do encontro nacional direcionam as ações realizadas regionalmente.

O encontro é também o momento para fortalecer vínculos, trocar experiências e capacitar os membros da rede em relação aos temas ligados à inteligência de mercado, uma das principais funções do encontro nacional. Para tanto, o comitê nacional deverá agregar a cada encontro uma palestra ou apresentação sobre temas de interesse dos participantes.

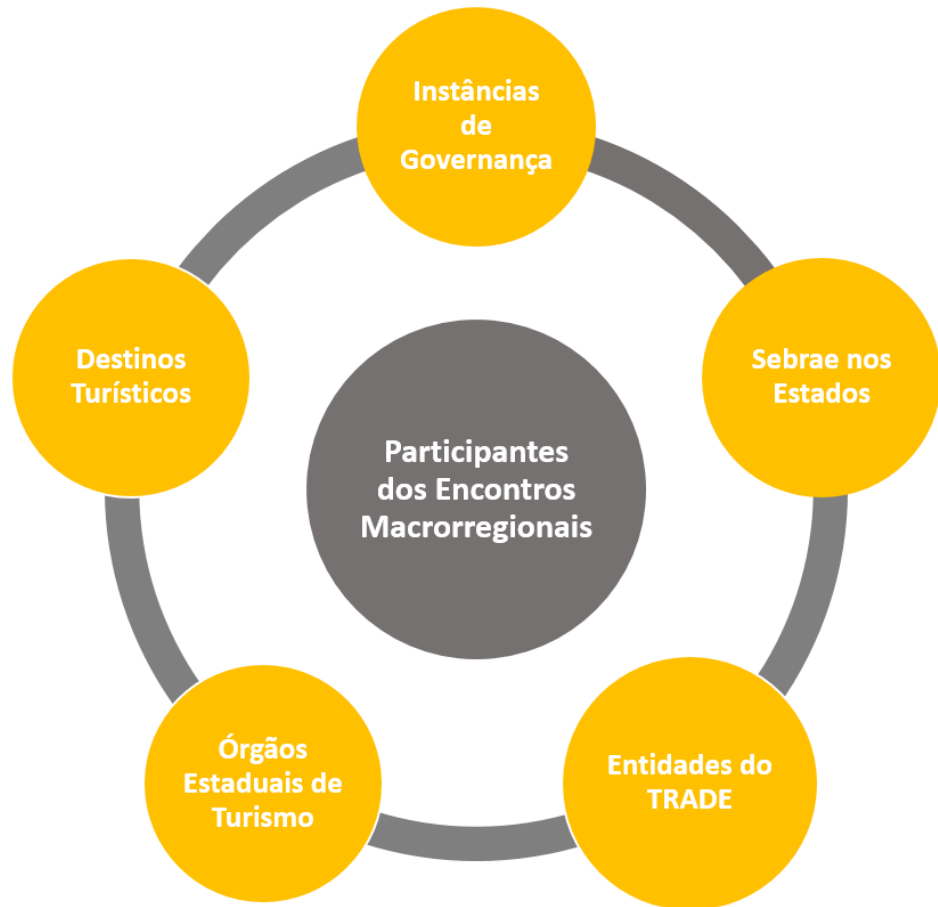
Estão previstos no mínimo três encontros nacionais por ano, realizados preferencialmente antes ou após eventos tradicionais do trade turístico, tais como WTM – Latin América e Feira das Américas (Abav), momento em que, normalmente, grande parte dos membros da rede estão numa mesma cidade. Os órgãos públicos federais que integram a RIMT apoiarão a realização dos encontros nacionais.

Embora todos os membros da RIMT devam ter acesso livre a todos os seus encontros, em razão de dificuldades na operacionalização, é recomendável que os encontros nacionais sejam, na maior parte dos casos, focados em alguns participantes, definidos de modo coletivo, conforme o foco da reunião. Vez por outra será possível realizar grandes encontros, que abarquem todos os participantes da rede.

II. ENCONTROS MACRORREGIONAIS

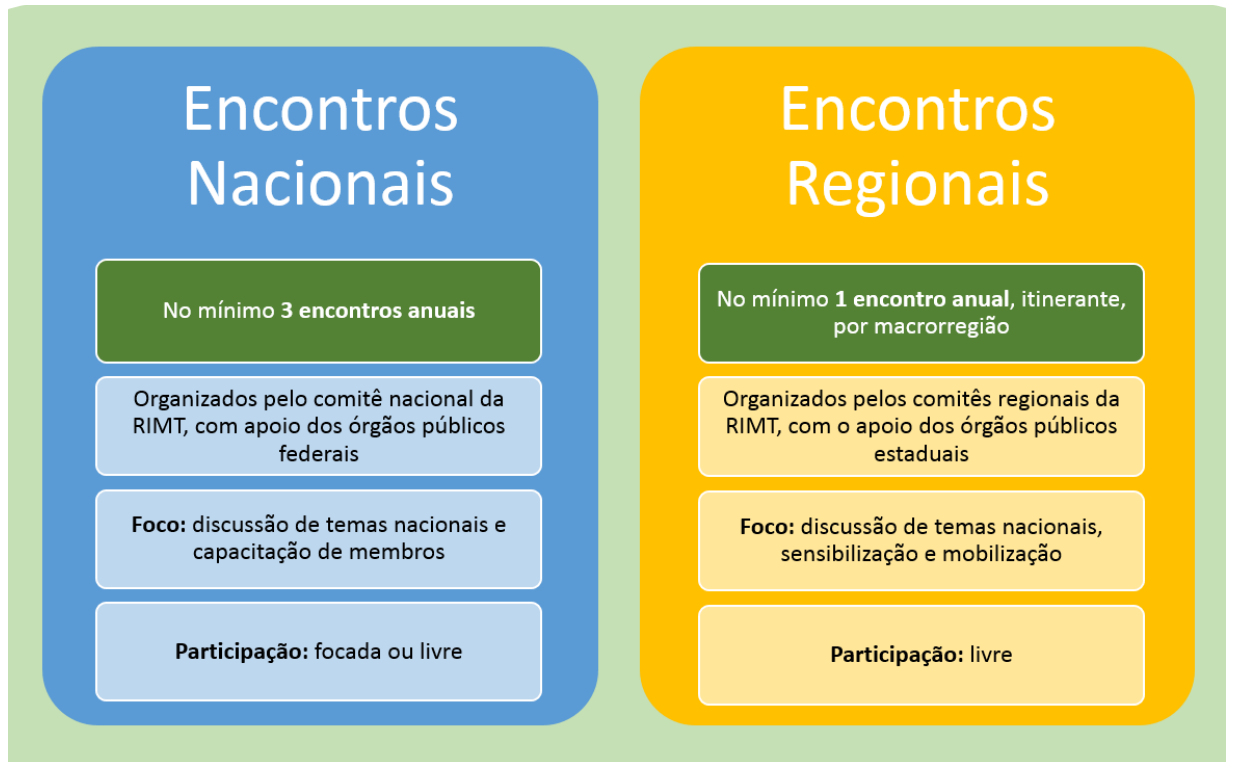
Já os encontros regionais serão coordenados pelos comitês estabelecidos para cada macrorregião do País (Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sudeste ou Sul). Neles deverão ser discutidos aspectos comuns à macrorregião, buscando o desenvolvimento de alianças entre componentes da RIMT de diferentes estados no que diz respeito ao marketing. Esses encontros também servirão para fortalecer vínculos e trocar experiências, mas principalmente para sensibilizar e mobilizar outros participantes, especialmente aqueles relacionados a regiões turísticas e destinos turísticos, para participarem da RIMT. Trata-se de uma oportunidade de aproximação dos destinos turísticos, mas também de capacitação dos membros quanto à inteligência de mercado. Os encontros regionais também poderão propor pautas para serem discutidas nos encontros nacionais.

Figura 5
Participantes dos Encontros Macrorregionais



Propõe-se que os órgãos públicos estaduais que integram a RIMT apoiem a realização dos encontros regionais, sendo os responsáveis pela organização do primeiro deles. Também se sugere que sejam realizados, preferencialmente, antes ou após eventos do trade turístico que reúnam grande número de participantes da macrorregião. O encontro regional deve ser itinerante, ou seja, realizado cada vez em uma UF diferente, a fim de propiciar uma maior participação das regiões e destinos da UF que o sedia. Recomenda-se a realização de pelo menos um encontro por macrorregião por ano.

Figura 6
Características dos Encontros da RIMT



III. INTERAÇÕES VIRTUAIS

Além dos encontros, fundamentais para aproximar os participantes da RIMT, são as chamadas interações virtuais as responsáveis por manter a conectividade entre eles. Essas serão realizadas com foco em quatro propósitos: mobilizar os participantes, criar interação entre eles, disseminar informações e capacitá-los.

Para alcançar esses objetivos será preciso lançar mão de algumas ferramentas:

a) Sítio Eletrônico

Página na internet que reúne as principais informações e conteúdos da RIMT. Disponível no portal do Ministério do Turismo (www.turismo.gov.br/rede-de-inteligencia-de-mercado.html), reúne os documentos e apresentações

utilizados nos encontros nacionais da rede. É o principal canal para captação de novos participantes e para disseminação de informações.

b) Grupo de E-mails

Outra ferramenta para disseminação de informações é o grupo de e-mails, pensado, também, como meio de promover interações entre os participantes da rede. A convocação para as reuniões também ocorrerá por meio desse grupo, assim como o compartilhamento de estudos de interesse mútuo.

c) Boletins de Inteligência de Mercado

Para disseminar informações e capacitar os participantes da RIMT serão criados os boletins de inteligência de mercado, que abordarão, de forma simples e concisa os mais diversos temas relacionados à temática, tais como:

- *Big Data*
- *Branding* de Destinos
- Inovação no Turismo
- *Design Thinking*
- Destinos Turísticos Inteligentes
- Marketing Turístico na Era Digital
- *Storytelling*
- Tematização e Inovação: como trabalhar os destinos por meio da criatividade
- Turismo e Economia criativa

Outros temas poderão ser sugeridos pelos membros da RIMT para compor os boletins. A ideia é que o Ministério do Turismo produza os conteúdos – os participantes podem contribuir nesse processo -, publique os boletins periodicamente e os remeta a outros interessados na temática. A pretensão é de que esse instrumento atue como uma ferramenta de mobilização e compartilhamento de experiências entre os participantes.

d) Pesquisas, Enquetes e Levantamentos eletrônicos

Para levantar informações sobre os participantes e suas realidades, bem como para votar temas importantes, a rede também se valerá de formulários eletrônicos e enquetes. Esses propiciam agilidade e, após serem compilados, serão compartilhados com os membros da RIMT.

e) Cursos à Distância

Outra possibilidade vislumbrada aos membros da RIMT é a realização de um curso de educação à distância, envolvendo diversos assuntos relacionados à temática da inteligência de mercado, a partir de plataforma já existente no Ministério do Turismo.

7. AVALIAÇÃO DA RIMT

O Plano Estratégico de Marketing Turístico – Experiências do Brasil: 2014-2018 estabeleceu alguns indicadores para medir a efetividade da RIMT: número de encontros realizados; avaliação dos membros quanto à melhoria do nível de gestão do marketing turístico; desempenho dos indicadores de turismo doméstico do Brasil. Além desses indicadores, sugere-se medir o número e avaliar a qualidade e o alcance das ações realizadas pela RIMT.

Tudo isso para se identificar se as ações estabelecidas estão sendo encaminhadas de acordo com a agenda comum definida pelos membros, se os objetivos da RIMT estão sendo cumpridos e se é necessário readequar as responsabilidades atribuídas a algum membro. O acompanhamento sistemático das atividades e a análise dos resultados alcançados pela RIMT são fundamentais para que ela alcance seus objetivos.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo: Diretrizes Operacionais**. Brasília: Ministério do Turismo, 2004, p. 41.

BRASIL, Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Cadernos de Turismo. **Conteúdo Fundamental – Formação de Redes**. Brasília: Ministério do Turismo, 2007.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Plano Estratégico de Marketing Turístico – Experiências do Brasil: 2014-2018**. Brasília: Ministério do Turismo, 2014.

CARNEIRO, D. M. R. **Visitando o século XXI: inovações para a sustentabilidade em destinos turísticos brasileiros**. Tese de doutorado – Universidade de Brasília, Centro de Desenvolvimento Sustentável. Brasília, 2014.

ENDEAVOR. **Inteligência de mercado: tem oportunidade aí para PMEs**. Disponível em <<https://endeavor.org.br/inteligencia-de-mercado/>>

MARTINHO, Cássio. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília: WWF Brasil, 2003.

ANEXO 1: GLOSSÁRIO

Um alinhamento quanto aos termos abordados neste documento referencial é fundamental para se alcançar os objetivos propostos. Em razão disso, apresentamos nosso entendimento sobre alguns deles:

INTELIGÊNCIA DE MERCADO: Também conhecida como inteligência competitiva, a inteligência de mercado consiste no levantamento e monitoramento de dados e informações sobre determinada empresa, cliente, mercado ou concorrente, a fim de gerar análises que levem a uma melhor tomada de decisões, ou, mais simplificadamente, a transformar dados brutos em informação relevante para as empresas.

A inteligência de mercado é uma grande ferramenta para delinear um planejamento estratégico eficiente. Algumas de suas vantagens como poderoso instrumento de marketing são:

- Identificar as principais necessidades e reclamações de seu público, com o objetivo de fidelização do público atual e conquista de um novo grupo de consumidores.
- Conhecer os reais problemas do mercado para indicar soluções favoráveis à empresa.
- Conhecer melhor seu segmento/nicho de mercado, para que seja possível inovar em seus produtos e serviços.
- Acompanhar tendências.
- Por meio da análise da concorrência, entender a atuação, evoluções e direcionamento dos concorrentes; assim retirar insights para melhor desempenho da empresa.

INOVAÇÃO: Em sua definição clássica, inovação é a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, *apud* CARNEIRO, 2014). Pode ser entendida como um processo que cria valor para as pessoas (CARNEIRO, 2014). De acordo com a OCDE (2005, p. 67), não são consideradas inovação: a simples reposição ou extensão de capital; mudanças resultantes puramente de alterações de preços; personalização; mudanças cíclicas ou sazonais regulares; comercialização de produtos novos ou substancialmente melhorados.

INTERDEPENDÊNCIA MÚTUA: Interdependência é um conceito que rege as relações entre os indivíduos onde um único indivíduo é capaz de, por meio de seus atos, causar efeitos, positivos e/ou negativos, em todo o grupo. Por sua vez, esse mesmo indivíduo é, simultaneamente, influenciado pelo todo.