

# ATLÂNTICO

## **BUSINESS JOURNAL**

Volume 3 Número 1 \* novembro 2019





## FICHA TÉCNICA

ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL  
Publicação Semestral  
Volume 3 > Número 1 > Novembro 2019

## DIRETOR

João Paulo Peixoto  
Atlântico Business School, Portugal

## CONSELHO EDITORIAL

Ana Lisa Moutinho  
Atlântico Business School, Portugal  
Elizabeth Serra  
Atlântico Business School, Portugal  
Henrique Diz  
Atlântico Business School, Portugal  
Isabel Couto  
Atlântico Business School, Portugal  
José Machado  
Atlântico Business School, Portugal  
Paula Santos  
Atlântico Business School, Portugal

## REVIEWERS

Antonieta Lima  
Instituto Superior de Entre o Douro e Vouga, Portugal  
Elizabeth Serra  
Atlântico Business School, Portugal  
Henrique Diz  
Atlântico Business School, Portugal  
João Paulo Peixoto  
Atlântico Business School, Portugal  
João Monteiro  
Instituto Superior Politécnico Gaya, Portugal  
Jorge Remondes  
Instituto Superior de Entre o Douro e Vouga, Portugal  
José Machado  
Atlântico Business School, Portugal  
José Morais  
Instituto Superior Politécnico Gaya, Portugal  
Luis Santos  
INOVAGAIA, Portugal  
Maria Cândida Oliveira  
INOVAGAIA, Portugal  
Miguel Magalhães  
Atlântico Business School, Portugal  
Nelson Semedo  
Instituto Superior Politécnico São Francisco de Assis, Guiné-Bissau  
Reinaldo Ferreira  
Atlântico Business School, Portugal  
Vasco Soares  
Instituto Superior de Entre o Douro e Vouga, Portugal

## INDEX

Editorial 5

## ARTIGOS CIENTÍFICOS

## ECONOMIA DIGITAL

Asymmetric information and consumers: empirical study about spanish low cost air transport sector  
*Sergio Luis Nández Alonso, Silvia Santos Jiménez* 9

Os desafios para a construção de uma agenda pública a partir da indústria 4.0  
*Josélia Elvira Teixeira, Silvio Roberto Stefano* 15

O efeito da Indústria 4.0 no Capital Humano em Portugal  
*Flávia Rocha, Reinaldo Ferreira* 25

## EMPREENDEDORISMO E TURISMO

A incubação das empresas como fator potenciador da partilha de conhecimento  
*Esteves, A.; Machado, J.; Peixoto, J. P.* 30

Tendências de investigação em overtourism: um estudo bibliométrico  
*Ivo Martins, Ana Lucas* 53

A idade das empresas como fator potenciador da partilha de conhecimento  
*Ribeiro, I.; Peixoto, JP.; Machado, J.* 59

## RECURSOS HUMANOS

Políticas Públicas, Qualificação e Emprego: uma análise em uma cidade do Paraná  
*Silvio Roberto Stefano, José Luiz Pinheiro Gomes, Josélia Elvira Teixeira* 78

Banqueiros portugueses sem tempo para a cultura organizacional  
*Mário Jorge Carvalho* 87

A Importância do Business Coaching para o aumento da faturação nas PME  
*Almeida, N.; Peixoto, J.* 92

## GESTÃO

Educação e saúde - A Influência da Educação na Saúde  
*Manuel Aníbal Monteiro, João Paulo Peixoto* 104

## © ABSJOURNAL

Avenida dos Sanatórios, Edifício Heliantia  
4405-604 – Valadares, Vila Nova de Gaia, Portugal  
Telf: +351 227 538 800  
E-mail: geral@absjournal.com

## Versão impressa:

Design e Paginação: Next Color – Porto  
Tiragem: 100 exemplares

## **CASE STUDIES**

### **ECONOMIA DIGITAL**

Web 4.0 and Industry 4.0 in action: the case of Porto Ambiente  
*Luís Assunção, Reinaldo Ferreira* 117

### **EMPREENDEDORISMO E TURISMO**

Ondas da Nazaré: O impacto económico e social  
*D. Vieira, J. Monteiro, L. Viana, P. Balancho* 122

Gestão de Destinos Turísticos – O Caso de Guimarães  
*Serra, P.; Serra, E.* 127

### **GESTÃO**

Estudo sobre a Emissão de Obrigações: Oferta Pública de Subscrição  
e Troca de Obrigações Mota-Engil 2022  
*C. Mata, J. Monteiro, J. Meireles, N. Fonseca* 141

Os Desafios da Sustentabilidade da Teoria à Prática “O Caso Pilares da Saúde”  
*Manuel Aníbal Monteiro, João Paulo Peixoto* 149

# EDITORIAL

**José Machado**

Atlântico Business School - Escola Superior de Negócios Atlântico

A Atlântico Business Journal, apresenta-se novamente como uma fonte de contribuição para o aproximar do mundo académico e empresarial, preenchendo um *gap* que coexiste à muito na sociedade contemporânea. Esta revista pretende aportar uma valiosa contribuição em temas tão prementes e atuais como o empreendedorismo, turismo, economia digital, recursos humanos e gestão, nos seus múltiplos enfoques, tendo nesta sua edição uma panóplia abrangente nas abordagens que são feitas aos temas em causa.

De realçar que revista a forma de artigo científico ou de *case study*, a Atlântico Business Journal, pretende aumentar o conhecimento e a partilha do mesmo, fomentar a investigação aplicada e traçar novos rumos e caminhos na investigação e temáticas aqui visadas. Cada autor, trouxe nesta edição, uma abordagem incisiva e uma preocupação e compromisso, no sentido de alargar, esclarecer, acrescentar conhecimento aos temas core da revista. Os artigos publicados retratam os principais focos de interesses dos investigadores, contribuindo deste modo para o avanço do conhecimento nas referidas áreas.

Esperamos que a confiança depositada nesta revista, consiga dar uma maior visibilidade à investigação feita internamente e pelas instituições parceiras, podendo deste modo fomentar a discussão pública dos temas e dos resultados a que os investigadores e autores chegaram.

Estamos perante um admirável mundo novo.

Editorial, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 <> novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

**Correspondência com o autor:**

José Machado. Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.

**e-mail:** jose.machado@abs.pt



# Artigos Científicos





# ASYMMETRIC INFORMATION AND CONSUMERS: EMPIRICAL STUDY ABOUT SPANISH LOW COST AIR TRANSPORT SECTOR.

Sergio Luis Nández Alonso<sup>1</sup>, Silvia Santos Jiménez<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Catholic University "Santa Teresa de Jesus de Avila", Department of Economics, Faculty of Social and Legal Sciences, Avila, Spain.

<sup>2</sup> Catholic University "Santa Teresa de Jesus de Avila", OCECAL, Avila, Spain.

## RESUMO:

Este artigo trata de informações assimétricas ou informações imperfeitas presentes no mercado. Será visto como, sem estar ciente, a falta de informação leva a tomada de decisão ineficiente. Mais especificamente, será exposto como esta falha de mercado está presente no setor aéreo de baixo custo. Os últimos pontos contêm um estudo empírico que tentará quantificar, em termos monetários, a perda econômica que implica a falta de informação na compra de passagens aéreas.

**Palavras-Chave:** Applied Economy, Consumer Decisions, Asymmetric information, Air Sector, Low Cost, Hand-baggage.

**Códigos JEL:** D12 Consumer Economics: Empirical Analysis, D81 Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty, D82 Asymmetric and Private Information and M37 Advertising.

## ABSTRACT:

This article deals with asymmetric information or imperfect information present in the market. It will be seen how, without being aware, the lack of information leads to inefficient decision making. More specifically, it will be exposed how this market failure is present in the Low Cost air sector. The last points contain an empirical study that will try to quantify, in monetary terms, the economic loss that implies the lack of information in the purchase of airline tickets.

**Keywords:** Applied Economy, Consumer Decisions, Asymmetric information, Air Sector, Low Cost, Hand-baggage.

**JEL Codes:** D12 Consumer Economics: Empirical Analysis, D81 Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty, D82 Asymmetric and Private Information and M37 Advertising.

## 1. Introdução

Asymmetric information has occupied an important place in the study of microeconomics during the last two decades.

Controversial practices, by companies, have led the population to question the transparency of the markets, and authorities with sanctioning power to take drastic measures to help combat these actions and strategies that call into question the proper functioning of the market.

The following document presents an empirical study that tries to analyze how asymmetric information in the markets affects the decisions of consumers. With all the exposed, the analysis starts from the following premises:

The consumer always buys the cheapest ticket. It is indifferent to the departure time and the arrival airport, as long as it is in the same city for which the prices are being compared.

The cheapest flight will be chosen provided that there is at least a difference in the price of €0.01 cent.

The hand luggage is considered by the Autorità Ga-

rante della Concorrenza e del Mercato of Italy as “essential, predictable and inevitable, and must be allowed at no additional cost”.

## 2. Asymmetric information.

First, we will begin by describing what is understood in the market as an asymmetric information situation: it is a situation in which one of the parties has more information than another (Varian, 1992). That is, as stated in (Bebczuk, 2000) “one of the parties involved in the contract does not have all the relevant information of the other contracting party.”

This situation, therefore, destroys the market balance, favouring one of the parties that has certain privileges on the part that has less information, both in terms of quality and quantity. In this way, the asymmetric information causes that the part that has a greater ignorance of information cannot make the most optimal decision due to the uncertainty (BBVA, 2015).

The article The Market for “Lemons”: Quality Uncertain-



ty and the Market Mechanism, written by George A. Akerlof (Akerlof, 1970) relates quality and uncertainty, arguing that there are markets in which buyers use certain statistics to judge the quality of future purchases. In this case, Akerlof explains that there is an incentive for sellers to sell low quality products, since buyers think of quality as an element that affects a group, and not individually. As a result, we find a decrease in the quality of the products and the market. In these markets, government intervention can help increase the welfare of both parties.

To help develop these concepts, the author uses the automobile market. We are presented with the option of buying new or used cars, which in turn are divided into good cars or bad cars, called the latter vulgarly in America “lemons” and translated into Spanish as “pots”. Individuals acquire a car without knowing what kind it will be, but they know that the probability of it being a good one is  $q$  and the probability that it is a “pileup” is  $1-q$ . A period of time after having acquired the car, the owner is able to get an idea about the group to which it belongs, and assign a new more accurate probability to the event that his car is a “pileup”.

It can be affirmed that, in this market, an asymmetry in the available information has developed: the seller had a greater knowledge about the quality of the automobile than the consumer, and since it is impossible for the buyer to differentiate between one and the other, they are sold to the same price, when it is obvious that they do not have the same value. This uncertainty hurts the buyers, but also the owners of the good cars, because not only will they not receive the true value of their car, but they will not obtain the expected value either.

Here the Gresham Law appears, whose basic statement is: “The bad currency displaces the good” (Larraín B. & Sachs, 2002). That is, when there are two currencies in a market, one in which the face value and the intrinsic value coincide (the good one) and another in which the face value and the intrinsic value do not coincide (the bad one), less worth the latter because the amount of metal that the form has been altered, people will prefer to market with the less valuable and treasure the good.

Due to the uncertainty, the same happens in the automobile market: many bad cars will be sold and good cars will prefer to leave the market.

### 3. Presence of asymmetric information in the market.

The lack of information is one of the 5<sup>th</sup> market failures, causing inefficiencies in them, with one of the two parties at a disadvantage (Concuera, 2015). We can consider information as a public good, since the fact that an individual obtains information does not diminish that of another and vice versa.

Asymmetric information is present in the market naturally. Not always the two parties have the same information, and it is not always due to bad practice. Think, for example, of a businessman willing to hire new workers. A problem arises because, in this case, there is an informational asymmetry in terms of worker productivity and skills, which can lead to a problem of adverse selection, and may not hire the most appropriate for the position.

Another drawback, referring to the example of the base article of this work on second-hand cars, is the asymmetry in quality. The same goes for services, such as tourism services, for which the customer will not know the quality until after use, or even this quality problem is present in the purchase of new products or new brands that the customer never had used.

On the other hand, the lack of information can lead to mistakes in terms of the functions offered by a product or service, which can lead to an extra charge to be able to access the same possibilities offered by other competitors, or on the contrary, to waste them because they do not they knew each other.

### 4. Legality of the activity.

In Spain, asymmetric information is regulated in the General Advertising Law (Law 34/1988 General Advertising Law), where the term Advertising is defined as: “Any form of communication made by a physical or legal person, public or private, in the exercise of a commercial, industrial, craft or professional activity, in order to directly or indirectly promote the contracting of movable or immovable property, services, rights and obligations”.

More specifically, the asymmetric information would be classified as illicit advertising, according to Title II in its article 3, where it classifies the possible forms that the Publicity can take to be considered illegal, the section e) refers to the deceptive and disloyal Advertising, and it indicates that they are terms contemplated in the Law of Unfair Competition, whose main objective is the protection of all the agents participating in the market (Law 3/1991, of January 10). In chapter II of the same Law the acts considered disloyal are listed, being able to associate with the informative asymmetry the following:

**Article 5.** General Clause: refers to all acts and behaviors contrary to good faith.

**Article 6.** Acts of Confusion: referring to all the behaviors that are considered suitable for the creation of confusion in the market

**Article 7.** Acts of deception: use of false information or omission of indications that could lead to errors in one of the parties.

On the other hand, Royal Decree 1/2007 of November 16, which approves the revised text of the General Law for the Defense of Consumers and Users and other comple-



mentary laws, in the Second Book dealing with Contracts and Guarantees, Article 60 refers to information prior to the contract, where it is stated that the information provided by the employer must be provided in a clear and understandable manner.

Asymmetric information is considered one of the market failures (Amaya & Lanuza, 2013) and it is necessary to regulate it for the proper functioning of the same, and to give greater confidence to the two parties involved in a contract, i.e., both consumers and sellers.

## 5. Information about the operation of Ryanair.

Ryanair is a low cost Irish airline founded on November 28, 1984. According to data obtained from its official website (Ryanair, 2018), today it is the number 1 airline in Europe transporting an average of 130 million passengers to year. Currently it carries out some 2,000 daily flights from around 200 different airports.

Every day, Ryanair gets 1.5 million visits on its website, and its customers download an average of 22,700 boarding passes, saving more than 32 million Euros, according to official data (Ryanair, 2019). Every 45 seconds one of its more than 400 Boeing 737 takes off to any of the 33 countries where it operates, of which 90% arrive on time, and transport an average of 350,000 passengers each day.

Analyzing the figures previously presented, it is undeniable the success of the company, which stands out from its direct competitors: Vueling, Easyjet, Eurowings, Norwegian, Transavia and Iberia Express (Fernández, 2017).

Ryanair has created a business model that allows them to obtain certain advantages over their competitors. Their successful strategies are characterized by a high level of aggression and by placing themselves, on several occasions, at the edge of the law.

During the summer of 2018, hundreds of airline workers throughout Europe demonstrated against the company's practices in relation to the working conditions and social security of its workers, considering it an "abusive culture" (García Esteban, 2018). The Irish company establishes the conditions of its workers as it is done in a base country, when the law establishes that it should do so according to the law in force in the country in which the employee performs his work habitually. As it is exposed in the Economic Alternatives Journal (García Esteban, 2018), in the air sector the base country is understood to be "The place where the worker leaves, where he receives instructions, where he organizes his work, or where he returns", and in case this concept cannot be applied, it must be taken into account where the establishment that hired the worker is located, where the job offer was published or where the interview was conducted.

On the other hand, and as a central point of this work,

Ryanair's advertising is direct, based on the low prices of its rates, thus attracting the attention of its customers. However, the airline established a new hand luggage policy, which in Spain entered into force on November 1, 2018, with which, unlike the rest of the airlines (both traditional and low cost) only allows access to the plane with a free personal small bag, which must have measures not exceeding 40 cm x 20 cm x 25 cm, which can be placed under the front seat. In case of traveling with a carry-on bag (50 x 40 x 20), Ryanair's new hand luggage policy of payment establishes that you have to pay a supplement that ranges between 6 and 25 Euros (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, 2019) each way. However, this new additional supplement is not indicated in the initial price of the ticket.

The Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato of Italy (AGCM), informed Ryanair of the initiation of the procedure to verify the existence of unfair commercial practices on September 20, 2018 (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, 2019), and as exposes in the same Bulletin, considering the rules on preliminary procedures on deceptive and comparative advertising, unfair commercial practices, violation of the rights of consumers in contracts, violation of the prohibition of discrimination and unfair terms, adopted on April 1, 2015, decided, on February 20, 2019, to impose a fine of €3,000,000 on the company for considering this new baggage policy a deceptive practice for the consumer, stating that: "it constitutes an incorrect commercial practice because it deceives the consumer about the effective price of the ticket, since it does not include in the basic fare an essential element in the transport and air as it is the large-suitcase"; and considers "the hand bag as an element" essential and predictable."

Therefore, this asymmetric information provided by Ryanair to customers when comparing the price of the tickets of several airlines, prevents consumers from making the most efficient decision, since it does not offer the same services as other airlines, since pay an extra in the price of the rate that is offered in the beginning to match them.

## 6. Case study: charge for hand luggage and impact on the final price and on the consumer's decision.

This section contains an empirical research aimed at measuring the impact of asymmetric information present in the market.

The objective of the experiment is to calculate how the lack of information, or asymmetric information provided by the companies in the sale of Internet tickets affects the efficient decisions of consumers. More specifically, the observation focuses on the bad practice of Ryanair, which has been described in section 2.4 which deals with this Irish airline and its practice of carry-on baggage payment, fined by the Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato de Italia as a deceptive practice.



To verify how the asymmetric information, provided by the companies, influences, an observation of the sale of electronic tickets has been carried out.

### 6.1 Methodology used for data observation.

The observation period was a space of 10 days from Friday, March 22, 2019 until Sunday, December 31.

To carry out the analysis, three of the main Low Cost companies that operate in Spain were selected according to the “*Conjuncture of companies in the air market in Spain*” report written by the Strategic Studies and Market Analysis area of the General Sub directorate of Air Transport:

- Vueling: this company owns 9% of the European air market share
- Iberia Express: Represents 5% of the European air market
- Ryanair: leader of the European Union air market with 25% of the market share.
- The reason for choosing only low cost companies is the object of study: the practice of Ryanair in terms of its baggage policy. Therefore, to obtain conclusive results, the comparative elements should be companies capable of competing with the prices established by said Irish company.

Since all airlines, both traditional and Low Cost, vary the price of airline tickets daily, the observation was made through online searches every day and approximately the same time slot.

The source of information of the experiment has been the official websites of each of the airlines, since they are the origin of prices and, ultimately, the primary source and therefore the most reliable:

- Vueling: <https://www.vueling.com>
- Iberia-Express: <https://www.iberiaexpress.com/>
- Ryanair: <https://www.ryanair.com/es/es/>

The Adolfo Suárez-Madrid Barajas airport, located in the capital of Spain, was established as the departure airport for the routes to be compared. As we can see in the study “Main routes from Spanish airports”, prepared by the Ministry of Public Works of the Government of Spain, it is the point of departure for the routes with the highest passenger traffic at both national and European level, above the airport of El Prat, located in the Catalan city of Barcelona.

The cities to which the selected airlines flew were compared, since in order to obtain determining results, they must be the same. Finally, the routes for which the experiment has been carried out are:

- Madrid -Las Palmas-Gran Canaria
- Madrid - London
- Madrid- Paris

No destination was chosen outside of Europe since the operating context of the chosen companies is only Europe and North Africa.

The type of route analyzed was only one-way trip, using the cheapest amount in euros as selection criteria, without taking into account the time of the flight for the following dates:

- Friday, April 19, 2019: date in high season, as the Easter holidays begin
- Thursday, April 25, 2019: date in the low season

It should be noted that during the observation period the extra cost of the hand bag ranged between €8,00 and €12,00.

### 6.2 Analysis of the information on rates collected.

In the following, the tables with the results collected during the observation period are presented, and a specific analysis of the results obtained is carried out.

The events in which, at the beginning, the price of the Ryanair company was the cheapest, will be highlighted; however, after adding the extra money from the carry-on bag, there is another company with a lower price. This difference will be called a loss and will be posted in Euros. On the other hand, in the “percentage” column the percentage that this amount represents over the total price will be presented.

The squares shaded in yellow are those that present this event.

**TABLE 1: Remarks route Madrid- Las Palmas de Gran Canaria, April 19 April.**

Route MADRID - LAS PALMAS DE GRAN CANARIA								
CONSULTATION DATE	Flight for Friday April 19, 2019							
	Vueling		Iberia Express		Ryanair		loss	percentage
Starting price	Final price	Starting price	Final price	Starting price	Final price			
Friday, March 22, 2019	€ 213,37	€ 213,37	€ 116,00	€ 116,00	€ 89,43	€ 97,27		
Saturday, March 23, 2019	€ 213,37	€ 213,37	€ 94,34	€ 94,34	€ 89,43	€ 97,27		
Sunday, March 24, 2019	€ 213,37	€ 213,37	€ 94,39	€ 94,39	€ 89,43	€ 97,27		
Monday, March 25, 2019	€ 251,37	€ 251,37	€ 94,39	€ 94,39	€ 103,43	€ 111,27		
Tuesday, March 26, 2019	€ 263,37	€ 263,37	€ 113,89	€ 113,89	€ 89,43	€ 97,27		
Wednesday, March 27, 2019	€ 267,37	€ 267,37	€ 113,89	€ 113,89	€ 105,89	€ 114,27		
Thursday, March 28, 2019	€ 263,37	€ 263,37	€ 113,89	€ 113,99	€ 105,43	€ 114,27		
Friday, March 29, 2019	€ 331,37	€ 331,37	€ 113,89	€ 113,89	€ 105,89	€ 114,27		
Saturday, March 30, 2019	€ 331,37	€ 331,37	€ 125,59	€ 125,59	€ 138,43	€ 146,27		
Sunday, March 31, 2019	€ 331,37	€ 331,37	€ 125,59	€ 125,59	€ 138,43	€ 146,27		

**Source:** Own elaboration through the information collected from the official websites of Vueling, Iberia Express and Ryanair.

**TABLE 2: Remarks Route Madrid- London April,19 2019.**

Route MADRID - LONDRES								
CONSULTATION DATE	Flight for Friday April 19, 2019							
	Vueling		Iberia		Ryanair		loss	percentage
	Starting price	Final price	Starting price	Final price	Starting price	Final price		
Friday, March 22, 2019	€ 177,37	€ 177,37	€ 72,00	€ 72,00	€ 60,58	€ 70,58		
Saturday, March 23, 2019	€ 189,37	€ 189,37	€ 95,87	€ 95,87	€ 73,43	€ 83,43		
Sunday, March 24, 2019	€ 189,37	€ 189,37	€ 95,87	€ 95,87	€ 73,43	€ 83,43		
Monday, March 25, 2019	€ 177,37	€ 177,37	€ 95,87	€ 95,87	€ 73,43	€ 83,43		
Tuesday, March 26, 2019	€ 184,37	€ 184,37	€ 95,87	€ 95,87	€ 60,58	€ 70,58		
Wednesday, March 27, 2019	€ 184,37	€ 184,37	€ 62,67	€ 62,67	€ 60,58	€ 70,58		
Thursday, March 28, 2019	€ 184,37	€ 184,37	€ 62,67	€ 62,67	€ 60,58	€ 70,58		
Friday, March 29, 2019	€ 190,37	€ 19,37	€ 105,83	€ 105,83	€ 60,58	€ 70,58		
Saturday, March 30, 2019	€ 197,37	€ 197,37	€ 105,83	€ 105,83	€ 97,91	€ 107,91		
Sunday, March 31, 2019	€ 197,37	€ 197,70	€ 105,83	€ 105,83	€ 97,91	€ 107,91		

**Source:** Own elaboration through the information collected from the official websites of Vueling, Iberia Express and Ryanair.

**TABLE 3: Remarks Route Madrid-Paris April,19 2019.**

Route MADRID - PARÍS								
CONSULTATION DATE	Flight for Friday April 19, 2019							
	Vueling		Iberia		Ryanair		loss	percentage
	Starting price	Final price	Starting price	Final price	Starting price	Final price		
Friday, March 22, 2019	€ 84,99	€ 84,99	€ 50,00	€ 50,00	€ 119,33	€ 129,33		
Saturday, March 23, 2019	€ 84,99	€ 84,99	€ 47,41	€ 47,41	€ 64,35	€ 74,35		
Sunday, March 24, 2019	€ 84,99	€ 84,99	€ 47,41	€ 47,41	€ 69,35	€ 79,35		
Monday, March 25, 2019	€ 84,99	€ 84,99	€ 47,41	€ 47,41	€ 82,61	€ 92,61		
Tuesday, March 26, 2019	€ 74,99	€ 74,99	€ 70,41	€ 70,41	€ 69,35	€ 79,35		
Wednesday, March 27, 2019	€ 74,99	€ 74,99	€ 70,66	€ 70,66	€ 69,61	€ 79,35		
Thursday, March 28, 2019	€ 74,99	€ 74,99	€ 70,66	€ 70,66	€ 44,05	€ 54,05		
Friday, March 29, 2019	€ 81,99	€ 81,99	€ 70,66	€ 70,66	€ 50,35	€ 60,35		
Saturday, March 30, 2019	€ 81,99	€ 81,99	€ 70,66	€ 70,66	€ 50,35	€ 60,35		
Sunday, March 31, 2019	€ 94,99	€ 94,99	€ 70,66	€ 70,66	€ 52,32	€ 62,32		

**Source:** Own elaboration through the information collected from the official websites of Vueling, Iberia Express and Ryanair.

### 6.3 Results of the information on rates collected.

During the 10 days in which the investigation of the experiment was carried out, 2 cases were studied every day, which gives us a total of 60 cases to be able to analyze how the asymmetry of information affects the decisions of consumers.

Of the 60 observations made, customers would have made a total of 16 inefficient decisions, that is, 26.6% of the time the lack of information had a negative impact on their purchase decision, deciding at first for the flight Ryanair, since it was presented as the cheapest. However, by adding the extra amount of the carry-on bag to the initial price, there was another company that offered the cheapest service.

## 7. Conclusions

Asymmetric information is a market failure in which one of the parties has more information than another, causing the party with less information cannot make the most efficient decision.

Asymmetric information in Spain is punishable by General Law 34/1998 on Advertising and the General Law for the Defense of Consumers and Users.

The strategies adopted by the new Low Cost airline model are mainly aimed at reducing their costs in order to offer a cheaper price. However, these strategies are not always considered within the Law.

Ryanair was sanctioned by the Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato de Italia with a fine of 3,000,000 euros, for considering its new policy of hand baggage a practice that deceives the consumer about the effective ticket price.

The observation carried out in this work, had the mission of verifying if this practice really led to inefficient decision making. The results were as follows: During the period of data collection of the observation, which lasted 10 days, 60 cases were observed, and in which the consumer made an inefficient decision in 16 of them, that is, 26.6% of the time.

Based on the results of the investigation, we can conclude that in the Low Cost air sector, asymmetric information does have a negative influence on the decisions of the buyers, preventing them from being totally efficient.

## References

- [1] Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3 (Aug., 1970), pp. 488-500.
- [2] Amaya, A. L., & Lanuza, I. (5 de 11 de 2013). Las fallas de mercado, su vinculación con los procesos de generación y transferencia de conocimiento en espacios rurales. Retrieved 24 July 2019, from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5109436.pdf>
- [3] Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. (23 de 02 de



- 2019). *Bollettino Settimanale Anno XXIX - n.8*. Retrieved 24 July 2019, from <http://www.agcm.it/dotcmsdoc/bollettini/2019/8-19.pdf>
- [4] Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. (02 de 2019). *Bollettino Settimanale Anno XXIX- n. 10*. Retrieved 24 July 2019, from <http://www.agcm.it/dotcmsdoc/bollettini/2019/10-19.pdf>
- [5] BBVA. (08 de 11 de 2015). La información asimétrica: El mercado de los limones. Retrieved 24 July 2019, from BBVA: <https://www.bbva.com/es/informacion-asimetrica-el-mercado-de-los-limones/>
- [6] Bebczuk, R. N. (2000). Información asimétrica en los mercados financieros. Madrid: Cambridge University Press.
- [7] Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 274, de 15/11/1988. Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad. (1988). Madrid, España.
- [8] Boletín Oficial del Estado (BOE), núm. 10, de 11/01/1991. Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal. (1991). Madrid, España.
- [9] Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 287, de 30/11/2007. Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. (2007). Madrid, España.
- [10] Concuera, Á. G. (2015). Fallos de mercado y externalidades negativas: soluciones teóricas y su implementación. Retrieved 24 July 2019, from Universidad de la Rioja: [https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE000820.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000820.pdf)
- [11] Fernández, S. (8 de 10 de 2017). La Guerra de las Compañías Low Cost. Retrieved 24 July 2019, from <https://www.elmundo.es/economia/2017/10/08/59d755cbca47410e048b4662.html>
- [12] García Esteban, A. (2018). El modelo Ryanair: trabajar como Irlanda. *Alternativas Económicas*, 50-51.
- [13] IBERIA.COM. (2019). Retrieved 24 July 2019, from <https://www.iberia.com/es/?market=ES>
- [14] Larraín B., F., & Sachs, J. D. (2002). Macroeconomía en la Economía Global. Buenos Aires: Pearson.
- [15] Ministerio de Fomento. (12 de 2018). Coyuntura de las compañías en el mercado aéreo en España. Recuperado el 18 de 06 de 2019, de Subdirección General de Transporte Aéreo. Retrieved 24 July 2019, from [https://www.fomento.gob.es/recursos\\_mfom/listado/recursos/coyuntura\\_de\\_las\\_companias\\_en\\_el\\_mercado\\_aereo\\_en\\_espana\\_-\\_diciembre\\_2018.pdf](https://www.fomento.gob.es/recursos_mfom/listado/recursos/coyuntura_de_las_companias_en_el_mercado_aereo_en_espana_-_diciembre_2018.pdf)
- [16] Ryanair. (2018). History of Ryanair. Retrieved 24 July 2019, from <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>
- [17] Ryanair. (2019). Corporate Ryanair. Retrieved 24 July 2019, from <https://corporate.ryanair.com/about-us/fact-and-figures/>
- [18] Varian, H. R. (1992). Análisis Microeconómico. Barcelona: Antoni Bosch Editor.
- [19] Vueling Airlines S.A. (2018). Cuentas Anuales e Informe de Gestión 2017. Retrieved 24 July 2019, from <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFYZW50SUQ9NjkwMjQ1fENoaWxkSUQ9NDANjk2fFR5cGU9MQ==&t=1>

---

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 <> novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

**Correspondência com o autor:**

Sergio Luis Náñez Alonso. Catholic University "Santa Teresa de Jesus de Avila", Department of Economics, Faculty of Social and Legal Sciences, Avila, Spain.  
**e-mail:** [sergio.nanez@ucavila.es](mailto:sergio.nanez@ucavila.es)



# OS DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA AGENDA PÚBLICA A PARTIR DA INDÚSTRIA 4.0

Josélia Elvira Teixeira<sup>1</sup>, Silvio Roberto Stefano<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Guarapuava PR, Brasil

<sup>2</sup> Guarapuava PR, Brasil

## RESUMO:

O termo Indústria 4.0 foi utilizado em 2011 na Alemanha, e está sendo denominada como a quarta revolução industrial. Compreende a implementação de alta tecnologia capazes de tornar a “Fábrica Inteligente”, com a finalidade de aumentar a produtividade e ir além disso, integrar a produção, máquinas e usuários com a utilização de tecnologias da comunicação. O objetivo deste trabalho é identificar as principais pautas que deverão integrar a agenda pública dos governos com o advento da Indústria 4.0. Para tanto, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Observou-se que as principais pautas de uma agenda pública relacionadas à intensificação da Indústria 4.0 serão: regulação das novas tecnologias, capacitação e adequação do mercado do trabalho, integração dos sistemas de gestão pública por meio das IoT, políticas de estímulo para a implantação das principais tecnologias e inovações, não só nas atividades econômicas, mas para aperfeiçoar os sistemas de distribuição de serviços públicos e sustentabilidade.

**Palavras-Chave:** L6 Fabricação; L2 Organização Industrial; L3 Empresa Pública; L5 Política Industrial.

## ABSTRACT:

The term Industry 4.0 was used in 2011 in Germany, and is being called the fourth industrial revolution. It understands the implementation of high technology capable of making the “Intelligent Factory”, in order to increase productivity and go beyond that, integrate production, machines and users with the use of communication technologies. The objective this paper is to identify the main guidelines that should integrate the public agenda of the governments with the advent of the Industry 4.0. For this, the bibliographic research was used. It was observed that the main guidelines of a public agenda related to the intensification of Industry 4.0 will be: regulation of new technologies, training and adaptation of the labor market, integration of public management systems through IOTs, stimulus policies for the implementation of main technologies and innovations, not only in economic activities, but also to improve public services distribution and sustainability systems.

**Keywords:** L6 Manufacturing; L2 Industrial Organization; L3 Public Enterprise; L5 Industrial Policy.

## 1. Introdução

A integração de alta tecnologia em robótica com inteligência artificial e internet das coisas está revolucionando o chão de fábrica. A pressão que se impõe pela competitividade global já delineava um processo de aumento de inovações na produção de bens e serviços, e tornou-se imperativo a utilização e desenvolvimento de cada vez mais inovações na produção e processos. Mas, não se trata apenas de incremento de tecnologia, os especialistas apontam um processo transformador de se produzir que conduzirá a economia para uma Quarta Revolução Industrial.

Essa Quarta Revolução está marcada por várias tendências tecnológicas e que permitirão aperfeiçoar a eficiência na produção, serviços, na melhoria de “vida das pessoas, no campo da saúde, transporte e entre outros setores

da economia” (Brito, 2017, p. 94). Tecnologias emergentes como a Inteligência Artificial (IA), robótica, a Internet das Coisas (IoT), impressão 3D, nanotecnologia, biotecnologia, ciências de materiais, armazenamento, realidade aumentada, são apenas a ponta do iceberg que está por vir da confluência da utilização das mesmas para reduzir custos e melhorar produtos e processos. Essa revolução ainda não está compreendida em todo o seu potencial de difusão e capacidade de transformações dos sistemas sociotécnicos (Schwab, 2016).

Essa utilização combinada dessas tecnologias pode trazer muitos benefícios para seus usuários, como para as empresas e governos. Mas essa alta conectividade dos consumidores, empresas e governo trazem desafios que não estavam previstos por algum marco regulatório, como



por exemplo, no que tange à privacidade e segurança de dados. No caso do avanço da IoT e do Big Data oferecem soluções para diversos problemas que precisam de políticas públicas como por exemplo, resolução de problemas como a poluição, congestionamentos, produtividade, questões de segurança pública, entre outros (Magrani, 2018). Algumas poucas décadas seria inimaginável pensar na velocidade e abrangência que essa conectividade abarcaria.

Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar as principais pautas que deverão integrar a agenda pública dos governos com o advento da Indústria 4.0. O trabalho não tem caráter prescritivo, e sim, por meio da análise da identificação das principais mudanças que estão no bojo da Indústria 4.0 compreender as demandas que deverão integrar o escopo da formulação de uma agenda pública. Por meio da pesquisa bibliográfica foram compilados os principais pontos de inflexão que as tecnologias congregadas na Indústria 4.0 trazem para a sociedade e que serão pautas para a construção de uma agenda pública, podendo resultar em políticas públicas específicas.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 A indústria 4.0 e a quarta Revolução Industrial

Enquanto os efeitos de uma possível Revolução Industrial não são totalmente conhecidos, com as devidas proporções que as mudanças tecnológicas trazem para um sistema sociotécnico, se torna uma necessidade o estudo e investigação do fenômeno observado. O envolvimento de todos os *stakeholders* globais, como governos, empresas, universidades, organizações e sociedade, deverão colaborar para compreender o fenômeno e como essas tecnologias emergentes implicarão na construção do sistema (Schwab, 2016).

O conceito de Indústria 4.0 surgiu em Hanover, em 2011, com a finalidade de disseminar a utilização da computadorização dos processos de produção, bem como o aumento da conectividade e novas formas de interatividade entre os homens e máquinas, impressão 3D e realidade aumentada, além da intensificação da implementação da robótica (Suárez et al., 2019). A Indústria 4.0 vem sendo apontada por alguns analistas como a Quarta Revolução Industrial. Entretanto, num artigo para o Jornal Valor Econômico, o professor de economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) David Kupfer contraria essa interpretação. De acordo com Kupfer (2016), os conceitos de “Manufatura Avançada” e “Indústria 4.0” reunidos apresentam um espectro de um futuro, não muito longínquo, e que transformarão o chão de fábrica em fábricas inteligentes. A utilização de tecnologia emergentes como tecnologia da informação e comunicação com o fim de digitalizar os processos permitirão alcançar maior eficiência, qualidade e possibilidade de customização. O Ministério da Economia e Energia (2019) da Alemanha reconhecem que o processo

que está se desenrolando é uma quarta revolução industrial.

Kupfer (2016) compreende que Indústria 4.0 ou Manufatura Avançada são apenas um conjunto de técnicas que combinadas permitem coordenar a utilização da informação, automação, computação, software, sensoriamento e conexão em rede.

Nos Estados Unidos, o governo havia criado, em 2011, a Advanced Manufacturing Partnership (AMP) (Tessarini Junior; Saltorato, 2018). O termo Manufatura Avançada destacou-se após ser colocada como pilar para o Plano Estratégico elaborado pelo governo norte-americano (*A National Strategic Plan for Advanced Manufacturing, Executive Office of the Presidente and Nacional. President and National Science and Technology Council*, 2012). Enquanto a Indústria 4.0 foi apresentada, também em 2012, pelo governo alemão por meio do lançamento de um programa de reconversão tecnológica da sua indústria (The Vision: Industrie 4.0, Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, 2012). Essa iniciativa congregou o Ministério de Economia e Energia com empresas líderes, universidades, institutos de pesquisa da Alemanha (Kupfer, 2016).

Os governos têm prosseguido com ações para estimular investimentos em tecnologias emergentes, em 2014, a sucessora da Manufatura Avançada foi a Accelerating US Advancet Manufaturing (AMP 2.0). A China em 2015 desenvolveu o “Made in China 2025”, estabelecendo metas de reconversão das tecnologias emergentes entre 2020 a 2025. Enquanto que a Coreia do Sul foi apresentado o Korea Advanced Manufaturing System (KAMS), com a meta de criar novos processos e tecnologias para a gestão e integração dos sistemas de produção (Tessarini Junior; Saltorato, 2018). A Índia foi a o quarto país (depois dos Estados Unidos, China e Japão) a estabelecer um centro para a “Quarta Revolução Industrial” pelo Fórum Econômico Mundial (Ohm; Parthasarathi; Ståhlberg, 2018).

Kupfer (2016) não encontra razões para acreditar que a Manufatura Avançada seja uma tecnologia disruptiva, capaz de gerar uma quarta revolução industrial como foram respectivamente: 1ª Revolução Industrial foi a máquina a vapor, 2ª a energia elétrica e a química e na 3ª os semicondutores e a informática.

O processo de transformação das sociedades e sua evolução social, econômica e cultural podem apresentar diferentes causas, e estas causas são e devem ser estudadas minuciosamente, pois continuam produzindo efeitos na humanidade. A primeira Revolução Industrial, foi consubstanciada no período entre 1760 e 1830. O impacto produzido em vários países europeus e depois para o resto do mundo alterou a configuração econômica-produtiva dos países, os convertendo em produtores e exportadores de bens de consumo industriais e outros de fornecedores de matérias prima (Ulloa, 1991). Enquanto a Grã-Bretanha

transformava-se econômica e socialmente sem muito compreender o processo que estava se aprofundando. Como apontou Habermans, o impulso fundamental para essas transformações foi dado pela ciência e pela técnica, mas ficou notório como “Revolução Industrial”, protagonizada por Grã-Bretanha. Cabe ressaltar que essas mudanças foram lentas e no compasso de cada país (Palacios, 2004).

Para Schumpeter (1997) somente as inovações disruptivas poderiam alterar o fluxo estacionário, possibilitando o desenvolvimento econômico. Sem dúvida, o papel das inovações nos primórdios da Revolução Industrial, na Grã-Bretanha, foi pedra angular nos saltos de produtividade, redução de custos e aumento das rendas (Freeman; Soete, 2008). Von Tunzelmann (1995 apud Freeman; Soete, 2008) abordou de forma muito original o papel das inovações na indústria algodoeira. As principais evidências apontadas como estímulo à introdução de inovações era economia de tempo por meio especialmente da mecanização. Deste modo, resultava em economias de capital e de giro e de recursos naturais como resultados indiretos do estabelecimento do paradigma da mecanização da produção.

A denominada Segunda Revolução Industrial ocorreu entre os anos de 1850 a 1950. Foi primordialmente protagonizada pelos Estados Unidos, e consecutivamente se expandiu por França, Alemanha, Itália, Bélgica e Holanda (Brito, 2017). Na fase inicial da Revolução Industrial na Grã-Bretanha os setores líderes foram o algodão, o ferro, os canais e a energia hidráulica. Os setores líderes nos Estados Unidos, no período de 1880 a 1913, foram o aço e a eletricidade que apresentaram um surto de crescimento e produtividade e paralelo se desenvolveram trajetórias de outros segmentos como petróleo e automóveis (Freeman; Soete, 2008). Além disso, a comunicação também foi marco nesta revolução com o uso do telégrafo, telefone, rádio e televisão (Abramovay, 2012).

A terceira revolução industrial teve início nos anos 1970 e têm-se a utilização da eletrônica e tecnologia da informação para a automação das fábricas (Silva, 2017). A terceira Revolução Industrial reúne o uso da rede de energia, internet ou rede para gerar prosperidade. A cooperação e a partilha são marcas dessa revolução pelas organizações sociais e agentes econômicos (Abramovay, 2012). Essas ideias são reforçadas por Rifkin (2012), que compreende que a Terceira Revolução Industrial deverá privilegiar o uso de energias renováveis e a produção e consumo devem ser estabelecidos numa perspectiva de melhor alocação dos recursos globais, respeitando o meio ambiente.

Kupfer (2016) sustenta que as tecnologias emergentes utilizadas na Indústria 4.0 estão mais para inovações incrementais disponíveis que dependem mais de intensificar o seu uso. A analogia mais próxima e correta da Indústria 4.0 seria com o modelo pós-fordista ou toyotista, produção enxuta e qualidade total. Entretanto, Schwab (2016) se

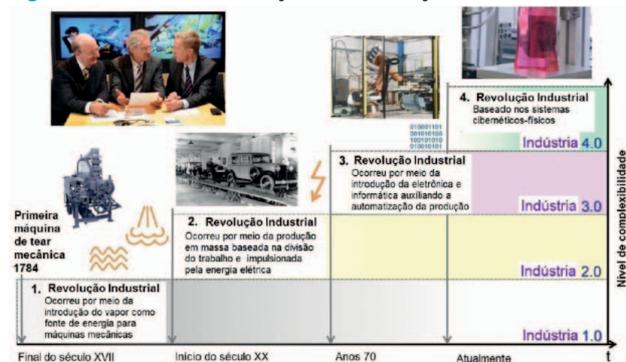
mostra convicto de que o fenômeno contemporâneo que se apresenta é uma Quarta Revolução Industrial, e não um desdobramento da Terceira Revolução Industrial. Também apresentam, mais recentemente, a Indústria 4.0 como um Quarta Revolução Industrial (Tunnicliffe (2018), Ohm, Parthasarathi e Stahlberg (2018), Skilton e Hovsepian (2018), Popkova, Ragulina e Bogoviz (2019), Endow (2019) e Suárez et al. (2019).

Schwab (2016) (fundador do World Economic Forum) em seu livro “The Fourth Industrial Revolution” apresenta os desdobramentos dessa quarta revolução e quais suas principais características. Seus principais argumentos para endossar a quarta revolução industrial se sustentam em que: a) A velocidade da evolução está num ritmo exponencial, contrariamente ao das anteriores e as tecnologias geram mais tecnologias recentemente; b) A revolução digital observada em paralelo com as diversas tecnologias combinadas remontam um novo paradigma que afeta a economia, negócios e a sociedade. Este paradigma não altera apenas os meios de como produzir, mas se relaciona a quem os indivíduos serão; c) Os impactos dessas transformações são sistêmicos e se espraiaram por/dentro de países, empresas, indústrias e a sociedade como um todo.

A Indústria 4.0 influencia todas as esferas do sistema econômico e social. As pessoas terão que adaptarem-se às mudanças impostas pelas novas condições econômicas, e terão que desenvolver novas competências para adequar-se a essas novas possibilidades trazidas pela Indústria 4.0. O trabalho será olhado de outra forma assim como o consumo atingirá outros patamares de exigência (Sukhodolov apud Popkova; Ragulina; Bogoviz, 2019).

A figura 1 condensa as principais tecnologias disruptivas, nos principais períodos de tempo, que desencadearam as principais transformações no sistema capitalista,

Figura 1: Contexto de evolução das revoluções industriais



Fonte: Walster (2016) adaptado por Silva (2017, p. 11).

resultando na interpretação que o sistema capitalista passou por fases de evolução impactado pelas revoluções industriais em diferentes níveis. De acordo com Simon Coombs, já existe uma revolução industrial em curso e devido



a velocidade da inserção da tecnologia e inovação o que se verá é a Indústria X.0 em breve (termo alçado pelo mesmo). Se vai haver Indústria 4.0, vai haver 5.0 e 6.0 e vai continuar e continuar (Tunncliffe, 2018).

Cada revolução industrial foi caracterizada pelo uso intensivo de algumas tecnologias que modificaram os ganhos de produtividade, redução de custos e aumento de lucratividade dos capitalistas. Ressalta-se que os países aderem a essas transformações em diferente proporção, velocidade e tempo. Embora a globalização e o avanço da tecnologia de comunicação e informação tenham contribuídos para aumentar a velocidade dos impactos nos países com diferentes estágios de desenvolvimento, ainda a introdução e assimilação está condicionada à capacidade de absorção dos agentes privados e quão pressionados estão pela competitividade global. Do mesmo modo, os governos e formuladores de políticas públicas têm mostrado interesse desde a primeira revolução de contribuir com a formulação de uma agenda pública que comporte as novas necessidades que comportam cada rompimento de paradigma.

## 2.2. Conceitos de Políticas Públicas e agenda pública

A previsão de Schumpeter a qual preconizava que com o avanço da ciência, as inovações tecnológicas seriam mais previsíveis e rotineiras acabou falhando (Nelson, 2006). A trajetória das principais economias mundiais ao longo da história acabou contrariando essa premissa, e os governos tiveram papel preponderante na construção e evolução dos Sistemas Nacionais de Inovação. Na sessão anterior discutiu-se que as grandes transformações que estão ocorrendo, em certa medida, não estão sendo compreendidas em sua totalidade. Mas alguns governos já saíram na dianteira para compreender melhor esse processo avançado pela Indústria 4.0.

O governo tem mostrado seu papel como propagador de tecnologias emergentes desde a época de Schumpeter. O incentivo por meio de financiamento das pesquisas universitárias e agências governamentais que coordenam investimentos para pontos considerados estratégicos nas economias capitalistas (Nelson, 2006). Mas o financiamento público à pesquisa e desenvolvimento (P&D) é apenas um exemplo de política pública que os governos podem implantar para atualizar-se ou antecipar-se às grandes mudanças causadas pelas mudanças tecnológicas ou de forma mais severa, em decorrência das Revoluções Industriais que se alastram.

De acordo com Hill (2005), o conceito de política também pode trazer implicitamente contradições o que significa que é problemático trata-lo como um fenômeno de forma muito específica e concreta. O termo política às vezes está associado a uma decisão e envolve a participação de grupos de decisão, ou de orientação. O termo “po-

líticas públicas” também sofre alterações de acordo com a interpretação dada. Segundo Page (apud Moran; Rein; Goondin, 2006, p. 210, tradução nossa), “as políticas podem ser consideradas como intenções ou ações ou mais provável uma mistura das duas”. Para Deubel (2007) o Estado e suas instituições podem ser compreendidos como organizações que por meio dos agentes públicos (eleitos ou não) buscam atingir objetivos que nem sempre são respostas às demandas sociais. Algumas vezes, esses objetivos estão fundamentados de acordo com grupos de interesse que têm poder de influenciar as ações que estruturam e modelam o processo.

De acordo com Dye (2013) a maioria das políticas públicas são derivadas de uma combinação de planejamento racional, incremental, competição entre os grupos de interesses, as preferências dadas pelas elites, escolha pública, processo político e influência institucional. O autor define política pública como o “o que os governos escolhem fazer ou não (Dye, 2013, p. 3). Mesmo o governo não elaborando uma política pública específica para um responder a uma demanda, a decisão de não fazê-la já é uma política pública (Agum; Riscado; Menezes, 2015).

Segundo Dye (2013), a política pública é decorrente de uma série de atividades agrupadas. O processo de elaboração de políticas públicas envolve a identificação de um problema, conseguir chamar a atenção dos decisores de políticas para este problema e incluir na agenda, formular propostas e legitimá-las seja por decreto ou leis. Este processo continua com sua implementação e avaliação da sua execução a posteriori.

Para Page (apud Moran; Rein; Goondin, 2006) compreender a formação de agendas pode permitir elaborar um *framework* que oferecem as causas prováveis que determinou a inclusão de determinadas pautas em detrimento de outras que ainda continuaram no obscurantismo, enquanto outras questões ganharam luz no debate público, e recebem atenção dos legisladores para torná-las passíveis de elaboração de políticas públicas ou de outra medida política. Hill (2005) argumenta que a natureza do processo político decorre da economia. Os atores compreendidos como indivíduos racionais que seguem a estratégia de satisfação de seus interesses. Assim, a análise das políticas públicas também está circunscrita a examinar como as decisões são feitas e como são determinadas e influenciadas pelo poder das forças econômicas.

Birkland (apud Fischer; Miller; Sidney, 2007, p. 63, tradução nossa) define agenda como “uma coleção de problemas, considerando as causas, símbolos, soluções, e outros elementos de problemas públicos que atraem a atenção dos agentes públicos e governamentais”. A determinação de uma agenda pode estar delineada por rotinas tais como o orçamento ou requisitos incorporados em leis ou decretos, ou pelos gastos discricionários. Por vezes, a inclusão

de novas temáticas na definição da agenda depende da capacidade de influência dos ativistas, empresários ou outras entidades não-governamentais (Page Apud Moran; Rein; Goondin, 2006).

A construção da pauta da agenda pública pode ser afetada pelos grupos de interesse. Os *policy makers* (aqueles que elaboram políticas públicas) podem ser afetados por estes interesses específicos de determinados grupos e orientar ações governamentais neste sentido, ou deixar de implementar algumas políticas públicas (Kingdon, 2014). As agendas existem em todos os níveis de governo e variam muito em relação as questões consideradas de interesse público, ou seja, estão atreladas à magnitude de algum problema e de como este deveria ser abordado ou resolvido pelo governo, setor privado, organizações não-lucrativas, ou pela reunião de todos estas instituições para buscar caminhos para a solução deste problema (Birkland Apud Fischer; Miller; Sidney, 2007).

A noção de uma agenda perpassa por questões que serão deliberadas. Entretanto, há alguns casos que a deliberação de algumas políticas não tenha acontecido. Este conceito de não-decisão foi ressaltado por Bachrach e Baratz (1962) (Page Apud Moran; Rein; Goondin, 2006). Definir as prioridades para inclusão em uma agenda muitas vezes deve-se levar em conta os custos de propostas alternativas. Os recursos limitados como tempo, dinheiro e recursos humanos, muitas vezes, definem a necessidade de estabelecer o que é prioritário na formulação de uma agenda pública. Além disso, para definir escolhas viáveis deve-se identificar possíveis fatores limitantes como econômicos, tecnológicos, políticos e institucionais. (Majone Apud Moran; Rein; Goondin, 2006).

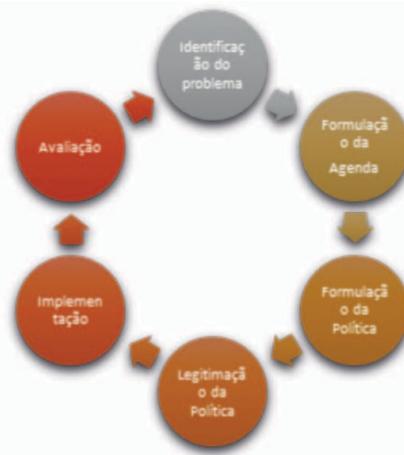
### 3. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica. Utilizou-se o repositório da Ebsco, Scribd, Scielo e Google para a coleta de livros, artigos científicos de jornais, revistas e periódicos especializados na área.

Considerando Dye (2013) que a política pública é resultado de um conjunto de atividades, e identifica fase desse processo de elaboração apresentada na figura 2. As principais fases são: a) identificar o problema por meio das demandas individuais e dos grupos; b) Estabelecimento de uma agenda requer que os agentes públicos ou *policy-makers* voltem sua atenção para determinado problema; c) A formulação da política envolve a apresentação de propostas pelos grupos de interesse ou pelos *policymakers*; d) Legitimação da política se caracteriza por levar a apreciação dos legisladores ou executivo para legalizá-la; e) Implementação da política envolve a burocracia, os gastos envolvidos, orçamento público, regulação e outras atividades das agências públicas; f) Avaliação da política compreende a análise pelos órgãos públicos envolvidos da efetivi-

dade e necessidade de continuidade ou não.

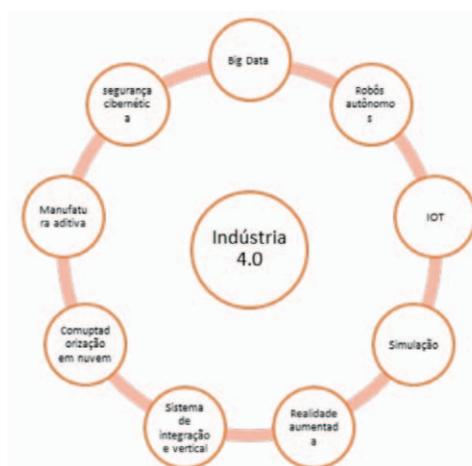
Figura 2: Processo de elaboração da Política Pública



Fonte: Elaborado a partir de Dye (2013).

A pesquisa bibliográfica se concentra em identificar os problemas e/ou demandas que podem ser gerados a partir da implementação dos principais pilares da Indústria 4.0 descritos por Rüßmann et al. (2015). Os nove pilares da Indústria 4.0 apontados na Figura 3, são: Big Data, robôs autônomos, internet das coisas (IoT), simulação, realidade aumentada, sistema de integração horizontal e vertical, a nuvem (*the cloud*), manufatura aditiva e segurança cibernética.

Figura 3: Principais tecnologias na Indústria 4.0



Fonte: Elaborado a partir de Rüßmann et al. (2015).

A coleta de demandas foi elaborada para cada pilar tecnológico e da sistematização das leituras que apresentaram os problemas ou demandas em discussão em seus textos.



## 4. A Indústria 4.0 e as Novas Pautas para a Agenda Pública

### 4.1 As principais tecnologias que compõem a Indústria 4.0

A quarta revolução industrial já é reconhecida como uma tendência global. A Alemanha de forma pioneira reconheceu este processo. Muitos de seus competidores líderes reconheceram essa tendência da utilização da lot no ambiente industrial e estão promovendo o uso delas (Gtai, 2014). A Indústria 4.0 combina métodos de produção com mais avançada tecnologia de informação e comunicação. Os produtos podem ser customizados de acordo com as preferências do consumidor, mas com o preço dos produtos produzidos em massa, graças aos sistemas e processos inteligentes e digitalizados. A indústria 4.0 determina todo o ciclo de vida de um produto: do conceito ao desenvolvimento, fabricação, uso e manutenção até chegar à reciclagem (Federal Ministry Economics For Affairs And Energy, 2019).

Entretanto, a quarta revolução industrial não se trata somente de sistemas e máquinas inteligentes e conectadas. A externalidade desse movimento é muito mais ampla, e se manifestam simultaneamente desde descobertas em áreas que vão desde o sequenciamento de genes até a nanotecnologia, desde energias renováveis a computação quântica (Skilton; Hovsepian, 2018).

Rüßmann et al. (2015) indicam nove pilares que integram a concepção de indústria 4.0: Big Data, robôs autônomos, internet das coisas (IoT), simulação, realidade aumentada, sistema de integração horizontal e vertical, a nuvem (the cloud), manufatura aditiva e segurança cibernética. Na concepção de Skilton e Hovsepian (2018), é a fusão destas tecnologias e sua interação através dos domínios físicos, digitais e biológicos que consistem numa quarta revolução industrial extremamente diferente de revoluções anteriores.

Compreender como essas tecnologias estão se espalhando e sendo utilizadas conjuntamente, e suas principais funções é compreender a alma da Indústria 4.0. Portanto, será apresentado na sequência essas principais tecnologias que sustentam a Indústria 4.0.

A fábrica do futuro terá uma grande quantidade de dados envolvidos nos processos e estes dados precisarão ser salvos, processados e analisados (Roland Berger Strategy Consultants, 2014). “Big data, termo utilizado para descrever mecanismos de organização de grandes quantidades de dados estruturados, semiestruturados ou não estruturados que potencialmente podem ser explorados para obter informações” (Magrani, 2018, p. 2). A análise dos dados permitirá que as decisões sejam tomadas em tempo real. Com a análise desse conjunto de dados no mundo da manufatura, será feita avaliações simultâneas desses dados por meio de muitos recursos: pode ser pela produtividade do equipamento, sistemas de clientes e gestão. Tudo isso

contribuirá para otimizar a qualidade da produção, economizar energia e melhorar os serviços do equipamento (Rüßmann et al., 2015). Atualmente, a maioria das empresas não sabe o que fazer com a enorme quantidade de dados e como eles são úteis na tomada de decisão (Suárez et al., 2019).

A utilização dos robôs autônomos, flexíveis e cooperativos será intensificada na produção manufatureira. A intensificação do seu uso fará com que o preço desses robôs caia. Eles serão capazes de interagir entre eles e trabalharão com os humanos e serão capazes de aprender com eles (Rüßmann et al., 2015). Entretanto, esses robôs não somente trabalharam lado a lado dos humanos como em tarefas interconectadas e haverá interfaces inteligentes com sensores homem-máquina (Suárez et al., 2019). As empresas já conseguem desenvolver robôs com aplicativos que usam Inteligência (AI), ou seja, esses robôs são capazes de aprender, e podem comunicar-se com outros sistemas, robôs e humanos. Estes robôs autônomos (RPA – Robotic Process Automation) combinam diferentes tecnologias tais como sistemas autônomos, máquinas que aprendem, inteligência artificial e robóticas. Estas tecnologias formatam esse novo padrão de robôs (RPA) e oferecem novas soluções e se tornaram o framework para RPA (Kaya; Turkylmaz; Birol, 2019).

As abordagens sobre internet das coisas (*Internet of Things*) entendem que os computadores, sensores e objetos terão interação e as formas de como irão processar esses dados no âmbito de hiperconectividade. “A IoT envolve um conjunto de objetos interconectados com a Internet que cria um ecossistema de computação onipresente, com o objetivo de facilitar e trazer soluções para desafios cotidianos” (Magrani, 2018, p. 1). De acordo com Bast (2018), a internet das coisas (IoT) é a mais significativa tendência da Indústria 4.0. O aumento da conectividade à internet, reduziu os custos de conexão, e por outro lado surgiram muitos dispositivos que dispõem de Wi-Fi e outros sensores que contribuíram para a geração de IoT. Para além da internet das coisas (IoT), a internet está se expandindo para a Internet de pessoas (*Internet of People – IoP*), onde os dados pessoais e a rede que se estabelece de produtos e serviços, o foco está na privacidade dos indivíduos (Skilton; Hovsepian, 2018). Adicionalmente, se desenvolve a internet de serviços e a internet de dados, por isso, o conceito se expande para a alcunhada “internet de tudo” (*Internet of everything*) (Arktis, 2015).

Portanto, a simulação será utilizada nas fábricas para analisar os dados disponíveis em tempo real, assim o mundo físico será capturado pelo mundo virtual em 3D (Rüßmann et al., 2015). Esse procedimento pode incluir as máquinas, produtos e humanos, com o foco em reduzir o tempo de configuração das máquinas e aumentar a produtividade (Suárez et al., 2019). A inteligência de automação de uni-



dades de sistemas, pessoas e as organizações em formato digital (Lahti; Saurus; Hellgren, 2018).

A realidade aumentada consiste em misturar o conteúdo físico para elaborar uma realidade mista em tempo real (Suárez et al., 2019). Esses sistemas estão ainda em fase inicial de desenvolvimento, mas no futuro contribuirão para oferecer aos trabalhadores informação em tempo real para aprimorar os seus procedimentos na execução do trabalho e tomada de decisão. Esse sistema apoia uma variedade de serviços, tais como selecionar partes em um depósito e enviar instrução de reparo via aparelhos móveis (Rüßmann et al., 2015).

A maioria das empresas, fornecedores, clientes raramente estão integradas por um sistema de TI. A indústria 4.0 promove um sistema de integração horizontal e vertical, onde se estabelece uma conexão universal capaz de envolver totalmente a cadeia de valor, tornando empresas, departamentos, funções, capacidades, e clientes mais coesas (Rüßmann et al., 2015).

As companhias começaram a usar o armazenamento de dados em nuvens e alguns aplicativos analíticos. Entretanto, nota-se a necessidade de intensificar o compartilhamento de dados por meio dos sites e das companhias. As tecnologias de nuvem (*the cloud*) estão sendo aprimoradas a ponto do monitoramento e controle dos processos podem estar baseados na nuvem (Rüßmann et al., 2015).

As empresas já se utilizam da manufatura aditiva com impressão 3D e frequentemente se utilizam de um protótipo para produzir um componente individual (Rüßmann et al., 2015). A impressão 3D constrói um objeto em forma tridimensional utilizando um modelo digital (Schwab, 2016). A manufatura aditiva é um processo de fabricação automatizado fundamentado em fazer objetos físicos tridimensionais escalonados a partir de dados 3D-CAD sem usar ferramentas dependentes de peças. Foi chamada originalmente “Impressão 3D” (Gebhardt, 2012).

A segurança cibernética será vital para a indústria 4.0, pois as companhias precisarão intensificar o uso da conectividade e os sistemas de produção precisarão de proteção de seus dados (Rüßmann et al., 2015; Suárez et al., 2019). Na França, 63% dos gestores de instalações consideram a cibersegurança crucial para a sua competitividade (Skilton; Hovsepian, 2018). O sistema cibernético físico (CPS - Cyber Physical System) conecta o espaço virtual com a realidade física, integrando capacidades de computação, comunicação e armazenamento. A comunicação deve ocorrer em tempo real, de forma confiável e segura com operação eficiente e estável” (Cheng et al., 2016 Apud Silva, 2017, p. 22). Além disso, a utilização de nanomateriais e nanosensores, veículos autônomos serão as megatendências para a o desenvolvimento da indústria (Schwab, 2016).

As receitas do setor manufatureiro dependerão cada vez mais do incremento das novas tecnologias (Lorenz

et al., 2015). A implantação da Indústria 4.0 prevê maior eficiência na produção e redução de custos (Rodrigues; Jesus; Schützer, 2016). Em breve, trabalhadores, máquinas, matérias-primas e robôs estabelecerão comunicação em tempo real, a digitalização transformará a fábrica em *Smart Fatories* (fábricas inteligentes).

## 4.2. Novas pautas em curso para estruturar uma agenda pública à luz da Indústria 4.0

Já no período inicial da primeira Revolução Industrial na Grã-Bretanha, as políticas nacionalistas de proteção às invenções e inovações já integravam o conjunto de políticas do antigo mercantilismo. Os métodos de proteção dependiam mais da atuação empresarial, que mantiveram exploração monopolística das inovações radicais que se tornaram cruciais para a concentração apresentada (Freeman; Soete, 2008). A difusão da Indústria 4.0 demandará ações de superação de gargalos regulatórios e de infraestrutura tecnológica (Kupfer, 2016), principalmente em países com desenvolvimento industrial e tecnológico tardio. São poucos os setores competitivos em todas essas tecnologias em escala global (Brito, 2017), ao referir-se ao caso do Brasil.

Refletindo nos desafios dos países para construir uma agenda positiva para aumento de sua competitividade, encontrou-se na pesquisa bibliográfica um arcabouço que se concentrou em apresentar os principais conceitos que caracterizam a Indústria 4.0. Observou-se que as principais definições reuniam um conjunto de alta tecnologia que conferem à economia o título de estar em processo de adoção da Indústria 4.0. A partir de então, se deduz alguns problemas e/ou demandas que surgem da implantação dessas tecnologias e alguns autores que já apresentam na literatura recente essas discussões. Esses problemas ou demandas para alguns países (ex: Alemanha (Gtai, 2014); Estados Unidos (mais recentemente lançado o Plano Estratégico denominado “Strategy for American Leadership in Advanced Manufacturing”, em 2018) já estão incluídos na agenda pública e já se tornaram políticas públicas ou privadas, enquanto para outros países está apenas em fase de debate.

Apresentamos algumas dessas demandas e problemas a partir das principais tecnologias que fundamentam a Indústria 4.0 de acordo com Rüßmann et al. (2015), da The Boston Consulting Group, em 2018, que realizaram um estudo em 26 países do mundo para identificar os principais campeões digitais pautados nessas tecnologias.

Para cada tecnologia algumas demandas ou problemas que estarão inseridas na inclusão de possível pauta da agenda pública são discutidas ou apontadas por alguns pesquisadores que estão apresentadas na sequência:

- ▶ **Big Data:** Demandará o aperfeiçoamento dos meios para a gestão dos dados gerados pelas empresas



☒ (Lorenz et al., 2015; Suárez et al., 2019; Rüßmann et al., 2015; Basl, 2018; Geissbauer et al., 2018; Schwab (2016). Como consequência da implantação do Big Data haverá redução de pessoas no controle de qualidade, mas aumento de cientistas na área de dados ☒ (Lorenz et al., 2015; Tessarini Junior, Saltorato, 2018; Schwab, 2016). Serão utilizados dados para comparativos em várias áreas e setores e geração de soluções ☒ (Gtai, 2014; Schwab, 2016; Magrani, 2018; Skilton, Hovsepian, 2018; Federal Ministry Economics for Affairs and Energy – Germany, 2019).

➤ **Robôs autônomos:** Aumento da Produtividade e competitividade das empresas ☒ (Gtai, 2014; Roland Berger Strategy Consultants, 2014; Arktis, 2015; Lorenz et al., 2015; Endow, 2019; Tessarini Junior, Saltorato, 2018; Rodrigues; Jesus, Schützer, 2016; Schwab, 2016; Kumar, Kumar, 2019; Federal Ministry Economics for Affairs and Energy – Germany, 2019). Substituição do trabalho humano por máquinas que aprendem ☒ (Gtai, 2014; Roland Berger Strategy Consultants, 2014; Lorenz et al., 2015; Tessarini Junior, Saltorato, 2018; Lahti, Saurus, Hellgren 2018). Alteração das relações de trabalho entre a empresa e homens-máquinas-robôs ☒ (Gtai, 2014; Roland Berger Strategy Consultants, 2014; Rüßmann et al., 2015; Lorenz et al., 2015; Endow, 2019; Mohelska; Sokolova, 2018; Skilton; Hovsepian, 2018). Capacitação do trabalhador deverá ser repensada e sistema educacional deverá preparar um trabalhador capaz de interagir com os robôs ☒ (Roland Berger Strategy Consultants, 2014; Arktis, 2015; Lorenz et al., 2015; Rüßmann et al., 2015; Endow, 2019; Mohelska, Sokolova, 2018; Brito (2017); Schwab (2016); Skilton, Hovsepian (2018); Gleason, 2018).

➤ **Internet das coisas (IoT):** Terá como desafios desenvolver soluções para áreas como saúde, mobilidade urbana, segurança e urbanismo ☒ (GTAI, 2014; Magrani, 2018; Basl, 2018; Santos, 2017; Geissbauer et al., 2018; Wollschlaeger et al., 2017; Schwab, 2016; Skilton, Hovsepian, 2018). Os países precisam ampliar a capacidade de expansão das redes ☒ (Gtai, 2014; Magrani, 2018; Geissbauer et al., 2018; Wollschlaeger et al., 2017; Schwab, 2016). Uma das principais demandas atuais é a regulamentação da internet de tudo que já está sendo executada e discutida em alguns países ☒ (Schwab, 2016; Tessarini Junior, Saltorato, 2018; Wollschlaeger et al., 2017; Skilton, Hovsepian, 2018).

➤ **Simulação:** Os testes no mundo virtual reduzem custos e aumentam a vantagem competitiva da empresa que possui o sistema. Discutem essas mudanças da inserção da simulação 3D no campo da produção e as vantagens competitivas para as empresas que utilizarem essas técnicas: ☒ Rüßmann et al. (2015), Santos et al. (2018); Schwab (2016). Com isso, aumentará velocidade dos processos e capacidade de previsão

dos métodos e processos da linha de produção com maior antecedência pela simulação 3D ☒ (Joos, 2015; Rüßmann et al.; 2015; Schwab, 2016; Skilton, Hovsepian, 2018).

➤ **Realidade aumentada:** A utilização dessa tecnologia criará a necessidade das companhias de ampliar o uso de IoT, ampliar a capacidade de P&D e sistemas de assistência digital ☒ (Joos, 2015; Lorenz et al., 2015; Tessarini Junior, Saltorato, 2018; Santos, 2017). Geração de novos modelos de negócios e novos serviços no mercado ☒ (Gtai, 2014; Lorenz et al., 2015; Wollschlaeger et al., 2017; Skilton, Hovsepian, 2018).

➤ **Sistema de integração horizontal e vertical:** A integração total das companhias desde a estrutura interna, aos fornecedores e consumidores ainda não está concretizada. ☒ (Lorenz et al., 2015; Santos, 2017; Wollschlaeger et al., 2017; Skilton, Hovsepian, 2018).

➤ **A nuvem (the cloud):** Aumentará a demanda de pesquisa e desenvolvimento de métodos inovadores de armazenamento. A economia da computação em nuvem permitirá a indústria 4.0 para quase todas as organizações ☒ (Roland Berger Strategy Consultants, 2014; Endow, 2019; Skilton, Hovsepian, 2018).

➤ **Manufatura aditiva:** Criação de valor agregado para o país e customização de produtos em massa ☒ (Gtai, 2014; Roland Berger Strategy Consultants, 2014; Schwab, 2016; Santos et al., 2018; Skilton, Hovsepian, 2018). As vantagens elevadas de se produzir em países com mão de obra barata diminuem com a Indústria 4.0 ☒ (Santos et al., 2018; Schwab, 2016). Reduz o ciclo de desenvolvimento do produto até o lançamento no mercado ☒ (Gtai, 2014; Santos et al., 2018; Schwab, 2016; Skilton, Hovsepian, 2018).

➤ **Segurança cibernética:** Proteção de dados e de segredos industriais da companhia ☒ (Rüßmann et al., 2015; Santos, 2017; Schwab, 2016). A privacidade dos dados exigirá novos sistemas e regulamento ☒ (Rüßmann et al., 2015; Schwab, 2016; Fernández-Caramés, Fraga-Lamas, 2019).

Ao contrário do que se poderia pensar, o crescimento do trabalho depende da adoção de tecnologias. As receitas do setor manufatureiro dependerão cada vez mais do incremento dessas tecnologias ☒ (Roland Berger Strategy Consultants, 2014).

Essas tecnologias podem oferecer soluções para demandas não somente do setor privado e especificamente para a competitividade das indústrias e países ☒ (Roland Berger Strategy Consultants, 2014; Geissbauer et al., 2018) como podem oferecer soluções para demandas no campo da saúde, mobilidade urbana, segurança coletiva, reciclagem, entre outras aplicações em diferentes áreas que estão relacionadas principalmente ao interesse de ação dos *polycymakers* ☒ (Schwab, 2016). As grandes preocupações da



humanidade como os problemas decorrentes das mudanças climáticas, transformação da energia ou gerenciamento das grandes metrópoles podem receber muitas contribuições das megatendências da Indústria 4.0 (Gtai, 2014).

## 5. Considerações Finais

A indústria 4.0 agrega um conjunto de tecnologias que hiper-conecta a indústria aos fornecedores e consumidores, e vai além, propõe conectar máquinas, homens, robôs, matérias-primas em tempo real em qualquer parte do mundo. As principais tecnologias utilizadas continuam em desenvolvimento e permitem constante aperfeiçoamento dos processos de produção da manufatura e serviços. Big data, realidade aumentada, internet de tudo, simulação 3D, robôs autônomos, sistema de integração horizontal e vertical, a nuvem (*the cloud*), manufatura aditiva e segurança cibernética. Adicionalmente a essas tecnologias sua interação através dos domínios físicos, digitais e biológicos se mostram como uma quarta revolução industrial.

Países como Alemanha, que foi pioneira ao adotar o termo Indústria 4.0, e Estados Unidos, que utilizou a denominação Manufaturada Avançada, estão na corrida tecnológica para superar os gargalos de infraestrutura e os limites tecnológicos. Estes países desde 2012 estão apresentando agendas consistentes que se converteram em planos estratégicos de políticas públicas para estímulo do desenvolvimento dos principais pilares que envolvem a Indústria 4.0. Enquanto outros países ainda têm políticas muito insipientes para atender as demandas que surgirão em meio a essa temática.

As principais demandas que poderão ser sugeridas para a inclusão numa agenda pública observadas, por meio da literatura, estão relacionadas ao próprio desenvolvimento das principais tecnologias da Indústria 4.0. O mercado de trabalho será muito afetado por meio dessa interação entre homens e máquinas e robôs autônomos que terão capacidade de aprendizagem. Os governos terão que repensar o sistema educacional e de capacitação para o mercado de trabalho. Paralelo, as tecnologias que permitem a conexão precisam de investimentos públicos e privados. Outros problemas relacionados às conexões estão relacionados com a regulação dessas IoT e das questões de segurança dos dados e da privacidade das informações das companhias e dos indivíduos.

Todas essas tecnologias reunidas poderão contribuir com demandas do desenvolvimento socioeconômico dos países e para a elaboração de uma pauta positiva para a agenda dos governos dos países.

## Referências Bibliográficas

[1] Abramovay, Ricardo (2012). O poder é partilhado na revolução do século XXI. Valor Econômico. 24 jan. Disponível: < <http://www.valor.com.br>

impresso/cultura/o-poder-e-partilhado-na-revolucao-do-seculo-xxi> Acesso em: 11 jun. 2019.

[2] Agum, Ricardo; Riscado, Priscila; Menezes, Monique (2015). Políticas Públicas: conceitos e análise em revisão. Revista Agenda Política. v.3, n. 2, jul./dez., pp. 12-42.

[3] Arktis (2015). Indústria 4.0, a quarta Revolução Industrial. 4 dic. Disponível em: <<http://arktis.com.br/a-quarta-revolucao-da-industria/>> Acesso em: 04 jun. 2019.

[4] Basl, Josef (2018). Companies on the Way to Industry 4.0 and their Readiness. Journal of Systems Integration (1804-2724), [s. l.], v. 9, n. 3, p. 3–6. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=iib&AN=131211345&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

[5] Birkland, Thomas A. (2007). Agenda Setting in Public Policy. In: FISCHER, Frank; MILLER, Geral J.; SIDNEY, Mara S.. Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods. Boca Raton, London, New York: CRC Press, p. 63-78.

[6] Brito, Alexandra Antonia Freitas de Brito (2017). A Quarta Revolução Industrial e as perspectivas para o Brasil. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. 07 ed., 02 a., Vol. 02. pp. 91-96, out..

[7] Deubel, André Noel (2007). Políticas Públicas: formulación, implementación y evaluación. Bogotá-DC: Aurora.

[8] Dye, Thomas R (2013). Understanding Public Policy. 14. ed. USA, Pearson Education.

[9] Endow, Amberjit (2019). The Fourth Industrial Revolution And Long-Term Value Creation. Corporate Board, [s. l.], v. 40, n. 236, p. 17–21. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=bth&AN=136869582&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

[10] Federal Ministry Economics For Affairs And Energy (2019). Industrie 4.0. Germany. Disponível em: < <https://www.bmw.de/Redaktion/EN/Dossier/industrie-40.html>> Acesso em: 17 jun. 2019.

[11] Fernández-Caramés, Tiago M.; Fraga-Lamas, Paula (2019). A Review on the Application of Blockchain to the Next Generation of Cybersecure Industry 4.0 Smart Factories. IEEE Access. v. 7, 16 abr. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&number=8678753>> Acesso em: 06 de jun. 2019.

[12] Freeman, Cris; Soete, Luc. A economia da inovação industrial. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2008.

[13] Gebhardt, Andreas (2012). Understanding Additive Manufacturing : Rapid Prototyping - Rapid Tooling - Rapid Manufacturing. Munich: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1628271&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

[14] Geissbauer, Reinhard; Lübben, Evelyn; Schrauf, Stefan; Pillsbury, Steve (2018). Global Digital Operations Study - Digital Champions: How industry leaders build integrated operations ecosystems to deliver end-to-end customer solutions. BCG-The Boston Consulting Group. Disponível em: <[https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Global-Digital-Operations-Study\\_Digital-Champions.pdf](https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Global-Digital-Operations-Study_Digital-Champions.pdf)> Acesso em: 06 jun. 2019.

[15] Gleason, Nancy W (2018). Higher education in the era of the fourth industrial revolution. Singapore: Pelgrave Macmillan.

[16] Gtai-germany trade & Investments (2014). Industrie 4.0: Smart Manufacturing for the future. Disponível: < [http://www.inovasyon.org/pdf/gtai\\_industrie4.0\\_smart.manufact.for.future.july.2014.pdf](http://www.inovasyon.org/pdf/gtai_industrie4.0_smart.manufact.for.future.july.2014.pdf)> Acesso: 17 jun. 2019.

[17] Hill, Michael (2005). The public policy process. 4º ed. UK: Pearson Education.

[18] Joos, Dorothea (2015). Print on demand. Encounter. 22 mai. Disponível: < <https://www.audi-mediacycenter.com/en/publications/magazines/encounter-smart-factory-2015-156>> Acesso: 20 jun. 2019.

[19] Kaya, Can. T.; Turkjilmaz, Mete; Birol, Burco (2019). Impact of RPA Technologies on Accounting Systems. Journal of Accounting & Finance, [s. l.], n. 82, p. 235–249. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=bth&AN=135729395&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 14 jun. 2019.



- [20] Kingdon, John W. (2014). *Agendas, Alternatives, na Public Policies*. 2. Ed. England. Pearson Education Limited.
- [21] Kumar, Naveen; Kumar, Jyoti (2019). Efficiency 4.0 for Industry 4.0. *Human Technology*, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 55–78. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=sih&AN=135309362&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 14 jun. 2019.
- [22] Kupfer, David (2016). A indústria 4.0 no Brasil. *Valor Econômico*. 08 ago. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/ienamidia/arquivo/080820165505\\_080816\\_Industria\\_4.0\\_Brasil.pdf](http://www.ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/ienamidia/arquivo/080820165505_080816_Industria_4.0_Brasil.pdf)>. Acesso em: 04 jun. 2019.
- [23] Lahti, t.; Saurus, L.; Hellgren, N. (2018). Industry 4.0 in the oil and gas business. *Hydrocarbon Processing*, [s. l.], v. 97, n. 12, p. 75–78. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=asf&AN=133429538&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 14 jun. 2019.
- [24] Lorenz, Markus; RÜßMANN, Michael; Strack, Rainer; Lueth, Lasse Knud; Bolle, Moritz (2015). Man and machine in Industry 4.0: How will technology transform the industrial workforce through 2025? Sep.. Disponível em: <[http://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2015/10/BCG\\_Man\\_and\\_Machine\\_in\\_Industry\\_4.0\\_Sep\\_2015\\_tcm80-197250.pdf](http://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2015/10/BCG_Man_and_Machine_in_Industry_4.0_Sep_2015_tcm80-197250.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2019.
- [25] Magrani, Eduardo (2018). A Internet das Coisas no Brasil: Estado da arte e reflexões críticas ao fenômeno. *Instituto Igarapé, Artigo Estratégico 37*, Rio de Janeiro, nov.. Disponível em: <<https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2018/11/A-Internet-das-Coisas-no-Brasil-Estado-da-arte-e-reflexo%CC%83es-cri%CC%81ticas-ao-feno%CC%82meno-Eduardo-Magrani.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2019.
- [26] Majone, Giandomenico (2006). Agenda setting. IN: MORAN, Michael; REIN, Martin; GOONDIN, Robert E. *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford University Press, pp. 228-250.
- [27] Mohelska, H.; Sokolova, M. (2018). Management Approaches for Industry 4.0 - the Organizational Culture Perspective. *Technological & Economic Development of Economy*, [s. l.], v. 24, n. 6, p. 2225–2240. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=bth&AN=133233122&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 21 jun. 2019.
- [28] Nelson, Richard R. (2006). *As fontes do crescimento econômico*. Campinas: Editora UNICAMP.
- [29] Ohm, Brita; Parthasarathi, Vibodh; Ståhlberg, Per (2018). Introduction: Critical Explorations of Media Modernity in India. *Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research*, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 322–331. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=sih&AN=135047453&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 14 jun. 2019.
- [30] Page, Edward C. The origins of policy. IN: MORAN, Michael; REIN, Martin; GOONDIN, Robert E. (2006). *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford University Press, pp. 208-227.
- [31] Palacios, Julián Chaves (2004). Desarrollo tecnológico en la primera Revolución Industrial. *NORBA - Revista de Historia*. V. 17, pp. 93-109. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1158936.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2019.
- [32] Rifkin, Jeremy (2012). *A terceira revolução industrial: como o poder lateral está transformando a energia, a economia e o mundo*. São Paulo: Mbooks.
- [33] Rodrigues, Leticia Francischini; Jesus, Rodrigo Aguiar de; Schützer, Klaus (2016). *Indústria 4.0 – Uma Revisão da Literatura*. *Revista de Ciência & Tecnologia*. v. 19, n. 38, p. 33-45.
- [34] Roland Berger Strategy Consultants (2014). *Think Act: Industry 4.0 - The new industrial revolution How Europe will succeed*. Disponível em: <[http://www.iberglobal.com/files/Roland\\_Berger\\_Industry.pdf](http://www.iberglobal.com/files/Roland_Berger_Industry.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2019.
- [35] Rüstmann, Michael; Lorenz, Markus; Gerbert, Philipp; Waldner, Manuela; Justus, Jan; Engel, Pascal; Harnisch, Michael (2015). *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. Disponível em: <[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/engineered\\_products\\_project\\_business\\_industry\\_40\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/engineered_products_project_business_industry_40_future_productivity_growth_manufacturing_industries/)>. Acesso em: 01 jun. 2019.
- [36] Santos, B. P.; Alberto, A.; Lima, T. D. F. M.; Charrua-Santos, F. M. B. (2018). Indústria 4.0: desafios e oportunidades. *Revista Produção e Desenvolvimento*, v.4, n.1, p.111-124, Disponível em: <<http://revistas.cefet-rj.br/index.php/producaoedesenvolvimento>>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- [37] Schwab, Klaus (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. 1º ed., Geneva: World Economic Forum.
- [38] Schumpeter, Joseph A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- [39] Skilton, Mark; Hovsepian, Felix (2018). *The 4th Industrial: responding to the impact of artificial intelligence on business*. UK: Palgrave Macmillan.
- [40] Silva, Danilo Goulart Da (2017). *Indústria 4.0: Conceitos, tendências e desafios*. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso em Tecnologia. Automação Industrial - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa.
- [41] Suárez, Jorge Carro; Salazar, Fabiola Flores; Nava, Irma Flores; Hernández, Ramón Hernández (2019). Industry 4.0 and Digital Manufacturing: a design method applying Reverse Engineering. *Ingeniería (0121-750X)*, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 50–71, Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=iih&AN=135701835&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 14 jun. 2019.
- [42] Sukhodolov, Yakov A. The notion, essence, and peculiarities of Industry 4.0 as a sphere of industry. In: Popkova, Elena G.; Ragulina, Yulia V.; Bogoviz, Aleksei V. (2019). *Industry 4.0: Industrial Revolution of the 21st century: studies in systems, decision and control*. V.169 Switzerland: Springer.
- [43] Tessarini Junior, Geraldo; Saltorato, Patrícia (2018). Impacts of the Industry 4.0 on work organization: a systematic review of the literature. *Revista Produção Online*. Florianópolis, SC, v. 18, n. 2, p. 743-769. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/download/2967/1678>>. Acesso em: 06 jun. 2019.
- [44] Tunnicliffe, Helen (2018). Industry X.0 - The Next Stage: What's coming, and why the process industries will have to be more nimble. *TCE: The Chemical Engineer*, [s. l.], n. 920, p. 36–39. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=aph&AN=129196040&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- [45] Wollschlaeger, Martin; Sauter, Thilo; Jasperneit, Jürgen E. (2017). *The Future of Industrial Communication Automation Networks in the Era of the Internet of Things and Industry 4.0*. *IEEE Industrial Electronics Magazine*. 21 mar. pp.17-27. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?q=The+Future+of+Industrial+Communication:+Automation+Networks+in+the+Era+of+the+Internet+of+Things+and+Industry+4.0&hl=pt-BR&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.br/scholar?q=The+Future+of+Industrial+Communication:+Automation+Networks+in+the+Era+of+the+Internet+of+Things+and+Industry+4.0&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)>. Acesso em: 04 jun. 2019.
- [46] Ulloa, Hernán Van der (1991). *Revolución Industrial: una revolución técnica*. *Revista Estudios*. Jun-Dez, n. 9, DOI 10.15517/RE.VO19.29788. Disponível em: <<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/estudios/article/view/29788/29819>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 <> novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

#### Correspondência com o autor:

Josélia Elvira Teixeira, Sílvio Roberto Stefano, Guarapuava PR, Brasil.  
e-mail: joseliat@hotmail.com, professorsilvio2013@gmail.com



# O EFEITO DA INDÚSTRIA 4.0 NO CAPITAL HUMANO EM PORTUGAL

Flávia Rocha<sup>1</sup>, Reinaldo Ferreira<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Atlântico Business School, Valadares, Portugal

<sup>2</sup> Atlântico Business School, Valadares, Portugal

## RESUMO:

A chegada da 4ª Revolução Industrial, impulsionada pela convergência tecnológica entre sistemas físicos, digitais e biológicos, terá efeitos sócio económicos decorrentes da velocidade, escala e extensão dos seus efeitos a todos os setores e profissões. Este estudo teve como base a análise da realidade atual das indústrias através de uma pequena amostra, bem como na oferta de ensino na licenciatura e cursos técnicos superiores profissionais, que perante a Indústria 4.0 são essenciais ao nível das novas funções e competências. Da análise dos dados foi possível verificar a relevância do ensino superior para esta nova era, verificada ao nível dos CteSP que têm aumentado a oferta com cursos dirigidos à Indústria 4.0. Concluiu-se assim que o ensino superior tem alargado a oferta dos seus cursos, contribuindo para os fatores intangíveis como a qualificação, o conhecimento e a inovação.

**Palavras-Chave:** Indústria, Ensino, Qualificações, Era-Digital.

**Códigos JEL:** A21, O33

## ABSTRACT:

The arrival of the 4th Industrial Revolution, with the impulse of technological convergence between physical, digital and biological systems, will have social and economical effects resultant from the speed, scale and extension of the effects on all sectors and professional activities. This study was based on the analysis of the current industrial scene, as well of the education offer in graduate and technical courses, which facing Industry 4.0 are essential at the new functions and competence level. From data analysis it was possible to verify the relevance of higher education for this new era, verified at the technical courses where the offer increased in courses oriented for Industry 4.0. It was concluded that higher education has increased its courses offer, contributing for intangible factors as qualification, knowledge and innovation.

**Keywords:** Industry, Higher Learning, Qualifications, Digital age.

**JEL Codes:** A21, O33

## 1. Introdução

Atualmente as empresas precisam cada vez mais de se adaptar às realidades que surgem através das novas tecnologias. O mesmo não significa que estas tenham consciência do que está por vir e por consequência do impacto que certas transformações possam causar.

Devido aos avanços tecnológicos, o setor industrial não tem parado de evoluir e de se reinventar desde o século XVIII. A Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0 começou e trouxe com ela enormes desafios sociais e económicos, estando associada à introdução de conceitos como a Internet das Coisas, “*Cloud Manufacturing*” e Fábrica Inteligente. Este novo paradigma representa-se como uma aproximação entre os processos de produção físicos e os processos de informação e comunicação que são fornecidos por tecnologias que operam através de sistemas inte-

grados, sensores e dispositivos móveis capazes de comunicar entre si através da Internet.

Possibilita ainda o aparecimento de uma panóplia de oportunidades no que se refere à criação de indústrias mais sustentáveis e novos modelos de negócio. Neste estudo será analisada a indústria Portuguesa que representa atualmente o 3º país cuja produção industrial mais cresceu na zona Euro.

As empresas industriais em Portugal são, fundamentalmente, de dimensão reduzida (PMEs), mas são também as empresas que mais se reinventam e procuram inovar a cada dia, a cada período económico e em cada ciclo político, sendo por isso a base empresarial da economia Portuguesa.

Através da indústria 4.0 o desenvolvimento da indústria está essencialmente assente na introdução de maquinaria



avanzada em conjugação com sistemas digitais. A sua implementação implica mudanças nas empresas e nas atividades dos colaboradores e é neste sentido que surge o presente estudo – O efeito da Indústria 4.0 no Capital Humano em Portugal.

O estudo abordou de forma estruturada a transformação do trabalho, a qualificação para as profissões, o impacto organizacional e os desafios para a liderança e para tal teve várias vertentes de análise, nomeadamente, a análise dos recursos humanos de uma pequena amostra, a análise dos indicadores referentes aos cursos técnico superiores e licenciaturas cuja área de formação está dirigida para os novos paradigmas da indústria 4.0.

Com base nos resultados do estudo em que estiveram envolvidas 6 indústrias portuguesas da região Norte, verifica-se que os colaboradores apresentam efectivamente lacunas ao nível das suas competências de trabalho ao nível da era digital.

No que toca ao ensino superior verificou-se que os cursos técnicos têm apostado fortemente na criação de novos cursos dirigidos à indústria 4.0.

Pretendeu-se com este estudo identificar as implicações no mundo do trabalho, no mundo das organizações das empresas e das sociedades que a Indústria 4.0 está a provocar e vai intensificar levando a movimentos profundos em algumas profissões ou tarefas que vão deixar de ser feitas por pessoas mas outras novas aparecerão.

## 2. Revisão Literária

O setor industrial enfrenta grandes desafios com a adopção de novos sistemas de informação e novas tecnologias.

☞ **European Commission (2017)** afirma que a Indústria 4.0 foi considerada uma medida estratégica do governo alemão para consolidar a sua liderança tecnológica através da prática comum de investigação e de desenvolvimento nas empresas e de forma a limitar o afastamento entre os setores da indústria através de uma vasta rede de contactos.

De ano para ano, a evolução das tecnologias digitais tem registado uma evolução drástica, em resultado da introdução da robótica, BigData, Impressão 3D, Internet das coisas, entre outros que de forma muito significativa têm apresentado alterações ao nível da cadeia de valor e ecossistema de negócios industrial. Posto isto, o autor ☞ **Schwab (2016)** refere que a Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0 está a adquirir uma proporção nunca antes vista. Segundo ☞ **Correia et al. (2016)**, a Indústria 4.0 centra-se na total digitalização dos ativos físicos e na sua integração em ecossistemas digitais com os vários parceiros da cadeia de valor e para ☞ **Amaral (2016)**, a indústria 4.0 consiste na fusão de métodos de produção com os mais recentes desenvolvimentos na tecnologia de informação e comunicação.

Segundo a ótica dos autores acima mencionados, o desenvolvimento destas novas tecnologias é impulsionado pela tendência de digitalização da economia e da sociedade e assenta em “sistemas ciber-físicos”, Internet das coisas, sistemas inteligentes e interligados que vão permitir que as pessoas, máquinas, equipamentos, sistemas logísticos e produtos comuniquem e cooperem diretamente uns com os outros (máquinas e produtos ligados através da TIC).

Apesar das muitas vantagens inerentes aos desenvolvimentos tecnológicos e económicos potenciados pela Indústria 4.0, esta mudança de paradigma também tem sido associada a um conjunto de desafios e dificuldades em temas como a requalificação de recursos humanos, cibersegurança, investimentos, colaboração, normalização e modernização de novas tecnologias de informação ☞ **(CGI, 2017)**.

Através de um estudo realizado pela ☞ **PwC (2019)**, em Portugal apenas 34% das 56 empresas observadas considerou estar num nível avançado de digitalização, o que, face aos números globais (33%), demonstra algum alinhamento. Contudo, 86% das empresas portuguesas do setor têm como expectativa alcançar elevados níveis de digitalização, nos próximos cinco anos, uma expectativa 14% acima do que os resultados globais.

☞ **Mckinsey Global Institute (2015)** estima que até 2025, os processos relacionados à Indústria 4.0 poderão aumentar a eficiência do trabalho entre 10% e 25%, diminuir as despesas de manutenção de equipamentos entre 10% e 40%, reduzir o consumo de energia entre 10% e 20%.

Essa nova revolução industrial não resultará apenas nos ganhos de produtividade, mas também envolverá a redução dos prazos de lançamento de novos produtos no mercado, a maior flexibilidade das linhas de fabricação, com aumento da produtividade e da eficiência na utilização de recursos e até mesmo, a capacidade das empresas de se incorporarem em cadeias globais de valor ☞ **(Gomes, et al., 2016)**.

Através do estudo realizado pela ☞ **Universidade Católica Portuguesa (2013)**, Reindustrialização da Economia Portuguesa: Impacto no Emprego, Profissões e Competências, pelo estudo de ☞ **Roland Berger (2016)**, The Industrie 4.0 Transition Quantified e pelos dados do Eurostat, citados pela Comissão Europeia foi possível analisar o impacto da indústria 4.0 no setor industrial ao nível do capital humano.

A 4ª Revolução Industrial leva-nos a pensar na destruição de postos de trabalho e desemprego dado que está essencialmente assente na introdução de maquinaria avançada em conjugação com sistemas digitais, provocando assim alterações nas atividades desempenhadas pelos trabalhadores.

☞ **Roland Berger (2016)** considera que uma estratégia bem conseguida permitirá um saldo positivo entre a perda e a criação de emprego, concluindo que ao partir de um



cenário base em que 50% das empresas europeias adotam um modelo baseado em soluções da Indústria 4.0, em 2035 as indústrias europeias poderão dar emprego a cerca de 26,4 milhões de pessoas, contra os atuais 25 milhões (Roland Berger (2016), *The Industrie 4.0 Transition Quantified*)

Segundo dados da Eurostat, citados pela Comissão Europeia, apontam para que 40% dos trabalhadores europeus têm um nível insuficiente de competências digitais e a necessidade de novas capacidades digitais e multidisciplinares – como sejam a análise de dados combinados e competências empresariais e ligadas às engenharias, mas também maior criatividade, comunicação e adaptabilidade – está a aumentar rapidamente. Atualmente o sector das TIC emprega cerca de um milhão de pessoas, mas a UE estima que em 2020 existam cerca de 800.000 postos de trabalho por preencher. Em Portugal, pela mesma altura serão necessários cerca de 15000 profissionais (Comissão Europeia (2016), *Digitising European Industry | Reaping the full benefits of a Digital Single Market*)

Ressalta ainda para o futuro ao nível do trabalho industrial, dado que está presente a necessidade de profissionais ligados à área do desing, manutenção e operação de sistemas e maquinaria inteligente que executam as tarefas. Quanto ao nível de exigência considera-se essenciais as aptidões ao nível do empreendedorismo e liderança, estando sempre presente as competências básicas e técnicas, essencialmente as competências digitais que atualmente o sistemas de educação e formação não é capaz de responder.

Através do estudo realizado pela Universidade Católica (2013) referente à Reindustrialização da Economia Portuguesa: Impacto no Emprego, Profissões e Competências, foi possível concluir que o trabalho em equipa e a capacidade de adaptação a novas situações ou de planeamento e organização estarão entre as competências mais valorizadas.

Considera também a existência na falta de quadros para planear, executar e garantir a manutenção dos sistemas e soluções da indústria 4.0, nomeadamente com competências para lidar com dados não estruturados e ferramentas de big data será um dos maiores desafios que se colocaram à indústria.

O estudo da Universidade Católica permitiu apurar alguns resultados atendendo ao prazo de uma década, nomeadamente:

- Surgimento de 157 mil postos de trabalho;
- Necessidade de qualificações médias e superiores;
- 50% dos postos de trabalho sejam novos empregos criados pela expansão da atividade económica do sector industrial;
- Continuação da redução do emprego menos qualificado;
- das oportunidades do emprego estão centradas para funções de gestão e especialistas;

- Especialistas em ciências físicas, matemática e engenharias representarão cerca de 17 500 novos postos de trabalho, como estratégia de reforço à capacidade inovadora do novo paradigma.

O estudo realizado pela Universidade Católica alerta para a “diminuta” proporção de técnicos de nível intermédio e de licenciados a trabalhar na indústria portuguesa e que esta será “certamente insuficiente para os desafios que este sector enfrenta”. Foco de preocupação é ainda o aumento de emigração de quadros, a qual poderá vir a “gerar um desajustamento progressivo na procura e oferta de qualificações, incapazes de dar resposta às necessidades das empresas e às expectativas de inserção dos jovens no mercado de trabalho”.

### 3. Discussão e Desenvolvimento

A inovação é uma competência crítica determinante para a produtividade e a criação de valor na 4.ª Revolução Industrial.

Não é possível inovar sem diversidade e no que se refere ao trabalho, o mesmo está assente na era digital que constitui um dos maiores desafios.

A implementação da indústria 4.0 trará mudanças e exigências para os trabalhadores, nomeadamente a necessidade de qualificações médias e superiores, profissões qualificadas para funções de gestão e especialistas, ou seja, necessidade de técnicos de nível intermédio e de licenciados a trabalhar na indústria portuguesa.

#### 3.1. Metodologia

O estudo aqui apresentado teve como base duas vertentes de análise, primeiramente a realidade dos recursos humanos de 6 empresas de pequena dimensão com atividade no setor industrial localizadas a Norte do país que permitiu promover diferentes abordagens atendendo às competências de trabalho.

A análise consistiu na recolha dos dados dos trabalhadores através do responsável dos recursos humanos de cada empresa, sendo os dados solicitados, o género dos indivíduos, nível de qualificação, grupo etário e antiguidade na empresa, representando assim o envolvimento de 229 trabalhadores.

Seguidamente foi também analisado o número de inscritos no ensino superior atendendo aos cursos dirigidos à Indústria 4.0 por forma a clarificar a consciência ao nível da educação e formação perante a inovação e a era que estamos atualmente inseridos – Era Digital.

Nos cursos dirigidos à Indústria 4.0 estão presentes os cursos ligados à área de Engenharia e Técnicas e Tecnologias, Engenharia Industrial, Ciências Empresariais, Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's).

Foram por isso analisados 3 anos lectivos consecutivos, nomeadamente do ano 2015 ao ano 2018, contemplando



assim um total 723 cursos dirigidos à indústria 4.0 distribuídos por Portugal Continental, tanto ao nível da licenciatura (454 cursos) como ao nível dos cursos técnicos superiores profissionais (269 cursos).

Atendendo ao número de inscritos foram totalizados 671 104 alunos sendo 639 052 candidatos a licenciatura os restantes 32 052 candidatos a cursos técnicos superiores profissionais.

### 3.2. Dados

A amostra referente às 6 empresas foi baseada em empresas de micro, pequena e média dimensão (PME). A razão pela qual se induziu a exclusão (ou a pouca representatividade) das grandes empresas no âmbito deste estudo, deve-se ao facto de o panorama empresarial em Portugal ser fortemente caracterizado por PME e pelo difícil acesso em termos dos recursos humanos às empresas de grande dimensão.

Relativamente à análise do ensino superior, apenas foram consideradas as licenciaturas e os cursos técnicos superiores profissionais uma vez que segundo o estudo a implementação da indústria 4.0 trará mudanças e exigências para os trabalhadores do setor industrial no que toca à necessidade de qualificações médias e superiores, nomeadamente para funções de gestão, especialistas e técnicos de nível intermédio e licenciados.

### 3.3. Resultados

Com os dados recolhidos nas 6 indústrias (metalúrgica, têxtil, vestuário, mobiliário, cerâmica e confecção) foi possível concluir que 60% dos 229 trabalhadores são do sexo masculino.

Ao nível das qualificações verifica-se que a maioria dos trabalhadores das indústrias analisadas (65%) são de níveis não superiores segundo o quadro nacional de qualificações, sendo predominante o nível 1 (37%) que representa o segundo ciclo do ensino básico. Ao nível do ensino superior (35%) predomina o nível 5 e 6, sendo o nível 5 uma qualificação pós secundária com créditos para o prosseguimento de estudos a nível superior, conferindo o título de técnico superior na área escolhida. O nível 7 e 8 representados pelos Mestrados e Doutoramentos, respetivamente, têm um peso de 3% nas empresas analisadas.

Relativamente ao grupo etário foi possível apurar que a maioria dos trabalhadores (43%) apresenta idade compreendida entre os 35 e os 44 anos. Este apuramento permite compreender a correlação do grupo etário com a antiguidade dos trabalhadores das empresas, uma vez que os indivíduos dos 45 anos aos 65 encontram-se empregados à 10 ou mais anos apesar da percentagem maior (49%) estar auferida ao período de 2-5 anos de antiguidade.

Atendendo à análise da pequena amostra acima realizada torna-se fundamental, tendo em conta as lacunas ao

nível dos profissionais qualificados, analisar o número de cursos vs inscritos nas áreas dirigidas à Indústria 4.0.

Relativamente à licenciatura, verificou-se que existiram 510 cursos nos últimos 3 anos lectivos, predominando a área Engenharia e Tecnologias afins com 120 cursos no ano lectivo 2015/2016, 95 cursos no ano lectivo 2016/2017 e 98 cursos no ano lectivo 2017/2018. De seguida os cursos da área de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) com 46, 48 e 51 cursos nos respetivos anos lectivos. E por fim os cursos da área das Ciências Empresariais com 10, 8 e 9. Apenas no ano lectivo 2016/2017 foi introduzida a área da Engenharia Industrial contando com 13 cursos e no ano lectivo 2017/2018 com 12 cursos.

Os cursos técnicos superior profissionais, apesar de serem uma oferta de ensino recente, contaram com 308 cursos nos 3 últimos anos lectivos dirigidos à indústria 4.0, sendo a área das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) a liderar com 63 cursos no ano lectivo 2015/2016, 53 cursos no ano lectivo 2016/2017 e 60 cursos no ano lectivo 2017/2018. De seguida a área de Engenharia e Tecnologias afins contou com 47, 34 e 40 cursos nos respetivos anos lectivos. No ano lectivo 2016/2017 e 2017/2018 os cursos técnicos superiores profissionais reforçaram a sua oferta de ensino com mais duas novas áreas associadas à indústria 4.0, sendo elas a Engenharia Industrial e as Ciências Empresariais, contando estas com 3 novos cursos cada, nos dois últimos anos lectivos.

A representatividade dos cursos de nível superior direcionados à Indústria 4.0 é assinalável. Se por um lado no âmbito da licenciatura a percentagem ronda anualmente os 12%, nos TeSP a sua representatividade duplica atingindo cerca de 30% dos alunos inscritos, resultado que se justifica em parte pelo facto de a oferta ser bastante maior e variada representando 25% da oferta total (cursos TeSP em áreas dirigidas à Indústria 4.0, sobre o número total de cursos TeSP disponíveis), em contrapartida esta métrica representa apenas 9% na licenciatura.

### 3.4 Conclusões

Os avanços na introdução das tecnologias digitais na vida quotidiana está a determinar a reinvenção das organizações como forma de se manterem competitivas e de sobreviverem, estando de certa forma a potenciar alterações ao nível do mercado de trabalho, sendo que deixarão de existir muitas categorias de emprego, nomeadamente trabalhos que envolvam tarefas repetitivas, sejam estas manuais ou administrativas, uma vez que através da robótica e/ou inteligência artificial é possível fazê-lo de forma mais ágil e eficiente.

No entanto, não significa que seja inevitável que a maquinaria inteligente reduza a procura global de trabalho mas potencia a mudança no tipo de funções procuradas devido ao aumento da robotização, sendo na mesma es-



sencial o fator humano e as suas competências continuarão a estar no centro da atividade económica. A indústria 4.0 não implica um desinvestimento no capital humano mas sim a contratação de pessoas com qualificações mais adequadas aos novos desafios da economia digital.

Apesar de ser praticamente impossível definir o perfil de qualificação da nova força de trabalho, não há dúvida de que a capacidade de desenvolver e analisar algoritmos e big data é uma mais-valia, tal como o espírito pioneiro, o conhecimento metodológico, a criatividade, a capacidade para assumir riscos no momento de transformar algoritmos em modelos de negócio sustentáveis, assim como a capacidade de desenvolvimento de sistemas de cibersegurança, proporcionando assim oportunidades de rendimento mais elevados e tarefas/projetos mais gratificantes.

Tal como a sua majestade, o Rei de Espanha, D. Filipe VI referiu no XII Encontro COTEC Europa: “temos de reconhecer que não sabemos do que serão capazes as máquinas no médio prazo, mas temos uma ideia do que são capazes os homens e as mulheres.”

### Referências Bibliográficas

- [1] Amaral, L. M., (2016). O conceito de reindustrialização, Indústria 4.0 e a política industrial para o século XXI.. Ciclo de debates CIP 2016-Política Industrial para o sec.XXI.
- [2] CGI. (2017). Industry 4.0: Making your business more competitive
- [3] Correia, A. B., Deus, P., e Baptista, J. R. (2016), “Indústria 4.0: Construir a empresa digital”, PWC Portugal, Vol. 1.
- [4] European Commission (2016). Digitising European Industry | Reaping the full benefits of a Digital Single Market
- [5] European Commission (2017) Germany: Industrie 4.0, pp 3-7, January 2017
- [6] Gomes, J. O. et al (2016). Desafios para a indústria 4.0. Confederação Nacional da Indústria, pp 34
- [7] Mckinsey Global Institute (2015). The Internet of Things: Mapping value beyond the hype, pp 144, June 2015
- [8] PwC. (2019). Indústria 4.0 – Construir a empresa digital
- [9] Roland Berger (2016). The Industrie 4.0 Transition Quantified. Munich, Germany, June 2016
- [10] Schwab (2016) A Quarta Revolução Industrial. São Paulo: Edipro, 2016. ISBN: 9788572839785, pp 16
- [11] Universidade Católica Portuguesa (2013). Reindustrialização da Economia Portuguesa: Impacto no Emprego, Profissões e Competências

---

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 < > novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

#### Correspondência com o autor:

Flávia Rocha, Reinaldo Ferreira, Valadares, Portugal

e-mail: flaviarocha@abs.pt, rdf@planetavirtual.pt



# A INCUBAÇÃO DAS EMPRESAS COMO FATOR POTENCIADOR DA PARTILHA DE CONHECIMENTO

Esteves, A.<sup>1</sup>; Machado, J.<sup>1</sup>; Peixoto, J. P.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliantia, Valadares, Vila Nova de Gaia.

## RESUMO:

O presente estudo visa demonstrar a importância da partilha de conhecimento entre o tecido empresarial e o mundo académico. Aquando da criação, reciclagem e manutenção dos negócios as áreas da gestão e marketing são prioritárias para a obtenção de sucesso duradouro. Este crescimento sustentável apenas será alcançado se as empresas estiverem munidas de conhecimentos técnicos que lhe permitam superar um mercado cada vez mais competitivo, podendo este ser obtido através da proximidade com as universidades. Cientes destas vantagens as empresas estão suscetíveis a intensificar esta proximidade através de mecanismos que potenciem os seus negócios devendo tal ser explorado pelas universidades. A incubação de empresas, como canal de partilha, potencia o crescimento e demonstra ser um mecanismo eficiente intensificado aquando a interação com as universidades. A investigação aplicada, conferências académicas e incubação modalidades bem aceites pelas empresas para a exploração desta interação.

**Palavras-Chave:** Investigação; Empreendedorismo; Gestão; Partilha

**Códigos JEL:** M00 - General; M10 – General; M19 – Other; O20 – General; O30 - General

## ABSTRACT:

This article search to demonstrate the importance of knowledge sharing between the business community and the academic world. In moments of creation, recycling and business maintenance some areas, as management and marketing, are priorities to sustainable success. This growth will only be achieved if companies are provided with technical knowledge which will allow to overcome an increasingly competitive market. These knowledge can be acquired through proximity to universities. While companies are aware of the advantages and susceptible to stimulate this proximity by creating mechanisms that leverage their activity, thus universities must exploit this opportunity. The business incubators, as a way of sharing, can boost growth and demonstrate that they are an efficient mechanism that intensifies the interaction with universities. Incubation, academic conferences and applied researches are trendy well accepted by companies for exploit this interaction.

**Keywords:** Investigation; Entrepreneurship; Management; Share

**JEL Codes:** M00 - General; M10 – General; M19 – Other; O20 – General; O30 - General

## 1. Introdução

Atualmente, o avanço do conhecimento e o avanço tecnológico registado levou a que as empresas alterassem a sua forma de estar e atuar no mercado, sendo evidente a valorização de parcerias e a cooperação entre vários agentes, como forma de inovação e de resposta às novas necessidades e desafios da atual sociedade.

Por outro lado, nota-se por parte dos governos uma valorização crescente do empreendedorismo como forma de desenvolvimento do mercado e conseqüentemente do país, o que leva a empresas mais competitivas e empenhadas na obtenção novos conhecimentos.

As incubadoras de empresas assumem um papel fun-

damental no que respeita ao apoio às novas empresas nos primeiros anos de vida, devido ao acompanhamento e partilha tanto de conhecimento como de infraestruturas proporcionado. Por outro lado, reconhece-se dois tipos de ecossistemas distintos, os ecossistemas de conhecimento e os ecossistemas de negócios. O primeiro, com vista à potencialização e desenvolvimento do conhecimento, por sua vez o segundo, atua com vista à resolução de questões como a diminuição de custos ou o aumento da lucratividade no mercado em que atua. As universidades, por sua vez, correspondem a ecossistemas de conhecimento científico igualmente importante para as empresas já maduras.

Da observação de vários estudos relacionados com os



ecossistemas empreendedores e a relação entre o mundo académico e o mundo empresarial conclui-se que não existe ainda um estudo concreto acerca do desempenho das incubadoras universitárias como forma de alavancagem dos novos negócios, pelo que se pretende comprovar com o presente estudo tal relação. Assim, o interesse por esta temática rege-se pela importância da relação entre as empresas com o mundo académicos e pelas várias vantagens provenientes desta relação.

Através do presente estudo pretende-se perceber de que forma os centros de incubação das universidades potenciam, desenvolvem e permitem uma alavancagem mais rápida das empresas provenientes do mundo académico e igualmente do tecido empresarial. Apresenta-se assim como hipótese a comprovar que “As incubadoras académicas estimulam o crescimento das empresas devido à partilha de conhecimento entre o mundo académico e empresarial.” Para o efeito, serão analisadas hipóteses alternativas que nos permitam através da relação comprovar, para a amostra em estudo, a hipótese principal.

No que respeita à metodologia utilizada irá ser realizada uma pesquisa científica em torno da temática sugerida, com vista ao alargamento de conhecimento de forma à obtenção de conclusões. Adicionalmente as hipóteses serão analisadas através da estatística descritiva e validadas por inferência estatística.

Este trabalho irá permitir às empresas perceber a importância do relacionamento com o mundo académico, inclusive na perceção das vantagens que poderão adquirir através da relação com novas empresas com origem universitária, ou até mesmo as vantagens em frequentar uma incubadora universitária, onde, contrariamente às restantes existe todo um ambiente de troca e partilha de novos conhecimentos. O presente estudo presente contribuinte para um relacionamento mais próximo entre o mundo académico e empresarial.

## 2. Revisão da Literatura

De acordo com [Caetano \(2011\)](#), a incubação de empresas representa um instrumento de promoção do empreendedorismo e de desenvolvimento destas. Nesse sentido, o autor dedicou-se à pesquisa sobre as características e modelos de incubação existentes em Portugal.

Segundo [Audretsch \(2004\)](#), o empreendedorismo representa uma fonte de crescimento económico nas economias modernas, uma vez que permite usufruir dos avanços no conhecimento.

Com o intuito de justificar a promoção do empreendedorismo, [Aernoudt \(2004\)](#), aponta a necessidade de implementar uma estratégia empresarial que permita construir um ambiente económico dinâmico, no qual as empresas tenham a possibilidade de crescer e inovar de forma sustentada em mercados competitivos e em simultâneo

a necessidade de cooperação e troca de conhecimentos entre empresas e negócios de forma a suprimir os riscos e barreiras existentes. Assim, neste contexto a promoção do espírito e cooperação empresarial são desafios de uma sociedade em mudança confrontada com a necessidade de construir um novo modelo de desenvolvimento económico, como é o caso de Portugal.

De acordo com [Lichtenstein e Chhatre \(1996\)](#), citado por [Caetano \(2011\)](#), a “incubação de empresas é um esforço organizado para suscitar novos e emergentes negócios, apoio à criação, desenvolvimento e sobrevivência de novas empresas, num ambiente controlado.”

Por sua vez NBIA defende a seguinte definição de incubadora: “Incubadora de empresas é uma ferramenta de desenvolvimento económico, concebida para acelerar o crescimento e o sucesso das empresas, através de um grande leque de recursos e serviços de apoio aos novos negócios.” Desta forma, podemos pressupor que o objetivo principal das incubadoras e centros de incubação é promover novas empresas bem-sucedidas, com viabilidade económico-financeira, capazes de tornarem independentes findo o período de incubação.

[Scaramuzzi \(2002\)](#), destaca ao nível dos recursos disponibilizados nas incubadoras, o acesso ao know-how e conhecimento, partilha de competências ao nível da tecnologia e gestão, um ambiente propício à inovação e sobretudo à promoção de parcerias e do *networking*.

Por sua vez, as incubadoras académicas, representam uma organização sem fins lucrativos que inicialmente se restringiam a um segmento muito específico, nomeadamente à criação de novas empresas por parte dos universitários, apoiadas pela troca de conhecimento entre empresas e universitários advindos dos processos de investigação. Estas incubadoras, apesar de priorizarem os empreendedores oriundos da comunidade académica da própria universidade, atualmente também aceitam outras empresas externas a este ambiente como forma de promoção de partilha de experiência e conhecimentos entre ambas, denotando a importância deste intercâmbio de conhecimento.

De acordo com [Caetano \(2011\)](#), as incubadoras universitárias assumem uma elevada visibilidade devido à importância e valorização crescente do conhecimento e difusão da informação.

[Marques \(2010\)](#), no seu estudo sobre a cooperação universidade-empresa afirma o seguinte: “As ligações de I&D, recursos humanos e de prestação de serviços das empresas sediadas nas incubadoras e as universidades promotoras e/ou associadas, avalia a frequência ou intensidade das ligações de cooperação, dos seus resultados, efeitos, benefícios e importância para o desenvolvimento das atividades dos parceiros, e explora os fatores que afetam a intensidade das relações. Este último aspeto é anali-



sado através da observação da importância de certas características gerais das incubadoras e de certas características gerais das empresas nelas sediadas, assim como da importância de cada uma dessas características na determinação de ligações de cooperação com a universidade”.

De acordo com [Vedovello \(2001\)](#), a interação entre as empresas e universidades, motivadas essencialmente por mecanismos de incubação, tem sido encarado como instrumento de apoio à definição de políticas e desenvolvimento de estratégias, sobretudo no setor produtivo, com o intuito de torná-lo mais competitivo.

As empresas incubadas, na sua generalidade são jovens e de reduzida dimensão, apoiando-se por isso em atividades de investigação e desenvolvimento, como forma de evolução e crescimento. Assim, este facto motiva e impulsiona a troca de sinergias entre empresas e empresas incubadas em centros universitários, sobretudo nas áreas como a ciência e a tecnologia.

O relacionamento entre empresas e universidades têm-se fortalecido desde da década de 70, em prol da melhoria da competitividade e da procura de benefícios para as empresas. Isto deve-se essencialmente ao reconhecimento das universidades como gerados de conhecimento científico e tecnológico e que pode ser transferido para as empresas. Em suma, conclui-se que a relação entre empresas já consolidadas e novas empresas localizadas em centros de incubação universitários é vantajosa para ambos, devido às sinergias advindas desta relação.

De acordo com [Segatto-Mendes e Sbragia \(2001\)](#), o dinamismo e pressão existente no mercado no que diz respeito à melhoria de resultados, têm potenciado as relações entre as empresas com o mundo universitário.

De acordo com [Segatto-Mendes e Sbragia \(2001\)](#), as relações entre empresas e universidades não representam apenas um relacionamento, mas sobretudo um processo de transformação que objetiva o crescimento de conhecimentos de ambos os participantes. Desta forma, a partilha de conhecimento deve ser estruturada e incentivada por uma comunicação frequente, que leva à aproximação das empresas às incubadoras universitárias.

Os resultados provenientes da cooperação entre empresas e incubadoras universitárias influenciam a longo prazo, o crescimento e ampliação das pesquisas conjuntas, fruto de tais parcerias.

Para as recém-empresas criadas por universitários a existência e potenciação de parcerias com empresas já consolidadas assume uma elevada importância, uma vez que aumenta o conhecimento sobre os problemas existentes, devido à partilha de experiências e à observação, para além de acrescentar prestígio à recém-empresa. Por outro lado, para as empresas nota-se um fácil acesso à informação e a novos conhecimentos, redução de custos e riscos e ainda a possibilidade de resolução de problemas técnicos.

De acordo com [Mello \(2018\)](#), as incubadoras universitárias representam organizações sem fins lucrativos que lidam com o empreendedorismo e com a inovação, estas usufruem de uma autonomia didático-financeira, administrativa e de gestão assente na pesquisa e recolha de conhecimento.

Segundo [RAUEN \(2016\)](#), o conceito de inovação está ligado à introdução de inovações e aperfeiçoamentos no ambiente produtivo e social resultante de novos serviços, produtos ou até mesmo a agregação de novas funcionalidades que resultem em melhorias e no ganho efetivo de qualidade ou desempenho.

Denota-se cada vez uma ligação maior e mais acentuada entre as incubadoras universitárias com as empresas. Segundo [Zardo \(2014\)](#) as incubadoras universitárias, assumem uma função social de produção, difusão e preservação do conhecimento, representando deste modo um agente de transmissão de conhecimento.

Segundo [Mello e Zardo \(2018\)](#), a inovação assume uma importância estratégica no que respeita à interação entre as universidades e o setor produtivo, nomeadamente, entre o conhecimento e a produção.

Desta forma os centros de incubação académicos surgem devido ao empreendedorismo advindo e incentivado pelo percurso académico. Estes centros, por sua vez focam-se em formar profissionais qualificados e promover empresas sustentáveis no mercado, representando assim, um sistema de inovação económica para as sociedades, promovendo a interação das novas empresas com empresários e pesquisadores da universidade.

Por sua vez, autores como [Soria \(2012\)](#) e [Geuna & Muscio \(2009\)](#) abordam este tema como questão de transferência de conhecimento que se assume como um recurso estratégico para pesquisas e como instrumentos de desenvolvimento económico.

De acordo com [Etzkowitz \(2009\)](#), a incubadora académica tem como objetivo incentivar a liderança académica de forma a promover a implementação de uma visão estratégica sustentada, através do apoio disponibilizado às novas empresas, promover e dinamizar a partilha de infra-estruturas físicas e intelectuais da universidade tais como a cedência de gabinetes e espaços comuns a baixo custo e o acesso a repositórios de informação internos.

O estudo de [FGV \(2016\)](#) aponta para algumas características importantes dos centros de incubação universitárias a ser consideradas, nomeadamente:

- A promoção do *networking*, ou seja, a partilha de experiências entre mercados, empresários, representantes do governo, entre outros que promovem a evolução e o bom desempenho do negócio;
- Potencialização do local onde o centro de incubação se aloca gerando uma maior dinâmica entre empresas e empresários da respetiva zona geográfica;



- ▶ Permite um acompanhamento às empresas incubadas nos primeiros anos de negócios, que em contrapartida permite a recolha de dados e a observação de experiências, transformações e tendências económicas, que irão potencializar e enriquecer o centro de incubação;
- ▶ Por outro lado, fortalece a missão institucional promovendo o empreendedorismo e partilha de conhecimentos.

De acordo com o estudo de [Mello \(2018\)](#), as incubadoras universitárias destacam-se das restantes pelo facto de visarem a criação de redes para acesso a recursos e conhecimentos, sintonizando a incubadora os ecossistemas em que esta se insere potenciando o desenvolvimento das empresas nesta sedeadas através da partilha de experiências e conhecimentos com empresas já estruturadas e consolidadas, promovendo desta forma ambientes de *coworking*.

Existe um interesse comum em potenciar a criação e a alavancagem de novos negócios, mantendo vigente a sua capacidade de inovar. Esta pretensão é transversal à área política, académica, empresarial e social, mesmo que com fundamentos distintos, o empreendedorismo está intrinsecamente associado ao desenvolvimento. [\(Valente, Dantas and Brito, 2019\)](#).

Contudo, alguns estudos têm contrariado esta visão como é o caso do GEM [\(GEM 2017, 18\)](#) onde se constata que os cinco países como taxa de atividade empreendedora mais alta apresentam indicador *PIB per capita* reduzido e níveis de crescimento económico diminutos. Um dos fatores chave para o desempenho do empreendedorismo no país está relacionado com as políticas de apoio aos empreendedores, porém existem outros como a localização geográfica e as especificidades do país.

O termo de ecossistemas empreendedores começou a ser utilizado em 2005 por Prahalad para retratar as condições em que indivíduos, empresas, governos e outros parceiros se reúnem geograficamente para apoiar as atividades empresariais, com o objetivo de melhor a performance destas.

[Stam e Spigel \(2017\)](#), definem ecossistemas empresariais como *“um conjunto de atores e fatores interdependentes coordenados de forma a permitir o empreendedorismo produtivo dentro de determinado território”*. Por sua vez, [Isenberg \(2010\)](#) define ecossistemas empresariais como *“uma rede de relacionamentos que permite interações entre uma ampla gama de atores institucionais e individuais, para promover empreendedorismo, inovação e crescimento económico regional”*. Desta forma, em consequência das diversas abordagens a este tema podemos concluir que um ecossistema empreendedor envolve vários elementos-chave conectados entre si, que interagem de forma constante, cooperando entre em si com o intuito de promover a inovação, crescimento e desenvolvimento.

Por sua vez, [Spigel \(2015\)](#), refere alguns recursos que contribuem para o aumento do empreendedorismo em determinado setor de atividade, nomeadamente a criação de redes regionais entre empresas e universidades que ligam empreendedores, tais como novas empresas a financiadores ou investidores. Por outro lado, relação entre as universidades e o mundo empresarial apoia no que respeita a formação de cultura de redes empreendedoras, capacitando trabalhadores qualificados e empreendedores, promovendo momentos de networking e de partilha de conhecimento.

O estudo de [Souza e Oliveira \(2018\)](#), remete-nos para a ligação entre estudantes universitários e empresas no que respeita à integração dos estudantes no mundo empresarial. Os resultados deste estudo, apontam que a utilização de jogos de empresas, permite a melhoria o aumento da qualidade da aprendizagem da empresa e que por sua vez, a articulação entre o ensino e a pesquisa via jogos de empresas contribuem para uma relação de sucesso entre os estudantes e empresas.

Os jogos de empresas têm sido utilizados em diversas universidades nas áreas da gestão e no desenvolvimento de competências. Segundo [Faria \(2009\)](#) um jogo de empresas retrata um ambiente real e efetivo entre empresas e estudantes capaz de desencadear uma série de respostas a serem aplicadas em contexto real. Assim, através dos ambientes de convivência desencadeados por jogos de empresas verifica-se mudanças nos comportamentos e na forma de aprendizagem que permitirão aos estudos aproximarem-se do mundo empresarial e a aquisição de experiência, de forma a que estes possam criar e potenciar empresas.

Existem diversos géneros de jogos, tanto de alta complexidade integrando todas áreas da gestão, como jogos mais funcionais e concretos voltados para uma área mais específica da organização.

[Kriz e Auchter \(2016\)](#), defendem que a maioria dos estudantes preferem métodos de aprendizagem aplicados num contexto real uma vez que os efeitos de aprendizagem a longos prazos são mais evidentes em estudantes que realizam uma aprendizagem em contexto real. Por sua vez, o contacto com estas experiências culminado com o mundo da pesquisa científica reflete-se como um processo de ensino construtivo.

### JOGOS EMPRESAS

De acordo com [Xu, Wu, Menshall e Zhou \(2018\)](#), o conceito de inovação têm despertado uma especial atenção em todo o mundo, tanto os governos como indústrias têm focado a inovação como forma de potencialização e crescimento económico. A inovação, por sua vez têm sido uma das principais responsáveis pelo crescimento das tecnologias, sistemas de informação e meios de comunicação,



face à necessidade crescente de partilha de informações e conhecimentos entre vários e diversos agentes. Desta forma a valorização do networking tem sido igualmente crescente pelo que as empresas procuram a criação de novas relações e cooperações.

Segundo [Clarysse \(2014\)](#), os ecossistemas de negócio e os ecossistemas de conhecimento são distintos entre si e separados na comunidade, contudo ambos devem ser considerados como ecossistemas de inovação. Por um lado, os ecossistemas empresariais visam a criação de valor e aumento do lucro, por outro os ecossistemas de conhecimento visam novos conhecimentos. É neste sentido que de acordo com [Barclay \(2014\)](#), a cooperação entre estes dois ambientes é produtiva e inovadora, permitindo aos seus participantes obter vantagens advindas da experiência e troca de informações que permitem a criação de valor e o alcance de soluções relacionadas com a redução de custos e melhoria da qualidade.

### 3. Análise Empírica

Nos dias de hoje torna-se fundamental o desenvolvimento de mecanismos que potenciem o espírito empresarial e do empreendedorismo qualificado e criativo, e por sua vez permitam solidificar ideias, vislumbrar alternativas de financiamento, proporcionar transmissão de conhecimento, alavancar parcerias à escala nacional e internacional. Apenas desta forma será possível capacitar os empresários para o desafio de um mercado globalizante e em constante mutação. A partilha de conhecimento entre o tecido empresarial e académico torna-se assim fundamental para a alavancagem das empresas através da absorção da inovação intrínseca às universidades. A criação e proliferação de ecossistemas onde esta partilha é constante demonstra o seu grau de importância mas é mais visível nas áreas da tecnologia e ciências.

A concessão de apoios direcionados para a incubação de empresas denota a aposta em ecossistemas que potenciem as startups bem como a aceleração do seu crescimento. A acreditação das incubadoras a nível nacional, advinda dos referidos apoios, permitiu regulamentar e uniformizar o seu funcionamento considerando as seguintes áreas chave de intervenção: Serviços de Gestão; Serviços de Marketing; Serviços de Assessoria Jurídica; Assessoria e apoio jurídico; Desenvolvimento de produtos e serviços; Serviços de Financiamento.

#### 3.1. Análise do Problema

Evidencia-se assim a importância das áreas de gestão, marketing e afins no desenvolvimento sustentável dos negócios. A listagem das incubadoras acreditadas permite averiguar a predisposição das incubadoras académicas em acolher empresas independentemente da sua criação ser de origem académica.

Assim sendo, e com base na revisão de literatura foram identificadas vantagens da partilha de conhecimento entre o tecido empresarial e académico e conseqüente interação, sendo de referenciar:

- ▶ Potenciar o crescimento das empresas;
- ▶ Conhecimento aprofundado das necessidades do mercado permitindo estudos mais direcionados;
- ▶ Cocriação de estudos.

Permanece contudo a problemática do estreitamento do relacionamento entre a visão empresarial e académica, à velocidade exigível pelo mercado atual altamente competitivo e volátil.

O desenvolvimento de ecossistemas de partilha de conhecimento e experiências permitirá a inovação necessária ao tecido empresarial fortalecendo a adequação das soluções apresentadas às exigências do mercado. Adicionalmente a organização e gestão das empresas deverá acompanhar este ritmo inovador.

A proximidade ao mundo académico tem sido mais incisivo nas áreas das tecnologias e ciências contudo os jogos de empresas aplicados no âmbito da gestão, onde os estudantes interagem em contexto real, têm permitido uma mudança de comportamento e aproveitamento do mesmo para ambas as partes.

O *networking* apresenta-se também como um fator potenciador do crescimento das empresas pela partilha de conhecimento e está estreitamente correlacionado com a incubação de empresas.

Pretende-se assim demonstrar a correlação positiva entre a incubação académica e o crescimento das empresas dada a partilha de conhecimento entre o mundo académico e empresarial. Desta forma, será possível cativar as empresas a estreitar relações com as universidades e em simultâneo minimizar barreiras à sua formalização, reforçando a mudança de paradigma dos ecossistemas académicos se direcionarem massivamente para projetos universitários ou de foro tecnológico ou científico.

#### 3.2. Hipóteses

Dos estudos existentes é nítida a importância dos ecossistemas como fator potenciador da inovação e crescimento das empresas. Torna-se contudo importante aferir a importância da variável académica nesta equação e magnitude da sua correlação como o crescimento económico, demonstrando assim a importância do relacionamento e partilha de conhecimento entre as universidades e empresas na sua generalidade. Assim sendo a hipótese alvo de teste é:

**“As incubadoras académicas estimulam o crescimento das empresas devido à partilha de conhecimento entre o mundo académico e empresarial.”**

Tendo em conta a abrangência da variável explicativa de partilha do conhecimento entre o mundo académico e



empresarial torna-se importante definir em que moldes tal ocorre para a referida análise. Assim considera-se pertinente como partilha de conhecimento: a realização de estudos de caso, alusivos aos jogos de empresas; a pesquisa de estudos científicos e sua aplicação na gestão; a participação em conferências académicas; *networking*.

Entendeu-se assim necessário a definição de hipóteses de segundo nível que permitiram analisar diferentes mecanismos de partilha de conhecimento e que se passa a identificar:

**Hipótese 1 (H1):** O *networking* é um fator de elevada relevância para as empresas incubadas.

**Hipótese 2 (H2):** A partilha de conhecimento é um fator de elevada relevância para as empresas incubadas.

**Hipótese 3 (H3):** As empresas incubadas apresentam taxas de crescimento do volume de negócios superiores.

**Hipótese 4 (H4):** Existem diferenças no crescimento do volume das empresas que estão inseridas em incubadoras académicas e incubadoras empresariais.

### 3.3. Metodologia

Visando solucionar o problema e obter resultados serão conjugadas metodologias através e procedimentos quantitativos e qualitativos.

Como fonte primária de dados, no âmbito das metodologias qualitativas, foi definida a aplicação de um inquérito.<sup>1</sup>

De forma a validar o referido inquérito serão selecionados cinco empresários, incubados e não incubados, para realização de um teste, sendo o documento aperfeiçoado perante necessidade.

O presente estudo apresentará respostas de empresas de todos os setores de atividades em grande parte da região Norte do país. Parte das empresas foram escolhidas por conveniência tendo sido convidadas no âmbito profissional da autora. Adicionalmente foram selecionadas incubadoras, através da listagem das incubadoras acreditadas<sup>2</sup>, da região Norte, para contacto direto e divulgação do questionário junto das empresas incubadas, nomeadamente: AEL – Associação de Empresarial de Lafões, AAUM - Associação Académica da Universidade do Minho, Associação BLC3 – Campus de Tecnologia e Inovação, AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu, AEA - Associação Empresarial de Águeda, ADIV – Associação de Desenvolvimento e Investigação de Viseu, Sonae IM, Ideia – Atlântico – Instituto de Desenvolvimento Empresarial Inovação do Atlântico, Moveltex - MOVELTEx – Centro de Competências e de Incubação de Empresas, Startup Braga, UPTEC, ATLBC - Centro de Investigação Aplicada para a Inovação e Sustentabilidade em PMEs, Inovagaia, Incubadora Ispgaya e ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresarial. A obtenção de resposta iniciou-se atra-

vés do envio do questionário através do Google Forms após o contacto com as diversas entidades referenciadas. Em paralelo o inquérito foi divulgado aleatoriamente pelo tecido empresarial através de marketing digital permitindo assim uma maior heterogeneidade da amostra.

O questionário contém 19 perguntas segmentadas em quatro áreas. A parte I – “Caraterização das Empresas” apresenta 4 perguntas relacionadas com a informação sobre a amostra; a parte II – “Posição e Envolvimento das Empresas” dispõe de 8 perguntas sobre o conhecimento visando aferir a predisposição das empresas para a pesquisa, aplicação e partilha do mesmo, a parte III – “Incubação de Empresas” contempla 3 perguntas direcionadas para as empresas inseridas em ecossistemas e a parte IV – “Meios para Alcance do Conhecimento” exhibe 4 perguntas permitindo identificar os canais privilegiados para a obtenção e partilha de conhecimento.

No que concerne às metodologias quantitativas serão aplicados indicadores estatísticos aos dados obtidos permitindo uma análise assertiva dos mesmos e obtenção de resultados conclusivos, nomeadamente média, mediana e desvio padrão. Refira-se ainda que a disposição e avaliação de alguns itens recolhidos serão efetuadas pela escala de Likert e Thurstone ambas de quatro pontos, escalas pares, visando assim evitar o efeito moda através da tendência da amostra para a escolha de respostas médias.

A inferência estatística para validação das hipóteses alternativas foi realizada através dos testes Qui-quadrado de *Pearson* e do teste *t* de Student para uma amostra e para duas amostras independentes. O questionário apresentará questões de respostas fechadas de “sim” e “não” e escolha múltipla e ainda de resposta fechada.

### 3.4. Dados

O instrumento selecionado para recolha de dados será o questionário que, conforme já referido, apresentará quatro partes: Caraterização; Posição e Envolvimento; Incubação de Empresas e Meios para Alcance do Conhecimento.

O Google Drive (forms) permitirá disponibilizar o referido questionário através de uma plataforma web, demonstrando a pertinência e importância do estudo solicitando a participação voluntária no mesmo. A divulgação do inquérito terá início em março de 2019.

A seleção das entidades convidadas permite garantir a participação de empresas alvo de estudo nomeadamente as incubadas, quer em ecossistemas de cariz empresarial como de cariz académico. Por outro lado, a seleção aleatória permitirá uma amostra mais heterogénea permitindo a obtenção de resultados mais conclusivos e fortalecidos.

Foram abordadas mais de 1000 empresas de forma direta e indireta, nomeadamente através da divulgação

<sup>1</sup> Apêndice: Inquérito realizado

<sup>2</sup> Apêndice: Listagem de Incubadoras Acreditadas



direta em grupos de networking que a autora participa, outras empresas de relacionamento profissional da autora e indiretamente através da divulgação, às incubadoras das quais fazem parte associações empresariais.

Adicionalmente foi efetuado toda uma campanha de divulgação digital pelo que o valor apresentado poderá ter sido largamente superado. Conforme já referido foram obtidas 205 respostas ao presente inquérito.

A presente abordagem permitiu uma amostra diversificada nos seus diversos fatores, nomeadamente localização geográfica, dimensão, idade e presença em ecossistema empresarial e académico.

A amostra será composta maioritariamente por Pequenas e Médias Empresas (PME), da região Norte sendo o seu setor de atividade e idade indiferenciados. A amostra contemplará empresas inseridas em centro de incubação e empresas não incubadas.

Conforme já referido o tratamento e estudo dos dados advindo do questionário será efetuado através da leitura e interpretação dos dados obtidos através das perguntas de respostas fechada de “sim” e “não” e escolha múltipla, a aplicação de indicadores estatísticos e escalas de Likert e Thurstone.

### 3.5. Modelo de Tratamento dos Dados

A base do tratamento dos dados será o excel permitindo a obtenção dos resultados e a sua interpretação em consonância com a revisão de literatura efetuada, bem como o software SPSS.

Será fundamental a análise e interpretação individual das respostas bem como a correlação entre estas. Desta forma obteremos a validação ou rejeição das hipóteses apresentadas através do relacionamento entre os diversos fatores.

Procedeu-se à amostragem conforme ficha técnica do estudo com Universo da população, a amostra, a margem de erro e o intervalo de confiança conforme anexo<sup>1</sup>.

## 4. Resultados

Com o objetivo de verificar as hipóteses definidas foi segmentada a amostra em subamostras nomeadamente com base no critério de inserção em centro de incubação.

O inquérito está segmentado em 4 grupos distintos permitindo caracterizar a amostra, identificar o seu comportamento face ao conhecimento, perceber a importância da incubação com fator potenciador da partilha de conhecimento e consequente desenvolvimento, e por fim identificar e caracterizar os canais mais relevante de obtenção e partilha de conhecimento.

### Parte I – Informação das Empresas

Nesta parte do inquérito foi possível caracterizar a amostra tendo sido obtido o seguinte cenário presente na **tabela 1**.

A amostra é assim caracterizada por se localizar massivamente no Norte do País, até 10 trabalhadores, estando

segmentada em 50% até 5 anos de idade e os restantes 50% de idade superior, apresentando 39,7% uma maturidade superior a 10 anos.

**Tabela 1: Caracterização da Amostra**

Dados Gerais								
1. Distrito			2. N.º Trab.º			4. Idade		
Algarve	2	1%	Até 10	140	68%	Inferior a 1 ano	14	7%
Aveiro	16	8%	De 11 a 50	33	16%	Entre 1 e 2 anos	27	13%
Braga	10	5%	De 51 a 250	18	9%	Entre 3 e 5 anos	61	30%
Coimbra	6	3%	Mais de 250	14	7%	Entre 6 e 10 anos	18	9%
Lisboa	4	2%				Mais de 10 anos	85	41%
Porto	162	79%						
Vila Real	3	1%						
Viseu	2	1%						

### Parte II – Posição e Envolvimento das Empresas

A amostra foi indagada sobre o conhecimento académico e a sua predisposição para a sua pesquisa, utilização e produção direta ou indireta do mesmo. Neste sentido foram identificadas as formas mais comuns, no âmbito da gestão e negócios, de partilha de conhecimento académico e aferido o interesse dos empresários na sua participação e envolvimento.

As empresas procuram assim conhecimento aprofundado para a melhoria dos seus negócios aos mais diferentes níveis mas é sobre as áreas de gestão e marketing que incide a procura de um conhecimento mais cuidado, especializado e científico. Considera-se assim de extrema importância a confirmação de tal facto permitindo definir ações futura para um aperfeiçoamento do relacionamento entre o mundo académico e empresarial.

Os dados obtidos da parte II do questionário foram bastante elucidativos em relação ao comportamento das empresas no que concerne ao conhecimento científico, denotando a sua importância de forma generalizada mas mais intensificada nas empresas incubadas.

**Tabela 2: Resumo das Respostas - Posição e Envolvimento das Empresas**

Questões	Incubadas			Não incubadas			TOTAL		
	Sim	Não	Talvez	Sim	Não	Talvez	Sim	Não	Talvez
5. No caso da sua empresa ser convidada para alvo de um estudo de caso ou de uma investigação científica na academia?	70,5%	0,0%	29,5%	59,1%	11,0%	29,9%	63,4%	6,0%	29,6%
6. Já participou em alguma conferência académica?	80,8%	19,2%	0,0%	58,3%	41,7%	0,0%	66,0%	33,2%	0,0%
7. Recorre à análise de estudos académicos/científicos para inovação da sua empresa?	74,4%	25,6%	0,0%	58,3%	41,7%	0,0%	64,4%	35,6%	0,0%
8. Aplicou o conhecimento que adquiriu nos pontos referidos anteriormente?	74,4%	25,6%	0,0%	52,8%	47,2%	0,0%	61,0%	39,0%	0,0%
11. Considera a pesquisa, aplicação e partilha de conhecimento do seu setor relevante para o desenvolvimento do seu negócio?	100,0%	0,0%	0,0%	93,7%	6,3%	0,0%	96,1%	3,9%	0,0%



### Parte III – Incubação de Empresas

Este grupo de questões permite conhecer melhor a subamostra de empresas incubadas, nomeadamente a tipologia de ecossistema em que se encontra, académico ou empresarial, e a evolução da taxa de crescimento do seu volume de negócios.

Assim, a amostra de 78 empresas incubadas encontra-se maioritariamente em ecossistemas de cariz empresarial ao invés do académico, ou seja a presente amostra conta apenas com 15 empresas incubadas em ecossistemas académicos.

Conseguimos assim identificar que das empresas inseridas em centro de incubação o desvio padrão da subamostra em relação à média para cada ano de incubação em análise é menor no primeiro ano apresentando assim um menor dispersão face à média. Acresce ainda que a mediana dos anos em análise é o escalão de taxa de crescimento entre os 26% e 50% sendo a moda do 3ºano de incubação o escalão entre 51% e 75%.

De acordo com os dados disponíveis e obtidos através da prodata a taxa de crescimento das PME entre 2016 e 2017 foi e 7,35% significativamente abaixo da média obtida da amostra.

### Parte IV – Meios para Alcance do Conhecimento

Pretende-se assim averiguar junto da amostra os fatores potenciadores de crescimento sendo dado especial relevo à incubação, segmentada entre académica e empresarial.

De acordo com a visão das empresas a incubação empresarial potenciar mais a inovação da empresas quando comparado com a incubação académica. Tal facto denota um conhecimento pouco aprofundado da incubação académica por parte do tecido empresarial.

## 5. Conclusões

O crescimento sustentável das PME é fundamental para o desenvolvimento do país sendo por isso crucial identificar os seus fatores potenciadores por forma a desenvolver estratégias direcionadas e assertivas.

São inúmeras as micro e pequenas empresas que não ultrapassam os 5 anos de existência sendo necessário perceber de que forma poderá ser superada a fase de maturidade dos negócios permitindo que estas continuem a vigorar por mais anos.

O relacionamento entre o mundo académico e empresarial e respetiva partilha de conhecimento é um fator chave para o crescimento sustentável de ambas as comunidades. Se por um lado as universidades necessitam depreender e estudar o contexto real das problemáticas, por outro as empresas poderão proceder ao seu aperfeiçoamento com a implementação de boas práticas, métodos e metodologias adequadas ao seu negócio e ser alvo de investigação aplicada visando a sua sustentabilidade.

No âmbito do tecido empresarial, o acompanhamento nos primeiros anos de atividade, a reciclagem em anos de maturidade e recuperação e revitalização em anos de declínio são fundamentais para a sua sobrevivência. Os ecossistemas em estudo, incubadoras empresariais e académicas, apresentam-se assim como fator dinamizador das empresas contudo com algumas limitações que se identifica:

- ▶ Espaço direcionado apenas para empresas numa fase inicial da sua vida
- ▶ As incubadoras académicas estão mais direcionadas para as empresas de cariz tecnológico e científico
- ▶ A interação do mundo académico no mundo empresarial é limitada aos ecossistemas ou abordagem pontuais
- ▶ Os temas de gestão e marketing não são privilegiados

Torna-se assim evidente a necessidade de intensificar o relacionamento entre os dois mundos, pois ambos estão cientes das suas vantagens mas os mecanismos existentes não potenciam a sua ligação. Existem fatores potenciadores do crescimento que deverão ser estimulados tais como a partilha de conhecimento e experiências, o networking, a interação entre outros setores de atividade e o acesso e aplicação do conhecimento académico. Cabe assim às universidades dinamizar estes fatores junto das PME tendo sido identificados como canais privilegiados para tal fim as conferências académicas, os estudos de caso e a incubação académica.

Conforme já referido nas incubadoras universitárias podemos verificar um ecossistema de partilha, no qual as organizações cooperam entre si no que respeita a fornecedores, produtos-chave, serviços e infraestruturas, potencializando o desenvolvimento das empresas sustentadas em conhecimento, mas numa fase de recolha de experiências que influenciem a sua tomada de decisão.

A problemática em análise assenta na dificuldade em potenciar o relacionamento entre o mundo académico e empresarial, assim ao demonstrar que as empresas incubadas em ecossistemas académicos apresentam taxa de crescimento superiores à média do mercado, e inclusive das incubadoras empresariais, contribuirá para os empresários percecionarem a importância e fundamentos de tal relacionamento.

Torna-se assim evidente a importância de todas as empresas, com especial foco para as PME dado ser as mais desprovidas de centros internos de investigação, se relacionarem com as universidades independentemente do seu setor de atividade ou maturidade. Sugere-se assim a criação de cluster que permitam uma dinâmica contínua junto do tecido empresarial, como por exemplo a criação de centros empresariais acompanhados por universidades ou grupos de *networking* conjuntos.

Iremos assim analisar as conclusões oriundas dos resultados obtidos.



A tendência de resposta da amostra alvo de análise descreve que das empresas inquiridas as que se encontram incubadas têm maior predisposição para serem alvos de um estudo de caso ou investigação científica.

Conforme verificado as empresas que se encontram inseridas em incubadoras estão mais predispostas à partilha. A cooperação não é uma característica do tecido empresarial português, não sendo comum a disponibilidade por parte das empresas a revelar as suas fragilidades e sucessos. A incubação permite contrariar este comportamento, inculcando o relacionamento próximo entre empresas, demonstrando as vantagens da partilha de conhecimento e experiências, permitindo esta mudança de paradigma.

Também apresenta-se como tendência de resposta as empresas incubadas estarem mais predisposta à participação em conferências académicas. As conferências académicas são momento de partilha de conhecimento e networking de grosso modo desvalorizadas pelo tecido empresarial. As empresas incubadas estando mais predispostas para a partilha de conhecimento, pois estão mais cientes dos seus benefícios, participam mais ativamente em conferências académicas contribuindo de forma positiva para o seu desenvolvimento sustentável.

De forma semelhante denota-se como tendência de resposta na amostra do estudo, que as empresas incubadas recorrem mais a conhecimento científico para aperfeiçoamento do seu negócio. As empresas na sua generalidade desconhecem a essência dos repositórios sendo eles na sua maior parte direcionados para o seu público-alvo de investigação, apresentando uma linguagem e organização pouco apetecível ao tecido empresarial.

Cômputo geral as empresas, incubadas ou não, depreendem a incubação com uma forma de potenciar a inovação, conforme tendência de resposta. Tal facto permite tirar como elação que as empresas estão cientes da importância do relacionamento entre entidades e partilha de conhecimento, torna-se contudo ainda necessário fomentar, desafiar e motivar à ocorrência de um relacionamento mais estreito.

### Hipótese 1 (H1): O networking é um fator de elevada relevância para as empresas incubadas.

Foi possível evidenciar a importância do networking como fator potenciador do desenvolvimento das empresas. A partilha de experiências, contacto e conhecimento, traduz-se num mecanismo dinamizador das empresas potenciando o seu crescimento de forma sustentada. A amostra inquirida demonstrou assim que o networking é um dos fatores de maior relevância para o desenvolvimento das empresas.

Tendo em conta as variáveis a estudar foram feitos testes de inferência estatística adequados para estudos de variáveis nominais verificando-se significância estatística conforme se demonstra pelos resultados obtidos:

**Tabela 3: Fator “partilha de conhecimento” para o desenvolvimento do negócio**

Questão	Nada Relevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante	Qui-Quadrado	P
Classifi que o fator “partilha de conhecimento” para o desenvolvimento do negócio	10	12	74	109	10,43	0,005
incubadas	3	6	37	32		
não incubadas	7	6	37	77		

O nível de significância apresenta-se inferior a 0.05 pelo que se demonstra a significância estatística da hipótese.

### Hipótese 2 (H2): A partilha de conhecimento é um fator de elevada relevância para as empresas incubadas.

**Tabela 4: Fator “networking” para o desenvolvimento do negócio**

Questão	Nada Relevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante	Qui-Quadrado	P
Classifi que o fator “networking” para o desenvolvimento do negócio	10	12	73	110	10,75	0,013
incubadas	3	3	29	43		
não incubadas	7	9	44	67		

Conforme já referido a partilha de conhecimento é fundamental para o crescimento sustentável das empresas. Da amostra inquirida foi possível aferir sobre a significância estatística considerando assim a hipótese validada.

### Hipótese 3 (H3): As empresas incubadas apresentam taxa de crescimento do volume de negócios superior.

**Tabela 5: Indicadores da taxa de crescimento do volume de negócios das empresas incubadas**

	Moda	Mediana	M	DP	t	p
2º ano	2,00	2,00	1,86	1,22	-60,24	<0,001
3º ano	3,00	2,00	1,72	1,24	-51,08	<0,001
4º ano	2,00	2,00	1,92	1,38	-44,06	<0,001

Para comparar a taxa de crescimento do volume de negócios, recorreu-se a um teste t de Student para uma amostra, tendo sido verificado que as empresas incubadas apresentaram taxas de crescimento superiores. Para tal foi tida como referência a taxa de crescimento do volume de negócios das PME, de 7.35%, obtida dos dados disponíveis publicamente. A presente análise tem por base a seguinte correspondência: “1” equivale a < 25%; “2” equivale a > 26% e < 50%; “3” equivale a > 51% e < 75% e “4” equivale a >76%. Posto isto, comprova-se, com significância estatística, da amostra inquirida, que as empresas incubadas apresentam uma taxa de crescimento elevada nos primeiros anos de incubação e substancialmente superior à taxa de crescimento das PME de referência.



**Hipótese 4 (H4): Existem diferenças no crescimento do volume das empresas que estão inseridas em incubadoras académicas e incubadoras empresariais.**

Para testar a hipótese de que existem diferenças no crescimento das empresas incubadas em ecossistemas distintos recorreu-se ao teste t de Student para as duas amostras independentes. Verifica-se, com significância estatística, que da amostra inquirida que as empresas que estão incubadas em ecossistemas académicos apresentam taxas de crescimento superiores às empresas em incubadoras empresariais.

**Tabela 6:** Indicadores da taxa de crescimento do volume de negócios das empresas em incubadoras académicas e empresariais

	I. Académicas		I. Empresariais		t	p
	M	DP	M	DP		
2º ano	4,00	0,14	1,42	0,65	23,88	<0,001
3º ano	3,50	0,58	1,54	1,19	6,53	0,003
4º ano	3,00	1,12	1,80	1,55	1,49	n.s.

Foi assim possível concluir com o presente estudo a importância dos fatores selecionados para o desenvolvimento sustentável das empresas sendo possível aferir todas as hipóteses como validadas.

Torna-se assim evidente que as empresas estão cientes da importância da partilha de conhecimento para o seu desenvolvimento, dando especial relevância ao conhecimento advindo do mundo académico, e demonstrando a sua predisposição para o relacionamento com as universidades. Contudo quando inquiridas sobre a sua ação atual as empresas apresentam um relacionamento pouco ativo com o mundo académico mesmo apresentando interesse em tal facto. É assim possível deduzir a insuficiência de estímulo para o efeito, sendo as áreas privilegiadas da gestão e marketing. Foram apresentadas como formas de relacionamento os estudos de casos, as conferências académicas e a consultas de produção científica, tendo a amostra demonstrado, tendência de resposta, elevada aceitação em ser alvo de estudo de caso ou investigação científica. Conclui-se ainda que a incubação de empresas independente da sua forma é um fator potenciador deste relacionamento promovendo a predisposição das empresas à exposição e partilha de experiências. Analisadas as empresas incubadas as taxas de crescimento evidenciadas são expressivas e acima da média nacional para o ano de 2017 face a 2016. Ao segmentar a subamostra de empresas incubadas é possível concluir, com significância estatística, que as que estão mais ativamente relacionadas com o mundo académico apresentam taxas de crescimento superiores. Assim concluiu-se que o relacionamento patente nas incubadoras com as universidades potencia o crescimento das empresas através da partilha de conhecimento entre

os dois mundos.

O presente estudo pretende assim demonstrar que as empresas podem melhorar os seus indicadores de desenvolvimento através do relacionamento com as universidades, e que as áreas de gestão e marketing, ao contrário do expectável, são áreas de eleição. Sendo de notar a abertura das empresas para a participação em casos de estudo independentemente do seu setor de atividade ou idade.

Face ao exposto conclui-se com válida a hipótese apresentada para a amostra inquirida: **“As incubadoras académicas estimulam o crescimento das empresas devido à partilha de conhecimento entre o mundo académico e empresarial.”**

**6. Implicações na Gestão Empresarial**

As conclusões deste estudo permitem aos gestores aferir a importância da partilha do conhecimento com as universidades bem como do relacionamento estreito entre os dois mundos.

O foco das empresas encontra-se muitas das vezes direcionado para a gestão corrente e operacional dos negócios sendo descurados os objetivos de médios e longo prazo, definição de estratégia e planificação.

O conhecimento das áreas de gestão e marketing torna-se assim uma ferramenta fundamental no desenvolvimento das PME sendo patente a sua necessidade no seio das empresas portuguesas. As ideias existem, os negócios surgem e as empresas nascem, contudo na sua maioria os empresários estão desprovidos de conhecimento no âmbito da gestão, levando a que maturidade das empresas seja interrompidas por abruptos encerramentos e falências.

O relacionamento com as universidades permitirá dotar os empresários do know how necessário nas mais diversas áreas sendo o objetivo do presente estudo dar especial relevo para a gestão e marketing. À data, as áreas das tecnologias e ciências apresentam um comportamento mais ativo no estreitamento de relações entre as universidades e tecido empresarial, dada a necessidade das empresas de tais setores se manterem atualizadas e na linha da frente por forma a conseguirem subsistir num mercado cada vez mais competitivo e em constante mutação. Contudo, o tecido empresarial português é composto maioritariamente por PME de áreas não tecnológicas sendo estas as que mais contribuem para a criação de emprego e geração de receita a nível nacional. Torna-se assim fundamental dotar estas entidades de conhecimento que permita fortalecer a sua posição no mercado, devendo este ser técnico e dirigido à organização e gestão das mesmas bem como ao seu posicionamento estratégico no mercado.

Para as PME, que não dos setores tecnológico e científico, a realidade de um relacionamento próximo com universidades ainda é assumida com uma utopia e na maioria dos casos nem sequer é ponderada. Mas por que motivo



tal acontece se as vantagens são notórias para ambas as partes? Falta de conhecimento por parte das empresas das vantagens advindas? Falta de dinamização por parte das universidades? Foco direcionado apenas para os setores tecnológico e científico? A combinação destes fatores, e outros, faz com que seja descurada a importância das universidades no mundo empresarial e a dificuldade de relacionamento persista.

O presente estudo tem assim como foco expor perante o mundo empresarial a importância do referido relacionamento através de conceitos percebidos de forma mais incisiva tais como incubação, networking, conferências, volume de negócios e taxas de crescimento. Desta forma, pretende-se demonstrar, por um lado aos empresários, que a proximidade com as universidades permite gerar retorno no volume de negócios das empresas através de diversos fatores mas sendo o principal a partilha de conhecimento. Por outro, as universidades terão a percepção da importância das áreas de gestão e marketing no seio das PME, o contributo que poderão dar, e as formas de maior aceitação pelas empresas, nomeadamente: incubação, conferências, estudos de caso e *networking*.

## 7. Limitações e Investigação Futura

Sendo o foco do presente estudo as empresas, a dimensão reduzida do questionário foi de extrema importância permitindo a sua aceitação para resposta, contudo apresentou algumas limitações de análise de outros temas, nomeadamente outras formas de relacionamento com as universidades e aferir a predisposição das empresas, bem como outros indicadores de crescimento das empresas incubadas para além do volume de negócios.

Assim o presente estudo apresenta como limitações: a dimensão da amostra e equidade da dimensão das subamostras; sendo importante uma dimensão superior para a redução da probabilidade de erro; a forma de divulgação do questionário, os canais digitais permitem uma maior heterogeneidade da amostra contudo pode retirar alguma qualidade pela ausência de rastreabilidade das respostas.

Sendo a base do presente estudo o relacionamento entre o mundo académico e empresarial seria interessante, investigações futuras incidirem sobre outras formas de partilha de conhecimento. Assumindo-se como uma tendência a inserção de empresas em centros empresariais, por motivos diferenciados tais como custos, logística, networking, entre outros, seria interessante aferir quais os canais privilegiados por estes clusters como forma de estreitar o relacionamento com as universidades.

Seriam também interessante analisar a tipologia de conferências de cariz académico que mais interesse demonstrem para os empresários e quais os moldes da sua organização.

Os casos de estudo também são uma forma cada vez

mais valorizada pelas empresas, no âmbito dos jogos de empresa, neste sentido seria importância averiguar o desenvolvimento das empresas alvo de estudo de caso.

No que concerne à incubação como fator potenciador do crescimento das empresas, um forma de melhorar o presente estudo seria aumentar o número de indicadores económico-financeiros em análise, incluindo o estudo da rentabilidade e tesouraria das empresas. Adicionalmente poderiam ser indagadas as empresas sobre a definição de estratégia e planificação dos negócios visando aferir o comportamento das empresas incubadas.

Por último, seria importante demonstrar que esta mudança de paradigma do relacionamento com as universidades ocorre nas novas empresas, que estão mais predisposta para recolha de informação científica sobre os mercados e negócios bem como partilha de informação interna dos seus negócios, visando o aperfeiçoamento do mercado e consequentemente melhoria de eficiência dos negócios.

## Referências Bibliográficas

- [1] Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship?, Small Business Economics. Retrieved 02 13, 2019
- [2] Barclay, V. S. (2014). Positive network assortativity of influenza vaccination at a high school: implications. PLoS One 9 (2), e87042. Retrieved 02 14, 2019
- [3] CAETANO, DINIS M. C. – “Incubadoras de Empresas e Modelos de Incubação em Portugal: Incubadoras Regionais vs. Universitárias”. Dissertação de Mestrado em Economia da Inovação e Empreendedorismo, Universidade do Algarve, Janeiro 2011.
- [4] DIAS, C. G. (n.d.). Novas cartografias profissionais no audiovisual e cenários propícios a novos empreendedores: propostas para profissionais do futuro. In: Julia Zardo (Org.), Estudo da cadeia produtiva do audiovisual do Estado do Espírito Santo, Vitória, Sebrae/ES, 2010. Retrieved 02 13, 2019, from [https://issuu.com/institutogenesis/docs/audiovisual\\_copixaba-pdf](https://issuu.com/institutogenesis/docs/audiovisual_copixaba-pdf)
- [5] ETZKOWITZ, Henry. Innovation in Innovation: The Triple Helix of University - Industry Government Relations. Social Science Information, vol. 42, 3: p. 293-337, September, 2003. Retrieved 02 13, 2019
- [6] FARIA, A. J. (dez. 2019). Developments in business gaming: A review of the past 40 years. In Simulation & Gaming, (pp. 464-487). 10.1177/1046878108327585. Retrieved 02 15, 2019
- [7] FERREIRA, G. C.; SORIA, Alessandra Freitas, CLOSS, Lisiane. Gestão da interação Universidade-Empresa: o caso PUCRS. Soc. Estado. 2012, vol. 27, n.1, pp. 79-94. Retrieved 02 13, 2019
- [8] FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV; SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Estudo de impacto económico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil/ Anprotec. Brasília, DF: Anprotec: Sebrae, 2016. Retrieved 02 13, 2019, from [http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo\\_anprotec\\_v6.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_anprotec_v6.pdf)
- [9] Guannan Xu, Y. W. (2014). Exploring innovation ecosystems across science, technology, and business: A. Technological Forecasting & Social Change, 208–221. Retrieved 02 13, 2019, from [www.elsevier.com/locate/techfore](http://www.elsevier.com/locate/techfore)
- [10] Incubadoras universitárias de negócios de impacto social: origens, diferenças e desafios - Ruth Espínola Soriano de Mello.
- [11] Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. In Harvard Business Review (pp. 41-50). Retrieved 02 15, 2019
- [12] KRIZ, W. C., & AUCHTER, E. (mar. 2016). 0 Years of Evaluation



Research Into Gaming Simulation for German Entrepreneurship and a New Study on Its Long-Term Effects. In *Simulation & Gaming* (pp. 179-205). 10.1177/1046878116633972. Retrieved 02 15, 2019

[13] Malecki, E. (2018). *Geography Compass*. In *Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems* (pp. 1-21). Retrieved 02 15, 2019

Marques, J. (. (n.d.). Retrieved 02 13, 2019

[14] MARTINS, C. G., & Ribeiro., F. M. (12 e 13 de agosto de 2011). O survey como tipo de pesquisa aplicado na descrição do conhecimento do processo de gerenciamento de riscos em projetos no segmento da construção. Artigo apresentado no VII Congresso nacional de excelência em gestão 12 e 13 de agosto de 2011. Retrieved 02 13, 2019, from [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0362\\_1839.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0362_1839.pdf)

[15] MELLO, R. E. S.; ZARDO, J. B. G.; MELLO, R. F. Productive Initiatives in the Realm of Creative Industries: A Territorial Approach of Two Brazilian Cases. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, v. 4, p. 56-64, 2014. Retrieved 02 13, 2019

[16] MELLO, Ruth E. S; ZARDO, J. B. G. Rio Criativo: política pública de formação, qualificação e de incubação de empreendedores nos setores criativos do Estado do Rio de Janeiro. Fundação Casa Rui Barbosa: Rio de Janeiro, maio de 2014.

[17] MELLO, Ruth Espínola Soriano de; ZARDO, Julia Bloomfield Gama. Ecosystema empreendedor da PUC-Rio. In: *Ensino de Empreendedorismo no Brasil, panorama, metodologias, melhores práticas e desafios* (LOPES, Rose Mary Almeida). (2017). Rio de Janeiro: Editora Alta Books.

[18] Perspetivas e Limites da Interação entre Universidades e MPMEs de Base Tecnológica Localizadas em Incubadoras de Empresas CONCEIÇÃO VEDOVELLO.

[19] Prahalad, C. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Saddle River: Wharton School Publishing. Retrieved 02 15, 2019

[20] Rauen, C. (2016). O Novo marco legal da inovação no Brasil: o que muda na relação ICT-empresa?. Retrieved 02 13, 2019, from <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6051>

[21] RAUEN, Cristiane Vianna. O novo marco legal da inovação no Brasil: o que muda na relação ICT- empresa? *Radar*. V. 43, p. 21-35, fev. 2016. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6051/1/Radar\\_n43\\_novo.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6051/1/Radar_n43_novo.pdf)> Acesso em 25 de agosto de 2019. Retrieved 02 13, 2019

[21] *Revista de Administração*, São Paulo v.37, n.4, p.58-71, outubro/dezembro 2002.

[22] Salathé, M. (2014). Creating value in ecosystems: crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Res. Policy*. Retrieved 02 14, 2019

[23] Santos-Souza, H. R., & Oliveira, M. A. (2018, 12 14). Uso de Jogos de Empresas em Diferentes Níveis Educacionais: Integração, Prática e Pesquisa Envolvendo Estudantes de Graduação e Pós-Graduação em Administração, pp. 1-23.

[24] Scaramuzzi, E. (2002) *Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives*, infoDev Program, The World Bank, Washington DC, 1-35. Retrieved 02 13, 2019

[25] Simatupang, T. S. (2015). Introduction: Building sustainable entrepreneurship ecosystems. In *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (pp. 389-398). Retrieved 02 15, 2019

[26] Spigel, B. (2015). Entrepreneurship Theory and Practice. In *The relational organization of entrepreneurial ecosystems* (pp. 49-72). Retrieved 02 15, 2019

[27] Stam, E. &. (2017). Entrepreneurial Ecosystems. In: R. Blackburn, D. De Clercq, J. Heinonen, & Z. Wang (eds), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. London: SAGE. Retrieved 02 15, 2019

[28] Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*. Retrieved 02 15, 2019

[29] Valente, F., Dantas, J., & Brito, M. M. D. (2019). Ecosystemas empreendedores: estudo de caso. *Jornadas Hispano Lusos de Gestão Científica*.

[30] Wong, P. H. (2005). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*. Retrieved 02 15, 2019.



## Anexos de Apêndices

### [1] Inquérito realizado

## A produção científica no mundo empresarial em Portugal

O presente questionário insere-se na disciplina de Projeto da Atlântico Business School, para a obtenção de grau de Mestre, no ano letivo 2018-2019 e visa apurar a importância da Produção Científica junto do Mundo Empresarial, bem como a postura que as empresas assumem relativamente à aplicação e partilha de conhecimento.

A resposta a este questionário demorará cerca de 5 minutos e destina-se a empresas/empresários.

Agradecemos a resposta de todos,  
Andreia Esteves e Maria Inês Ribeiro

**\*Obrigatório**

1. 1. Distrito \*

---

2. 2. Número de Trabalhadores \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 10
- De 11 a 50
- De 51 a 250
- Mais de 250

3. 3. Setor de Atividade (CAE) \*

---

4. 4. Idade da empresa: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Inferior a 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

5. 5. No caso da sua empresa ser convidada para alvo de um estudo de caso ou de uma investigação científica aceitará? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Talvez



6. 6. Já participou em alguma conferência académica? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

7. 7. Recorre à análise de estudos académicos/científicos para inovação da sua empresa? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

8. 8. Aplicou o conhecimento que adquiriu nos pontos referidos anteriormente? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

9. 8.1 Se respondeu sim na pergunta anterior, de que forma aplica conhecimento para inovação da empresa?

---

---

---

---

---

10. 9. Classifique a atuação da sua empresa na elaboração de estudos a nível interno? \*

Marcar apenas uma oval.

- Elevada  
 Média  
 Baixa  
 Nenhuma

11. 10. Que tipo de estudos elabora?

---

12. 11. Considera a pesquisa, aplicação e partilha de conhecimento do seu setor relevante para o desenvolvimento do seu negócio? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

13. 12. Está inserido, ou já esteve, numa incubadora? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não



14. 12.2 Se sim, em que tipo?

Marcar apenas uma oval.

- Académica  
 Empresarial

15. 13. A sua empresa está/esteve inserida numa incubadora? Preencha a tabela abaixo relativa à taxa de crescimento do seu volume de negócio: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	< 25%	> 26% e < 50%	> 51% e < 75%	> 76%	Não esteve numa incubadora
2º ano de incubação	<input type="radio"/>				
3º ano de incubação	<input type="radio"/>				
4º ano de incubação	<input type="radio"/>				

16. 14. Considera que a incubação contribui para o maior desenvolvimento das empresas? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

17. 15. Classifique os fatores abaixo indicados tendo em conta a sua relevância \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Relevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante
Partilha de conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Networking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interação com outros setores de atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso e aplicação de conhecimento académico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 16. Considera que a incubação de empresas potencia a inovação? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

19. 16.1. Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, em qual considera mais expressivo?

Marcar apenas uma oval.

- Incubação empresarial  
 Incubação académica

**[2] Lista de Incubadoras Acreditadas**

COMPETE 2020 - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização  
Lista de Entidades Acreditadas | "Vale Incubação"

NIF	Entidade
50177501	A.I.L.J.E.-ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JOVEIS EMPRESARIOS
504236091	ADRAL - AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO ALEITEJO S.A.
504835912	AEBBA - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DO BAIXO AVE
505618451	AEL - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE LAFÕES
500971315	AEP - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL
513061231	AGÊNCIA DIA CASCAIS - CASCAIS UM CONCELHO EMPREENDEDOR
510039170	AIEL - ASSOCIAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DE LISBOA
501610480	AIRO - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO OESTE
504746583	AMADORA INOVATION, E.M. UNIPESSOAL LDA
510971920	AMORIM CORK VENTURES, LDA
504808096	AIMPE - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
500741093	ASSOCIACAO ACADEMICA DA UNIVERSIDADE DO MINHO
509402267	ASSOCIAÇÃO BLC3 - CAMPUS DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO
500902208	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS DOS CONCELHOS DE TORRES NOVAS, ENTRONCAMENTO, ALCANEHA E GOLEGÃ
506297373	ASSOCIAÇÃO DA INCUBADORA DO BEIRA ATLÂNTICO PARQUE
502787228	ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DO ALTO TAMEGA (ADRAT)
501543910	ASSOCIAÇÃO DE INDUSTRIAIS DO CONCELHO DE POMBAL-AICP
501090665	ASSOCIAÇÃO DO COMÉRCIO E SERVIÇOS DA REGIÃO DO ALGARVE - ACRAL
501339612	ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE VISEU
500832668	ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE AGUEDA
509451047	ASSOCIAÇÃO ESTUFA - PLATAFORMA CULTURAL
500032335	ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA - CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA (AIP-CCI)
508013755	ASSOCIAÇÃO PARA O CENTRO DE INCUBAÇÃO DE BASE TECNOLÓGICA DO MINHO
508774128	ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO RÉGIA-DOURO PARK
503714577	ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E INVESTIGAÇÃO DE VISEU
503545562	ASSOCIAÇÃO PARQUE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA ALMADA/SETÚBAL - MADAM PARQUE
510499295	ASSOCIAÇÃO SIH - STARTUP INCUBATION NETWORK
509988830	ASTROLÁBIO, ORIENTAÇÃO E ESTRATÉGIA, S.A.
509483445	BETA-1 ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO EMPREENDEDORISMO
510585310	BQI S.A.
513885013	BRIGHT DEVELOPMENT STUDIO, S.A.
501962433	C.E.P.-COOPERATIVA DE ENSINO POLITÉCNICO - CRL
509528678	CATAA - ASSOCIAÇÃO CENTRO DE APOIO TECNOLÓGICO AGRO-ALIMENTAR DE CASTELO BRANCO
504689878	CEIA - CENTRO DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO (ASSOCIAÇÃO)
503010952	CENTRO MUNICIPAL DE CULTURA E DESENVOLVIMENTO DE IDAÍNA-A-NOVA
501632174	CENTRO TECNOLÓGICO DA CERÂMICA E DO VIDRO(CTCV)
502201886	CENTRO TECNOLÓGICO DAS INDUSTRIAS TEXTIL E DO VESTUÁRIO DE PORTUGAL-CITEVE
503554286	CESAE-CENTRO DE SERVIÇOS E APOIO ÀS EMPRESAS
501679529	COFAC - COOPERATIVA DE FORMAÇÃO E AFIRMAÇÃO CULTURAL, CRL



50478114	DESMOR, E.M., S.A.
505873567	EMPET - PARQUES EMPRESARIAIS DE TAVIRA, EM, LIMITADA
510138110	FABSTART - FÁBRICA DE STARTUPS, S.A.
502618418	FACULDADE DE CIÊNCIAS DA UNIVERSIDADE DE LISBOA
513729887	FOUNDERS FOUNDERS, LDA
505203731	FREGUESIA DE S.DOMINGOS DE BEIFICA
502263342	FUNDAÇÃO DA JUVENTUDE
504266055	GRUPUNHAVE - INOVAÇÃO E SERVIÇOS LDA
510514235	HIVEP - HEALTH VENTURE PARTNER, LDA
504807706	IB - AGÊNCIA PARA A DINAMIZAÇÃO ECONÓMICA, E.M.
507666097	IDEIA-ATLÂNTICO - INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL INOVAÇÃO DO ATLÂNTICO
506368572	IEFF - INCUBADORA DE EMPRESAS DA FIGUEIRA DA FOZ - ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL
514112301	INB MAKERS - ASSOCIAÇÃO
507019415	INCUBADORA D. DIHS - ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS
507431332	INCUBADORA DO VALE DO SOUSA, ASSOCIAÇÃO
504441361	INESC TEC - INSTITUTO DE ENGENHARIA DE SISTEMAS E COMPUTADORES, TECNOLOGIA E CIÊNCIA
507809661	INOVA.GAIA - ASSOCIAÇÃO PARA O CENTRO DE INCUBAÇÃO DE BASE TECNOLÓGICA DE VILA NOVA DE GAIA
507326334	INOVA ASSOCIAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL
509539950	INSTITUTO EMPRESARIAL DO TÁMGA
600028348	INSTITUTO POLITECHICO DE PORTALEGRE
503720364	INSTITUTO POLITECHICO DE SETÚBAL
513488960	IPH INCUBADORA - ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE ACTIVIDADES DE INCUBAÇÃO DE IDEIAS E EMPRESAS
508633346	LABORATÓRIO (BÉRICO) INTERNACIONAL DE NANOTECHOLOGIA (LRI)
502601931	LISPOLIS-ASSOCIAÇÃO PARA O POLO TECNOLÓGICO DE LISBOA
507841557	MENTORTEC - SERVIÇOS DE APOIO A PROJECTOS TECNOLÓGICOS, S.A.
507065743	MOVELTEX - CENTRO DE COMPETÊNCIAS E DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS, ASSOCIAÇÃO
502177101	MUNICÍPIO DA LOURINHÃ
506791238	MUNICÍPIO DA MURTOSA
501090436	MUNICÍPIO DE AGUEDA
506783146	MUNICÍPIO DE ALBERGARIA-A-VELHA
506605949	MUNICÍPIO DE ALVALÁZERE
501294163	MUNICÍPIO DE AHADIA
505931192	MUNICÍPIO DE AVEIRO
506546381	MUNICÍPIO DE FIGUEIRÓ DOS VINHOS
506920887	MUNICÍPIO DE ÍLHAVO
500051070	MUNICÍPIO DE LISBOA
501294996	MUNICÍPIO DE LOURES
502177080	MUNICÍPIO DE MAFRA
501262997	MUNICÍPIO DE MARHUALDE
506881784	MUNICÍPIO DE MIRANDELA
501128840	MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DO BARRIO



501306269	MUNICÍPIO DE OVAR
505309939	MUNICÍPIO DE PORTIMÃO
501306870	MUNICÍPIO DE SANTO TIRESO
502704977	MUNICÍPIO DE SEVER DO VOUGA
504822680	MUNICÍPIO DE TOHEDÉLA
506608972	MUNICÍPIO DE TORRES NOVAS
501177256	MUNICÍPIO DE VEIDAS NOVAS
506659682	MUNICÍPIO DE VIEIRA DO MINHO
506663264	MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE FAMALICÃO
506215695	MUNICÍPIO DO FUNDÃO
502280298	HERE - NÚCLEO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE ÉVORA - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL
502280280	HERSAIT - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE SANTARÉM
501919872	HET-NOVAS EMPRESAS E TECNOLOGIAS, S.A.
503373605	HEVA - NÚCLEO EMPRESARIAL DE VAGOS
502248111	HOVDTECHA-ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
509016715	OBITEC - ASSOCIAÇÃO ÓBIDOS CIÊNCIA E TECNOLOGIA
506125890	OPEH - ASSOCIAÇÃO PARA OPORTUNIDADES ESPECÍFICAS DE NEGÓCIO
510055710	PACT - PARQUE DO ALEITEJO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, S.A.
505456176	PARKURBIS - PARQUE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA COVILHÃ S.A.E.M.
509493980	PARTHA, UNIPESSOAL LDA
509574254	PCI - PARQUE DE CIÊNCIA E INOVAÇÃO, S.A.
504695436	QUALIDADE DE BASTO - EMPRESA PARA O DESENVOLVIMENTO DO TERCIO ECONÓMICO LOCAL, E.M., S.A.
514073047	REGHOTIC - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL PARA AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO ALGARVE
513060715	SAHJOTEC - ASSOCIAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA
507930452	SHES TECHOPÓLO - ASSOCIAÇÃO CENTRO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA VASCO DA GAMA
505211114	SOGRIFER - INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS LDA
513288724	SSTBC ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO E EMPREGABILIDADE
514955180	STARTUP LEIRIA ASSOCIAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO - STARTUPLRA
506579344	TAGUSVALLEY - ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO TECHOPÓLO DO VALE DO TEJO
507401549	URHAUDAX - CENTRO DE INVESTIGAÇÃO E APOIO AO EMPREENDEDORISMO E EMPRESAS FAMILIARES
502083514	UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
501345361	UNIVERSIDADE DE TRAS OS MONTES E ALTO DOURO
505387271	UNIVERSIDADE DO ALGARVE
507847695	UPTEC - ASSOCIAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA ASPRELA
510383416	VILLAGE UNDERGROUND LISBOA - CULTURA E CRIATIVIDADE, LDA
506053628	WRC - WEB PARA A REGIÃO CENTRO, AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, E.I.M., S.A.

116 Entidades Acreditadas

22.04.2019



### [3] Resultados Obtidos do Inquérito

#### Parte I - Informação das Empresas

Tabela 7: Caracterização da Amostra

		Dados Gerais						
1. Distrito		2. N.º Trab.º			4. Idade			
Algarve	2	1%	Até 10	140	68%	Inferior a 1 ano	14	7%
Aveiro	16	8%	De 11 a 50	33	16%	Entre 1 e 2 anos	27	13%
Braga	10	5%	De 51 a 250	18	9%	Entre 3 e 5 anos	61	30%
Coimbra	6	3%	Mais de 250	14	7%	Entre 6 e 10 anos	18	9%
Lisboa	4	2%				Mais de 10 anos	85	41%
Porto	162	79%						
Vila Real	3	1%						
Viseu	2	1%						

Gráfico 1: 2. Número dos Trabalhadores

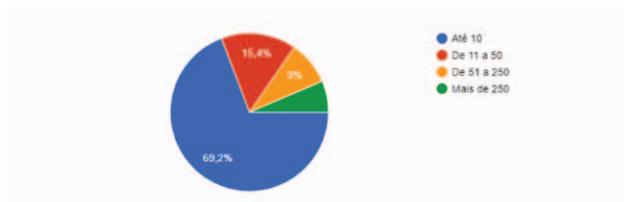
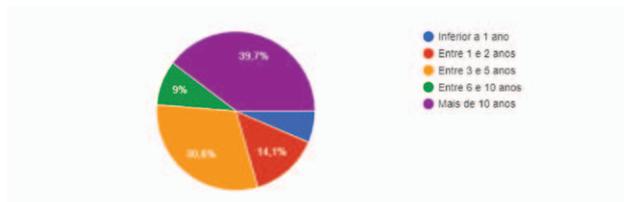


Gráfico 2: 4. Idade da Empresa



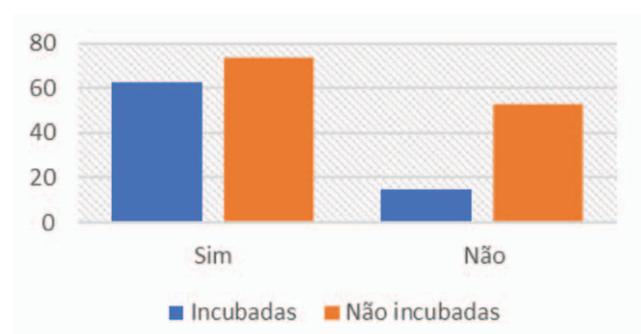
#### Parte II - Posição e Envolvimento das Empresas

Gráfico 3: Questão 5 - Participava num estudo de caso ou investigação científica?



Nesta questão foi possível denotar a predisposição global para esta forma de partilha e produção de conhecimento académico por parte das empresas incubadas tendo sido obtidos apenas respostas desfavoráveis por parte de empresas não incubadas.

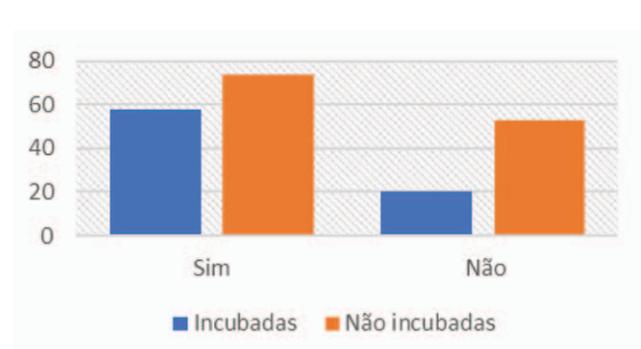
Gráfico 4: Questão 6 - Participou em alguma conferência académica?



Obtivemos maioria de resposta positivas, nomeadamente 137, contudo é importante referir que 33% dos inquiridos responderam negativamente dos quais 78% são empresas não incubadas, não tendo sido possível aferir os motivos inerentes a este resultado.

Comparando ambas as formas supracitadas de interação com o mundo académico é possível concluir que a predisposição e efetiva participação é praticamente equivalente em cerca de 130 respostas positivas, contudo indagados perante uma possibilidade de participação num estudo de caso o “não” é convertido num “talvez” por parte das empresas não incubadas. Tal facto poderá ser interpretado como uma abertura para o relacionamento com as instituições académicas.

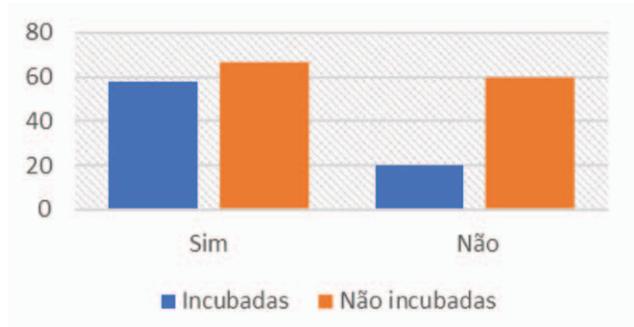
Gráfico 5: Questão 7 - Recorre à análise de estudos académicos/científicos para inovação da sua empresa?



Na questão n.º 7 do inquérito é possível verificar que ambas as subamostras apresentam uma tendência positiva, nomeadamente 64,4%, para o recurso a conhecimento científico aquando a pretensão de inovação das suas empresas. As empresas incubadas apresentam um comportamento mais favorável a esta ação com 74,4% de respostas “sim” enquanto as empresas não incubadas apenas 58,3% recorrer a conhecimento académico e científico para inovar.



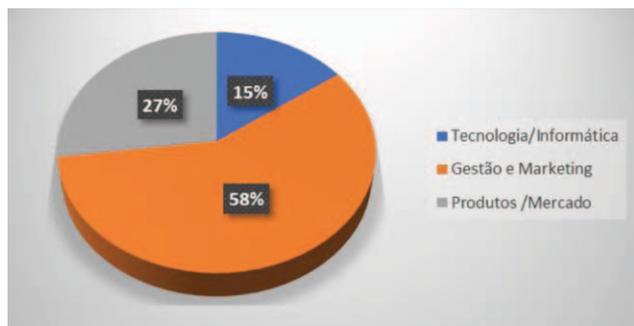
**Gráfico 6: Questão 8 - Aplicou o conhecimento que adquiriu nos pontos referidos anteriormente?**



Quando questionados sobre a aplicação do conhecimento apenas 61% da amostra aplica efetivamente o conhecimento adquirido, nomeadamente 74,4% da subamostra das empresas incubadas e 52,8% da subamostra de empresas não incubadas. Tal facto indicia que a incubação é um fator de predisposição das empresas quer para a consulta, quer para a aplicar do conhecimento académico.

Ao ser indagada, através de resposta aberta, a forma de aplicação do conhecimento, das 125 respostas favoráveis apenas 18 nada indicaram. Após agregação dos resultados obtidos foi possível obter a seguinte segmentação por área de aplicação:

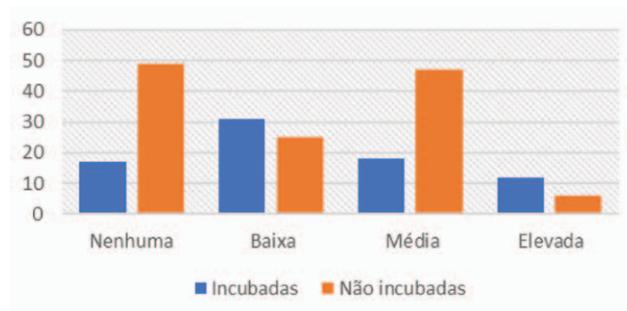
**Gráfico 7: Questão 8.1 - Se respondeu sim na pergunta anterior, de que forma aplica conhecimento para inovação da empresa?**



Mesmo tratando de uma resposta aberta de difícil tratamento dada a abrangência de respostas o resultado advindo da mesma é de extrema importância pelo facto de elucidar a área privilegiada de aplicação de estudos académicos juntos das PME. As empresas procuram assim conhecimento aprofundado para a melhoria dos seus negócios aos mais diferentes níveis mas é sobre as áreas de gestão e marketing que incide a procura de um conhecimento mais cuidado, especializado e científico. Considera-se assim de extrema importância a confirmação de tal facto permitindo definir ações futura para um aperfeiçoamento do relacionamento entre o mundo académico e empresarial.

Quando inquirida a amostra sobre a sua atuação na produção de conhecimento foi obtido o seguinte cenário:

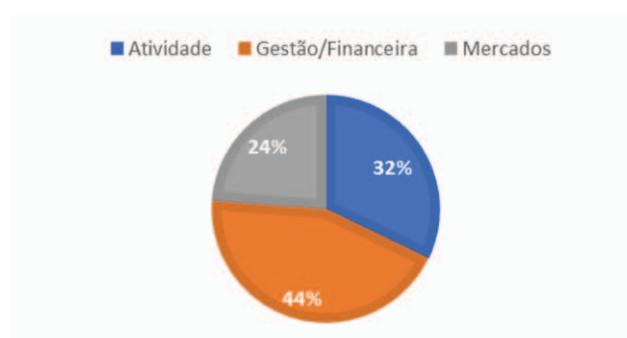
**Gráfico 8: Questão 9 - Classifique a atuação da sua empresa na elaboração de estudos a nível interno?**



Cerca de 32% da amostra diz não produzir qualquer estudo a nível interno, 27% caracteriza a sua produção como baixa, 32% como média e apenas 9% como elevada. Assim aquando analisadas as subamostras, no caso das empresas incubadas a maioria, com 40%, classifica a sua produção de conhecimento como baixa mas existente enquanto as empresas não incubadas classificam na sua maioria como inexistente.

Quando questionados sobre o tipo de estudo elaborado, através de uma questão de resposta aberta e após aglomerados os resultados sobre os temas trabalhados, é possível obter a seguinte divisão:

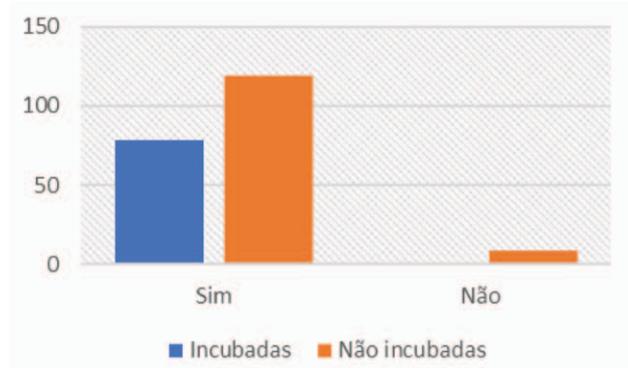
**Gráfico 9: Questão 10 - Que tipo de estudo elabora?**



No que concerne à importância da pesquisa, aplicação e partilha de conhecimento do setor de atividade para o desenvolvimento do negócio, a maior das empresas responde favoravelmente com unanimidade na subamostra das empresas incubadas:

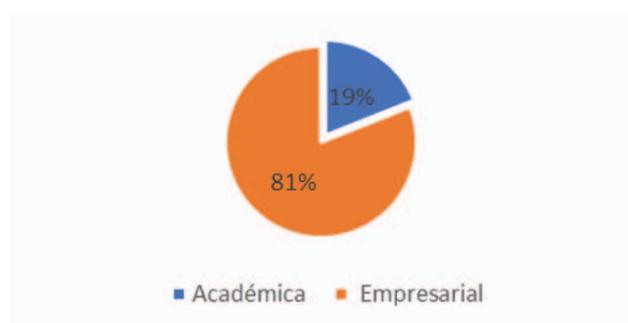


**Gráfico 10: Questão 11 - Considera a pesquisa, aplicação e partilha de conhecimento do seu setor relevante para o desenvolvimento do seu negócio?**



### Parte III - Incubação de Empresas

**Gráfico 11: Questão 12.2 - Se sim, que tipo de incubadora?**



Foi solicitado às empresas inquiridas, que já tivessem estando inseridas em centro de incubação, que identificassem as taxas de crescimento do seu volume de negócios nos primeiros anos de incubação tendo sido obtido o seguinte cenário:

**Tabela 8: Taxas de Crescimento do Volume de Negócios nas Empresas inseridas em Incubadoras**

	13. Incubação - Taxa de crescimento do volume de negócios		
	2º ano	3º ano	4º ano
< 25%	26%	19%	8%
> 26% e < 50%	35%	19%	37%
> 51% e < 75%	12%	35%	13%
> 76%	13%	3%	18%

A tendência de resposta as empresas apresentam no 2º ano de incubação uma taxa de crescimento do seu volume de negócio entre os 26% e 50%. No 3º ano a maioria expressa uma taxa de crescimento entre 51% e 75% e no 4º

ano passa para o 2º patamar entre 26% e 50%.

Assim, trabalhando os dados obtidos neste grupo de questões do inquérito, foi possível obter como escalão médio de taxa de crescimento do volume de negócios das empresas incubadas dos 26% a 50%, sendo esta equivalente para os 3 anos de incubação em análise.

Assumindo o seguinte pressuposto:

Taxa de crescimento	Correspondência
< 25%	1
> 26% e < 50%	2
> 51% e < 75%	3
>76%	4

Obtém-se os seguintes indicadores:

**Tabela 9: Indicadores referentes à taxa de crescimento do volume de negócios as Empresas Incubadas**

	2º ano	3º ano	4º ano
Média	1,86	1,72	1,92
Desvio padrão	1,22	1,24	1,38
Mediana	2,00	2,00	2,00
Moda	2,00	3,00	2,00

**Tabela 10: Produta - Volume de negócios das pequenas e médias empresas: total e por dimensão**

Anos	PME			
	Total	Micros	Pequenas	Médias
2004	203.395,7	71.499,7	67.206,1	64.689,8
2005	208.335,6	73.594,2	69.317,1	65.424,3
2006	216.428,3	74.132,5	72.285,0	70.010,8
2007	228.367,6	77.007,0	76.263,8	75.096,7
2008	±232.695,7	±77.047,6	±77.145,1	±78.503,0
2009	216.219,5	72.253,1	70.857,6	73.108,8
2010	219.744,0	71.939,9	72.364,4	75.439,7
2011	208.317,3	66.916,8	68.819,0	72.581,4
2012	191.973,4	61.385,4	63.056,8	67.531,2
2013	190.187,0	60.738,3	62.221,0	67.227,6
2014	194.811,6	62.460,9	63.895,2	68.455,5
2015	201.761,5	64.328,6	66.214,6	71.218,3
2016	210.030,9	66.186,7	68.221,8	75.622,5
2017	225.485,5	71.099,9	73.423,0	80.962,5

Fontes/Entidades: INE, PORDATA  
Última actualização: 2019-02-14



Adicionalmente foi possível averiguar que as empresas incubadas em ecossistemas de cariz académico apresentam taxas de crescimento superiores:

**Tabela 11:** Taxas de Crescimento do Volume de Negócios nas Empresas inseridas em Incubadoras Empresariais

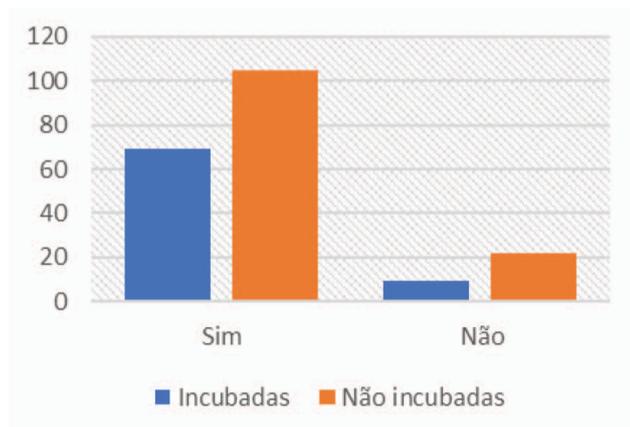
Incubação Empresarial			
	13. Incubação - Taxa de crescimento do volume de negócios		
	2º ano	3º ano	4º ano
< 25%	27%	19%	5%
> 26% e < 50%	38%	24%	43%
> 51% e < 75%	11%	27%	8%
> 76%	5%	0%	14%

**Tabela 12:** Taxa de Crescimento do Volume de Negócios nas Empresas inseridas em Incubadoras Académicas

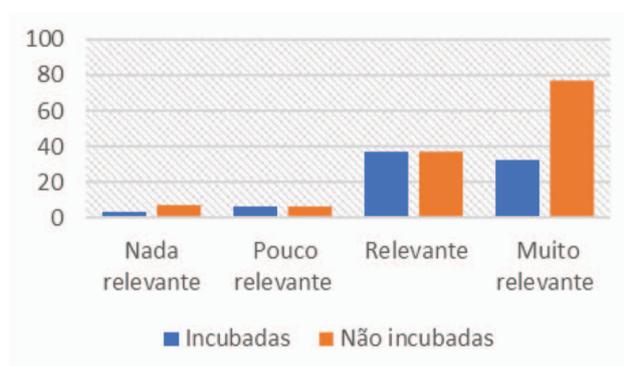
Incubação Académica			
	13. Incubação - Taxa de crescimento do volume de negócios		
	2º ano	3º ano	4º ano
< 25%	20%	20%	20%
> 26% e < 50%	20%	0%	13%
> 51% e < 75%	13%	67%	33%
> 76%	47%	13%	33%

**Parte IV – Meios para Alcance do Conhecimento**

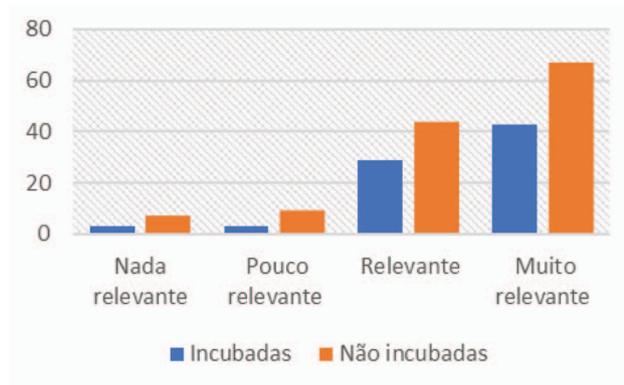
**Gráfico 12:** Questão 14 - Considera que a incubação contribui para um maior desenvolvimento do negócio?



**Gráfico 13:** Questão 15 - Classifique o fator “Partilha de Conhecimento” para o desenvolvimento do negócio



**Gráfico 14:** Questão 15 - Classifique o fator “Networking “ para o desenvolvimento do negócio

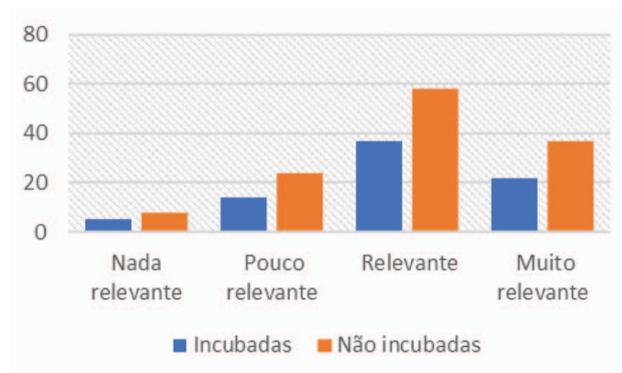


**Gráfico 15:** Questão 15 - Classifique o fator “Interação com outros setores de atividade “ para o desenvolvimento do negócio

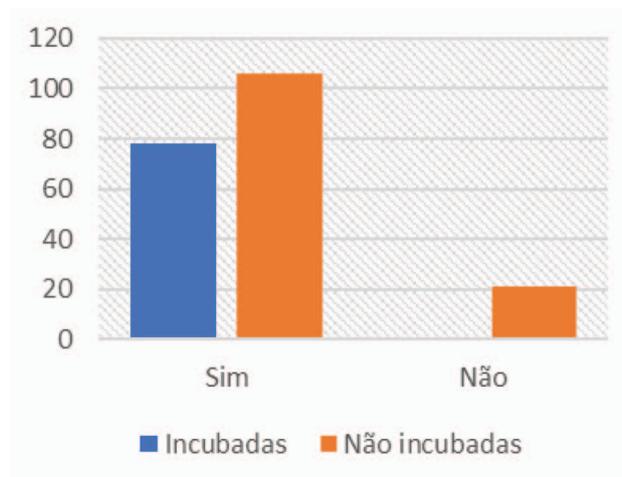




**Gráfico 16:** Questão 15 - Classifique o fator “Acesso e aplicação de conhecimento académico” para o desenvolvimento do negócio

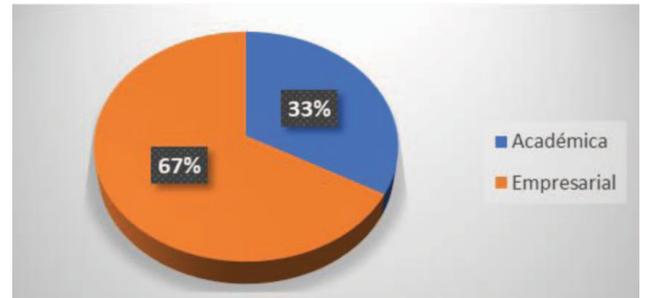


**Gráfico 17:** Considera que a incubação de empresas potencia a inovação



No que concerne à importância da incubação para potenciar a inovação obtém-se unanimidade por parte das empresas incubadas e a maioria das empresas não incubadas.

**Gráfico 18:** Questão 16.1 - Qual tipo de incubação que considera mais relevante para potenciar a inovação das empresas



#### [4] Ficha Técnica

Objetivos gerais	Compreender a importância do relacionamento e partilha de conhecimento entre as universidades e as empresas da região Norte
Universo	418.082 empresas
Âmbito geográfico	Região Norte
Metodologia	Inquérito online
Período de recolha de informação	Março 2019 a Maio de 2019
Tipo de amostragem	Amostragem aleatória simples
Dimensão da amostra	205
Error da amostra	6,8%
Intervalo de confiança	95%

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 <> novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

#### Correspondência com o autor:

Esteves, A., Machado, J., Peixoto, J.P., Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliantia, Valadares, Vila Nova de Gaia.  
e-mail: Andreia.esteves@advise2achieve.com; jose.machado@controlplan-consulting.pt; jpp@abs.pt



# TENDÊNCIAS DE INVESTIGAÇÃO EM OVERTOURISM: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Ivo Martins<sup>1</sup>, Ana Lucas<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Estudante na dupla licenciatura em Turismo e Gestão Hoteleira na Faculdade de Turismo e Hospitalidade | Universidade Europeia.

<sup>2</sup> Doutoranda em Gestão na Universidade Europeia, doutoranda em Contabilidade na Universidade de Aveiro, Mestre em Contabilidade e Fiscalidade pela ULHT, docente na Faculdade de Turismo e Hospitalidade | Universidade Europeia, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias e no Instituto Politécnico de Leiria

## RESUMO:

Pretende-se com este artigo identificar as tendências de investigação sobre o tema emergente do *overtourism* na UE-28.

O turismo, sendo uma importante fonte de receitas com impacto no Produto Interno Bruto de cada País, pode também constituir uma ameaça para as populações residentes, no caso de um crescimento desorganizado. Este último fenómeno, recentemente conhecido como *overtourism*, tem despertado o interesse de diversos autores, levando a um aumento das publicações sobre o tema.

O estudo pretende testar duas hipóteses relativamente aos países da UE-28: (1) existem mais publicações sobre turismo e *overtourism* relativamente aos países com maior peso das receitas do turismo no Produto Interno Bruto e (2) a evolução do termo *overtourism*, sendo recente, é de crescimento exponencial.

A metodologia consistiu na elaboração de um estudo bibliométrico exploratório sobre as publicações relacionadas com o turismo e o *overtourism*, na plataforma digital B-On.

Os resultados obtidos não permitem validar a primeira hipótese, mas permitem validar a segunda.

**Palavras-Chave:** Desenvolvimento do turismo, Estudo bibliométrico, *Overtourism*, Portugal, Sustentabilidade, Turismo.

**Código JEL:** Z390 Turismo: Outros

## ABSTRACT:

This article aims to identify the research trends on the emerging topic of *overtourism* on EU-28.

Tourism is an important source of income with an impact on the Gross Domestic Product of each country, but it can also be a threat to the resident population in case of disorganized growth. This phenomenon, recently known as *overtourism*, has stimulated the interest of several authors, leading to an increase of publications on this subject.

The study intends to test two hypotheses in relation to the EU-28 countries: (1) there are more publications on tourism and *overtourism* toward the countries with a higher weight of tourism receipts in Gross Domestic Product; and (2) the evolution of the term *overtourism* is recent, but of exponential growth.

The methodology consisted of an exploratory bibliometric study on publications related to tourism and *overtourism* in the digital platform B-On.

The results do not allow to validate the first hypothesis, but they allow to validate the second one.

**Keywords:** Bibliometric study, *Overtourism*, Portugal, Sustainability, Tourism, Tourism development.

**JEL Code:** Z390 Tourism: Other

## 1. Introdução

O turismo é uma importante fonte de receitas para os países da Europa a 28 (UE-28). O peso que estas receitas representam no Produto Interno Bruto (PIB) de cada País é variável. Em Portugal, as receitas do turismo representaram em 2018 pouco mais de 8% do PIB, encontrando-se em crescimento constante.

Os primeiros estudos científicos sobre o tema do turismo encontrados na plataforma digital usada neste estudo, B-On, datam de 1857. O aumento do turismo, além de promover um crescimento da economia e das tecnologias associadas, pode também afetar negativamente as comunidades locais, que se sentem ameaçadas.

Apesar de este fenómeno já não ser recente, o termo



que o representa, *overtourism*, é um conceito emergente que também na literatura está a assumir uma importância crescente [1]. Os primeiros estudos identificados na plataforma datam de 2015.

O objetivo deste artigo é identificar as tendências de investigação sobre o tema do *overtourism*. Assim, pretende-se testar duas hipóteses: (1) existem mais publicações sobre turismo e *overtourism* relativamente aos países com maior peso das receitas do turismo no PIB; e (2) a evolução do termo *overtourism*, sendo recente, é de crescimento exponencial.

A metodologia usada neste estudo partiu da elaboração de uma base de dados com o número de publicações obtidas a partir da plataforma digital B-On [2] sobre os termos turismo e *overtourism* em cada um dos países da UE-28. A investigação consiste num estudo bibliométrico exploratório sobre as publicações relacionadas com turismo e *overtourism*.

Para a validação das hipóteses, foram construídos *rankings* do peso das receitas no PIB de cada País e das respetivas publicações sobre ambos os termos. No caso da primeira hipótese, estes *rankings* foram comparados. No caso da segunda hipótese, foi identificada a data da primeira publicação e analisada a evolução das publicações sobre *overtourism* entre 2014 e 2018.

Os resultados obtidos pelo estudo não validaram a primeira hipótese, mas validaram a segunda.

O estudo encontra-se organizado em seis secções. Após a presente introdução, segue-se uma revisão de literatura e análise estatística sobre o turismo e *overtourism*. Depois, serão identificadas e explicadas as hipóteses de trabalho, seguido da apresentação da metodologia usada. Por fim, serão apresentados os resultados do estudo bibliométrico e retiradas as devidas conclusões.

## O turismo e o *overtourism*

O turismo é um sector tradicional e fundamental para a economia portuguesa. Tem apresentado, nos últimos anos, um elevado crescimento nos seus principais indicadores: contribuição para o PIB, oferta de número de camas, emprego e despesa média diária por turista.

Segundo dados da PORDATA, o peso do sector do turismo tem vindo a aumentar gradual, mas consistentemente, no PIB português (Gráfico 1).

De acordo com dados da EUROSTAT, na UE-28 o peso das receitas do turismo no PIB é bastante variável (Gráfico 2).

Em Portugal, o número de camas disponíveis nos estabelecimentos hoteleiros (Gráfico 3) tem vindo a aumentar de forma exponencial, de acordo com dados da PORDATA. Este aumento justifica-se pelo aumento da procura e pelo aumento do rendimento por turista que se tem verificado nos últimos anos.

Gráfico 1: Balança de Viagens e Turismo em percentagem do PIB de Portugal [3].

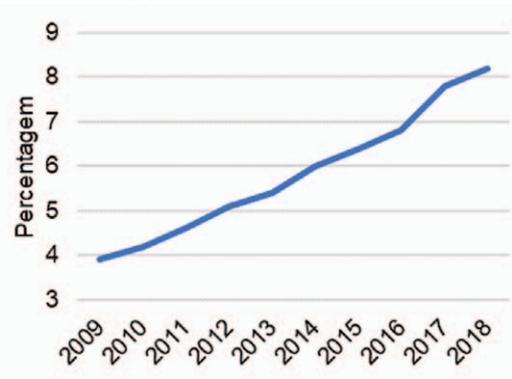


Gráfico 2: Peso das receitas do turismo no PIB na UE-28 em 2016 [4].

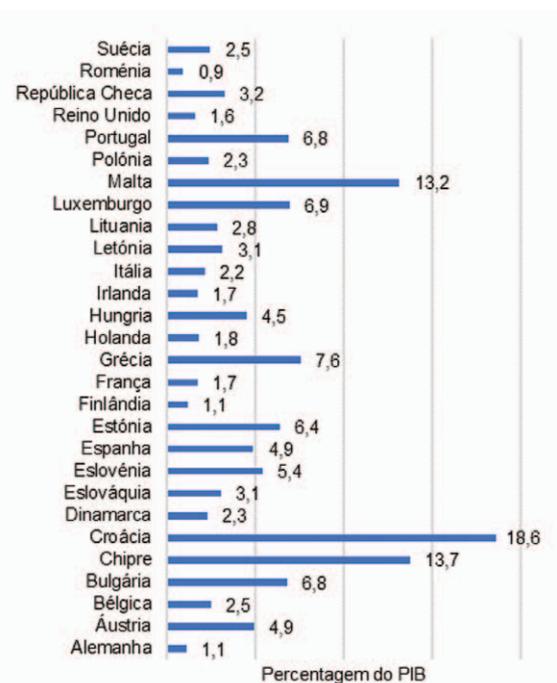
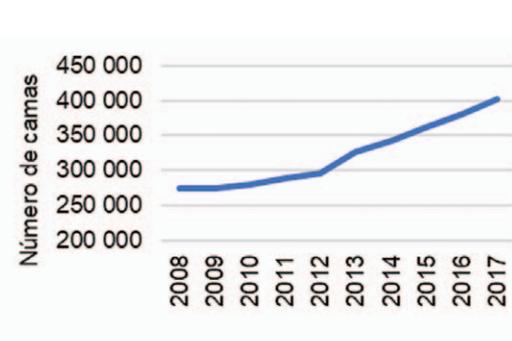


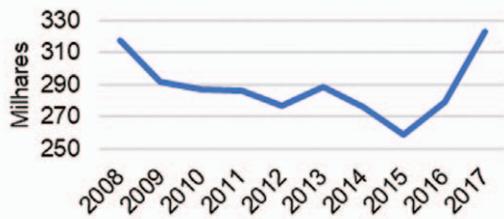
Gráfico 3: Número de camas nos estabelecimentos hoteleiros portugueses [5].





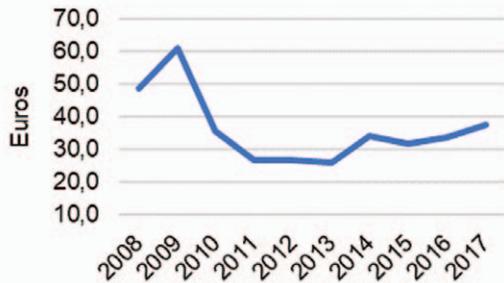
O emprego no sector do turismo representa cerca de 10% do emprego total de Portugal. A evolução nos últimos anos, com base em dados do INE, pode ser analisada na **Gráfico 4**.

**Gráfico 4:** Número de posto de trabalho (emprego) no turismo em Portugal [6].



Também de acordo com dados da PORDATA, a despesa média diária por turista (Gráfico 5) teve em 2009 o seu valor mais elevado, seguido de uma diminuição significativa nos anos seguintes. Contudo, desde 2013 que tem voltado a aumentar, embora de forma ligeira.

**Gráfico 5:** Despesa média diária por turista em Portugal [7].

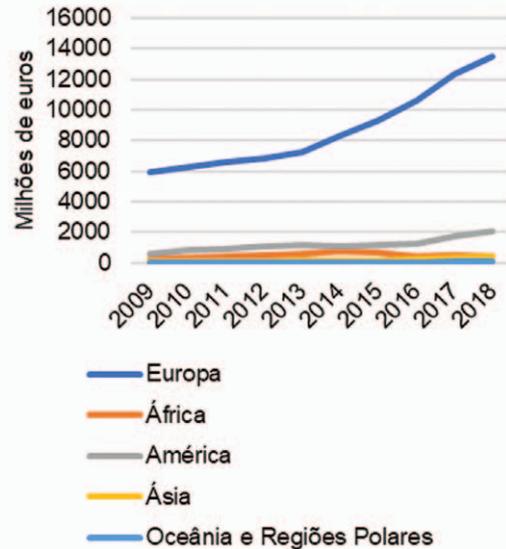


Ainda pelos dados da PORDATA, Portugal é visitado por turistas de todos os continentes (Gráfico 6). Nos últimos anos muito tem contribuído para este incremento o facto de Portugal ter vindo a ser considerado como o Melhor Destino Turístico Europeu [8] pelo terceiro ano consecutivo em 2019 pelo *World Travel Awards*. A mesma entidade já tinha premiado Portugal como o Melhor Destino do Mundo [9] pelo segundo ano consecutivo, em 2018.

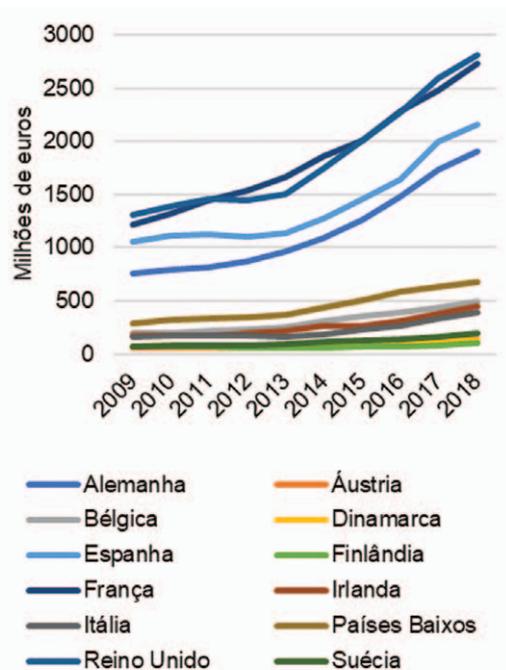
Os turistas oriundos da Europa são claramente os que mais visitam Portugal. No Gráfico 7 apresenta-se a evolução das receitas obtidas por Portugal por país da Europa.

Apesar de, no geral, haver um crescimento nas receitas obtidas de cada um dos países, a França e o Reino Unido lideram, não apenas como os mais utilizadores do turismo em Portugal, mas também como os que apresentam um crescimento mais acelerado. Num segundo grupo, também em crescimento acentuado, identificam-se a Espanha e Alemanha.

**Gráfico 6:** Receitas de Portugal em viagens e turismo, por continente de origem dos turistas [10].



**Gráfico 7:** Receitas de Portugal em viagens e turismo, por país de origem dos turistas, da Europa [10].



Ao nível da investigação, o sector do turismo tem igualmente despertado o interesse de diversos autores. Muitos têm sido os estudos científicos sobre o sector, relativamente a diversas áreas, desde a satisfação dos clientes à performance financeira das empresas hoteleiras [11].

O conceito de turismo refere-se à atividade dos visi-



tantes que viajam para um destino fora do seu ambiente habitual, por um período inferior a um ano. Pode ser para qualquer finalidade, incluindo negócios ou lazer [12].

O rápido crescimento do turismo nas últimas décadas levou a dois tipos de consequências. Por um lado, levou ao desenvolvimento de novas tecnologias e à criação de companhias aéreas de baixo custo, conduzindo ao crescimento do turismo mesmo em economias emergentes. Por outro lado, o aumento descontrolado da procura, e a concentração do turismo em determinados destinos, afeta negativamente tanto os territórios quanto as comunidades locais. Estes problemas causados em alguns destinos levaram ao conceito de *overtourism* [1].

O *overtourism* é assim um conceito emergente que os principais destinos turísticos do mundo enfrentam. Também na literatura esta questão está a assumir uma importância crescente [1].

O termo *overtourism* começou a ser mais usado a partir de 2016, mas este fenómeno já existia, e já estava a ser estudado por muitos autores. Apesar de o termo ser recente, o fenómeno que representa não o é [1].

## Hipóteses

De acordo com os dados estatísticos apresentados no ponto anterior, a UE-28 apresenta uma grande diversidade em termos da importância do turismo para a economia dos respetivos países. O peso das receitas do turismo no PIB reflete a importância que este sector tem para a economia de um determinado País.

Dado o interesse do turismo para a economia dos países, nomeadamente na UE-28, os estudos e as publicações científicas já são em grande número. Apesar disso, a tendência é para este número de publicações continuar a crescer. Relacionado com o sector, surgiu recentemente o termo *overtourism*, em representação dos problemas criados às comunidades locais pelo crescimento desordenado do turismo.

Este estudo admite, como hipótese de trabalho, que o número de publicações relativas ao turismo e *overtourism* está relacionado com a intensificação da atividade turística.

Quanto maior for a importância de determinado fator, maior será a utilidade no estudo desse fator. Assim, vão ser testadas duas hipóteses:

**1ª hipótese** – existem mais publicações sobre turismo e *overtourism* relativamente aos países com maior peso das receitas do turismo no PIB.

**2ª hipótese** – a evolução do termo *overtourism*, sendo recente, é de crescimento exponencial.

## Metodologia

Este estudo consiste num estudo bibliométrico exploratório sobre as publicações relacionadas com turismo e *overtourism* [13], [14] nos países da UE-28. De acordo com

[14], a bibliometria inclui todos os estudos que usam a análise estatística de dados relativos à comunicação impressa, como por exemplo estudos de citações, estudos de resumos de periódicos, contagens de publicações, alguns estudos de circulação (uma vez que podem produzir os mesmos resultados que estudos de citações) e estudos de elementos individuais dentro de artigos. Um estudo bibliométrico é um método quantitativo usado para encontrar tendências nas publicações. É usado principalmente em bibliotecas para caracterizar coleções de publicações escritas [13].

A metodologia usada para validar as hipóteses em estudo foi a elaboração de uma base de dados com o número de publicações obtidas a partir da plataforma digital B-On [2]. Nesta plataforma foram procurados os termos *tourism* e *overtourism*, seguido do nome de cada um dos países da UE-28. Por exemplo foram procuradas as expressões “*tourism + Portugal*” e “*overtourism + Portugal*”. O intervalo temporal em análise foi entre 2014 e 2018, uma vez que a comparação com o peso do turismo no PIB se refere a 2016.

Com o intervalo de tempo apresentado, foi possível analisar, não apenas a relação entre o número de publicações e o peso das receitas do turismo no PIB, como também o início e a evolução da investigação em *overtourism* ao longo desses anos, por País da UE-28.

A partir da base de dados com o número de publicações, foram então elaborados dois *rankings* em função do número de publicações totais do período em estudo para cada um dos termos: *tourism* e *overtourism*, por País da UE-28.

Foi elaborado também o *ranking* do peso das receitas do turismo no PIB de cada País da UE-28.

Comparando os três *rankings*, foi então possível analisar se a primeira hipótese apresentada se verifica.

Quanto à segunda hipótese, foi pesquisado o ano da primeira publicação e analisada graficamente a evolução do número de publicações entre 2014 e 2018 com o termo *overtourism*, o que permitiu aferir da validade da hipótese.

## Resultados do estudo bibliométrico

O estudo bibliométrico efetuado começou por identificar a data das primeiras publicações sobre os temas turismo e *overtourism*. Os primeiros artigos sobre turismo que foram encontrados datavam de 1857. Já os primeiros artigos sobre *overtourism* datavam de 2015.

O estudo prossegue agora com os resultados que permitem aferir da validade de cada uma das hipóteses.

### **1ª hipótese - existem mais publicações sobre turismo e overtourism relativamente aos países com maior peso das receitas do turismo no PIB**

A **Tabela 1** apresenta os *rankings* relativos ao peso das receitas do turismo no PIB e ao número de publicações entre 2014 e 2018 com os termos *tourism* e *overtourism*, por País da UE-28.



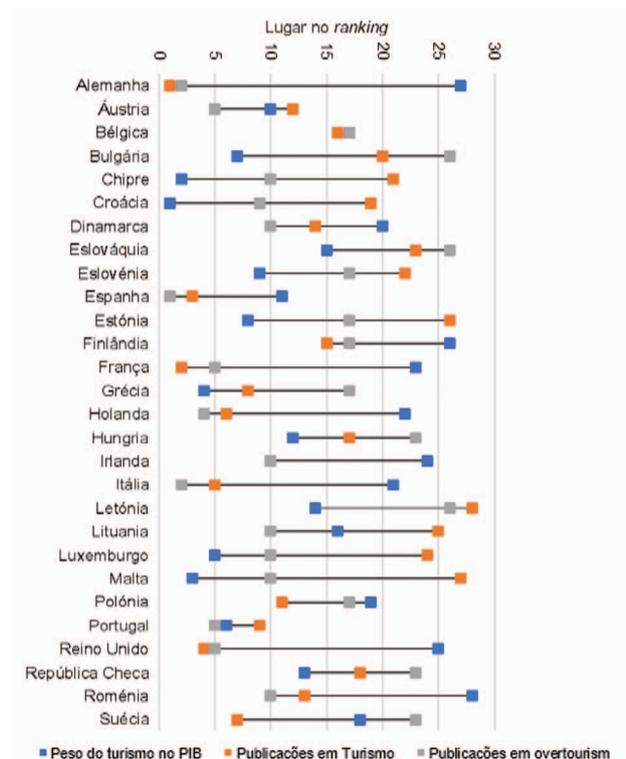
**Tabela 1: Rankings do peso das receitas de turismo no PIB e do número de publicações sobre *tourism* e *overtourism***

País	Ranking peso das receitas do turismo no PIB	Ranking publicações sobre <i>tourism</i>	Ranking publicações sobre <i>overtourism</i>
Alemanha	27	1	2
Áustria	10	12	5
Bélgica	17	16	17
Bulgária	7	20	26
Chipre	2	21	10
Croácia	1	19	9
Dinamarca	20	14	10
Eslováquia	15	23	26
Eslovénia	9	22	17
Espanha	11	3	1
Estónia	8	26	17
Finlândia	26	15	17
França	23	2	5
Grécia	4	8	17
Holanda	22	6	4
Hungria	12	17	23
Irlanda	24	10	10
Itália	21	5	2
Letónia	14	28	26
Lituânia	16	25	10
Luxemburgo	5	24	10
Malta	3	27	10
Polónia	19	11	17
Portugal	6	9	5
Reino Unido	25	4	5
República Checa	13	18	23
Roménia	28	13	10
Suécia	18	7	23

A Bélgica é o único País em que o lugar no ranking do peso do turismo no PIB e as publicações sobre turismo e *overtourism* é muito semelhante (16º e 17º lugares). Segue-se Portugal, mas já com algum distanciamento entre os lugares no ranking: 5, 6 e 9. Em todos os outros países não

se encontra relação entre os lugares no ranking do peso do turismo no PIB e as publicações em turismo e *overtourism*.

**Gráfico 8: Rankings do peso das receitas de turismo no PIB e do número de publicações sobre turismo e *overtourism*.**



No Gráfico 8 visualiza-se mais facilmente o gap existente entre os vários lugares no ranking. Quanto maior for a linha do País, maior é o distanciamento entre os lugares nos vários rankings.

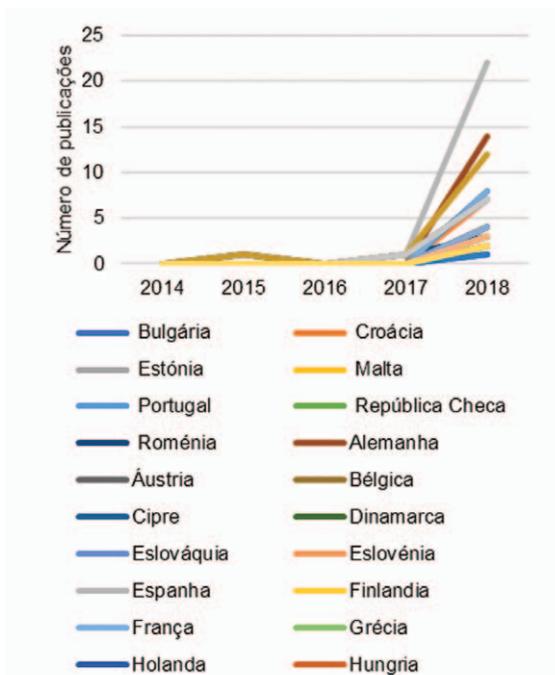
**2ª hipótese - a evolução do termo *overtourism*, sendo recente, é de crescimento exponencial**

O Gráfico 9 apresenta a evolução das publicações sobre o termo *overtourism* entre 2014 e 2018.

Os primeiros artigos sobre *overtourism* foram divulgados, na B-On [2] em 2015. Neste primeiro ano, apenas houve artigos sobre *overtourism* na Bélgica, Espanha, Itália e Holanda. Em 2016 houve um retrocesso e nenhum artigo sobre o assunto foi publicado. Em 2017 foram divulgados nesta plataforma 5 artigos, sobre Espanha, Itália, Holanda, Roménia e Reino Unido. Contudo, em 2018, houve um total de 146 artigos sobre o *overtourism* na UE-28. Todos os países, sem exceção, viram publicado pelo menos um artigo neste ano sobre o *overtourism*. Nesse ano, Espanha foi o País com mais publicações sobre *overtourism*, num total de 22.



**Gráfico 9: Evolução das publicações sobre overtourism por País da UE-28.**



## Conclusões

O turismo é um fenómeno bastante estudado por diversos autores. Os primeiros artigos sobre este tema que foram encontrados na B-On datavam de 1857.

O termo *overtourism*, apesar de representar um fenómeno já existente, surgiu na literatura bastante recentemente. Os primeiros artigos encontrados na mesma plataforma datavam de 2015.

A 1ª hipótese era de que existem mais publicações sobre turismo e *overtourism* relativamente aos países com maior peso das receitas do turismo no PIB. Os resultados apontam no sentido em que esta relação não existe. Há um único país que o lugar no *ranking* do peso das receitas do turismo no PIB está sensivelmente ao nível do *ranking* nas publicações, que é a Bélgica. Também em Portugal os lugares no *ranking* são sensivelmente ao mesmo nível, mas em todos os outros países não se verifica qualquer relação. Esta hipótese não ficou, por estes motivos, validada.

A 2ª hipótese propunha que a evolução do termo *over-*

*tourism*, sendo recente, é de crescimento exponencial. A primeira publicação sobre *overtourism* na B-On surgiu em 2015, pelo que se pode considerar recente. O número de publicações aumentou de forma repentina e mais que exponencial. Este número passou de 5 publicações em 2017 para 146 em 2018, na UE-28. Também importante é o facto de que todos os países viram publicações sobre o *overtourism* no próprio país, não havendo nenhuma exceção. Esta hipótese, por estes motivos, é validada por este estudo.

Em resumo, os resultados obtidos pelo estudo não permitiram validar a primeira hipótese, mas a segunda ficou validada.

O presente estudo tem carácter exploratório, pelo que apenas foram analisadas as publicações numa única plataforma de pesquisa de artigos científicos. É convicções dos autores que os resultados obtidos se poderiam sustentar de forma mais robusta se fossem utilizadas outras plataformas digitais, como a Google Scholar e a Direct Science.

Como complemento, seria também interessante proceder a uma análise sobre as publicações que trazem algum contributo para a resolução do problema do *overtourism*.

## Referências Bibliográficas

- [1] Alessandro Capocchi, Cinzia Vallone, Mariarita Pierotti, e Andrea Amaduzzi, «Overtourism: A Literature Review to Assess Implications and Future Perspectives», *Sustainability*, n. 12, p. 3303, 2019.
- [2] B-On, «B-On - Biblioteca do Conhecimento Online», 2018. [Em linha]. Disponível em: <http://www.b-on.pt/>.
- [3] PORDATA, «Balança de viagens e turismo em % do PIB». 26-Mar-2019.
- [4] EUROSTAT, «Estatísticas do turismo».
- [5] PORDATA, «Capacidade dos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento». 04-Dez-2018.
- [6] Instituto Nacional de Estatística, «Anuário Estatístico de Portugal - 2017». 2018.
- [7] PORDATA, «Despesa média diária por turista: total, por motivo principal e por destino da viagem». 03-Ago-2018.
- [8] World Travel Awards, «Europe's Leading Destination 2019». 08-Jun-2019.
- [9] World Travel Awards, «World's Leading Destination 2018». 01-Dez-2018.
- [10] PORDATA, «Balança de viagens e turismo: exportações por alguns países parceiros comerciais». 23-Jun-2019.
- [11] M. S. Silva e M. J. Machado, «Práticas de contabilidade de gestão e satisfação de clientes em hotéis de 3, 4 e 5 estrelas em Portugal», Fev. 2017.
- [12] EUROSTAT, «Tourism — Overview».
- [13] M. Aparício, F. Bacao, e T. Oliveira, «Trends in the e-learning ecosystem: A Bibliometric study», 2014.
- [14] A. Pritchard e G. R. Wittig, *Bibliometrics*. AllM Books, 1981.

### Correspondência com o autor:

Ivo Martins, Ana Lucas, Lisboa, Portugal.

e-mail: [ivoalexmartins2000@gmail.com](mailto:ivoalexmartins2000@gmail.com), [a\\_lucas@sapo.pt](mailto:a_lucas@sapo.pt)



# A IDADE DAS EMPRESAS COMO FATOR POTENCIADOR DA PARTILHA DE CONHECIMENTO

Ribeiro, I.<sup>1</sup>; Peixoto, JP.<sup>2</sup>; Machado, J.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Atlântico Business School, Au. dos Sanatórios, Edifício Heliântia, Valadares, Portugal

<sup>2</sup> Atlântico Business School, Au. dos Sanatórios, Edifício Heliântia, Valadares, Portugal

<sup>3</sup> Atlântico Business School, Au. dos Sanatórios, Edifício Heliântia, Valadares, Portugal

## RESUMO:

Cada vez mais, no meio empresarial, é sentido um aumento galopante da competitividade entre as empresas, o que tem resultado numa alteração dos padrões de comportamento e gestão das mesmas. Esta turbulência constante promoveu alterações significativas nos modelos de gestão de negócios. Em consequência, os gestores, as empresas e os próprios recursos humanos passaram a conferir uma maior importância à informação, à sua gestão, ao conhecimento por ela gerado e a aplicação do mesmo, visto, todo este processo, ser considerado um fator que garante vantagem competitiva.

Este estudo pretende responder a hipótese “As empresas mais recentes apresentam-se mais predispostas à aplicação e partilha de conhecimento, pela maior abertura à inovação.”. Efetuou-se uma investigação tendo como base um inquérito que recolheu 205 respostas.

Desta forma, conclui-se que, apesar de vários estudos comprovarem a sua importância, a rede empresarial portuguesa ainda não assume com grande convicção que, a aquisição e partilha de conhecimento, é um fator essencial e que garante vantagem competitiva às empresas, atendendo o mercado atribulado em que as mesmas se encontram.

**Palavras-Chave:** Investigação, Inovação, Conhecimento, Gestão, Aplicação de conhecimento.

**Código JEL:** M00 (General), M10 (General), M19 (Other), O20 (General), O30 (General).

## ABSTRACT:

Increasingly, in the business environment there is a rampant increase in competitiveness among companies, which has resulted in a change in behavior patterns and management of them. This constant turbulence has brought significant changes in business management models. As a result, managers, companies and human resources themselves have given greater importance to information, its management, the knowledge it generates and the application of information, since this whole process is considered to be a factor that ensures competitive advantage. This study intends to answer the hypothesis “The most recent companies are more predisposed to the application and sharing of knowledge, by a greater openness to innovation.” An investigation was conducted on the basis of a survey that collected 205 responses.

In this way, it was concluded that, although several studies prove its importance, the Portuguese business network still does not assume with great conviction that the acquisition and sharing of knowledge is an essential factor and that it guarantees competitive advantage to companies, considering the turbulent market in which they are.

**Keywords:** Research, Innovation, Knowledge, Management, Knowledge application.

**JEL Code:** M00 (General), M10 (General), M19 (Other), O20 (General), O30 (General).

## 1. Introdução

A produção científica reveste-se da maior importância no conjunto das atividades académicas e de investigação sendo um instrumento pelo qual a comunidade científica mostra os resultados, a pertinência e a relevância da investigação. A investigação e produção científicas compõem a área da produção de conhecimento, e consistem na ex-

ploração de soluções para necessidades sentidas pela sociedade, com o objetivo de contribuir para a evolução e melhoria da qualidade de todos os sectores que lhe são inerentes.

Nos dias de hoje, o conhecimento, tem vindo a ganhar um papel de maior importância e, assim sendo, a sua valorização por parte dos diferentes agentes tem tido um cres-



cimento progressivo, sendo importante referir que, devido à instabilidade e competitividade do mercado, as empresas procuram, de uma forma mais assídua, a aquisição de conhecimentos que façam com que estas se antecipem de forma a se tornarem mais competitivas e sustentáveis.

Estamos perante uma sociedade pós-industrial, onde a informação é considerada um recurso com grande valor que permite às empresas atingirem conhecimento que lhes garante uma maior competitividade e vantagem competitiva no mercado atribulado e em constante mudança.

A Gestão do Conhecimento numa empresa, apresenta-se como um processo complexo pela importância que representa para a competitividade da mesma e também porque interfere diretamente com a cultura interna organizacional. Sendo este último um fator determinante que revela uma maior ou menos predisposição da empresa à aplicação e partilha de conhecimento 📖 (Cachão, J. (2014).

A propensão das empresas para a inovação tem-se demonstrado, cada vez mais, como um fator equiparado a uma forte alavanca de auxílio à sobrevivência das mesmas, pelo aumento de competitividades com a descoberta e aplicação de novas soluções 📖 (Paula Fonseca, 2013),

Em todas as empresas, ocorrem, diariamente, problemas e surgem situações que exigem às mesmas uma forte capacidade de adaptação para compreender e enfrentar essas novas realidades. Num mercado que se apresenta cada vez mais globalizado e a concorrência mais competitiva, as organizações, para subsistirem com êxito, tem de apresentar uma postura capaz de se diferenciar para alcançarem maior vantagem competitiva. Posto isto, optar por um plano cujo objetivo final é a distinção quer dizer ser capaz de criar e aplicar respostas e atitudes inovadoras que possam a satisfação dos clientes.

O facto de uma empresa se apresentar com uma postura inovadora e liberta de barreiras no que concerne à partilha e aplicação de conhecimento novo, permitirá à mesma um melhor posicionamento no mercado. No entanto, várias são as empresas que exibem, nos seus cais de distribuição, a palavra inovação como fator principal na gestão da mesma, no entanto, na realidade, nem todas apresentam uma postura verdadeiramente inovadora.

A cultura interna de uma empresa é o principal fator que dita a disposição da mesma para uma postura inovadora e, nem todas as empresas estão dotadas de uma cultura empresarial “*open mind*”, que permita às mesmas apresentarem uma atitude 100% criativa onde a partilha de informação é considerada um fator preponderante.

Antigamente, o processo de inovação empresarial apresentava-se como um modelo fechado que circunscrevia a sua ação apenas a nível interno com informações internas, diminuindo assim a probabilidade de partilha e transferência de conhecimento com o exterior. Numa cultura de inovação fechada apresentava-se a noção de o mais vantagio

so para a empresa, e o que garantia mais competitividade, era controlar todo o processo de inovação internamente, para assegurar que a concorrência não se desconhecesse por completo as causas do seu desenvolvimento, daí a conhecida expressão “*o segredo é a alma do negócio*”.

Na época atual, a “*mobilização de conhecimentos alheios é fundamental para incrementar a eficiência e eficácia dos processos de inovação das organizações, (...)*” 📖 (Dantas, 2013).

Assim, assume-se que o processo de inovação de forma aberta, onde existe partilha e procura com o exterior, é uma adaptação à nova realidade que as empresas tiveram/terão que assumir para conferirem sustentabilidade ao negócio e garantirem a sua permanência do mercado.

Existem bastantes fatores que se assumem como barreiras à criação/adaptação de uma cultura de inovação eficiente e verdadeira, o que se refletiu em falências de empresas que não apresentavam uma postura coesa para enfrentar um mercado em contante mudança, tal como é conhecido, onde ativo mais importante deverá ser o a partilha e implementação de conhecimento.

A investigação apresentada neste trabalho esta interligada com a área da Gestão de Conhecimento em empresas, procurando perceber se a idade das mesmas é um fator diferenciação no que concerne à predisposição para a aplicação e partilha de conhecimento. Propõe-se assim a realização de um estudo cujo objetivo passa por verificar se as empresas mais recentes, ou seja, empresas que tem menos anos de atuação no mercado estão dotadas de cultura interna mais predisposta a aplicar e partilhar conhecimento, em comparação com empresas que reúnem largos anos de atuação.

## 2. Revisão de Literatura

### A informação

Ao longo dos tempos, e consoante a época, os conceitos de dados, informação, conhecimento e sabedoria foram se alterando. À semelhança dos conceitos, a relação entre os mesmos começou a ganhar forma e a fazer sentido com o avanço das tecnologias e a necessidade de informação.

A informação apresenta-se como um conjunto de dados organizados, que formam uma mensagem sobre algo, conferindo-lhe significado. Por outras palavras, a informação permite aprofundar o conhecimento sobre algo reduzindo assim a incerteza. Pode-se assim assumir que, o conceito de informação é um termo bastante complexo e que se apresenta como essencial para o desenvolvimento da sociedade e do seu conhecimento.

Segundo 📖 Messias, L. (2005) “*A informação é o recurso que movimenta a economia global, sendo o principal elemento de produção das sociedades desenvolvidas. A fonte de renda e poder não é mais representada pela moeda, mas pela quantidade de informação acumulada, organizada*



e transformada em valor monetário.”

O conceito de informação significa, em latim, processo de comunicação e, desde muito cedo, assume uma importância crescente na sociedade. Dada a grandiosidade do conceito de informação, este reúne diversas e distintas opiniões de vários autores, uma mais complexas e outras menos complexas. ☞ (Braga, A.)

Para ☞ Capurro, R. e Hjørland, B. (2007). “O conceito de informação (...) desempenha um papel central na sociedade contemporânea (...). É lugar comum considerar-se a informação como condição básica para o desenvolvimento económico juntamente com o capital, o trabalho e a matéria prima, mas o que torna a informação especialmente significativa na atualidade é a sua natureza digital.”

Um fator essencial para que uma empresa consiga criar valor acrescentado e, posteriormente, alavancar a sua posição no mercado é o investimento na gestão de sistemas de Informação que auxiliem na procura de novas oportunidades e a criar vantagens competitivas.

A gestão de informação permite às empresas conceberem conhecimento contemporâneo e atualizado para que este seja funcionado como forma de análise de novos acontecimentos, tornando mais claros os significados que até à data não eram perceptíveis.

## O Conhecimento

Numa empresa o conhecimento traduz-se como um recurso altamente vantajoso. Apesar de não se apresentar como recurso tangível a eficiência na sua aplicação e os resultados oriundos da mesma resultam como acréscimo de valor para a empresa.

De acordo com ☞ Maia, V. (2011) “É preciso que o conhecimento possa ser colocado em prática, pois são as ações provenientes da aplicação do conhecimento que criarão as soluções para os problemas ou desafios que as organizações enfrentam. Também, as organizações devem criar as condições adequadas e os incentivos, que permitam o desenvolvimento de novas capacidades e competências no pessoal bem como a geração e a partilha do conhecimento.”

O conhecimento já se assume como uma competência indispensável para as empresas, dentro de um mercado em constante mudança como. As empresas, tendo esta consciência, deverão estimular os seus recursos humanos à aquisição e aplicação de novo conhecimento, assim como à troca a partilha com os restantes colaboradores das suas experiências, o que favorece o *Know-How* da mesma, proporcionando um aumento do conhecimento coletivo.

Vários autores defendem que é primordial atribuir ao conhecimento um papel central nas empresas, assim como a sua acessibilidade de forma a que este seja referido continuamente como um fator estratégico de sucesso. As transformações que atingem o ambiente dos negócios incidem nos padrões da competição, sublinhando a aplicação

e partilha conhecimento organizacional como recursos estratégicos.

Para ☞ Pina, P. (2010). “(...) existem dois tipos de conhecimento, o conhecimento Tácito e o explícito. O conhecimento explícito, ou conhecimento codificado, refere-se ao conhecimento que é transmitido numa linguagem formal e sistemática, é discreto e pode-se obter através de registos que se encontram arquivados. Em contraste, o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal e subjetivo. A diferença fundamental entre o conhecimento tácito e explícito é a facilidade, ou dificuldade, de codificar, ou expressar, o conhecimento de forma a que seja permitido alcançar por um vasto número de indivíduos (...)”.

Cada vez mais a gestão de conhecimento tem se apresentado como objeto e alvo de estudo de vários investigadores, pela vantagem competitiva e sustentável que confere às empresas e pela necessidade, das mesmas, em melhor compreender de que forma deve mobilizar todos os recursos com o fim de os transformar em valor acrescentado para a empresa. ☞ (Vale, Amâncio & Lauria, 2006, p. 56-57).

## A Inovação

A palavra “Inovar” é proveniente do termo em latim “*in+novare*”, quem tem como significado “fazer de novo”, “alterar” e “renovar”, assim, em resumo, o conceito de inovação definir a aplicação de uma ideia/processo nova ou a aplicação de forma diferente de uma ideia/processo antiga ☞ (Santos, A. 2013).

O ambiente empresarial como é conhecido, assume várias formas, e assim cada empresa tenta seguir o seu modelo e práticas de gestão de acordo com aquilo que fornece à sociedade em geral. Citando ☞ Cachão, J. (2014), “A competitividade vivida no atual mundo dos negócios exerce determinadas necessidades assumidas por todos os Stakeholders, como algo impossível de saciar, ou seja, os consumidores e demais intervenientes nos tecidos económicos estão constantemente à procura de novos produtos ou serviços. A velocidade de expansão dos mercados assim o exige.”

É importante perceber quais os fatores empresariais que mais e menos influenciam o papel e a postura inovadora das empresas e as avaliações de desempenho das mesmas, podendo ser estes o tamanho da empresa, a idade, o nível de maturidade, a área financeira, entre muitos outros.

A posição da gestão de topo da empresa apresenta-se como fulcral para a criação/adaptação da cultura interna à inovação sustentável da mesma, pelas condições que disponibiliza para o efeito. ☞ (Santos, A. 2013).

Não foi apenas o mercado que alterou e assumiu uma postura turbulenta, as próprias empresas também tiveram que fazer uma análise à sua estratégia de gestão para que conseguissem permanecer estáveis no mercado. A grande maioria das empresas abandonou o secretismo que o mun-



do dos negócios há muito se vinha a habituar, e assumiu a concorrência como um fator de aprendizagem contínua. Esta alteração de comportamento foi algo em que as empresas que reuniam mais anos de atuação no mercado tiveram de alterar, no entanto, os jovens empresários já “formaram” as suas empresas com esta ideia assente, o que lhes confere uma atitude mais proactiva e inovadora.

Os recursos humanos são considerados a base fundamental da inovação, visto serem eles próprios os motores de distribuição de conhecimento adquirido entre eles, mas também para o produto/serviço, mas, “*são as empresas que disponibilizam em grande parte os recursos necessários para desenvolver todo o processo de inovação desde o seu princípio, e adotar a sua estratégia de gestão com um propósito coletivo.*” (Santos, A. 2013).

São as próprias empresas que têm que assumir a 100% uma postura inovadora, para que assim os seus recursos humanos possam ir mais além, uma vez que, se a empresa não providenciar um ambiente propício à inovação e a partilha/aquisição de conhecimento, a “vontade” e os conhecimentos inovadores dos seus recursos humanos desvanecem.

☞ Santos, A. (2013) afirma “*O conhecimento aliado à inovação são ferramentas essenciais na busca para o sucesso económico sustentável. Como já foi dito anteriormente, estas dependem do capital intelectual de cada empresa.*”

### Alavancas para a partilha e inovação

Existem vários fatores que interferem, de forma positiva ou negativa, na predisposição da empresa à partilha e aplicação de conhecimento com o exterior. Vários autores já tentaram perceber, de forma cientificamente comprovada, quais são estes fatores e de que forma é que os mesmos influenciam o desempenho empresarial no que concerne à partilha e aquisição de conhecimento.

Os fatores de sucesso de um processo de inovação podem variar de país para país devido às diferenças culturais, económicas e geográficas. No entanto, estes fatores podem, também, ser considerados como fatores que beneficiam ou não, a apresentação de uma postura mais inovadora por parte de empresas do mesmo país e até do mesmo setor de atividade. A predisposição de cada uma vai de encontro a forma como trabalham e ao tipo de cultura que cada empresa apresenta.

De acordo com ☞ Fernandes, T. (2014) “*(...) um conjunto de fatores de sucesso para as pequenas e médias empresas, salientando a importância da existência de um sistema de gestão da qualidade, uma gestão de liderança adequada, práticas de medição de resultados e formação apropriada para os colaboradores.*”

### 3. Análise Empírica

Este capítulo destina-se a apresentar as principais razões que conduziram a elaboração deste estudo, assim

como, os seus resultados e a importância do conhecimento gerado nesta investigação. Com base nos resultados da revisão de literatura, bem como no trabalho anteriormente desenvolvido, foram identificadas como áreas chave a gestão de conhecimento nas empresas, a relação das mesmas com as instituições de ensino superior, e os fatores que as influenciam direta e indiretamente a assumirem de forma ativa esta postura.

Numa fase inicial deste estudo, foi alvo de análise a problemática da partilha de conhecimento entre o mundo académico e o empresarial, onde foi desenvolvido um trabalho de campo para perceber qual seria a melhor abordagem para tornar a solução deste problema sustentável.

Dos resultados obtidos nesse estudo de caso, surge o presente estudo, que, contrariamente ao que foi desenvolvido anteriormente, se destina a perceber, do lado das empresas, quais são os fatores que se apresentam como entrave à predisposição das mesmas para a partilha e aquisição de conhecimento, bem como à apresentação de uma postura inovadora.

Com esta análise será possível apresentar hipóteses de primeiro e segundo grau que serão comprovadas, ou não, ao longo do presente estudo, utilizando uma fonte de dados e o seu respetivo tratamento.

#### a) Análise do Problema

A informação e o conhecimento apresentam-se como ativos indispensáveis para as empresas nos dias de hoje, tendo em conta a sua importância e enorme auxílio para a gestão das mesmas. E por essa razão, a partilha e aquisição de conhecimento, apresenta-se como uma vantagem competitiva para as empresas.

Posto isto, torna-se essencial que as mesmas apresentem atitudes inovadoras que alavancem a sua predisposição para a partilha e aquisição de conhecimento, bem como que estimulem relações com universidades e centros de investigação, visto serem estas as responsáveis pela criação de conhecimento cientificamente comprovado.

A importância da informação transformada em conhecimento credível e válido já provou, perante o mundo empresarial, ser um recurso económico que confere vantagem competitiva às empresas, e por essa razão, os empresários sentiram necessidade de promover a mudança nas suas organizações para que as mesmas assumam posturas mais pró-ativas e inovadoras e, por consequência, garantam uma maior sustentabilidade no mercado.

Assim, contrariamente às tendências da época industrial, a informação e o conhecimento teórico, bem como os serviços associados a criação do mesmo, ocuparam um lugar de destaque para qualquer atividade económica.

Existem vários fatores que influenciam a posição das empresas no que concerne à sua predisposição para a inovação e partilha e aquisição de conhecimento, desde a cultura



interna das mesmas, idade da empresa, setor de atividade, gestão e organização de recursos humanos, organização interna, tecnologias e informação disponíveis, entre outros.

Posto isto, a presente investigação esta interligada com a área da Gestão de Conhecimento em empresas e procura perceber se a idade das mesmas pode ser considerada um fator diferenciação no que concerne à predisposição para a aplicação e partilha de conhecimento. A elaboração do presente estudo passa por perceber se as empresas que tem menos anos de atuação no mercado estão dotadas de cultura interna mais predisposta a aplicar e partilhar conhecimento, em comparação com empresas que reúnem largos anos de atuação.

## b) Hipóteses

No presente estudo pretende-se assim, dentro desta mesma temática, aferir se a idade das empresas poderá ser considerada um fator de inibição no processo de partilha e aquisição de conhecimento, devido à influência direta que a cultura interna de uma empresa apresenta no momento de assumir uma maior abertura a atitudes inovadoras. Assim sendo a hipótese a ser testada é:

**“As empresas mais recentes apresentam-se mais predispostas à aplicação e partilha de conhecimento, pela maior abertura à inovação.”**

Tendo em conta que o conhecimento é um recurso intangível, considera-se essencial para o estudo explanar em que parâmetros é considerado como partilha e aquisição de conhecimento: a realização de estudos de caso, a pesquisa de estudo científicos e sua aplicação na gestão, a participação em conferências académicas e *networking*.

Considerando a alargada esfera de estudo na primeira hipótese, foram criadas outras hipóteses de segundo nível, com o objetivo de conseguir recolher informações mais detalhas, assim como a relação entre elas. As hipóteses de segundo nível são:

- ▶ **H1: As empresas mais recentes apresentam maior predisposição para serem alvos de um estudo de caso ou investigação.**
- ▶ **H2: As empresas mais recentes participam mais em conferências académicas, reconhecendo o seu potencial e aplicando o conhecimento.**
- ▶ **H3: As empresas mais recentes utilizam com mais frequência, como recurso para a inovação, estudos académicos/científicos.**
- ▶ **H4: As empresas mais recentes estão mais predispostas à participação em momentos de *networking* e consideram-no uma fonte relevante de partilha de conhecimento.**
- ▶ **H5: As empresas incubadas apresentam posturas mais inovadoras.**

## c) Metodologia

Neste capítulo será identificada e caracterizada a metodologia utilizada no presente estudo. Irão ser referenciadas as técnicas utilizadas para a apuração da amostra, bem como as condutas utilizadas para o reconhecimento dos dados recolhidos. Serão conjugadas metodologias através e procedimentos quantitativos e qualitativos, para conseguir apurar dados concretos.

Como fonte primária de dados, no âmbito das metodologias qualitativas, foi definida a aplicação de um inquérito<sup>1</sup>. O mesmo inquérito serve como base de recolha de dados de dois estudos.

Tendo como objetivo inicial a validação do inquérito, foi elaborado um teste por cinco empresas previamente selecionados, incubadas e não incubadas, sendo o documento aperfeiçoado perante necessidade.

O presente estudo apresentará respostas de empresas de todos os setores de atividades em grande parte da região Norte do país. Parte das empresas foram escolhidas por conveniência tendo em conta as necessidades de ambos os estudos.

A recolha de resposta teve início com o envio por *e-mail* do *link* do inquérito elaborado na ferramenta *Google Forms*, para a listagem das incubadoras em cima referidas. Posteriormente ao envio do *e-mail* foram realizados contactos telefónicos onde as autoras explicaram os objetivos de ambos os estudos. Em simultâneo, para garantir maior heterogeneidade da amostra, o mesmo inquérito foi divulgado em várias redes sociais tais como, Facebook, LinkedIn Instagram, entre outros.

O questionário contém 19 perguntas segmentadas em quatro áreas

- ▶ **Parte I** – “Caraterização das Empresas” apresenta 4 perguntas relacionadas com a informação sobre a amostra;
- ▶ **Parte II** – “Posição e Envolvimento das Empresas” dispõe de 8 perguntas sobre o conhecimento visando aferir a predisposição das empresas para a pesquisa, aplicação e partilha do mesmo;
- ▶ **Parte III** – “Incubação de Empresas” contempla 3 perguntas direcionadas para as empresas inseridas em ecossistemas;
- ▶ **Parte IV** – “Meios para Alcance do Conhecimento” exhibe 4 perguntas permitindo identificar os canais privilegiados para a obtenção e partilha de conhecimento.

No que concerne às metodologias quantitativas serão aplicados indicadores estatísticos aos dados recolhidos permitindo uma análise assertiva dos mesmo e obtenção de resultados conclusivos, nomeadamente média, mediana e desvio padrão. Refira-se ainda que a disposição e

<sup>1</sup> Apêndice 1 – inquérito.



avaliação de alguns itens recolhidos serão efetuadas pela escala de Likert e Thurstone ambas de quatro pontos, escalas pares, visando assim evitar o efeito moda através da tendência da amostra para a escolha de respostas médias. O questionário apresentará questões de respostas fechadas de “sim” e “não” e escolha múltipla e ainda de resposta fechada.

#### d) Dados

O instrumento selecionado para recolha de dados será o inquérito que circulou via *e-mail* e redes sociais com a ferramenta *Google Forms* que permitirá disponibilizar o referido inquérito onde, na parte inicial, serão apresentados os objetivos e propósitos de forma a que o empresário consiga enquadrar o estudo. A divulgação do inquérito terá início em março de 2019.

Torna-se também importante apresentar o intervalo de tempo definido inicialmente para qualificar a longevidade de uma empresa, sendo que foram consideradas empresas jovens as que têm até cinco anos de idade e empresas maduras as que têm seis anos ou mais.

Foram assim, definidas incubadoras, da região Norte, para contacto direto e divulgação do questionário junto das empresas incubadas nas mesmas. Os contactos diretos com as incubadoras permitiram a seleção previa das empresas permite garantir a participação de empresas com elevado interesse para os estudos, que são nomeadamente as incubadas logo também empresas mais recentes, uma vez que a grande maioria das incubadoras aceitam empresas *startup*. Por outro lado, a divulgação do inquérito online nas redes sociais permitiu a seleção aleatória o que facilitará a obtenção de uma amostra mais heterogénea.

A amostra contempla assim 205 respostas, obtidas tanto dos contactos diretos como da divulgação online, tendo a grande maioria das empresas sede na zona norte de Portugal.

#### e) Modelo de tratamento de dados

A validação das respostas ao inquérito apresenta-se como uma etapa fundamental da realização de qualquer estudo científico, para que assim seja possível comprovar, ou não, de forma assertiva a hipótese em análise. Nesse sentido, serão elaboradas análises e medições às respostas apresentadas na base de dados, com base em estudo de vários autores.

No presente estudo, foi utilizada como base de tratamento e validação de dados a ferramenta Excel, que foi exportada automaticamente do inquérito realizado no *Google Forms* e que servirá de base para toda a análise de resultados. O Excel permitiu visualizar e perceber os dados obtidos com o inquérito, de uma forma geral, assim como a correlação dos mesmos.

Assim, torna-se possível analisar de forma individual as respostas de cada pergunta, bem como o inquérito num todo e a relação entre respostas, validando ou rejeitando as hipóteses de segundo grau, com o objetivo de perceber a veracidade das hipóteses principal. Procedeu-se à amostragem conforme ficha técnica do estudo com Universo da população, a amostra, a margem de erro, o intervalo de confiança<sup>2</sup>.

## 4. Resultados

Tal como foi referido anteriormente, o inquérito foi divulgado a várias empresas, incubadas ou não, de forma mais objetiva com contactos diretos com incubadoras bem como de forma mais geral com a divulgação do mesmo em redes sociais, o que contribuiu para que a amostra seja diversificada e assim mais credível.

O inquérito é composto por quatro partes distintas, sendo que a primeira tem como foco a caracterização da empresa, na segunda pretende-se perceber qual é a posição do empresário face à partilha e aquisição de conhecimento, na terceira consegue-se compreender quais são as empresas incubadas e quais foram os resultados oriundos dessa incubação, por fim, a quarta parte permite perceber quais são os meios de destaque para a partilha e aquisição de conhecimento.

No presente capítulo irão ser apresentados os resultados de todas as questões que compõem o inquérito, de acordo com a parte em que estão inseridos. O número de respostas obtidas no inquérito foram 205, sendo que ao longo do capítulo os resultados irão ser apresentados de duas maneiras distintas: em primeiro lugar os gráficos dos resultados brutos do inquérito e, seguidamente, os gráficos dos resultados por intervalo de idade das empresas.

### Parte I – “Caraterização das Empresas”

De acordo com o que foi referido no ponto 3.3., a parte I do inquérito destina-se à recolha de dados de forma a conseguir caracterizar a amostra. Para uma análise mais simplificada e eficaz foi elaborada a **tabela 1** com os dados.

De acordo com a tabela seguinte, compreende-se que a grande maioria das empresas que responderam ao inquérito está sediada na zona norte do país, sendo a cidade do Porto a que apresentam uma maior percentagem de resposta. Relativamente ao nº de trabalhadores, o maior número de respostas é no ponto “menos de 10 trabalhadores”, o que pode ser consequência da divulgação em incubadoras, tendo em conta que a maioria das start-ups têm um número de trabalhadores reduzido.

Atendendo ao facto que a hipótese em análise no presente estudo ter a variável “idade” como foco de análise, foram definidos os intervalos de idade a considerar, sendo que até 5 anos se considerou como uma empresa sendo jovem, e com mais de 6 anos uma empresa já adulta.



Tabela 1: Perfil das Empresas inquiridas

Distrito	Dados							
	N.º Trabalhadores			Idade da Empresa				
Algarve	2	1%	Até 10	140	68%	Inferior a 1 ano	14	7%
Aveiro	16	8%	De 11 a 50	33	16%	Entre 1 e 2 anos	27	13%
Braga	10	5%	De 51 a 250	18	9%	Entre 3 e 5 anos	61	30%
Coimbra	6	3%	Mais de 250	14	7%	Entre 6 e 10 anos	18	9%
Lisboa	4	2%				Mais de 10 anos	85	41%
Porto	162	79%						
Vila Real	3	1%						
Viseu	2	1%						

De acordo com a tabela em cima, compreende-se que a grande maioria das empresas que responderam ao inquérito está sediada na zona norte do país, sendo a cidade do Porto a que apresentam uma maior percentagem de resposta. Relativamente ao nº de trabalhadores, o maior número de respostas é no ponto “menos de 10 trabalhadores”, o que pode ser consequência da divulgação em incubadoras, tendo em conta que a maioria das *start-ups* têm um número de trabalhadores reduzido.

Atendendo ao facto que a hipótese em análise no presente estudo ter a variável “idade” como foco de análise, foram definidos os intervalos de idade a considerar, sendo que até 5 anos se considerou como uma empresa sendo jovem, e com mais de 6 anos uma empresa já adulta.

Figura 1: Idade da empresa (gráfico geral)

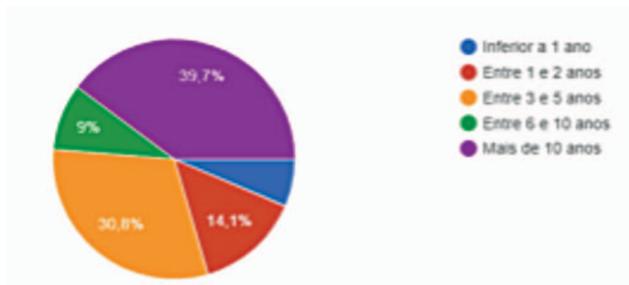


Figura 2: Idade da empresa (por intervalo de idades)



No gráfico em cima torna-se possível perceber que a idade das empresas que responderam ao inquérito é bas-

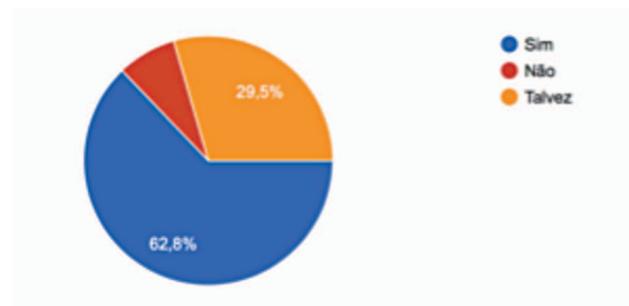
tante equilibrada. As respostas foram agrupadas de acordo com os intervalos em cima apresentados, resultando assim em 102 respostas com empresas com 5 anos ou menos, e 103 com 6 anos ou mais.

**Parte II – “Posição e Envolvimento das Empresas”**

Na segunda parte do inquérito, o principal objetivo, passa por perceber qual é a posição das empresas inquiridas face à gestão, partilha e aquisição de conhecimento, de forma direta e indireta. Para isso, foram assim definidos “momentos” de partilha e aquisição de conhecimento académico e identificada a posição dos empresários/empresas face aos mesmos. Destes resultados é também possível aferir o nível de relação das empresas com as universidades.

Na questão 5, o objetivo passou por perceber qual seria o grau de aceitação das empresas serem alvos de estudo de caso ou de investigação científica.

Figura 3: Questão 5 (gráfico geral)



Não estando as respostas ainda segmentadas no gráfico em cima, perceber que a grande maioria das empresas estaria predisposta a aceitar o desafio para serem alvo de estudo de caso por parte de outra entidade. Sendo que 7,7% das empresas (6 empresas) apresentam uma resposta negativa.

Figura 4: Questão 5 (por intervalo de idades)



Nos gráficos em cima, as mesmas respostas são apresentadas de acordo com os intervalos de idade das em-



presas, onde se lê que apresar de a respostas “sim” ter a maioria em ambos os grupos, apresenta uma percentagem ligeiramente mais elevadas (7%) nas empresas com menos de 5 anos. O oposto de passa com a outras duas opções de resposta (“não” e “talvez”).

A segunda questão deste grupo, aborda a participação em conferência do foro académico, sendo estas um meio de partilha de conhecimento também. Os resultados gerais são:

Figura 5: Questão 6 (gráfico geral)

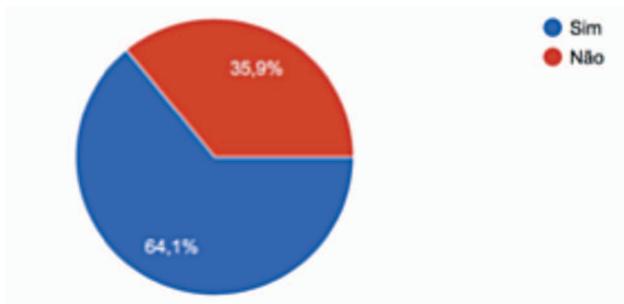


Figura 6: Questão 6 (por intervalo de idades)



À semelhança da questão anterior, a opção “sim” apresenta uma maior percentagem de resposta (64,1%) em comparação com os 35,9% de respostas negativas.

Quando apresentados por intervalos de idade, os resultados das respostas a esta questão são, semelhantes, sendo a diferença no número das respostas pouco significativa para alterar as percentagens.

Na questão nº7 procura-se perceber se os empresários procuram e aplicam conhecimento, com recurso a estudos científicos, para inovação na empresa.

Na questão n.º 7 do inquérito, na figura 8, 62,8% das empresas responderam de forma positiva à questão. Na figura 9, é possível verificar que ambas as subamostras apresentam uma tendência positiva, nomeadamente 61% das empresas com 5 anos ou menos recorre a conhecimento científico aquando a pretensão de inovação das mesmas. As empresas com 6 anos ou mais, apresentam um comportamento mais favorável a esta ação com 68% de respostas “sim”.

A questão nº8 pretende apurar se, o conhecimento adquirido, explanado nas últimas três questões é, efetiva-

mente, aplicado na prática pelas empresas e em que momentos.

Figura 7: Questão 7 (Gráfico geral)

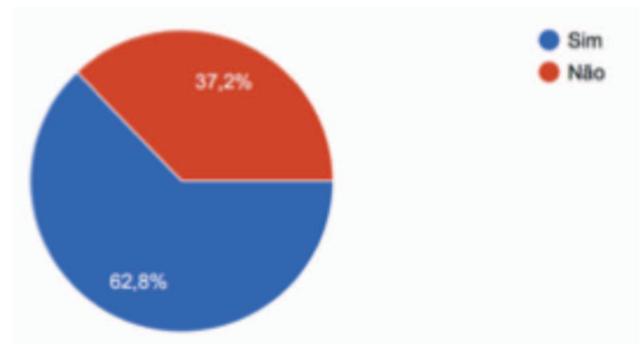


Figura 8: Questão 7 (por intervalo de idades)



Figura 9: Questão 8 (Gráfico geral)

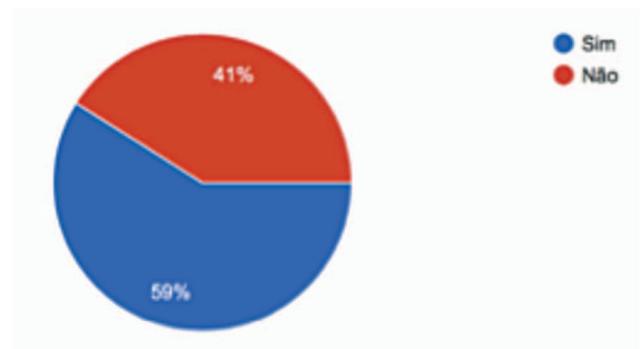


Figura 10: Questão 8 (por intervalo de idades)

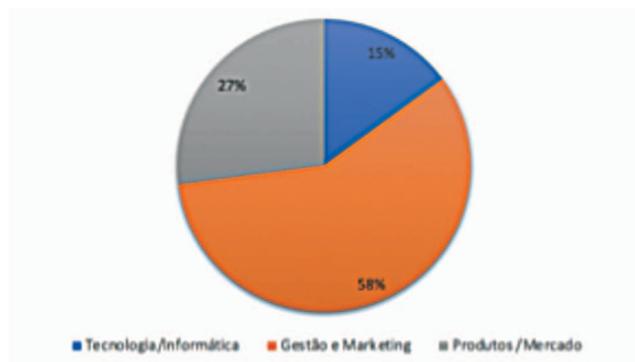




Apenas 59% (figura 10) da amostra aplica efetivamente o conhecimento adquirido nos momentos representados nas questões anteriores. Na figura 11, onde as empresas com 5 anos ou menos estão representadas a cor-de-laranja e as empresas com 6 anos ou mais a azul, lê-se que, novamente, a posição de ambas é positiva em respostas a questão.

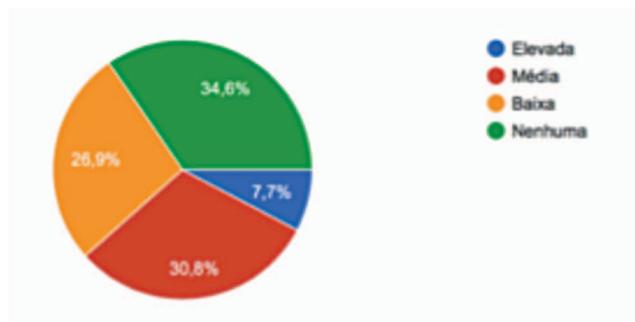
Ao ser indagada a forma de aplicação do conhecimento, das 125 respostas favoráveis apenas 18 nada indicaram. Após agregação dos resultados foi possível obter a seguinte segmentação por área de aplicação, tendo resultado na extração de três áreas principais: Gestão e Marketing, Tecnologia/informática e Produto/Mercado.

**Figura 11: Principais áreas da aplicação de conhecimento**



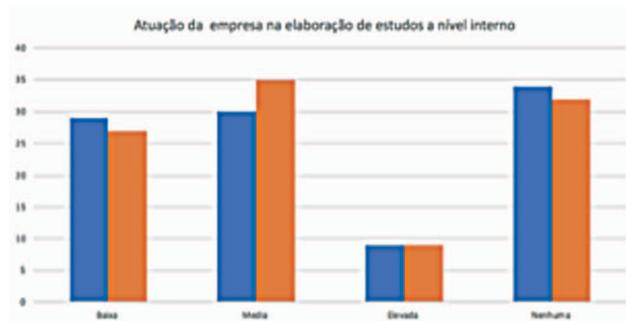
Na questão nº9, pretendeu-se perceber se as empresas elaboram algum estudo a nível interno. Quando inquirida a amostra foi obtido o seguinte cenário:

**Figura 12: Questão 9 (Gráfico geral)**



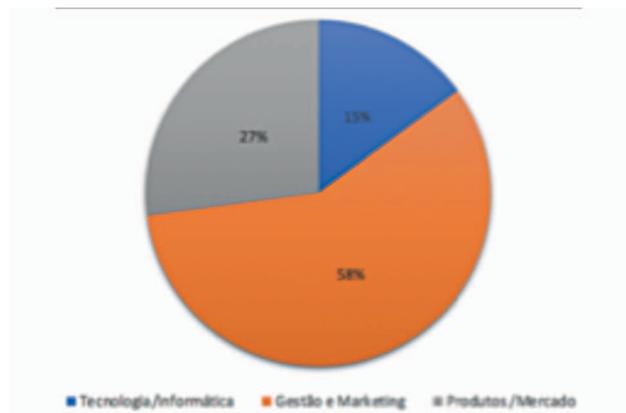
Analisando os gráficos em cima, percebe-se que, no que diz respeito à elaboração de estudos internos nas empresas, a grande maioria refere que a atividade das mesmas é nenhuma (34,6%) ou baixa (26,9%). Quando comparadas pelos intervalos de idade, onde as empresas com 5 anos ou menos estão representadas a cor-de-laranja e as empresas com 6 anos ou mais a azul, compreende-se que as empresas com menos de 5 anos apresentam uma postura mais ativa.

**Figura 13: Questão 9 (por intervalo de idades)**



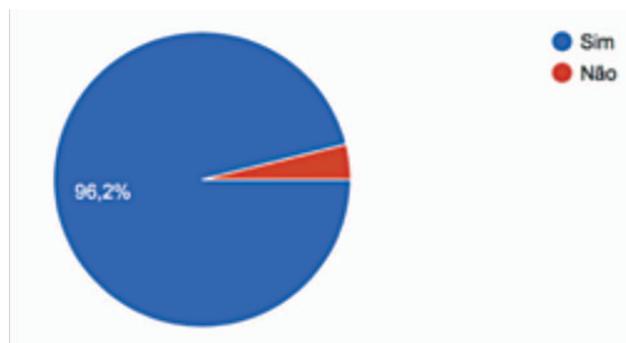
Quando questionados sobre o tipo de estudo elaborado, através de uma questão de resposta aberta e após aglomerados os resultados sobre os temas trabalhados, é possível obter a seguinte divisão:

**Figura 14: Principais áreas de estudos internos**



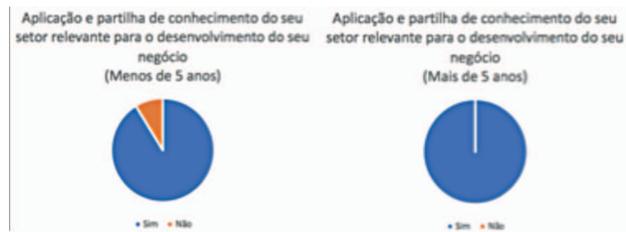
Na questão nº11 pretende-se auscultar se a empresas inquiridas consideram relevante a partilha de conhecimento científico, concretamente no seu setor de atividade. Sendo que, no gráfico geral, é apresentada a grande maioria a responder de forma positiva a pergunta, sendo que, apenas 3,8% das empresas consideram que não era relevante.

**Figura 15: Questão 11 (gráfico geral)**





**Figura 16: Questão nº11 (por intervalo de idades)**



No entanto, quando comparados os gráficos que apresentam as respostas segmentadas por intervalos de idade, lê-se que os 3,8% de empresas que responderam que não era relevante a partilha de conhecimento, têm menos de 5 anos.

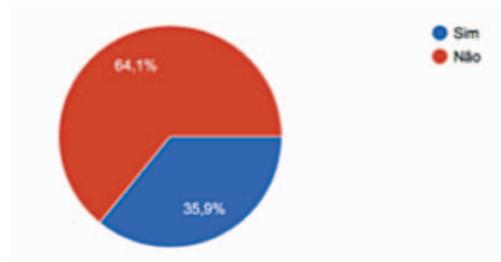
Assim, os dados recolhidos da parte II do inquérito apresentaram-se como bastante elucidativos em relação ao comportamento das empresas relativamente à sua posição na gestão de conhecimento.

### Parte III – Incubação de Empresas

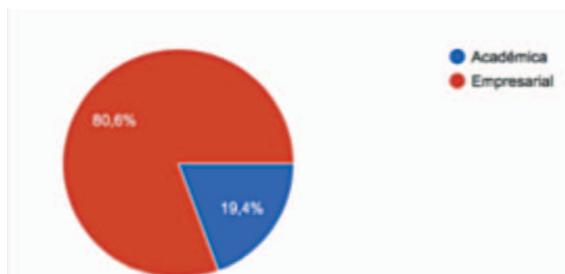
Este grupo de questões, foi introduzido no inquérito tendo em conta o outro estudo científico que está a ser realizado tendo-o como base. No entanto, o seu objetivo, passa por permitir em que a tipologia de ecossistema em que se encontra a amostra, bem como a evolução da taxa de crescimento do seu volume de negócios.

Sendo que a primeira e segunda questão, destinam-se a perceber qual a percentagem da amostra que se encontra num centro de incubação e, qual a sua tipologia (académica ou empresarial). Assim, cerca de 64,1% da amostra (total de 78 empresas) encontram-se incubadas, sobretudo em incubadoras de cariz empresarial ao invés do académico.

**Figura 17: Percentagem de empresas incubadas na amostra**



**Figura 18: Tipologia de incubadora**



Na questão seguinte, o objetivo passa por perceber qual é a taxa de crescimento do volume de negócios das empresas que se encontram incubadas, sendo que o maior crescimento dá-se no 3º ano de incubação, onde 35% das empresas responderam que este se encontrava no intervalo de >51% e <75%.

**Tabela 2: Taxas de Crescimento do Volume de Negócios nas Empresas inseridas em Incubadoras**

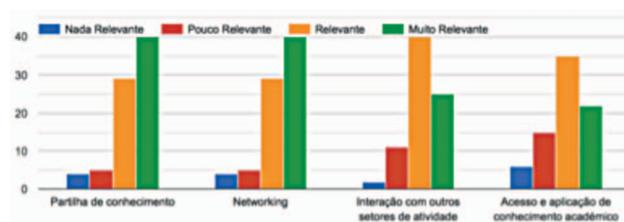
13. Incubação - Taxa de crescimento do volume de negócios			
	2º ano	3º ano	4º ano
< 25%	26%	19%	8%
> 26% e < 50%	35%	19%	37%
> 51% e < 75%	12%	35%	13%
> 76%	13%	3%	18%

No presente grupo, as questões servem apenas para conseguir caracterizar melhor a amostra em questão, tendo em conta que a incubação das empresas não é considerada como variável de estudo no trabalho em questão.

### Parte IV – Meios para Alcance do Conhecimento

Por fim, a última parte do inquérito destina-se a perceber, qual é a relevância atribuída pela amostra às alavancas que podem ser consideradas fatores potenciadores do crescimento da própria empresa. Tal como nas partes anterior, foi efetuada uma análise inicial aos gráficos gerais e, posteriormente, uma análise dos mesmos resultados, no entanto trabalhados por intervalos de idade previamente definidos.

**Figura 19: Grau de relevância de fatores potenciadores do crescimento empresarial**



No contexto geral, percebe-se que a grande maioria da amostra considera que, todos os fatores referenciados, se apresentam como “Muito Relevantes” ou “Relevantes” para o crescimento do negócio. Sendo que, o fator que apresenta resultados “menos” positivos, em comparação com os restantes, é, efetivamente, o de que refere o “acesso e aplicação de conhecimento académico”.

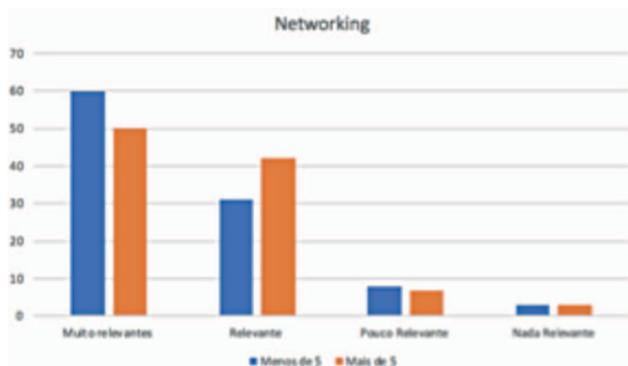
O primeiro fator a ser considerado foi a “Partilha de conhecimento”, sendo que, em ambos os intervalos de idade a tendência da resposta é positiva, no entanto o maior número de respostas “Muito relevante” pertence às empresas com 6 anos ou mais, assim como, o maior número de respostas “Nada relevante”.



**Figura 20:** Grau de relevância da partilha de conhecimento para o crescimento do negócio



**Figura 21:** Grau de relevância do networking para o crescimento do negócio



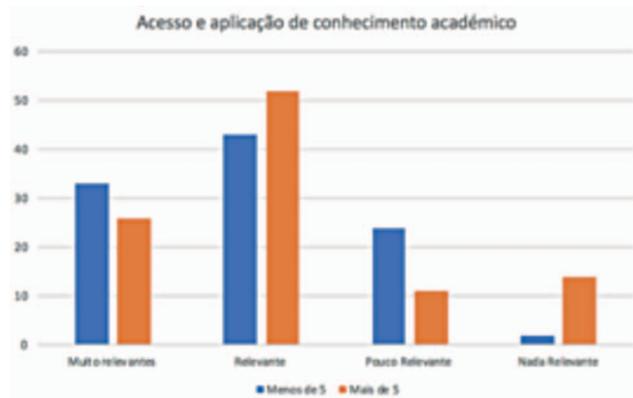
Relativamente ao fator “Networking”, são as empresas com menos de 5 anos que apresentam uma maior percentagem de resposta “Muito Relevante”.

**Figura 22:** Grau de relevância da interação com outros setores de atividade para o crescimento do negócio



No que diz respeito à “Interação com outros setores de atividade”, a tendência na resposta também se apresenta positiva, no entanto, o grande foco de respostas, está no “Relevante”, onde, não existe grande diferença mediante os intervalos de idade.

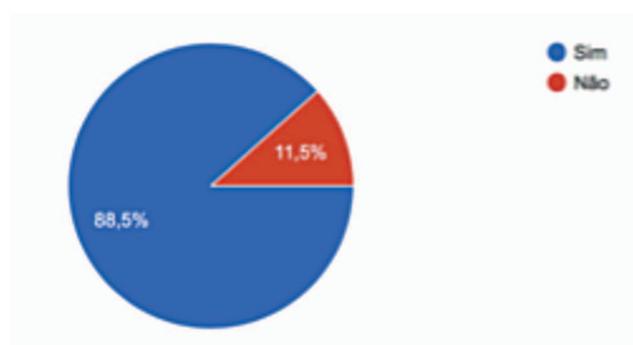
**Figura 23:** Grau de relevância do acesso e aplicação de conhecimento académico para o crescimento do negócio



Apesar de também apresentar uma tendência positiva na resposta, o acesso e aplicação de conhecimento académico, é, na grande maioria, considerado pela amostra, apenas “Relevante” para o crescimento do negócio.

Por fim, a última questão deste grupo, pretende perceber qual a opinião da amostra relativamente à incubação como fator de inovação empresarial. Assim, de acordo com a visão da amostra, 88,5% acredita que a incubação de empresas é um fator de estimula as mesmas para a inovação.

**Figura 24:** Incubação como fator de inovação empresarial



## 5. Conclusões

É importante que sejam realizadas reflexões sobre as análises dos processos que potenciam a inovação nas empresas, de forma a criar uma avaliação a um núcleo de indicadores de para perceber quais deles causam maior impacto no desempenho das empresas.

Tendo em conta a atribuição do mercado a que as empresas do século XXI estão sujeitas, é do interesse das mesmas que sejam realizados, cada vez mais, estudos sobre a temática em questão, para que assim possam reunir condições concretas sobre a forma como se apresentam no mercado.

A estrutura da empresa é identificada, por vários autores, como um fator que, de facto, influencia a postura



inovadora da mesma. Como subdimensão, é identificada a Idade da empresa como fator que influencia a sua capacidade para desenvolver práticas e iniciativas de inovação. A idade da empresa manifestou ser parte que pode interferir com as suas atividades inovadoras das empresas, tanto em empresas com muitos anos de atividades como nas mais recentes. Por um lado, os poucos anos de existência no mercado contribuem para que as empresas *startup* tenham de dar provas de confiança e qualidade da sua marca antes de se tornarem inovadoras, mas, por outro lado, várias empresas que já reúnem alguns anos de atividade no mercado apresentam posturas avessas à mudança.

Na ótica da partilha de conhecimento, torna-se essencial intensificar o relacionamento entre o mundo académico e o mundo empresarial, sendo que as universidades necessitam de empresas que aceitem a realização de estudo das problemáticas em contexto real e, para as próprias empresas, isto representam uma vantagem competitiva visto poderem aperfeiçoar métodos de gestão tais como, a sustentabilidade na tomada de decisões. No entanto, este relacionamento ainda não funciona em pleno, muitas das vezes, pela cultura interna das empresas ainda não estar alinhada com esta necessidade.

Muitas empresas mostram-se reticentes no momento de partilhar dados financeiros, de avaliar metodologia de trabalho, fazer levantamentos para avaliação, entre outros. No entanto, cada vez mais se torna essencial, para a sustentabilidade de uma empresa, a realização de metodologia de auscultação para avaliação de processos e métodos.

No passado, os recursos financeiros eram considerados o recurso fundamental e único que garantia o sucesso na gestão empresarial. No entanto, com a evolução dos tempos, da prática da gestão bem como com as mudanças constantes no mercado, o capital intelectual ganhou força e assumiu o papel de ferramenta essencial como ferramenta de apoio à tomada de decisões empresariais. Assim, o ativo mais importante para uma empresa é o conhecimento, especialmente, para as que atuam em ambientes altamente competitivos.

Tal como já foi referido, o objetivo principal de investigação neste trabalho está relacionado com a área da Gestão de Conhecimento em empresas, e procura perceber se a idade das mesmas pode ser considerada um fator que potencia ou não a predisposição para a aplicação e partilha de conhecimento. Neste estudo a hipótese em análise é **“As empresas mais recentes apresentam-se mais predispostas à aplicação e partilha de conhecimento, pela maior abertura à inovação.”** Para isso, foi definido um conjunto de hipóteses de segundo nível, anteriormente apresentadas, que passamos a examinar:

▶ **H1: As empresas mais recentes apresentam maior predisposição para serem alvos de um estudo de caso ou investigação.**

De acordo com os dados apresentados em cima, as empresas com cinco ou menos de atuação no mercado estão mais predispostas a serem alvos de estudo por parte de externos, ou seja, a partilharem sem entraves dados para serem sujeitos a avaliações e para que se consigam auferir conclusões sobre a sua atuação. No entanto, a diferença de resultados na resposta positiva é muito baixa em comparação com a outra subamostra. Conclui-se assim que, efetivamente, as empresas mais recentes estão mais predispostas, no entanto, a diferença entre os intervalos de idade não é significativa.

Dado o mercado conturbado a que as empresas estão sujeitas, para sobreviverem tiveram que adaptar a sua cultura e maneira como olhavam para a partilha e avaliação, por essa razão a diferença de resultados não é significativa.

▶ **H2: As empresas mais recentes participam mais em conferências académicas, reconhecendo o seu potencial e aplicando o conhecimento.**

Conforme verificado nos resultados, não existem diferenças significativas quando comparados os intervalos de idade, apesar de ambos responderem de forma positiva à pergunta reconhecendo assim a importância que a partilha de conhecimento gerada em conferências académicas apresentam para a inovação empresarial. No entanto, um dado significativo para esta hipótese é que mais de um terço da amostra assumiu que não participa em conferências de cariz académico, logo não lhes reconhece importância. Pode-se concluir que a partilha de conhecimento e *networking* gerado em conferências académicas são de grosso modo desvalorizadas pelo tecido empresarial.

▶ **H3: As empresas mais recentes utilizam com mais frequência, como recurso para a inovação, estudos académicos/científicos.**

Dos dados analisados podemos aferir que não existe uma correlação forte entre a idade da empresa e frequência com que procura estudos científicos como recurso à inovação, tendo em conta que ao ler os resultados das empresas com mais de seis anos se percebe que este intervalo assume a percentagem mais elevadas de resposta positiva. No entanto, à semelhança da hipótese anterior, é de salientar que, novamente, mais de um terço das empresas inquiridas refere que não utiliza qualquer tipo de estudos científicos para promoção da inovação na sua empresa.

▶ **H4: As empresas mais recentes estão mais predispostas à participação em momentos de *networking* e consideram-no uma fonte relevante de partilha de conhecimento.**

Da análise dos dados percebemos que, no geral das respostas, o *networking* é um meio de partilha de conhecimento muito relevante para a grande maioria da amostra. Neste sentido a correlação entre a idade e a relevância atribuída ao *networking* é positiva, considerando-o assim como fator potenciador do desenvolvimento das empresas.



O fator *networking* apresenta uma enorme aceitação e reconhecimento por parte das empresas, pela sua informalidade na partilha de conhecimento, ou seja, escapa as “regras” e rigor impostos pelo conhecimento científico. A grande maioria das empresas “assusta-se” quando é confrontada com o rigor excessivo característico da produção científica.

**H5: As empresas incubadas apresentam posturas mais inovadoras.**

A questão que abrange esta hipótese prevê a resposta da amostra na sua totalidade, ou seja, não é comprada por intervalos de idade. Assim é notório que as empresas assumem que a incubação potencia a inovação das mesmas, pelo contacto direto constante com outros setores de atividade, pela forma diferenciada de trabalhar, pela partilha constate entre empresas, entre outros fatores. No entanto, podemos assumir que, de acordo com as regras para a incubação nos centros, os anos de atividade de uma empresa é um dos critérios de aceitação, logo, regra geral, as empresas incubadas são empresas recentes que apresentam poucos ou nenhum ano de atividade no mercado. Apesar de não se poder assumir esta hipótese na totalidade, tendo em conta que existem exceções a regra.

Considerando os dados referidos, poucas foram as hipóteses de segundo nível que ficam validadas nesta análise, e por essa razão parece não existirem dados concretos que possibilitem relacionar a idade da empresa com uma maior predisposição para aquisição e partilha de conhecimento científico.

Assim, e após deliberadas as convergências entre a longevidade da empresa e o seu cariz inovador, depreendem-se algumas correlações, no entanto são fracas. Isto é, nos resultados apresentados percebe-se que as empresas com menos anos de atividade do mercado, regra geral, estão mais predispostas à partilha e aquisição de conhecimento, no entanto, a diferença de valores não é, significativamente, alta para que se consiga comprovar a hipótese em análise de forma assertiva.

No entanto, dados frutos desta mesma análise, referem que as empresas no geral, não separadas por intervalos de idade, reconhecem a importância da aquisição e gestão de conhecimento como alavanca para a vantagem competitiva da empresa no mercado, no entanto, não de forma significativa. Apesar de já terem sido realizados vários estudos que comprovam isso mesmo, a cultura empresarial portuguesa ainda não assume este fator de forma expressiva.

Dado ênfase a hipótese 1, percebe-se que apesar das empresas reconhecer a importância de assumir uma postura mais inovadora face ao conhecimento e sua gestão, quando se questiona se aceitariam ser alvo de estudo, mais de um terço da amostra ou assume concretamente que não ou mostra-se hesitante, o que reflete uma falta de conhecimento sobre as suas vantagens.

Relativamente ao relacionamento entre o mundo a aca-

démico e empresarial, percebe-se que este não é assumido de forma significativa pelas empresas quando verificamos e comparamos as hipóteses 2 e 4, sendo que, na primeira estão referidas conferências académicas e na segunda momentos de *networking*. A amostra na sua totalidade, assume que o *networking* é um meio de partilha de conhecimento mais favorável do que as conferências académicas e, tal como já foi referido, um dos fatores que pode causar esta diferença é a informalidade, ou seja, enquanto “conferências académicas” têm, na mente dos empresários, imediatamente associadas a si um maior rigor e uma maior formalidade, o *networking* não, apesar de ambos serem veículos de partilha de conhecimento e debate de ideias.

**HIPOTESE: As empresas mais recentes apresentam-se mais predispostas à aplicação e partilha de conhecimento, pela maior abertura à inovação.**

Pelos resultados expostos atrás não foi possível validada a hipótese principal deste estudo, ou seja, a idade das empresas não pode ser considerada como fator de inibição, e vice-versa, das mesmas à partilha e aquisição de conhecimento. Atendendo ao fato de os resultados serem todos com valores positivos, no entanto, a quando da comparação por intervalos de idade, as diferenças dos resultados não se apresentam como significativas para conseguir comprovar a tese em análise.

Consegue-se também perceber que, a gestão de conhecimento apesar de já ser considerada um fator benéfico para a melhoria da performance das empresas, ainda existem empresários (mais de um terço da amostra) que não partilha dessa opinião.

## 6. Implicações na Gestão Empresarial

As conclusões deste estudo possibilitam perceber como se encontra a mentalidade dos empresários face à produção científica e ao conhecimento que esta gera. Apesar do grande crescimento que se deu na última década, a cultura do meio empresarial de investir em conhecimento científico, isto é, as sinergias entre as instituições de ensino superior e a rede empresarial, continuam a não ser muito significativas, possivelmente porque estes novos conhecimentos não tenham sido adequadamente transmitidos para o tecido económico.

A produção científica e o conhecimento a que está associada, tem vindo a ganhar um papel de maior importância e, assim sendo, a sua valorização por parte dos diferentes agentes tem tido um crescimento progressivo, sendo importante referir que, devido à instabilidade e competitividade do mercado, as empresas procuram, de uma forma mais assídua, a aquisição de conhecimentos que façam com que estas se antecipem de forma a se tornarem mais competitivas e sustentáveis.

Facilmente se depreende, segundo várias análises e dados, que Portugal encontra-se aquém de países próxi-



mos como Espanha e França no que diz respeito à produção de conhecimento e ao seu reconhecimento por parte do tecido empresarial.

Os Estados Unidos continuam a estar na vanguarda da investigação científica, isto porque o número de investigadores é maior relativamente à Europa, mas também, porque existe uma ampla preocupação em transferir o conhecimento adquirido para a indústria/empresas, conseguindo assim que este origine um maior impacto socioeconómico. Consequentemente, as próprias empresas tornam-se as principais interessadas no desenvolvimento de novos conhecimentos. Na Europa, os países líderes na produção e publicação de artigos científicos, segundo a *Web Of Science*, são os países nórdicos como Dinamarca, Suécia e Finlândia.

Portugal encontra-se no grupo dos países que, mesmo ocupando lugares baixos no ranking tiveram uma notória subida, dado que o sector de investigação científica teve um crescimento significativo na última década, refletindo-se assim num aumento de publicações em revistas científicas de referência e continuando a ser dos países com menos cultura de investimento na produção científica, ou seja, em 2015 Portugal nesta área teve um investimento de 1,28% do PIB em comparação com a média da união europeia que é 1,9% do PIB.

Todos estes dados são reflexo da mentalidade empresarial portuguesa, bem como das alterações que esta tem vindo a sentir devido às constantes alterações de mercado bem como, à crise que se fez sentir nos anos anteriores. Pode-se assumir que as empresas nacionais já percebem a importância da informação e do conhecimento dela advindo, no entanto, esse reconhecimento ainda ficam aquém quando comparado com o resto do mundo.

Os mesmo acontece quando se aborda o relacionamento entre o mundo académico e o mundo empresarial. É de elevada importância que esta relação seja estimulada por ambas as partes, porque, só quando ela acontecer é que as universidades (sendo este fator transversal a todos os graus de ensino) irão reunir informação e condições para alterarem os seus métodos de trabalho e formar os seus alunos de acordo com as necessidades das empresas. E vice-versa, as empresas, para melhorarem a sua performance com base em conhecimento comprovado cientificamente, precisam de fomentar esta relação, dando-se como alvos de estudo as escolas. No ramo das ciências exatas esta relação é já evidente, no entanto, no ramo das ciências não exatas ainda existe um longo caminho a percorrer.

## 7. Limitações e Investigação Futura

Este estudo teve como alvo de análise as empresas, por essa razão, a forma como foi pensado o inquérito teve como base a construção de perguntas de compreensão e resposta rápidas, o que por um lado, facilitou a aceitação de resposta por parte das empresas, mas por outro impediu uma

análise mais detalha e pormenorizada em alguns pontos.

Outra limitação do estudo vai de encontro a forma como o inquérito foi divulgado o que resultou num foco de maior incidência de empresas da zona norte do país e não de Portugal inteiro. Apesar da divulgação por redes sociais permitir chegar a todos o país, os contactos com incubadoras foram principalmente da zona norte.

O presente estudo apresenta como limitações a maior incidência de resposta das empresas da zona norte do país, sendo importante uma maior diversidade para que a amostra fosse mais abrangem e a forma foi construído o inquérito, que pôde retirar alguma qualidade nos resultados de certas respostas.

Tendo sido a gestão de conhecimento a base do presente estudo, e dado a sua importância para a rede empresarial ainda não ser totalmente reconhecida, seria interessante estudar e perceber em investigações futuras quais são, de facto, os entres que os empresários apresentam face a esta aceitação e qual a sua razão.

Ainda na ótica das empresas, seria igualmente interessante perceber porque razão a rede empresarial nacional ainda se apresenta reticente ao envolvimento com o mundo académico, apesar de existirem muitos protocolos assinados por ambas as entidades, estes raramente são estimulados e levados a cabo de forma proveitosa para ambos os lados. Assim, torna-se interessante perceber, na opinião dos empresários, em que moldes poderia ser alterada a atuação das universidades, com lecionação na área da gestão e economia, para que este relacionamento fosse alavancado.

## Referências Bibliográficas

- [1] Braga, A. (s.d). A Gestão de Informação. Trabalho realizado a partir de Tese de Mestrado em Gestão - Universidade da Beira Interior (1996), com supervisão da Professora-Doutora Maria Joaquina Barrulhas (Investigadora do INETI e Professora convidada da UBI).
- [2] Cachão, J. (2014). O conhecimento e inovação como fator de sucesso de uma organização – O caso Sport Lisboa e Benfica. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- [3] Cooper, P. (2017). Informatics: Data, Information, Knowledge and wisdom. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 18(Clinical anaesthesia / Ophthalmic anaesthesia), 55-56. doi: 10.1016/j.mpaic.2016.10.006
- [4] Dantas, J. 2013. Inovação e marketing em serviços. Lisboa: LIDEL, Edições técnicas, Lda.
- [5] Dantas, J. (2014) – Gestão da Inovação. Porto: Vida Económica, 2001. ISBN 972-788-051-7. pp. 49-139
- [6] Fernandes, T. INDICADORES PARA A GESTÃO DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO DE EMPRESAS STARTUP. Projecto para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Serviços e da Tecnologia. ISCTE – Business School.
- [7] Fonseca, P. (2013). Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso. DISSERTAÇÃO DE Mestrado EM GESTÃO. ISCTE – Business School. Available at: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7968/1/PPF\\_dissertação\\_FINAL\\_PRINTdocx.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7968/1/PPF_dissertação_FINAL_PRINTdocx.pdf)
- [8] Grilo (2017). Opinião. Relações universidade-empresa: um contributo para o futuro. [online] PÚBLICO. Available at: <https://www.publico.pt/2016/02/03/ciencia/opiniao/as-relacoes-universidadeempresa-um>



contributo-para-o-futuro-1722139

[9] Gouveia, L. B., & Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de apoio à gestão*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

[10] Leaders, L. and Leaders, L. (2019). *As maiores barreiras à inovação nas grandes empresas - Link to Leaders*. [online] Link to Leaders. Available at: <http://linktoleaders.com/maiores-barreiras-inovacao-grandes-empresas/> [Accessed 14 Feb. 2019].

[11] Maia, V. (2011). *A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Assessoria de Administração.

[12] Messias, L. (2005). *Informação: um estudo exploratório do conceito em periódicos científicos brasileiros da área de Ciência da Informação*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade

Estadual Paulista.

[13] Pina, P. (2010). *Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações - Estudo de Caso*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação. ISCTE-IUL

[14] Santos, A. (2013). *O Impacto da Gestão do Conhecimento e da Inovação na Performance das Empresas do Distrito de Leiria*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

[15] Serrano, A. e Fialho, C. (2003). *Gestão do conhecimento: O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA- Editora Informática.

[16] Vale, G; Amâncio, R.; Lauria, M. (2006). *Capital Social e suas implicações para o estudo das organizações*. Salvador: Revista Organizações & Sociedade, v. 13, no.36, p. 45-63.



## Apêndices e Anexos

### Apêndice 1 - Inquérito

# A produção científica no mundo empresarial em Portugal

O presente questionário insere-se na disciplina de Projeto da Atlântico Business School, para a obtenção de grau de Mestre, no ano letivo 2018-2019 e visa apurar a importância da Produção Científica junto do Mundo Empresarial, bem como a postura que as empresas assumem relativamente à aplicação e partilha de conhecimento.

A resposta a este questionário demorará cerca de 5 minutos e destina-se a empresas/empresários.

Agradecemos a resposta de todos,  
Andreia Esteves e Maria Inês Ribeiro

**\*Obrigatório**

1. 1. Distrito \*

---

2. 2. Número de Trabalhadores \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 10
- De 11 a 50
- De 51 a 250
- Mais de 250

3. 3. Setor de Atividade (CAE) \*

---

4. 4. Idade da empresa: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Inferior a 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

5. 5. No caso da sua empresa ser convidada para alvo de um estudo de caso ou de uma investigação científica aceitará? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Talvez



6. 6. Já participou em alguma conferência académica? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

7. 7. Recorre à análise de estudos académicos/científicos para inovação da sua empresa? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

8. 8. Aplicou o conhecimento que adquiriu nos pontos referidos anteriormente? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

9. 8.1 Se respondeu sim na pergunta anterior, de que forma aplica conhecimento para inovação da empresa?

---

---

---

---

---

10. 9. Classifique a atuação da sua empresa na elaboração de estudos a nível interno? \*

Marcar apenas uma oval.

- Elevada  
 Média  
 Baixa  
 Nenhuma

11. 10. Que tipo de estudos elabora?

---

12. 11. Considera a pesquisa, aplicação e partilha de conhecimento do seu setor relevante para o desenvolvimento do seu negócio? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

13. 12. Está inserido, ou já esteve, numa incubadora? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não



**14. 12.2 Se sim, em que tipo?**

Marcar apenas uma oval.

- Académica  
 Empresarial

**15. 13. A sua empresa está/esteve inserida numa incubadora? Preencha a tabela abaixo relativa à taxa de crescimento do seu volume de negócio: \***

Marcar apenas uma oval por linha.

	< 25%	> 26% e < 50%	> 51% e < 75%	> 76%	Não esteve numa incubadora
2º ano de incubação	<input type="radio"/>				
3º ano de incubação	<input type="radio"/>				
4º ano de incubação	<input type="radio"/>				

**16. 14. Considera que a incubação contribui para o maior desenvolvimento das empresas? \***

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

**17. 15. Classifique os fatores abaixo indicados tendo em conta a sua relevância \***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Relevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante
Partilha de conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Networking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interação com outros setores de atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso e aplicação de conhecimento académico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. 16. Considera que a incubação de empresas potencia a inovação? \***

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

**19. 16.1. Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, em qual considera mais expressivo?**

Marcar apenas uma oval.

- Incubação empresarial  
 Incubação académica

**Apêndice 2 - Ficha técnica do estudo**

<b>Objetivos gerais</b>	Compreender a importância do relacionamento e partilha de conhecimento entre as universidades e as empresas da região Norte
<b>Universo</b>	418.082 empresas
<b>Âmbito geográfico</b>	Região Norte
<b>Metodologia</b>	Inquérito online
<b>Período de recolha de informação</b>	Março 2019 a Maio de 2019
<b>Tipo de amostragem</b>	Amostragem aleatória simples
<b>Dimensão da amostra</b>	205
<b>Erro da amostra</b>	6,8%
<b>Intervalo de confiança</b>	95%

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 < > novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

**Correspondência com o autor:**

Ribeiro, I.; Peixoto, JP.; Machado, J.; Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia, Valadares, Portugal.

**e-mail:** inesribeiro679@gmail.com; jpp@abs.pt; jose.machado@controlplan-consulting.pt



# POLÍTICAS PÚBLICAS, QUALIFICAÇÃO E EMPREGO: UMA ANÁLISE EM UMA CIDADE DO PARANÁ

Silvio Roberto Stefano<sup>1</sup>, José Luiz Pinheiro Gomes<sup>2</sup>, Josélia Elvira Teixeira<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Guarapuava PR, Brasil.

<sup>2</sup> Guarapuava PR, Brasil.

<sup>3</sup> Guarapuava PR, Brasil.

## RESUMO:

Este artigo tem como objetivo principal analisar os principais indicadores do mercado de trabalho envolvendo o emprego e desemprego nas empresas prestadoras de serviços e comércio de Guarapuava-PR, no Brasil. Além disso, foram investigados quatro possíveis órgãos responsáveis pelo desenvolvimento de políticas públicas para geração de renda e emprego. A pesquisa qualitativa foi usada para analisar o mercado de trabalho dos setores de serviços e comércio e entrevistas semiestruturadas com os representantes da Agência do Empreendedor, Agência do trabalhador, Sindicato dos Bancários e Sindicato Municipal dos Professores/servidores públicos de Guarapuava. A pesquisa quantitativa foi empregada no inquérito de 100 trabalhadores na Agência do Trabalhador abordando aspectos de empregabilidade e suas opiniões sobre o mercado de trabalho de Guarapuava. O estudo revela a insuficiência de políticas públicas afinadas com as reais necessidades do mercado de trabalho e empregabilidade, e que os trabalhadores têm a percepção da necessidade de atualização e capacitação.

**Palavras-Chave:** J21Força de trabalho e Empregabilidade; J24 Capital humano; J44 Mercado de trabalho; J48 Política Pública.

## ABSTRACT:

This paper aim to analyze the main indicators of the labor market involving employment and unemployment in service and trade companies in Guarapuava-PR, Brazil. In addition, it were investigated four possible institutions responsible for the development of public policies for income and employment generation. It was used the qualitative research to analyze the labor market of the services and trade sectors and semi-structured interviews with representatives of the Agency of the Entrepreneur, Agency of the worker, Union of Bankers and Municipal Union of Professors/civil servants of Guarapuava. It was used the quantitative research in the survey of 100 workers in the Agency of the Worker addressing aspects of employability and their opinions on the labor market of Guarapuava. The study reveals the inadequacy of public policies attuned to the real needs of the labor market and employability, and that workers have the perception of the need for updating and empowerment.

**Keywords:** J21 Labor Force and Employment; J24 Human Capital; J44 Professional Labor Markets; J48 Public Policy

## 1. Introdução

Nas últimas três décadas, o Brasil, passou por um processo de globalização e modernização da sua cadeia produtiva com a introdução de novas tecnologias, tornando-se mais exigente em relação a qualificação dos trabalhadores. Nesse sentido, a tecnologia reduziu os postos de trabalho e as vagas que permaneceram são cada vez mais complexas e utilizando as novas técnicas, exigindo do trabalhador maior capacitação.

Segundo [Fernandes et al. \(2018\)](#), nas configurações atuais, o mercado de trabalho, tem como requisito um maior nível de escolaridade, qualificação e capacitação, profissionais atualizados e que tenham a entendimento das novas

tecnologias para que consiga sua rápida inserção no mercado competitivo, bem como para que tenha seu sucesso profissional.

Essas mudanças nas relações de trabalho somadas com as crises econômicas tornou o mercado de trabalho mais dinâmico e competitivo, na medida que ocorre um aumento desproporcional da demanda em relação a oferta de trabalho, ocasionado o desemprego. Assim, surgem no governo, no meio acadêmico e na sociedade em geral, preocupações sociais e econômicas decorrentes dos altos e crescentes índices de desemprego.

De um lado o governo procura amenizar as consequências do desemprego por meio da elaboração de políticas pú-



blicas para geração de trabalho e renda, por outro, o meio acadêmico contribui com os resultados de seus estudos que tentam investigar e compreender essas complexas relações capitalistas de trabalho, surgindo novas teorias e termos, como a da empregabilidade.

Nesse contexto, apresenta-se o problema de pesquisa: quais os principais indicadores do mercado de trabalho envolvendo o emprego e desemprego nas empresas prestadoras de serviços e comércio de Guarapuava. Portanto, esse estudo tem como objetivo principal analisar os principais indicadores do mercado de trabalho envolvendo o emprego e desemprego nas empresas prestadoras de serviços e comércio de Guarapuava. Além disso, foram investigados quatro possíveis órgãos responsáveis pelo desenvolvimento de políticas públicas para geração de renda e emprego em Guarapuava, também foram pesquisados 100 trabalhadores em relação a seus aspectos de empregabilidade e suas opiniões sobre o mercado de trabalho de Guarapuava, estado do Paraná, Brasil.

Assim, este artigo se apresenta da seguinte forma: primeiro é feita uma breve revisão teórica sobre o mercado de trabalho brasileiro e sobre a teoria da empregabilidade; na seção seguinte são relatados os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos; posteriormente são apresentados e analisados os resultados adquiridos por meio desse estudo; por fim, são apresentadas as conclusões.

## 2. Revisão da Literatura: Panorama do mercado de trabalho brasileiro

O termo mercado de trabalho pode ser interpretado de diferentes formas, de acordo com a vertente teórica utilizada. Porém, há uma compreensão predominante sobre o mercado de trabalho, em que este é um “lugar” (eventualmente abstrato) onde a demanda e oferta de emprego se confrontam, essas quantidades de demanda e oferta se ajustam em função do “preço”, isto é, os salários no mercado de trabalho (Oliveira & Piccinini, 2011).

No Brasil, o mercado de trabalho começou a surgir efetivamente somente após 1930, visto que nas décadas passadas o Brasil estava passando por um processo de reestruturação, com o fim da escravidão. O surgimento deste mercado foi marcado pela migração dos nordestinos para o processo de industrialização concentrada na Região Sudeste, em especial a cidade de São Paulo (Dedecca, 2005).

Na década seguinte, entre 1940 e 1960 o Brasil apresentou um grande aumento principalmente no mercado de trabalho urbano que adquiriu 5,1 milhões de empregos, enquanto o rural cresceu apenas 2,5 milhões de seus empregos. Nesse período, fica ainda mais evidente a intensificação da urbanização no Brasil proveniente da industrialização (Cano, 2016).

Segundo Barbosa (2016), nos anos de 1960-1970 esse processo de industrialização já tinha chegado a vários esta-

dos brasileiros, como o norte e o Nordeste. Nesse período, já haviam sido estabelecidos alguns direitos trabalhistas como o salário mínimo e para algumas ocupações, também há o acesso ao sindicato e direitos sociais e trabalhistas.

Entre as décadas de 1970 e 1980, segundo Dedecca (2005) o país foi marcado por importantes acontecimentos, como a perda da legitimidade do projeto militar autoritário e a ascensão de movimentos sindicais, abrindo a porta para grandes mudanças políticas. Nesse período, o crescimento do movimento sindical foi acompanhado com a reivindicação do desenvolvimento econômico atrelado com o movimento social.

Entre os anos 1980 e 1990, as empresas brasileiras começaram um processo de modernização, em advento das novas tecnologias, surgindo a necessidade de uma força de trabalho mais capacitada. Para Fogaça e Salm (2006), nesse período, a situação do cenário brasileiro foi de adequação dos seus recursos humanos com as novas exigências e tecnologias do mercado de trabalho: a centralidade da educação, seja para maior competitividade, seja pela difusão das novas formas de produzir.

Na década de 1990, o Brasil foi marcado por uma recessão econômica em que as organizações tiveram que reestruturar o seu quadro de funcionários, eliminando postos de trabalho. Diante de uma grande demanda de mão de obra e do processo de modernização, os beneficiados foram aqueles trabalhadores que possuíam maiores níveis de escolaridade, pois essa força de trabalho representava maior importância para a manutenção da atividade produtiva (Rosandiski, 2016).

Para Marinho e Freitas (2019) com as mudanças tecnológicas, a intensificação competição, as crises econômicas e altos índices de desemprego causados pelo processo de globalização da economia surge a preocupação do governo (a partir dos anos 1990 com mais ênfase nas décadas seguintes), pela formulação das políticas públicas para a diminuição do desemprego.

Ainda segundo Rosandiski (2016), foi nesses anos que o mercado de trabalho começou a ganhar os contornos que tem até nos dias atuais, e passa a ser mais seletivo. As empresas passam a dar preferências para aqueles trabalhadores mais instruídos, enquanto aqueles com menor escolaridade encontram dificuldades para sua inserção, isso ocorre pela necessidade de adequação das novas técnicas de produção, bem como do processo organizacional, que incita a concorrência entre trabalhadores por uma vaga.

### Empregabilidade

O termo empregabilidade é relativamente novo e muito dinâmico, está relacionado com a capacidade de um indivíduo de conquistar o seu sucesso no mercado de trabalho. Para isso, o trabalhador deve preocupar-se com o desenvolvimento diversas competências e diferenciais, tornando-



-o mais empregável (Fonzar & Marcantonio, 2014). Nesse sentido, segundo Lemos e Rodriguez (2008), sobre a perspectiva da empregabilidade, cabe ao trabalhador mostrar-se atraente aos olhos dos empregadores e comprometido ininterruptamente na melhoria de sua capacitação profissional, que deixa de ser apenas uma atividade em um tempo específico da vida do trabalhador, para torna-se constante a atualização de suas capacidades, almejando o seu desenvolvimento individual por meio da conquista de novas habilidades e disposições.

Para Balassiano et al. (2005), a teoria da empregabilidade é herdeira da teoria dos pressupostos da teoria do capital humano, uma vez que relacionam a educação e a qualificação profissional como aspectos fundamentais para se enfrentar os desafios impostos pela nova conjuntura do mercado de trabalho.

O mercado de trabalho está passando por uma reestruturação, a Terceira Revolução Industrial, em que o trabalho humano está sistematicamente sendo eliminado dos meios de produções, pois está sendo substituído por uma nova geração de tecnologias. Essas máquinas inteligentes são responsáveis pela substituição de diversas profissões, forçando milhões de trabalhadores do mundo inteiro para as filas de desempregados (Rifkin, 1995).

Portanto, essa revolução tecnológica está mudando a compreensão da forma em que as empresas e os trabalhadores estão avaliando o fator decisivo do conhecimento. Não basta somente o conhecimento. Logo, conhecimento e a empregabilidade facilitam a inserção do trabalhador no mercado de trabalho, pois, são premissas necessárias inseridas no cotidiano, seja do mercado de trabalho, seja na tecnologia e na economia do país (Senhorini, 2007).

Segundo Minarelli (1995, p. 49), a empregabilidade pode ser estruturada em seis pilares:

“A união de competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas e relacionamentos: São os seis pilares que sustentam a empregabilidade.” Esses elementos conferem empregabilidade, auxiliam na capacidade de gerar trabalho, de trabalhar e possuir renda. Não adianta ter adequação profissional, competência, ou estar atualizado em sua profissão se o trabalhador não for idôneo e possuir bons relacionamentos.

Como exposto, os seis pilares da empregabilidade são: a competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas de relacionamento. Nesse contexto, Fonzar e Marcantonio (2014, p. 127) afirmam que “se todos os pilares da sustentabilidade estiverem unidos e sustentados, mesmo que uma pessoa perca seu emprego, ela consegue sustentar sua empregabilidade e conquistar um novo trabalho.” Dessa forma, a qualificação profissional surge como uma condição importante para que o trabalhador possa atender as exigências no atual modelo econômico, bem como para manter seu emprego (formal),

em um contexto no qual a competitividade e as novas tecnologias demandam cada vez mais pessoas capacitadas e qualificadas (Fernandes et al., 2018).

### 3. Metodologia

Esse estudo é de caráter descritivo, quantitativo, qualitativo e procurou pesquisar os principais órgãos responsáveis por políticas públicas de qualificação, bem como as condições de empregabilidade dos trabalhadores de Guarapuava. Segundo Hair et al. (2005, p. 86) “Os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo”. Para Flick (2009), esses estudos são importantes para apresentar com precisão os ângulos ou dimensões de um fenômeno, acontecimento contexto ou situação.

O estudo é inicialmente classificado como misto, pois teve uma abordagem qualitativa e quantitativa. Na coleta qualitativa de dados abrangeu informações sobre o mercado de trabalho dos setores de serviços e comércio por meio do portal do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e das entrevistas semiestruturadas com os representantes da Agência do Empreendedor, Agência do trabalhador, Sindicato dos Bancários e Sindicato Municipal dos Professores e Servidores Públicos de Guarapuava. Esses órgãos foram selecionados devido as suas possíveis participações em relação as políticas públicas para qualificação, em Guarapuava.

Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa quantitativa e por conveniência com 100 trabalhadores na Agência do Trabalhador em Guarapuava, assim como as entrevistas, essa pesquisa foi realizada durante o mês de novembro de 2018, por meio de um questionário com 25 perguntas fechadas a respeito dos pilares da empregabilidade e das opiniões dos trabalhadores sobre o mercado de trabalho, em Guarapuava. O questionário foi adaptado de uma pesquisa realizada pela Universidade de Brasília e os resultados disponíveis na obra “Políticas Públicas de Emprego no Brasil: avaliação externa do Programa de Seguro Desemprego”, publicada em 2010.

### 4. Análises dos Resultados: Indicadores de emprego e desemprego de Guarapuava no setor de serviços, comércio e indústria

Este estudo procurou investigar quais são os indicadores de emprego/desemprego em Guarapuava fazendo uma análise do período de 2014 até 2018. Os dados utilizados foram coletados no portal do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e são contabilizados empregos com carteira assinada (formais).

Conforme o Quadro 1, observa-se que a partir de 2015 o país começou a perder postos de trabalho, ou seja, o número de admissões era menor que os de desligamentos. Tal



fenômeno, pode ter como possível explicação a recessão econômica que teve com principais motivações crise econômica e política que se instalou no país.

**Quadro 1: Número de Vagas por setor econômico em Guarapuava**

	Ano/vagas					Total
	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Serviço</b>	410	-41	-103	163	437	866
<b>Comércio</b>	162	-231	-66	96	471	432
<b>Indústria</b>	-55	-518	-440	139	-53	-927
<b>Total ano</b>	517	-790	-609	398	855	371

Fonte: Caged (2019).

Conforme Rossi e Melo (2017), a partir do primeiro trimestre de 2015, o Brasil começou a sofrer uma recessão econômica, quando não só o PIB começou a registrar sequências de quedas, como também o consumo das famílias, os empregos e a renda começaram a despencar de forma contínua. A recuperação na geração de empregos retorna apenas em 2017, no qual o setor do comércio e serviços foram responsáveis juntos por 259 novos postos gerados, essa recuperação é ainda mais visível em 2018, no qual os dois setores geraram um pouco mais que o triplo de emprego gerado no ano anterior nesses setores.

O comércio pode ser dividido em 2 subsetores de acordo com as características no negócio, sendo classificado em comércio varejista e atacadista. O quadro 2 apresenta os dados de emprego/desemprego do comércio de acordo com a característica do negócio.

**Quadro 2: Postos gerados no comércio de acordo com tipo de atividade**

	Postos gerados pela classificação do negócio (comércio)					Total
	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Comércio Varejista</b>	209	-256	-178	-24	368	119
<b>Comércio Atacadista</b>	-47	25	112	120	103	313

Fonte: Caged (2019).

De acordo com o quadro 2, pode-se observar que comércio atacadista só não gerou empregos no ano de 2014, em contrapartida o comércio varejista só gerou empregos em 2 dos 5 anos analisados, são eles 2014 e 2018. Entre 2015 e 2018 o comércio varejista mostrou sua grande importância na geração de emprego no Município de Guarapuava.

Também foram analisados o setor de serviços, ele sendo

dividido em 6 subsetores de acordo com as características do negócio ofertado pela empresa: Instituições de crédito, seguros e capitalização; Comercialização e administração de imóveis, valores mobiliários; Transportes e comunicações; Serviço de alojamento, alimentação, reparação, manutenção...; Serviços médicos, odontológicos e veterinários; Serviços de Ensino.

**Quadro 3: Postos gerados no setor de serviços de acordo com tipo de atividade**

	Postos gerados pela classificação do serviço					Total
	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Instituições de crédito, seguros e capitalização</b>	-2	-17	-7	-12	16	-22
<b>Comercialização e administração de imóveis...</b>	151	70	-66	36	87	278
<b>Transporte e Comunicações</b>	24	-64	-5	-10	113	58
<b>Alojamento, alimentação, Reparação...</b>	113	-120	-102	85	119	95
<b>Médicos, odontológicos, Veterinários</b>	20	54	54	59	50	237
<b>Ensino</b>	104	36	23	5	52	220

Fonte: CAGED (2019)

Conforme o Quadro 3, dos 6 subsetores apenas dois deles se mantiveram gerando emprego durante os cinco anos analisados, são aquelas relacionados com a saúde e com o Ensino. O subsetor de alojamento, alimentação e reparação destacou-se negativamente entre 2015 e 2016 perdendo 222 postos de emprego, porém nos outros três anos (2013, 2017, 2018) teve um ótimo desempenho gerando 317 postos de empregos.

O subsetor que mais gerou empregos no período analisado foi o de comercialização e administração de imóveis, valores mobiliários que gerou 278 empregos formais, seguido do setor de saúde com 237 empregos e do de ensino com 210 empregos.

As instituições de crédito, seguros e capitalização foi o único setor que gerou saldo negativo no decorrer nos 5 anos analisados, visto que fecharam 22 postos de empregos formais no período análise, possivelmente pode ter como causa o grande número de desempregos nesse período, acarretando em menor confiança no mercado pelas empresas que prestam esse tipo de serviços.



## Delimitação das políticas públicas de emprego e renda: atribuições dos órgãos intermediadores

A pesquisa investigou os órgãos que são responsáveis por desenvolver as políticas públicas relacionados a geração de emprego e qualificação no mercado de trabalho em Guarapuava. Dessa forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas durante o mês de novembro de 2018 com os dirigentes desses órgãos, com o objetivo de entender quais são essas políticas e quais as contribuições, atribuições e responsabilidades desses órgãos na geração de qualificação e empregos no município de Guarapuava. Foram pesquisadas quatro instituições, sendo duas do ramo sindical, o Sindicato dos Bancários e o Sindicato dos servidores Públicos e Profissionais de Guarapuava, e os outros dois são órgãos públicos, que são a Agência do trabalhador e a Agência do empreendedor. O **quadro 4** traz o perfil dos entrevistados que representaram esses órgãos.

**Quadro 4:** Perfil dos entrevistados

	Sexo	Idade (anos)	Tempo de trabalho (anos)	Formação
A	Masculino	56	1,5	Ensino Médio
B	Feminino	41	10	Pós-graduada em educação física
C	Feminino	39	5	Graduada em Eng. Alimentos
D	Masculino	43	12	Graduado em Administração

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No **quadro 4** consta o perfil dos quatro entrevistados, sendo dois homens e duas mulheres, com idade de 39 a 56 anos, com tempo de trabalho de 1,5 a 12 anos, com formação ensino médio até pós-graduação, e os cargos de encarregado, gerente e presidente da entidade. O primeiro órgão foi a agência do trabalhador o entrevistado ocupava o cargo de gerente na agência, tinha 10 trabalhadores sobre a sua responsabilidade. Os cursos de qualificação do órgão geralmente são feitos em parceria com outras instituições seja elas privadas ou públicas.

Nas instituições privadas, o gerente citou a abertura shopping Cidade dos Lagos, em que a agência foi responsável pela capacitação e encaminhamento de parte da mão de obra necessária para a abertura do empreendimento, oferecendo cursos como balconista, atendente, fiscal de caixa e outros. Já nas parcerias com a instituição pública foi citado a parceria com a Secretária da Mulher da prefeitura na oferta de cursos para o público feminino como confeitaria, panificação e outros.

O gerente da empresa (Entrevistado A) relatou a impor-

tância da prefeitura no custeio total de alguns cursos em que é ofertado de maneira gratuita para os trabalhadores por meio do SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e da Agência do Trabalhador.

Para o entrevistado A, “a falta de qualificação de mão de obra é o maior empecilho para que o trabalhador se colocar no mercado de trabalho”. Portanto, eles procuraram valorizar os cursos de qualificação para que o trabalhador consiga emprego e a empresa consiga encontrar a mão de obra qualificada. Segundo **Martins e Oliveira (2017)**, nos longos das últimas décadas, um importante desafio vem se apresentando aos trabalhadores, que buscam se inserir no mercado de trabalho a questão da qualificação profissional, compreendida como requisito para a empregabilidade.

A Agência do Trabalhador não utiliza nenhum indicador específico para mensurar a avaliação desses resultados, porém o entrevistado “A” avalia que os resultados são bons citando que “as pessoas com qualificação têm a maior chance de se colocar no mercado de trabalho”.

O entrevistado “A”, também ressaltou a importância de buscar novas parcerias com outras instituições com objetivo de melhorar e aumentar o número de cursos para que mais trabalhadores possam ser qualificados.

Para **Alves e Vieira (1995)**, terá que ocorrer um enorme esforço entre o governo em parceria com instituições de qualificação profissional, empresas e universidades, para se desenvolver um tipo de metodologia que capacite os trabalhadores, de forma a obter os resultados desejados, ou seja, a inserção com facilidade do trabalhador.

A representante do Sindicato dos Servidores (funcionários públicos e professores municipais de Guarapuava - Entrevistada B), ocupa o cargo há 10 anos e possui 15 pessoas sobre sua coordenação. Ela falou que o órgão em si não é responsável direto por nenhuma política de qualificação para os afiliados ou para a sociedade, mas somente para os trabalhadores do órgão na área sindical.

A entrevistada B, assim como o entrevistado A, relatou que o que se pode se observar de políticas públicas para geração de emprego em Guarapuava vem da Prefeitura, por meio das suas Secretarias como a da Mulher que oferta cursos para que as mulheres vítimas de violência doméstica possam obter autonomia financeira por meio da capacitação de alguns cursos como de azulejista e pintura automotiva.

Outras duas políticas públicas que a entrevistada percebe em Guarapuava são por meio da Agência do Empreendedor que oferece estrutura para quem quer empreender e a abertura para as MPE (micro e pequenas empresas) locais nos processos licitatórios municipais. As MPE apresentam-se como a maiores geradoras de postos de trabalhos no Brasil merecendo, assim, uma atenção da administração pública.

Segundo o SEBRAE (2018), entre janeiro e setembro de 2018, as micro e pequenas empresas foram responsáveis pela geração de 575 mil postos de empregos gerados com



carteira assinada, sendo quase 5 vezes maior que a quantidade gerada pelas empresas de grande porte, que contabilizaram 130,4 mil empregos no país.

Para a entrevistada essa segunda política “pode acabar gerando mais empregos dentro daquele trabalho que ela está ofertando naquele momento”. A entrevistada B concluiu a entrevista falando sobre a sua opinião dos resultados dessas políticas públicas: “As da Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres está tendo um bom êxito, que as mulheres estão conseguindo ser encaminhadas para o mercado de trabalho e por parte da Agência do Trabalhador foi positiva, pois regularizou a questão da informalidade”.

A preocupação da formalização do trabalhador tem uma finalidade social e política, pois sem a formalidade os trabalhadores, eles passam a ser lesados em seus direitos e em benefícios como aposentaria, licença maternidade, licença por acidente de trabalho, entre outros.

A próxima entrevistada foi a “C” encarregada responsável pela a Agência do Empreendedor de Guarapuava. Segundo ela:

“O órgão tem como essência a formalização e a emissão de alvará do microempreendedor individual, mas que também oferece outros serviços como crédito em parceria com a fomenta paraná, cursos em parceria com a Unicentro, o curso do bom negócio em parceria forte com o SEBRAE, desenvolvimento de oficinas, orientações para participar de oficinas tudo com foco no pequeno empresário.”

A entrevistada “C” declarou que atualmente o órgão é responsável por algumas políticas públicas de qualificação, como o curso do bom negócio de gestão empresarial realizado em parceria com a Secretária de Ciência e Tecnologia do estado e a Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO. Para entrevistada é muito comum que o empreendedor saiba executar um trabalho com muito sucesso, porém, não possui muito conhecimento sobre gerir um negócio e esse curso permite o empreendedor aperfeiçoar a gestão de sua empresa.

“O microempreendedor é ótimo no que ele faz, por exemplo, uma confeitaria vem e abre um MEI, ela sabe fazer bolo, mas e a gestão da empresa como fica? então nesses 14 encontros do curso bom negócio vão ter feira, vão tratar da gestão comercial, financeira, de pessoas, de todos os recursos.” (Entrevistado C)

O curso do “Bom Negócio Paraná” promove o desenvolvimento de municípios e comunidades, por meio da capacitação de micro e pequenos empreendedores para gerir e administrar o seu negócio, mesmo que ele ainda não exista. Tal capacitação é responsável pelo crescimento dos negócios, além de induzir a geração de emprego, renda, melhorando, assim, a qualidade de vida da população (PARANÁ, 2019).

Ao contrário dos entrevistados anteriores em que as políticas públicas para geração de emprego eram de origem

totalmente municipal, as da Agência do Empreendedor tem origem do Governo Estadual.

Sobre as responsabilidades da agência do trabalhador na geração políticas de emprego, a entrevistada “C” ressaltou que o órgão possui várias premiações que é o reconhecimento por parte de outras instituições e da sociedade que o órgão executa bem as políticas públicas voltadas para o microempreendedor.

Quando perguntada sobre as estratégias que a agência do Empreendedor possui para atrair os empresários para esses cursos de qualificação a entrevistada C respondeu:

“O empresário já tomou a Agência do Empreendedor como referência na abertura de empresas e no curso de qualificação, então ele vem até nós para tirar dúvidas ou quando ele precisa de dinheiro, portanto, já está se tornando referência no município nos meios dos empreendedores, mas claro que a gente tem estratégia de divulgação, vai para a rádio, pelo site da prefeitura e nossos eventos.”

Para ela os objetivos da essência da Agência do Empreendedor estão sendo alcançados, porém, há muitas coisas para serem feitas no município como a conscientização dos empresários da importância de se fazer o curso e não como uma obrigação para com a Agência. Outro indicador que mostra a efetividade da Agência do Empreendedor é que antes demoravam 120 dias em média para abertura da MEI e agora demora entre 2 a 15 dias para a abertura, dependendo do tipo de empresa.

O entrevistado “D” representa o Sindicatos dos Bancários da região de Guarapuava, possui o cargo de presidente e tem 24 pessoas sob sua supervisão. O órgão não é responsável por nenhuma política pública de qualificação nem para seus filiados, nem para a sociedade. O entrevistado D relatou que é importante o Estado participar no desenvolvimento de políticas públicas de geração de emprego e renda, principalmente em momentos de crise, para que os trabalhadores possam arrumar emprego.

O sindicato também participa representando os trabalhadores nos conselhos municipais como o da cidade, do trânsito, da mulher, saúde. Podendo assim participar nas decisões que de alguma forma afeta os empregos e os trabalhadores. O entrevistado “D” entende que as ações do órgão não geram diretamente emprego, porém, eles participam de forma indireta por meio de críticas sobre as decisões da administração pública.

Foi lembrado pelo entrevistado a desativação do Conselho Municipal do Trabalho de Guarapuava. Segunda a Secretaria da Justiça, Trabalho e Direitos Humanos do Estado do Paraná (PARANÁ, 2019b), por meio de uma cartilha resume que os objetivos desses conselhos municipais são:

Identificar as reais necessidades e potencialidades locais e, assim, traçar diretrizes e prioridades para as políticas públicas de emprego, trabalho e renda. Cabe aos conselheiros a importante tarefa de exercer o papel político de



gestores da política do trabalho, emprego e renda no seu município participando das ações mais relevantes.

No total foram identificadas 7 políticas públicas pelos órgãos investigados, destacando-se os órgãos da Agência do Empreendedor, Agência do Trabalhador e a Secretária da Mulher na elaboração de políticas efetivas para a geração de qualificação e emprego.

### Políticas públicas de emprego: qualificação e visão dos usuários

Nesta seção são apresentadas as análises do levantamento realizado com os 100 indivíduos que foram pesquisados na Agência do Trabalhador em Guarapuava, no mês de novembro de 2018. Os dados foram divididos em seis tabelas, a primeira trata sobre os perfis socioeconômicos dos pesquisados, a segunda e terceira apresentam fatores ligados a empregabilidade individual, a quarta direciona perguntas quanto a qualificação dos trabalhadores e as duas últimas tabelas são os dados quanto a opinião dos trabalhadores referentes a empregabilidade e qualificação de uma maneira geral.

Observa-se que 79% dos trabalhadores estão na faixa etária entre 18 a 40 anos. O sexo masculino obteve 12% mais entrevistados do que o feminino. Já na questão quanto a raça e cor 88% dos respondentes se caracterizaram como pelo branca ou parda/morena, a cor branca representou 58 dos pesquisados da metade do público total. No quesito escolaridade, metade dos pesquisados possuem o ensino médio completo ou incompleto e 37% assinalaram ter formação até o ensino fundamental.

O estado civil dos respondentes se concentrou em solteiro e casado/morando junto, sendo que essas duas opções representaram 92% dos respondentes. Quanto à renda dos pesquisados foi observado que a maioria não possuía renda, isso se deve ao fato da condição de desempregado da maior parcela dos pesquisados na Agência do Trabalhador, no qual estavam atrás de uma oportunidade de emprego.

A **tabela 1** demonstra questões referentes à empregabilidade dos pesquisados. Nota-se a importância dos dados dessa tabela já que representa as condições de emprego e desemprego do pesquisado.

**Tabela 1: Dados quanto a empregabilidade e desempregabilidade**

Variável	Tipo	Frequência
Já ficou desempregado alguma vez?	Sim	80%
	Não	10%
	Nunca trabalhou	10%
Está trabalhando no momento	Sim	16%
	Não	84%
Média do tempo desempregado	<b>Em meses</b>	7,2 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme a **tabela 1**, pode-se observar que 80% dos pesquisados já ficaram desempregados enquanto 20% nunca ficaram desempregados ou nunca trabalharam. Quanto a estar trabalhando no momento da aplicação da pesquisa, 84 dos 100 respondentes afirmaram estar sem emprego e apenas 16% estavam trabalhando. Aqueles que assinalaram que estavam trabalhando, pode ser que se encontravam na Agência do Trabalhador em busca de qualificação profissional, emprego em outra área ou até mesmo de trabalho com uma remuneração maior. O tempo médio em que os pesquisados se encontravam desempregados foi de 7 meses e 6 dias.

Segundo a pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL, 2018), para que uma pessoa desempregada no Brasil consiga sua recolocação no mercado de trabalho, exige em média, o tempo e o esforço de 14 meses. Portanto, por meio de uma análise comparativa entre a presente pesquisa e a da CNDL, ambas realizadas em 2018, Guarapuava mostra indícios que os seus trabalhadores possuem maiores facilidades de conseguirem sair da situação de desempregado do que em média do restante do país.

Dos respondentes, 29% relataram que tiveram como último emprego trabalho por conta própria, emprego sem carteira assinada, dona de casa.

Em relação ao tema qualificação dos respondentes, foi possível identificar a percepção dos respondentes quanto aos cursos de qualificação que participaram.

Os resultados apontam que 76 dos 100 pesquisados participaram de algum tipo de curso de qualificação. Entre os motivos mais comuns, que levaram esses pesquisados a participarem desses cursos, estão: ter mais oportunidades, aprender novos conteúdos e aperfeiçoar o trabalho que executa, esses três motivos representaram 59 dos 76.

Já na pergunta quanto ao que o trabalhador esperava depois do curso de qualificação, as respostas mais comuns foram melhorar a forma de trabalhar, conseguir emprego na própria área e ter mais oportunidades de emprego de maneira geral, junto a essas três respostas representaram uma frequência de 39, mostrando que uma dessas expectativas se encontrava na maior parte das entrevistas. Quanto ao o que realmente aconteceu após o curso, nota-se que as respostas mais comuns foram: melhorou a forma de trabalhar, atualizou os conhecimentos, conseguiu trabalho melhor na própria área; essas três respostas representaram 46% dos respondentes.

Observa-se que 14% daqueles que fizeram o curso de qualificação após o curso responderam que nada mudou, isto pode significar que o curso que esta pessoa fez foi de baixa qualidade ou não encontrou oportunidade na área do curso.

Após o final do curso, 21% dos pesquisados relataram que não se sentiram preparados para trabalharem ou que só se sentiam seguros sob a supervisão de outra pessoa, o restando dos respondentes disseram que se sentiram segu-



ros para trabalhar sozinhos na área do curso. Dos 100 pesquisados, 96 relataram que teriam a possibilidade de fazerem o primeiro curso de qualificação.

Para [Martins e Oliveira \(2017\)](#), as questões relativas à educação e políticas públicas de qualificação estão sendo tratadas no Brasil, diante à crise do desemprego como uma forma de integração do trabalhador no mercado de trabalho e como forma dos trabalhadores agregarem competência que permite lutar nos exigentes mercados laborais, pelos poucos empregos existentes.

Sobre a questões pessoais quanto a empregabilidade dos participantes da pesquisa, nota-se que os motivos mais respondidos pelos pesquisados que procuram emprego naquela área foi a falta de opção, seguido da competência e da necessidade de ganhar mais dinheiro, essas três respostas representam a situação de 91% dos pesquisados.

Quanto a ter feito ou não um check-up médico, as respostas foram bem equilibradas entre sim e não. Conforme [Stefano et al. \(2006, p. 124\)](#), o motivo das pessoas não procurarem o auxílio médico, é “possivelmente por não ter acesso a um plano de saúde por estar desempregado, sendo um dos pressupostos da empregabilidade”.

Maior parte dos respondentes não participaram de nenhum tipo de palestra, seminário ou algo similar, isso pode ser um indicativo para a necessidade de maior investimento por parte dos órgãos públicos para trazer esse tipo de evento para treinamento para os indivíduos que buscam empregos.

No que diz respeito a restrição de crédito, 44% relataram que possuem algum tipo de restrição, esse alto índice pode estar relacionado pela condição de desempregado de 84% dos respondentes. Não possuir uma rede de contatos para auxiliar na recolocação no mercado de trabalho é uma situação comum para a maioria dos pesquisados.

A restrição de crédito se apresenta como uma dificuldade da recolocação dos trabalhadores no mercado de trabalho e, assim, apresenta como um dos pilares da empregabilidade que segundo [Stefano et al. \(2006\)](#), esse pilar que sustenta a empregabilidade é relacionado com a idoneidade e a credibilidade.

Em uma pesquisa realizada em Guarapuava com as mesmas características desta, dos pesquisadores [Stefano, Nogueira e Costa \(2006\)](#), apresentou que 34% dos pesquisados possuíam alguma restrição de crédito. Percebe-se que essa situação desde 2006 até 2018 piorou, mostrando uma precarização em um dos pilares da empregabilidade.

Quanto à opinião dos respondentes em questões relacionadas à empregabilidade, na cidade de Guarapuava, nota-se que 97% dos respondentes demonstraram que a qualificação é ou talvez seja um empecilho para arrumar um trabalho, isso pode representar que os trabalhadores têm conscientização da importância de participar de programas de qualificação. Na causa do grande número de desempregados em Guarapuava, 66% dos respondentes acha que

esse fato se deve pela grande exigência das empresas e a falta de candidatos capacitados.

A pesquisa realizada por [Stefano et al. \(2006\)](#) mostrou que 39% dos respondentes assinalaram a grande exigência da empresa como dificuldade para que consiga se inserir no mercado de trabalho de Guarapuava. Dessa forma, após 13 anos o resultado se repetiu e 37% dos respondentes assinalaram a grande exigência das empresas.

Na opinião dos pesquisados o que mais dificulta a contratação de um novo empregado no mercado de trabalho são respectivamente as políticas salariais, baixo crescimento das empresas e a falta de qualificação profissional, que juntas correspondem a 75% das opiniões dos respondentes.

Em relação as causas de desemprego obtiveram-se diferenças significativas, pois na análise do Qui-Quadrado a Hipótese nula (H0) era que há diferenças de opiniões entre os segmentos estudados e a Hipótese alternativa (H1) era que há diferenças de opiniões entre os segmentos estudados. Foi adotado o nível de significância de 5%, portanto rejeita-se a Hipótese Nula.

Essa diferença significativa se encontra nas opiniões divergentes entre o sexo feminino e masculino nas causas dos grandes números de desempregados em Guarapuava. Essa diferença se encontra em os homens opinarem em grande número que a causa é a “falta de candidatos” e as mulheres opinarem em sua maioria como “a grande exigência das empresas”.

## 5. Considerações Finais

Os setores de serviço, comércio e indústria, em Guarapuava, estado do Paraná, Brasil, apresentaram fechamentos de postos de trabalhos (empregos formais) nos anos de 2015 e 2016, possivelmente pela crise política e econômica que o país passa e teve o seu surgimento nesses anos. No comércio destaca-se o comércio varejista como gerador de postos de trabalho e no serviço destacam-se atividades relacionadas com o mercado imobiliário, saúde e ensino.

Dos órgãos investigados como possíveis responsáveis por políticas públicas para a geração de emprego em Guarapuava, observar-se forte atuação da Agência do Empreendedor e também do Programa Bom Negócio da SETI e Unicenro, por meio de políticas de qualificação para os micros e pequenos empreendedores, sendo esses responsáveis pela maior parte de empregos no Brasil.

Também há forte atuação da Agência do Trabalhador com parcerias com outras instituições na qualificação de mão-de-obra, entre seus parceiros estão a prefeitura, SENAC e grandes instituições privadas como shopping Cidade dos Lagos. Além disso, foi verificadas outras atuações da agência do trabalhador como na geração de currículos, armazenagem desses documentos em um banco de dados que permita a intermediação da mão de obra com as empresas que necessitam.



Em Guarapuava percebe-se que é insuficiente na quantidade de políticas públicas referentes a geração de qualificação com o objetivo de contribuir para com a empregabilidade, tal fato fica ainda mais evidente com a desativação do conselho do trabalho que desempenhava grande papel na geração de políticas públicas para geração de emprego que em outros municípios é muito atuante com representantes do poder público, empresas e empregados (sindicatos de trabalhadores).

Essa pesquisa demonstrou que os trabalhadores percebem a necessidade da qualificação como requisito principal para a sua colocação no mercado de trabalho. Portanto, é necessária uma maior atenção da administração pública na criação de cursos que ofertem treinamento para esses trabalhadores e também de uma discussão mais aprofundada no meio acadêmico que tenha como consequência o desenvolvimento de estudos que contribuam para a melhoria das condições de emprego e desemprego, pois a precarização do emprego é preocupante para toda a sociedade.

O estudo realizado apresentou limitações quanto ao número de instituições entrevistadas e de trabalhadores pesquisados. Portanto, para estudos futuros sugere-se, principalmente, uma pesquisa com os responsáveis do setor de recursos humanos da indústria, comércio e serviço, bem como com os órgãos responsáveis por políticas públicas em Guarapuava, como por exemplo com as secretarias da prefeitura que foram bastante citadas pelos pesquisados desse estudo.

## Referências Bibliográficas

- Alves, E. & Vieira, C. (1995). Qualificação profissional: uma proposta de política pública. *Revista planejamento e políticas públicas*. 12, p. 117-146.
- Balassiano, M., Seabra, A. & Lemos, A. (2005). Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? *Revista de administração contemporânea*. 9(4) p. 31-51.
- Barbosa, A. (2016). O mercado de trabalho: uma perspectiva de longa duração. *Revista estudos avançados*. 30(87), p. 7-28.
- Cano, W. (2016). Questão regional e urbanização no desenvolvimento econômico brasileiro pós 1930. *Anais... abep.org.br*. Disponível em: <http://www.abep.org.br/~abeporgb/publicacoes/index.php/anais/article/download/457/443> Acesso em: 24 jun. 2019.
- CNDL (2018). Desemprego e a busca por recolocação profissional no Brasil. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/>. Acesso em: 24 jun. 2019.
- Dedecca, C. (2005). Notas sobre a evolução do mercado de trabalho no Brasil. *Revista de economia política*. 25(1), p. 113-130.
- Fernandes, D. et al. (2018). A qualificação profissional e a empregabilidade: um estudo de caso na Fábrica de Laticínios Belo Vale.

*Revista informativo técnico do semiárido*. 12(1), p. 27-33.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Artmed.

Fogaça, A. & Salm, C. (2006). Educação, trabalho e mercado de trabalho no Brasil. *Ciência e Cultura*, 58(4), 42-43. from [http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0009-67252006000400021&lng=en&lng=pt](http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252006000400021&lng=en&lng=pt).

Fonzar, A. & Marcantonio, M. (2014). Empregabilidade: o networking como diferencial competitivo e a percepção dos jovens universitários. *Revista FFbusiness*. 12(14), p. 125-140.

Hair J. et al. (2007). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Marinho, P. & Freitas, M. (2018). Sociedade sem empregos: culpabilizar para flexibilizar (o sujeito). *Revista Brasileira de educação de jovens e adultos*. 6, p. 41-52.

Martins, B. & Oliveira, S. (2017). Qualificação Profissional, Mercado de trabalho e Mobilidade Social. *Revista sociedade, contabilidade e gestão*. 12 (2), p. 21-45.

Minarelli, J. (1995). *Empregabilidade: o caminho das pedras*. 13.ed. Sao Paulo: Gente.

Miranda, F. (2012). A mudança do paradigma econômico, a revolução industrial e a positividade do direito do trabalho. *Revista Direito Brasil*. 6(1), p. 1-24.

Oliveira, S. & Piccinini, V. (2011). Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. *Revista Administração Pública*. 45(5), p. 1517-1538.

Paraná (2019). *Cartilha: conselho municipal do trabalho*. s/d. Disponível em: <http://www.trabalho.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=139> . Acesso em: 24 Jun. 2019.

Paraná (2019b). *Bom negócio Paraná*. s/d. Disponível em: <http://www.seti.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=246> . Acesso em: 24 Jun. 2019b.

Rifkin, J. (1995). *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. Tradutor: Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books.

Rosandiski, E. (2016). Panorama das mudanças no mercado de trabalho brasileiro nos anos 90. XX Encontro nacional de estudos populacionais. Disponível em: <http://www.abep.org.br/~abeporgb/publicacoes/index.php/anais/article/viewFile/1019/983>. Acesso em: 24 Jun. 2019.

Rossi, P. & Mello, G. (2017). Choque recessivo e a maior crise da história: A economia brasileira em marcha à ré. *Centro de estudos de conjuntura e política econômica*. 1, p. 1-5.

SEBRAE (2018). Pequenos negócios respondem por 82% das novas vagas nos últimos meses. Santa Catarina. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/pequenosnegociosrespondeporm82dasnovasvagasnosultimosmeses,caaa6ddceeca6610VgnVCM100004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=2>. Acesso em: 24 Jun. 2019.

Senhorini, R. (2007). Conhecimento e empregabilidade. *Revista expectativa*. 6(6), p. 31-39.

Stefano, S., Nogueira, A. & Costa, P. (2006). Mercado de trabalho e empregabilidade: um estudo exploratório em Guarapuava. *Revista Capital Científico (UNICENTRO)*, 4, p. 1-15.

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 <> novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

### Correspondência com o autor:

Prof. Dr. Sílvia Roberto Stefano, José Luiz Pinheiro Gomes, Prof.ª Dra. Josélia Elvira Teixeira, Guarapuava PR, Brasil.

e-mail: [professorsilvia2013@gmail.com](mailto:professorsilvia2013@gmail.com); [joseluizgomes1805@gmail.com](mailto:joseluizgomes1805@gmail.com); [joseliat@hotmail.com](mailto:joseliat@hotmail.com)



# BANQUEIROS PORTUGUESES SEM TEMPO PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL

Mário Jorge Carvalho<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Porto, Portugal.

## RESUMO:

O caso da banca portuguesa é significativo de uma constatação empírica que a literatura vem salientando: à medida que as Instituições iniciam um processo de crescimento inorgânico perdem o foco e o significado estratégico da existência de uma forte cultura organizacional. Com uma consequência também visível: a contaminação mimetada desse desinteresse aos concorrentes mais pequenos e aos seus clientes mais representativos. Ora, na sequência da crise financeira do século XXI e segundo a opinião da investigação, o retornar urgente à estratégia diferenciadora do foco no cliente exigirá a o retornar à exigência de uma cultura organizacional assumida e mobilizadora das respectivas estruturas.

**Palavras-Chave:** Banca Portuguesa; Cultura Organizacional; Estratégia; Relação Bancária.

## ABSTRACT:

The case of Portuguese banking is significant from an empirical evidence that the literature has been stressing: as institutions start an inorganic growth process, they lose the focus and strategic significance in strong organizational culture. With another consequence: the contamination of this lack of interest to smaller competitors and their most representative customers. In the wake of the financial crisis of the 21st century and according to the leadership opinion of banking research, the urgent return to the differentiating strategy of customer focus will require the simultaneous return to an assumed organizational culture that can mobilize the entire human structure.

**Keywords:** Banking, Organizational Culture, Strategy, Customer focus.

## 1. Os erros cometidos no século XXI

Desde há vinte anos que era possível detectar fortes indícios do desvirtuar claro dos princípios naturais e fundacionais de funcionamento da banca.

Se os políticos, os diferentes agentes no mercado, os supervisores e os reguladores tiveram sobre si a culpa do embaraço, da defesa inconfessada dos interesses prevalentes e do exercício sem escrutínio nem penalização de um poder absoluto, as Academias não se isentam de uma outra responsabilidade.

Perante a sistemática insistência na criação de valor para o accionista, o desregulado financiamento a partes relacionadas, a dúbia inovação financeira com intuítos de manipulação dos mercados, o *earnings management* e a contabilidade criativa ou, finalmente, a inoperante inutilidade dos administradores independentes, as Academias encontraram uma solução para o assumir do silêncio comprometido:

- Centrar por exclusivo a sua atenção em aspectos particulares da actividade financeira e bancária, se-

leccionando discutíveis variáveis em *inputs* e apresentando *outputs* vulgares como resultado, sem significado absoluto representativo mas beneficiando do não-comprometimento perante a análise qualitativa, global, abrangente e responsável que a conjuntura da actividade bancária exigiria.

Entretanto, franjas marginais ao pensamento prevalente, denunciavam e chamavam a atenção para aspectos nucleares: o domínio absoluto do curto termismo na gestão; a depreciação até à inexistência da personalização da relação bancária; a carência de uma gestão estratégica e de uma cultura organizacional, valores e crenças que restituíssem o seu conteúdo de longo prazo.

E chegámos a 2007 e, posteriormente, a 2014. Aqui, as Academias aceitaram pacificamente três mitos:

- Que a herança macroeconómica era pesada e a única causa para o descalabro;
- Que as crises eram impossíveis de tecnicamente ser previstas

e, por fim, como justificação muito generalizada e aceite,



- Difícilmente se encontravam assumidos especialistas nestas matérias que encontrassem as explicações devidas aos credores e contribuintes.

A denúncia de tudo isto perante o agente económico – famílias e empresas – não conseguia ultrapassar os sistemas em circuito fechado de decisão em centros de poder esconso e inacessíveis e com capacidade suficiente para obter os contributos, colaborações e silêncios dos fazedores e transmissores de opinião.

Temos para nós que

- O tema da gestão estratégica de longo prazo, da cultura organizacional e dos valores e crenças impregnadas serão nucleares para entender o papel futuro e sobrevivência da banca e seu relacionamento com os *stakeholders*.
- Só com uma forte e permanente pressão exterior a banca irá reverter a sua política gestonária no sentido indicado e para o qual tanto se espera a intervenção activa das Academias no sentido da forte sensibilização dos agentes económicos, a mobilizar em iniciativas de real interessa público.

E isto por uma razão que parece ser muito grave:

A actual banca portuguesa encontra-se hoje, anos passados da crise de 2014, numa situação notória e sintomaticamente frágil, que os seus decisores – supervisores, reguladores, accionistas e gestores – querem fazer passar como ultrapassável por medidas conjunturais de mero aparato e que a realidade pode vir a provar não serem nem estruturalmente eficazes nem também definitivas.

Nas últimas três décadas, o Brasil, passou por um processo de globalização e modernização da sua cadeia produtiva com a introdução de novas tecnologias, tornando-se mais exigente em relação a qualificação dos trabalhadores. Nesse sentido, a tecnologia reduziu os postos de trabalho e as vagas que permaneceram são cada vez mais complexas e utilizando as novas técnicas, exigindo do trabalhador maior capacitação.

Segundo [Fernandes et al. \(2018\)](#), nas configurações atuais, o mercado de trabalho, tem como requisito um maior nível de escolaridade, qualificação e capacitação, profissionais atualizados e que tenham a entendimento das novas tecnologias para que consiga sua rápida inserção no mercado competitivo, bem como para que tenha seu sucesso profissional.

Essas mudanças nas relações de trabalho somadas com as crises económicas tornou o mercado de trabalho mais dinâmico e competitivo, na medida que ocorre um aumento desproporcional da demanda em relação a oferta de trabalho, ocasionado o desemprego. Assim, surgem no governo, no meio académico e na sociedade em geral, preocupações sociais e económicas decorrentes dos altos e crescentes índices de desemprego.

De um lado o governo procura amenizar as consequên-

cias do desemprego por meio da elaboração de políticas públicas para geração de trabalho e renda, por outro, o meio académico contribui com os resultados de seus estudos que tentam investigar e compreender essas complexas relações capitalistas de trabalho, surgindo novas teorias e termos, como a da empregabilidade.

Nesse contexto, apresenta-se o problema de pesquisa: quais os principais indicadores do mercado de trabalho envolvendo o emprego e desemprego nas empresas prestadoras de serviços e comércio de Guarapuava. Portanto, esse estudo tem como objetivo principal analisar os principais indicadores do mercado de trabalho envolvendo o emprego e desemprego nas empresas prestadoras de serviços e comércio de Guarapuava. Além disso, foram investigados quatro possíveis órgãos responsáveis pelo desenvolvimento de políticas públicas para geração de renda e emprego em Guarapuava, também foram pesquisados 100 trabalhadores em relação a seus aspectos de empregabilidade e suas opiniões sobre o mercado de trabalho de Guarapuava, estado do Paraná, Brasil.

Assim, este artigo se apresenta da seguinte forma: primeiro é feita uma breve revisão teórica sobre o mercado de trabalho brasileiro e sobre a teoria da empregabilidade; na seção seguinte são relatados os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos; posteriormente são apresentados e analisados os resultados adquiridos por meio desse estudo; por fim, são apresentadas as conclusões.

## 2. Banca e gestão bancária

Os gestores das instituições bancárias portuguesas de carácter tendencialmente universal aparentam não ter tempo para se atualizarem sobre o que de mais recente e relevante se escreve e defende sobre teoria e gestão bancárias.

Com [Carvalho \(2019 – B\)](#), aparentemente e pela primeira vez na história da banca, é hoje visível uma notória cisão entre banca, bancos e banqueiros – os que, com humildade e trabalho, procuram aprender com os erros passados e reformular toda a sua abordagem ao negócio e alguns outros, cegos, empedernidos e sôfregos no retomar urgente dos benefícios perdidos.

Ora, a verdade é que, quer seja muito difícil quer bível, a banca devia saber que a sua recuperação económica e financeira passará pelo retomar do cumprimento de variáveis fundamentais de conteúdo intangível e relacional e, antes de tudo, pelo readquirir da perspectiva estratégica de longo prazo que passa pela conceituação séria e sustentada de uma desejada diferenciação.

De facto, a crise financeira trouxe à gestão bancária o renascer do risco reputacional que se persiste em desvalorizar, actualmente reduzido a um trofeu de liderança, apartado e assumidamente displicente da excelência corporativa.

De facto, pouco se aprendeu nos últimos trinta anos:



Simplificar o conteúdo dos valores até os transformar em meros *soundbytes* sem conteúdo estratégico terá sempre consequências nefastas – a liderança em excelência é preferencialmente mais uma busca e construção do que um exercício absoluto e autoritário, centrado na atenção ao accionista satisfeito.

Enquanto os bancos não levarem à prática corrente que a cultura organizacional suporta o levar por diante uma estratégia de crescimento, do topo até à mais recôndita antena da rede, pouco se construirá de sustentado no sector.

Estamos numa fase de limpeza urgente de balanço e medidas circunstanciais sem critério de controlo de custos.

Em termos gerais, o que o comum do cliente e contribuinte ilaciona disso é o chegar, depressa, em grande e sem políticas consistentes, aos lucros gerados, para reeditar o que foi a criação de valor para os accionistas e a consequente distribuição das remunerações variáveis entretanto perdidas.

Hoje, o balcão bancário é o melhor exemplo de dois factos incontestáveis:

- ▶ A indefinição absoluta acerca do que se pretende com o activo mais valioso de aproximação ao mercado e aos clientes – a rede comercial.
- ▶ O falhanço redondo da (não) participação da estrutura nos objectivos da gestão bancária, transformando-o em mero depósito de instruções e normas de cumprimento burocrático.

Ainda segundo [Carvalho \(2009 – B\)](#) será assim quase obrigatório e urgente voltar ao cumprimento estrito dos princípios gerais de transparência, consistência, prudência e responsabilidade na / da banca que o que resta da confiança pública obriga a uma atenção redobrada.

Estamos num momento em que a supervisão bancária se sossega e relaxa com o que conseguiu em termos normativos de aplicação obrigatória e burocrática, pressupondo a quebra significativa do poder bancário.

Conforme [Carvalho \(2019 – A\)](#) esta falta de perspectiva esquece o moral hazard e o too big to fail, ainda hoje inerentes e sempre presentes nas opções bancárias, e que exigiriam uma eficaz, fluida e competente rede de segurança pública.

Esta actuação da supervisão não leva em conta uma outra constatação de facto:

- ▶ A banca não é confiável em qualquer alternativa de autorregulação e disciplina, conforme se demonstrou nas duas últimas décadas.

A globalização fez com que os diferentes sistemas bancários renegassem os seus pressupostos tradicionais e fundacionais – e Portugal, apesar da sua irrelevância sectorial, teve significativos exemplos disso mesmo.

O foco na rentabilidade dos capitais e activos sobrepe-se hoje inexoravelmente ao saber-se se os produtos

são comercialmente adequados ou se respondem à procura dos consumidores, já que a banca foca a sua actividade na perspectiva do negócio num enquadramento desumanizado e sem grandes preocupações em diferenciar a sua actividade.

Entretanto e de acordo com [Carvalho \(Tese Doutorado – 2019\)](#) a inovação financeira em banca é hoje não mais do que a natural evolução tecnológica do processo produtivo e de controlo de custos e da previsível e normal chegada de novos concorrentes.

De facto, a nova tecnologia em banca não deve ser tida como disruptiva de per se - a última coisa que a banca deseja é ser reinventada por efeito de uma qualquer revolução digital que não controle e tudo fará para o contrariar.

### 3. A cultura em banca

A cultura foi tida como uma das *driving forces* do exercício operacional da *governance* corporativa, à qual se juntam os valores e crenças geradas dentro das organizações. O que de estrutural ocorreu desde o início do séc. XXI foi que a cultura fundacional na banca se dissolveu quase por completo no acelerado crescimento inorgânico das empresas que não conseguiram (ou não quiseram) implementar uma cultura emergente consolidada, dando origem a múltiplas e descaracterizáveis subculturas internas.

À medida que nos afastamos temporalmente das crises financeiras e bancária, as sequelas estruturantes mantêm-se e são cada vez mais difíceis de ser ultrapassadas.

Isto por duas razões: em primeiro lugar porque esses aspectos estruturantes eram e são intangíveis. Depois e em consequência disso mesmo, a sua percepção imediata é mais difícil quando a decisão corporativa se foca na ultrapassagem dos estragos imediatos.

O que hoje existe é um certo tipo de arrogância corporativa em que as suas regras instrumentais mais visíveis – em termos de rituais e celebrações – correm o risco da banalização ao se chocarem com a inexistência, relaxamento ou até diferente perspectiva desses mesmos veículos culturais.

E aqui estamos perante o uso da cultura organizacional como mero contributo instrumental para um objectivo de eficácia imediata e não como verdadeiro veículo de afirmação e identificação global das organizações.

O progressivo alargamento da actividade impõe a contínua tradução em normativas de cumprimento genérico daquilo que era a tradição das regras sociais que definiam as fronteiras dos comportamentos aceitáveis dentro das organizações. O objectivo actual é seleccionar e harmonizar regras e processos de codificação nem sempre difundidos e recepcionados com os mesmos tempos e coreografia por toda a estrutura hierárquica.

Em suma, o que foi a característica da fundação e sucessivas lideranças fortes transformou-se, por efeito da



crescente dimensão das organizações, na produção de uma identidade normativamente definida em função da missão corporativa que os sucessivos grupos de poder foram criando.

Conforme Carvalho (2019 – B) a todas as características desafiadoras das organizações pretende-se ligar componentes de modernidade e juventude em que tudo tem um cariz de impregnação de segunda demão sobre características exigíveis à partida como requisitos para fazer parte de grupos vencedores. A possível adaptação não se faz, assim, a uma cultura assimilada mas a um contexto em permanente mutação que define e impõe às organizações regras de funcionamento muito próprias.

Estamos perante a visão cada vez mais asséptica da realidade empresarial dos clientes e dos constrangimentos da sua actividade, com alta propensão a modelar e estandardizar os procedimentos e diagnósticos que suportam a relação bancária.

Isto tem uma razão de ser intrínseca: ao mimetar as práticas correntes na banca de investimento para a banca universal e de retalho, provocou-se um transvase comportamental com consequências muito significativas e graves na evolução conjunturalizada da banca.

De facto, tudo isto acontece quando a estratégia é errática, volúvel e curtotermista – isto é, quando a gestão não tem qualquer conteúdo estratégico definido, apesar da sua modelação tecnológica – sem uma aculturação séria e consistente da sua estrutura agregada.

Estaremos, assim, perante fortes incentivos à cultura do não-compliance por acção activa e persistente dos agentes principais em assumido *tone from the top* e que, no fim do dia, se isentaram e afastaram do assumir das respectivas responsabilidades.

Estaríamos, assim, perante dois conceitos:

- O risco de (não) cultura relacionado com decisões e comportamentos da estrutura no relacionamento com o mercado e os clientes
- O risco de *governance* constituído por todos os factores relacionados com as decisões tomadas pela gestão em termos de políticas, processos e práticas que deveriam suportar uma gestão idónea.

#### 4. Conclusões

De todo o exposto podem-se tirar algumas ilações de interesse:

Estamos perante um conjunto muito alargado e, em alguns casos, disperso de valores, atitudes, decisões, normas e crenças que torna difícil a sua hierarquização operacional ou o seu contributo efectivo para a definição da cultura corporativa.

Depois e em muitos casos, agregam-se factores intangíveis definidores de uma identidade corporativa com o

objectivo operacional da contribuição para a performance corporativa. Mas também se eliminarmos da cultura organizacional as suas exigências éticas e de valores, então ela ficará reduzida às meras formas processuais e táticas de obter mais rendimento ou aumentar a penetração de mercado e, neste caso, a dúvida traduz-se na interrogação se poderão ser qualificadas como constitutivas de uma cultura corporativa.

- Será possível a duas diferentes organizações terem a mesma cultura ou, dito de outro modo, o mesmo modelo de cultura pode ser aplicável por diferentes organizações do mesmo sector e/ou actividade?

Este problema está relacionado com a existência ou não da assunção de que *culture is personality* como seu elemento diferenciador. A cultura organizacional dominante não impede a existência de fortes e influentes subculturas (em particular e no caso da banca global, gerada por diferentes geografias e enquadramentos exteriores à corporação) dando origem a um *meltdown* contranatura de várias abordagens unitárias, passíveis de também criar conflitos internos e, portanto, à autodestruição cultural.

A questão será, portanto,

- Considerar (ou não) a cultura como um factor do sucesso corporativo quando vista em termos intergeracionais e de longo prazo e veículo de avaliação do possível suporte ou starting point da cultura implementada em vigor a um processo de mudança.

De acordo com Carvalho (Tese de Doutoramento – 2019) quando a teoria considera que a criação de valor é sempre favoravelmente incentivada quando a cultura está alinhada com a estratégia, então a clausula *ceteris paribus* leva a uma conclusão em lógica silogística segundo a qual o racional da excelência – pela estratégica e cultural – passará obrigatoriamente por uma forte política de incentivos à gestão.

#### Referências Bibliográficas

- Al-Swidi, A. & Mhmoed, R. (2011). “How does Organizational Culture shape the Relationship between Entrepreneurial orientation and the Organizational Performance of Banks?” *European Journal of Social Sciences*
- Alvesson, M. (1989). “The Culture Perspective on Organisations: Instrumental Values and basic Features of Culture”. *Scandinavian Journal of Management*
- Andrews, P. (2016). “Culture in UK Banking” – Speech. *Westminster Business Forum on Banking Reform in the UK*, London
- Arzadon E. (2018) “Cultural Challenges? Blame isn’t the Answer”. *fourth conference on Reforming Culture and Behavior in the Financial Services industry*
- Boan D. (2006). “Cognitive Behaviour modification and Organisational Culture”. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.
- Bouwman C. (2013). “The Role of Corporate Culture in Mergers & Acquisition, Etienne Perrault (ed.), “Mergers and Acquisitions: Practices, Performance and Perspectives”. *Nova Science Publishers*
- Brown. A. (1998). “Organisational Culture”. *2nd edn. Financial Times/Pitman*
- CARTWRIGHT S. & Cooper, C. (1992). “Mergers and Acquisitions: The Human Factor”. *Butterworth Heinemann*



- Carvalho, M. (2019). "O Curtotermismo na Decisão Corporativa - Estudo de Caso – A Banca Portuguesa nos últimos Trinta anos – 1986 / 2015". Tese de Doutoramento
- Carvalho, M. (2019A). La Teoría de la Banca y la Falacia de la Innovación Disruptiva en los Servicios Financieros. *Revista Estudios de Economía Aplicada - ASEPELT*
- Carvalho, M. (2019B). Atualidade do Papel da Cultura Organizacional em Banca. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, N.º 8
- Carvalho, M. (2000). Banca e Banqueiros Globais. Vinte anos de Estratégia Bancária – *Hermart Consultores*
- Carvalho, M. (1999). "Abordagem Estratégica à Banca Portuguesa". *Vida Económica* – Setembro
- Carvalho, M. (2019C). Será que a Banca aprendeu alguma coisa? A Prevalência Curtotermista. *Jornal Público* – Junho
- Carvalho, M. (1977) "Banking is based on many Gentlemen's Agreements"- *American Banker*
- Clayton J. (2018). "Observations on Culture at Financial Institutions and the SEC". *Securities and Exchange Commission* – Jun
- Corrigan. E. (1982). "Are Banks Special?". *Federal Reserve Banks of Minneapolis and New York*.
- Cottrell A. (2018). "Getting the Measure of Managing Culture". *Federal Reserve Bank of New York* – Jun
- Denison D. & Mishra A. (1995). "Toward a Theory of Organisational Culture and Effectiveness" - *Organisation Science*
- Drummond J. & Bain B. (1994). "Managing Business Ethics" *Butterworth Heinemann*
- Dudley W. (2018). "Candid Reflections on the Culture Conversation" e "Strengthening Culture for the Long Term" in "Reforming Culture and Behavior in the Financial Services Industry: Progress, Challenges, and the next generation of Leaders". *workshop – Federal Bank of New York* - Jun
- García-Olalla M. & Clifton J. - Contemporary Issues in Banking - Regulation, Governance and Performance. *Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions* - Springer International Publishing
- Klein, M. (1971). "A Theory of the Banking Firm". *Journal of Money, Credit and Banking* - Ohio State University Press
- Kwan, S. (2001). "Financial Modernization and Banking Theories" - *Federal Reserve Bank San Francisco – Economic Research*
- Lawson R.; Hatch T. & e Desroches D. (2013). "How Corporate Culture affects Performance Management". *Strategic Finance* – Jan
- Neuberger D. (1998). "Industrial Organization of Banking: A review". *International Journal of the Economics of Business* - Feb
- Rhodes W. (2018). "Culture and Conduct Reform: a permanent Mindset Change". *The Federal Reserve Bank of New York- fourth Conference on Reforming Culture and Behavior in the Financial services industry on June 18*
- Savia R. (2017). "Responsibility and Ethical Culture in Banking and Finance". *Vigeo Eiris - Thematic Group for Corporate Governance* - June
- Smircich L. (1983). "Concepts of Culture and Organisational Analysis". *Administrative Science Quarterly*
- WEF - world economic forum. (2017). "The finance world's short-termism will destroy our communities, economies and the planet" - Mar
- Werner R. (2015). "A lost century in economics: Three theories of banking and the conclusive evidence". *Centre for Banking, Finance and Sustainable Development* - Southampton Business School, University of Southampton

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 < > novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

**Correspondência com o autor:**

Dr. Mário Jorge Carvalho, Porto, Portugal.

**e-mail:** carvalho.mariojorge@gmail.com



# A IMPORTÂNCIA DO BUSINESS COACHING PARA O AUMENTO DA FATURAÇÃO NAS PME'S

Almeida, N.<sup>1</sup>; Peixoto, J.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântea, Valadares, Vila Nova de Gaia.

## RESUMO:

As empresas estão cada vez mais expostas à globalização e com os mercados abertos existe a necessidade de treinar e formar os seus profissionais para estes tempos.

O Business Coaching surge como uma forma de ajudar todos os intervenientes a ter uma estratégia definida e que a possam aplicar, com possibilidade de testar e medir. Para que em sintonia consigam desenvolver as empresas e aumentar a sua faturação.

A componente prática deste relatório é feita através de um questionário, com objetivo de aferir se as empresas que adotaram estes métodos aumentaram a sua faturação e consequentemente os seus resultados.

Da análise dos resultados, conclui-se que as empresas e os empresários que seguiram e implementaram o método Business Coaching estão mais focados, com melhores resultados e com um aumento de faturação na maior parte dos inquiridos

Concluímos então como resposta à nossa questão principal “Será que a aplicação do Business Coaching nas PME’s Portuguesas contribui para uma melhor performance e consequentemente uma maior faturação?” que existe aumento de faturação nas PME’s que usam o método Business Coaching.

**Palavras-Chave:** Business Coaching; Empresas; PME’s; Facturação; Foco nos Resultados; 5 Ways; Trabalho de equipa; Estratégia; Organização.

**Código JEL:** B41; D85; F14; L14; M1; M12; M16; M21; M53; P11; P41.

## ABSTRACT:

Companies are every day more exposed to globalization and with the open markets increases the need to train their professionals a tour times.

Business Coaching emerges as a way to help all stakeholders to have a defined strategy that they can apply, with the possibility of testing and measuring. So that they can develop their companies and increase their turnover.

The practical component of this report was made through a questionnaire, in order to realize whether companies that have adopted these methods have increased or not their turnover and consequently their results.

From the analysis of the results, it can be concluded that companies and entrepreneurs who followed and implemented the Business Coaching method, are more focused, with better results and with an increase of turnover in the majority of cases.

Responding to our main question “Is the application of Business Coaching in Portuguese PME’s contributes to a better performance and consequently a higher turnover?” we can conclude that the turnover in PME’s that use Business Coaching, increased.

**Keywords:** Business Coaching; Companies; PME’s; Turnover; Focus on results; 5 Ways; Teamwork; Strategy; Organization.

**JEL Code:** B41; D85; F14; L14; M1; M12; M16; M21; M53; P11; P41.

## 1. Introdução

Com os negócios cada vez mais competitivos, todos os pormenores são importantes para uma empresa. Cada vez mais as empresas necessitam de dar um apoio contínuo dos seus profissionais no desenvolvimento das suas com-

petências técnicas e relacionamentos interpessoais, para vencer num mercado mais global e competitivo. Torna-se necessário para a empresa ter uma estratégia bem definida, atenta aos seus comportamentos e dinâmicas na execução do seu trabalho.



O custo de trabalho é sem dúvida o fator predominante da competitividade entre empresas e estas têm cada vez mais de rentabilizar e dotar os seus profissionais para uma competitividade global.

Existem vários tipos de Coaching: Executive Coaching; Business Coaching; Service Coaching; Self Coaching; Team Coaching; Team Building; etc, todos eles ajudam a que em cada departamento, a tática e estratégia sejam desenvolvidas em função do mercado e dos objetivos da empresa.

Define-se o Coaching como um método que ajuda o empresário ou a empresa do ponto onde está até onde quer ir, com compromisso e ações concretas e bem definidas, é por isso que uma das diferenças entre a consultoria e o coaching é que na consultoria o consultor manda o cliente fazer, no coaching o coach propõe a discussão de soluções, ou seja, obriga a decidir. Normalmente o coach inicia a interação com o empresário sugerindo-lhe que faça um autodiagnóstico.

O trabalhar o foco, o elaborar e cumprir objetivos, o testar e medir a estratégia e a utilização de ferramentas de estudo para superar os próprios objetivos, são sem dúvida as grandes ferramentas do Business Coaching. Apesar do Coaching promover o trabalho em equipa, cada um tem de treinar autonomamente e criar as suas rotinas, os seus "Skills", a sua própria estratégia para vencer. O **processo de Coaching** cria um ambiente seguro, dando mais clareza de valores e definição de metas, facilitando a tomada de decisão, planeamento estratégico, e principalmente, a execução de ações.

Há alguns anos que esta temática tem vindo a ser estudada e desenvolvida, a ideia é aplicar nas empresas, as técnicas de treino normalmente associadas ao desporto, autores como Leedham Mel e Anderson C. Merrill estudaram estas tendências e consideraram que o Business Coaching na vida das empresas permite que as mesmas proporcionem um treino consecutivo aos seus gestores e profissionais, para que toda a estratégia seja partilhada, assimilada e executada pelos intervenientes no processo.

Esta técnica teve um início nos E.U.A. e neste momento é uma realidade global. Os CEO's das maiores empresas do mundo têm um Business Coaching particular e o sucesso destes é reconhecido e até mesmo idolatrado, por isso a seguinte questão é muito pertinente: **"Será que a aplicação do Business Coaching nas PME's Portuguesas contribui para uma melhor performance e consequentemente uma maior faturação?"**

Paralelamente à questão colocaram-se duas hipóteses para melhor diagnosticar o problema, **hipótese 1 - Houve o**

**aumento da faturação após a implementação do processo Coaching?** e a **hipótese 2 - Quais os maiores benefícios para as pessoas envolvidas nos programas?**

Neste artigo, o inquérito realizado a PME's e empresários que utilizam ou utilizaram esta técnica, é feito com esta questão central e com outras questões que são importantes para provar o objeto do trabalho.

As respostas ao inquérito por parte das empresas foram claras e a grande parte das empresas assume que este método é importante para o desenvolvimento das equipas, para o foco em objetivos definidos e para uma maior vitalidade da empresa. Concluiu-se então que com a utilização de Business Coaching, as empresas têm um significativo aumento do grau de satisfação dos colaboradores e das equipas, que as equipas e os colaboradores estão mais focados, mais envolvidos com os projetos e que a faturação na maior parte das PME's que responderam aos inquéritos aumentou. Concluiu-se ainda que as PME's apesar de muitas vezes não conseguirem medir o retorno, assumem que o Business Coaching é um método eficiente.

## 2. Revisão de Literatura

Segundo Samanta Filipa Cabeceiro<sup>1</sup> (2013), o mundo atual que é global, influencia diretamente as mudanças e exigências do mercado, é necessário que existam líderes nas organizações com novas posturas, com agilidade, estratégia e grande atenção às transformações no mundo dos negócios. Os líderes modernos já perceberam a importância do capital humano e começam a apostar cada vez mais nas pessoas e na sua capacidade de construir o conhecimento através da própria experiência, estimulando a criatividade e respeitando a sua estratégia. Segundo a autora, o Business Coaching é uma ferramenta que ajuda a refletir e a tomar consciência, fazendo com que o pensamento esteja mais aberto a novas perspetivas, e a estruturar soluções. Concluiu que a maioria das empresas que contrataram o Business Coaching apostaram no Team Coaching, as sessões de Coaching com uma duração em média de 90 minutos, são sobretudo para colaboradores que têm funções em que o alcance de objetivos é uma exigência, conclui ainda que com sessões de 15 em quinze dias durante 6 meses a taxa de sucesso das empresas que aderem a este método é de 67%.

Já para Mel Leedham<sup>2</sup> o uso de Business Coaching para aumento da competência e performance dos funcionários tem tido um crescimento acima da média. Mas a pesquisa para atestar a eficácia do método é ainda curta, mesmo assim já nos permite aferir que este processoaju-

<sup>1</sup> CABECEIRO, Samanta Filipa Venceslau, Perceção do impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas, disponível em (<https://bibliotecadigital.ipb.pt/browse?type=author&value=Cabeceiro%2C+Samanta+Filipa+Venceslau>), acedido em 10-10-2018

<sup>2</sup> LEEDHAM, Mel, "The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 3, No. 2, 2005, Pág. 30



da as empresas no seu crescimento e no crescimento dos seus profissionais, este autor refere ainda que todo este processo tem de ser medido e testado e bem monitorizado para que o sucesso seja garantido.

Em 2001,  **Merrill C. Anderson**<sup>3</sup> analisou uma empresa da “Fortune 500” que começou a estudar a forma de acelerar o desenvolvimento de líderes da próxima geração (ou seja a nossa), começando pelos gestores de nível médio e usando diversas áreas de negócio. Neste estudo focaram-se nas atividades de desenvolvimento da vertente de liderança e para isso incluíram orientação de grupo, avaliações individuais e planeamento. Esta empresa contratou coaches para que os seus profissionais pudessem trabalhar de forma particular e individual com o respectivo coach desenvolvendo competências específicas de liderança. Ainda segundo o autor a empresa contratou o Pyramid Resource Group para se debruçar nas 2 seguintes questões: a primeira, como o Coaching agregou valor ao negócio e qual foi o retorno do investimento e a segunda como o Coaching poderia ser melhor aproveitado no futuro, especialmente se o Coaching fosse expandido para outras regiões. Conclui-se então que o Coaching produziu um retorno do investimento de 529% e benefícios intangíveis significativos para o negócio.

Em 2012  **Ana Luísa Jaime**<sup>4</sup> faz um estudo para os CTT sobre o impacto do coaching nos CTT, tendo como objetivo medir o aumento da performance a par do desenvolvimento pessoal, profissional e individual do coach e daqueles com quem trabalha. Tem como foco do estudo o colaborador no segmento individual, nos elementos da equipa e nos resultados tangíveis. Após realização de entrevistas a 8 coaches que prestaram serviço Business Coaching a diversas equipas dos CTT, conclui que tendo em conta a multiplicidade de dimensões avaliadas nesse estudo, quer pelas entrevistas, quer pelos relatórios da coach, quer pelo compromisso de gestão, podemos aferir a eficácia e a eficiência do programa de coaching executivo dos CTT. A autora conseguiu provar que o impacto do coaching é sentido positivamente a vários níveis: individual, nos elementos da equipa e nos resultados tangíveis.

 **Armando Fernandes**<sup>5</sup>, Business Coach, escreve em 2018 sobre a estratégia que apresenta aos seus clientes como instrumento de trabalho, baseando-se no Teorema de Pareto, analisa os clientes que mais representam na faturação das empresas e através dessa análise, treina a

equipa para que se concentrem em especial nesses clientes que mais faturam e que têm normalmente potencial de faturar mais. Segundo o autor, os clientes que representam 20% do número total de clientes, normalmente são pragmáticos e têm mais potencial que os outros 80% que normalmente são em maior número tem encomendas mais pequenas e mais trabalhosas, com este método o Business Coaching conclui que trabalhar os 20% mais importantes e aumentar os clientes que se encontram nos 80% para lhes dar importância ajuda a que a faturação aumente.

Num artigo mais recente (2018) de  **Adans Alberto**<sup>6</sup>, Diretor Executivo da CEO Estratégica em que aborda a temática de o Coaching ser uma moda ou uma inovação na gestão, o autor afirma como definição de Coaching que este é um processo de equipar as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para se desenvolverem e se tornarem mais efetivas e eficientes. Refere ainda que só com aprendizagem contínua se consegue tirar partido deste método, aliás afirma que o Coaching é um método contínuo, não um acontecimento isolado. O líder Coaching pode ser comparado a um treinador, que em alguns momentos trabalha junto dos colaboradores, mas em outros pode orientar à distância. O Coaching leva a aprender e a treinar regularmente, ajuda os elementos a colocar a sua paixão pela aprendizagem, a aproveitar as melhores oportunidades e harmonizar a participação com o colaborador e os demais integrantes da organização. Conclui ainda que o Coaching proporciona melhores resultados, porque aumenta a consciência sobre os estilos comportamentais, as forças impulsionadoras, os desafios, as crenças e valores de cada um. Consequentemente, o Coaching vem preencher uma grande lacuna no campo do comportamento, possibilitando a integração entre razão e emoção no âmbito das atitudes. Autoconhecimento e ampliação de métodos de trabalho mais eficientes são as grandes conquistas obtidas com o Coaching.

Também na Revisão literária foi incluído o **Modelo e Conceito** do método Business Coaching como forma de explicar um dos modelos mais utilizados nas empresas inquiridas, modelo este desenvolvido pelo coach Australiano  **Brad Sugars**<sup>7</sup> intitulado “5 Ways”. De seguida uma breve explicação de como se processa nas empresas a identificação das necessidades e métodos a seguir.

**3** ANDERSON, Merrill C., Ph.D., Executive Briefing: Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching, disponível em ([http://www.positiveculture.org/uploads/7/14/0/7/7407777/matrix\\_global\\_2001\\_roi.pdf](http://www.positiveculture.org/uploads/7/14/0/7/7407777/matrix_global_2001_roi.pdf)), acedido em 23-10-2018

**4** JAIME, Ana Luísa, O impacto do coaching nos CTT, disponível em ([https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7222/1/O%20impacto%20do%20Coaching%20nos%20CTT\\_Ana%20Lu%20Jaime\\_ISCTE-IUL\\_201.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7222/1/O%20impacto%20do%20Coaching%20nos%20CTT_Ana%20Lu%20Jaime_ISCTE-IUL_201.pdf)). Acedido a 24-11-2018

**5** FERNANDES, Armando “ Gestão de carteira de clientes – Princípio de Pareto” disponível em (<http://itaca-pensamento.blogspot.com/08/2018/Gest%20de%20carteiras%20de%20clientes-%20princ%20pio%20de%20pareto>) acedido em 29-12-2018

**6** ALBERTO, Adans, “Coaching!! Modismo ou Inovação de Gestão?” disponível em (<http://ceoestrategica.com.br/site/2018/05/23/coaching-modismo-ou-inovacao-de-gestao/>) acedido em 06-12-2018

**7** SUGARS, J. Bradley (2015), Comprar Clientes, Topbooks



Ao aderir ao método “5 Ways” as empresas estão a potenciar às suas chefias e colaboradores a trabalhar a estratégia e a cultivar uma melhor performance na abordagem dos desafios do dia a dia.

Como todas as empresas têm características e especificidades diferentes, é necessário que o empresário faça um autodiagnóstico. Este diagnóstico inicial vai ajudar o empresário a perceber quais as suas necessidades. De referir que uma das diferenças entre a consultoria e o coaching é que na consultoria o consultor manda o cliente (empresário) fazer, enquanto no coaching, o coach propõe a discussão de soluções, ou seja, obriga o empresário a decidir.

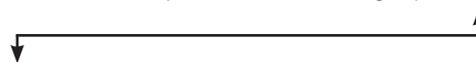
As perguntas do autodiagnóstico são geralmente perguntas que ajudam o empresário a identificar o seu negócio, a saber as suas dificuldades e a pensar nos seus desafios, algumas destas perguntas são:

- a) Qual o sector de atividade em que está inserido? (Comércio, Indústria, Serviços, Importação / Exportação, etc).
- b) Especifique os diferentes tipos de produtos e serviços que oferece aos seus clientes?
- c) Quantos colaboradores tem?
- d) Há quantos anos existe o seu negócio?
- e) Quais as áreas do seu negócio que gostaria de melhorar?
- f) Qual é aproximadamente o seu volume de vendas anual?
- g) Quais são os seus objetivos para os próximos 12 meses? O coach obriga também o empresário a pensar nos desafios, este por vezes tem dúvidas pertinentes que o coach tenta ajudar a entender e a ultrapassar:
  - a) Fazemos imensos contactos, mas muitos não se convertem em vendas o que é um desperdício de tempo esforço;
  - b) Estamos muito ocupados, mas podia haver mais dinheiro no final de todos os meses;
  - c) Gostaria de melhorar o cash flow do meu negócio;
  - d) Estou constantemente a supervisionar a minha equipa e a resolver os problemas;
  - e) Estamos em guerra com a concorrência e negociamos com muitos clientes preocupados apenas com o preço.

Mas o maior desafio que o empresário deve saber é quanto é que quer aumentar a sua faturação, e é nesse sentido que deve ser definida a estratégia.

Após a identificação por parte do empresário do caminho a seguir com a ajuda do coach, deve começar a trabalhar-se com a equipa e com o empresário, é nesse momento que começam a discutir-se as metas e as estratégias, cria-se o modelo com base nas prioridades e começa-se a implementar algumas técnicas, a testar e a medir, e a monitorizar todos os passos deste processo.

Usando um método criado pelo Coach Australiano Brad Sugar as empresas, empresários e equipas começam a desenvolver um método que se chama “5 Ways” (5 caminhos).



O primeiro dos 5 caminhos é o dos **Clientes Potenciais** também conhecido por **leads**. As perguntas mais pertinentes ao empresário são:

- a) O que tem feito para captar novos clientes?
- b) Actualmente monitoriza o numero de clientes potenciais que a empresa possui?
- c) Existem metas de captação de clientes/ Leads na sua empresa?

Antes de qualquer estratégia o importante é saber como a empresa vai angariar o maior numero de Leads e saber qual o seu cliente alvo. É nesta fase em que o funil de marketing e o funil de vendas é muito importante, sem abrir mão da qualidade.

Geralmente 20% dos clientes que uma empresa possui contribui para 80% dos resultados, claro que seguindo a lei de Pareto é lógico que 80% dos outros clientes só correspondem a 20% dos resultados, por isso na empresa deve procurar-se atrair Leads qualificadas.

A **Taxa de Conversão** é o segundo passo a implementar nas empresas pois captar clientes potenciais é bastante importante, mas se a empresa não conseguir converter em clientes, todo o trabalho com o Prospect é deitado fora.

As perguntas a fazer são:

- a) Quantos clientes potenciais que entram em contacto se convertem?
- b) Será que sabe qual a taxa de conversão de cada membro da sua equipa comercial?
- c) Existe plano de incentivo para os comerciais que se destacam?

É nesta fase que pequenos ajustes podem ser sinónimo de aumento significativo dos resultados. É importante lembrar que a conversão está ligada à proposta de valor que a empresa apresenta ao mercado.

Quando falamos em **Venda Média** falamos na etapa em que já temos a nossa Lead transformada em Cliente e há que extrair o potencial total deste cliente. Quando a abordagem é bem estruturada, ela pode sem duvida aumentar o valor da venda média.

- a) A sua empresa monitoriza o valor médio de cada venda?
- b) Existe plano de incentivo para quem atinge essa meta?
- c) Existe meta de valor mínimo de transação?

O **Número de Transações** é medido pela manutenção e entrada de novos clientes numa empresa por isso a pergunta chave é:

O que é mais “caro” para uma empresa prospectar novos cliente ou manter os atuais?



Certamente que para a maioria das empresas a prospeção é muito cara, porém apesar disso poucas empresas têm políticas de relacionamento com foco na repetição de encomendas de clientes.

Este indicador diz respeito ao número de vezes que o mesmo cliente compra,

- a) Como empresário sabe qual o número de vezes que um cliente compra por ano?
- b) Existe na sua empresa uma política de relacionamento com clientes activos?

O ultimo caminho para o aumento dos Lucros é o controle da **Margem** sobre os seus produtos/ serviços/ soluções.

Alguns empresários optam pela venda a qualquer custo mas este método pode comprometer a saúde financeira da empresa.

Uma empresa para determinar a margem de lucro desejada faz a formação do preço de venda. O principal critério na formação do preço são os custos, só é possível assegurar produtos/ serviços/ soluções lucrativas se o preço praticado cobrir todas as despesas fixas e variáveis da empresa.

- a) Sabe quais são os produtos mais rentáveis da sua empresa?
- b) A sua equipa compreende a importância de não dar desconto?

Esta é a metodologia que tem ajudado milhares de empresas a atingir todo o potencial de clientes, vendas e lucros.

Aplicando números sobre este método é possível visualizar o grande impacto que os 5 ways podem gerar sobre um negócio. Confira a seguir com um exemplo:

<b>5 WAYS</b>	<b>NUMEROS</b>	<b>10% AUMENTO</b>
<b>Clientes Potenciais</b>	<b>4.000</b>	<b>4.400</b>
X	X	X
Taxa de Conversão	25%	27,5%
=	=	=
<b>Clientes</b>	<b>1.000</b>	<b>1.210</b>
X	X	X
Transações	2	2.2
X	X	X
Venda Média	200,00€	220,00€
=	=	=
<b>Vendas</b>	<b>400.000,00€</b>	<b>585.640,00€</b>
X	X	X
Margem	25%	27,5%
=	=	=
<b>LUCRO</b>	<b>100.000,00€</b>	<b>161.051,00€</b>

### 3. Análise Empírica

#### a) Análise do Problema

**“Será que a aplicação do Business Coaching nas PME’s Portuguesas contribui para uma melhor performance e consequentemente uma maior faturação?”**

Esta questão será analisada através de inquéritos a empresários e empresas que já tiveram aprendizagens com um Business Coaching. Nestes inquéritos serão abordados os principais fatores que normalmente uma empresa monitoriza quando pratica a metodologia Business Coaching como por exemplo o nº de anos que implementa o business coaching, a faturação e se aumentou ou não ao valor de faturação.

Existem 2 questões que podem ser importantes para começar a defender esta tese.

#### b) Hipótese

É na hipótese que desenvolvemos a correcta análise empírica, com a questão **“Será que a aplicação do Business Coaching nas PME’s Portuguesas contribui para uma melhor performance e consequentemente uma maior faturação?” utilizando duas questões chave (hipótese 1 e hipótese 2),**

**Hipótese 1 - Houve o aumento da faturação após a implementação do processo Coaching?**

Tema central da discussão do trabalho e dos empresários que utilizam o Business Coaching como forma de alavancar a sua empresa.

Não menos importante outro ponto que ajudará a responder à nossa questão inicial é

**Hipótese 2 - Quais os maiores benefícios para as pessoas envolvidas nos programas?**

Porque as empresas são feitas por pessoas é importante aferir perante os empresários os resultados deste método nos seus colaboradores e equipas, sendo sem duvida o resultado desta questão que permite perceber perante o empresário e a empresa se os métodos estão a ser bem interpretados, se tem a dedicação de todos e se uma assimilação perfeita do sistema faz com que os colaboradores e equipas estejam focados nos objectivos que permitam chegar ao resultado esperado

#### c) Metodologia

O presente artigo vai ser elaborado com base num questionário com objectivo de testar as hipóteses 1 e 2. Este inquérito será enviado a 92 empresas de Portugal Continental, além das hipóteses colocadas mais 9 questões serão postas aos inquiridos para que se possa compreender e analisar algumas características e especificidades das empresas. Com uma metodologia quantitativa através de inquéritos online as empresas deverão responder às questões colocadas para possibilitar a realização do estudo.



**d) Dados**

O principal objetivo deste inquérito serão empresas PME's que tenham praticado Business Coaching, é de referir que este modelo é pertinente para as pequenas e médias empresas pois como as suas equipas e disponibilidade financeira são reduzidas é necessário estratégias de foco e de assertividade para que o sucesso e crescimento seja mais provável.

**e) Modelo de Tratamento dos Dados**

Decidiu-se neste caso utilizar um modelo quantitativo, serão feitos inquéritos a 92 empresas selecionadas por terem praticado ou praticarem actualmente Business Coaching.

**4. Resultados**

No sentido de avaliar a importância que o Business Coaching representa a nível do crescimento da faturação das PME's, seguir-se-á uma análise das respostas obtidas, irá analisar-se tanto o impacto na faturação, assim como as questões importantes deste inquérito e que levarão às conclusões deste artigo.

Com a primeira questão do inquérito - **Que programas de coaching fizeram?**, pode-se constatar os seguintes resultados:

- 40% das empresas fizeram Coaching de Equipas,
- 35% Coaching de vendas, 16% Coaching de executivos,
- 7% Coaching Administração e existem 2% de empresas que fizeram outros tipos de Coaching.



Na segunda questão - **Qual é o grau de satisfação das chefias que implementaram Coaching?**

- Nota-se que: para 79% das chefias o método é bom, para 7% das chefias o método é excelente e para 14% das chefias o método foi pouco atrativo

Na terceira questão - **Houve o aumento da faturação após a implementação do processo Coaching?**

- Percebe-se que 51% das empresas responderam que foi bom o aumento de faturação, 19% referem a excelência do resultado da faturação entretanto existem

30% que referem que não houve aumento ou houve pouco aumento da sua faturação durante a aplicação da metodologia



Analisando a quarta questão - **Notaram benefícios na vitalidade da empresa?**

- Constata-se que em relação à vitalidade para a empresa 55% dos empresários consideraram o método bom, 24% dos empresários consideraram o método excelente, 19% consideram pouco relevante e 2% nada relevante.



Já na quinta questão - **Notaram benefício na área?**

- Sem duvida que a área comercial é a mais beneficiada para as empresas que responderam aos inquéri-



tos, com 57%, também as áreas da produção com 7% e a gerência com 19% são também beneficiadas no entender dos empresários inquiridos, já 12% das empresas acham que nenhuma área em particular foi beneficiada, existiram ainda 5% das empresas que não responderam a esta questão.



Na sexta questão pergunta-se sobre o retorno - **Foi possível registar o retorno do investimento feito em coaching?**

- Sendo esta análise a mais difícil de fazer pelas empresas e pelos empresários mesmo assim constata-se que 55% dos inquiridos afirma ter tido retorno com o investimento em Business Coaching enquanto 40% dos empresários afirmam não terem tido retorno como o Business Coaching, existe ainda 5% que não responderam.



Sétima pergunta - **Quais os maiores benefícios para a empresa?**

- As respostas são muito objetivas por parte dos inquiridos e destaca-se os 45% da união de grupo/ equipa como maior numero de respostas dos empresários, com 31% surge os objetivos definidos, 7% a estabilidade, 5% aumento das vendas, 2% aumento da produtividade e para 10% das empresas ainda não existem benefícios para a empresa.



Oitava pergunta - **Quais os maiores benefícios para as pessoas envolvidas nos programas?**

- A pergunta surge pois um dos elementos importantes neste método são os colaboradores e é importante medir os benefícios para os mesmos por isso após o inquérito 35% dos empresários constataram que com o Business Coaching os colaboradores estão mais disciplinados na definição do seu trabalho, 33% estão mais objetivos na sua função, 17% com mais foco, 10% mais dinâmicos e 5% acham que os colaboradores não tiveram qualquer melhoria.



Na nona pergunta - **O que lhe apraz dizer relativamente ao coaching empresarial?**

- Grande parte dos comentários são de elogio ao método e de constatação dos bons resultados, algumas opiniões irão ser transcritas e colocadas abaixo:

*“acho ser muito importante pois ajuda a focar naquilo que é importante, a alinhar as pessoas torno dos objetivos da empresa, dá energia às equipas através da sua abordagem positiva dos desafios. Puxa pelas pessoas envolvidas, retira-as da zona de conforto.”*

*“O coaching empresarial ajuda a alinhar as várias áreas e ajuda a abrir outros horizontes, que por vezes nem pensamos porque estamos focados em tarefas de rotina.”*



*“Ajuda o empresário a definir o seu caminho, as suas metas e os seus objetivos”*

*“excelente conceito”*

*“Fundamental para a manter a lucidez e a distância.”*

A décima pergunta - **Qual a sua faturação 2 a 5, 5 a 10, mais de 10.000 €mês?**

- Ajuda a perceber o universo de empresas a quem foi feito este inquérito e que numa grande parte representa o valor de faturação média das empresas que começam a fazer Business Coaching. Nas empresas inquiridas 83% faturam mais de 10.000€ e 17% mais de 5.000€ mensais.



A ultima pergunta - **Se voltasse a escolher voltaria a optar pelo coaching? Qual a principal razão?**

- Verifica-se que 84% dos empresários repetiriam o processo, 14% não repetiriam e 2% talvez.



Ficha Técnica: Os resultados apresentados são de um inquérito enviado a 92 PME’s em Portugal continental que aplicaram a metodologia Business coaching, das quais 43 responderam, a metodologia utilizada foi a quantitativa e os inquéritos foram realizados entre 3 a 23/Nov 2018, este inquérito tem um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de 11%.

## 5. Conclusões

O Business Coaching é um método na gestão das empresas que tem vindo a aumentar nos últimos anos, principalmente nas PME’s, assumindo um papel importante no tecido empresarial português.

Com a questão inicial deste inquérito pretendia-se saber se a aplicação do Business Coaching nas PME’s Portuguesas contribui para uma melhor performance e consequentemente uma maior faturação.

As empresas a quem estes inquéritos foram realizados são PME’s que têm a noção da necessidade de crescimento, quer por estarem numa fase de crescimento como empresa em que precisam de dar um passo em frente, quer por estarem numa fase madura da sua existência, mas que dado a várias circunstâncias estagnaram e precisam de um ponto de viragem nestes tempos difíceis de competitividade e de desafios.

Estas empresas recorreram ao Business Coaching nas suas diversas formas com o objetivo de através do treino nas várias vertentes (empresário; equipa; colaboradores) chegarem aos objetivos pretendidos.

Da análise dos resultados obtidos nos inquéritos podemos concluir que na sua grande maioria os empresários encontram-se satisfeitos com os resultados, aquando da implementação do método Business Coaching.

As chefias e os colaboradores transmitem às empresas e empresários um feedback positivo quer nas suas opiniões, que nos resultados práticos obtidos, 79% dos inquiridos consideram que é um bom método e só 14% consideram este método pouco atrativo, no geral as chefias demonstram que o método é importante para o desenvolvimento do trabalho nas equipas.

Sendo a área comercial uma das áreas que mais diretamente está ligada aos resultados, é opinião da maior parte dos inquiridos (57%), que é esta área a que mais beneficia com os programas de Coaching, mas existem áreas que também beneficiam com este método, é o caso da produção com 7% e a gerência com 19%. Os empresários normalmente quando pensam em crescimento pensam em aumento das vendas e da margem de lucro, por isso sempre que se opta por um método Business Coaching é muitas vezes direcionando à equipa comercial.

Referindo os colaboradores e com o resultado da **Hipótese 2 - Quais os maiores benefícios para as pessoas envolvidas nos programas**, verifica-se que estas pessoas através deste método criaram hábitos de maior disciplina, mais foco, mais objetividade e mais dinamismo e incutiram nas empresas novos “skills”. É inequívoco com base nos inquéritos recolhidos e analisando a **Hipótese 1 - Houve o aumento da faturação após a implementação do processo Coaching**, que a resposta dada pela maioria dos inquiridos e que representam empresas com faturações superiores a 10.000,00€ mensais (83%), é afirmativa e apenas 17% destes respondem que não teve aumento de faturação. Quando questionamos sobre o retorno do investimen-



to a resposta é mais difícil, mas mesmo assim dos empresários inquiridos 55% dizem que existiu retorno e 45% dizem não ter existido retorno.

Acrescenta-se ainda e como dado relevante, visto que o Business Coaching é um treino de aprendizagem contínua, que 84% dos empresários que responderam aos inquéritos defendem uma continuidade deste método.

Em conclusão todas as respostas colocadas nos inquéritos provam que com o processo de Coaching o grau de satisfação das chefias é evidente, que a vitalidade das PME's é notória com esta prática, que existe benefício para as pessoas e respectivas equipas em especial para a área comercial, que a maior parte dos empresários (84%), defende a continuidade do método pois concorda que o Business Coaching é um processo de aprendizagem e evolução contínua.

Considera-se então que em resposta à questão inicialmente colocada e que é a base principal deste trabalho: **“Será que a aplicação do Business Coaching nas PME's Portuguesas contribui para uma melhor performance e consequentemente uma maior facturação?”**, que a mesma se confirma pois para 70% das empresas inquiridas durante este processo existiu aumento da facturação.

## 6. Implicações na Gestão Empresarial

A elaboração deste estudo apesar de complexo e difícil permite-nos encontrar respostas para aferir e continuar a estudar os métodos utilizados

A utilização deste processo revelou-se para as empresas uma nova solução através do treino dos seus colaboradores para a sua competitividade e aumento de capacidade, quer comercial, quer de produção e acima de tudo organizacional. Com a utilização do Business Coaching as empresas demonstraram ainda que através de um método em que o empresário ou a equipa são chamados a decidir e não a aguardar pelo plano de outro qualquer elemento externo, ajuda a ter clara noção dos problemas e desafios que têm pela frente.

Quando um empresário tem o treino para testar e medir as suas acções e trabalha com a equipa e seus colaboradores uma estratégia e é com essa estratégia que “ataca” o mercado, percebe quais as suas dificuldades e quais as suas vantagens. Por isso tem sem dúvida a tarefa facilitada no desenrolar da sua atividade.

A competitividade do mercado, a concorrência feroz e a por vezes a má organização das empresas são os fatores que fazem com que as empresas não cresçam e no limite que deixem de existir.

Com a ferramenta Business Coaching as empresas conseguem inverter todas as dificuldades que surgem todos os dias. Este método tem como missão treinar os empresários para uma melhor gestão, treinar as equipas para o sucesso. Com uma contínua aprendizagem e aplicação dos processos Business Coaching, traz como é provado através deste estudo, uma maior performance e competitividade às empresas.

A gestão com aprendizagem contínua deste método é um passo para o sucesso.

## 7. Limitações e Investigação futura

Ao longo do trabalho foram surgindo dificuldades, a principal foi o número de empresas PME's que fazem acções Business Coaching, que neste momento ainda é reduzida, pois o investimento tem alguma relevância e as empresas como muitas vezes não conseguem medir o retorno, adiam a aplicação deste método.

No caso de Portugal os artigos científicos sobre a matéria ainda são poucos no que diz respeito ao Business Coaching e os existentes são muito ligados à parte motivacional e de produção.

A nível internacional já existem vários estudos e trabalhos que ajudam a comparar e muitas vezes com a leitura desses estudos a compreender a evolução e o sucesso do método quando as empresas optam por ele.

Por isso no futuro com a adesão de mais empresas ao método, poderá estudar-se mais pormenorizadamente e com mais eficácia, a implementação do Business Coaching. Será ainda importante estudar o tempo necessário para implementação nas empresas e nas equipas, em função do nº de colaboradores e será ainda muito importante estudar a implementação da continuidade do Business Coaching para que a aprendizagem e monitorização seja permanente, não deixando que a empresa regrida quando deixa de investir neste método.

## Referências Bibliográficas

CABECEIRO, Samanta Filipa Venceslau, Perceção do impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas, disponível em (<https://bibliotecadigital.ipb.pt/browse?type=author&value=Cabeceiro%2C+Samanta+Filipa+Venceslau>), acedido em 10-10-2018

LEEDHAM, Mel, “The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching”, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 3, No. 2, 2005, Pág. 30

JAIME, Ana Luísa, O impacto do coaching nos CTT, disponível em ([https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7222/1/O%20impacto%20do%20Coaching%20nos%20CTT\\_Ana%20Lu%20Lu%20Lu%20Jaime\\_ISCTE-IUL\\_201.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7222/1/O%20impacto%20do%20Coaching%20nos%20CTT_Ana%20Lu%20Lu%20Lu%20Jaime_ISCTE-IUL_201.pdf)), acedido a 24-11-2018

ANDERSON, Merrill C., Ph.D., Executive Briefing: Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching, disponível em ([http://www.positiveculture.org/uploads/7/4/0/7/7407777/metric\\_global\\_2001\\_roi.pdf](http://www.positiveculture.org/uploads/7/4/0/7/7407777/metric_global_2001_roi.pdf)), acedido em 23-10-2018

ALBERTO, Adans, “Coaching!! Modismo ou Inovação de Gestão?” disponível em (<http://ceoestrategica.com.br/site/2018/05/23/coaching-modismo-ou-inovacao-de-gestao/>) acedido em 06-12-2018

SUGARS, J. Bradley (2015), Comprar Clientes, Topbooks

MARQUES, José Roberto, “Importância das metas nos processos de Business Coaching” disponível em (<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/importancia-metas-processo-business-coaching/>) acedido em 15-12-2018

ALVORADA, Recanto. “Importância do Business Coaching” (<https://www.recantoalvorada.com.br/qual-a-importancia-do-business-coaching/>), acedido em 22-10-2018

FERNANDES, Armando “Gestão de carteira de clientes – Princípio de Pareto” disponível em (<http://itaca-pensamento.blogspot.com/>) acedido em 29-12-2018

JHAJHARIA, Shweta (2016), Sparks, ideas to ignite your business growth, Panomapress

DIAS, Carla Carvalho (2014), A arte da guerra no serviço ao cliente, Topbooks

KLEIN, Naomi (1999), No Logo, Relógio D'Água

SUZAKI, Kiyoshi (2010), Gestão de Operações Lean – Metodologias Kaizen para a melhoria contínua, Leanop

**Apêndices****Apêndice 1 - Modelo do questionário enviado às empresas**

Qual o impacto do Business Coaching no aumento de faturação da sua empresa?

**Que programas de coaching fizeram?**

- 1. Coaching Administração
- 2. Coaching Executivos
- 3. Coaching de equipas
- 4. Coaching de vendas
- 5. Outros

**Qual é o grau de satisfação das chefias que implementaram processos de Business Coaching.**

- 1. nada
- 2. pouco
- 3. bom
- 4. excelente

**Houve o aumento da facturação após a implementação do processo Coaching.**

- 1. nada
- 2. pouco
- 3. bom
- 4. excelente

**Notaram benefícios na vitalidade da empresa**

- 1. nada
- 2. pouco
- 3. bom
- 4. excelente

**Notaram benefício na área de:**



Foi possível registar o retorno do investimento feito em coaching? Se sim foi de quanto?

Quais os maiores benefícios para a empresa?

Quais os maiores benefícios para as pessoas envolvidas nos programas?

O que lhe apraz dizer relativamente ao coaching empresarial?

Que tipo de coaching faz?

Há quantos anos?

Qual a sua faturação 2 a 5, 5 a 10, mais de 10.000 €/mês



Quais as principais vantagens que os seus clientes têm após ou durante o seu programa de coaching?

Se voltasse a escolher voltaria a optar pelo coaching? Qual a principal razão?

---

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 < > novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

**Correspondência com o autor:**

Almeida, N.; Peixoto, J.; Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântea, Valadares, Vila Nova de Gaia.

**e-mail:** nunoalmeida1974@gmail.com; jpp@abs.pt



# EDUCAÇÃO E SAÚDE

## “A INFLUÊNCIA DA EDUCAÇÃO NA SAÚDE”

Manuel Anibal Monteiro<sup>1</sup>, João Paulo Peixoto<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Porto, Portugal

### RESUMO:

No decorrer das suas atividades a clínica Pilares da Saúde constatou existir um gap na procura por saúde na mesma, nomeadamente da população mais jovem, em relação aos restantes utentes. Procurando apurar os motivos subjacentes procedeu a uma pesquisa de natureza quantitativa e exploratória, recorrendo a estatística descritiva, como forma de conhecer melhor a relação entre educação e saúde, e os seus efeitos na nova geração, em contraposição a antiga geração. O instrumento escolhido para a coleta de dados foi um questionário estruturado, tendo-se levado a efeito 79 entrevistas com essa finalidade. Os resultados obtidos mostraram que globalmente a nova geração tem um grau de escolaridade superior, uma educação em termos de saúde diferente, para melhor, em relação à antiga geração, acima dos 50%, o que se reflete na sua maior preocupação em termos de saúde do que a antiga geração.

**Palavras-Chave:** Saúde, Educação, Nova Geração, Antiga Geração, Bem-Estar

**Código JEL:** I10 – Saúde Geral (Saúde, Educação e Bem-Estar).

### ABSTRACT:

In the course of its activities, the Pilares da Saúde clinic found that there was a gap in the demand for health, particularly among the younger population, in relation to other users. Seeking to ascertain the underlying motives, it proceeded with a quantitative and exploratory research, using descriptive statistics, as a way to better understand the relationship between education and health, and its effects on the new generation, as opposed to the old generation. The instrument chosen for data collection was a structured questionnaire, and 79 interviews were conducted for this purpose. The results showed that globally new generation have a higher level of education, a different health education, for the better than the old generation, above 50%, which is reflected in their greater health concern than the old generation.

**Keywords:** Health, Education, New Generation, Old Generation, Wellbeing.

**JEL Code:** I10 - General Health (Health, Education and Welfare).

## 1. Introdução

O presente trabalho tem por finalidade estudar a relação entre educação e saúde, e o impacto que a educação tem no comportamento das pessoas em relação ao seu estado de saúde, comparando o efeito que tem nas novas gerações em contraposição às gerações mais antigas.

A Constituição Portuguesa de 1976 assegurou no seu artigo 64º o direito à proteção da saúde, através da criação de um serviço nacional de saúde universal, geral e gratuito, atribuindo ao Estado a obrigação de orientar a sua ação para a socialização da medicina e dos setores médico-medicamentoso [1].

Em 1990 com a publicação da lei de Bases da Saúde que define o sistema de saúde português como uma estrutura que visa a efetivação do direito à proteção da saúde,

o Estado passa a atuar através de serviços próprios, celebrando acordos com entidades privadas para a prestação de cuidados e apoia e fiscaliza a restante atividade privada na área da saúde. Neste sentido, os cidadãos e as entidades, públicas e privadas, devem colaborar na criação de condições que permitam o exercício do direito à proteção da saúde e a adoção de estilos de vida saudáveis. A saúde passa a ser da responsabilidade não só do Estado mas também de cada indivíduo, e das iniciativas sociais e privadas [2].

É neste âmbito que surge em 2016 a clínica Pilares da Saúde, com a missão de ajudar as pessoas a se auto responsabilizarem pela sua saúde, pelo seu sucesso e pela concretização dos seus sonhos, e promover a educação para a saúde, a aquisição de hábitos saudáveis através de



conselhos de saúde, realização de palestras, workshops e cursos relacionados com estas temáticas. No exercício das suas atividades a clínica constatou que a maioria dos seus clientes eram homens e mulheres com mais de quarenta e cinco anos de idade, contrariamente ao que tinha previsto inicialmente (senhoras com mais de trinta anos de idade). Verificava-se assim um gap em termos de população mais jovem, que apelava a uma investigação sobre os motivos subjacentes. Torna-se assim relevante saber qual a percepção que os jovens enquanto pessoas e indivíduos, têm do seu estado de saúde, e como agem enquanto detentores dessa informação.

Para melhor servir os pacientes, e atrair novos, os médicos não podem assumir que todos os pacientes são iguais. Cada geração espera diferentes coisas dos seus médicos e fazem decisões de cuidados de saúde distintamente, pelo que os médicos precisam dar uma real consideração a demografia dos seus pacientes. Enquanto os pacientes mais velhos confiam nas informações dos seus médicos, os pacientes mais jovens procuram informação de saúde em múltiplas fontes, incluindo a internet e as redes sociais [3].

Para que se possa vender de maneira efetiva para um tipo de público, deve-se entender as necessidades e dores que os afligem. Dessa maneira ter-se-á em mãos os dados necessários para desenvolver a solução e oferecê-la aos clientes. O perfil da nova geração, ou geração Y (Millennials), indica que não são influenciadas por propagandas, procuram por resenhas em blogs antes de comprar algo, valorizam mais a autenticidade do que o conteúdo, querem estabelecer uma relação com as marcas nas mídias sociais, querem coproduzir com as empresas, usam diferentes aparelhos eletrônicos e são consumidores leais. Pelo perfil traçado visualiza-se que o millennial tende a responder mais facilmente aos estímulos do Inbound Marketing e do Marketing de Conteúdo [4].

Várias contribuições teóricas têm sido feitas sobre este tema, educação e saúde, sendo que a principal referência teórica diz respeito ao modelo da procura por saúde de Grossman (1972).

Os economistas também têm buscado cada vez mais entender a relação entre educação e saúde. Na literatura sobre o tema, as evidências partem de três hipóteses causais: na primeira, a educação afeta o estado de saúde; na segunda, o estado de saúde é que afeta a educação e, por fim, na terceira, pode haver uma relação de bicausalidade entre educação e saúde. Em sua maioria, os estudos são realizados considerando essas hipóteses como linhas de pesquisa distintas [5].

Inúmeros estudos da economia da saúde, da epidemiologia e da saúde pública têm estabelecido que existe uma correlação positiva entre educação e saúde. As evidências, a partir de estudos empíricos, sugerem que as pessoas de nível educacional mais elevado tendem a ter comporta-

mentos mais saudáveis, explorando hipóteses de eficiência produtiva, eficiência alocativa ou a hipótese de preferência temporal [5].

Este estudo tem como objetivo ampliar o conhecimento atual que se tem sobre esta matéria, procurando comparar as novas gerações e as antigas, em termos de educação e educação para a saúde, e os efeitos na procura de cuidados de saúde de ambos os grupos.

A metodologia usada caracteriza-se como de abordagem quantitativa, exploratória quanto aos objetivos, e de natureza básica.

## 2. Revisão da Literatura

A literatura internacional sobre o tema apresenta várias formas pelas quais a educação pode afetar o estado de saúde. A principal referência teórica parte do modelo da demanda por saúde de Grossman (1972<sup>a</sup>) [5]. Originalmente era suposto ser um estudo sobre os efeitos da educação na saúde, mas ao longo do caminho foi encorajado a estendê-lo numa análise teórica e empírica sobre a procura por saúde [6]. Esse modelo fundamenta-se na teoria do capital humano e do princípio de que os indivíduos demandam um melhor estado de saúde por, pelo menos, dois motivos: primeiro, a saúde gera bem-estar e, portanto, entra diretamente na função de utilidade individual (satisfação), competindo com o consumo de outros bens; o segundo motivo é que a saúde afeta os ganhos monetários no mercado, por aumentar o tempo disponível para o trabalho ou lazer, reduzindo o tempo perdido por problemas de saúde. Para esse autor, a educação aumenta a eficiência com que os indivíduos alocam os insumos na função de produção de saúde. Diversos estudos procuraram investigar o efeito da educação sobre o estado de saúde a partir do modelo de Grossman. As evidências sugerem que há um efeito positivo da educação sobre o estado de saúde; porém, alguns problemas relacionados à identificação dos mecanismos não permitiram obter resultados totalmente conclusivos. Os principais problemas associados à identificação residem no fato de a educação não ser considerada uma variável exógena e da possibilidade de problemas com variáveis omitidas [5].

Na literatura da economia da saúde, os trabalhos sobre procura por saúde e mercado da saúde, são dominados por adaptações do modelo de procura de saúde de Grossman. Este modelo tem sido amplamente usado para explorar uma grande variedade de temas relacionados com a saúde, nomeadamente desigualdades socioeconómicas em saúde, procura por cuidados médicos, prevenção da saúde, escolha ocupacional, e decisões sobre reforma [7].

O modelo da procura de Grossman revolucionou a análise económica da saúde (Leibowitz, 2004, citado por Adhikari, 2011). Este modelo abriu a possibilidade para pesquisas adicionais nas áreas da economia da saúde,



por exemplo, alocação entre rendimento e lazer, alocação do tempo restante de lazer entre atividades de saúde e de não saúde, alocação do rendimento ganho em recursos de saúde e não saúde, produção de capital saúde para uso nos anos futuros [8].

A procura por saúde é um dos mais centrais tópicos na Economia da Saúde. O modelo canónico da procura e investimento na saúde surgiu de Grossman (1972<sup>a</sup>, 1972b, 2000) e extensões teóricas e modelos económicos competitivos são ainda relativamente poucos. No sistema de capital humano de Grossman as pessoas procuram cuidados médicos (tempo investido e aquisição de bens e serviços médicos) para benefícios de consumo (saúde como utilidade), bem como benefícios de produção que a saúde fornece (indivíduos saudáveis têm maiores rendimentos) [9].

Um outro tema de extrema importância sobre educação e saúde tem a ver com a questão da educação para a saúde ou em saúde, entendida como a promoção de literacia em saúde. Neste contexto a atividade educativa tem como principais finalidades aumentar a consciencialização das comunidades sobre as questões relacionadas com a saúde dos seus membros, colocar as questões da saúde na agenda das pessoas, auxiliar a aquisição de conhecimentos e competências e promover atitudes favoráveis à saúde e à promoção de valores de bem-estar e equilíbrio [10].

Durante as últimas décadas tem crescido o interesse na literacia em saúde enquanto conceito fundamental para um papel mais ativo por parte dos cidadãos em matéria de saúde e cuidados de saúde [11].

O conceito de literacia em saúde surge em 1974 num artigo intitulado «Health education as social policy», intimamente ligado às questões de promoção de saúde, mas atualmente assume-se também como ferramenta fundamental para «navegar» nos sistemas de saúde, cada vez mais complexos [11].

Também em Portugal a promoção da literacia em saúde dos cidadãos tem sido, nas últimas décadas, identificada como o caminho para a melhoria dos cuidados de saúde e assumida como uma preocupação na definição de políticas de saúde, contemplada inclusivamente no Plano Nacional de saúde (PNS) (2012-2016) [11].

Nos últimos anos, vários estudos têm demonstrado que um nível inadequado de literacia em saúde pode ter implicações significativas, tanto a nível individual como coletiva, e na gestão dos recursos e gastos em saúde [11].

A relação entre o nível de literacia e estado de saúde da pessoa está bem documentada na literatura científica – os indivíduos com baixa literacia em saúde apresentam menor probabilidade de: (i) compreender informação escrita e oral fornecida pelos técnicos de saúde; (ii) serem capazes de navegar pelo sistema de saúde para obter os serviços necessários; (iii) realizar os procedimentos necessários; e (iv) seguir indicações prescritas [11].

Uma literacia em saúde inadequada (quando comparada com uma literacia em saúde adequada) está fortemente ligada a um baixo conhecimento ou compreensão quer dos serviços de prestação de cuidados, quer dos próprios resultados em saúde, e poderá estar também associada a uma probabilidade elevada de hospitalização, uma elevada prevalência e severidade de algumas doenças crónicas, piores condições gerais de saúde, e uma baixa utilização de serviços de prevenção e rastreio de doença [11].

Um nível baixo de literacia em saúde tem vindo a ser identificado em diversos estudos como um fator de risco para diversas doenças, nomeadamente: obesidade (um nível de literacia em saúde inadequado tem sido associado a valores superiores de índice de massa corporal), diabetes, doenças cardiovasculares e cancro. Níveis adequados de literacia em saúde parecem resultar em melhorias na condição de saúde das pessoas [11].

Estudos recentes destacam a relação entre um nível inadequado de literacia e taxas de mortalidade mais elevadas, sendo que o risco de mortalidade nos idosos é claramente superior em pessoas com uma baixa literacia em saúde. Os motivos para esta relação centram-se muito numa menor capacidade que os idosos têm para tomar os medicamentos corretamente, numa menor capacidade de interpretar os rótulos e as mensagens de saúde e na existência de piores condições de saúde geral neste grupo populacional [11].

A melhoria dos níveis de Literacia em Saúde, a promoção do espírito crítico das pessoas face às suas decisões de saúde e as ferramentas disponíveis para este fim, apresentam-se como um desafio da Saúde Pública em Portugal. Assim a Direção-Geral da Saúde (DGS), alinhada com os objetivos do Plano Nacional de Saúde, está comprometida com a otimização da Literacia em Saúde da população portuguesa, tendo desenvolvido um plano de ação para o período 2019-2021 [12].

A educação contribui para o capital humano através do desenvolvimento de um conjunto de aptidões e características, tais como capacidades cognitivas, habilidade para resolver problemas, aprendizagem eficaz, e controlo pessoal (Mirowski & Ross, 2005 citado por Zimmermen & Wolf, 2014). Estas várias formas de capital humano podem todas mediar a relação entre educação e saúde [13].

A educação pode criar oportunidades para uma saúde melhor. Por outro lado, uma saúde enfraquecida pode pôr a educação em risco (reversa causalidade). Por fim, as condições em que as pessoas vivem podem afetar ambas, a educação e a saúde [14].

As preocupações com a saúde têm a ver com o surgimento de doenças e as implicações do estado de doença na vida pessoal e familiar. A saúde e a doença sempre fizeram parte da realidade e das preocupações humanas, pelo que da mesma forma a preocupação com a conservação da saúde acompanha o homem desde os primórdios [15].



Quanto a educação em saúde tem a ver com o que as pessoas sabem sobre o que é saúde e o que é ter saúde. Sendo que o primeiro tema expressa o significado de saúde para as pessoas e o segundo abrange ideias de como obter saúde, no contexto de práticas que a prejudicam e de práticas que a influenciam para ter saúde [15].

A saúde, tida como um recurso para a vida e não como um fim na (e da) vida, se centra, assim, na pessoa e na comunidade que devem ser capazes de identificar necessidades, definir prioridades e planear e implementar estratégias conducentes à saúde [16].

Os Millennials ou geração da internet, têm sido etiquetados como a geração mais conscienciosa em matéria de saúde de sempre, devido ao seu sem precedentes acesso a um incrível compêndio de informação sobre saúde, agora prontamente disponível online via internet [17].

Um outro estudo sublinha o facto de que compreender como o conhecimento sobre saúde é adquirida pela população jovem, é necessariamente o primeiro passo para a criação de qualquer programa de cuidados de saúde [18].

Mas serão os Millennials mais saudáveis que as gerações anteriores, questiona um outro estudo, tendo em conta que as tendências sugerem serem menos ativa e mais obesa do que as gerações que as antecederam [19]. Embora se possa pensar que estão no máximo das suas vidas os Millennials estão realmente numa idade vulnerável para algumas doenças relacionadas, nomeadamente, certos tipos de câncer, obesidade, riscos de ataque de coração, depressão e ansiedade, entre outros [20].

Por outro lado, adultos com níveis de educação maiores são menos propensos a engajarem-se em comportamentos de risco, tais como fumar e beber, e são mais prováveis terem comportamentos saudáveis relacionados à dieta e exercícios físicos [14].

Chega-se deste modo a **Hipótese principal: “a nova geração tem mais preocupações com a saúde do que a antiga geração devido a educação que receberam?”** sendo a que melhor traduz o problema em análise.

### 3. Análise Empírica

Perante os factos colocava-se a questão se não estaríamos perante duas gerações de pessoas que tinham comportamentos diferenciados em matéria de saúde, devido a algum motivo concreto, nomeadamente em matéria de educação em geral, e em particular de educação para a saúde.

Para responder a Hipótese principal, vai-se proceder a uma pesquisa empírica, com base em duas hipóteses de segundo nível, que se traduziram nas seguintes questões:

- 1) A nova geração tem mais preocupações com a saúde do que a antiga geração?**
- 2) A educação da nova geração é diferente em termos de saúde do que a antiga geração?**

Para o efeito foi elaborado um questionário como ins-

trumento de coleta de dados, com dois grupos de perguntas, demorando cerca de 5 a 10 minutos a ser preenchido, que terão como objetivo dar resposta às sub-hipóteses acima levantadas.

No primeiro grupo, as perguntas feitas têm como objetivo saber se a nova geração tem mais preocupações com a saúde que a antiga geração. Neste grupo foram incluídas perguntas como: se a pessoa sabe quanto pesa, se se preocupa com a sua alimentação, se toma medicamentos, se se preocupa com a possibilidade de vir a sofrer de uma doença crónica, se já tomou alguma medida no sentido de prevenir doenças crónicas, quantas vezes vai ao médico num ano, e quantas vezes faz análises num ano, e até que idade gostaria de viver.

No segundo grupo as perguntas feitas têm como objetivo saber se a educação em termos de saúde da nova geração é diferente do da antiga geração. Neste grupo incluíram-se perguntas como: sabe qual é o seu peso ideal, se toma suplementos, se se sente com saúde suficiente para desempenhar as suas atividades quotidianas, se a sua atividade profissional influencia a sua saúde, se tem preocupações com a esperança de vida dos seus filhos, qual a razão da ida ao médico, e se teve aulas de educação em saúde na escola.

Todas essas questões reportaram-se depois a duas variáveis relevantes para efeitos do nosso estudo, que são a idade, e o nível de escolaridade. Em relação a idade foram criados quatro grupos divididos da seguinte forma: 15 – 24 anos / jovens, 25 – 44 / adultos jovens, 45 – 59 / adultos meia idade, e > 60 anos / idosos e grandes idosos. As pessoas dos 15 aos 44 anos constituíram o grupo denominado de nova geração, e as que tinham idade superior a 45 anos constituíram o grupo da antiga geração.

O nível de escolaridade abrange desde o 1º ciclo do ensino básico ao ensino superior.

Trata-se de um estudo de natureza básica, de abordagem quantitativa, exploratória quanto aos objetivos, com recurso a pesquisa bibliográfica.

O cenário de pesquisa escolhido foi a região de Lisboa e Amadora, e os inquiridos tiveram lugar durante o mês de março, procurando respeitar a privacidade dos inquiridos. Para esse efeito foi construída uma base de dados própria.

A população alvo abrange os residentes das cidades de Lisboa e Amadora, homens e mulheres com idade superior a quinze anos, sendo a população indiferenciada em relação ao género.

Em relação a dimensão da amostra decidiu-se que devia situar-se entre 50 a 100 pessoas. O inquirido foi feito de forma aleatória, e todos os 79 inquiridos responderam ao questionário que lhes foi proposto.

A última etapa do trabalho consistiu na interpretação dos dados e dos resultados obtidos, tendo em conta o objetivo estabelecido.



O tratamento estatístico dos dados e respetivo procedimento foi realizado através do programa informático S.P.S.S. – Statistical Package for Social Science, versão 12.0 para Windows, e posteriormente através da versão 13.0.

O Alfa de Cronbach é a medida mais comumente usada quando se quer avaliar a consistência interna de um questionário, que é feito de múltiplas escalas e itens tipo Likert. O presente questionário feito neste estudo não segue esta tipologia, pelo que os resultados aqui obtidos devem ser interpretados com alguma prudência. Adicionalmente dos 75 casos entrevistados o SPSS apenas considerou como válido 68 casos o que por si também faz diminuir o valor do alfa de Cronbach. Recomenda-se geralmente que  $N > 100$ . O resumo de processamento de caso retrata esta situação.

**Tabela 1: Resumo de processamento do caso**

	Nº	%	
Casos	Válido	68	86,1
	Excluídos <sup>a</sup>	11	13,9
	Total	79	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Na **tabela 2**, estatísticas de confiabilidade, vemos qual o valor que foi obtido para o alfa de Cronbach e o alfa de Cronbach padronizado, para os 15 itens.

**Tabela 2: Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,582	,614	15

Analisada que foi a matriz inter total stastitics verificamos existirem quatro itens que aumentam o valor do alfa de Cronbach se forem excluídos do questionário:

- ▶ Qual a razão da ida ao médico (0,641)
- ▶ Sente-se com saúde suficiente para desempenhar as suas atividades quotidianas (0,602)
- ▶ A sua atividade profissional influencia a sua saúde (0,592)
- ▶ Teve aulas de educação em saúde na escola (0,588)

A eliminação destes quatro itens do questionário aumenta significativamente o valor do alfa de Cronbach consoante se pode ver na **tabela 3** em baixo. De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o alfa é pelo menos 0,70. Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais um alfa de 0,60 é considerado aceitável, desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice [21].

**Tabela 3: Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,70	,69	11

Em seguida procedeu-se a análise fatorial do questionário com base nos 15 itens iniciais. Como se pode ver na **tabela 4** o Teste de Esfericidade de Bartlett regeitou a hipótese nula de que a matriz de correlação de dados é a matriz identidade, e o teste de Kiser-Meyer-Olkin que mede a adequacidade amostral apresentou o valor 0,591, sendo recomendado um mínimo de 0,50 para que a análise se mostre apropriada. Neste sentido os testes indicaram a adequação da análise fatorial exploratória para o estudo e tratamento dos dados.

**Tabela 4: Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,591
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	227,74
	Gl	105,00
	Sig.	,000

Analisada a matriz de comunalidades verificamos que os itens apresentaram valores superiores a 0,60 com exceção de dois (a sua atividade profissional influencia a sua saúde=0,59; e qual a razão da ida ao médico=0,50).

Aplicou-se de seguida a análise fatorial para os 15 itens, tendo ficado retidos inicialmente seis fatores, cujos autovalores são superiores a 1, como mostra a **tabela 5** da matriz de variância total explicada. Esta permite verificar o grau de explicação atingido por tais fatores, que foi de 0,6777. Os fatores devem apresentar variância acumulada de pelo menos 0,60.

A fim de se identificar os itens mais significativos e estabelecer a composição dos seis fatores gerados recorreu-se à matriz de componente rotativa, na **tabela 6**. Esta mostra que itens pertencem a cada fator. O 1º Fator que denominamos de “preocupações com doenças e esperança vida filhos”, engloba os itens preocupa-se com possibilidade de vir a sofrer doença crónica, tem preocupações com a esperança de vida dos seus filhos, já tomou alguma medida no sentido de prevenir doença crónicas, e a sua atividade profissional influencia a sua saúde. O 2º Fator: “preocupações com análises, ida ao médico e medicamentos”, é constituído pelos itens quantas vezes faz análises num ano, quantas vezes vai ao médico num ano e se toma medicamentos. O 3º Fator: “preocupações com o peso”, engloba os itens sabe quanto pesa, e sabe qual o seu peso ideal. O 4º Fator: “preocupações com a idade e alimentação” é constituído pelos itens até que idade é que gostaria de viver e preocu-



Tabela 5: Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1,00	2,98	19,88	19,88	2,98	19,88	19,88	2,43	16,19	16,19
2,00	2,06	13,73	33,61	2,06	13,73	33,61	2,13	14,18	30,37
3,00	1,48	9,88	43,49	1,48	9,88	43,49	1,58	10,51	40,87
4,00	1,35	9,00	52,50	1,35	9,00	52,50	1,42	9,44	50,31
5,00	1,20	8,03	60,53	1,20	8,03	60,53	1,38	9,22	59,53
6,00	1,09	7,24	67,77	1,09	7,24	67,77	1,24	8,25	67,77
7,00	,94	6,27	74,04						
8,00	,83	5,56	79,60						
9,00	,60	4,03	83,62						
10,00	,56	3,70	87,33						
11,00	,54	3,59	90,91						
12,00	,45	3,01	93,92						
13,00	,43	2,85	96,78						
14,00	,30	2,01	98,79						
15,00	,18	1,21	100,00						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 6: Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente					
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00
Preocupa-se com a possibilidade de vir a ter uma doença crónica?	,78	,11	,16	-,25	,09	,05
Tem preocupação com a esperança de vida dos seus filhos?	,77	-,03	-,10	,27	,04	,04
Já tomou alguma medida no sentido de prevenir doenças crónicas	,67	,31	,12	-,04	-,29	-,14
A sua atividade profissional influencia a sua saúde?	,59	-,32	-,08	,10	,05	-,35
Quantas vezes faz análises num ano?	,00	,91	,06	,04	,10	,06
Quantas vezes vai ao médico num ano?	,07	,82	,25	,19	-,08	-,14
Toma medicamentos?	,50	,52	-,19	,24	,09	,01
Sabe quando pesa?	,19	,04	,79	-,11	,06	,26
Sabe qual é o seu peso ideal?	-,16	,17	,78	,17	,08	-,09
Até que idade é que gostaria de viver?	,00	,18	-,13	,73	,01	,11
Preocupa-se com a sua alimentação?	,12	,07	,37	,72	-,09	-,12
Teve aulas de educação em saúde na escola?	-,15	-,13	,13	,09	,75	,01
Qual a razão da ida ao médico?	,10	,13	,02	-,21	,65	-,12
Toma suplementos?	,22	,20	-,09	,18	,50	,49
Sente-se com saúde suficiente para desempenhar as suas atividades quotidianas?	-,15	-,12	,12	-,01	-,10	,84

Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

pa-se com a sua alimentação. O 5º Fator: “preocupações com aulas de educação em saúde e razões de ida ao médico”, é composto pelos itens teve aulas de educação em saúde na escola, qual a razão da ida ao médico e se toma suplementos. O 6º Fator: “preocupações com saúde para desempenhar atividades quotidianas” é composto por um único item, sente-se com saúde suficiente para desempe-

nhar as suas atividades quotidianas.

Para se aumentar o poder de explicação dos fatores foram excluídos da análise os quatro itens referidos anteriormente. O critério adotado teve como base o valor de alfa de Cronbach se fossem excluídos, e os valores obtidos na matriz das comunalidades. A análise fatorial com a exclusão desses quatro elementos apresentou os seguintes resultados:



**Tabela 7: Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,652
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	174,535
	gl	55
	Sig.	,000

Com essas exclusões as comunalidades apresentaram valores superiores a 0,60 em todos os itens. A matriz da variância total explicada, **tabela 8**, permite identificar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância dos dados, tendo sido extraídos 5 fatores explicando 0,7430 das variâncias acumuladas.

**Tabela 8: Variância total explicada**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,884	26,221	26,221	2,884	26,221	26,221	2,138	19,435	19,435
2	1,735	15,773	41,994	1,735	15,773	41,994	1,954	17,761	37,196
3	1,347	12,247	54,241	1,347	12,247	54,241	1,515	13,776	50,971
4	1,130	10,270	64,511	1,130	10,270	64,511	1,394	12,673	63,645
5	1,077	9,789	74,300	1,077	9,789	74,300	1,172	10,655	74,300
6	,703	6,389	80,689						
7	,587	5,338	86,027						
8	,484	4,398	90,425						
9	,440	3,996	94,421						
10	,379	3,445	97,866						
11	,235	2,134	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

**Tabela 9: Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente				
	1	2	3	4	5
Preocupa-se com a possibilidade de vir a ter uma doença crónica?	,834	,056	,132	-,227	,070
Tem preocupação com a esperança de vida dos seus filhos?	,755	-,113	-,100	,294	,228
Já tomou alguma medida no sentido de prevenir doenças crónicas	,754	,260	,072	,087	-,301
Toma medicamentos?	,492	,471	-,196	,202	,304
Quantas vezes faz análises num ano?	,044	,893	,068	,022	,178
Quantas vezes vai ao médico num ano?	,091	,875	,207	,184	-,068
Sabe quando pesa?	,163	,014	,825	-,101	,163
Sabe qual é o seu peso ideal?	-,126	,200	,747	,169	-,129
Até que idade é que gostaria de viver?	,024	,159	-,169	,775	-,014
Preocupa-se com a sua alimentação?	,068	,057	,355	,730	,078
Toma suplementos?	,042	,131	,057	,038	,920
Teve aulas de educação em saúde na escola?	-,15	-,13	,13	,09	,75
Qual a razão da ida ao médico?	,10	,13	,02	-,21	,65
Sente-se com saúde suficiente para desempenhar as suas atividades quotidianas?	-,15	-,12	,12	-,01	-,10

Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Pela matriz de componente rotativa, **tabela 9**, vemos que o 1º fator, que se nomeou de “doenças crónicas, medicamentos e esperança de vida filhos” é constituído pelos itens possibilidade de vir a ter doença crónica, preocupação com esperança vida filhos, tomar medidas para prevenir doenças crónicas e tomar medicamentos. O 2º fator denominado de “análises e ida ao médico”, é constituído pelos itens quantas vezes faz análises e vai ao médico num ano. O 3º fator chamado de “peso” é constituído pelos itens sabe quanto pesa e qual é o seu peso ideal. O 4º fator que se denominou de “idade e alimentação” engloba os itens até que idade é que gostaria de viver e preocupa-se com a sua alimentação, e o 5º fator nomeado como “suplementos” é constituído por um único item toma suplementos.



## 4. Resultados

Após a recolha dos dados torna-se necessário a interpretação e análise dos resultados. Nesta secção vamos apresentar os resultados obtidos que permitirão validar, ou não, a hipótese principal. Para esse efeito vamos mostrar

qual foram as respostas obtidas nas questões dizendo respeito as hipóteses de 2º nível, nomeadamente as que dizem respeito às preocupações com a saúde, e a educação em termos de saúde.

### 4.1. Preocupações com a saúde

**Tabela 10:** Questões diversas sobre Preocupações com a saúde

	Total Inquiridos						Nova Geração				Antiga Geração			
	Total	Sim	%	Não	%	N.R.	15-44	%	Curso superior	%	45-60+	%	curso superior	%
Sabe quando pesa?	79	71	90%	8	10%	0	41	58%	22	54%	30	42%	10	33%
Preocupa-se com a sua alimentação?	79	58	73%	21	27%	0	33	57%	16	48%	25	43%	11	44%
Toma medicamentos?	79	38	48%	39	49%	2	18	47%	10	56%	20	53%	10	50%
Preocupa-se com a possibilidade de vir a ter uma doença crónica?	79	61	77%	18	23%	0	31	51%	18	58%	30	49%	11	37%
Já tomou alguma medida no sentido de prevenir doenças crónicas	79	42	53%	37	47%	0	18	43%	9	50%	24	57%	8	33%

Fonte: Inquérito Pilares da Saúde. N. R.= Não responderam.

Em relação às perguntas feitas acima vemos que com exceção de duas questões (toma medicamentos e já tomou alguma medida no sentido de prevenir doenças crónicas) a nova geração tem mais respostas com valores superiores

a 50% do que a antiga geração. O mesmo se passa em relação ao ter curso superior, em que a nova geração em termos percentuais é superior à antiga geração em todos os itens.

**Tabela 11:** Preocupações com a saúde: questão “Quantas vezes vai ao médico num ano?”

Quantas vezes vai ao médico num ano?	Total	Nova Geração				Antiga Geração			
		15-44	%	Curso superior	%	45-60+	%	curso superior	%
4 Vezes	14	7	50%	5	71%	7	50%	4	57%
3 Vezes	10	4	40%	2	50%	6	60%	1	17%
2 Vezes	24	19	79%	9	47%	5	21%	2	40%
1 Vez	28	19	68%	8	42%	9	32%	1	11%
0 Vez	3	3	100%	2	67%	0	-	0	-
Total	79	52	66%	26	50%	27	34%	8	30%

Fonte: inquérito Pilares da Saúde.

Em relação à esta questão vemos que a nova geração tem mais respostas superiores a 50% do que a antiga geração, em todos os itens, com exceção ao item 3 vezes. A maioria das pessoas, entretanto, vai 1 ou 2 vezes/ano ao

médico (52 pessoas). Destes 38 pertencem à nova geração sendo 17 com curso superior, e 14 são da antiga geração, tendo 3 curso superior.



**Tabela 12: Preocupações com a saúde: questão “Quantas vezes faz análises num ano?”**

Quantas vezes faz análises num ano?	Total	Nova Geração				Antiga Geração			
		15-44	%	Curso superior	%	45-60+	%	curso superior	%
4 Vezes	6	5	83%	3	60%	1	17%	0	0%
3 Vezes	9	2	22%	1	50%	7	78%	2	29%
2 Vezes	15	6	40%	4	67%	9	60%	4	44%
1 Vez	43	27	63%	14	52%	16	37%	5	31%
0 Vez	6	5	83%	1	20%	1	17%	0	0%
Total	79	45	57%	23	51%	34	43%	11	32%

Fonte: Inquérito Pilares da Saúde.

Quanto à esta questão, a nova geração tem mais respostas superiores a 50% do que a antiga geração, com exceção dos itens 2/3 vezes. No que toca ao ter curso su-

perior, a nova geração supera a antiga geração em todos os itens, em termos de respostas percentuais superiores a 50%.

**Tabela 13: Preocupações com a saúde: questão “Até que idade é que gostaria de viver?”**

Até que idade é que gostaria de viver?	Total	Nova Geração				Antiga Geração			
		15-44	%	Curso superior	%	45-60+	%	curso superior	%
100-120	15	8	53%	5	63%	7	47%	2	29%
80-99	47	28	60%	13	46%	19	40%	5	26%
60-79	14	8	57%	4	50%	6	43%	2	33%
<60	0	0	-	0	-	0	-	0	-
Não Responderam	3	1	33%	1	100%	2	67%	2	100%
Total	79	45	57%	22	50%	34	43%	9	28%

Fonte: Inquérito Pilares da Saúde.

Dos inquiridos que responderam a esta questão, a nova geração tem mais respostas superiores a 50% do que a antiga geração. O mesmo se passa em relação a ter curso superior, em que a nova geração supera a antiga geração

em praticamente todos os itens. A nova geração manifesta uma pré-disposição a ter uma maior longevidade do que a antiga geração.

## 4.2. Educação em termos de saúde

**Tabela 14: Questões diversas sobre Educação em termos de saúde**

	Total Inquiridos							Nova Geração				Antiga Geração			
	Total	Sim	%	Não	%	N.R.	%	15-44	%	Curso superior	%	45-60+	%	Curso superior	%
Sabe qual é o seu peso ideal?	79	63	80%	16	20%	-	-	35	56%	18	51%	28	44%	10	36%
Toma suplementos?	79	26	33%	53	67%	-	-	14	54%	6	43%	12	46%	8	67%
Sente-se com saúde suficiente para desempenhar as suas atividades quotidianas?	79	63	80%	15	19%	1	1%	38	60%	19	50%	25	40%	8	32%
A sua atividade profissional influencia a sua saúde?	79	48	61%	30	38%	1	1%	27	56%	14	52%	21	44%	8	38%
Tem preocupação com a esperança de vida dos seus filhos?	79	49	62%	25	32%	5	6%	24	49%	13	54%	25	51%	8	32%
Teve aulas de educação em saúde na escola?	79	14	18%	65	82%	-	9%	11	79%	7	64%	3	21%	1	33%

Fonte: Inquérito Pilares da Saúde. N. R.= Não responderam.



Em relação a este grupo de perguntas, com exceção da questão “tem preocupação com a esperança de vida dos seus filhos”, a nova geração tem mais resposta com valores superiores a 50% do que a antiga geração. Quanto a ter

educação superior, com exceção do item “toma suplementos” a nova geração tem mais respostas superiores a 50% do que a antiga geração.

**Tabela 15: Educação em termos de saúde: questão “ Qual a razão da ida ao médico?”**

Qual a razão da ida ao médico?	Total	Nova Geração				Antiga Geração			
		15-44	%	Curso superior	%	45-60+	%	curso superior	%
Check up	26	18	69%	10	56%	8	31%	3	38%
Doença aguda	5	4	80%	3	75%	1	20%	0	0%
Doença crónica	12	7	58%	6	86%	5	42%	0	0%
Prevenção	27	12	44%	4	33%	15	56%	5	33%
Não sei	7	5	71%	1	20%	2	29%	0	0%
Não Responderam	2	2	100%	2	100%	0	-	0	-
Total	79	48	61%	28	58%	31	39%	8	26%

Fonte: Inquérito Pilares da Saúde.

Com exceção do item “prevenção” a nova geração apresenta mais valores superiores a 50% do que a antiga geração. O mesmo se passa em relação a ter curso superior. Note-se ainda neste inquérito que a nova geração apresenta valores superiores a antiga geração nos itens “doença aguda e crónica”, o que se pode considerar atípico, sendo o inverso no que toca a “prevenção”.

Os resultados apresentados indicam que globalmente a nova geração tem um grau de escolaridade superior, e uma educação em termos de saúde diferente, para melhor, em relação a antiga geração, o que se reflete também na sua maior preocupação em termos de saúde.

## 5. Conclusões

Para validar a hipótese principal, foram criadas duas hipóteses de segundo nível, que tinham como finalidade, através de perguntas elaboradas para o efeito, dar resposta ao problema em estudo.

A seguir são apresentadas as conclusões obtidas em relação a cada uma das perguntas que foram feitas no inquérito levado a efeito, começando pelo ponto 5.1. Preocupações com a saúde.

A nova geração sabe mais quanto pesa (58%) que a antiga geração, preocupa-se mais com a sua alimentação (57%), preocupa-se mais com a possibilidade de vir a ter uma doença crónica (51%), mas não toma muitas medidas para as prevenir (43%). Vai mais vezes ao médico num ano nos itens 2 vezes (79%) e 1 vez (68%), faz mais análises num ano nos itens 4 vezes (83%) e 1 vez (63%), existindo um empate na questão quantas vezes vai ao médico num ano, item 4 vezes (50%).

Por sua vez a antiga geração toma mais medicamentos (53%) que a nova geração, e toma mais medidas no sentido de prevenir doenças crónicas (57%). Vai mais vezes ao médico num ano, no item 3 vezes (60%), e faz mais análises num ano, nos itens 3 vezes (78%) e 2 vezes (60%).

Estes resultados levam a conclusão em termos globais de que a nova geração tem mais preocupações com a saúde do que a antiga geração, verificando-se deste modo a primeira hipótese de segundo nível.

Passando às conclusões dizendo respeito ao ponto 5.2. Educação em termos de saúde, vemos que:

A nova geração sabe mais qual é o seu peso ideal (56%), toma mais suplementos (54%), grande parte sabe se se sente com saúde suficiente para desempenhar as suas atividades quotidianas (60%), se a sua atividade profissional influencia a sua saúde (56%), teve mais aulas de educação em saúde na escola (79%). Quanto a razão da ida ao médico, nos itens check up foi de (69%), doença aguda (80%) e doença crónica (58%).

A antiga geração tem mais preocupações com a esperança de vida dos seus filhos (51%), e na razão da ida ao médico o item prevenção (56%) foi o que prevaleceu.

Também neste ponto a nova geração mostra que tem uma educação para a saúde, diferente, para melhor, em relação a antiga geração, verificando-se deste modo a segunda hipótese de segundo nível.

Verificando-se as duas hipóteses de segundo nível, fica validada a hipótese principal deste estudo, ou seja, a nova geração tem mais preocupações com a saúde do que a antiga geração, devido a educação que receberam.

## 6. Implicações na Gestão Empresarial

O gap na procura de cuidados de saúde por parte da população jovem em relação a clínica, foi um fator que poderia ter induzido em erro a mesma, no sentido de que essa faixa etária da população ou não tinha preocupações em termos de saúde, ou, era uma faixa de mercado a conquistar a qualquer custo, hipóteses estas com boas probabilidades de serem aceites, caso não fossem investigadas. As informações retiradas do inquérito levado a efeito permitiram concluir que a nova geração tem uma maior preocupação com a saúde em relação a antiga geração devido a educação que



receberam. Todavia a procura de cuidados de saúde desta geração está mais voltada para as unidades de saúde mais tradicionais, de acordo com as patologias próprias destas idades, tipificando jornadas de agendamento simples ou de urgência, diferentemente da Pilares da Saúde que envolve jornadas de agendamento complexo, de tratamentos e especialidade igualmente complexos e mais específicos. Caso a Pilares de Saúde não tivesse prestado atenção a esses aspetos, a sua estratégia de marketing em termos de atração de clientes, poderia ter ficado enviesada com esse tipo de erro, muito comum em empresas sem muita experiência no negócio. A conclusão a extrair é a de que nem sempre a estratégia que parece mais indicada é a que melhor se adequa a empresa, para uma dada situação.

## 7. Limitações e Investigação Futura

O tempo foi a principal limitação na execução deste trabalho. Devido a esse fator não foi possível recolher mais entrevistas para o inquérito a ser levado a efeito, como era intenção inicial no projeto, atingir o número de 100 entrevistados caso possível. Neste sentido a amostra estudada não deve ser vista como representativa da população portuguesa. Contudo considera-se que esta limitação não têm uma influência negativa significativa nos resultados, dado que o objetivo principal deste estudo foi levantar pistas para estudos futuros mais aprofundados nesta área.

Outra limitação teve a ver com a impossibilidade de incluir mais questões nos dois temas estudados, que poderiam tornar a análise mais rica do ponto de vista teórico, mas que iria de certo modo complicar o tratamento dos dados. Alternativamente poderiam ser escolhidas outras perguntas que tivessem a mesma finalidade, e conduzissem, ou não, aos mesmos resultados.

A experiência com este trabalho leva-nos a recomendar, portanto, o aprofundamento desta matéria, a fim de que com mais estudos, ter-se uma melhor validação (ou não), das hipóteses que estiveram sob observação e análise.

## Referências Bibliográficas

- [8] Adhikari, S. (2011). A methodological review of demand analysis: An example of health care services. *Economic Journal of Development Issues* Vol. 13 & 14 No. 1-2 (2011) Combined Issue.
- [19] CDC/NCHS National Health and Nutrition Study. Millennials: Are they healthier than earlier generations? [www.millennialmarketing.com/2009/12/millennials-are-they-healthier-than-earlier-generations/](http://www.millennialmarketing.com/2009/12/millennials-are-they-healthier-than-earlier-generations/) Acedido 10/06/2019.
- [12] Direção Geral da Saúde (2018). Plano de ação para a literacia em saúde, Portugal, 2019-2021. <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/plano-de-acao-para-a-literacia-em-saude-2019-2021-pdf.aspx>. Acedido 08/06/2019.

[20] Donvito, T. (2019). 10 health issues millennials (and their parents) need to stop ignoring. <https://www.rd.com/health/wellness/millennials-health-issues/> Acedido 10/06/2019.

[1] Eira, A. (2010). A saúde em Portugal: a procura de cuidados de saúde privados. Tese de Mestrado em Economia. Faculdade de Economia Universidade do Porto - FEP.

[16] Feio, A. & Oliveira, C. (2015). Confluências e divergências conceituais em educação em saúde. *Saúde Soc. São Paulo*, v.24. n.2, p. 703-715.

[9] Galama, T. (2011). A Contribution to Health Capital Theory. Working paper, January 2011. RAND Labor and Population.

[3] Gopal, S. (2014). Health care decisions by generation: how do patients differ? <https://blog.rendia.com/health-care-decisions-generation-patients-differ/> Acedido 10/06/2019.

[6] Grossman, M. (2004). The demand for health, 30 years later: A very personal retrospective and prospective reflection. *Journal of Health Economics* 23 (2004) 629-636.

[18] Lloyd, T. et al. (2013). Health Knowledge Among the Millennial Generation. *Journal of Public Health Research.*, 2013 Apr 28; 2(1): 38-41. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4140324/> Acedido 10/06/2019.

[21] Maroco&Marques (2016, p. 73). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1): 65-90 (2006). <https://www.publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/download/763/706> Acedido 02/08/2019.

[15] Miranda, H. et al; (2017). Desvendando saberes e preocupações sobre a saúde entre homens ribeirinhos. *Revista de Enfermagem UFPE on line.*, Recife, 11(9):3446-53, set., 2017.

[11] Pedro, A., Amaral, O., & Escovaal, A. (2016). Literacia em saúde, dos dados à ação: tradução, validação e aplicação do European Health Literacy Survey em Portugal. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*. Volume 34, Issue 3, September – December 2016, Pages 259-275.

[10] Queiroz, S. (2011). Reflexões sobre Educação para a Saúde. [www.op-edu.eu/artigo/reflexoes-sobre-educacao-para-a-saude](http://www.op-edu.eu/artigo/reflexoes-sobre-educacao-para-a-saude) Acedido 09/01/2019

[7] Sepehri, A. (2015). A critique of Grossman's canonical model of health capital. *International Journal of Health Services* 0(0) 1-17.

[5] Sousa, E., Santos, A., & Jacinto, P. (2012). Efeitos da educação sobre a saúde do indivíduo: uma análise para a região do Nordeste do Brasil. [https://www.bnb.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd\\_artigo\\_ren=1407](https://www.bnb.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1407). Acedido 09/01/2019.

[2] Sousa, P. (2009). O sistema de saúde em Portugal: realizações e desafios. *Acta Paul Enferm* 2009; 22 (Especial 70 anos) 884-94. [www.scielo.br/pdf/ape/v22nspe/09.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ape/v22nspe/09.pdf) Acedido 04/07/2008.

[4] Viana, A. (2019). Geração dos millennials: onde vivem, como pensa, como compram e como vendem. <https://outboundmarketing.com.br/geracao-dos-millennials/> Acedido 11/06/2019.

[14] Virginia Commonwealth University, Center on Society and health (2015). Why education matters to health: exploring the causes. February 13, 2015. <https://societyhealth.vcu.edu/work/the-projects/why-education-matters-to-health-exploring-the-causes.html> Acedido 08/06/2019.

[17] Yale (2018, January 30). Are millennials healthier than the baby boomers? – Perspective. <https://campuspress.yale.edu/perspective/are-millennials-healthier-than-the-baby-boomers/> Acedido 10/06/2019.

[13] Zimmerman, E., Woolf, S., (2014). Understanding the relationship between education and healthj. Discussion Paper. Institute of Medicine of the National Academies. June 5, 2014. <https://nam.edu/wp-content/uploads/2015/06/BPH-UnderstandingTheRelationship1.pdf> Acedido 10/06/2019.

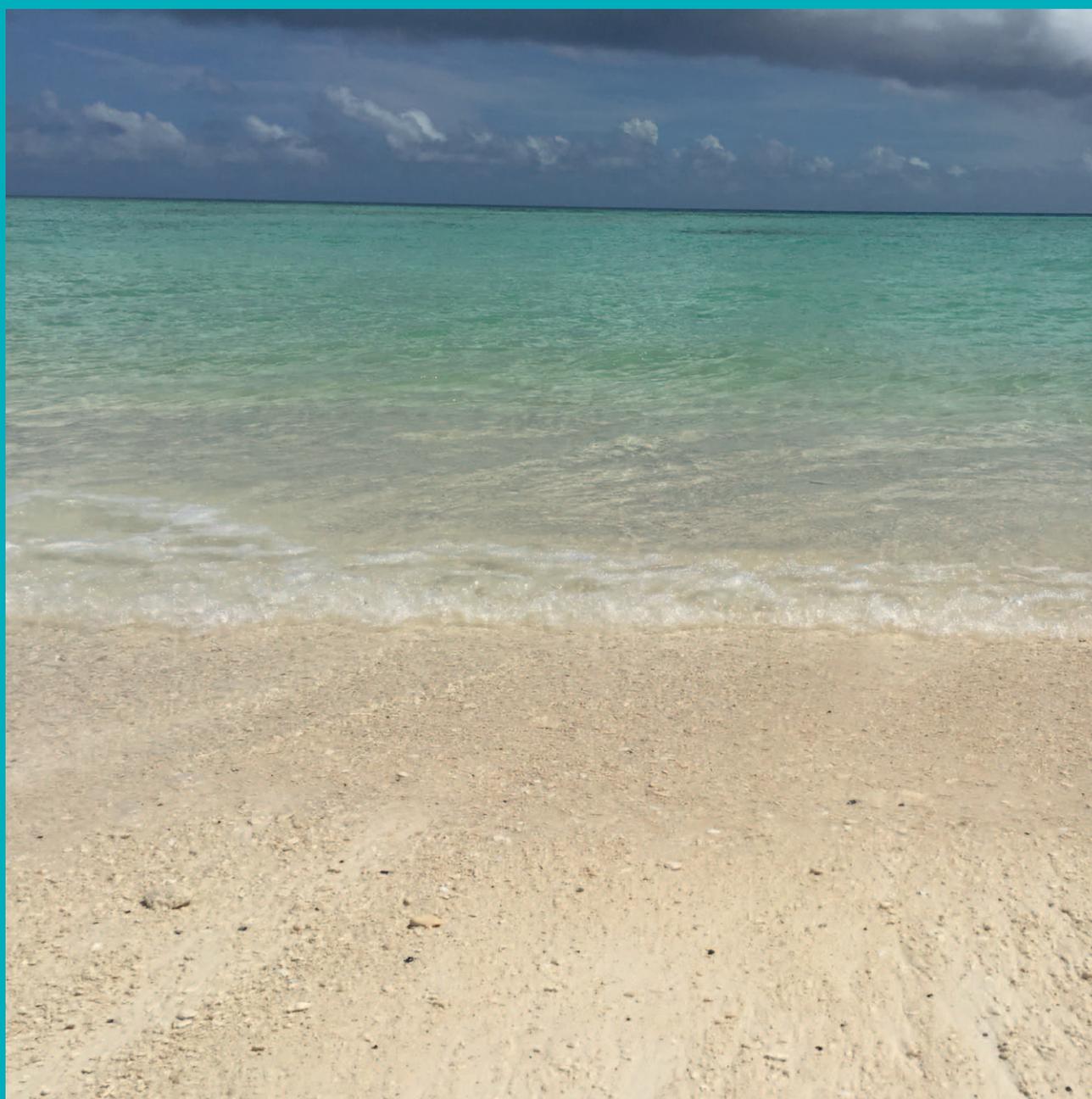
Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 <> novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

### Correspondência com o autor:

Manuel Aníbal Monteiro, João Paulo Peixoto, Porto, Portugal.

e-mail: [monteiroasv@gmail.com](mailto:monteiroasv@gmail.com), [jpp@abs.pt](mailto:jpp@abs.pt)

# Case Studies







# WEB 4.0 AND INDUSTRY 4.0 IN ACTION: THE CASE OF PORTO AMBIENTE

Luis Assunção<sup>1</sup>, Reinaldo Ferreira<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Porto, Portugal

<sup>2</sup> Porto, Portugal

## RESUMO:

As tecnologias Web estão fortemente relacionadas com a Indústria 4.0 e podem fornecer ferramentas para um impacto económico mais abrangente. No caso da Porto Ambiente, a empresa municipal de recolha de resíduos, a Indústria 4.0 faz parte de uma estratégia de Cidade Inteligente com resultados encorajadores partilhados neste documento.

**Keywords:** Enterprise Management Systems, World Wide Web, Web Science, Industry 4.0

**Códigos JEL:** L86 Information and Internet Services - Computer Software; L600 Industry Studies: Manufacturing: General

## ABSTRACT:

Web technologies are strongly related with Industry 4.0 and can provide tools for a wider economic impact. In the case of Porto Ambiente, the municipal waste collection company, Industry 4.0 is part of a Smart City strategy with encouraging results shared in this paper.

**Keywords:** Enterprise Management Systems, World Wide Web, Web Science, Industry 4.0

**JEL Codes:** L86 Information and Internet Services - Computer Software; L600 Industry Studies: Manufacturing: General

## 1. Introduction

The Web technology stack provides a complete, global and low-cost framework for application development and deployment. This is having a tremendous impact in all smart things, from the phone to the house to the city (Ferreira, 2018).

This paper provides a brief perspective on the usage of Web technologies in Industry 4.0 solutions and presents the case of Porto Ambiente. The paper continues with Chapter 3 providing brief technology overviews and use cases and Chapter 4 introducing Porto Smart City strategy. Chapter 5 summarizes Project “Drivers” implemented by Porto Ambiente, from scope to outcomes, and, finally, Chapter 6 gathers conclusions.

## 2. Web Technologies in Industry 4.0

Web technologies are strongly related with Industry 4.0. The term Industry 4.0 refers to previous revolutions, mechanization, mass production and computerization, and introduces cyber physical systems used in the so called smart factories (Marr, 2016). Web 4.0 combines the individual participation that characterizes the Social Web with the availability of open data sources of the Web of Data and complements with additional technology related to Mobility, Artificial Intelligence and the Internet of Things, creating a common universal environment accessed by devices, applications and individuals (Ferreira, 2015).

The relation between both concepts is clear when Web technologies are used to implement Industry 4.0 solutions.

### 2.1. Using an API

In programming, an Application Programming Interface (API) is a set of subroutine definitions, communication protocols, and tools for building software. A major contributor for the growth of the Web was the possibility to reuse content from different sites, using the Web Site API, a set of well documented and often open and free to use tools that provide information to other Web Sites. Web Sites that use content from many different sources are often called mashups (Wikipedia, 2019).

The next evolutionary step came when the Web technology originally designed for human-to-machine communication was used for machine-to-machine communication, more specifically for transferring machine-readable file formats. The so called Web Services are Web Pages or Web Sites responding to other Web Sites with structured data, with no concern for other formats that would help humans read it (Domingue, Fensel, Davies, & González-cabero, 2009; W3C, 2004).

When a computer program is told to perform a task, eventually on behalf of its’ user or the environment conditions, without an express order, that program may be called a software agent or simply an “Agent”. The degree of independence, coexistence, integration and intelligence of Agents generate different behaviours. In modern connected devices, sometimes called “smart” (e.g. smartphones, Smart TVs), a large quantity of Agents provide information related to the user’s context.

## 2.2. Data as a raw material

When the lack of meaning and structure undermine the potential of Semantics, the brute force of Big Data comes at hand. When large data sources, primarily driven by public efforts, are made available, they lay the base for Open Data.

In both scenarios, corporate and individual, an exponential effect appears: more data provides more information; more information provides more context; more context provides more answers; more answers provide more data.

## 2.3. Artificial Intelligence

To some authors, Web 2.0 was the API revolution. APIs allowed previously independent systems to provide usage scenarios to other systems, giving way to a worldwide mashup where any system may expect to connect to many other systems that extend its capability.

A phone became not only a human to human communication device but a personal agent aware of user behaviour. To some extent, these agents provide Artificial Intelligence, as they can reach deeper and broader sources of data, process it through algorithms and provide advice or action in lesser time than a user may be aware of a specific situation. In some cases, these algorithms are perceiving the context and taking actions that maximize the chance of success towards some goal. When they do it on behalf of the user, it's hard not to accept it as the work of an intelligent agent (e.g. autonomous vehicles).

## 3. Porto Smart City

A Smart City combines technology and society to enhance energy, water, mobility, food, health and waste management (IEEE, 2019). The technological domains involved include:

- Sensors and Intelligent Electronic Devices
- Communication Networks & Cyber Security
- Systems Integration
- Intelligence & Data Analytics
- Management & Control Platforms

The Municipality of Porto has the ambition Porto becomes a worldwide renowned Smart City. In 2016, Porto reached first place in the Portuguese Smart Cities Index (Smart Cities, 2017).

### 3.1. Porto Digital

In 2004, the Municipality of Porto created Porto Digital, a private non-profit association, aiming at creating and promoting ICT projects within the context of the city, fostering the smart and digital city strategy and policies.

Ten years later, in 2014, a new, broader and more ambitious strategy aimed at developing citizen driven services with high impact in increasing the city attractiveness for entrepreneurs, reducing social exclusion and increasing the city sustainability. The municipality is commitment to this new strategy and gathered interesting results reflected in

the attraction of new players from the ecosystem to the vision of becoming a true living lab, a catalyst of innovation, working in a close cooperation with academia and entrepreneurs from Porto's vibrant innovative businesses ecosystem (Synchronicity Project, 2019).

The main priorities within this strategy are:

- To use ICT, sensing, communications and data to improve municipal services and urban processes;
- Combine data on the municipal level (across all departments) and subsidiary institutions to enhance transparency and efficiency
- Invest into organizational development in order to better manage a smart and digital city across the responsible units
- To use an intelligent and integrated approach to create entrepreneurship and ICT focused companies

These priorities dictated the involvement of Porto Ambiente in the Smart City strategy.

### 3.2. Porto Ambiente

To achieve the ambitious objectives set for waste management, in 2016, the Municipality decided to create a new municipal company as an autonomous and specialized structure. Between mid-2017 and mid-2018, Porto Ambiente built a structure to support:

- Waste management, through the operation of:
  - General waste collection (about 80% of total waste in 2018)
  - Selected waste collection (about 20% of total waste in 2018)
- Public cleaning, with operational management and external contractors

Since June 2018, Porto Ambiente operates more than 70 daily routes with 50 trucks, covering the city over 24 hours and almost 7 days.

Porto Ambiente is facing a technological challenge as many of the industries' practices are being altered by the introduction of technology in waste collection operations.

The year of 2018 was marked by a strategy shift as the company developed a Technology Strategic Plan aiming at defining the Information Technology platform that could better serve the Mission and Objectives set for the entire operation. The Technology Strategic Plan gave the first results late in the year, with the definition of the following guidelines:

- Custom development of applications that are essential for the core business and incorporate empirical operational knowledge
- Acquisition of applications that complement the operation and do not involve operational knowledge
- Deep integration of all applications in order to obtain real time information at the operational level.

These guidelines should materialize in the following



outcomes:

- Reduction on information lead times
- Increase on individual accountability
- Optimization of operational costs

Industry 4.0 technologies are present in the challenges faced by Porto Ambiente, which confirms the suggestions to consider Industry 4.0 as a building block of Smart Cities (Lom, Pribyl, & Svitek, 2016). Specifically, the following technologies were part of the technology portfolio under consideration:

- GPS location of waste collection trucks
- Vehicle data analysis
- Level measurement for waste disposal equipment (containers)
- Equipment detection with RFID labels

The portfolio of possible projects was identified and quantified in terms of:

- Contribution for designated outcomes
- Global risk of failure
- Lead time until full implementation

Considering the quantified results obtained, Project Drivers was considered the highest priority for the organization. Using the Web technology stack for the solution's architecture resulted from a strategic decision.

## 4. Project "Drivers"

### 4.1. Introduction

On a daily basis, the city's waste collection trucks run about 3,500 km all over the city. Each day, there are about 6,000 pickups and 100 drop-offs at Lipor, the metropolitan area waste treatment facilities. That was an enormous data gathering opportunity, identified as a possible source for relevant operational data: every truck has a driver that can log events relevant for operational activities, about 100 people in total performing an average of 80 services per day. Furthermore, the opportunity revealed cheaper and faster to implement than others, a very "low hanging fruit" approach that usually leads to higher return on investment. Considering that, it was decided to develop a custom application to be used by truck drivers.

**FIGURE 1: Drivers App: registering a large out of use object**



### 4.2. Scope

Project "Drivers" included the development of a hybrid mobile application, developed with standard Web languages, with the possibility to register:

- Automatically, date, time and geographic location of every registered action, using device data
- Initial operational data, including Driver and Auxiliary personnel in the team, truck in operation, checklist of all safety features and pickup route to be operated
- Pickup point information, as equipment damage, waste overflow, large out of use objects or obstruction due to vehicle parking
- Vehicle information, as structural or mechanical damage
- People information, as minor health and safety incidents
- Drop-off weighting registration
- Fuel supplies

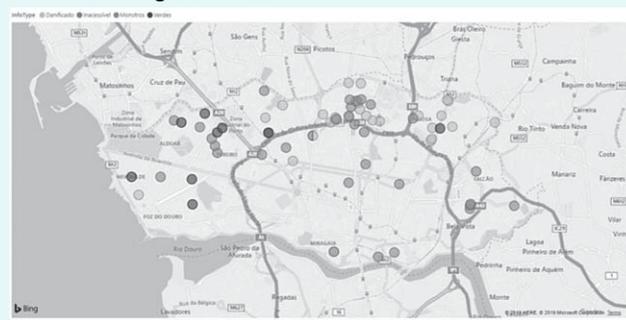
The Project further included the development of an API to provide and receive data in real time from the mobile app via HTTP over a 3G connection. This API will expand in the future with additional methods to integrate data with internal systems and external players.

Finally, the project included a Web based back office application to monitor, edit and extract operational data.

### 4.3. Results

The Project was implemented in 3 months from initial specification to the deployment in the first smartphone device handed to a truck driver. An additional 3 months were needed to adjust operational procedures, distribute smartphones and train all truck drivers and perform final adjustments.

**FIGURE 2: One-day, geo-located data: damaged, obstruction, out of use and green waste**



To understand the impact of the implementation in the operational results, let's consider the identification of large out of use objects. These are typically mattresses, sofas, domestic appliances or even refrigerators, at an average of 20 left abandoned every day all over the city.

Before Project "Drivers", truck drivers were expected to

manually note down on a shift datasheet there was such an object in a location identified by the street name and eventually an additional reference.

At the beginning of each day, a coordinator would compile this information and hand it over to a team responsible for touring the city and picking up such objects. Between poor notes, location misinterpretation and the lead time the data arrives the pickup team, most of these objects could stay on their location for more than 2 days.

With Project Drivers, truck drivers are now asked to do three clicks on their smartphone application, eventually completed with complimentary data like object description, as shown in **Figure 1**. In real time, this data is logged on the application back office, reducing hours on communication lead times and increasing data accuracy.

With this implementation it's estimated that the lead time between object spotting and effective pickup was reduced by 40%. To note that no action was done on the actual reduction of these objects neither on the operational efficiency to pick them up and this result is obtained just from real time operational data logging and distribution.

This is just an example of an operational gain obtained with this Project. One additional example comes from obstruction due to vehicle parking. Currently, the Drivers App is connected to Centro de Gestão Integrada (Integrated Management Center), where Environment Services join other City intervenient, including City Police. This connection allows the analysis of an obstruction situation and optimizes a possible dispatch of a tow truck to unblock a street where a truck cannot proceed with waste collection. Both obstruction and out of use objects, together with damaged equipment and green waste, are shown in Figure 2 for a period of 24 hours.

Considering the discovery of an operational inefficiency resulting from the analysis of the data gathered, that led to an adjustment in the pickup routes, the company reduced operational costs and calculates Return on Investment of Project "Drivers" in about 300%, as it recovered the investment in roughly 4 months.

#### 4.4. Beyond the Project

Project "Drivers" contributed to several changes in terms of the short- and medium-term priorities of the Technology Strategic Plan. For reference, these are the most relevant project outcomes:

- ▶ Truck drivers became more productive, more participative and developed a sense of ownership and accountability versus colleagues and the organization, actually "demanding" results in terms of service effectiveness, which should be recognised and capitalised to improve employee satisfaction
- ▶ The potential of widening data logging activities to other intervenient is obvious, starting with fiscal offic-

ers and other collaborators in general and extending it to the citizen

- ▶ Relation with external suppliers is developing through data integration, aimed at service effectiveness and contracted results
- ▶ Vendor independence is reinforced through technology usage autonomy and full application integration
- ▶ Further data integration is expected to come in force, both from the introduction of new systems (an equipment filling level pilot was recently completed) and new players (integration with other city systems is underway), all pivoting in the developed API
- ▶ Further technology integration is expected to bring additional operational efficiencies, for example from integrating with the vehicle platform (two projects on the integration with in-vehicle data are underway)
- ▶ Some increase in waste separation is related to faster damaged equipment replacement, better equipment allocation (determined after equipment overflow records) and reduction on equipment obstructions (by redesign of routes and closer work with City Police).
- ▶ The impact on citizen satisfaction increased and is expected to increase furthermore, on quality perception due to faster and more accurate service execution, real time feedback availability on help desk and interaction with planning and feedback systems (two projects planned on that area)

## 5. Conclusion

The case of Porto Ambiente demonstrates the usage of Web technologies in a Smart City environment. A mobile application, an API and a back office, all based on Web technologies, provided fast development and deployment, lower investment, compatibility and scalability, thus contributing to the project success.

Project "Drivers" focused on data collection automation to structure data in real time and connect it to other city-wide activities, resulting in immediate operational savings and additional medium-term opportunities. Particularly, the project benefited from using context data (currently, date and time and geo positioning, and later, vehicle and sensor data) and operators' availability to be involved in processes (eventually adding value to their job.)

Web technologies are a relevant component of any modern information-based strategy. They provide a complete, global and low-cost framework for application development and deployment. The Web has an evident impact in the individual context. The impacts on the enterprise and the city contexts are clear in the presented case. Regardless of not being as visible or as exposed on media, Web 4.0 or the Web of Context is already a strong contributor for Industry 4.0 efforts.

**Bibliography**

- Domingue, J., Fensel, D., Davies, J., & González-cabero, R. (2009). The Service Web : a Web of Billions of Services, 203–216. <https://doi.org/10.3233/978-1-60750-007-0-203>
- Ferreira, R. (2015). A Web Semântica nas Empresas: Proposta de um Modelo de Implementação. Universidade Portucalense.
- Ferreira, R. (2018). Web 4.0 vs. Industry 4.0: is there a match? In Atlântico Business Summit.
- IEEE. (2019). IEEE Smart Cities. Retrieved from <https://smarcities.ieee.org/>
- Lom, M., Pribyl, O., & Svitek, M. (2016). Industry 4.0 as a part of smart cities BT - 2016 Smart Cities Symposium Prague, SCSP 2016, May 26, 2016 - May 27, 2016. Smart Cities Symposium Prague, 2–7. <https://doi.org/10.1109/SCSP.2016.7501015>
- Marr, B. (2016). Why Everyone Must Get Ready For The 4th Industrial Revolution. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/04/05/why-everyone-must-get-ready-for-4th-industrial-revolution/#2bce88bf3f90>
- Smart Cities. (2017). PORTO À FRENTE NO SMART CITY INDEX PORTUGAL 2016. Retrieved from <http://smart-cities.pt/noticias/porto-smart-city-index-2016/>
- Synchronicity Project. (2019). Porto Smart City Strategy. Retrieved from <https://synchronicity-iot.eu/project/porto/>
- W3C. (2004). Web Services Architecture. Retrieved July 15, 2018, from <https://www.w3.org/TR/2004/NOTE-ws-arch-20040211/#relwwwrest>
- Wikipedia. (2019). API. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/Application\\_programming\\_interface](https://en.wikipedia.org/wiki/Application_programming_interface)

---

Case Study, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 < > novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

**Correspondência com o autor:**

Luís Assunção, Reinaldo Ferreira, Porto, Portugal

**e-mail:** [luis.assuncao@portoambiente.pt](mailto:luis.assuncao@portoambiente.pt), [rdf@planetavirtual.pt](mailto:rdf@planetavirtual.pt)



# ONDAS DA NAZARÉ: O IMPACTO ECONÓMICO E SOCIAL

D. Vieira<sup>1</sup>, J. Monteiro<sup>2</sup>, L. Viana<sup>3</sup>, P. Balancho<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> ISPGAYA, Portugal

## RESUMO:

Em 2009, a Câmara Municipal da Nazaré realizou uma aposta estratégica nos desportos náuticos, nomeadamente no surf, aproveitando as ondas gigantes da praia norte. O objectivo era a promoção do desenvolvimento local, através do crescimento do turismo. A obtenção de um recorde mundial da modalidade gerou um efeito mediático enorme que aumentou imenso a visibilidade da região.

Este trabalho pretende avaliar o efeito que, passados alguns anos, este fenómeno provocou na economia local e o impacto que teve em alguns aspetos relevantes para a qualidade de vida da sociedade local, nomeadamente no alojamento turístico, no emprego e no imobiliário.

Percebe-se que a aposta municipal, em conjunto com as iniciativas privadas desenvolvidas por esse facto, teve um efeito positivo em diversos parâmetros, contribuindo para um desenvolvimento social e económico acima da média na Nazaré, nos últimos anos.

**Palavras-Chave:** Business Administration (M100); Water Sports (Q260); General Welfare (I310); Regional Growth (R110)

## ABSTRACT:

In 2009, the City Council of Nazaré made a strategic bet on water sports, namely surfing, taking advantage of the giant waves of the north beach. The aim was to promote local development through the growth of tourism. Achievement of a world record in the sport had a huge media effect that has greatly increased the visibility of the region.

This paper aims to evaluate the effect that, after some years, this phenomenon had on the local economy and the impact that it had on some relevant aspects for the quality of life of the local society, namely in tourist accommodation, employment and real estate.

It can be seen that the municipal bet, together with the private initiatives developed afterwards, has had a positive effect on several parameters, contributing to a social and economic development in Nazaré in recent years.

**Keywords:** Business Administration (M100); Water Sports (Q260); General Welfare (I310); Regional Growth (R110)

## 1. Introdução

Em 2009, a Câmara Municipal da Nazaré (CMN) decidiu iniciar um processo de recuperação do turismo local, tendo identificado como estratégico o apoio aos desportos náuticos, transformando elementos naturais locais em recursos. De facto, “só pelo facto de existir, um elemento natural não é um recurso. É necessária uma intervenção do homem, qualquer que seja a sua natureza e dimensão, que lhe atribua a capacidade de satisfazer necessidades”, conforme referem Cunha e Abrantes em, *Introdução ao Turismo* (2013). Neste contexto, as modalidades de Bodyboard e Surf foram as seleccionadas, utilizando-se o que sempre foi considerado um problema para a comunidade piscatória local em benefício de toda a comunidade: as enormes ondas que frequentemente assolavam a sua costa.

Para esse efeito, a CMN constituiu a empresa muni-

pal Nazaré Qualifica, que promoveu vários eventos relacionados com as modalidades escolhidas como forma de promoção turística. Uma dessas iniciativas incluiu convites a diversos surfistas de renome internacional para visitarem a Nazaré. Foi assim que em Novembro de 2001, o conhecido surfista havaiano Garret McNamara surfou uma onda gigante na praia do norte, estabelecendo um novo recorde mundial reconhecido pelo Guinness World Book of Records e pelas entidades responsáveis pelo Surf a nível mundial. A mediatização obtida por este acontecimento, quer pela popularidade do seu autor quer pelo efeito contagiante que provocou na comunidade de surfistas, colocou a Nazaré no mapa desta atividade. Este fenómeno provocou uma pequena revolução no quotidiano da pacata cidade.

Este impacto é reconhecido, a diferentes níveis pelas entidades municipais. Com efeito, é referido em diferentes



meios o aumento nas propostas de projetos de hotelaria e outros tipos de atividade desde 2014/2015, o acréscimo no número de visitantes a edifícios públicos da localidade, o crescimento nos pedidos de licenciamentos urbanísticos e ainda outros aspectos menos relevantes, mas indicadores de crescimento na região. No entanto, não existem dados concretos e sistematizados relativos a esta realidade relatada pelas entidades autárquicas.

Assim, neste artigo pretende-se colmatar, ainda que parcialmente, a ausência de dados referida, procurando relacionar e avaliar o impacto deste fenómeno, a onda de McNamara, em três áreas distintas: no alojamento turístico, no mercado de trabalho e no mercado imobiliário. Procura-se, assim, compreender qual o efeito resultante na economia local, com impacto nos seus habitantes, de um fenómeno mediático desta grandeza. Adicionalmente, tenta-se compreender se estes efeitos se restringiram à cidade e concelho da Nazaré ou se tiveram um efeito de contágio para as regiões limítrofes. Por fim, analisa-se, também, o impacto que os records alcançados tiveram na procura e visibilidade da Nazaré, enquanto destino de Surf de grandes ondas.

De seguida, apresenta-se a metodologia que esteve na base do trabalho realizado, apresentam-se posteriormente os resultados obtidos e termina-se com as conclusões que se retiram do trabalho realizado.

## 2. Metodologia

O presente artigo visa analisar o impacto que um fenómeno pontual, já verificado, produziu num determinado conjunto de áreas e/ou sectores. Como tal, para que se torne possível a análise, definem-se um conjunto de dados estatísticos, que se encontram publicamente disponíveis, e que são indicadores da atividade nessas mesmas áreas. Os dados analisados têm que compreender um horizonte temporal que vai de um período anterior ao fenómeno e posterior ao fenómeno. Adicionalmente, e porque o período em que o eventual impacto deste fenómeno na cidade da Nazaré coincide com um crescimento significativo da procura turística a nível nacional, os dados analisados são ainda comparados com os das regiões limítrofes, a “região do Oeste”. Assim, foram recolhidos os dados necessários à análise dos vários fatores da região no seu todo, do concelho da Nazaré isoladamente e, em alguns casos, da realidade nacional. Por fim, através da ferramenta de análise de pesquisas na web, Google Trends, procura-se medir o impacto dos eventos ocorridos na procura de informação sobre o destino. Acredita-se que este é um indicador relevante da atratividade que a cidade e a região atualmente apresentam.

## 3. Resultados

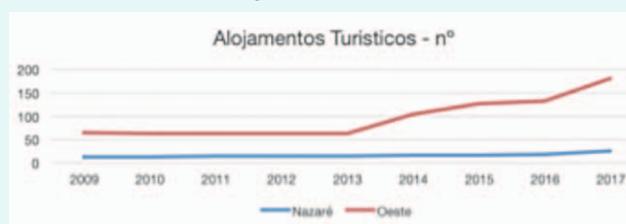
Os resultados apresentados serão divididos em três categorias distintas. O impacto no turismo, no emprego e no

mercado imobiliário. Uma apreciação final aos resultados obtidos será realizada no capítulo que se segue a este, o das conclusões.

### 3.1. Turismo

Os dados obtidos permitem perceber que, entre 2009 e 2013, manteve-se praticamente inalterado o número de alojamentos turísticos, quer na Nazaré, quer em toda a região do Oeste. A partir de 2013, verifica-se um aumento muito significativo na abertura de alojamentos em ambas as linhas, sendo que a região como um todo observou um crescimento superior (crescimento de 178 % de 2009 a 2017) ao verificado na Nazaré (crescimento de 108 % de 2009 a 2017). Estes números podem ser verificados na **figura 1** e na **tabela 1**.

**FIGURA 1:** Número de alojamentos turísticos



**TABELA 1:** Número de Alojamentos Turísticos (PORDATA)

Ano / Região	Nazaré	Oeste
2009	12	65
2010	11	63
2011	13	63
2012	13	63
2013	14	63
2014	15	104
2015	16	127
2016	17	132
2017	25	181

Esta realidade leva, naturalmente a situações muito idênticas nas variáveis seguintes que foram analisadas. Nomeadamente, o número de camas em alojamentos turísticos, conforme **figura 2** e **tabela 2**, o número de dormidas, verificar **figura 3** e **tabela 3**.

**FIGURA 2:** Número de camas

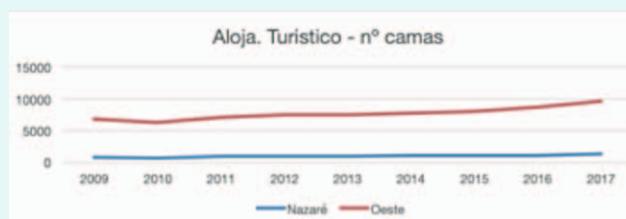




TABELA 2: Número de camas (PORDATA)

Ano / Região	Nazaré	Oeste
2009	754	6.828
2010	597	6.211
2011	917	7.094
2012	913	7.474
2013	944	7.487
2014	978	7.729
2015	1.026	8.055
2016	1.050	8.668
2017	1.294	9.674

FIGURA 3: Número de dormidas



TABELA 3: Número de dormidas (PORDATA)

Ano / Região	Nazaré	Oeste
2009	81.654	607.377
2010	80.821	587.547
2011	118.586	692.414
2012	110.917	669.375
2013	124.427	688.869
2014	138.916	860.512
2015	148.756	930.180
2016	154.157	1.032.399
2017	199.292	1.198.820

Por fim, os proveitos retirados destas unidades de alojamento, conforme verificado pela análise da **figura 4** e **tabela 4**, tiveram comportamento também semelhante.

FIGURA 4: Proveitos Estabelecimento Hoteleiros



TABELA 4: Proveitos estabelecimento Hoteleiros (PORDATA)

Ano / Região	Nazaré	Oeste
2009	4.690	36.853
2010	4.342	35.359
2011	5.887	38.855
2012	5.808	34.818
2013	6.026	31.685
2014	6.831	41.644
2015	7.591	51.696
2016	7.575	59.288
2017	9.207	69.176

Entre 2009 e 2013 os proveitos decorrentes dos alojamentos turísticos mantiveram-se estabilizados. A partir de 2013 verifica-se um aumento muito significativo. A região no seu todo verificou um crescimento de 88% e a cidade da Nazaré um crescimento de 96%.

Adicionalmente, a análise realizada à notoriedade da cidade e da região permite retirar idêntica ilação. Pode-se verificar que, ao introduzir as Keywords “ondas Nazaré” e “waves Nazare Portugal”, no motor de análise de pesquisas Google Trends, se verifica uma evolução muito significativa de pesquisas a partir de 2012 /2013, com especial incremento nos últimos anos considerados, 2017 e 2018. Esta realidade pode ser verificada pela leitura da **figura 5**.

FIGURA 5: Pesquisa Google (retirado da ferramenta Google Trends)



A mesma ferramenta também indica que os principais países de origem de pesquisas foram o Brasil e Portugal, para a expressão em Português, e o Reino Unido, os Estados Unidos e Portugal, para a expressão em Inglês. A leitura da **figura 6** permite verificar esta realidade.

FIGURA 6: Origem da pesquisa Google (retirado da ferramenta Google Trends)





Os números obtidos indiciam que se terá verificado, efetivamente, um crescimento no sector do Turismo na cidade da Nazaré, a partir da data em que McNamara obteve o recorde do Mundo.

### 3.2. Emprego

A análise aos indicadores da taxa de desemprego na região do Oeste e Nazaré, permite constatar que a redução verificada na Nazaré foi mais acentuada. A **tabela 5** permite verificar isso mesmo.

**TABELA 5:** Taxa de Desemprego (%) (PORDATA)

Ano / Região	Nazaré	Oeste
2009	6,3	7,5
2010	6,9	7,8
2011	6,7	8,2
2012	8,3	9,4
2013	8,7	9,1
2014	7,1	7,5
2015	5,9	6,2
2016	5,5	6,0
2017	4,5	4,9

No entanto, verifica-se que os rendimentos médios mensais aumentaram menos na Nazaré que na região do Oeste, conforme se pode verificar pela análise da **tabela 6**. Este dado pode indicar um crescimento do emprego assente em mão-de-obra pouco especializada e, como tal, menos relevante para um maior crescimento da economia do concelho.

**TABELA 6:** Rendimento Médio Mensal (€) (INE)

Ano / Região	Nazaré	Oeste
2009	755,9	837,0
2010	769,6	864,1
2011	769,6	864,1
2012	814,3	903,3
2013	813,5	909,2
2014	813,4	909,7
2015	811,6	919,7
2016	787,8	915,0
2017	826,2	937,1

### 3.3. Mercado Imobiliário

O mercado imobiliário é analisado com recurso à evolução do valor das transações imobiliárias de prédios urbanos. O impacto do crescimento verificado nas outras áreas não é visível neste parâmetro. Com efeito, não se registou

crescimento, e apenas se verificou uma evolução positiva nos anos de 2014 a 2016, ainda assim, com valores inferiores aos que antecederam a crise económica. A **tabela 7** permite verificar isso mesmo.

**TABELA 7:** Valor Transação Prédios Urbanos (€) (PORDATA)

Ano / Região	Nazaré	Oeste
2009	101.322	122.386
2010	110.574	103.042
2011	92.797	93.659
2012	94.115	86.156
2013	100.166	81.917
2014	94.053	91.609
2015	107.329	84.764
2016	113.643	83.990
2017	98.297	90.019

### 3.4. Análise Conjunta

Para finalizar o estudo, procedemos ainda a uma análise de correlação entre os proveitos obtidos pelas unidades hoteleiras e algumas das outras variáveis estudadas. Nomeadamente, o rendimento médio mensal, a taxa de desemprego e o valor de transação dos prédios urbanos. Os resultados obtidos encontram-se representados nas seguintes tabelas:

**TABELA 8:** Análise de Correlação: Proveitos Unidades Hoteleiras / Rendimento Médio Mensal (próprio)

	Nazaré	Oeste
Coefficiente	0,71	0,63

**TABELA 9:** Análise de Correlação: Proveitos Unidades Hoteleiras / Taxa de Desemprego (próprio)

	Nazaré	Oeste
Coefficiente	- 0,74	- 0,88

**TABELA 10:** Análise de Correlação: Proveitos Unidades Hoteleiras / Valor Transação Prédios Urbanos (próprio)

	Nazaré	Oeste
Coefficiente	0,24	- 0,29

Conforme se pode constatar, verifica-se uma elevada correlação entre os proveitos obtidos pelas unidades hoteleiras e o rendimento médio mensal, bem como entre a primeira destas variáveis e a taxa de desemprego (se bem que, como é claro, de sentido negativo). Estes valores estão de acordo com as expectativas iniciais. A correlação obtida entre os proveitos das unidades hoteleiras e o valor de transação dos prédios urbanos é que é reduzida, che-



gando a ser negativa para a região Oeste. Este valor não estará de acordo com o esperado.

#### 4. Conclusões

Através deste artigo pretendia-se perceber se um acontecimento pontual, como foi a onda de McNamara, poderia aportar para uma pequena localidade como a da Nazaré, uma melhoria e crescimento em algumas das vertentes que afetam qualitativamente a vida das populações residentes. Os resultados obtidos permitem perceber que tal relação existirá.

Relativamente ao alojamento turístico, observa-se um claro aumento da oferta hoteleira, do número de camas, das dormidas e dos proveitos desses alojamentos turísticos. Verifica-se que, apesar da região do Oeste também ter aumentado os seus números, a Nazaré apresenta um crescimento mais pronunciado.

Quanto ao emprego, a análise realizada permite verificar um decréscimo na taxa de desemprego que é mais relevante do que o verificado na região envolvente, mas com um acréscimo de rendimento médio mensal inferior.

O impacto no mercado imobiliário foi irrelevante, pois apenas se verificou uma evolução positiva em dois dos anos considerados na análise.

Deve ainda ser referido que a análise de correlação realizada entre os proveitos obtidos pelas unidades hoteleiras e algumas das outras variáveis analisadas

Os dados, de uma forma global, permitem verificar que se verificou um crescimento relevante no turismo do concelho da Nazaré da região do Oeste, algum tempo depois da onda de McNamara. A aposta da CMN na conversão de um elemento natural num recurso que poderia ser aproveitado, as ondas gigantes da praia norte, terá, aparentemente, tido um resultado positivo.

#### Referências Bibliográficas

<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/nazare-como-o-surf-esta-a-acelerar-a-economia-de-uma-vila-de-pescadores-260872> in Jornal Económico, em 3 de Fevereiro de 2018, Acedido pela última vez a 26 de Junho 2019

<https://www.pordata.pt/> in PORDATA, Acedido pela última vez a 26 de Junho 2019

[https://ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE) in Instituto Nacional de Estatística, Anuários Estatísticos da Região Centro de 2006 a 2017, Acedido pela última vez a 26 de Junho 2019

Cunha, L. (2013). Economia e Política do Turismo (3ª ed.). Lisboa: Lidel.

Cunha, L. e Abrantes, A. (2013). Introdução ao Turismo (5ª ed.). Lisboa: Lidel.

<http://www.nazarequalifica.pt/> in Nazaré Qualifica, Acedido pela última vez a 26 de Junho 2019

<https://trends.google.pt/trends/explore?q=ondas%20nazar%C3%A9&geo=PT> in Google Trends, Acedido pela última vez a 26 de Junho 2019

#### Correspondência com o autor:

D. Vieira, J. Monteiro, L. Viana, P. Balancho, ISPGAYA, Portugal

**e-mail:** [ispg3936@ispgaya.pt](mailto:ispg3936@ispgaya.pt), [jmonteiro@ispgaya.pt](mailto:jmonteiro@ispgaya.pt), [ispg3995@ispgaya.pt](mailto:ispg3995@ispgaya.pt), [ispg4328@ispgaya.pt](mailto:ispg4328@ispgaya.pt)



# GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS – O CASO DE GUIMARÃES

Serra, P<sup>1</sup>; Serra, E<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliantia, Valadares, Vila Nova de Gaia.

## RESUMO:

A problemática da Gestão dos Destinos tem evoluído para a adopção de conceitos múltiplos que permitem uma coordenação mais eficiente das suas diversas manifestações em termos do potencial de negócios que podem gerar para os territórios. A Gestão de Marketing na sua acepção de compreensão de mercado tem permitido ajustar o desenho das ofertas em função dos traços mais característicos da procura turística para que as expectativas e experiências vividas contribuam para os converter em clientes que voltarão a visitar o Destino. Face à globalização dos mercados, os Destinos concorrem, hoje fortemente, por estreitas quotas de mercado dado que os determinantes de diferenciação são em número cada vez mais reduzido. Nesta conformidade, a sua gestão tem procurado através de políticas de marca fazer renascer e revitalizar muitos destinos que se encontram em declínio.

Este trabalho de investigação tem como objectivo testar, sob uma metodologia de Análise de Casos, o caso particular da cidade de Guimarães, uma média cidade à escala europeia, com recursos e capacidades suficientes para atrair turistas nacionais e internacionais. Em termos metodológicos, adoptou-se dois tipos de estudos: um de natureza exploratória (estudo qualitativo) cuja informação obtida permitiu concretizar os pressupostos assumidos no estudo posterior de natureza quantitativa.

Assim, procurou-se identificar e esclarecer: (1) atributos, crenças e percepções associados que os mercados emissores reconhecem e promovem junto dos seus targets; (2) o processo de decisão de escolha de visita deste Destino em teste; (3) o grau de qualidade percebida funcional, técnica e de Comunicação; (4) a intenção de revisita como medida de lealdade; (5) e os atributos nucleares e periféricos da sua imagem de Marca.

**Palavras-Chave:** Marcas Destino; Capital da Marca; Comportamentos de Decisão de Escolha e Compra; Marketing de destinos Turísticos.

## ABSTRACT:

Destination Management issue has evolved towards the multiple concepts adoption that allow a more efficient coordination of its diverse manifestations in terms of the business potential that can be generate for the territories.

Marketing Management, in its sense of market understanding, has been allowed to adjust the offers design in function of the demand most characteristic traits, so tourist's expectations and lived experiences will contribute to transform them in real clients that will return to visit the Destination.

Given markets globalization, Destinations, on our days, compete strongly for market shares since the differentiation determinants are becoming smaller. Accordingly, Destination Management has sought through Brand policies to revive and revitalize many Destinations which are in decline.

This research work aims to test, under case analysis methodology, the particular case of Guimarães city, an average European city with sufficient resources and capacities to attract national and international tourists. Thus, we sought to identify and clarify: (1) attributes, beliefs and associated perceptions that issuing markets recognize and promote with their targets; (2) the process of deciding to choose to visit this destination under test; (3) the degree of perceived quality; (4) the intention to revisit as a measure of loyalty; (5) and the core and peripheral attributes of its Brand image.

The obtained results, by the quantitative study carried out, suggest that understanding values, which describe positively city brand image, impact on the revisiting intention of under test sample, as well as the understanding factors of Perceive Quality of Destination offer exert a positive impact in its functional evaluation and technical quality, as well in its Promotion Quality and Communication.

**Keywords:** Tourism Management; Brand Management; Brand Equity; Tourism Destinations



## 1. Introdução

O sector do Turismo tem-se assumido nas últimas décadas como uma das principais fontes de rentabilidade nos países em vias de desenvolvimento, constituído um sector estratégico para a economia desses países enquanto factor preponderante para os sectores de exportação, criação de emprego e de empresas, bem como nas oportunidades de desenvolvimento de infra-estruturas (Kotler, Bowen, & Makens 2006).

Numa óptica de comércio internacional, o Turismo é, na actual conjuntura, uma das categorias comerciais de maior importância. O sector do Turismo apresentou, nas últimas seis décadas, uma expansão contínua, facto que tornou esta indústria, numa das indústrias mais amplas e de mais rápido crescimento a nível mundial. Ainda que factores externos incontroláveis tenham atingido o sector ao longo dos anos, o Turismo continuou a crescer ininterruptamente ao longo dos anos. O EUROSTAT sobre a balança turística dos países da União Europeia, em 2015 destaca o saldo da balança turística portuguesa que aumentou 9,5%, implicando que Portugal se situasse na 5.ª posição dos países com maior saldo da balança turística da União Europeia (World Economic Forum, 2015).

Os mais recentes dados da Organização Mundial de Turismo registaram 1 184 milhões de chegadas de turistas internacionais em 2015, a que corresponde um crescimento de 4,4%. Por outro lado, a mesma fonte (ET, 2016) regista que as estimativas apresentadas pela OMT relativas às receitas do Turismo Internacional (valores a preços constantes, moedas locais) indicam um aumento de 3,6% em 2015, -0,6 p.p. que em 2014 e tendo sido o crescimento menos expressivo desde 2010. No que respeita a Portugal, Portugal, subiu no ranking de 2015, de posições tanto em termos de receitas de turismo internacional (de 27.º para 26.º lugar) como em termos de chegadas de turistas (de 36.º para 33.º em 2015), embora tenha descido de posição relativamente a despesas de turismo internacional (45.º para 46.º).

Ao nível do consumidor, as mudanças significativas na última década no sector do Turismo e em específico do Marketing Turístico, reflectiram-se em consumidores mais sofisticados e exigentes que se encontram cada vez mais dotados de ferramentas para exercer melhores escolhas e estarem mais envolvidos no processo de decisão de compra, através da maior interacção com a oferta, nomeadamente na internet (Fyall, A., & Garrod, B. 2004).

Imperativo é a construção de constructo que permitam aos Países, de forma concertada e estratégica, implementar nas suas políticas de atracção turística implementar Marcas Destino compatíveis com os perfis e motivações de potenciais clientes. Nessa conformidade, só assim será possível gerar níveis de rentabilidade necessários que permitam uma gestão sustentada do Destino.

Morgan, Pritchard, & Pride (2004) sugerem que a adopção de uma gestão de relações e de proximidade constituem factores determinantes para captação de potenciais turistas dado os laços afectivos que podem gerar. Será esse vínculo emotivo, fundamentado em conhecimento de experiência sentida e vivida que determinará a decisão de visitar, e sobretudo de o (re)visitar. Segundo estes autores, a capacidade de conquista de clientes em face de características específicas dos destinos turísticos específicos, pressupõe que a sua gestão não se reduza à variável mix do preço mas na capacidade de compatibilizar as motivações associadas à decisão de escolha face aos atributos da oferta, ou seja, no que fundamenta a identidade nuclear de uma Marca Destino.

Este trabalho de investigação focaliza-se no âmbito da Gestão de Marcas e, em particular, na gestão de Marcas Destino, que a literatura de Marketing anglo-saxónica denomina como “Brand Place”, “Destination Branding”, “Place Marketing”, entre outros. O pressuposto subjacente assenta na ideia de que os Destinos Turísticos devem ser geridos como Marcas cujo capital de informação transformado em conhecimento estratégico permite que as suas ofertas turísticas se destinem a targets específicos bem identificados, logo potenciadores de maior robustez e funcionalidade económica uma vez que a relativa fragilidade ou força dos Destinos transcende, por vezes, a mediação fiscal ou económica.

A este propósito, já Kotler (2009) sublinhava que crescia a lista de territórios “enfermos”, ou seja, destinos descoordenados nas suas selling propositions face aos mercados com potencial de atracção. O desencontro entre as expectativas dos turistas e os atributos e benefícios objectivos da oferta na experiência vivida nos locais visitados, estarão na base do insucesso turístico de muitos Destinos, em particular no que respeita a comportamentos de lealdade traduzidos em revisitas!

Nesta perspectiva, é crítico que os Destinos Turísticos sejam, ainda, interpretados como janela de oportunidade para negócios diversos exigindo ser interpretados conceptualmente e geridos como Marcas. Só desta forma, poderão capitalizar do conhecimento organizado das suas características tangíveis e intangíveis (potenciados pelos líderes da cultura, arte, economia e política) face aos perfis culturais e recursos dos clientes.

Assim, com maior frequência se observa que os Destinos Turísticos têm vindo a integrar rankings internacionais com base na avaliação de factores considerados como decisivos para a sua escolha: potencial para desenvolvimento de negócios, a qualidade da vivência obtida num período de férias, o local de escolha para desfrutar da sua reforma, a realização de Conferências Nacionais e Internacionais ou, simplesmente, testemunhar a qualidade gastronómica do Destino e os seus recursos patrimoniais e culturais.



Só pela adopção de uma visão de gestão coordenada do Destino Turístico, é possível os territórios assumirem-se como marcas beneficiando do capital que lhes está associado pela qualidade da sua gestão adoptando estratégias integradas de Gestão de Marketing neste trabalho interpretada sob o conceito de Orientação ao Mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) das suas Marcas Destino.

Em síntese, o objectivo central deste estudo é obter e tratar informação que permita clarificar a estrutura de crenças, atributos e benefícios que o mercado turístico aplica como critérios de escolha, usando para o efeito teste a cidade de Guimarães.

Especificamente, os conceitos da revisão da literatura específica que este trabalho de investigação se propõe testar e replicar, exigem a recolha de informação pelo método inquérito usando como suporte questionários para esclarecer objectivamente as quatro fontes externas do valor da Marca Guimarães: (1) a descrição do Perfil dos Turistas que visitam ou podem visitar a cidade através da utilização de variáveis de Segmentação consideradas pertinentes (2) os atributos nucleares e periféricos reconhecidos na Imagem de Marca do Destino (3) o grau de qualidade percebida da oferta (4) a intenção de (re)visita.

Em termos metodológicos, foi necessário adoptar dois tipos de estudos: um de natureza exploratória (estudo qualitativo) cuja informação obtida permitiu concretizar os pressupostos assumidos no estudo de natureza quantitativa.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. Conceito de Destino Turístico

A estratégia de Branding é, hoje, determinante na Gestão de Marketing das Organizações face ao elevado trade off que proporciona entre retorno do investimento exigido e facilidade da sua capitalização. De igual forma, os gestores de Destinos Turísticos, têm sido confrontados pelos desafios decorrentes da maior similitude das ofertas, quer em termos dos benefícios da oferta serviços/produtos quer, ainda, pelo grau de substituíbilidade e intensa concorrência directa e substitutiva que se vai registando em Países com economias desenvolvidas.

Apesar das diversas interpretações sobre o conceito de *Brand Equity*, é consensual os elementos da sua medida em torno do que representa como o “valor acrescentado” resultante de investimentos a medio e longo prazo cujo retorno é proporcional ao valor experienciado e valorizado pelos clientes da marca (Serra, 2008; Keller, 2012).

Em concreto, o sector do Turismo tem, nestas ultimas décadas, usado uma abordagem estratégica na replicação conceptual da força e capital das Marcas na capacidade de diferenciação e posicionamento dos Destinos Turísticos - (Aguilar, Guillén & Roman (2016)). Sublinham mesmo que os territórios, tal como os produtos ou personalidades devem,

também, ser alvo de políticas de *Branding*. Neste âmbito, o nome do destino/local assume-se como denominação de Marca identificando a sua oferta. Como cesta de atributos, a Marca deverá conseguir que o seu mercado-alvo possa dispor de informação sobre os atributos e benefícios do Destino para que lhe reconheça capacidade enquanto potencial da experiência turística desejada.

Kotler (2009) vai mais longe quando sugere o que conceito de “Capital da Marca Destino” se correlaciona com o de “*Country Equity*” enquanto valor resultante das crenças que os indivíduos reconhecem numa Marca País. Desta forma, estes últimos constituem na gestão da Servuction a dimensão tangível das Marcas, permitindo que a decisão de escolha resulte da avaliação dos atributos da imagem de marca dos Destinos (Sangiorgi & Junginger, 2015).

Nessa conformidade, cresce a exigência de identificação de compatibilidades entre os atributos dos Destinos, face à estrutura da oferta disponível, e os perfis de clientes e consumidores que os procuram. Só pela adopção de estratégias de proximidade e coerência entre a oferta e procura, é possível criar barreiras à entrada diferenciando-se das ofertas concorrentes (Morgan e Pritchard 2002).

Todavia, apesar de a produção de conhecimento específico sobre *Brand Place* não ser consensual quanto ao uso do conceito de *Branding* aplicado aos Destinos Turísticos, a questão central da controvérsia reside tão só nas particularidades de Gestão em torno das marcas produto/serviço ou marcas que identificam e retratam lugares. Contudo, a especificidade entre gestão de serviços – *Servuction* vs gestão de produto – *Production*, tem vindo a clarificar os âmbitos da sua respectiva aplicação. As características específicas da Gestão de Serviços - intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e simultaneidade desempenham um papel crucial na definição das políticas de Mix de Marketing quando se tratam de Destinos Turísticos (Frost, 2011).

A este propósito, Chernatony, L., McDonald, M., Wallace, E., (2010) e Wallace, E., Buil, i., Chernatony, L., (2017) sublinham que as Marcas, em particular a sua Imagem, actua como clusters de valores funcionais, emocionais e sensoriais que estabelecem a ponte entre as promessas da oferta e as experiências positivas reconhecidas pelos turistas cuja interação na produção e consumo enriquece e estreita relações de proximidade. Assim se compreende que a Gestão de Marca de um Destino constitua um processo longo e complexo difícil de alterar quando se equaciona esta possibilidade. Fundamental à sua criação e sustentabilidade, é a identificação dos valores nucleares da oferta e a sua replicação na construção de uma personalidade do Destino emocionalmente compatível com uma estratégia de comunicação capaz de na sua mensagem divulgar atributos únicos percebidos com valor pelo mercado-alvo (Gao, Kerstetter, Mowen, & Hickerson, (2017)).



A imagem de um Destino é definida por [Insch & McBride \(1998\)](#) e [Kotler \(2009\)](#) como a soma das crenças e percepções que os consumidores possuem sobre um território em particular. As representações que constituem as imagens representam, pois, a simplificação de um amplo conjunto de atributos e crenças que descrevem os destinos ou territórios.

A identidade e personalidade da Marca é determinante no estabelecimento do significado do Destino, devendo contribuir para relações de proximidade e lealdade entre a marca e os seus clientes [\(Morgan, Pritchard & Piggott, 2002\)](#).

A literatura específica destaca que um dos obstáculos à criação de Marcas Destino, reside na insuficiência dos recursos de marketing (i.e. conhecimento de mercado) detido pelos gestores dos Destinos. Na verdade, as Organizações de Turismo detêm orçamentos escassos que são redutores para a criação de investimentos e retorno que se manifestam apenas no médio e longo prazo. Assim, a sua operacionalidade tem-se centrado no incremento dos níveis de notoriedade ou na criação de políticas diferenciadas promovidas tão só por elementos de comunicação como logótipos, slogans,... ou seja, pelos elementos visuais da comunicação da marca destino.

[Campelo, Aitken, Thyne & Gnoth \(2014\)](#) sublinham a existência de diversos desafios inerentes à Gestão da Marca aplicada aos Destinos Turísticos entre os quais identifica a ausência de um objectivo comum, a complexidade no estabelecimento de metas de execução e de estimativa, bem como a ausência de autoridade sobre os factores de controlo e know-how ao nível da Gestão de Marketing.

Para [Kotler et al. \(2003\)](#), os Destinos Turísticos constituem espaços territoriais, bem delimitados que são promovidos pelos operadores turísticos ou agências de viagens que os identificam nas suas ofertas pela sua denominação País ou local dentro do País. Se a dimensão não se assume como um factor decisivo, já a sua capacidade de atractividade para captar turistas e satisfazer as suas expectativas de consumo é imperativa.

Neste sentido, [De Nisco, Mainolfi, Marino, & Napolitano. \(2015\)](#), explicitam que um Destino Turístico deverá ser 1) atractivo por forma a assegurar a motivação de visita do turista; 2) dispor de acessos e infraestruturas que facilitem a sua proximidade; 3) disponibilizar estruturas de alojamento, particularidades gastronómicas e de entretenimento e recreação de natureza cultural, patrimonial em função da experiência que o distingue face aos restantes.

A readaptação conceptual da Gestão Estratégica de Marketing aplicada á busca de maior eficiência e eficácia dos Destinos Turísticos é motivada pela constatação de que os benefícios económicos e sociais decorrentes destas actividades incrementam também a qualidade de vida dos residentes [\(Pike & Page, 2013\)](#) alavancam investimentos na manutenção de infra-estruturas, asseguram objectivos

ambientais e atraem visitantes que poderão constituir futuros residentes (o Algarve é, neste quadro, um exemplo paradigmático) dinamizam o desenvolvimento económico gerando novas oportunidades de negócios e investimentos desde que coordenadas com o plano estratégico de desenvolvimento regional e local do Destino.

Nesta conformidade, o controlo da informação relevante e a monitorização dos níveis de satisfação dos turistas e habitantes locais assumem-se como características centrais que distinguem o grau de orientação ao mercado na Gestão de Marketing de Destinos Turísticos. A revisão da literatura sobre Gestão de Marketing de Destinos Turísticos, identifica a importância e relação entre a Gestão de Marketing e o a Economia do Turismo fica patente nos seguintes pressupostos:

- a) Os Destinos não se devem assumir como serviços/ produtos indiferenciados dado que as suas experiências os diferenciam;
- b) Ganha relevância estratégica nesta diferenciação as políticas de *Branding* de Destinos;
- c) Os atributos, crenças e benefícios da Imagem dos Destinos constituem distintas motivações de visita;
- d) O Posicionamento dos Destinos atende cada vez mais às ofertas da concorrência e particularidades da procura;

São cada vez mais activas e responsáveis as Organizações que gerem informação sobre os Destinos para que as suas decisões sejam eficientes; os perfis dos turistas têm um impacto crescente no desenho da tipologia da oferta dos Destinos Turísticos; cresce a implementação e estudos de mercado assumindo-se a segmentação como um patamar primeiro para criar Clusters de “produtos” turísticos;

A oferta dos Destinos Turísticos é cada vez mais resultado da optimização das suas variáveis face às características da procura por forma a elevar a sua competitividade.

Assumindo neste trabalho que a função estratégica da Marca coordena a(s) oferta(s) de um Destino, [Kavaratzis & Hatch \(2013\)](#) identificaram oito factores nucleares a reter na sua gestão:

- (1) Identidade e potencial competitivo na criação de valor local e reputação internacional;
- (2) Confiança na promessa de experiência positiva dos atributos da imagem do local escolhido;
- (3) Crescimento económico, político, cultural que se reflecte no bem-estar da comunidade;
- (4) Responsabilidade ética e social do Destino;
- (5) Empreendedorismo e inovação quando promove a criação e uso dos seus activos únicos;
- (6) Ordenar e tornar compreensível a realidade do Destino para que a sua mensagem seja comunicada numa estrutura semântica simples, apelativa e memorável para os seus targets;
- (7) Aproximar as comunidades das instituições locais e



externas estimulando a adopção de comportamentos de maior envolvimento e participação;

- (8)** Enquadramento temporal dado que o pressuposto assenta em abordagens de gestão com impactos tangíveis e intangíveis de longo prazo que menoriçam os custos de investimento associados.

Consequentemente, assumindo este trabalho um tema de desenvolvimento e exploração recente e multidisciplinar, quer em termos teóricos, quer empíricos, é nosso intuito estudar os factores que podem determinar a procura turística num Destino nacional – Guimarães, pelo seu elevado valor emotivo enquanto cidade berço da Nação, bem como no quadro da Região Turística do Norte de Portugal.

Este trabalho de investigação procura replicar na cidade de Guimarães o estudo de  Hankinson (2005) procurando estimar, em função do seu perfil de turistas, qual o grau de notoriedade da marca e da sua qualidade global e percebida do Destino; identificar os atributos nucleares e periféricos reconhecidos na Imagem cidade e intenção de revisita (ie. taxa de lealdade). O mesmo é dizer, clarificar as quatro fontes de valor externo da Marca.

## 2.2. Hipóteses de Investigação

Partindo da revisão de literatura específica que permitiu desenhar e implementar, numa primeira fase, o estudo qualitativo de natureza exploratória sobre o tema em investigação e, posteriormente assumindo o trabalho de  Hankinson (2005) identificado como o que melhor nos permitiria testar a relação entre as variáveis críticas à produção de conhecimento aplicado neste tema, formularam-se, para o estudo quantitativo um quadro de Hipóteses a testar com base nos seus determinantes conceptuais.

Assim, se a literatura relevante já mencionada destaca que as crenças, atributos e valores de uma Marca actuam como “chunks” de informação, como conhecimento e significado na memória dos usuários da marca, são por estes usados como factores de decisão, e como tal expressam um grau de fidelidade à Marca estimado em termos comportamentais através da repetição de compra/revisita. Assim, esta correlação entre variáveis permite-nos sugerir que:

- H1:** Quanto maior for a compatibilidade entre os atributos percebidos e experimentados na imagem da Marca Destino e as motivações de visita dos seus Turistas, maior será a probabilidade de revisita do Destino;

Partindo do pressuposto conceptual de que a qualidade percebida resulta da interpretação que um cliente elabora sobre os componentes tangíveis e intangíveis da qualidade geral ou grau de superioridade de um produto/serviço de uma marca comparativamente com os que integram ofertas alternativas relevantes, deduzimos que:

- H2:** Quanto maior for a clareza dos factores da “Qualida-

de Global Percebida” da oferta do Destino, mais determinante será o impacto no processo de decisão de escolha desse destino quanto ao seu grau de:

- H2 a)** Qualidade Funcional;  
**H2 b)** Qualidade Técnica;  
**H2 c)** Qualidade da Promoção e Comunicação.

## 3. Metodologia / Métodos

Identificado o problema central que está na base da realização deste Estudo de Caso, a recolha de informação deve resultar em conhecimento pertinente e valioso.

Desta forma, procuramos investir na capacidade da sua modelização e no conseqüente “tradução” de uma questão genérica em objectivos de investigação aqui assumidos por hipóteses de investigação.

Explorar, descrever, verificar e modelizar são categorias de objectivos disponíveis para a escolha isolada ou complementar que correspondem a “famílias” de métodos de recolha e tratamento de informação que podem ser únicos ou múltiplos, devendo, todavia, seguir alguma sequência.

A Revisão da Literatura não se assume aqui como um mero sumário ou resumo de artigos, mas é o componente nuclear deste trabalho de investigação. Exigiu uma análise e síntese de diversas e actuais fontes bibliográficas com conteúdos conceptuais e empíricos especificamente relacionados com o tema central deste trabalho, tendo evoluído do geral para o particular. Procurou, sobretudo, estabelecer conexões e integrar contributos dos autores identificados como líderes nos temas em reflexão.

Em termos metodológicos, este estudo adoptou, numa primeira fase, pela realização de uma fase exploratória com base no uso de uma metodologia de natureza qualitativa cuja informação permitiu estruturar os pressupostos a testar no estudo quantitativo.

A utilização de um quadro de análise qualitativa, justifica-se pela procura de compreensão do quadro de referência, permitir uma maior aproximação às razões em análise manuseando informação útil e esclarecedora obtida por técnicas estruturais, mas flexíveis. Em síntese, busca a compreensão de “como”, preocupa-se em compreender os fenómenos e refere-se ao mundo dos símbolos / significados mesmo que a sua interpretação ocorra com um grau de elevada subjetividade.

Assim, os seus objectivos são compreender, explicar, apreender e interpretar a relação de significados dos fenómenos em teste para os indivíduos e a sociedade. Assume a existência de uma relação dinâmica entre mundo real e sujeito. É descritiva e utiliza o método indutivo. O processo é o foco principal. A sua Amostra detém apenas representatividade tipológica, intencional: i.e., constitui-se por sujeitos individualmente eleitos, sendo de pequena dimensão.

Especificamente, no estudo exploratório usaram-se métodos de análise Documental e realização de Entrevistas



tas semi-estruturadas criadas com base num roteiro previamente estabelecido, tendo neste caso o entrevistador a liberdade para desenvolver cada tema na direcção que considerou adequada e realizadas a quadros activos das estruturas de Organismos de Turismo Local por forma a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-lo mais explícito e aferir da qualidade da construção das hipóteses.

Apesar de em termos metodológicos este trabalho se enquadrar num Estudo de Caso, foi condição fundamental que os *constructos* utilizados para medir as relações entre variáveis tivessem validade suficiente interna e externa para gerar uma operacionalização correcta da medida dos conceitos em teste (Kumar, 2016).

Recolhida esta informação, foi possível progredir para a elaboração, teste e criação de um questionário capaz de traduzir os pressupostos desta investigação em perguntas claras e objectivas. que por método de entrevista pessoal recolheu a avaliação junto de 146 turistas no centro histórico da cidade de Guimarães entre o período de maio e agosto de 2017. O intuito desta fase quantitativa foi testar a adequação das hipóteses face ao problema de investigação subjacente a este trabalho.

Os métodos quantitativos são, por natureza, não flexíveis, baseados em técnicas extensivas que procuram obter resultados que sejam representativos e generalizáveis. Focalizado na procura de explicação do “porquê”, preocupam-se com as causas que motivam os resultados através do teste de hipóteses previamente definidas que devem ser confirmadas ou refutadas.

Neste quadro, os dados recolhidos pelo questionário em anexo foram tratados pelo software de estatística SPSS V.25 em termos de análise de Estatística Descritiva, ACP e ANOVA.

#### 4. Resultados e Discussão Análise Descritiva da Amostra

A amostra em Teste permitiu recolher um conjunto de informações relativamente aos conceitos identificados como estratégicos para a solução do problema de investigação subjacente a este trabalho. Assim, os critérios demográficos de segmentação utilizados foram: género, estrutura etária, estado civil, habilitações literárias e País emissor.

Na cidade de Guimarães, foram inquiridos 146 turistas. Como se pode observar na **Tabela 1** – Amostra por Género, 54% dos inquiridos (n=79) pertencem ao sexo masculino, e 43% (n=63) ao sexo feminino.

Da observação da amostra, 30% dos inquiridos (n=43) possui entre 25 a 34 anos; (23%) (n=33) detém entre 35 e 44 anos, 21% (n=30) situam-se entre os 45 e 54 anos. O grupo mais jovem, dos 15 aos 24 anos, constitui 10% da amostra (n=14). Destaque-se que o grupo cuja idade se situa entre os 55 e 64 anos registou 8% (n=11) das respostas e os com

mais de 65 anos constituem apenas 9% das respostas (n=13).

**TABELA 1: Amostra por Género, Fonte: Elaboração Própria**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	79	54,1	55,6	55,6
	Feminino	63	43,2	44,4	100,0
	Total	142	97,3	100,0	
Missing	System	4	2,7		
Total		146	100,0		

Em síntese, a média de idades desta amostra situa-se em torno dos 39 anos.

No que concerne ao estado civil, 60% dos inquiridos (n=88) são casados, 26% (n=38) são solteiros, 5% (n=7) são divorciados e 3% (n=5) são viúvos.

Em termos de habilitações literárias, 36% dos inquiridos (n=52) são licenciados, 34% (n=49) detém o ensino secundário e 20% (n=29) são Pós-Graduados, Mestres ou Doutorados. Só 10% (n=14) possui o Ensino Básico como grau de escolaridade.

Por seu turno, no que diz respeito ao País emissor, os resultados obtidos sugerem que o país emissor com maior peso na contribuição de turistas para a cidade de Guimarães é Portugal (com 36% da amostra; n=52), secundado por Espanha com 25% (n=37). O Reino Unido ocupa o terceiro lugar com 12% da amostra (n=18), seguido da Holanda com 5% (n=8). Com escassa representatividade, está o Brasil com 4% (n=6), Alemanha, Escócia com 3% (n=4) e por fim a Itália com 2% (n=3).

#### 4.1. Factores de Selecção dos Destinos

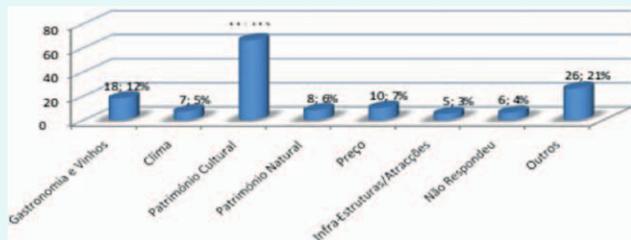
No questionário elaborado para recolha de informação, decidimos incluir uma questão semi-aberta (“Indique, por favor, os critérios que considera mais importantes quando pretende seleccionar um destino”). O seu propósito foi o de obter uma análise global em termos de interesses e motivações consideradas pertinentes pelo turista no momento de seleccionar um Destino. As respostas obtidas, focaram-se em critérios de escolha como “Património Cultural” (i.e. arte, arquitectura, monumentos, história), “Património Natural” (i.e. paisagens, natureza, beleza natural, espaços verdes), “Gastronomia e Vinhos”, Infra- Estruturas/Atracções” (i.e. acessibilidades, redes de transportes, atracções, eventos...), e, naturalmente, a variável do mix da oferta “Preço”.

Especificamente, como se pode observar na **Fig. 1**, a amostra inquirida em Guimarães, escolhe um Destino Turístico atendendo aos critérios “Património Cultural” do Destino (45%); “Gastronomia e Vinhos” (12%), “Preço” (7%). De entre os outros critérios o “Património Natural” (6%); e



o “Clima” (5%) são também considerados no seu processo de escolha.

**FIGURA 1: Critérios de Selecção do Destino Guimarães, Fonte: Elaboração Própria**



#### 4.2. Intenções de Visita e Revisita

A terceira e quarta questão do questionário, procuraram estimar as intenções de visita e revisita (“Qual o Destino que já visitou?” e “Qual o Destino que deseja visitar no futuro?”) dos turistas inquiridos. Procurou-se desta forma, estimar o grau de lealdade face às intenções em visitar e revisitar a cidade de Guimarães.

Os dados observados sugerem que 58% (n=85) dos inquiridos manifesta vontade de, no futuro, voltar a visitar Guimarães e 34% (n=50) não o desejam fazer. Sublinhe-se que 8% (n=11) dos inquiridos não respondeu à questão.

Neste enquadramento, os resultados obtidos confirmam a hipótese 1 (H1: “Quanto maior for o ajuste entre os atributos percebidos da imagem de uma Marca Destino e as motivações de procura dos seus Turistas, maior será a probabilidade de revisita do Destino” na medida em que a intenção de revisita ao Destino Guimarães é positiva (58% dos respondentes afirma que voltará a visitar).

Particularizando os resultados obtidos, e atendendo ao facto que o critério com maior frequência de citação foi “Património Cultural”, é importante destacar que o atributo “Cultura” foi mencionado por 65% (n=95) da amostra, enquanto 52% (n=76) citou “Lazer” como factor de motivação. Outros atributos mencionados igualmente citados para escolherem Guimarães, salientamos: “Enoturismo” com 26% (n=38), “Exposições” com 16% (n= 24) e Turismo de “Negócios” com 10% (n=14).

#### 4.3. Razões de escolha do Destino por Género

Os respondentes do sexo feminino escolhem Guimarães pela “Cultura” (68%) surgindo “Lazer” como segunda escolha com 51%. O destino é, ainda, escolhido por este segmento pelo “Enoturismo” (19%), “Ecoturismo” (18%) e “Exposições” (16%). Já o segmento masculino, usa como critérios de escolha a “Cultura” (65%), “Lazer” (53%), o “Enoturismo” (30%) e “Ecoturismo” (18%).

#### 4.4. Atributos da Imagem do Destino

Determinar quais as crenças, atributos e características

que melhor representam e definem os benefícios percebidos associados à cidade de Guimarães, integrou um dos grupos de questões replicadas neste questionário.

Para o efeito, usou-se uma escala de tipo *Likert*, de 1 a 5, onde 1 = “Totalmente em desacordo” e 5 = “Totalmente de acordo”.

Aos resultados obtidos, aplicou-se uma análise descritiva Univariada sobre o conjunto de 27 itens em teste. Com esta metodologia, procurou-se medir a ponderação atribuída a cada um dos atributos identificados como podendo ser reconhecidos na Imagem do Destino. Em concreto, a utilidade do uso de métodos de Estatística Univariada prende-se com o facto de estes permitirem realizar a análise de cada variável de forma separada, ou seja, só há na equação uma variável dependente. Por outro lado, numa análise de variância simples, a aplicação do teste “t” permite observar se a diferença de médias é ou não estatisticamente relevante. (Reis, 2000; 2001).

Os resultados obtidos sugerem que os turistas que visitaram a cidade de Guimarães consideram que os atributos que melhor definem a sua imagem de Marca e, como tal, constituem factores decisivos na sua escolha:

- ▶ O Património Artístico e Arquitectónico ser relevante
- ▶ Ser uma destacada Cidade Histórica
- ▶ Verificar-se Profissionalismo na Prestação de Serviços
- ▶ Possuir uma Gastronomia excelente
- ▶ E a sua gente ser Acolhedora e Hospitaleira

De referir, ainda, no âmbito do processo de decisão, que os atributos “Serviços de Saúde” (=3,21); “Promoção da Cidade” ( $\bar{x}$ =3,49); “Capacidade de Realização de Eventos” ( $\bar{x}$  =3,45); “Potencial Económico” ( $\bar{x}$ =3,38); “Dinamismo Empresarial” ( $\bar{x}$  =3,07); “Capacidade Industrial” ( $\bar{x}$ =3,11); e “Compras” ( $\bar{x}$ =3,45) apresentam avaliações indiferentes para os referidos tipos de benefícios.

De entre os atributos que recolhem avaliações positivas (escala métrica de 1 a 5), pode observar-se na análise efetuada aos dados recolhidas da amostra, que “Património Relevante” se destaca com uma pontuação média de  $\bar{x}$ =4,53; “Cidade Históricas” e “Profissionalismo Serviços”  $\bar{x}$  = 4,41,  $\bar{x}$  = 4,01, respectivamente. Avaliações positivas são, ainda, atribuídas á “Gastronomia” local  $\bar{x}$  = 3,99), bem como “Gente Acolhedora”  $\bar{x}$  = 3,97, “Sinalização e Informação”  $\bar{x}$  = 3,85) e “Clima”  $\bar{x}$  = 3,80.

No âmbito do impacto do processo de decisão, recolheram avaliações indiferentes benefícios tais como: acções de “Promoção da Cidade”  $\bar{x}$ =3,49; destino para realização de “Compras”  $\bar{x}$ =3,45, “Capacidade de Realização de Eventos” (3,45); o “Potencial Económico”  $\bar{x}$  = 3,38; os “Serviços de Saúde” disponíveis  $\bar{x}$ =3,21, o seu “Dinamismo Empresarial”  $\bar{x}$ =3,07 e a sua “Capacidade Industrial”  $\bar{x}$ =3,11.

#### 4.5. Análise de Componentes Principais (ACP)

Após a análise dos resultados obtidos, procedeu-se



à realização de uma análise em componentes principais sobre o conjunto dos 27 itens que retratam a estrutura nuclear e periférica dos atributos da imagem da cidade de Guimarães. O intuito da sua aplicação da ACP é (1) reduzir a dimensão dos dados e (2) permitir a compreensão dos mecanismos comportamentais dos indivíduos identificando e interpretando os factores subjacentes. A ACP é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais, correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas, em menor número e que explicam a informação contida nas variáveis iniciais, sem que haja perda significativa da informação contida nas variáveis iniciais (Reis, 2000; 2001).

Na verdade, o uso de um questionário como instrumento de recolha de informação, é constituído por um número de questões (itens) que procuram traduzir um conceito teórico nas suas diversas manifestações. Em geral, é necessário agrupar os itens em factores para explicar sub-conceitos (*constructos*) que integram esse mesmo conceito. Nesta conformidade, para se proceder à validação de um questionário é imperativo que se verifica se os seus itens de escalas multidimensionais são suscetíveis a serem agrupados para dessa forma sintetizarmos e tornar a sua interpretação mais clara e objectiva.

Assim, aplicou-se uma ACP com rotação varimax. Nesta análise pode observar-se quais as variáveis que mais contribuem para a formação de componentes principais. Numa primeira fase, os resultados da ACP apontavam para seis componentes principais, tendo posteriormente, sido forçado para a obtenção de três factores.

Do referido, observa-se que no primeiro factor classificado de “Qualidade Técnica”, as variáveis que o integram são:

- ▶ Cidades Históricas
- ▶ Património Relevante
- ▶ Segurança
- ▶ Profissionalismo dos Serviços
- ▶ Gente Acolhedora
- ▶ Clima

O segundo factor ou Qualidade Funcional que integra componentes relativas ao “Dinamismo Económico”, constam variáveis como:

- ▶ Capacidade Industrial
- ▶ Dinamismo Empresarial
- ▶ Compras
- ▶ Beleza Natural
- ▶ Diversidade de Paisagem
- ▶ Proximidade de Paisagens
- ▶ Potencial Económico
- ▶ Gastronomia

Por ultimo, da “Qualidade da Promoção/Comunicação”, constam as variáveis:

- ▶ Capacidade de Realização de Eventos

- ▶ Divulgação de Eventos Culturais
- ▶ Capacidade Hoteleira
- ▶ Proximidade de Centros Urbanos
- ▶ Qualidade Hoteleira
- ▶ Relação Qualidade/Preço
- ▶ Acessibilidades
- ▶ Transportes
- ▶ Serviços de Saúde
- ▶ Promoção da Cidade
- ▶ Sinalização e Informação
- ▶ Oferta de Animação
- ▶ Região Jovem

Em seguida, estimou-se o  $\alpha$  de Cronbach do conjunto dos 27 itens do questionário. O valor obtido foi de  $\alpha=,917$ , valor que revela a forte fiabilidade e validade da escala utilizada. De igual forma, se obteve os  $\alpha$  de Cronbach para os três componentes principais:

“Qualidade da Promoção/Comunicação”  $\alpha =,895$ .

“Dinamismo Económico”  $\alpha =,900$ .

“Qualidade Técnica”  $\alpha =,735$ .

Posteriormente, aplicou-se o teste estatístico *Oneway* Anova, por forma a obter comparação da diferença entre médias dos três conjuntos de atributos da imagem da cidade de Guimarães atendendo aos dois grupos definidos: turistas nacionais e internacionais.

Os resultados obtidos sugerem não existirem diferenças estatisticamente significativas entre as avaliações do segmento nacional e internacional. Deste modo, e atendendo à formulação, pode verificar-se que:

A hipótese H2 “Quanto maior for a clareza dos factores da “Qualidade Global Percebida” da oferta do Destino, mais determinante será o impacto no processo de decisão de escolha desse destino quanto ao seu grau de:

**(H2 a)** o seu impacto na Qualidade Funcional no que ao seu Processo de Decisão de escolha diz respeito não se confirma, uma vez que tanto ambos os segmentos de turistas, independente da sua nacionalidade, atribuem avaliações indiferentes ( $\bar{x}=3,46$  pontos e  $\bar{x}=3,45$  pontos, respectivamente) sendo a avaliação média total de  $\bar{x}=3,46$  pontos.

**(H2 b)** Confirma-se a hipótese de que a Qualidade Técnica impacta no seu Processo de Decisão de escolha. Ambos os grupos atribuem avaliações positivas: a média de avaliação dos turistas portugueses é de  $\bar{x}=4,03$  pontos e a dos estrangeiros é de  $\bar{x}=4,08$  pontos, sendo a avaliação média total de  $\bar{x}=4,06$  pontos.

**(H2 c)** O impacto da Qualidade da Promoção e Comunicação no Processo de Decisão de escolha do Destino) confirma-se pois em ambos os grupos dado que estes lhe atribuem avaliações positivas. Os turistas nacionais atribuem uma avaliação média de  $\bar{x}= 3,59$  pontos e os estrangeiros uma avaliação média de  $\bar{x}= 3,54$  pontos, sendo a avaliação média total de  $\bar{x}= 3,56$  pontos.



## 5. Conclusões e Implicações de Gestão

Este estudo teve como objectivo clarificar quais os factores que melhor determinam a procura do Destino Turístico, em particular, o ficado na oferta da cidade berço de Guimarães. De igual forma, partindo-se da revisão da literatura gerou-se a necessária robustez teórica que permitiu a realização do estudo quantitativo, destacando-se a crescente exigência da Gestão de Destinos Turísticos em utilizar estratégias de orientação ao mercado e marketing consolidadas pela Gestão de Marcas na capacidade de diferenciação de qualquer Destino face ao ambiente de elevada competitividade que os rodeia.

Nesta conformidade, os resultados obtidos sugerem que o perfil da amostra em teste se situa, em termos de faixa etária, numa média de idade em torno dos 39 anos; 36% dos inquiridos são licenciados enquanto 20% é pós-graduado, mestre ou doutorado. No que respeita aos mercados emissores, 25% são provenientes de Espanha, 36% de Portugal, 5% da Holanda e 12% de UK. Por outro lado, para 45% da amostra o primeiro critério de escolha de um Destino Turístico focaliza-se no seu Património Cultural 65% dos inquiridos escolhe Guimarães pela dimensão “Cultura”, enquanto 52% destaca o “Lazer” como outra das motivações de escolha uma vez.

Em particular, destacam o relevante Património Artístico e Arquitectónico; a história da cidade; o grau de profissionalismo nos serviços, uma gastronomia de elevada qualidade percebida e uma população hospitaleira e acolhedora. Importante é que 58% manifesta a intenção de visitar Guimarães.

No que concerne às hipóteses em teste, o presente trabalho confirma a hipótese 1 (H1) “Quanto maior for o ajuste entre os atributos percebidos da imagem de uma Marca Destino e as motivações de procura dos seus Turistas, maior será a probabilidade de revisita do Destino) na medida em que a intenção de revisita ao Destino Guimarães se situa nos 58%;

Por seu turno, no que respeita à Hipótese H2 “Quanto maior for a clareza dos factores da “Qualidade Global Percebida” da oferta do Destino, mais determinante será o impacto no processo de decisão de escolha do destino quanto ao seu grau de:

**H2 a)** Qualidade Funcional: os resultados obtidos junto de turistas nacionais ou estrangeiros não confirmam este pressuposto ( $\bar{x}$ = 3,46 e  $\bar{x}$ = 3,45, respectivamente);

**H2 b)** Qualidade Técnica: os resultados obtidos junto de turistas nacionais ou estrangeiros confirmam este pressuposto ( $\bar{x}$ = 4,03 e  $\bar{x}$ = 4,08, respectivamente);

**H2 c)** Qualidade da Promoção e Comunicação: os resultados obtidos junto de turistas nacionais ou estrangeiros confirmam este pressuposto ( $\bar{x}$ = 3,59 e  $\bar{x}$ = 3,54, respectivamente);

## 6. Limitações e Recomendações para Futuras Investigações

Consideramos que as limitações identificadas neste trabalho se devem assumir como recomendações para investigações futuras nesta área temática:

- Necessidade de incrementar a dimensão da amostra em teste para uma maior capacidade de generalização dos resultados.
- Replicar o estudo de Hankinson (2005) em mais do que uma cidade com as características históricas que definem a cidade de Guimarães.
- Aprofundar a natureza do estudo qualitativo em métodos utilizados usando, também, quer metodologias de Focus Group junto de potenciais turistas, quer o Método Delphi junto dos decisores dos Organismos de Turismo na região/cidade.
- Replicar ainda este estudo junto de uma amostra b2b, ou seja, recolhendo indicações de profissionais do sector (operadores turísticos, agentes de viagens, etc) para melhor captar o grau de coerência entre os atributos da Imagem de Marca dos Destinos valorizados pelos turistas e os criados e oferecidos pela oferta.

## 7. Referências

- Aguilar, A.G., Guillén, M.J.Y., & Roman, N.V., (2016). Destination Brand Personality: An Application to Spanish Tourism. *International Journal of Tourism Research*. Vol. 18, Issue 3, pp. 210–219
- Anholt, S., (2003). Branding Places and Nations, *Brands & Branding*, pp.213-226, 14p
- Bergstorm, J.,Yu, L., Medweth, E. (1994), Destination Maintenance: Why Sedona Needs Schnebly Hill, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, nº 4 IN: Kotler, P., Bowen, J. T. e Maken, J. C. (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Prentice Hall, 3ª edição, USA.
- Blumberg, K., (2005), Tourism Destination Marketing – A tool for destination management? A case study from Nelson/Tasman Region, New Zealand, Asia Pacific. *Journal of Tourism Research*, Volume 10, Number 1, March, pp. 45- 57(13).
- Buhalis, D., (2000), Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*. Nº. 21, pag. 97-116.
- Campelo, A., Aitken, R., Thyne, M., & Gnoth, J. (2014). Sense of Place: The Importance for Destination Branding. *Journal of Travel Research*, Vol. 53(2), pp.154–166.
- Chernatony, L.,McDonald, M., Wallace, E., (2010). *Creating Powerful Brands*. The Amazon Book Review.
- Datta, H., Ailawadi, K.L., & Van Heerde, H.J., (2017); How Well Does Consumer- Based Brand Equity Align with Sales-Based Brand Equity and Marketing-Mix. *Journal of Marketing*, Vol. 81, No. 3, pp. 1-20.
- Feldwick,P., (1996). Do We Really Need ‘Brand Equity’? *Journal of Brand Management*, Vol. 4, Issue 1, pp 9–28.
- Fyall, A., Garrod, B., & Tosun, C., (2006). *Destination Marketing: a framework for future research*, IN Kozak, M. and Andreu L. (eds), “Advances in Tourism Research: Progress in Tourism Marketing”, Elsevier, Oxford, pp. 75-86
- Fyall, A., Leask, A. (2007). Destination Marketing: Future issues – Strategic Challenges. *Tourism and Hospitality Research*, Vol.7, nº1, pp. 50-63
- Fyall, A.,& Garrod, B., (2004). *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*. The Amazon Book Review.
- Hankinson, G. (2001) Location Branding: A study of the branding practices

of 12 English Cities. *Journal of Brand Management*. Vol. 9, nº 2, pag. 127-142.

Inscha, G.S., McBride, J.B. (2004). The Impact of Country-of-Origin Cues on Consumer Perceptions of Product Quality: A Binational Test of the Decomposed Country-of-Origin Construct. *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 256 – 265

Instituto Nacional de Estatística (2016) *ET 2015*, INE, IP. ISSN 0377-2306

Kavaratzis, M., & Hatch, M.J. (2013). The dynamics of place brands. An Identity-Based – Approach to Place Branding Theory. *Marketing Theory*. Sage Journals. Vol: 13 issue: 1, pp. 69-86.

Keller, K. L. (2003), *Strategic Brand Management (2nd ed.)*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.

Keller, K. L., (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall.

Keller, K. L., (2009). Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, - Issue 2-3: I , pp. 139-155.

Keller, K. L., (2012). Understanding the Richness of Brand Relationships: Research Dialogue on Brands as Intentional Agents. *Journal of Consumer Psychology*. Vol. 22, Issue 2, pp. 186-190.

Knob, Bonita (2006), *Tourism Marketing for Cities and Towns*. Elsevier, USA

Kohli, A.K., & Jaworski, B.J., (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1990), 1-18.

Kotler, P., Bowen, J. T. & Maken, J. C. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Prentice Hall, 3ª edição, USA.

Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J. (2006), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson: Prentice Hall.

Kumar, R. (2016). *Research Methodology*. SAGE Publications. Fourth Edition.

Morgan, N., A. Pritchard, & R. Piggott (2002). "New Zealand, 100% Pure: The Creation of a Powerful Niche Destination Brand." *Journal of Brand Management*, Vol. 9 (4/5): pp.335–354

Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (2004), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* (2nd ed.), Oxford: Butterworth-Heinemann.

Narver, J.C., & Slater, S.F., (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.

Reis, Elizabeth (2000); "A Análise de Clusters e as Aplicações às Ciências Empresariais: uma visão crítica da teoria dos grupos estratégicos" in Métodos Quantitativos 1 ed. Elizabeth Reis e Manuel A Ferreira; Edições Sílabo; Lisboa.

Reis, Elizabeth (2001); *Estatística Multivariada Aplicada*; 2ª edição; Edições Sílabo; Lisboa.

Ryan, C. 1991, Tourism and Marketing – A symbiotic relationship, *Tourism Management*, Vol. 12(2), pp. 101-111

IN: Buhalis, D. 2000, Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. Nº. 21, pp. 97-116.

Sangiorgi, D., & Junginger, S. ( 2015). Emerging Issues in Service Design. An International Journal for All Aspects of Design, Vol. 18, - Issue 2, pp. 165-170.

## 8. E-Referências

Gao, J., Kerstetter, D.L., Mowen, A.J., & Hickerson. B., (2017). Changes in Tourists, Consultado em 09 de maio, 2017, 19 pm

Hankinson, G. (2005). Destination Brand Images: a Business Tourism Perspective. *Journal of Services Marketing*. Vol. 19 Issue: 1, pp. 24-32, (<https://doi.org/10.1108/08876040510579361>) Consultado 3 abril, 22 pm

Lambin, JJ, & Rubén, C., (2000-2001). Market-Oriented and Corporate Performance. *Emerging Issues in Management* (symphonya.unimib.it), N. 2, pp. 23-37 (<http://dx.doi.org/10.4468/2001.2.03lambin.chumpitaz>) Consultado em 15 maio, 21,30 pm

De Nisco, A., Mainolfi, G., Marino, V. & Napolitano, M. R. (2015). Tourism Satisfaction Effect on General Country Image, Destination Image, and Post-Visit Intentions. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 21(4), pp. 305-317, <http://dx.doi.org/10.1177/1356766715577502> Consultado em 23 maio, 23 pm

Perception of Well-Being based on their use of Emotion Regulation Strategies During Vacation. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. <http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2017.1374908> Consultado em 15 maio 2017, 10 am

Pike, S., & Page, S.J. (2013). Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication approach. *Tourism Management*, Elsevier. [https://www.researchgate.net/publication/27469498\\_Destination\\_Marketing\\_an\\_integrated\\_marketing\\_communication\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/27469498_Destination_Marketing_an_integrated_marketing_communication_approach) Consultado em 23 maio, 17 pm

Wallace, E., Buil, i., Chernatony, L., (2017) "Consumers' self-congruence with a "Liked" brand: Cognitive network influence and brand outcomes", *European Journal of Marketing*, Vol. 51 Issue: 2, pp.367-390. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2015-0442> Consultado em 14 junho, 22 pm

Wheeler, F., Frost, W., Weiler, B., ( ). 'Destination Brand Identity, Values, and Community: A case study from rural Victoria, Australia. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 28, No. 1, pp. 13-26. <http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2011.535441> Consultado em 16 junho, 23 pm

World Economic Forum (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. Insight Report. [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf) Consultado em 25 de Julho, 2017, 16 pm



## 8. Questionário

A Atlântico Business School, situada em Gaia/Valadares, com a colaboração da Câmara Municipal de Guimarães, está a realizar um estudo independente sobre Gestão da Marca de Destinos Turísticos. Para realizar este trabalho, necessitamos da sua participação, pelo que pedimos encarecidamente que responda ao seguinte questionário, agradecendo desde já a sua disponibilidade.

### 1. Indique, por favor:

O seu País \_\_\_\_\_

A Cidade onde reside \_\_\_\_\_

A sua Região \_\_\_\_\_

### 2. Indique, por favor, os critérios que considera mais importantes quando pretende seleccionar um destino.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

### 3. Qual o destino que já visitou?

Nenhum

Porto (Cidade)

Guimarães (Cidade)



4. Qual o destino que deseja visitar no futuro?

- Nenhum
- Porto (Cidade)
- Guimarães (Cidade)

5. Indique por favor a(s) razão(ões) porque escolheu a cidade de Guimarães como destino.

- 1. Ecoturismo
- 2. Lazer
- 3. Negócios
- 4. Visita de carácter religioso
- 5. Enoturismo (Rota do Vinho Verde)
- 6. Conferências e seminários
- 7. Cultura
- 8. Exposições
- 9. Outra(s), por favor especifique

6. Indique, por favor, o seu grau de acordo/desacordo em relação às características que, na sua opinião, melhor descrevem a cidade de Guimarães. Use a escala de 1 (Totalmente em Desacordo) até 5 (Totalmente de Acordo).

	Totalmente em desacordo	1	2	3	4	5	Totalmente de acordo
Relevante património artístico e arquitectónico	<input type="checkbox"/>						
Excelente gastronomia	<input type="checkbox"/>						
Diversidade de paisagem (rio, montanha, etc)	<input type="checkbox"/>						
Beleza natural da região (Parques/recursos naturais)	<input type="checkbox"/>						
Boa proximidade de paisagens naturais	<input type="checkbox"/>						
Boa para compras	<input type="checkbox"/>						
Activa capacidade industrial	<input type="checkbox"/>						
Dinamismo empresarial	<input type="checkbox"/>						



Elevado potencial económico da região

Interessantes cidades históricas

Clima ameno e soalheiro

Bom nível de segurança

"Gente" acolhedora e hospitaleira

Oferta de animação intensa e interessante

Bons transportes

Boas acessibilidades

Elevada capacidade hoteleira

Boa qualidade de oferta hoteleira

Boa sinalização e informação turística

Boa divulgação dos eventos culturais

Elevada capacidade na realização de eventos

Eficiente promoção da cidade

Região Jovem

Boa relação qualidade/preço serviços dos prestados

Boa proximidade de centros urbanos

Profissionalismo na prestação de serviços

#### 7. Sexo

Feminino  Masculino

#### 8. Idade

\_\_\_\_\_



## 9. Estado Civil

Solteiro  Casado/União Facto  Divorciado  Viúvo

## 10. Habilitações Académicas

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

## 11. Situação Profissional

Estudante

Doméstica

Desempregado

Empregado/Administrativo (Serviços/Comércio)

Pequeno/Médio Empresário

Empresário

Quadro médio

Quadro Superior/Professor

Agradecemos ter disposto do seu tempo e colaborado connosco. Obrigada!

Case Study, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 3, Número 1 < > novembro de 2019 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

### Correspondência com o autor:

Serra, P.; Serra, E., Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliantia, Valadares, Vila Nova de Gaia.

e-mail: paulamaserra@sapo.pt; eserra@meo.pt



# ESTUDO SOBRE A EMISSÃO DE OBRIGAÇÕES: OFERTA PÚBLICA DE SUBSCRIÇÃO E TROCA DE OBRIGAÇÕES MOTA-ENGIL 2022

C. Mata<sup>1</sup>, J. Monteiro<sup>2</sup>, J. Meireles<sup>3</sup>, N. Fonseca<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> ISPGAYA, Portugal.

## RESUMO:

A emissão de empréstimos obrigacionistas está sujeita a um conjunto de procedimentos devidamente definidos pelas entidades reguladoras. A verificação e controlo de uma operação deste tipo é realizada por parte dos agentes reguladores, nomeadamente o Banco de Portugal e a Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários. Os mecanismos de supervisão têm como ferramentas de suporte o Código dos Valores Mobiliários e o Código das Sociedades Comerciais.

Neste trabalho, pretende-se analisar a observância desses mesmos procedimentos no processo de emissão e admissão à negociação das obrigações da Mota-Engil, SGPS, S.A. (a “Mota-Engil”, o “Emitente” e/ou “Oferente”), representativas do empréstimo obrigacionista denominado “Obrigações Taxa Fixa Mota-Engil 2018/2022” (“Obrigações Mota-Engil 2022”).

O trabalho realizado permite verificar que esses mesmos procedimentos foram devidamente cumpridos por parte do emitente.

**Palavras-Chave:** Financial Regulation, Policy, Regulation (G180); Corporate Finance (G320)

## ABSTRACT:

The issuance of bond loans is subject to a set of procedures duly defined by the regulatory authorities. The verification and control of such an operation is carried out by the regulatory agents, namely Banco de Portugal and the Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. Supervisory mechanisms are supported by the Código dos Valores Mobiliários and the Código das Sociedades Comerciais.

In this paper, we intend to analyze the observance of these same procedures in the process of issuance and admission to trading of the bonds of Mota-Engil, SGPS, SA (“Mota-Engil”, “Issuer” and / or “Offeror”), Mota-Engil 2018/2022 Fixed Rate Bonds (“Mota-Engil 2022 Bonds”).

The work performed allows us to verify that these same procedures were duly followed by the issuer.

**Keywords:** Financial Regulation, Policy, Regulation (G180); Corporate Finance (G320)

## 1. Introdução

O estudo aqui apresentado foi desenvolvido, tendo por objetivo verificar os requisitos constantes na emissão de empréstimo obrigacionista, por parte da empresa Mota Engil S.A. com as regras impostas pelos Agentes Reguladores, nomeadamente o Banco de Portugal e a Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários e recorrendo ao Código das Sociedades Comerciais e ao Código dos Valores Mobiliários.

O empréstimo obrigacionista em análise diz respeito à emissão de obrigações taxa fixa Mota-Engil 2018/2022, através de oferta pública de subscrição e ofertas públicas de troca parciais e voluntárias, relativamente a obrigações representativas dos empréstimos obrigacionistas denomi-

nados “Obrigações Mota-Engil 2014/2019” e “Obrigações taxa fixa Mota-Engil julho 2015/fevereiro 2020” (tendo esta última sido objeto de registo prévio na Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários em 05 de novembro de 2018), por obrigações Mota-Engil 2022.

Ao longo do documento serão verificados um conjunto de pressupostos legais essenciais e obrigatórios para a emissão de obrigações subordinadas, quer no âmbito da subscrição quer no âmbito da troca. De entre os vários tópicos objeto de análise serão verificados fatores de risco, descrição das ofertas públicas de subscrição e de troca, condições das obrigações emitidas, análise histórica e evolutiva da empresa emitente Mota-Engil SA, Órgãos de



Administração, Direção e Fiscalização, assim como o seu corpo acionista. Serão ainda tecidas algumas considerações relativas à situação financeira da empresa emitente bem como de natureza fiscal.

## 2. Metodologia

O artigo aqui apresentado foi elaborado fazendo uma comparação do prospeto emitido pela Mota-Engil3, acerca da emissão de obrigações em novembro de 2018, com as regras impostas por lei, nomeadamente as emitidas pela Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários, pelo Código dos Valores Mobiliários e pelo Código das Sociedades Comerciais, para assim adquirirmos o conhecimento necessário e podermos verificar se a empresa cumpriu com os referidos requisitos.

O presente documento encontra-se estruturado em 4 tópicos: Introdução, Metodologia, Resultados e Conclusões; acrescido das respetivas referências.

Ao longo do trabalho constatou-se algumas diferenças na interpretação efetuada dos artigos do Código dos Valores Mobiliários com a que foi descrita pela Mota-Engil nas várias fases do prospeto3, ou seja, nem sempre os capítulos observados no prospeto decorrem pela mesma lógica do CdVM1, o que se traduziu nalguma dificuldade aquando da comparação dos diversos tópicos. Foi também essencial recorrer à consulta de outra Legislação vigente, em Diário da República, que suportou algumas análises efetuadas. As ferramentas utilizadas ao longo do trabalho foram a internet para acedermos ao Diário da República Eletrónico – DRE, ao site da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários (adiante designado CMVM) e ao site do Banco de Portugal - BP. Por outro lado, foi possível também obter informações da empresa Mota-Engil, objeto do estudo, através do seu site institucional.

## 3. Resultados

Os resultados apresentados serão divididos nas categorias estabelecidas pela legislação em vigor, relativas às condições a cumprir por este tipo de emissão.

### 3.1. Prospeto, Advertências e Sumários das Ofertas

A realização de qualquer oferta pública relativa a valores mobiliários deve ser precedida de divulgação de um prospeto. Tal obrigatoriedade encontra-se prevista no n.º 1 do artigo 134.º “Exigibilidade de Prospeto” do Código dos Valores Mobiliários (adiante designado de CdVM). De acordo com o n.º 1 do artigo 135.º do mesmo código, o prospeto deve conter informação completa, verdadeira, atual, clara, objetiva e lícita, que permita aos destinatários formar juízos fundados sobre a oferta, os valores mobiliários que dela são objeto e os direitos que lhe são inerentes, sobre as características específicas, a situação patrimonial, económica

e financeira e as previsões relativas à evolução da atividade e dos resultados do emitente e de um eventual garante. Por outro lado, no artigo 135-A do CdVM1 estão contemplados os requisitos para a demonstração do sumário do prospeto da oferta pública de distribuição (subscrição e troca) tais como:

1. Independentemente do seu formato, o prospeto de oferta pública de distribuição deve incluir um sumário que preste informações fundamentais aos investidores de forma concisa e numa linguagem não técnica.
2. O sumário deve fazer referência ao regime consagrado no n.º 4 do artigo 149.º 1 e conter a advertência de que:
  - a) Constitui uma introdução ao prospeto;
  - b) Qualquer decisão de investimento em valores mobiliários deve basear-se na informação do prospeto no seu conjunto;
  - c) Sempre que for apresentado em tribunal um pedido relativo à informação contida num prospeto, o investidor pode, nos termos da legislação interna dos Estados Membros, ter de suportar os custos de tradução do prospeto antes do início do processo judicial.

1. Para efeitos do disposto no n.º 1, entende-se por informações fundamentais as que sejam consideradas essenciais e adequadamente estruturadas que devem ser prestadas aos investidores a fim de lhes permitir:
  - a) Compreender a natureza e os riscos do emitente, do garante e dos valores mobiliários objeto da oferta; e
  - b) Sem prejuízo da alínea b) do número anterior, decidir se pretendem continuar a ponderar a oferta.

Ainda de acordo com o artigo 136.º do CdVM o prospeto deve incluir informações sobre: as pessoas que, nos termos do artigo 149.º 1, são responsáveis pelo seu conteúdo, Os objetivos da oferta, O emitente e a atividade por este desenvolvida, O oferente e a atividade por este desenvolvida, A estrutura de administração e fiscalização do emitente, A composição dos órgãos do emitente e do oferente e Os intermediários financeiros que integram o consórcio de colocação, quando exista.

No caso do prospeto da Mota-Engil, objeto do presente estudo, o sumário é apresentado de forma bastante completa e extensiva, iniciando-se com a secção A – Introdução e Advertências, onde são efetuadas as referidas advertências e a autorizações para ofertas subsequentes e a secção B – Emitente e Oferente, onde é informado a denominação jurídica e comercial do Emitente e Oferente, o endereço e forma jurídicas, a legislação do país a que estão obrigados, recentes tendências, descrição do grupo Mota-Engil e a posição do Emitente e Oferente no grupo, previsão e estimativa de lucros, reservas no relatório de auditoria, informação financeira histórica fundamental, acontecimentos recentes, dependência do emitente e oferente face a outras entidades, descrição sumária das suas principais atividades, estrutura acionista, notação de risco, tipo e categoria dos va-



lores mobiliários, moeda, restrições à transferência, direitos associados aos valores mobiliários, condições associadas aos valores mobiliários, instrumentos derivados, admissão à negociação em mercado regulamentado, principais riscos específicos do emitente e do oferente, bem como dos valores mobiliários, motivo das ofertas e afetação da receita e montante líquido estimado, termos e condições das ofertas públicas de subscrição e de troca, eventuais conflitos de interesses e despesas estimadas.

### 3.2. Fatores de Risco

As Obrigações Mota-Engil 2022 constituem uma responsabilidade direta, incondicional e geral do Emitente, que empenhará toda a sua boa fé no respetivo cumprimento. As Obrigações Mota-Engil 2022 são obrigações comuns do Emitente, a que corresponderá um tratamento “pari passu” com as restantes obrigações pecuniárias presentes e futuras não condicionais, não subordinadas e não garantidas do Emitente, sem prejuízo dos privilégios que resultem da lei. De entre os vários riscos possíveis para este tipo de operação, o prospeto da Mota-Engil destaca os riscos relativos à Mota-Engil e à sua atividade, nomeadamente riscos conjunturais, políticos, económicos e financeiros, a nível nacional e internacional, os riscos financeiros próprios, o risco de crédito, de liquidez, de taxa de câmbio, de taxa de juro, riscos legais, regulatórios, de dependência da atividade do Emitente da tecnologia e da segurança dos sistemas de informação, os riscos operacionais, riscos incidentes sobre ativos físicos envolvendo ativos físicos do grupo Mota-Engil, riscos ambientais, de saúde e segurança no trabalho e riscos laborais. O prospeto faz ainda menção a outros riscos relacionados com a Mota-Engil e a sua atividade, nomeadamente ao facto da Mota-Engil não desenvolver diretamente atividades operacionais, poder ser afetada por alterações legislativas e regulamentações fiscais, poder estar sujeita a uma aquisição ou alteração de controlo, a riscos de mercado e da sua atividade e ainda riscos relativos a obrigações emitidas pelo Estado Angolano detidas pela Mota-Engil. Por outro lado, existem também riscos relacionados com as Obrigações Mota-Engil 2022, no que diz respeito a risco de inadequação destas para com o perfil do investidor, risco de a assembleia geral de obrigacionistas poder tomar decisões que vinculam todos os obrigacionistas, com base em maiorias, que podem afetar os interesses em geral dos obrigacionistas. Existem ainda riscos de retenção na fonte relativamente aos rendimentos pagos aos obrigacionistas não residentes, no caso destes não cumprirem determinados requisitos. Por fim, os riscos relacionados com as Ofertas Públicas de Troca, onde o mercado secundário e a liquidez das obrigações Mota-Engil 2019 e obrigações Mota-Engil 2020 que não sejam objeto de troca, assim como diferenças de maturidade e de duração entre as obrigações Mota-Engil 2019, obrigações

Mota-Engil 2020 e as obrigações Mota-Engil 2022.

A regulamentação existente que supervisiona a forma de comunicação entre os Emitentes e Oferentes de ofertas públicas e os investidores, é traduzida pelo Regulamento da CMVM nº 2/20124 – Deveres informativos relativos a produtos financeiros complexos (adiante designado de PFC) e comercialização de operações e seguros ligados a fundos de investimento. Este regulamento tem por objeto estabelecer os deveres relativos a:

- a) Informação no âmbito da comercialização de produtos financeiros complexos (PFC);
- b) Publicidade a PFC; e
- c) Comercialização de seguros e operações ligados a fundos de investimento.

O referido regulamento contempla a existência de um documento informativo denominado “Informações Fundamentais ao Investidor” (adiante designado de IFI) que como previsto no nº 1 do artigo 6º deve conter todas as informações necessárias para que o investidor tome uma decisão de investimento esclarecida sobre as características e riscos de determinado PFC, designado IFI individual, ou da categoria de PFC a que respeita, designado IFI genérico. Também no artigo 9º - Alerta Gráfico, do mesmo regulamento<sup>4</sup>, no nº 1 refere que o IFI inclui um alerta gráfico, em conformidade com o Anexo II, respeitando condições às quais são atribuídas cores. De referir que face ao lapso de tempo decorrido não foi possível vislumbrar por parte desta oferta pública, o cumprimento do artigo 9º, no que diz respeito ao alerta gráfico, uma vez que não houve acesso ao IFI.

Por outro lado, no nº 2 do artigo 12º - Fatores de Risco, a lista de fatores de risco a considerar em cada PFC contempla, consoante aplicável, pelo menos, os riscos constantes do Anexo III:

- a) Risco de Mercado: risco de o valor de mercado de um ativo ou de um conjunto de ativos subjacentes ou de um indexante (nomeadamente, por flutuações em taxas de juro, taxas de câmbio, cotações de ações ou preços de mercadorias) variar e tal ter impacto na rentabilidade do PFC;
- b) Risco de Capital: risco de o montante a receber pelo investidor vir a ser inferior ao capital investido. Têm risco de capital todos os PFC que não sejam considerados produtos com capital garantido a todo o tempo nos termos da alínea d) do artigo 3º;
- c) Risco de Crédito: tal como previsto na alínea h) do artigo 3º;
- d) Risco de Contraparte: risco de uma entidade (que não o emitente) que seja parte num contrato ou operação (por exemplo, num contrato de swap de taxas de juro) não cumprir os compromissos assumidos, nos termos originais desse compromisso, sem que tal envolva risco de crédito do PFC;
- e) Risco de Taxa de Juro: risco de impactos negativos



na rentabilidade de um PFC devido a movimentos adversos nas taxas de juro;

- f) Risco Cambial: risco de impactos negativos na rentabilidade do PFC, devido a movimentos adversos nas taxas de câmbio;
- g) Risco de Liquidez: risco de ter de esperar ou de incorrer em custos (designadamente por ter de vender a um preço inferior ao valor económico real) para transformar um dado instrumento financeiro em moeda;
- h) Risco de Conflito de Interesses: risco de ocorrer um evento cujas consequências não se encontram total e completamente previstas nas cláusulas contratuais ou na legislação que regula o PFC, ou cuja resolução seja cometida ao emitente, à entidade gestora, ao agente de cálculo ou a terceiros, e de a sua resolução ser concretizada de forma contrária aos interesses do investidor, privilegiando interesses próprios do decisor ou de terceiros com este relacionados;
- i) Risco Jurídico e Fiscal: risco de alteração da legislação, incluindo a fiscal, e das demais normas aplicáveis com consequências sobre a rentabilidade do PFC.

### 3.3. Responsabilidade da Informação

O capítulo 3 do prospeto é dedicado à informação relativa aos responsáveis pela informação, designadamente a constante no prospeto<sup>3</sup>, desde logo o Emitente e Oferente, o seu Conselho de Administração, o seu Conselho Fiscal, o Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, os intermediários financeiros encarregues de organizar e coordenar as ofertas, o consultor jurídico.

O artigo 8º do CdVM – Informação auditada no nº 1 refere deve ser objeto de relatório de auditoria elaborado por revisor oficial de contas ou sociedade de revisor oficial de contas a informação financeira anual contida em documentos de prestação de contas ou em prospectos que:

- a) Devam ser submetidos à CMVM;
- b) Devam ser publicados no âmbito de pedido de admissão à negociação em mercado regulamentado; ou
- c) Respeitem a instituições de investimento coletivo.

De acordo com o nº 1 do artigo 149º do CdVM são responsáveis pelos danos causados pela desconformidade do conteúdo do prospeto com o disposto no artigo 135.º, salvo se provarem que agiram sem culpa:

- a) O oferente;
- b) Os titulares do órgão de administração do oferente;
- c) O emitente;
- d) Os titulares do órgão de administração do emitente;
- e) Os promotores, no caso de oferta de subscrição para a constituição de sociedade;
- f) Os titulares do órgão de fiscalização, as sociedades de revisores oficiais de contas, os revisores oficiais de contas e outras pessoas que tenham certificado ou, de qualquer outro modo, apreciado os documentos

de prestação de contas em que o prospeto se baseia;

- g) Os intermediários financeiros encarregados da assistência à oferta;
- h) As demais pessoas que aceitem ser nomeadas no prospeto como responsáveis por qualquer informação, previsão ou estudo que nele se inclua.

### 3.4. Revisores Oficiais de Contas e Auditores do Emitente e Oferente

O prospeto informa que são os revisores oficiais de contas e os auditores das ofertas públicas de subscrição e oferta, conforme previsto nos artigos 8º – Informação Auditada e 9º – Registo de Auditores do CdVM, a saber.

### 3.5. Descrição das Ofertas Públicas de Subscrição e Troca

O capítulo 5 e 6 do prospeto descrevem as ofertas públicas de subscrição e troca. No caso da oferta pública de subscrição, são descritas as condições em que esta está subordinada, nomeadamente à organização e coordenação global, à natureza da oferta pública de subscrição:

- ▶ Até 130.000 Obrigações;
- ▶ Valor Nominal Unitário de 500€ (Quinhentos euros);
- ▶ Valor Nominal Global de até 65.000.000€ (Sessenta e cinco milhões de euros);
- ▶ Montante Mínimo de Investimento de 1000€ (Mil euros) correspondente a 2 (duas) obrigações.

O prazo da Oferta Pública de Subscrição é de 10 (dez) dias úteis. É também estabelecido o critério de rateio, o preço da oferta pública de subscrição, o calendário da oferta pública de subscrição, a divulgação de resultados da oferta pública de subscrição, o exercício de direitos de preferência e direitos de subscrição, assim como o plano de distribuição, através da categoria dos investidores e de que forma é efetuada a notificação aos investidores acerca do montante que lhes foi atribuído. Também são referidas as Instituições que colocam e intermedeiam a oferta pública de subscrição, bem como deliberações, autorizações e aprovações da referida oferta.

Relativamente à oferta pública de troca, também são referidas no prospeto as condições a que as ofertas públicas de troca estão subordinadas, nomeadamente, mais uma vez a organização e coordenação global, a natureza e objeto das ofertas públicas de troca: Oferta pública de troca de obrigações Mota-Engil 2019 e oferta pública de troca Mota-Engil 2020, por obrigações Mota-Engil 2022. Têm como objeto:

- ▶ Até 6.500 (seis mil e quinhentas) Obrigações Mota-Engil 2019 e valor nominal unitário de 10.000€ (dez mil euros) e global inicial de 65.000.000€ (sessenta e cinco milhões de euros);
- ▶ Até 130.000 (cento e trinta mil) Obrigações Mota-Engil 2020 e valor nominal unitário 500€ (quinhentos



euros) e global inicial de 65.000.000€ (sessenta e cinco milhões de euros).

O prazo das Ofertas Públicas de Troca é de 10 (dez) dias úteis. Também na oferta pública de troca são definidas as condições de rateio e a contrapartida oferecida a cada titular de Obrigações Mota-Engil 2019 e/ou de Obrigações Mota-Engil 2020 que dirija a um intermediário financeiro habilitado uma ordem de troca a satisfazer, assim expressando a sua declaração de aceitação da respetiva Oferta Pública de Troca, por cada Obrigação Mota-Engil 2019 e/ou por cada Obrigação Mota-Engil 2020 adquirida pelo Oferente, compreende, sujeito a impostos, comissões e outros encargos:

- ▶ Relativamente a cada Obrigação Mota-Engil 2019: 20 (vinte) Obrigações Mota-Engil 2022 com o valor nominal unitário de €500 (quinhentos euros); e um prémio em numerário no valor de €211 (duzentos e onze euros).
- ▶ Relativamente a cada Obrigação Mota-Engil 2020: 1 (uma) Obrigação Mota-Engil 2022 com o valor nominal unitário de €500 (quinhentos euros); e um prémio em numerário no valor de €11 (onze euros).

A oferta pública está prevista no artigo 109º do CdVM, referindo o n.º 1 que se considera pública a oferta relativa a valores mobiliários dirigida, no todo ou em parte, a destinatários indeterminados.

Nos termos previstos no artigo 137º do CdVM, os n.ºs 1 e 2 referem que o conteúdo do prospeto de oferta pública de distribuição obedece ao disposto no Regulamento n.º 809/2004, da Comissão Europeia, de 29 de abril. O prospeto de oferta pública de distribuição deve incluir também declarações efetuadas pelas pessoas que, nos termos do artigo 149.º, são responsáveis pelo seu conteúdo que atestem que, tanto quanto é do seu conhecimento, a informação constante do prospeto está de acordo com os factos e de que não existem omissões suscetíveis de alterar o seu alcance.

### 3.6. Condições das Obrigações Mota-Engil 2022

As condições das Obrigações Mota-Engil 2022 estão descritas no prospeto da seguinte forma:

- a) Montante e divisa das Obrigações Mota-Engil 2022: são descritos o montante e a divisa em que as obrigações serão emitidas;
- b) Categoria, forma de representação das Obrigações Mota-Engil 2022 e Códigos: As Obrigações Mota-Engil 2022 são valores mobiliários escriturais, nominativos, às quais foram atribuídos o código ISIN PTMENWOM0007 e o código CFI DBFUFR;
- c) Legislação aplicável às Obrigações Mota-Engil 2022: A emissão das Obrigações Mota-Engil 2022 está sujeita ao disposto no Código dos Valores Mobiliários, no Código das Sociedades Comerciais e na demais legislação e regulamentação aplicável;
- d) Direitos de preferência: Não foi deliberada a atribuição

de quaisquer direitos de preferência na subscrição das Obrigações Mota-Engil 2022 no âmbito quer da Oferta Pública de Subscrição, quer das Ofertas Públicas de Troca;

- e) Direitos atribuídos: Não existem direitos especiais atribuídos às Obrigações Mota-Engil 2022 senão os conferidos nos termos da lei geral, nomeadamente o direito a receber o pagamento de juros e o reembolso do capital;
- f) Grau de subordinação das Obrigações Mota-Engil 2022: As obrigações que para o Emitente resultam da emissão das Obrigações Mota-Engil 2022 são comuns, pelo que não beneficiam de qualquer garantia nem estão sujeitas a subordinação;
- g) Garantias das Obrigações Mota-Engil 2022: As garantias são prestadas em função do património do Emitente e na Não Oneração;
- h) Pagamentos de juros e outras remunerações: A data de pagamento está prevista na liquidação financeira das Obrigações Mota-Engil 2022 que ocorrerá no dia 28 de novembro de 2018, data a partir da qual se iniciará a contagem do primeiro período de juros relativos às Obrigações Mota-Engil 2022. Os juros das Obrigações Mota-Engil 2022 vencer-se-ão semestral e postecipadamente, com pagamento a 28 de maio e a 28 de novembro de cada ano até à Data de Vencimento das Obrigações Mota-Engil 2022, à taxa de 4,5% (quatro vírgula cinco por cento);
- i) Amortizações e reembolso antecipado: As Obrigações Mota-Engil 2022 terão um prazo de maturidade de quatro anos a contar da data de subscrição, ocorrendo a respetiva data de vencimento em 28 de novembro de 2022 (“Data de Vencimento”). As Obrigações Mota-Engil 2022 serão reembolsadas integralmente, ao valor nominal, de uma só vez, na Data de Vencimento, salvo se ocorrer reembolso antecipado nos termos da secção 7.10;
- j) Situações de Incumprimento, Taxa de Rendibilidade Efetiva, Prescrição, Agente Pagador, Representação dos Obrigacionistas e assembleias de Obrigacionistas, Regime Fiscal, Regime de transmissão das Obrigações, Comunicações, Notação de risco, Admissão à negociação, Outros empréstimos obrigacionistas, Lei aplicável e Jurisdição são outras condições constantes no prospeto.

A legislação relativa a ofertas públicas de subscrição está referida no Título III, capítulo I, secção I do CdVM, a partir do artigo 108º e seguintes. É possível verificar que o prospeto<sup>3</sup> respeita os requisitos exigidos nomeadamente quanto ao âmbito (111º), igualdade de tratamento (112º), intermediação obrigatória (113º), prazo da oferta (125º), bem como a secção V do referido código relativa ao prospeto.



### 3.7. Antecedentes e Evolução do Emitente e Oferente

Tal como mencionado anteriormente e de acordo com o artigo 136º do CdVM1, o prospeto deve incluir informações sobre o Emitente e Oferente, assim sendo, no Capítulo 73 é possível encontrar informação correspondente à caracterização do Emitente e Oferente.

A denominação jurídica do Emitente e Oferente é Mota-Engil, SGPS, S.A, constituída a 16 de agosto de 1990 por tempo indeterminado e correspondendo a uma sociedade anónima que, de acordo com o artigo 271º do Código das Sociedades Comerciais<sup>2</sup>, o seu capital é dividido em ações e cada sócio limita a sua responsabilidade ao valor das ações que subscreveu e pelo artigo 275º, a firma destas sociedades será formada, com ou sem sigla, pelo nome ou firma de um ou alguns dos sócios ou por uma denominação particular, ou pela reunião de ambos esses elementos, mas em qualquer caso concluirá pela expressão «sociedade anónima» ou pela abreviatura «S. A.», tal como se verifica na sua denominação jurídica.

A empresa possui um capital aberto ao investimento do público, com sede na Rua do Rego Lameiro, n.º 38, 4300-454 Porto, matriculada na Conservatória do Registo Comercial do Porto sob o número de registo e de pessoa coletiva 502 399 694, com o capital social integralmente subscrito e realizado no valor de €237.505.141 (duzentos e trinta e sete milhões, quinhentos e cinco mil, cento e quarenta e um euros), obedecendo aos requisitos presentes no artigo 276º do Código das Sociedades Comerciais<sup>2</sup>, nomeadamente no que diz respeito à exigência de um montante mínimo de capital social de €50.000 (cinquenta mil euros). O capital social é representado por 237.505.141 (duzentas e trinta e sete milhões, quinhentas e cinco mil, cento e quarenta e uma) ações ordinárias com o valor nominal de €1 (um euro) cada e encontra-se integralmente subscrito e realizado, o que também se encontra de acordo com o ponto 3 do artigo 276º, referente ao valor nominal mínimo das ações ou, na sua falta, o valor de emissão, não devendo ser inferior a 1 cêntimo.

A Mota-Engil é uma sociedade gestora de participações sociais sob a forma de sociedade anónima aberta ao investimento do público, constituída e funcionando ao abrigo das leis da República Portuguesa, pelo que, nos termos do artigo 2º dos seus estatutos, o seu objeto social consiste na “gestão de participações sociais de outras sociedades, como forma indireta de exercício de atividades económicas”.

Os artigos 4º e 5º dos respetivos estatutos preveem ainda que a Mota-Engil pode “adquirir e alienar participações em sociedades de direito nacional ou estrangeiro, com objeto igual ou diferente do referido no artigo segundo, em sociedades reguladas por leis especiais e em sociedades de responsabilidade ilimitada” e “associar-se com outras pessoas jurídicas para, nomeadamente, formar novas sociedades, incluindo sociedades anónimas europeias, agru-

pamentos complementares de empresas, agrupamentos europeus de interesse económico, consórcios e associações em participação”.

A Mota-Engil rege-se pelas leis gerais aplicáveis às sociedades gestoras de participações sociais, nomeadamente pelo Código das Sociedades Comerciais e pelo Decreto-lei n.º 495/88, de 30 de dezembro e pelos seus estatutos, não tendo a sua atividade mais legislação ou regulamentação específicas que lhe sejam aplicáveis. Enquanto emitente de valores mobiliários, está ainda sujeita às disposições do Código dos Valores Mobiliários.

O Grupo Mota-Engil concretizou, ao longo do exercício de 2017, um investimento de cerca de €148 milhões (cento e quarenta e oito milhões de euros), significativamente superior ao registado em igual período de 2016. Por outro lado, no primeiro semestre de 2018, no seguimento da adjudicação de novos e grandes projetos na região de África, nomeadamente na Tanzânia, na Costa do Marfim e em Moçambique, e da execução do plano de investimentos definido para as empresas concessionárias da EGF, o investimento no primeiro semestre de 2018 ascendeu a €111 milhões.

No seguimento do atrás descrito e após o primeiro semestre de 2018, o Grupo Mota-Engil procedeu a novos investimentos no montante de cerca de €67 milhões (sessenta e sete milhões de euros), maioritariamente canalizados para projetos em curso em Moçambique, na Costa do Marfim e para a execução do plano de investimentos definido para as empresas concessionárias da EGF, encontrando-se a esta data contratados investimentos adicionais no montante de cerca de €18 milhões (dezoito milhões de euros).

### 3.8. Panorâmica Geral das Atividades do Emitente e Oferente

Ainda de acordo com o artigo 136º do CdVM, onde é mencionado o requisito de menção de quais as atividades desenvolvidas pelo Emitente e Oferente, foi possível identificar no Capítulo 9 do prospeto que, atuando há 72 anos no setor da construção, a Mota-Engil tem vindo a construir uma reputação de excelência e de liderança no setor da construção em Portugal, sendo, atualmente, o maior grupo português no setor com uma posição consolidada no ranking dos 30 maiores grupos europeus de construção.

A Mota-Engil, através das sociedades em que participa, desenvolve um vasto leque de atividades ligadas às seguintes principais áreas: Engenharia & Construção, Ambiente & Serviços, Concessões de Transportes e Energia.

Para além disso, o Grupo Mota-Engil está presente em vinte e oito países e concentra as operações em cerca de trezentas empresas e entidades em três polos geográficos – Europa, África e América Latina –, executando a sua atividade de acordo com as características de cada mercado e de acordo com a estratégia delineada pelo Grupo Mota-Engil numa visão única, integrada e coerente. A estratégia



de internacionalização do Grupo Mota-Engil, ainda que se foque na atividade de construção, passa também pelo desenvolvimento de negócios nas áreas do ambiente e serviços e das concessões, em cada país em que está presente.

### 3.9. Estrutura Organizativa do Emitente e Oferente

Enquanto sociedade gestora de participações sociais, a Mota-Engil exerce indiretamente aquelas atividades económicas, por intermédio de participações noutras sociedades. A situação económica e financeira da Mota-Engil está, por isso, diretamente dependente da atividade e resultados das suas participadas.

A Mota-Engil não depende de qualquer outra entidade e, não obstante, à data do Prospeto<sup>3</sup>, à empresa FM – Sociedade de Controlo, SGPS, S.A. foi atribuível direta e indiretamente 64,45% (sessenta e quatro vírgula quarenta e cinco por cento) do capital social da Mota-Engil. A Mota-Engil, enquanto sociedade gestora de participações sociais, não desenvolvendo diretamente qualquer atividade de carácter operacional, pelo que o cumprimento das obrigações por si assumidas depende dos *cash-flows* gerados pelas suas participadas. Em conformidade, a Mota-Engil tem como principais ativos as ações representativas do capital social das sociedades por si participadas, pelo que depende da distribuição de dividendos por parte das sociedades suas participadas, do pagamento de juros, do reembolso de<sup>121</sup> empréstimos concedidos e de outros *cash-flows* gerados por essas sociedades.

### 3.10. Previsões ou Estimativas de Lucros

No n.º 2 do artigo 135.º do CdVM as previsões relativas à evolução da atividade e dos resultados do emitente bem como à evolução dos preços dos valores mobiliários que são objeto da oferta devem:

- a) Ser claras e objetivas;
- b) Obedecer ao disposto no Regulamento (CE) n.º 809/2004, da Comissão, de 29 de abril;

O prospeto da Mota-Engil não contém qualquer previsão ou estimativa de lucros futuros.

### 3.11. Órgãos de Administração, de Direção e de Fiscalização do Emitente e Oferente

A Mota-Engil adota um modelo de governo nos termos do qual a sua administração e fiscalização competem, respetivamente, a um Conselho de Administração (“Conselho de Administração”), a um Conselho Fiscal (“Conselho Fiscal”) e a um Revisor Oficial de Contas (“ROC”), que não faz parte do Conselho Fiscal, em conformidade com o previsto na alínea b) do n.º 1 do artigo 278.º do Código das Sociedades Comerciais<sup>2</sup> e com o previsto nos seus estatutos. Assim, são órgãos sociais da Mota-Engil: o Conselho de Administração, a Assembleia Geral, o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas.

De acordo com as alíneas e) e f) do artigo 136.º do CdVM, o prospeto deve incluir informações sobre a estrutura de administração e fiscalização do Emitente, assim como a composição dos órgãos do Emitente e do Oferente.

### 3.12. Principais Acionistas do Emitente e Oferente

O capital social da Mota-Engil é de €237.505.141 (duzentos e trinta e sete milhões, quinhentos e cinco mil, cento e quarenta e um euros), totalmente subscrito e realizado, encontrando-se representado por 237.505.141 (duzentas e trinta e sete milhões, quinhentas e cinco mil, cento e quarenta e uma) ações ordinárias, nominativas com o valor nominal de 1 (um) euro cada. Encontra-se admitida à negociação no mercado regulamentado Euronext Lisbon a totalidade das ações que compõem o capital social da Mota-Engil. Tanto quanto é do conhecimento da Mota-Engil à data deste Prospeto e nos termos do disposto no artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais, artigo 16.º do Código dos Valores Mobiliários ou artigo 11.º do Regulamento n.º 5/2008 da CMVM, a estrutura de participações sociais qualificadas da Mota-Engil calculadas nos termos do artigo 20.º, n.º 1 do Código dos Valores Mobiliários é, por referência àquela data, a seguinte:

As pessoas que, em relação à Mota-Engil, se encontram em alguma das situações previstas no n.º 1 do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, à data do presente Prospeto, são as seguintes:

- a) Os membros dos órgãos de administração e fiscalização da Mota-Engil, conforme identificados no capítulo 133 (Órgãos de Administração, de Direção e de Fiscalização do Emitente e Oferente);
- b) Os titulares do órgão de fiscalização e o Revisor Oficial de Contas, conforme identificados no capítulo 133 (Órgãos de Administração, de Direção e de Fiscalização do Emitente e Oferente);
- c) As seguintes entidades que com a Mota-Engil se encontram em relação de domínio ou de grupo, conforme identificados no capítulo 103 (Estrutura Organizativa do Emitente e Oferente).

### 3.13. Informações Financeiras acerca do Ativo e do Passivo, da Situação Financeira e dos Lucros e Prejuízos do Emitente e Oferente

De acordo com o artigo 135.º-A n.º 4 alínea a), do código dos valores mobiliários, que diz:

Considerando a oferta e os valores mobiliários em causa, as informações fundamentais devem incluir os seguintes elementos: uma breve descrição dos riscos associados e das características essenciais do emitente e dos eventuais garantantes, incluindo o ativo, o passivo e a situação financeira.

A Mota-Engil no capítulo 15 do seu prospeto faz uma explanação dos requisitos exigidos, ou seja, indica qual o último



exercício coberto por informações financeiras auditadas, quer consolidadas quer individuais, à data do Prospeto3, que no caso em análise se reporta a 31 de dezembro de 2017.

O mais recente período coberto por informações financeiras consolidadas não auditadas e não revistas reporta-se a 30 de junho de 2018.

Igualmente fazem o enquadramento e apresentação da informação financeira e indicam que as demonstrações financeiras consolidadas do Grupo Mota-Engil foram preparadas no pressuposto da continuidade das operações, a partir dos livros e registos contabilísticos das empresas que constituem o Grupo Mota-Engil, de modo a que as demonstrações financeiras consolidadas estejam de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IAS/IFRS).

No ponto 15.2.2.1 expõem a evolução da performance financeira do grupo, verificada no primeiro semestre de 2018, tanto na Europa como no resto do mundo onde têm negócios.

Concluimos assim, que estão cumpridos os pressupostos quanto a este tópico.

### 3.14. Contratos Significativos do Emitente e Oferente e Informações Essenciais

Para além dos contratos celebrados no âmbito do normal decurso da sua atividade, a Mota-Engil não é parte noutros contratos significativos que possam afetar a capacidade de cumprimento das suas obrigações perante os Obrigacionistas. Por outro lado, existem entidades envolvidas nas ofertas públicas em questão, nomeadamente o Caixa BI, o Haitong Bank e o Novo Banco, na qualidade de Organizadores e Coordenadores Globais responsáveis pela organização e coordenação global das Ofertas e pela prestação do serviço de assistência às mesmas. Tal intermediação, encontra-se prevista nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 113.º do CdVM As ofertas públicas relativas a valores mobiliários em que seja exigível prospeto devem ser realizadas com intervenção de intermediário financeiro, que presta pelo menos os seguintes serviços:

- a) Assistência e colocação, nas ofertas públicas de distribuição;
- b) Assistência a partir do anúncio preliminar e receção das declarações de aceitação, nas ofertas públicas de aquisição.

### 3.15. Informações de Natureza Fiscal

O capítulo 18 do prospeto das ofertas públicas aqui desenvolvidas, faz referência ao regime fiscal aplicado, relativa-

mente à tributação decorrente dos rendimentos obtidos por parte dos investidores destes instrumentos financeiros, sejam eles residentes em Portugal, ou Não Residentes em Portugal, conforme Decreto-lei 193/2005. Tal regime incidirá sobre juros, mais-valias e isenções fiscais em regimes especiais.

## 4. Conclusões

O objetivo deste estudo, tem por finalidade, verificar se a emissão de obrigações da Mota-Engil SA, relativas às ofertas públicas de subscrição e troca cumpriram com os requisitos e determinações legais, impostas, quer pelo quadro legal, no âmbito do sistema legal português, quer pelos agentes reguladores, através dos instrumentos legais para o efeito. Suportados nos códigos fiscal, comercial e dos valores mobiliários, foi possível perceber que em geral, o prospeto cumpriu com praticamente todas as imposições, diretrizes e orientações legais, tendo sido elaborado com bastante rigor e detalhe, no sentido de transmitir o máximo de informação possível, ao potencial investidor. Desde logo a elaboração obrigatória do prospeto3, com as advertências legais e o sumário das ofertas, depois elencando os fatores de risco sempre associados a este tipo de operação, informando também a quem compete a responsabilidade da informação. Apresenta também uma detalhada descrição e condições das ofertas públicas. Por fim, efetua uma análise histórica da atividade da empresa, dá a conhecer as atividades presentes, quem são as pessoas que estão a liderar a empresa e a sua estrutura organizativa e procura demonstrar a situação financeira do grupo Mota-Engil. De referir que não faz alusão a previsão ou estimativa de lucros futuros como previsto no n.º 2 do artigo 135.º do CdVM.

Por fim, salientar que apesar de se tratar de uma empresa que atua num setor que passou por uma grave crise nos últimos 10 anos, a Mota-Engil, conseguiu colocar toda esta oferta junto de investidores nacionais e estrangeiros e que é hoje uma empresa portuguesa reconhecida no setor da construção e obras públicas.

## Referências Bibliográficas

- República, D. d. (13 de 11 de 1999). Diário da República Eletrónico. Obtido de <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/34575175/view>
- República, D. d. (02 de 09 de 1986). Diário da República Eletrónico. Obtido de <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/34443975/view>
- SA, M.-E. S. (05 de 11 de 2018). Prospeto Oferta Pública e Admissão à Negociação. Obtido de <https://web3.cmvvm.pt/sdi/emittentes/docs/fsd595171.pdf>
- Mobiliários, C. d. (2012). Comissão de Mercados de Valores Mobiliários. Obtido de [https://www.cmvvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Regulamentos/Pages/Reg2012\\_02.aspx](https://www.cmvvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Regulamentos/Pages/Reg2012_02.aspx)

#### Correspondência com o autor:

C. Mata, J. Monteiro, J. Meireles, N. Fonseca, ISPGAYA, Portugal.

e-mail: [ispg4054@ispgaya.pt](mailto:ispg4054@ispgaya.pt), [jmonteiro@ispgaya.pt](mailto:jmonteiro@ispgaya.pt), [ispg4125@ispgaya.pt](mailto:ispg4125@ispgaya.pt), [ispg4040@ispgaya.pt](mailto:ispg4040@ispgaya.pt)



# OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE DA TEORIA À PRÁTICA “O CASO PILARES DA SAÚDE”

Manuel Anibal Monteiro<sup>1</sup>, João Paulo Peixoto<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Porto, Portugal

## RESUMO:

Pilares da Saúde é uma clínica médica criada com o objetivo de oferecer um serviço de qualidade a nível da saúde física e psicológica. No decorrer das suas atividades surgiram novos desafios necessitando de soluções inovadoras com vista a sua sustentabilidade. Foram efetuados vários estudos, com recurso aos métodos Aprendizagem Baseada em Problemas, Balanced Scorecard, análises SWOT e PESTAL, tendo-se concluído que a resolução passava pelo aumento do volume de vendas e o planeamento estratégico das suas atividades. A metodologia utilizada teve como suporte uma pesquisa de natureza aplicada e de abordagem qualitativa, explicativa quanto os fins, com recurso ao Estudo de Caso. Várias medidas foram implementadas, resultando no aumento do número de consultas, tratamentos e do volume de negócios. O estudo permitiu a empresa construir um quadro teórico de referência englobando as variáveis diferenciação, criação de valor percebido pelo cliente, relacionamentos de longo prazo, organização, planeamento e controlo.

**Palavras-Chave:** organização, planeamento, sustentabilidade, pilares, saúde

**Códigos JEL:** M1 - Administração de Empresa

## ABSTRACT:

Pilares da Saúde is a medical clinic founded with the objective of offering a quality service in the physical and psychological health. In the course of its activities new challenges arose needing innovative solutions with a view to its sustainability. A number of studies were carried out, using the Problem Based Learning, Balanced Scorecard, Swot and Pestal methods, indicating that the resolution involved increasing sales volume and strategic planning of its activities. The methodology used was based on a research of an applied nature and a qualitative approach, explanatory as two the ends, with recourse two the Case Study. Several measures have been implemented, resulting in increased numbers of consultations and treatments and turnover. The study allowed the company to build a theoretical frame of reference encompassing the variables differentiation, creation of value perceived by the client, long term relationships, organization, planning and control.

**Keywords:** organization, planning, sustainability, pillars, health

**JEL Codes:** M1 - Business Administration

## 1. Introdução

A definição usual de sustentabilidade remete-nos para a condição ou característica de um processo ou sistema que permite a sua permanência em certo nível, por um determinado prazo. Este conceito está geralmente associado a um outro princípio segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação das necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras [1][2]. Mesmo quando se trata de sustentabilidade empresarial a tónica é colocada no conjunto de ações que uma empresa toma, visando o respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável da sociedade [3]. Ou seja, uma empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com quem mantém interações [4].

[4]. Na abordagem de sustentabilidade económica (em termos macroeconómicos) esta é vista como a capacidade de produção, distribuição e utilização equitativa das riquezas produzidas pelo homem, em que o crescimento económico sustentado refere-se a um ciclo de crescimento económico (medido em termos de crescimento do PIB) constante e duradouro, porque assente em bases consideradas estáveis e seguras. Relaciona-se com os conceitos de desenvolvimento sustentável, entendido como sustentabilidade ambiental, social, económico e político. Qualquer que seja a perspetiva adotada o conceito remete-nos para ideias relacionadas com o meio ambiente e a utilização de recursos de forma sustentável [5]. Mesmo quando a ênfase é colocada na parte económica, geralmente recomenda-se a análise de indicadores económicos financeiros ou de índices de sustentabilidade



empresarial, para se auferir se esta sustentabilidade existe na organização [6] [7] [8]. Não se indicam, entretanto, as vias para se chegar a esse objetivo.

O ponto de vista que se pretende adotar aqui segundo os autores deste estudo, parte do princípio que existem uma série de premissas teóricas que conduzem a formulação de um quadro teórico próprio de sustentabilidade económico financeira (SEF) de uma organização, que se convencionou chamar de “Pilares da Sustentabilidade”, que a serem satisfeitas conduzem a esse objetivo:

- ▶ Diferenciação (D) – o que faz a organização que a torna diferente das outras. Que recursos raros e valiosos tem que as pessoas estão dispostas a pagar para adquirir o produto/serviço.
- ▶ Valor percebido (VP) – oferta de algo (produto/serviço) que o cliente percebe/sente que tem valor e que vale a pena adquirir.
- ▶ Relacionamento de longo prazo (RL) – prática de ações que visam fidelizar a clientela a longo prazo e lhe permita desta forma obter recursos estáveis.
- ▶ Organização (O) – conjunto de ações que permitam estruturar e organizar a empresa de forma a funcionar normalmente ou acima do esperado.
- ▶ Planeamento e controlo (PC) – organização que faz planos para o seu futuro e obtém feedback das ocorrências possibilitando corrigir os desvios detetados.

Sendo  $SEF = f(D, VP, RL, O, PC)$

Parte-se assim da premissa de que a empresa que conseguir aplicar na prática estes pressupostos, reúne todas as condições para conseguir a sua sustentabilidade económica financeira a curto, médio e longo prazo. É o que se pretende demonstrar com a sua aplicação na empresa Pilares da Saúde.

A clínica Pilares da Saúde foi criada em 2016 sem um modelo ou plano de negócios que lhe permitisse saber a partida como é que a empresa pretendia atingir os seus objetivos e criar valor para si e para os seus clientes. Apesar da sua situação económica financeira não ser preocupante, a empresa tem sentido alguns problemas ao nível da sua organização, e das suas receitas, cujo nível não permitia atingir a sustentabilidade desejada, impedindo desta forma a profissionalização a 100 % da sua fundadora como era desejado. Este problema foi diagnosticado como “*Que medidas implementar na Pilares de Saúde de forma a aumentar os seus rendimentos e ter sustentabilidade financeira*”. Esta questão pode ser reformulada em “por que e como se deve implementar medidas na Pilares da Saúde de forma a aumentar os seus rendimentos e ter sustentabilidade financeira”, que configuram questões mais explanatórias, portanto passíveis de serem explicadas com recurso ao estudo de caso. A solução passará também pela utilização do modelo da cadeia de valor de Porter, análises swot e pestal, teorias de administração de Idalberto Chiavenato, balanced scorecard, e a metodologia ABP - Aprendizagem Baseada em

Problemas.

Feitas algumas análises e investigações ao nível das suas atividades críticas que são a Pré consulta, as Consultas e tratamentos, e o Pós consulta, foi apresentada a Resolução que deverá envolver a profissionalização por fases da sócia gerente, o planeamento estratégico das atividades da empresa, e a (re)organização da empresa em termos de pessoal, atribuições e competências, bem como a atualização dos preços das consultas e tratamentos.

Ao longo deste trabalho vai-se procurar apresentar os caminhos percorridos que permitiram a empresa responder aos desafios que enfrentava, e que permitiram ampliar o conhecimento sobre as vias que podem conduzir uma empresa à sua sustentabilidade económica e financeira.

## 2. A Pilares da Saúde

A Clínica Pilares da Saúde foi fundada em janeiro de 2016, com o objetivo de oferecer um serviço de qualidade a nível da Saúde Física e Psicológica, promover o estudo e a pesquisa das correlações biopsicossociais do ser humano e suas aplicações na promoção da saúde, investindo na competência profissional a fim de proporcionar uma medicina preventiva e curativa de forma personalizada.

A clínica fica situada na Amadora, e pratica a atividade dos estabelecimentos de saúde com internamento, prática de medicina de clínica geral em ambulatório, atividade médica de clínica especializada, formação profissional, outras atividades de saúde humana educativas.

A empresa conta com 3 colaboradores fixos e colaboradores em regime de part-time. O volume de vendas foi de 50.137,13 euros em 2016, 72.788,72 euros em 2017, e 208.403,26 euros em 2018. Sendo uma microempresa, a mesma tem uma estrutura reduzida, organizada por funções, de acordo com o grau de desenvolvimento da empresa.

Os principais produtos/serviços da Pilares da Saúde são as consultas, (donde se destacam as várias especialidades médicas, medicina preventiva e anti envelhecimento, nutrição clínica avançada e personalizada, medicina tradicional chinesa), os tratamentos (mesoterapia, ozonoterapia, acupunctura, massagem terapêutica chinesa, terapia quântica), serviços diversos (análises clínicas, avaliação da composição corporal, serviços gerais de enfermagem), e formação (Workshops, cursos de curta duração). Estes produtos satisfazem clientes que procuram qualidade de vida, bem-estar e emagrecimento, sendo estas as motivações de compra. No futuro pretende-se atingir um público que procura ter uma longevidade saudável, por outras palavras que procura ter uma vida saudável após os 65 anos de vida.

Quanto a concorrência, no concelho de Amadora existem cerca de 55 clínicas oferecendo as mais diversas valências. Estas clínicas dado ao tipo de serviços que oferecem não são todavia consideradas concorrentes diretas da Pilares de Saúde. Dado que a maioria dos seus clientes



são oriundos de Lisboa, existem uma série de clínicas privadas nessa região, que podem ser consideradas de facto concorrentes da empresa, na medida em que oferecem serviços similares, e com abordagens ao mercado quase idênticas. A empresa tem também clientes que são de Angola, Cabo Verde e dos Açores.

O setor da saúde em Portugal caracteriza-se pela existência de um sistema de cuidados de saúde de elevada qualidade (classificado como o 9º melhor da Europa e 12º melhor do Mundo), permitindo ao país atingir boas posições em diversos índices de saúde. Portugal foi identificado como um centro de competências nas atividades ligadas à saúde, com o potencial de se tornar num polo de excelência de vocação internacional [9].

### 3. O problema

A medida que a clínica ia desenvolvendo as suas atividades, com o tempo surgiram novos desafios que necessitavam de soluções inovadoras no sentido de criação das bases para a sua sustentabilidade financeira.

O método ABP (Peixoto et. al., 2006) método de aprendizagem baseado em problemas, foi a metodologia usada para a resolução do problema formulado [10]. Vai-se enumerar neste ponto os diferentes passos que foram sendo dados e que permitiram chegar à Questão:

#### A) Reconhecer assuntos em potencial:

- ▶ Sinto que a empresa tem falta de gerar outros rendimentos
- ▶ Tenho que deixar de ser a única fonte geradora de rendimentos da empresa
- ▶ A empresa está com falta de se organizar melhor
- ▶ A gestão de stocks tem sido negligenciada
- ▶ Não tem havido tempo para vermos potenciais parceiros estratégicos
- ▶ A clínica precisa de ser auto sustentável
- ▶ A clínica possivelmente precisava de um gestor

#### B) Levantar conexões e definir o espaço do problema

A matriz de conexões vai conduzir-nos ao espaço do problema

TABELA 1: Matriz de conexões

	R	O	G.S.	P.E.	S	G.C.	Total
Rendimentos (R)		X		X	X		3
Organização (O)	X		X	X	X	X	5
Gestão de stocks (G.S.)		X				X	2
Parceiros estratégicos (P.E.)	X	X			X		3
Sustentabilidade (S)	X	X		X			3
Gestor de clínica (G.C.)		X	X				2
<b>Total</b>	3	5	2	3	3	2	18

Como se pode ver, da matriz de conexões resultou um espaço do problema principal (Organização) e três espaços secundários (Rendimentos, Parcerias Estratégicas, Sustentabilidade). Desses espaços foram escolhidos os espaços organização e rendimentos, por serem os que melhor traduzem o problema em estudo.

#### C) Formular perguntas específicas

*Espaço do problema Organização*

- ▶ Quais os objetivos da organização
- ▶ Que fatores podem contribuir para a consolidação da organização
- ▶ Quais as atividades que podem ser melhoradas

*Espaço do problema Rendimentos*

- ▶ Como é realizado o controlo financeiro
- ▶ Qual a proposta de valor para os clientes
- ▶ Que medidas tomar para a sustentabilidade da empresa

#### D) Definir e especificar o foco:

*Espaço do Problema Organização*

**Foco 1** – Consolidação da organização

**Foco 2** – Tarefas e responsabilidades devidamente identificadas, definidas e atribuídas

**Foco 3** – Planeamento estratégico das atividades

*Espaço do Problema Rendimentos*

**Foco 1** – Controlo financeiro

**Foco 2** – Qual a proposta de valor que a empresa tem para os clientes

**Foco 3** – Quais as vantagens competitivas da empresa

Estes focos deram origem às seguintes questões relevantes:

- ▶ Que habilidades e competências devem ser desenvolvidas dentro da organização?
- ▶ Qual o modelo de planeamento estratégico a utilizar que dá uma melhor resposta às necessidades da empresa?
- ▶ Que medidas devem ser tomadas para aumentar os rendimentos da organização visando a sua sustentabilidade financeira?



De entre estas foi escolhida a seguinte Questão: “*Que medidas implementar na Pilares de Saúde de forma a aumentar os seus rendimentos e ter sustentabilidade financeira?*”

A mesma foi escolhida porque inclui no seu seio todas as restantes questões inventariadas. A problemática da sustentabilidade financeira foi o motor que impulsionou o desenho das grandes medidas que deveriam ser tomadas de forma a aumentar os rendimentos da empresa. A empresa percebeu quais os desafios que tinha pela frente em termos de organização e planeamento estratégico das suas atividades, que impactavam o seu crescimento e desenvolvimento a curto e médio prazo, e que tinham de ser ultrapassados.

#### 4. Conceitos e Modelos

Começa-se por relembrar aqui qual foi a solução concreta e definitiva que se teve de escolher para a Questão que estava sendo escrutinada: “*O aumento do volume de vendas da empresa em 20% ano, durante os próximos três anos, através de um planeamento estratégico que tenha em conta as diversas perspetivas da empresa.*”

Várias teorias, modelos e conceitos foram utilizados neste trabalho, e que tiveram um papel fundamental no diagnóstico do ambiente interno e externo em que a empresa operava, e no seu planeamento estratégico, contribuindo desta forma para a resolução dos problemas inventariados.

Em relação a análise da empresa foram utilizadas a cadeia de valor de Michel Porter (1985) [11], a análise SWOT qualitativa e quantitativa, que permitiram obter um conhecimento melhor da empresa ao nível das suas atividades, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Ao nível do setor efetuou-se uma análise SWOT do setor privado da saúde, uma análise PESTALES e SWOT do setor da saúde em geral em Portugal.

SWOT foi a ferramenta que permitiu fazer a análise da posição competitiva da clínica e do setor (pontos fortes e fracos), e do meio ambiente aonde está inserida (oportunidades e ameaças), tendo sido ainda um excelente complemento para o planeamento estratégico da empresa. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, nas décadas de 1960/70, usando dados das 500 maiores empresas da revista Fortune [12].

A análise PESTAL foi outra ferramenta essencial utilizada no levantamento de fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que impactavam as atividades da clínica, a que se acrescentou ainda os fatores Éticos e de Saúde, passando neste caso a denominar-se de PESTALES. Francis Joseph Aguilar é considerado o criador desta ferramenta ao publicar em 1964 o livro “*Scanning The Business Environment*” aonde debatia os fatores do ambiente que afetavam um negócio. Creditado como o

fundador da análise PEST no entanto o mesmo não se iniciou assim, mas como ETPS, abrangendo quatro fatores do ambiente: Económico, Técnico, Político e Social. Em 1967, Arnold Brown, ligado ao American Institute of Life Insurance, renomeou a análise para STEP, acrónimo que era mais fácil de recordar. [13] [14].

Quanto a organização da empresa várias teorias e conceitos foram passados em revista, nomeadamente a teoria geral da administração de Idalberto Chiavenato, que permitiram dotar a empresa de alguns instrumentos para a resolução de vários problemas existentes ao nível da organização [15].

O modelo do Balanced Scorecard de Kaplan&Norton (1996), foi o utilizado para efeitos do planeamento estratégico da empresa, tendo sido determinante para se perspetivar o futuro da empresa [16] [17].

Por fim a metodologia ABP (Peixoto et. al., 2006) deu uma das contribuições mais importantes a este trabalho, na medida em que forneceu as bases teóricas e práticas para a sua elaboração. Com este método aprendeu-se a localizar e gerir informação, desenvolver respostas razoáveis às questões, providenciar suporte às conclusões e trabalhar competências ao nível da tomada de decisão.

#### 5. A Resolução

Como foi dito anteriormente uma vez diagnosticado o problema, o passo seguinte passava por encontrar os caminhos que conduzissem efetivamente à sua resolução.

Vai-se começar por lembrar aqui o ponto de partida para a resolução do caso e que se consubstanciou na seguinte Questão: “*Que medidas implementar na Pilares da Saúde de forma a aumentar os seus rendimentos e ter sustentabilidade financeira?*”

Para se responder a esta questão o processo de resolução passou numa primeira fase pela recolha de informações ao nível da empresa, do setor e da concorrência, que permitisse ter um quadro o mais completo possível do ambiente interno e externo em que a empresa operava. Para este efeito as ferramentas utilizadas como a análise SWOT e PESTALES e a cadeia de valor de Porter foram determinantes para se obter esse conhecimento.

De seguida passou-se a análise das demonstrações financeiras e dos indicadores económicos e financeiros, dados essenciais para perceber até que ponto as suas atividades eram condicionadas por esses fatores.

Foi feita depois uma abordagem aos recursos humanos da empresa, para se auferir do seu grau de engajamento, suas motivações, grau de satisfação e o que esperavam da empresa.

Finalmente passou-se a analisar as áreas que foram consideradas críticas para o bom desempenho da empresa, que são a Pré Consulta, Consultas e Tratamentos, Pós Consulta e Formação.



Ao nível da Pré Consulta, que é a área do primeiro contato do cliente com a clínica, algumas fragilidades foram encontradas ao nível da organização, e no atendimento dos utentes. Era necessário fazer a equipa funcionar como um todo coerente, atribuindo-se tarefas e responsabilidades bem definidas e que fossem assumidas por toda a equipa. Era preciso ainda criar-se instrumentos de apoio a gestão na forma de relatórios e outros documentos que servissem de suporte as decisões a serem tomadas nas mais variadas matérias. Fazia-se sentir ainda a implementação de uma política de comunicação que fosse entendida e aplicada em toda a organização.

A área das Consultas e Tratamentos que é onde os utentes são atendidos para efeitos de prestação dos serviços solicitados, era a parte que necessitava de um cuidado especial. Isto porque a faturação da mesma dependia em grande parte da presença da sua sócia gerente e Diretora Clínica, e da existência a tempo inteiro de uma enfermeira que se ocupasse dos tratamentos. Em ambos os casos esta situação não estava ainda resolvida a contento da empresa. A sócia gerente prestava serviços em outros hospitais o que dificultava a sua prestação na clínica, com reflexos menos positivos em termos financeiros e organizacionais.

Quanto ao Pós consulta que é fase que se segue as consultas e onde o utente vai dar sequência a todas as recomendações e prescrições feitas pelo médico, foram detetadas fragilidades ao nível do marketing de relacionamento, que necessitava de ser reforçado, no sentido da fidelização dos seus clientes e reforço da imagem da empresa. E não existe nada mais importante e essencial do que o relacionamento que a clínica constrói com os seus pacientes. [18].

Por fim ao nível da Formação, outras das áreas que a empresa quer atuar de forma mais intensa, detetaram-se carências não só em termos financeiros para se investir nesse campo, como de falta de tempo da sócia gerente para se envolver mais nesse projeto. Estes dois factos condicionaram o desenvolvimento das atividades da empresa nessa área. A aposta na formação online dependia da efetivação de alguns investimentos que a empresa não dispunha nesse momento.

Das conclusões e constatações feitas em cima a resposta à questão levantada consistiu no seguinte:

*“O aumento do volume de vendas da empresa em 20% ano, durante os próximos três anos, através de um planeamento estratégico que tenha em conta as diversas perspetivas da empresa”.*

Analisadas as atividades e respetivos pontos críticos, chegou-se ao processo de resolução, que envolve duas componentes:

- 1 O aumento do volume de vendas que passava pela combinação das várias alternativas apresentadas de uma forma integrada, nomeadamente na profis-

sionalização faseada da sócia gerente, contratação de uma enfermeira a tempo inteiro, (re)organização da empresa em termos de pessoal, atribuições e competências, atualização dos preços das consultas e tratamentos praticados, continuar a aposta na formação, melhorar o marketing de relacionamento.

- 2 Fazer o planeamento estratégico das atividades da empresa de modo a dotar a clínica deste importante instrumento de gestão.

A profissionalização faseada da sócia gerente era uma aposta que tinha que ser feita, porque para funcionar sem sobressaltos a empresa necessitava de uma maior presença da mesma na clínica. Este facto iria induzir melhorias no funcionamento da organização, com reflexos positivos a nível da faturação e sustentabilidade. Sendo que grande parte da faturação da clínica dizia respeito a sua prestação na empresa, significava que era um *recurso valioso* que a empresa tinha a sua disposição e que devia ser aproveitado na sua plenitude, sendo por outro lado também um dos *fatores de diferenciação* da clínica, a par dos preços praticados e dos serviços prestados. Os ganhos diretos com esta medida são na ordem dos 4.500 euros, que foi o que a clínica passou a usufruir em termos de horas de presença, com a desvinculação dos hospitais aonde a sócia gerente prestava serviços.

A contratação de uma enfermeira a tempo inteiro era também um imperativo, na mediada em que a situação que se vivia era um fator de alguma instabilidade na clínica, que dificultava a programação dos tratamentos dos utentes, o que se refletia também nas suas receitas. Era decisivamente um ponto importante a ter em conta em termos de recursos humanos da empresa. Note-se que a empresa definiu como linhas estratégicas continuar a prestar um *serviço de qualidade e diferenciado* de forma a dar uma resposta terapêutica adequada e eficaz aos seus clientes. O custo desta medida é de 1.300 euros mês, que foi o que se passou a pagar a enfermeira contratada a tempo inteiro.

(Re)organizar a empresa em termos de pessoal, atribuições e competências, iria permitir uma maior autonomia e assunção de responsabilidade por parte dos trabalhadores, com reflexos positivos no funcionamento da organização. A empresa tem uma estrutura reduzida que está de acordo com o grau de desenvolvimento da mesma. Sendo uma microempresa há que se aproveitar todas as potencialidades do seu pessoal, no sentido de se evitar contratações desnecessárias e ter o pessoal estritamente necessário ao seu bom funcionamento. A reestruturação feita ao nível do front office teve esse objetivo. A poupança neste campo foi de 650 euros, que se ficou a dever a transferência de uma funcionária do front office, para a área de suporte, em vez de se contratar mais uma pessoa.

Quanto a atualização dos preços das consultas e tratamentos insere-se no quadro da sua sustentabilidade, que



passa pelo alinhamento dos seus preços com os dos concorrentes mais diretos, na medida em que os preços atuais que a empresa pratica são bastante inferiores aos praticados pelos seus principais concorrentes. Isto aliado aos descontos que são feitos aos clientes tem um impacto negativo ao nível das suas receitas. A implementação desta medida foi acompanhada com a introdução de pacotes de tratamentos a escolha dos clientes, na base do *valor percebido* pelos mesmos. Estas medidas combinadas trouxeram ganhos para a empresa na ordem dos 12.000 a 20.000 euros nos três primeiros meses da sua implementação.

A aposta continuada na formação pode ser uma via para o futuro, pese o fato de ser a área que menos tem contribuído para os resultados da clínica, o que tem a ver com a falta de um projeto estruturado que indique claramente os caminhos que se tem de seguir para transformar o mesmo num bom negócio. A aposta na formação online está dependente de investimentos cujo capital a empresa não dispõe neste momento, nomeadamente na aquisição de uma plataforma de venda online, automatizada, com vista a adequar-se às exigências que este tipo de atividade requer.

A *construção de relacionamentos de longo prazo* tem sido uma aposta da clínica, todavia nem sempre executada de forma continuada, pelo que foi necessário dotar o pessoal de instruções concretas sobre esta matéria que faz parte do Pós consulta, visando melhorias neste sentido.

Para concretizar todos os objetivos que foram definidos, foi necessário o recurso ao *planeamento estratégico* das suas atividades com base na metodologia do Balanced Scorecard de Kaplan & Norton. Neste caso o planeamento teve como finalidade programar as atividades da empresa de modo a alcançar os objetivos previamente definidos. Estes objetivos por seu lado têm de estar em consonância com a estratégia que a empresa selecionou, para viabilizar a sua concretização. Esta medida tendo sido levada a efeito pela equipa de trabalho, não teve custos para a empresa.

## 6. As medidas de implementação

Uma vez delineados os caminhos a seguir e explanado o processo de resolução, há que se pôr na prática um plano de ação que tenha como objetivo impulsionar a implementação das medidas preconizadas. Esta parte tem por finalidade mostrar de que forma a Resolução foi assim posta em prática.

No plano da ação começou-se por analisar quais os pontos críticos da resolução e os grandes eixos da implementação a serem revistos e melhorados.

Os pontos críticos da implementação consistiam no seguinte:

- ▶ A disponibilidade de tempo por parte da sócia gerente a ser afeta ao projeto;
- ▶ A necessidade de contratação de uma enfermeira a tempo inteiro;

- ▶ O engajamento dos colaboradores na implementação das medidas preconizadas.

Quanto aos grandes eixos de implementação estas consistiram nas áreas da Pré consulta, Consultas e tratamentos, Pós consulta, Formação e atividades de Suporte.

As medidas implementadas abrangeram praticamente todas as áreas da empresa, com particular destaque para as seguintes:

### Pré consulta:

- ▶ Reestruturação da equipe no front office, com o intuito de melhorar a comunicação com os clientes e robustecer a imagem da clínica. Ganhos na ordem dos 650 Euros mês.
- ▶ Elaboração e implementação de um manual de competências e tarefas das assistentes administrativas, com a finalidade de dar mais autonomia às pessoas, a melhoria dos processos, e o aumento da eficácia e eficiência dos serviços. Sem custos para a empresa, tendo sido elaborado pela equipa de trabalho.

### Consultas e tratamentos:

- ▶ Contratação de uma enfermeira a tempo inteiro com o objetivo de estabilizar o quadro do pessoal, conseguir-se uma melhor planificação dos tratamentos a serem feitos e aumentar-se as receitas. Custos na ordem de 1.300 euros mês.
- ▶ Atualização dos preços das consultas e tratamentos, como forma de aumentar-se por essa via o volume de vendas. Essa atualização foi acompanhada pela introdução ao mesmo tempo de vários pacotes de tratamentos, que podiam ser escolhidos pelos clientes, criando-se desta forma valor para o cliente e para a empresa. Aumento da faturação na ordem de 12.000 a 20.000 euros, nos três primeiros meses da sua implementação, com referência a fevereiro 2019.
- ▶ Atualização da política de descontos da empresa. Tendo em conta os muitos descontos que a empresa fazia, foi necessário racionalizar esta medida, para os casos que se revelassem estritamente necessários. Estimativa de ganhos na ordem de 1.500 euros mês.
- ▶ Profissionalização a tempo inteiro por fases da sócia gerente, o que tem permitido aumentar-se o número de consultas efetuadas, para além de outras atividades que se refletem no melhor funcionamento da clínica. Ganhos diretos na ordem de 4.500 euros mês.

### Pós consulta:

- ▶ Reforço do marketing pós consulta, elaborando-se diretivas concretas neste sentido a serem seguidas pelas assistentes administrativas, visando a fidelização dos clientes. Sem custos para a empresa, elaborado em conjunto pela equipa de trabalho e a sócia gerente da empresa.



- Elaboração e introdução de um modelo de relatório de acompanhamento dos utentes, que permitisse seguir a sua trajetória na clínica. Elaborado pela equipa de trabalho, portanto sem custos para a empresa.

#### Formação:

- Manter a aposta na prestação de serviços a terceiros que venham a necessitar do know how da clínica em matéria de formação como já aconteceu no passado.

#### Suporte:

- Melhoria dos documentos de prestação de contas transformando-os em verdadeiros instrumentos de gestão e de informação financeira. Sem custos para a empresa. Elaborado e implementado pela equipa de trabalho.
- Promoção de uma reunião mensal entre a sócia gerente e os colaboradores com o objetivo de se obter o feedback dos mesmos sobre a situação da empresa, e melhorar o clima organizacional.
- Introdução de um novo modelo de gestão estratégica através da metodologia do Balanced Scorecard, que se veio a revelar de grande importância para a vida da empresa. Sem custos para a empresa, elaborado e implementado pela equipa de trabalho.
- Implementação da elaboração de relatórios mensais de atividades, como forma de por essa via a sócia gerente ter informação fidedigna, da situação financeira da clínica e do seu funcionamento em traços gerais, permitindo-a tomar ações corretivas lá aonde se mostrar necessário. Elaborado e implementado pela equipa de trabalho, sem custos para a empresa.

O processo de implementação vem decorrendo de forma normal com ganhos substanciais para a empresa a todos os níveis.

## 7. Os Resultados

Tendo em conta tudo o que já foi feito pode-se afirmar neste momento que praticamente todas as medidas delineadas foram implementadas. Os resultados apresentam-se bastante animadores devido aos ganhos já obtidos. Muito trabalho foi feito em matéria de organização e planeamento, tendo esses esforços se traduzido no aumento substancial do volume de negócios da empresa. A implementação das medidas decorreu num clima normal, e continua nessa trajetória, sendo necessário alguma flexibilidade para acomodar imprevistos que sempre ocorrem.

Deste modo já se conseguiu neste momento a profissionalização integral da sócia gerente, o que não acontecia antes, a contratação de uma enfermeira a tempo inteiro para a clínica, o reforço do marketing pós consulta que era uma grande preocupação pelo impacto que tinha ao nível da retenção de clientes, e a melhoria do ambiente organizacional. Estas eram as grandes preocupações que existiam a nível da organização. A implementação destas medidas traduziu-se

em termos de resultados no aumento do número das consultas e tratamentos efetuados, no aumento da faturação da clínica decorrente desse aumento das consultas e tratamentos, e por fim no aumento do volume de vendas, impulsionado pelo aumento dos preços, pelo aumento das consultas e dos tratamentos, bem como pela introdução de pacotes de tratamentos com descontos, que foi posto a disposição dos clientes. A metodologia aplicada foi o do planeamento estratégico da empresa na medida em que as empresas que praticam o planeamento estratégico tendem a ter um melhor desempenho do que aquelas que não o fazem [19].

Os quadros que a seguir se apresentam elucidam de forma clara os resultados obtidos até agora:

**TABELA 2: Evolução do número de consultas e tratamentos, e da faturação**

Semestre	Nº de Consultas e Tratamentos Efetuadas	Faturação das Consultas e Tratamentos
2º Semestre 2017	348	19.624,18 €
1º Semestre 2018	420	59.064,86 €
2º Semestre 2018	678	86.071,69 €

Fonte: Pilares da Saúde

**TABELA 3: Evolução das vendas e prestação de serviços**

Anos	Vendas e prestação de serviços	Δ
2016	50.137,13 €	-----
2017	72.788,73 €	45,18%
2018	208.403,26 €	168,31%

Fonte: Valor Presente – Assessoria Empresarial, Lda.

**TABELA 4: Elementos Patrimoniais da Pilares da Saúde**

	2016	2017	2018
Ativo corrente	13.853,70	60.579,18	89.123,45
Ativo não corrente	5.000,25	11.500,68	46.644,73
Ativo total	18.853,95	72.079,86	135.768,18
Passivo corrente	6.579,14	59.036,22	65.271,58
Passivo não corrente	0,00	8.894,23	59.754,46
Passivo total	6.579,14	67.930,45	125.026,04
Meios financeiros líquidos	6.961,73	3.290,81	5.739,39
Resultado operacional	11.297,41	8.159,81	33.202,48
Resultado líquido	10.619,71	2.530,25	6.592,73
Capitais próprios	11.619,16	4.149,41	10.742,14
Capitais alheios	6.579,14	67.930,45	125.026,04
Inventários	0,00	0,00	327,17
Dívidas de terceiros	1.406,04	6.397,63	6.453,32
Dívidas a terceiros de curto prazo	6.579,14	0,00	0,00
Acréscimos e diferimentos ativos	0,00	208,17	107,30
Acréscimos e diferimentos passivos	0,00	0,00	0,00

Fonte: Valor Presente – Assessoria Empresarial, Lda.



TABELA 5: Rácios Económicos - Financeiros

	2016	2017	2018
Liquidez geral	2,11	1,03	1,37
Liquidez reduzida	2,11	1,03	1,36
Liquidez imediata	1,06	0,06	0,09
Rentabilidade dos capitais próprios	0,91	0,61	0,61
Rentabilidade operacional do ativo	0,60	0,11	0,24
Autonomia financeira	0,62	0,06	0,08
Solvabilidade	1,77	0,06	0,09
Grau de cobertura do ativo não corrente	2,32	1,13	1,51
Debt to Equity Ratio	0,57	16,37	11,64
Endividamento	0,35	0,94	0,92
Estrutura de endividamento	1,00	0,87	0,52
Fundo de Maneio Funcional (FMF)	6.618,91	1.542,96	23.851,87
Necessidades de Fundo de Maneio (NFM)	-5.173,10	6.605,80	6.887,79
Tesouraria Líquida (TRL)	11.792,01	-5.062,84	16.964,08

Fonte: Dados Valor Presente – Assessoria Empresarial, Lda.

Fazendo uma análise financeira aos dados em presença começa-se por dizer que o ano de 2016 foi o da criação da clínica e de apoio a algumas atividades da sócia gerente. A abertura da clínica ao público aconteceu no 2º semestre de 2017, sendo nestes dois últimos anos (2017/18) que se irá incidir a nossa análise. Em relação a liquidez da clínica vemos uma boa recuperação da liquidez geral e da liquidez reduzida que passaram de 1,03 em 2017, para 1,37 e 1,36 respetivamente, em 2018. A liquidez reduzida teve uma acentuada redução em 2017 decorrente do aumento do passivo corrente, do qual se fará menção mais adiante, tendo recuperado ligeiramente em 2018 situando-se em 0,09. A rentabilidade dos capitais próprios continua em níveis elevados 0,61 em 2017 e 2018 devido sobretudo ao baixo nível dos capitais próprios nesta fase ainda. A rentabilidade operacional do ativo teve uma evolução bastante positiva em 2018, passando de 0,11 em 2017 para 0,24 em 2018, o que dá uma ideia do potencial do negócio. A autonomia financeira e a solvabilidade tiveram uma redução significativa em 2017, causados por um aumento do endividamento no passivo corrente, na ordem dos 55 mil euros para financiar outros ativos correntes com vista a expansão do negócio. Tiveram no entanto uma recuperação ligeira em 2018, passando para 0,08 e 0,09 respetivamente. O grau de cobertura do ativo não corrente continua em níveis bastante favoráveis, 1,13 em 2017 e 1,51 em 2018, o que transmite alguma tranquilidade no funcionamento e responsabilidades da empresa a longo prazo. O debt to equity ratio apesar de ser elevado teve uma melhoria ligeira passando de 16,37 em 2017 para 11,64 em 2018. O seu nível reflete fundamentalmente o baixo valor do capital subscrito (1.000 euros), próprios da atividade. É

recomendável todavia que este seja reforçado sempre que os resultados o permitam, possibilitando acomodar melhor esta situação. O endividamento e a estrutura de endividamento tiveram alguma melhoria, passando de 0,91 e 0,87 em 2017 para 0,92 e 0,52 em 2018 respetivamente. Finalmente a tesouraria líquida que em 2017 foi negativa (-5.062,84 euros) teve uma excelente recuperação em 2018 (16.964,08) impulsionado sobretudo pelo bom desempenho do fundo de maneo funcional (23.851,87 euros). Pode-se assim concluir que praticamente todos os indicadores económico financeiros da empresa tiveram uma evolução positiva em 2018, contribuindo desta forma para a sustentabilidade da clínica. Os resultados obtidos indicam que a empresa caminha rumo a sua estabilidade financeira, sendo necessário no entanto alguma prudência na gestão do endividamento corrente. No curto e no médio prazo espera-se a melhoria contínua dos serviços, o aumento sustentado do volume de vendas, a sustentabilidade da organização, e a estabilidade da empresa.

## 8. Avanço do Conhecimento

Em se tratando de um trabalho de investigação aplicada vai-se agora analisar como decorreu a aplicação dos conceitos e modelos mais importantes que sustentam a Resolução do Caso.

O modelo da cadeia de valor de Porter permitiu identificar e analisar as áreas de atividades críticas da empresa, possibilitando encontrar-se soluções para os problemas detetados, tendo-se mostrado um instrumento útil de gestão de empresas. Conseguiu-se desta forma ver quais as atividades que agregavam mais valor para a empresa e tomar as melhores decisões no sentido de se aproveitar essas potencialidades. É um modelo que se ajustou perfeitamente ao problema em estudo.

As teorias de Administração de Idalberto Chiavenato deram um grande contributo para a organização da empresa, nomeadamente no que tange aos processos e procedimentos a utilizar, tarefas, responsabilidades, atribuições e estruturação, confirmando a sua validade e aplicabilidade nas organizações.

O modelo do Balanced Scorecard foi o instrumento utilizado no planeamento estratégico da empresa, fixando metas e objetivos a serem atingidos, permitindo o aumento da faturação e do volume de negócios da empresa. É um modelo que se revelou de grande utilidade, de boa aplicabilidade, e com bons resultados.

A utilização do modelo PESTAL serviu para fazer um balanceamento das oportunidades e ameaças existentes no setor, tendo sido um guia útil no planeamento das atividades da empresa.

A análise SWOT permitiu fazer o rastreio dos pontos fortes e fracos da organização, incorporando no seu seio as oportunidades e ameaças da análise PESTAL, constituindo uma preciosa ajuda para o planeamento estratégico da empresa.

A metodologia ABP – Aprendizagem Baseada em Pro-



blemas foi determinante neste caso, fornecendo as bases teóricas e práticas para a sua resolução.

Globalmente pode-se dizer que os resultados superaram as expectativas, tendo os modelos correspondido ao que se esperava dos mesmos.

Por fim foi necessário construir um quadro teórico próprio que enquadrasse a problemática da sustentabilidade económico financeira da empresa, que se denominou de “Os Pilares da Sustentabilidade”, e que serviu de pano de fundo ao trabalho que se levou a efeito, sendo esta a principal contribuição em termos de construção de conhecimento.

## 9. Implicações na gestão empresarial

A Pilares da Saúde não teve na sua génese um plano de negócios a sustentar a sua criação e tão pouco tinha planos elaborados que suportassem as suas atividades rotineiras. Com a elaboração deste trabalho a empresa ficou dotada de instrumentos de gestão que lhe permitiram fazer o acompanhamento das suas atividades, em termos de organização e planeamento estratégico, e alavancar os seus resultados rumo a tão almejada sustentabilidade. Foram passos muito importantes e espera-se que continuem a ter efeitos positivos muito para além do período deste trabalho.

Para os diferentes agentes económicos as conclusões a extrair passam pela constatação de que a sustentabilidade económico financeira de uma organização se insere no quadro de uma metodologia de ação, como a que foi utilizada neste trabalho, cuja aplicabilidade pode conduzir qualquer empresa a atingir este objetivo maior e desejável.

## 10. Limitações e Investigação Futura

A principal limitação que se encontrou na elaboração deste trabalho foi a distância em relação ao objeto de estudo. Esta realidade dificultou em alguns momentos a obtenção de elementos para efeitos de análise, e atrasou de certo modo a implementação de algumas medidas.

Estas limitações foram ultrapassadas através do recurso às novas tecnologias, que permitiram o contacto com a empresa praticamente todas as semanas, superando-se dessa forma os obstáculos encontrados pelo caminho. Outro recurso utilizado foram as visitas in loco a empresa, que permitiram o contacto mais pessoal com todos os intervenientes nesse processo.

Durante os trabalhos verificou-se a necessidade de se aprofundar a problemática da nova geração e a influência da educação na saúde, em contrapartida a antiga gera-

ção (maioria dos clientes atuais da Pilares da Saúde). É importante que se aprofunde este tema, de forma a aferir-se do papel da educação em termos de saúde em ambas as gerações, e ver como este conhecimento pode contribuir para o delineamento de uma estratégia de marketing da empresa na atração de novos clientes.

## Referências Bibliográficas

- [12] Análise SWOT. Wikipédia. [https://pt.wikipedia.org/wiki/Análise\\_SWOT](https://pt.wikipedia.org/wiki/Análise_SWOT). Acedido 23/08/2019
- [15] Chiavenato, I. (2003). *Introdução a teoria geral das organizações: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª edição, Elsevier, 2003.
- [13] Dcosta, A. A review of PESTLE Analysis history and application. <https://www.brighthubpm.com/project-planning/100279-pestle-analysis-history-and-application/> Acedido 03/09/2019.
- [8] Fernandes, M. (2011). *Sustentabilidade Financeira: proposta de indicador de sustentabilidade financeira aplicável às micro e pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado. Faculdade Campo Lima Paulista. S.P. <https://www.faccamp.br/new/ara/pdf/mestrado/Documentos/producao.../dissertacao.pdf/> Acedido 15/05/2019
- [14] Frue, K. Who invented PEST analysis and why it means. <https://pestleanalysis.com/wo-invented-pest-analysis/> Acedido 03/09/2019.
- [19] Harrison, J. (2005). *Administração Estratégica de recursos e relacionamentos*. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre. Bookman, 2005.
- [11] Magreta, J. (2012) *Michael Porter: O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. Editor Centro Atlântico. 1ª edição Junho 2012.
- [18] Kaplan&Norton (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review. Jan./Feb. 1996.
- [7] Oride, K.; Myszczyk, A. (2017). *Gestão empresarial e desenvolvimento sustentável: Análise a partir da carteira ISE da Bolsa de Valores de São Paulo (2011-2015)*. RBPD – Revista Brasileira de Planeamento e Desenvolvimento. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5756099.pdf> Acedido 15/05/2019.
- [10] Peixoto, J.P. et. al., (2006) – “*Estudo de Caso: O Método ABP – Caso Home Concept*”.
- [16] Pereira, S. (2013). *Controlo de gestão. Principais modelos*. Escolar Editota.
- [6] Que indicadores medem a sustentabilidade da sua empresa? <https://www.phcsoftware.com/business-at-speed/indicadores-medem-sustentabilidade-da-empresa> Acedido 15/05/2019
- [9] Saúde em Portugal. Wikipédia. [https://pt.wikipedia.org/wiki/saude\\_em\\_portugal](https://pt.wikipedia.org/wiki/saude_em_portugal). Acedido em 08/05/2019.
- [1] Sustentabilidade. Wikipédia. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade> Acedido 08/05/2019
- [4] Sustentabilidade económica: como sua empresa pode ser mais lucrativa com a sustentabilidade. Guiabá, MT: Sebrae, 2017.
- [5] Sustentabilidade económica. Wikipédia. [https://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade\\_economica](https://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade_economica) Acedido 08/05/2019.
- [3] Sustentabilidade empresarial – <https://www.suapesquisa.com> Acedido 08/05/2019.
- [2] Teixeira, J. (2018). *Sustentabilidade: O que é, tipos, importância e benefícios - Blog FIA*. <https://fia.com.br/blog/sustentabilidade> Acedido 15/05/2019.
- [17] Trotta, R. (2016, 28 setembro). *O passo a passo para criar o marketing de relacionamento ideal para o seu escritório*. Web blog. <https://www.blog.imedicina.com.br/artigo-pe-37-marketing-de-relacionamento-do-consultorio-fundo-mk/> Acedido 02/03/2018.

### Correspondência com o autor:

Manuel Anibal Monteiro, João Paulo Peixoto, Porto, Portugal.

e-mail: [monteiroasv@gmail.com](mailto:monteiroasv@gmail.com), [jpp@abs.pt](mailto:jpp@abs.pt)





