Livro de atas da Atlântico Business Summit 2017

Organização: ATLÂNTICO BUSINESS SCHOOL ISPGAYA ISVOUGA AEP ATLBC ATLÂNTICO BUSINESS CENTER INOVAGAIA

Comissão Científica	
Antonieta Lima | Isvouga	Maria de Lurdes Fonseca | AEP
Elizabeth Serra | Atlântico Business Summit	Luís Santos | Inovagaia
João Carlos Monteiro | IspGaya	Nuno Torres | AEP
Jorge Remondes | Isvouga	Reinaldo Ferreira | ATLBC
Maria Cândida de Oliveira | Inovagaia	Vasco Soares | Isvouga

Programa		
8h45	Welcome	
09h15	Sessão de Abertura Eduardo Vítor Rodrigues | Presidente da Câmara de Vila Nova de Gaia João Paulo Peixoto | Presidente Atlântico Business School	
09h45	"O Mundo Académico" Carlos Melo Brito | Pró-Reitor U.Porto	
10h30	Coffee Break e Networking	
11h00	Painel 1 – GESTÃO Sala Artur Santos Silva Moderadores: Vasco Soares e Luís Santos ○ Caso Associação ATLBC – Plano estratégico de atuação de negócios e marketing – Teresa Vigário ○ Processo de comunicação na implementação estratégica do Balanced Scorecard – José Machado ○ Caso T.E.I.P. - Uma estratégia de sucesso – Nuno Casimiro ○ Investir em tempo de crise – André Freitas ○ Caso Atlântico Business School – Uma estratégia para dinamização da produção científica – Isabel Couto	Painel 2 - EMPREENDEDORISMO & ECONOMIA DIGITAL Sala Carlos Tavares Moderadores: Reinaldo Ferreira e Jorge Remondes ○ Caso BestHealth – Uma start-up portuguesa no competitivo mercado dos adesivos médicos – Sónia Ferreira ○ A Importância das ciberarmas no contexto da ciberdefesa de um pequeno estado – Luís Borges Gouveia ○ Caso ArtExp Educar - Criatividade, provocar inovação! – Maria do Carmo Moreira ○ Necessidade de avaliar o papel de incubadoras e aceleradoras e os serviços prestados – Pedro Ribeiro ○ Caso Astrolábio – Empreendedorismo sustentável modelo 5 quinas – Pedro Ribeiro
13h00	Almoço de Networking	

14h00	Intervenção motivacional Jorge Sequeira | CEO Team Building	
15h00	Painel 3 – RECURSOS HUMANOS Sala Artur Santos Silva Moderadores: Jorge Morais e Pedro Correia ○ Contributo para a discussão sobre a contabilização do Conhecimento e do Capital Humano nas Organizações – Luís Gouveia ○ As deficiências do controlo interno, as habilitações literárias dos gestores e a intervenção dos contabilistas – Carlos Martins ○ Os fatores de motivação e satisfação no local de trabalho: uma abordagem às PMEs – José Machado ○ A importância crescente do capital humano, intelectual, social e territorial e a sua associação ao conhecimento – Luís Gouveia ○ A descentralização do poder e a sua influência no nível de satisfação dos colaboradores numa empresa do setor da hotelaria em Portugal – José Campos	Painel 4 – MARKETING Sala Carlos Tavares Moderadores: Elizabeth Serra e Ana Lisa Moutinho ○ Caso Verdata - Dinamização da tecnologia cloud – Paula Serra ○ Caso Countryrainbow - Vias para a internacionalização – Norberto Moreira ○ Caso Casa Académica - Recuperar o mercado – Rita Gonçalves ○ Caso ST+I Atlântico Team - Diversificação de mercados – Filipa Costa ○ Caso Colégio Heliântia – Um pilar na comunidade – Sónia Ribeiro
17h00	"O Mundo Empresarial" Fernando Santos | Selecionador FPF e Paulo Pereira da Silva | Presidente e CEO da Renova Sessão de	
18h00	Encerramento Carlos Magno | Chairman do Summit	
19h00	Porto de Honra	

FICHA TÉCNICA

ATLÂNTICO BUSINESS SUMMIT
Congresso Anual
28 Setembro 2017

ORGANIZADORES
Atlântico Business School
ISPGaya
ISVOUGA
AEP
ATLBC
INOVAGAIA

REVIEWERS
Adriano Fidalgo
Atlântico Business School, Portugal
Antonieta Lima
Instituto Superior de Entre o Douro e Vouga, Portugal
António de Souza Cardoso Atlântico Business School, Portugal **Cardoso Muendane**
Universidade Eduardo Mondlane, Moçambique
Carvalho Vieira
Instituto Universitário da Maia, Portugal
Elizabeth Serra
Atlântico Business School, Portugal
Elizete Kreutz
Universidade do Vale do Taquari, Brasil
Henrique Bitebe
Universidade Onze de Novembro, Angola
Henrique Diz
Atlântico Business School, Portugal
João Paulo Peixoto
Atlântico Business School, Portugal
João Monteiro
Instituto Superior Politécnico Gaya, Portugal
Jorge Sequeira
Atlântico Business School, Portugal
José Machado
Atlântico Business School, Portugal
Miguel Magalhães
Atlântico Business School, Portugal
Vasco Soares
Instituto Superior de Entre o Douro e Vouga, Portugal

© ATLÂNTICO BUSINESS SUMMIT
Avenida dos Sanatórios, Edifício Heliantia
4405-604 – Valadares, Vila Nova de Gaia, Portugal Telf: +351 227 538 800
E-mail: info@atlanticosummit.pt

INDEX

Editorial 8

ARTIGOS CIENTÍFICOS

ECONOMIA DIGITAL
A Importância das ciberarmas no contexto da ciberdefesa de um pequeno estado
Gouveia, L.B., Raúl Carvalho Morgado, R.C 11

EMPREENDEDORISMO
Necessidade de avaliar o papel de incubadoras e aceleradoras e os serviços prestados
Ribeiro, P. 19

GESTÃO
Investir em tempo de crise
Freitas, A., Peixoto, J.P. 22

O processo comunicacional na implementação estratégica do *Balanced Scorecard*
Machado, J.A. 25

MARKETING
How Consumer Loyalty Reinforces the Power of Private Labels
Amorin, C., Serra, E., Del Rio, M. 30

Wine decision making process In portuguese & uk markets
Serra, E., Spawton, T., Vieira, J. 38

RECURSOS HUMANOS
A importância crescente do capital humano, intelectual, social e territorial e a sua associação ao conhecimento
Gouveia, L.B., Couto, P. 41

Contributo para a discussão sobre a contabilização
do Conhecimento e do Capital Humano nas Organizações
Gouveia, L.B., Pinto, C. 49

Os fatores de motivação e satisfação no local de trabalho: uma abordagem às PMEs
Machado, J.A. 52

As deficiências do controlo interno, as habilitações literárias dos gestores e a intervenção dos contabilistas
Martins, C.Q.
56

A escassez de mão-de-obra tecnológica provoca um elevado turnover do setor TIC
Fernandes, T. *60*

CASE STUDIES

EMPREENDEDORISMO

O facebook e o social commerce são os meios mais eficazes de comunicação bilateral à distância
Teixeira, M. *64*

BestHealth – Uma *start-up* portuguesa no competitivo
mercado dos adesivos médicos
Ferreira, S., Oliveira, N., Fidalgo, A. 70

Astrolábio - Empreendedorismo sustentável modelo 5 quinas
Ribeiro, P. 75

ArtExp - Educar Criatividade, Provocar Inovação

Moreira, M.C.P.
78

GESTÃO

T.E.I.P. uma estratégia de sucesso
A. Casimiro, N 82

Atlântico Business School - Uma estratégia para dinamização da produção científica
Couto, I, Esteves-Pinto, A., Martins, R., Mendes, T.,
Vila Real, C., Peixoto, J.P. 87

Associação ATLBC – Plano estratégico de atuação de negócios e marketing
Vigário, T., Canastro, S., Carvalho, P., Niza, P.,
Santos, P., Peixoto, J.P. *90*

MARKETING

ST+I Atlântico Team - Diversificação de mercados
Costa, A., Moutinho, A.L., Jesus, F., Gomes, I., Lei, J., Alves, R., Peixoto, J.P. 93

Casa Académica – Recuperar o Mercado
Gonçalves, R., Cunha, S., Vinagreiro, R., Santos, P., Peixoto, J.P. 96

Countryrainbow – Vias para a internacionalização
Pinho, E[1], Canelas, J[1], Campos, J., Antunes, M., Moreira, N., Chavisse, S., Moutinho, A.L. *101*

Colégio Heliântia – um pilar na comunidade
Ribeiro, S., Pereira, P., Milheiro, M., Marcos, M., Ferreira, C., Peixoto, J.P. 104

Verdata - Dinamização da Tecnologia Cloud
Serra, P., Fleming, P., Castro, I. *107*

RECURSOS HUMANOS

A descentralização do poder e a sua influência no nível de satisfação dos colaboradores numa empresa do setor da hotelaria em Portugal
Campos, J., Peixoto, J.P. *110*

Editorial

João Paulo Peixoto
ESCOLA Superior de Negócios ATLÂNtico - ATLÂNtico Business School.

Durante muito tempo, as instituições de ensino na área de gestão tinham como principal função a transmissão de conhecimentos aos estudantes. Estes, uma vez diplomados, após ingressarem numa empresa, iniciavam um novo processo de aprendizagem, desenvolvendo competências pela aplicação dos conhecimentos obtidos durante o curso. O papel de cada um estava perfeitamente definido: o estudante apreendia os conhecimentos numa instituição de ensino e desenvolvia competências numa empresa. Neste modelo, as universidades e as empresas funcionavam de uma forma quase autónoma.

Com a Reforma de Bolonha, pretendia-se que o ensino passasse de um processo de transmissão de conhecimentos para um processo de desenvolvimento de competências, o que implicava uma relação diferente: as escolas tinham que se abrir às empresas. Na escola pós-Bolonha, o docente funciona como um tutor, apoiando os alunos no processo de aprendizagem em contexto empresarial. Para isso, ele próprio tem de estar inserido nas empresas, de forma a poder prestar ao estudante experiências de imersão na área da gestão. A metodologia de ensino deve incluir projetos aplicados, visitas a empresas, contacto com empresários, estágios e formações em contexto de trabalho. As empresas também têm muito a ganhar com o processo, seja pela troca de ideias e experiências, seja pelos trabalhos de investigação aplicada desenvolvidos por docentes e alunos. Neste modelo, as universidades e as empresas devem trabalhar em colaboração dinâmica. Infelizmente, este processo em Portugal está muito incipiente e as relações entre o setor do ensino e o empresarial continuam muito ténues. Empresas e universidades continuam a trabalhar de costas voltas, sem confiar (muitas vezes

desconfiando) das vantagens de operarem em conjunto.

Uma das áreas onde este facto é evidente é a dos Congressos. Proliferam os Congressos de natureza académica e os Congressos de natureza empresarial, muitos de nível internacional. Contudo, são raros ou inexistentes os Congressos de colaboração entre os dois setores.

Conscientes desta situação, três Instituições de Ensino e três "Associações" empresariais resolveram organizar um evento onde se procura esta colaboração de uma forma explícita. O Congresso não se limita a juntar representantes do meio académico e empresarial. O Congresso tem como principal objetivo a troca de experiências entre académicos e profissionais da área da gestão. Surgiu assim o Atlântico Business Summit.

Artigos Científicos

A Importância das Ciberarmas no Contexto da Ciberdefesa de um Pequeno Estado

Gouveia, L.B.[1], Raúl Carvalho Morgado, R.C.[1]
[1] UniversidADe FERNANDO PESSOA, Porto.

Resumo:
As sociedades e as economias globais estão cada vez mais dependentes do ciberespaço. Este domínio de interação pela importância que tem, ganhou um lugar de destaque na definição de poder dos Estados. O rápido crescimento do ciberespaço, as vulnerabilidades, o anonimato, o baixo custo de acesso, reduz algumas diferenças do poder entre os vários atores das relações internacionais. Esta difusão do poder obriga os Estados a refletir nas linhas orientadoras das suas estratégias para obter superioridade e influência neste domínio.
Este artigo apresenta uma abordagem baseada nas ciberarmas como requisito crítico para o desenvolvimento de uma estratégia de ciberdefesa de modo a potenciar o ciberpoder dos Estados. Procura-se apresentar uma definição de ciberarmas e evidenciar algumas questões associadas a este tipo de sistemas. Finalmente pretende-se apontar alguns fundamentos justificativos para sustentar a tese da importância das ciberarmas como uma das linhas de ação da estratégia de ciberdefesa e do ciberpoder.

Palavras-Chave: ciberarmas, ciberpoder, ciberdissuassão, ciberdefesa.

1. Introdução

O modelo organizacional das sociedades da informação e do conhecimento identifica o poder da informação e os desenvolvimentos tecnológicos como fatores que influenciam as relações de poder.

O poder dos Estados é avaliado pela sua capacidade de influenciar outros. Existe uma grande panóplia de fatores, tais como a dimensão geográfica, recursos naturais, economia, tecnologia, entre muitos outros, que contribuem para o resultado final desta definição. Assim, poder é a conjugação da aptidão de influenciar os outros para obter os resultados pretendidos fazendo uso dos fatores que fornecem maior poder num determinado contexto. Se o contexto for o ciberespaço, então a aplicação do conceito de poder designa-se por ciberpoder, que tem como principal objetivo obter benefícios e despoletar acontecimentos no mundo físico e/ou digital, através da utilização deste domínio operacional.

A difusão do poder tende a afetar o equilíbrio de forças instituído. O surgimento de novos domínios operacionais e a sua elevada dependência e preponderância no normal funcionamento da vida das populações e dos serviços dos Estados, o aparecimento de novas ameaças, bem como o desenvolvimento de novos tipos de armas permitem aos Estados mais pequenos, grupos ou organizações não-governamentais aumentarem as suas influências estratégicas nas relações internacionais. Esta conjuntura impulsiona à implementação de uma estratégia para o ciberespaço de modo a que os Estados obtenham benefícios que concorram para as suas estratégias globais.

Na certeza de que os Estados com grande poder irão continuar a ter grande influência sobre os outros, importa perceber se o ciberpoder poderá assumir-se como um desígnio estratégico dos pequenos Estados para conquistar protagonismo e capacidade de negociação sobre os diversos atores do sistema internacional. Neste sentido a demonstração e projeção de poder sobre o ciberespaço, através do desenvolvimento de uma estratégia de cibersegurança, constitui-se como vetor estratégico fulcral do instrumento de poder informação. A prossecução desta estratégia materializada na linha de ação baseada no desenvolvimento de ciberarmas é uma abordagem interessante para apoiar o ciberpoder dos Estados.

Este artigo apresenta a análise realizada e está organizado em 7 secções, incluindo esta introdução. As secções 2 e 3 apresentam uma abordagem aos conceitos relacionados com poder de um Estado e do ciberpoder. A secção 4 apresenta uma definição de ciberarmas e questões relacionadas com este tipo de sistemas, na secção seguinte discute-se e apresenta-se o conceito de ciberdissuasão. Na secção 6 encontram-se os comentários finais fundamentando a tese das ciberarmas serem um requisito importan-

te para uma estratégia de ciberdefesa e do ciberpoder e por último na secção 7 estão as referências utilizadas na elaboração deste trabalho.

O artigo apresenta ainda um conjunto de citações, mantendo a tradução e o original em Inglês, de modo a permitir a identificação da terminologia usada na área e propor uma tradução adequada para a língua Portuguesa. De modo a facilitar a identificação e permitir melhor compreensão da literatura, grande parte em língua Inglesa, os autores optaram pela colocação das citações nas duas línguas, sempre que se justifique.

2. O Poder dos Pequenos Estados

A definição do conceito de poder dos Estados é uma questão muito pouco consensual, complexa e por vezes até constrangedora. Contudo no âmbito das relações internacionais, os Estados são tendencialmente categorizados pela sua dimensão de poder **(Mosser, 2001)** indiciando a capacidade de influência que cada Estado possui, em determinado contexto, no panorama internacional.

Historicamente, a literatura mostra-nos que não existe uma definição exclusiva de pequeno estado. Holísticamente todos os estados são iguais, contudo fazendo referência à definição de **Harold Nicolson (1954)** as grandes potências possuem territórios maiores, mais interesses, maiores responsabilidades e acima de tudo mais dinheiro e mais armas; *"The Great Powers were greater than the small powers since they possessed a more extended range of interests, wider responsabilities, and, above all, more money and more guns"* **(Nicolson, 1954, pp 74)**. Genericamente os fatores diferenciadores que contribuem para a categorização dos estados, apesar de não serem vinculativos nem precisos, focam-se nos recursos como a extensão do território e o seu posicionamento geográfico, a sua população e os seus recursos materiais, económicos, tecnológicos e militares. Paralelamente, também existem os fatores intangíveis tais como as qualidades morais, políticas, institucionais, alianças estratégicas e acordos ambientais, que usados em determinados contextos específicos dão uma maior expressão e visibilidade aos Estados.

A medição de poder com base nos recursos que cada estado possui, pode ser imprecisa e induzir em erro, uma vez que a conversão dos recursos disponíveis em poder exige uma estratégia bem definida e lideranças políticas fortes e sólidas. Assim sendo, pode-se definir poder como sendo a habilidade de influenciar os outros para obter os resultados que se pretendam através da utilização de recursos que fornecem maior poder num determinado contexto. Há três formas para atingir este desiderato: pela aplicação do chamado *hard power*, do *soft power* e/ou pela combinação de ambos que se designa por *smart power*.

O *hard power* é um conceito que está intimamente ligado à capacidade militar e económica usado em favor de um Estado contra outros, de modo a influenciar e mudar as suas vontades e posições sobre determinadas situações e/ou acontecimentos. Joseph Nye diz que o *hard power* se baseia em incentivos ("cenouras") ou em ameaças ("paus") – *"Hard Power can rest on inducements (carrots) or threats (sticks)"* **(Nye, 2004)**. Em suma, a capacidade de usar os incentivos, as ameaças militares e económicas através de alianças, promessas, proteção e sanções económicas exercem um poder de coerção dos mais poderosos sobre os mais frágeis. Contudo o seu uso também é prejudicial para quem o aplica. O uso de *hard power* pode trazer os resultados esperados mas também afeta a legitimidade e credibilidade de quem o aplica, se a sua utilização não for bem justificada e argumentada, pode denegrir a imagem internacional e trazer consequências negativas para o País que o exerce.

Existem situações que se consegue atingir os fins ambicionados, sem recorrer aos mecanismos característicos do *hard power*, através da persuasão e da capacidade de influenciar indiretamente o comportamento e interesses dos outros. A esta habilidade chama-se *soft power* e baseia-se na competência de atrair, cativar e conquistar as mentes através dos comportamentos, ideologias, culturas, valores políticos e institucionais que os outros reconhecem como legítimos e como um exemplo a seguir. O *soft power* usa principalmente recursos não mensuráveis levando algumas pessoas a considerar que este tipo de poder produz poucos resultados e demoram muito tempo a produzir efeito.

Apesar das diferenças dos poderes mencionados, eles estão relacionados porque ambos têm o propósito de influenciar o comportamento dos outros. A distinção entre eles reside na natureza do comportamento e modo de atuação, ou seja pela imposição de uma vontade através da coerção da força e incentivos no caso do *hard power* ou pela sensibilização para uma mudança de opinião através da atração, valores ou habilidade de manipulação de agendas políticas. Pode-se afirmar que por vezes estes poderes reforçam-se mutuamente e em outras ocasiões interferem um com o outro.

Em 2004, Joseph Nye desenvolveu o conceito de *smart power* como sendo a habilidade de combinar e conjugar os recursos do *hard power* e do *soft power* numa estratégia eficaz. A capacidade de usar estrategicamente e em doses adequadas, em função do ambiente estratégico envolvente, a diplomacia, persuasão e atração conjuntamente com a projeção de poder militar e económico permite, se usados corretamente, obter os melhores resultados. Este conceito de combinar de modo proporcional e por vezes até subtil e perspicaz, de alguns elementos do *hard* e *soft power* está a ganhar relevância e simpatias por parte dos vários intervenientes políticos nas relações internacionais.

3. Ciberpoder *(Cyberpower)*

Como anteriormente citado o conceito de poder está intimamente ligado ao contexto no qual ele é estudado e aplicado. No que concerne ao ciberpoder o contexto é o ciberespaço. Há imensas definições de ciberespaço. Adotamos duas dessas definições que achamos serem as que melhor se enquadram neste contexto. Assim, define-se ciberespaço como sendo um espaço virtual criado por computadores e redes de computadores interligados entre si. Espaço conceptual sem limitações de distância e sem fronteiras: *"The virtual space created by interconnected computers and computer networks on the Internet. Cyberspace is a conceptual electronic space unbounded by distance or other physical limitations"* **(Webster's Dictionary, 2010)**. Também se pode definir ciberespaço como todos os dados armazenados em computadores ou redes de computadores que são representados como um modelo tridimensional através do qual um utilizador os pode movimentar: *"All of the data stored in a large computer or network represented as a three-dimensional model through which a virtual-reality user can move"* **(Collins English Dictionary, 2014)**.

Pelas definições anteriores podemos inferir que o ciberespaço é o ambiente artificial criado pelos humanos, que consiste na interligação e uso de equipamentos de redes de comunicações, dispositivos eletrónicos e *software*, com capacidade de armazenar, modificar e transmitir informação entre si numa linguagem muito específica. Este novo domínio evoluí-o de tal forma que atualmente as principais atividades vitais das sociedades modernas, sejam elas económicas e sociais, serviços essenciais e/ou de segurança estão disponíveis no ciberespaço.

Considerado por muitos especialistas como mais um domínio operacional, além do terrestre, marítimo, aéreo e espacial, o ciberespaço apresenta caraterísticas muito particulares e distintas dos demais domínios. Uma das particularidades mais interessantes é o facto de se considerar que o ciberespaço não possui fronteiras pelo que a interação entre todos os utilizadores deste espaço não é influenciada por barreiras geográficas, apesar das infraestruturas físicas que constroem este ambiente estarem localizados em territórios delimitados com fronteiras, possuírem proprietários e estarem sujeitas a requisitos normativos nacionais e internacionais. Este espaço muito específico, apresenta um carater muito volátil em virtude das constantes alterações da topologia das infraestruturas.

A capacidade do ciberespaço em gerar novas oportunidades de criação de valor e de negócio disponível para as comunidades à escala mundial, com custos de acesso considerados insignificantes, é impulsionada pelo crescimento elevado das velocidades de troca de informação, aumento das funcionalidades dos programas informáticos e da grande capacidade de processamento de *hardware* como de *software*. Além das oportunidades, o ciberespaço também dificulta a identificação real dos utilizadores, originando o anonimato dos mesmos, o que fomenta o aparecimento de mais e novas ameaças em virtude da difícil atribuição e identificação dos responsáveis por estas ações mal-intencionadas.

Daniel Kuehl define ciberpoder como a habilidade de utilizar o ciberespaço para criar vantagens e influenciar eventos nos outros domínios operacionais e em todos os instrumentos de poder: *"the ability to use cyberspace to create advantages and influence events in all the operational environments and across the instruments of power"* **(Kuehl, 2009, pp 38)**. Esta abordagem, além de, fortalecer o ciberespaço como mais um domínio operacional que se pode usar ou ameaçar usar de modo a obter resultados, apresenta-nos também uma capacidade de transversalidade dos efeitos produzidos a todos os outros domínios, ou seja, o ciberpoder pode ser utilizado para produzir resultados no seio do ciberespaço ou em outros domínios fora do ciberespaço. O ciberpoder e o ciberespaço são dimensões do instrumento de poder da informação, pelo que existe inúmeras formas do ciberpoder se relacionar, apoiar e criar sinergias para a utilização dos outros instrumentos de poder: *"Cyberspace and cyberpower are dimensions of the informational instrument of power, and there are myriad ways that cyberpower links to, supports, and enables the exercise of the other instruments of power"* **(Kuehl, 2009, pp 40)**.

O ciberpoder é mais uma capacidade estratégica ao dispor dos estados para prosseguir com os seus objetivos estratégicos e de influência nas suas relações internacionais. A revolução da informação e o desenvolvimento tecnológico está a dificultar o poder e o controlo sobre a informação, o que apesar dos Estados poderosos continuarem a serem os atores principais, surgem agora os pequenos Estados e atores não-governamentais com grande protagonismo. O *soft power* tenderá a ganhar relevância na sua relação de poder militar e económico em virtude dos avanços tecnológicos, sociais, económicos e da capacidade de partilhar informação.

O relacionamento e influência dos poderes tradicionais, o *hard* e *soft power*, com o ciberpoder estão, embora em diferentes níveis, bem presente tanto no ciberespaço como fora dele. Os recursos do ciberpoder, tanto os instrumentos informacionais como os físicos, podem ser usados para produzir *soft power* através do alinhamento de agendas para adoção de normas e procedimentos técnicos disponibilizando ferramentas e recursos gratuitamente por forma a condicionar as opções, obrigando à aceitação destas agendas por falta de melhores soluções. Outra forma de produzir *soft power* é moldar as opiniões e perceções das pessoas disponibilizando conteúdos com informação pretendida através da Internet, conseguindo conquistar as suas mentes e aproximando-os dos seus ideais e até levá-los a aderir a determinados movimentos.

Também se pode usar os recursos ciber para produzir *hard power*. Os mecanismos mais comuns e simples de entender, mas de difícil execução, são os chamados ataques de negação de serviço que podem deixar indisponíveis os serviços essenciais ao normal funcionamento das instituições e das pessoas como por exemplo gerar o caos numa bolsa de valores ou condicionar as comunicações telefónicas. Outra forma de o conseguir é através da utilização de códigos maliciosos para interferir no bom funcionamento dos computadores, sistemas de informação e infraestruturas críticas com várias finalidades, que vão desde o roubo de identidades, de propriedade intelectual e de informação valiosa até à alteração do normal funcionamento dos próprios sistemas com objetivos específicos, como por exemplo desligar a rede de energia elétrica.

4. Ciberarmas

Atualmente há países que estão a preparar-se para participar em ciberconflitos recorrendo à aquisição de sistemas que permitem fazer ataques no ciberespaço, ou mesmo através do desenvolvimento de ciberarmas.

Neste artigo pretende-se abordar o conceito de ciberarma num contexto específico de conflito armado ou ciberconflito. Para clarificar o conceito de ciberarma é essencial que este seja diferenciado do conceito de malware usado para fins criminais, onde o *software* malicioso mal-intencionado entra num sistema de computadores de forma ilícita com o objetivo de roubar ou alterar informações. Apesar das diferenças dos conceitos anteriormente referidos, é imperioso salientar que eles partilham três componentes fundamentais: o método de propagação, processo de exploração e o agente malicioso.

Para Stefano Mele, outra questão que deve ser diferenciada das ciberarmas são as ferramentas informacionais concebidas especificamente para realizar operações de ciberespionagem no decorrer de conflitos ou em tempo de paz porque este tipo de operações apenas servem para recolher informações e/ou roubar informação usando ferramentas para esses fins, sem nunca comprometer a integridade dos sistemas. Naturalmente, outra razão prende-se com o facto de que historicamente a espionagem nunca desencadeou nenhum conflito armado entre estados.

Em complemento,] **Gouveia e Neves (2014)** defendem a importância de considerar as questões associadas com a cibersegurança e a ciberdefesa como novos espaços de poder e soberania, quer no plano maior da sociedade, mas também ao nível das organizações e dos indivíduos.

4.1. Ciberarmas – O que são

A definição de ciberarma é, atualmente, um assunto muito controverso e dependente da forma como se aborda a sua explicação. Tradicionalmente, considera-se arma no seu sentido mais genérico como sendo todo o objeto e/ou instrumento usado como forma de ataque ou defesa. Isto significa que num determinado contexto, uma arma pode servir para ameaçar ou causar dano e em outros para se proteger de alguma ameaça.

Em sentido mais restrito, considera-se como arma todos os objetos e/ou instrumentos que na sua conceção tenham como propósito e finalidade causarem danos. Por esta razão, o uso de um objeto indiscriminado como arma não modifica esse objeto por si só numa arma mas atribui-lhe, momentaneamente, essa caraterística durante a sua utilização.

Neste texto, pretende-se abordar a definição de ciberarma em virtude da importância que tem para uma correta avaliação, tanto ao nível da ameaça de um ciberataque como das implicações e responsabilidades políticas. É de salientar que esta definição é extremamente desafiante devido às incertezas e dúvidas, quanto ao anonimato dos atacantes, rastreamento da origem do ataque, de quando se pode considerar um ciberataque como um conflito armado, a proporcionalidade da resposta ao ataque, das regras de empenhamento, etc.

O Centro de excelência em Ciberdefesa da NATO, localizado na Estónia, convidou um grupo de especialistas independentes internacionais para estudar como é que as normas legais internacionais existentes podem ser aplicadas a esta nova forma de conflitos, os ciberconflitos. O resultado final encontra-se escrito no Tallinn Manual, onde resultou a seguinte definição de ciberarma: *"são meios cibernéticos de guerra que são por conceção, utilização, ou intenção de usar, capazes de causar lesão ou morte de pessoas, e/ou danos ou destruição de objetos, ou seja, provocando as consequências necessárias para à qualificação de uma operação ciber como um ataque cibernético"* – *"cyber weapons are cyber means of warfare that are by design, use, or intended use capable of causing either (i) injury to, or death of, persons; or (ii) damage to, or destruction of, objects, that is, causing the consequences required for qualification of a cyber operation as an attack"*] **(Tallinn Manual, 2013)**.

Stefano Mele considera que são indispensáveis três elementos chave para definir ciberarmas. São eles:

- **Contexto** – o contexto deverá ser num ciberconflito entre atores estatais ou não, caraterizado pelo uso de sistemas informacionais, com o propósito de atingir, manter ou defender uma condição de vantagem estratégica, operacional e/ou tática;
- **Propósito** – causar mesmo que indiretamente dano físico aos equipamentos ou pessoas. Sabotar ou danificar de uma forma direta os sistemas informacionais de um alvo sensível;
- **Meios ou ferramentas** – um ataque realizado pelo uso de sistemas informacionais incluindo a Internet.

Em linha com os três elementos, Stefano definiu cibe-

rarmas como "*uma parte do equipamento, um dispositivo ou um conjunto de instruções de computador usado num conflito entre atores, estatais ou não, com a finalidade de causar, ainda que indiretamente, um dano físico ao equipamento ou pessoas, ou então, sabotar ou danificar de forma direta os sistemas informacionais de um alvo sensível do sujeito atacado*" – "*A part of equipment, a device or any set of computer instructions used in a conflict among actors, both national and non-national, with the purpose of causing, even indirectly, a physical damage to equipment or people, or rather of sabotaging or damaging in a direct way the information systems of a sensitive target of the attacked subject*" **(Mele, 2013, pp 14)**.

Pelas definições anteriores pode-se deduzir que o conceito de ciberarma está intimamente ligado aos efeitos que estas provocam. Assim sendo pode-se dizer que todo o código malicioso com carga explosiva projetada para criar um efeito de destruição física ou digital é uma ciberarma. Um efeito físico consegue-se quando através dos sistemas informacionais se manipula, de alguma forma, um equipamento ou *software* fazendo com que este se auto danifique, se autodestrua, ou indiretamente provoque falhas ou destruição em outros equipamento e/ou lesões ou morte em pessoas. Este efeito está muito bem refletido em ambas definições.

Os efeitos digitais apenas existem quando há danos ou destruição de objetos, sendo necessário que estes sejam digitais. Partindo da definição geral que um objeto digital é um objeto de informação, de qualquer tipo de informação e formato, expresso sob a forma digital **(Thibodeau, 2002)**, pode-se considerar que existe efeito de destruição digital quando há perda da integridade dos sistemas de informação, destruição e manipulação de dados ou interrupção do normal funcionamento dos serviços de rede, desde que estes acontecimentos ocorram contra infraestruturas críticas inseridas num contexto de ciberconflito. Imagine-se o impacto que causaria se um sistema de controlo de trafego aéreo ou de defesa aérea ficasse fora de serviço numa zona de conflito, ou mesmo se um sistema de satélite de georreferenciação fosse manipulado para fornecer coordenadas erradas.

Talvez o exemplo mais mediático e considerada a primeira ciberarma, foi o Stuxnet, um verme malicioso de computador, identificado em 2010 com o objetivo de sabotar sistemas industriais controlados por computador e que consegui danificar de forma significativa o programa nuclear Iraniano – a história detalhada desta ciberarma é contada por **Zetter (2014)**.

4.2. Controlo das Ciberarmas

No que concerne aos tratados de controlo de armas aplicado às ciberarmas, este afigura-se como um enorme desafio a alcançar para restringir novas formas de conflito militar no ciberespaço. Genericamente estes tratados tem como objetivo estabelecer normas legais para dissuadir os desafios à paz, tornando os conflitos menos prováveis, reduzindo a existência de, ou restringir o uso de determinadas armas. Além de reduzir o risco de conflito armado, impõe limitações ao desenvolvimento, produção, armazenamento, proliferação e uso de armas. Este controlo é conseguido, normalmente, através do uso da diplomacia mediante consentimento dos participante por meios de tratados e acordos, ou através de sanções para impor limitações a um País discordante. Comumente o objetivo destes tratados é manter o equilíbrio de poder entre Estados, igualando arsenais militares para que se constitua como fator dissuasor o recurso à força.

Mesmo que houvesse um entendimento quanto à classificação das ciberarmas, divididas por capacidade de cariz ofensiva ou defensiva ou associadas ao dano que possam provocar, as suas caraterísticas são incompatíveis com os tratados de controlo. Isto acontece devido às tecnologias usadas neste contexto serem muitas vezes de duplo uso que podem ser reaproveitadas para fins menos lícitos. Outra razão prende-se com a elevada rapidez com que a tecnologia evolui, modificando constantemente os métodos e ferramentas de ataque, tornando supérflua e ineficaz qualquer tipo de lista de ciberarmas proibidas.

Além dos aspetos anteriormente referidos, a ausência de controlo total dos Estados sobre o emprego e projeção deste tipo de armas, em contraste com o que acontece com as armas convencionais como por exemplo as armas nucleares, é mais um fator limitativo ao desenvolvimento eficaz dos tratados. Os custos de desenvolvimento relativamente baixos, a facilidade de distribuição, a disponibilidade e a fácil utilização tornam este tipo de tecnologias facilmente acessíveis a todos. É importante, também, salientar que grande número das infraestruturas críticas e redes de computadores são propriedade dos setores privados, pelo que qualquer tipo de tratado exige sempre uma colaboração com estes setores.

A dificuldade em desenvolver possíveis tratados de controlo de ciberarmas está bem patente, contudo o verdadeiro entrave reside na dificuldade de implementar um mecanismo fiável de verificação. É muito pouco provável que os Estados concordem entre si em promover medidas de verificação externas quando estas requerem ações inspetoras aos computadores e dispositivos de armazenamento de dados do Estado, incluindo os sistemas classificados.

Face aos condicionalismos apresentados na preparação de tratados de controlo deste tipo de armas, torna-se mais eficaz regular o uso das ciberarmas do que catalogar códigos específicos que possam ser objeto de proibição.

4.3. Outras Considerações

O nível tecnológico e de sofisticação das ciberarmas,

as exigências específicas de cada alvo a atingir e o impacto de dano pretendido, envolve um esforço financeiro bastante avultado, recursos humanos de elevado índice de especialização e de talento e um sistema de recolha de informações eficiente e eficaz. Tais requisitos apenas estão ao dispor e alcance dos Estados, ou no mínimo em organizações patrocinadas por Estados, pelo que em caso de ataque cibernético grave e sofisticado sugere sempre o envolvimento, de alguma forma, dos Estados.

O desenvolvimento de ciberarmas assenta na exploração de vulnerabilidades que os sistemas apresentem. Vulnerabilidades, essas, que à medida que vão sendo descobertas são corrigidas, obrigando a que o período de desenvolvimento das ciberarmas seja muito reduzido. Significa, então, que o tempo de emprego de uma ciberarma é pequeno e diminui, bem como a sua eficácia, em função do tempo. Da mesma forma, não é espectável utilizar uma ciberarma mais do que uma vez, especialmente se a primeira utilização obteve sucesso e visibilidade alertando os especialistas em segurança para a análise das vulnerabilidades exploradas e posterior correção.

Uma das consequências mais perigosas na utilização das ciberarmas é a dificuldade em prever a sua disseminação. Como o ciberespaço não tem fronteiras, não existem garantias que funcionem como foram inicialmente planeados, podendo atingir inadvertidamente outros sistemas e redes que não os desejados, inclusive a dos próprios causadores do incidente/ataque.

5. Ciberdissuassão

A dissuasão assume-se como mais um instrumento estratégico de poder à disposição dos Estados para estes exercerem as suas influências entre os diversos atores, sejam estatais ou não. O surgimento de novos domínios de interação e de novos sistemas de armas, como é o caso do ciberespaço e das ciberarmas, tendem a afetar a distribuição do poder.

De acordo com o dicionário de termos militares a dissuasão é definida como *"a prevenção da uma ação inaceitável através da existência de uma ameaça credível de retaliação a essa ação e/ou a convicção de que o custo resultante da ação é superior aos benefícios alcançados"*, (*"The prevention of action by the existence of a credible threat of unacceptable counteraction and/or belief that the cost of action outweighs the perceived benefits"*). Se aplicarmos esta definição genérica de dissuasão ao ciberespaço surge o termo ciberdissuasão qu e visa essencialmente manter o *status quo* de um determinado Estado neste domínio operacional. Martin Libicki diz que *"o objetivo da ciberdissuasão é reduzir o risco dos ciberataques para um nível aceitável com custos aceitáveis"* – *"The goal of cyber deterrence is to reduce the risk of cyber attacks to an acceptable level at an acceptable cost"* **(Libicki, 2009, pp 32)**.

Face ao anteriormente referido, a ciberdissuasão serve para prevenir que os opositores conduzam ações ofensivas no ciberespaço através da mudança das suas perceções, atacando os seus sistemas tecnológicos ou através de outros meios físicos. Conscientes que é impossível eliminar por completo os ataques no ciberespaço, é necessário implementar soluções e mecanismos que no mínimo reduzam esses ataques.

Existem fundamentalmente dois tipos de estratégias de dissuasão, a dissuasão por punição e a dissuasão por negação. Aplicaremos, também, estes dois conceitos ao ciberespaço. A dissuasão por punição é aquela que intimida um agressor de que será alvo de castigo severo através de ações de retaliação a um determinado ataque. A sua aplicação no ciberespaço poderá ser materializada pela utilização de sistemas de armas de cariz ofensivo, ou no mínimo a sua utilização deverá ser considerada como opção, como forma de retaliação. O emprego das ciberarmas poderá facilitar ou amplificar os efeitos das operações no mundo físico e/ou então limitar-se a causar um impacto devastador no mundo digital. No entanto, para fazer face a conflitos no ciberespaço poderá ser utilizado qualquer outro tipo de meios disponíveis.

A dissuasão por negação é aquela que tenta persuadir os potenciais agressores que as suas diligências não terão êxito e que lhe serão negados os benefícios que eles procuram. No ciberespaço esta forma de dissuasão assume o papel de desencorajar e frustrar as tentativas de ataque e de intrusão nas redes e sistemas de comunicações através de sistemas defensivos robustos passivos e ativos.

Tendo em consideração os tipos de dissuasão acima apresentados, Christopher Haley **(Haley, 2013)** sugere que para existir uma estratégia de ciberdissuasão eficaz e credível, esta tem que assentar em três vetores: uma defesa forte e sólida para prevenir a maior parte das tentativas de intrusão e simultaneamente inibir outros agressores de o tentar fazer devido á baixa probabilidade de ter sucesso; atribuição ou capacidade de identificar a origem de um ataque para manter a credibilidade aos olhos da comunidade internacional bem como assegurar a legitimidade no modo de atuação; e vontade e/ou capacidade de retaliação independentemente da origem ou circunstâncias de um ataque. A ausência de ações de retaliação significa que os agressores não têm incentivos para diminuir ou evitar mais e novos ataques.

A aplicação de uma estratégia de ciberdissuasão é de difícil execução e de grande complexidade. Para que funcione é, ainda necessário, ultrapassar algumas barreiras e vencer os desafios impostos pela complicada e essencial questão da atribuição da identidade dos agressores, uma vez que o ciberespaço facilita o anonimato e a questão da repetibilidade, ou seja, saber se existe a capacidade de repetir mais do que uma vez o ataque ou manter determi-

nado sistema em risco, sabendo que as falhas e vulnerabilidades dos sistemas são corrigidos quando detetados.

Existe ainda um longo caminho a percorrer para atingirmos a maturidade nesta matéria, mas é expectável que o desenvolvimento de sistemas de armas tanto defensivos como ofensivos irá contribuir para a materialização de uma potencial capacidade cibernética e das estratégias de ciberdissuasão credíveis e eficazes.

6. Conclusão

O ciberespaço trouxe aos Estados novas oportunidades, mas também novas ameaças. Estes novos desafios desencadeiam nos Estados a necessidade e a vontade de afirmação neste domínio de interação, levando ao impulsionamento e à exploração das vantagens e benefícios para obter uma superioridade efetiva no ciberespaço, sendo este desígnio consumado através de uma estratégia de ciberpoder.

O ciberpoder está a ganhar preponderância e calcula-se que o desenvolvimento das ciberarmas terá um papel fundamental na sua afirmação. O aparecimento do *Worm Stuxnet*, considerada como sendo a primeira ciberarma conhecida, provou que este tipo de armas são eficazes, difíceis de detetar e é difícil de descobrir a identidade da sua origem. Este tipo de armas tem custos associados muito mais baixos comparativamente às armas tradicionais. Podemos inferir que a importância das ciberarmas é elevada e com grandes vantagens, tais como a dificuldade de implementar defesas eficientes, atingir alvos a grandes distâncias e pelo facto de existir muitas vulnerabilidades desconhecidas no *software*. Contudo, a falta de acordos entre os Estados sobre o desenvolvimento, utilização, distribuição e replicação sem custos adicionais constitui um desafio que a comunidade internacional terá de resolver para restringir e limitar o uso destas armas.

A supremacia no ciberespaço e a aplicação dos recursos do ciberpoder pode também, contribuir para o emprego do *hard power* e *soft power*. Estas duas formas da aplicação de poder ou a sua conjugação (*smart power*) são as faces mais visíveis e palpáveis da capacidade dos Estados em exercerem influência direta ou indireta sobre os outros, pelo que é importante ter a perceção que a aplicação dos recursos ciber encontram-se no segundo nível de agressividade do espectro do comportamento. Para uma melhor compreensão das vantagens do ciberpoder, a ordem do espectro de comportamento inicia-se numa primeira fase na aplicação da diplomacia e sanções económicas, seguida dos recursos ciber, posteriormente pelo uso da força física ou militar e finalmente na aplicação dos recursos nucleares. Pode-se então depreender que quando a aplicação da diplomacia e das sanções não atingem os resultados esperados e o uso da força física é uma medida excessiva, pode-se recorrer à utilização ciber para os fins desejados com a vantagem de ter custos associados relativamente baixos quando comparados com o uso da força física. Como exemplo desta estratégia temos o conhecido caso do *Worm Stuxnet*, que foi projetado especificamente para atacar e controlar as centrifugadoras de enriquecimento de urânio iranianas, atrasando e dificultando drasticamente o seu programa nuclear. Curiosamente após tantos anos de pressão diplomática e de sanções impostas ao Irão, é depois da descoberta do *Stuxnet* que este País e as grandes potências conseguiram chegar a acordo para limitar o programa nuclear iraniano de modo a que este seja usado apenas para fins pacíficos.

A ciberdissuasão é um imperativo estratégico de atuação na prevenção de conflitos. É fundamental sugerir aos possíveis atacantes que o custo relacionado a um ataque não justifica o resultado obtido. Para um Estado ser reconhecido como um ator relevante nesta área tem de demonstrar a capacidade de atuar neste domínio e de responder eficazmente a ataques cibernéticos.

O ciberpoder é um poder assimétrico, assim sendo tanto os Estados como outros atores têm acesso ao ciberespaço e podem provocar danos consideráveis mesmo aos Estados mais poderosos. Este poder está intimamente relacionado com a capacidade e poder intelectual dos atores. O que significa que neste domínio, mais recursos disponíveis não se traduzem em mais poder, contrariamente ao que acontece com os meios tradicionais. Interessa então, questionar se no futuro poderá um pequeno Estado equilibrar as suas assimetrias num conflito através do uso de ciberarmas e do ciberespaço. Se considerarmos que sim, então os pequenos Estados e/ou organizações terroristas poderão começar a investir mais recursos neste tipo de armamento difícil de controlar e inspecionar.

Referências

Arimatsu, Louise. (2012). A Treaty for Governing Cyber-Weapons: Potential Benefits and Practical Limitations. In C. Czosseck, R. Ottis, K. Ziolkowski (Eds.), 4th International Conference on Cyber Conflict, NATO CCD COE Publications, Tallinn.

cyberspace. (n.d.). Collins English Dictionary – Complete & Unabridged 10th Edition. Retrieved November 10, 2014, from Dictionary.com website: http://dictionary.reference.com/browse/cyberspace.

Gouveia, Luis e Neves, José (2014). O Digital e a Sociedade em Rede: contribuições para a importância de considerar a questão da (ciber)defesa. Revista do Departamento de Inovação, Ciência e Tecnologia (DICT). N. 5. Universidade Portucalense. Dezembro, pp 34-40. ISSN 1647-4023.

Haley, Christopher. (2013). A Theory of Cyberdeterrence. Georgetown Journal of International Affairs. February 6.

Herr, Trey. (2014). A Framework for Malware & Cyber Weapons. George Washington University, March.

Joint Publication 1-02. (2015). Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms. Department of Defense (DOD), June.

Kuehl, Daniel (2009). From Cyberspace to Cyberpower: Defining the Problem. In Franklin D. Kramer, Stuart H. Starr, and Larry K. Wentz, Eds., Cyberpower and National Security, Washington, DC: Center for Technology and National Security Policy, National Defense University, Potomac Books, Inc., pp.48.

Kumar, Manish; Hanumanthappa, M; Kumar, Suresh (2013). Cyber Weapons – Invisible Weapons for Next Generation Warfare. CSI Communications, December, www.csi-india.org.

Lasiello, Emilio. (2013). Is cyber deterrence an illusory course of action? Journal of Strategic Security, volume 7, nº1, pp. 54-67. Disponível em <http://scholarcommons.usf.edu/jss/vol7/iss1/6>, consultado a 27 de Julho de 2017.

Libicki, Martin (2009). Cyberdeterrence and Cyberwar, RAND Corporation. Disponível em <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2009 /RAND_MG877.pdf>, consultado a 27 de Julho de 2017.

Mele, Stefano. (2013). Cyber-Weapons: Legal and Strategic Aspects – Version 2.0. Italian Institute of Strategic Studies Niccolò Machiavelli, June.

Mosser, Michael (2001). Engineering Influence: The subtile Power of small states in the CSCE/OSCE. In the Erich Reiter and Heinz Gartner, (editors), Small States and Alliances, Physica-Verlag Heidelberg, New York.

Mowbray, Thomas (2014). Cybersecurity – Managing Systems, Conducting Testing, and Investigating Intrusions. John Wiley & Sons, Inc.

Nicolson, Harold. (1954). The Evolution of Diplomatic Method, pp 73, London: Cassel.

Nye, Joseph (2004). Power in the Global Information Age From realism to globalization, pp 5.

Nye, Joseph. (2004). Soft Power – The Means to Success in World Politics, 2004.

Rid, Thomas; McBurney, Peter. (2012). Cyber-Weapons. The RUSI Journal, February/March, vol.157 Nº 1 pp. 6-13.

Tallinn Manual. (2013). Tallinn Manual on the International Law Applicable to Cyber Warfare, Cambrigde University Press, pp.141;

Thibodeau, Kenneth (2002). Overview of Technological Approaches to Digital Preservation and Challenges in Coming Years. The State of Digital Preservation: An International Perspective. Council on Library and Information Resources, Washington, D.C.

Webster's (2010). Webster's New World Telecom Dictionary. Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana.

Zetter, Kim. (2014). Countdown to Zero Day: Stuxnet and the Launch of the World's First Digital Weapon. Crown.

Correspondência com o autor:
Gouveia L.B., Universidade Fernando Pessoa, Porto.
e-mail: lmbg@ufp.edu.pt

Necessidade de Avaliar o papel de incubadoras e aceleradoras e os serviços prestados

Ribeiro, P.[1]
[1] AstrOLÁBIO – OrienTAÇÃO e EstrATÉGIA, S.A.

Resumo:
Com a necessidade de avaliar o papel de incubadoras e aceleradoras e os serviços prestados realizou-se um estudo de benchmarking para apurar quais as melhores práticas utilizadas por incubadoras e aceleradoras nos seus programas de empreendedorismo. Para tal foi necessário adaptar um questionário já estabelecido pela *Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) pela European Commission's Entreprise DG*.

Palavras-Chave: aceleradoras, benchmarking, ecossistema, empreendedorismo, incubadoras.

1. Introdução

O empreendedorismo tem atraído as atenções do País, pela sua capacidade de inovação, competitividade e criação de emprego, e tem cada vez mais um papel determinante no dinamismo da economia nacional **(Informa D&B, 2017)**.

FIGURA 1: **Nascimento de empresas e outras organizações 2007-2016**

Fonte: Informa D&B (2017)

Como nos mostra a **figura 1**, entre 2007 e 2016, foram constituídas 347.272 empresas e outras organizações, o que representa uma média anual de cerca 35 mil, das quais 97% são empresas. Entre 2008 e 2012 registou-se uma queda nas constituições de empresas, com exceção de 2011, em que a possibilidade de constituição de empresas com capital social mínimo de 1 euro por sócio impulsionou os nascimentos. Em 2013, inicia-se um ciclo de expansão de três anos consecutivos no número de nascimentos, sendo 2015 o melhor ano de constituições desde 2007. Em 2016, foram criadas 37.248 empresas e outras organizações em Portugal, menos 1,9% face a 2015, mas mantendo-se acima dos 37 mil **(Informa D&B, 2017)**.

A necessidade de avaliar o desempenho das empresas de forma comparativa e sistemática, procurando identificar e atuar nos fatores de sucesso e de insucesso, fez com que se desenvolvesse práticas de Benchmarking, que permitem identificar e fixar indicadores e medir o alcance dos resultados obtidos em áreas críticas.

Assim sendo, o Benchmarking revela-se como uma ferramenta da gestão do conhecimento, capaz de identificar, de modo sistemático, as melhores práticas internas e externas, assimilando-as e adaptando-as para melhorar o desempenho das organizações.

Para tal foi realizado um estudo de benchmarking para a INCUBADORA X utilizando um questionário sobre as boas práticas implementadas nas incubadoras e aceleradoras.

2. Incubadora e Aceleradora

2.1. Conceito Incubadora

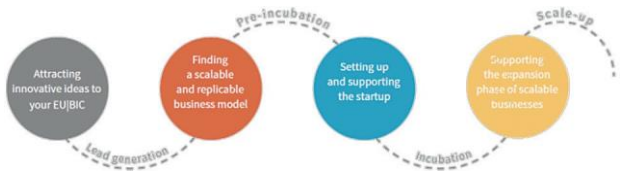
Uma incubadora de empresas é uma organização destinada a promover o desenvolvimento de empresas empreendedoras, ajudando-as a sobreviver e crescer durante o período de arranque, quando estas são mais vulneráveis, através de um conjunto de recursos de apoio e serviços que podem incluir espaço físico, capital, formação, serviços comuns e *networking*.

Os objetivos de um programa de incubação são:

- Criação de postos de trabalho na comunidade;
- Melhorar o clima empresarial;
- Manter as empresas na comunidade;
- Construir ou acelerar o crescimento de uma indústria na comunidade;
- Diversificar a economia local.

Os programas de incubação de negócios são, muitas vezes, promovidos por empresas privadas ou entidades municipais e instituições públicas, tais como faculdades e universidades, entre outros. O seu objetivo é ajudar a criar e a fazer crescer empresas jovens, proporcionando-lhes o apoio necessário e serviços financeiros e técnicos. Atualmente, uma das principais vantagens do apoio das incubadoras é a sua ligação internacional através da Associação da Rede Europeia dos BIC (EBN – *European Business & Innnovation Centre Network*), que permite um concurso mais amplo e com maiores possibilidades, com mais de 160 BIC's nos 25 países da União Europeia, procura incrementar a cooperação entre os instrumentos de suporte a projetos inovadores. Do ponto de vista operacional, a cadeia de valor das incubadoras traduz-se nos seguintes segmentos específicos:

FIGURA 2: Cadeia de Valor



Fonte: EBN (2016)

2.2. Conceito de Aceleradora

Segundo Pedro Rocha Vieira, cofundador e presidente da Beta-i, nunca foi tão fácil criar um novo negócio com potencial de crescer de zero a infinito em pouco tempo, e nunca foi tão barato desenvolver um produto de base tecnológica. Por outro lado, vivemos numa época de tanta incerteza, velocidade e complexidade. De acordo com Pedro Rocha Vieira, os aceleradores são um processo profundamente exigente de seleção de *startups* com alto potencial, de capacitação através de *mentoring*, com empreendedores experientes, e focados no desenvolvimento de mercado e de produto a um ritmo acelerado.

Várias startups ou empresas no seu início de vida decidem recorrer a incubadoras ou programas de aceleração para ajudar o seu negócio a ter um crescimento saudável e sustentado.

Fundamentalmente, se as incubadoras ensinam a empresa a andar, as aceleradoras ensinam-nas a correr. As incubadoras oferecem um espaço físico, oportunidade de estabelecer conexões e apoio a projetos ou ideias inovadoras em fase embrionária. Por outro lado, as aceleradoras oferecem tipicamente:

- programas com uma duração definida, durante os quais as *startups* trabalham;
- programa de *workshops* e mentoria;
- afinação do modelo de negócio;
- melhorar o produto e as estratégias de comercialização, entre outros.

Os aceleradores são provavelmente o melhor modelo de capacitação de empreendedores e de aceleração de negócios de sucesso, são um motor central na dinamização de qualquer ecossistema empreendedor e uma excelente oportunidade para uma estratégia de inovação aberta das grandes empresas.

3. Resultados do Questionário

3.1. Incubadoras Nacionais

Para a realização do questionário optou-se por um modelo já implementado pela *Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES)* pela *European Commission's Entreprise DG*, cujo objetivo é verificar quais as melhores práticas utilizadas pelas incubadoras, adaptado posteriormente pela Astrolábio, Orientação e Estratégia, S.A. para as aceleradoras. O questionário foi dirigido a incubadoras nacionais a atuar no mercado desde os anos 90.

Das incubadoras nacionais inquiridas constata-se que:

- a maioria são *Business & Innovation Centre* (BIC), sem fins lucrativos e possuem uma localização urbana;
- mais de 50% dos custos operacionais dizem respeito às remunerações;
- no que diz respeito às fontes de financiamento recorrem, maioritariamente, a autoridades nacionais e outras agencias públicas;
- o impacto do corte dos financiamentos públicos não teria impacto nas atividades das incubadoras mantendo-se nos níveis atuais;
- o prazo máximo de incubação varia entre os 3 e os 4 anos;
- os preços praticados são abaixo ou ao nível da concorrência;
- nenhuma das incubadoras detém participação das empresas incubadas.

No que diz respeito às aceleradoras constatou-se que:

- são sem fins lucrativos e possuem uma localização urbana;
- a implementação demorou cerca de dois anos;
- no que diz respeito às fontes de financiamento recorrem a entidades nacionais e órgão públicos;
- faz parte do plano de negócio gerar rendimentos suficientes de fontes não públicas para cobrir os custos operacionais;
- caso fosse interrompido o financiamento por parte das entidades nacionais e órgão públicos as atividades iriam parar por completo;
- a duração máxima dos programas de aceleração é de 6 meses.

4. Conclusão

Em suma podemos referir que os resultados do questionário se encontram em sintonia com os tópicos definidos pela Comissão Europeia. Das principais conclusões destaca-se: (1) as incubadoras e aceleradoras devem-se promover através de parcerias inclusivas entre o setor público e privado; (2) no que diz respeito ao valor acrescentado, há quatro áreas chave neste aspeto: formação dos empreendedores (fase de pré-incubação), aconselhamento empresarial, apoio financeiro (em alguns casos a partir de parceiros da incubadora, sendo que normalmente é através de ligações externas), e apoio tecnológico e (3) há um número variado de configurações no que toca ao cobrimento de custos operacionais e, enquanto muitas incubadoras/aceleradoras assentam em dinheiros públicos, há um forte argumento a favor da minimização da dependência desta fonte de rendimento.

Referências

[1] ABRA II. [online]. *Programa de Aceleração de Empresas*. Disponível em: http://www.smartalk.com.br/ebook/aceleradora.pdf

[2] ANJE (2015). [online]. Disponível em: http://www.anje.pt/portal/anje-startups-partilham-beneficios-da-experiencia-de-aceleracao-no-programa-inres

[3] Baptista, Costa (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.

[4] Bhatli, Dhruv (2014). *Best Practices At Top University Business Incubators*. Disponível em: http://ubi-global.com/

[5] Compete 2020. [online]. StartUP Portugal: Estratégia nacional para o empreendedorismo. Disponível em: http://www.poci-compete2020.pt/noticias/detalhe/StartUP-Portugal-Estrategia-nacional-para-empreendedorismo

[6] Dinheiro Vivo (2016). [online]. Disponível em: https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/o-papel-das-boas-incubadoras-e- aceleradoras/

[7] EBN (2016). EU|BIC 2016 Impact Report - Incubating Innovation. Disponível em: http://ebn.be/

[8] European Commission Enterprise Directorate General (2014). Benchmarking of Business Incubators. Ref. Ares (2014)77244 - 15/01/2014

[9] Informa D&B (2017). Empreendedorismo em Portugal - Retrato do Tecido Empresarial. Maio de 2017, 3ª Edição.

[10] Leadership Business Consulting para o TICE.PT - Pólo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica (2013). Ecossistema de Apoio ao Empreendedorismo de Base Tecnológica em Portugal e Silicon Valley. Disponível em: http://www.tice.pt/sites/default/files/projetos-pdf/estudo_sobre_empreendedorismo_sv.pdf

[11] NOS. [online]. Disponível em: http://www.nos.pt/empresas/repositorio-informacao/criar-uma-empresa/guias-praticos/Pages/incubacao-aceleracao.aspx

Correspondência com o autor:
Ribeiro, P. Astrolábio - Orientação e Estratégia, S.A.
e-mail: pedroribeiro@astrolabio.com.pt

INVESTIR EM TEMPO DE CRISE

Freitas, A.[1], Peixoto, J.P.[1]
[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School.

Resumo:
A crise económica global, iniciada com a inesperada falência do Lehman Brother's, em 2008, teve um efeito dominó noutras instituições financeiras, adquirindo proporções a uma escala mundial, afetando grandemente o mercado europeu, incluindo Portugal. Muitos e divergentes foram os estudos relacionados com a resolução do problema da crise, quer a nível macroeconómico quer microeconómico, sendo uns mais defensores de políticas de austeridade e contenção e outros apologistas de políticas de investimento.
Este trabalho, focaliza-se no mercado português a nível microeconómico, procurando determinar se a estratégia mais adequada, para combater a crise, é a de austeridade ou a de investimento, contrariando a tendência atual. Procedeu-se à análise de vários estudos realizados e a uma pesquisa quantitativa com um carácter descritivo e exploratório, através de inquéritos a várias empresas. A conclusão deste trabalho levou-nos a concluir que o investimento potencia o crescimento, mesmo em tempos de crise.

Palavras-Chave: austeridade, crise económica, investimento, downsizing.

1. Introdução

A grande maioria das empresas de todo mundo foi surpreendida pela crise económica e financeira, despoletada no ano de 2008. A maior parte das organizações não tinham um plano elaborado para combater a crise, o que levou à falência de muitas delas e a situações de grande fragilidade noutras. Poucas foram as empresas que não sentiram este fenómeno.

Neste trabalho, estudam-se várias empresas de diferentes setores de atividade e, quais as metodologias adotadas por estas, no sentido de contrariarem os efeitos negativos da crise económica.

2. Revisão teórica

Foram estudadas algumas contribuições teórico práticas, de estudos similares ao estudo em causa, com algumas conclusões diferentes: para uns, a solução encontra-se em arriscar e mudar] **(Santos, 2012)**; outros] **(Correia, 2013)** apelam ao investimento mas racionalizando os custos; há quem sugira] **(Rodrigues, Santos e Teles, 2016)** a adoção de portfolios expandidos, ou seja, investimentos financeiros fora do contexto operacional das empresas, como solução à crise, e quem aponte como solução para a crise, o aumento do investimento em Marketing] **(Quelch, 2008)**; há ainda quem] **(Cavallo & Serebrisky, 2014)** defenda que a poupança oferece um caminho para maior crescimento e quem] **(Naidoo, 2010)** nos explique que, perante um período de crise, é necessária uma gestão de excelência que funcione como um mecanismo de sobrevivência; outros autores] **(Kotler & Armstrong, 2010)** exploram as alternativas existentes para consolidar uma presença empresarial online, e onde referem o marketing direto e oportunidades no universo online por forma a combater a crise; outros ainda] **(Richardson, 1994)** defendem que existem dois tipos de aprendizagens para lidar com uma crise: "*Single loop* e *double loop*", finalmente, há quem aponte medidas concretas a serem adotadas pelas empresas] **(Lourenço, 2015)**.

A análise desses estudos conduziu-nos a uma conclusão muito simples: existe uma panóplia de sugestões para o combate à crise económica, embora não haja uma solução única e "milagrosa" que se possa adotar, para a resolução deste problema. Para cada caso, deve-se aplicar um conjunto de ações que permitam encontrar uma solução, ou pelo menos, minorar os efeitos negativos da crise.

3. Análise empírica

Neste capítulo, apresento a metodologia empírica usada:

Análise do Problema - Para perceber melhor o objetivo deste estudo importa destacar o problema principal da investigação: *Deveremos optar por uma estratégia de contenção ou de investimento, no combate à crise? Qual o melhor caminho a seguir?*

Dados - Para o estudo em causa e, tendo em vista o público escolhido (empresários e administradores de empresas), os recursos e o tempo disponíveis, a recolha de dados foi feita através de uma amostragem por conveniência. Foram recolhidos os dados durante os meses de dezembro de 2016 a fevereiro de 2017, através de um inquérito. Foi criado um questionário no *Google Docs* enviado a alguns empresários, sendo que outros foram entregues e preenchidos pessoalmente.

Metodologia - Grande parte do valor de um estudo de mercado depende da eficiência do questionário usado para a recolha das informações. Foram usadas três formas distintas de questionário: presencial (em mão), por via telefónica ou via *online (e-mail)*. O questionário é composto por duas partes: a primeira parte aborda a caracterização do respondente e a segunda contém a maior parte das perguntas necessárias para o objeto de estudo.

Hipóteses - No âmbito desta investigação e com vista a dar resposta à questão central, foram elaboradas várias questões, cujas soluções permitirão obter uma resposta ao problema formulado:

1- As empresas estavam preparadas para a crise global que se fez sentir, após 2008?
2- As empresas mudaram a sua estratégia para combater a crise?
3- Quais os resultados obtidos com as mudanças efetuadas nas empresas?
4- Em caso de ter havido, por parte da empresa, uma adaptação à crise, esta foi no sentido do investimento ou no da austeridade?
5- Em qual dos casos (investimento ou austeridade) as empresas obtiveram um resultado mais favorável?

Análise dos dados - O questionário em causa foi enviado para 150 empresas e empresários. Após a execução do inquérito, foram recolhidas as respostas e posteriormente compilados os resultados. Após a recolha dos dados, procedeu-se ao tratamento dos mesmos utilizando metodologias de estatística descritiva.

Resultados - A amostra recolhida tem as seguintes características:

- 74% dos inquiridos são casados e 88% dos inquiridos são do sexo masculino;
- predomina a faixa etária dos 41 aos 55 anos, sendo que muito próxima desta, se situa a faixa etária dos maiores de 55 anos;
- todos os inquiridos têm nacionalidade Portuguesa;
- existe uma variabilidade enorme no concelho de residência dos inquiridos, embora a maior parte seja de Santa Maria da Feira (19%) e de São João da Madeira (11%);
- a maioria dos inquiridos tem o ensino secundário (42%), seguida da formação académica ao nível da licenciatura (34%) e do ensino básico (12%).

Inicialmente, tenta-se perceber se os empresários tomaram medidas de combate à crise. Dos empresários inquiridos, 45% responderam que foram tomadas medidas de investimento nas suas empresas, 51% responderam que foram tomadas medidas de poupança e redução de custos e apenas 4% alegou não ter tomado qualquer medida de combate à crise.

Seguidamente, tenta-se perceber quais as medidas de redução de custos adotadas e concluí que, na grande maioria, foram medidas de racionalização dos custos (66%), seguida pela redução dos recursos humanos (29%).

Já para os que responderam que aplicaram medidas de investimento, a maioria alega que aplicou um plano estratégico de marketing (39%), sendo que 22% respondeu que contratou mais pessoal, com o intuito de reforçar a sua equipa de trabalho. Em seguida, 15% dos inquiridos respondeu que diversificou para novos mercados, 12% alegaram que investiu na formação dos recursos humanos existentes na empresa e, com a mesma percentagem, alegaram ter investido em novas tecnologias.

Como forma de perceber se estas medidas foram aplicadas com sucesso nas empresas, questionou-se sobre o crescimento nos últimos 8 anos das mesmas. De notar que 39% das empresas tiveram crescimento, apesar da crise, e 62% das mesmas mantiveram ou diminuíram o seu volume de negócios.

Finalmente e, como conclusão do inquérito, perguntou-se aos inquiridos quais seriam, no seu entender, as medidas mais eficientes no combate à crise. Destacada das demais medidas, com 44% das escolhas, aparece o aumento do investimento e o melhoramento da eficiência da gestão de marketing. Em seguida, aparece o investimento em capital humano com 28% e avaliar e medir cada investimento com 15%. Já o melhoramento da relação com os consumidores aparece a seguir, com 9%. A redução dos recursos humanos foi a opção menos selecionada, tendo tido apenas 4% da seleção dos empresários e administradores que participaram ativamente neste inquérito.

4. Conclusão

Este trabalho foi bastante interessante, na medida em que as empresas em estudo adotaram estratégias quase opostas e muito díspares umas das outras. Houve empresas que apostaram em campanhas de comunicação e marketing, tentando desta forma inverter a tendência de quebra dos lucros, outras investiram em novas tecnologias, contratação de recursos humanos ou apostando na formação destes, enquanto outras empresas, apostaram numa política de austeridade e contenção, reduzindo pessoal, racionalizando custos.

Como podemos comprovar neste estudo, a maioria das empresas em causa atuam tanto no mercado nacional como no internacional. Destas, 51% adotaram medidas

contracionistas, 45% adotaram medidas de investimento e apenas 4% não adotaram qualquer medida para superar a crise. Verificou-se que a grande maioria das empresas que adotaram medidas de investimento foram as que cresceram nos últimos 8 anos, tendo a maioria destas adotado medidas como a contratação de pessoal e o investimento num plano estratégico de marketing. Curiosamente, nenhuma das empresas que adotou como medida a redução dos recursos humanos teve crescimento nos últimos anos.

Neste estudo, boa parte das empresas pertence ao setor do calçado. Sabendo que este setor investiu fortemente nos últimos anos, obtendo consequentemente um grande crescimento, provámos que o investimento é a forma mais eficaz de combate à crise.

Foi também enriquecedor saber que a maioria dos empresários teria hoje, optado por aumentar o investimento e melhorar a eficiência da gestão de marketing nas suas empresas, provando assim que a maioria das empresas que investiram cresceram e que das que adotaram medidas de austeridade apenas uma minoria realizou esse feito.

A crise veio alterar a forma como os consumidores olham para as marcas e, em última instância, os seus padrões de consumo, procurando controlar os impulsos emocionais e adotando uma postura cada vez mais racional. Nesse sentido, as empresas têm de ser capazes de se adaptar a uma nova forma de estar no mercado, mais dialogante e com capacidade para estabelecer com os clientes relações mais próximas e de maior confiança. É no instável equilíbrio associado às crises económicas que as empresas têm de ir escrevendo o seu futuro. Por entre estratégias de marketing e uma atenção redobrada no serviço ao cliente, as empresas devem ter sempre na linha de horizonte a capacidade de adaptação e inovação. Tal como defende Kotler, P., & Keller, (2006) o caminho para superar uma crise económica passa sempre por se diferenciar face aos demais.

5. Limitações e investigação futura

A principal limitação do presente estudo prende-se com a reduzida quantidade de respostas obtidas nas entrevistas e questionários, uma vez que a recolha de um número mais significativo permitiria um estudo estatístico mais profundo e consistente.

O facto de o estudo ter sido analisado apenas durante os meses de novembro, dezembro, janeiro e parte do mês de fevereiro, condicionou os resultados pois, tendo este estudo tido uma duração mais longa teria, com certeza, oferecido uma maior participação por parte dos inquiridos.

Como forma de obter um estudo mais profundo e analítico, julgo que seria interessante alargar a base de estudo e amostra, quer a nível nacional quer internacional. Poderíamos assim comparar opiniões de vários países e analisar quais os países que optaram principalmente pelo investimento e quais os que escolheram a austeridade e, comparar os resultados obtidos no combate à crise.

6. Implicações na gestão empresarial

Com este trabalho conclui-se que a grande maioria das empresas que optou pela implementação de comportamentos de investimentos conseguiu contrariar a crise, tendo crescido, o que parece provar que em situações tão particulares como esta devem ser reforçados os investimentos.

É de salientar que as empresas que adotaram apenas medidas de poupança, e consequente desinvestimento, pioraram a sua situação económica e financeira. Conclui-se ainda que as medidas mais adotadas, e que reúnem maior consenso por parte dos empresários, são o aumento do investimento, a melhoria da eficiência da gestão de marketing, o investimento em capital humano qualificado e a avaliação cuidada e pormenorizada de cada investimento.

Referências

Bibliografia

[1] Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management*, Upper saddle river.

[2] Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*, New Jersey.

[3] Naidoo, V. (2010). *Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy.*

[4] Quelch, J., (2008). *Marketing your way through a recession.*

[5] Rodrigues, J., Santos, A. & Teles, N. (2016). *A financeirização do capitalismo em Portugal.*

[6] Richardson, B. (1994). *Crisis management and management strategy.*

Cibergrafia

[1] Cavallo, E. & Serebrisky, T. (2014). *Poupança para o desenvolvimento, em* https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7677/Poupanca-para- o-desenvolvimento-Como-a-America-Latina-e-o-Caribe-podem-poupar-mais- e-melhor.pdf?sequence=10.

[2] Correia, L. (2003). *O desafio da mudança* – centroatlantico.pt magazine, em http://www.centroatl.pt/revista/out2003/pdfs/ca-magazine-out03-investir.pdf

[3] Lourenço, L. (n.d.). *O que é que uma empresa deve fazer em tempos de crise,* em https://blog.runrun.it/vendas-o-que-sua-empresa-deve-fazer-em-tempos-de-crise/.

[4] Santos, Sofia (n.d.). *Manual de sobrevivência sobre como resolver a crise na empresa,* em http://pme.pt/como-resolver-uma-crise-na-empresa/.

Correspondência com o autor:
Freitas, A. Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.
e-mail: aff@cinca.pt

O processo comunicacional na implementação do *Balanced Scorecard*

Machado, J.A.[1]
[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School.

Resumo:
O uso do Balanced Scorecard e de outras ferramentas de gestão estratégica estão cada vez mais a ganhar ímpeto no seio das empresas que cada vez mais deixam os seus mercados locais em detrimento de mercados mais abrangentes e até globais. A questão da comunicação assume uma importância central na implementação do Balanced Scorecard. Através de uma metodologia qualitativa realizada ao longo de 10 anos, o autor estudou o papel da comunicação no processo de implementação do Balanced Scorecard para tentar perceber que tipo de papéis a comunicação deve revestir-se. Este artigo permitiu concluir que a comunicação no seio da implementação do Balanced Scorecard é composta por 4 importantes papéis: conhecimento do staff sobre a estratégia da empresa; conhecimento de como o staff se encaixa na estratégia; o feedback transmitido pelas chefias a cada elemento das equipas; e ser um aspeto cultural da organização. O facto de podermos categorizar os papéis que a comunicação interna assume dento de uma organização permite aos gestores conseguir gerir e implementar melhor o processo comunicacional e desta forma melhorar o desempenho e a eficácia do Balanced Scorecard corporativo e da implementação estratégica.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, comunicação, objetivos corporativos.

1. Introdução

O Balanced Scorecard trouxe uma nova dinâmica à implementação, medição e gestão da estratégia corporativa. No atual mundo competitivo, cada organização necessita de possuir uma ferramenta de controlo e gestão estratégica que lhes permita saber com exatidão qual a sua performance, e efetuar os ajustes necessários **(Pérez et al., 2017)**.

A premissa base da ferramenta de gestão estratégica concebida por Kaplan e Norton, é a de que a medição da performance deve estar intrinsecamente ligada com as prioridades e objetivos estratégicos **(Gratton, 2016; Pollanen, 2016)**.

Com este artigo científico, o autor pretende perceber se o processo de comunicação (numa ampla abordagem), de fato, é importante e influencia a execução e gestão do Balanced Scorecard, de modo a maximizar os resultados da ferramenta e da própria estratégia corporativa.

2. Metodologia

Para estudar a importância do processo de comunicação na implementação estratégica do Balanced Scorecard foram conduzidas nos últimos 10 anos entrevistas presenciais (30), sessões de focus group (4) e observação de comportamentos (15) a algumas pessoas chave das organizações por onde o autor trabalhou ou exerceu consultadoria.

As 30 entrevistas presenciais foram conduzidas a diversos atores na implementação e utilização do Balanced Scorecard de uma multinacional da indústria automóvel. As 4 sessões de focus group foram conduzidas a pessoas de diferentes empresas que lidavam diretamente com o Balanced Scorecard. A observação de comportamentos a 15 indivíduos da multinacional da industria automóvel que lidavam diariamente com o Balanced Scorecard, baseou-se na observação de comportamentos dos individuos face à utilização da ferramenta (analisando com quem partilhavam a ferramenta, e o seu empenho em alimentar e usufruir da ferramenta).

3. Apresentação e discussão dos resultados

3.1. Primeiro papel da comunicação: disseminar a informação

As organizações têm de ter bem clarificada qual é a sua visão e qual a estratégia necessária para alcançar essa visão, pois só depois é que a mesma será traduzida em ações que conduzam ao fim esperado **(Askarany,2017)**.

Kaplan e Norton (2008), referem que os funcionários

querem ter orgulho da sua organização, pois passam a maior parte do seu tempo e da sua vida nas mesmas. O capital humano da empresa deve sentir que a organização a que pertence é eficaz e eficiente. Os mesmos autores afirmam que ninguém gosta de trabalhar numa organização com baixa performance. É neste contexto que a comunicação estratégica (bem como a missão, visão e comunicação dos valores da empresa) surge como o primeiro passo para criar a motivação necessária à moldura humana que compõe o nosso tecido empresarial.

Segundo a análise qualitativa levada a cabo pelo autor, as empresas devem informar todos os seus funcionários anualmente, em reuniões anuais (ou duas vezes por ano, se necessário) sobre os objetivos estratégicos da empresa, as suas prioridades, as suas metas, os temas estratégicos, as expectativas, as dificuldades esperadas e o feedback do desempenho da estratégia do ano anterior. Se no seio da empresa a comunicação for ampla e aberta, ela acaba por envolver toda a moldura humana da empresa, trabalhando em uníssono em torno de um objetivo comum: a estratégia corporativa da organização. Manter os funcionários informados deve ser parte integrante da estratégia corporativa de qualquer empresa **(Al-Ghamdi, Roy & Ahmed 2007)**.

Desta forma, todas as pessoas que trabalhem numa organização que preconiza este primeiro papel comunicacional (disseminar a informação) possuem os dados, os conhecimentos e as informações necessárias para começarem a pensar como elas (enquanto indivíduos e enquanto equipas departamentais) podendo desta forma ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos estratégicos.

Lepsinger (2008), enfatiza a ideia de não subestimar a importância de levar tempo para garantir que todos na organização tenham entendido a estratégia corporativa e saibam o que a empresa tem efetivamente de alcançar. Somente compreendendo o ponto de partida e o objetivo corporativo, é que as equipas de trabalho podem identificar as lacunas que devem ser superadas.

Como podemos concluir, desta forma, a empresa transmite e instila o pensamento estratégico organizacional, através dessas reuniões, que também são usadas como o início do processo de alinhamento organizacional. De acordo com **Malina w Selto (2001)**, o processo de comunicação deve ser claro, confiável e compreensível para todos, com metas e termos definidos e concisos, pois só desta forma é que se consegue tangibilizar e operacionalizar a estratégia corporativa.

De acordo com **Lilienthal (2002)**, o motivo principal para que as pessoas deixem as empresas não é o salário, mas sim o fato de sentirem que não são ouvidos na empresa e que as chefias não se preocupam com eles. Assim, se as empresas conseguirem envolver toda a estrutura humana na estratégia corporativa, os gestores cumprem este hiato e criam boas bases para um sistema de comunicação limpo, compreensivo e interativo, que é essencial para alcançar os objetivos corporativos e poder implementar ferramentas estratégicas e operacionais como o *Balanced Scorecard, Tableau de Bord,* e *Execution Premium*.

Assistimos que, de forma simples, estas empresas conseguem criar um "fórum aberto" dentro da empresa, onde as questões e dúvidas sobre a estratégia corporativa, medidas/planos de ação, objetivos, metas, indicadores-chave de desempenho, podem ser facilmente discutidas **(Ridelberg e Svensson, 2006)**.

3.2. Segundo papel da comunicação: como o staff se encaixa na estratégia corporativa

Kaplan & Norton (2008), referem que, na maioria dos casos, ocorre uma implementação bem-sucedida do Balanced Scorecard e da estratégia corporativa, quando as organizações conseguem criar uma fusão entre a motivação individual e a motivação corporativa, apoiada por um sistema de recompensa justo e eficiente. Segundo a análise dos dados recolhidos pelo autor, depois da mensagem estratégica ser amplamente difundida pelos trabalhadores da organização (que abordámos anteriormente), a empresa deve começar a construir os mapas de estratégia desdobrando os objetivos que vêm do patamar hierarquicamente acima (processo de cascading) **(Pérez et al., 2017)**.

Um dos principais benefícios do cascading é que permite clarificar o que as organizações desejam alcançar **(Loch, 2008)**. Quando os funcionários não entendem como encaixam na estratégia corporativa da organização, eles tendem a refugiarem-se nos seus "micro-processos locais" que eles conhecem muito bem e que acabam por funcionar como "ilhas" de segurança para o que está a acontecer no exterior dessa "ilha".

O cascading permite que cada pessoa saiba exatamente o que fazer e como pode contribuir individualmente para a estratégia corporativa do grupo. Como **Lock, (2008)** afirma, outro benefício resultante do cascading é o envolvimento das pessoas nas suas próprias ferramentas de medição de performance orientadas para o cumprimento da estratégia. O envolvimento na tradução da estratégia permite a criação de indicadores que as pessoas entendam, usem regularmente e acima de tudo que se preocupem.

Mas isso não seria suficiente, e como tal será preciso ir mais longe, e criar Balanced Scorecards individuais, a fim de comunicar os objetivos individuais de cada empregado **(Kaplan & Norton, 2008)**. Esses objetivos pessoais estão alinhados com os objetivos da respetiva unidade de negócios que integram, que por sua vez estão alinhados com os objetivos corporativos e com a estratégia da empresa.

De acordo com **Kaplan & Norton, (1996)**, comunicar e ligar todo o processo estratégico, permite que os gestores comuniquem a sua estratégia de cima para baixo na organização, além de vinculá-la a objetivos das unidades de

negócio e dos próprios indivíduos.

O mapa de estratégia e o processo de cascading facilitam a comunicação de cima para baixo de acordo com **Scholey, (2005)**. Ele afirma que dessa forma, existe uma tendência para melhorar a compreensão e consciencialização dos funcionários sobre a estratégia, o que permite uma melhor execução e mensuração da própria estratégia.

A falta de clareza em metas e expectativas (por parte da equipa) pode ter um impacto significativo no desempenho do negócio quando não é colocada no contexto de objetivos organizacionais, o que pode colocar em risco a estratégia corporativa **(Lepsinger, 2008)**. Se as pessoas não sabem qual é o seu papel, e se não estão conscientes do contexto corporativo e das lacunas que devem ser eliminadas, podem "prejudicar" a organização.

O benefício imediato de compartilhar esse tipo de informação com todo o staff da empresa é que ele serve para que os funcionários assumam um papel mais ativo ao assumirem a responsabilidade (emporwment) pela execução das estratégias corporativas **(Ridelberg & Svensson, 2006)**.

3.3. Terceiro papel da comunicação: feedback

O feedback (positivo e negativo) é a ferramenta por excelência para melhorar o desempenho dos indivíduos, e o staff precisa de saber regularmente o desempenho das suas ações **(Saunders, 2007)**.

De acordo com a análise dos dados recolhidos pelo autor, o feedback assume o terceiro papel da comunicação nas organizações. O autor subdividiu o feedback em duas partes: feedback operacional diário e o feedback do progresso estratégico.

O feedback operacional diário tem um impacto na moral das "tropas". Como foi concluído pelo autor no decurso do trabalho de campo, saber que existe alguém que nos controla, e que nos transmite o feedback da nossa performance é estimulante para as funções diárias. Em empresas, especialmente as grandes (tal como a multinacional da indústria automóvel), é essencial que os funcionários sintam que sua hierarquia é plenamente consciente do seu desempenho diário, para motivá-los a fazer mais e melhor. Além disso, o feedback da equipa permite que os gestores tomem conhecimento das dificuldades, problemas, obstáculos, medos, falta de meios dos seus funcionários e como líderes (que são), eles devem estar preparados para resolver problemas, usar a sua influência noutras pessoas, ensinar, gerir, delegar, e organizar o trabalho em equipa para que o feedback possa ser positivo.Este apoio e suporte dado pelas chefias tem um efeito positivo na eficácia da equipa **(Somech & Drach-Zahavy, 2013)**.

O feedback do progresso da estratégia é outra parte do processo de feedback. Também é essencial que o staff tenha um conhecimento periódico do desempenho da estratégia das suas unidades de negócios, suporte ou departamental, bem como a estratégia corporativa. Isso é importante para motivar toda a equipa a fazer mais e melhor, e para a equipa aferir se os seus esforços estão a ser recompensados e acima de tudo para entender o impacto dos resultados da estratégia local na estratégia corporativa da empresa.

O autor preconiza ainda, que se utilize um dashboard para cada uma das unidades de negócios, para dar esse tipo de comunicação (feedback), pois tal foi observado nos dados recolhidos e verificou-se ser de crucial importância. Este dashboard pretende, segundo o autor, cumprir com dois grandes objetivos: o primeiro é comunicar para o interior da unidade de negócio e o segundo é comunicar para o exterior da unidade de negócio, alavancando desta forma o benchmarking dentro da própria organização e auxiliando na co-criação de ideias **(Niven, 2006; Bell et al. 2011; Somech & Crach-Zahavy, 2013; van Dijk et al. 2012; Perry-Smith & Shalley, 2014)**.

Bloomquist & Yeager, (2008) constatam que a comunicação frequente em vários níveis é necessária para alcançar os benefícios que advém da implementação do Balanced Scorecard, referindo-se também à postura clara da organização. **Lawson, Stratton e Hatch, (2006/2007)** descrevem que os dashboads, são frequentemente utilizados nas unidades de negócio, para monitorizar dados que são mensurados com frequência e que estão relacionados com a eficiência e saúde corporativa. Por outro lado, os Balanced Scorecards são descritos como sendo mais focados na monitorização dos objetivos estratégicos e das suas realizações (metas atingidas). Como **Lawson et al., (2006/2007)** defendem estes dois mapas (Balanced Scorecards e dashboards) complementam-se e têm uma tendência convergente nas organizações atuais.

De acordo com **Sinickas, (2007)**, os dashboads dão mais impacto e força aos dados de desempenho das unidades de negócio/departamentos, pois permitem rastrear o progresso visualmente de forma fácil e clara.

Abernathy, (1997) defende que o feedback periódico permite que os gestores avaliem as tendências de desempenho e façam correções atempadas que não podem ser efetuadas com informações meramente anuais.

Outro aspeto importante relacionado com a comunicação prende-se com o timing para dar o feedback (que é abordado por **Lilienthal, 2002**). O processo de feedback é baseado e fundamentado numa perspetiva de cima para baixo (top-down), e a velocidade com que uma empresa reage à informação que recebe, pode ser a diferença entre um vencedor e um perdedor - e todos os funcionários devem estão conscientes disso.

3.4. Quarto papel da comunicação: ser um aspeto da cultura corporativa

Segundo os dados observados e analisados pelo autor,

quando uma organização aplica os 3 anteriores papéis no processo de comunicação, de forma repetida, acaba por criar uma cultura, ou seja, cria-se um sistema que funciona, que as pessoas gostam de usar, e por isso eles acreditam e desfrutam da maneira como a sua organização é gerida.

O processo de comunicação apoia a cultura organizacional e o interesse individual ao reforçar padrões de comportamento, valores partilhados e crenças **(Malina & Selto, 2001)**. De acordo com esses autores, a comunicação efetiva demonstra que a organização faz o que diz e que as recompensas individuais ou coletivas baseiam-se nas suas próprias ações e podem ser um instrumento de mudança cultural e estratégica.

Ter um bom sistema de comunicação para "espalhar" a própria estratégia corporativa leva a uma cultura corporativa forte e valiosa. A criação de um clima comunicacional aberto propicia um melhor trabalho em equipa, o aprimoramento das relações de trabalho, o aumento da satisfação no trabalho, e a inovação e criatividade **(Saunders, 2007)**. Um bom sistema de comunicação cria um ambiente favorável para uma cultura corporativa sólida e efetiva que ajudará a própria empresa a alcançar os seus objetivos estratégicos.

O estudo de **Crawford & Strohkirch (2006)** sugere que aqueles indivíduos que possuem uma diminuta capacidade de apreensão ao nível comunicacional são menos capazes de gerir atividades de conhecimento num ambiente social / organizacional. Na mesma linha **Lindeborg (1994)**, considera que uma boa comunicação cria laços entre as diferentes partes interessadas, envolve toda a força de trabalho pois estes recebem e partilham informações, e em conjunto (toda a hierarquia) estão envolvidas na construção e execução dos objetivos estratégicos de cada unidade de negócios/departamento. O envolvimento das pessoas e o facto de elas se sentirem verdadeiramente ouvidas é extremamente positivo e preconizador do sucesso nos objetivos traçados **(Barsade, 2012)**.

4. Conclusões

Como observamos nos dados primários que o autor recolheu, a comunicação pode assumir papéis no processo de gestão do Balanced Scorecard: pode ser o conhecimento do staff sobre a estratégia da empresa; pode ser o conhecimento de como o staff se encaixa na estratégia; pode ser o feedback transmitido pelas chefias a cada elemento das equipas; e pode ser um aspeto cultural da organização (onde a partilha e a comunicação aberta é um "modo de estar").

A falta de comunicação sempre foi uma questão no mundo das empresas. De um lado, os gestores reclamam que as suas equipas não atendem às expectativas, não têm uma ideia clara do próximo passo e têm dificuldade em alcançar resultados **(Xavier, 2002)**. Por outro lado, os funcionários queixam-se de que as mensagens das chefias não são claras, que os mesmos não são informados exatamente sobre o que esperam deles e por último reclama da falta de direção quanto ao plano de ação a cumprir para alcançar os resultados corporativos.

Com este estudo conseguimos aferir que deve existir uma open line comunicacional:

- **Comunicação de cima para baixo** - onde são apresentadas metas e objetivos estratégicos, o processo estratégico é explicado e o aspeto cultural é reforçado.
- **Comunicação ascendente** - que fornece informações sobre as necessidades, perceções e opiniões dos funcionários. Isso ajuda as organizações a selecionar e adaptar seus programas e políticas para atender às necessidades específicas de seus funcionários e, portanto, alcançar os objetivos estratégicos corporativos.

Quando um Scorecard está vinculado a um sistema de gestão de desempenho, permite que a organização alinhe as atividades com a estratégia, impactando as prioridades e o desempenho do pessoal **(Bloomquist & Yeager, 2008)**. Entre as questões-chave para melhores resultados com a abordagem do Balanced Scorecard, a comunicação efetiva em toda a organização leva a uma clara compreensão das principais funções e responsabilidades, não só para os funcionários, mas para todas as partes interessadas **(Atkinson, 2006)**, bem como eleva o seu grau de engagement **(Krishnan & Wesley, 2013)**.

A comunicação tende a fazer com que as pessoas partilhem informações e conhecimentos com aqueles cuja cooperação é necessária para alcançar os objetivos corporativos **(Coulson-Thomas, 2002)**. É um processo de comunicação bidirecional onde a comunicação é vista como um elemento integral do processo de gestão, que influencia o processo de gestão e o aspeto cultural organizacional.

Referências

ABERNATHY, William (1997). Balanced Scorecards make teamwork a reality, The Journal for Quality and Participation, 20: 58-59.

AL-GHAMDI, S. & Roy, M. & Ahmed, Z. (2007). How employees learn about corporate strategy, International Journal, 14: 273-285.

ASKARANY, Davood (2017). How Can We Improve the Balanced Scorecard?, Global Journal of Technology and Optimization, 7:3

ATKINSON, Helen (2006). Strategy implementation: a role for the Balanced Scorecard?, Management Decisions, 44: 1441-1460

BARSADE, S. G., & Gibson, D. (2012). Group affect: Its influence on individual and group outcomes. Current Directions in Psychological Science, 21, 119-123

BELL, S., Villado, A., Lukasik, M., Belau, L., & Briggs, A. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A metaanalysis. Journal of Management, 37, 709-743

BLOOMQUIST, P & Yeager, J. (2008). Using Balanced Scorecard to align organisational strategies, Healthcare Executive, 23: 24-28

COULSON-THOMAS, Colin (2002). Effective corporate communications, Management Services, 46: 14-15.

CRAWFORD, C. & Strohkirch, C. (2006). The critical role of communication in knowledge organizations: communication apprehension as a predictor of knowledge management functions, Journal of Knowledge Management Practice, 7. Retrieved from http://www.tlainc.com/articl122.htm

GRATTON, Lynda (2017). Lynda Gratton's Hotspots And Paul Niven's Balanced Scorecard: Synopsis And Comparative Analysis, Researchjournali's Journal of Management, 5:1

KAPLAN, R. & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, Jan-Feb: 150-161.

KAPLAN, R. & Norton, D. (2008). Execution Premium, Harvard Business Press

KRISHNAN S., Wesley J. (2013). A study on impact of employee communication on employee engagement level, International Research Journal of Business and Management – IRJBM, 4:54-64

LAWSON, R. & Stratton, W. & Hatch, T. (2006/2007). Scorecards and dashboards – partners in performance, CMA Management, 80: 33-37.

LEPSINGER, Richard (2008). Starting an execution revolution, Industrial Management, 50: 27-31.

LILIENTHAL, Peter (2002). If you give your employees a voice, do you listen?, The Journal for Quality and Participation, 25: 38-40.

LINDEBORG, Richard (1994). Excellent communication, Public relations Quarterly - ABI/INFORM Global

LOCH, Christoph (2008). Mobilizing an R&D organisation through strategy cascading, Research Technology Management, 51: 18-26.

MALINA, M. & Selto, F. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard, Journal of Management Accounting Research, 13: 47-90.

NIVEN, Paul (2006). Balanced Scorecard – Step by Step: Maximizing performance and maintaining results, John Wiley & Sons, Inc

PÉREZ, C. & Montequin, V. & Fernandéz, O. & Balsera, J. (2017). Integration of Balanced Scorecard (BSC), Strategy Map, and Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) for a Sustainability Business Framework: A Case Study of a Spanish Software Factory in the Financial Sector, Sustainability 9, 527; doi:10.3390/su9040527

PERRY-SMITH, J., & Shalley, C. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. Organization Science, 25, 1434-1452

POLLANEN, Raili (2016). Linking Strategic Planning and Performance Measurement in Canadian Public Organizations: Does It Improve Performance? Financial Management Institute of Canada, March 1-3

RIDELBERG, S. & Svensson, S. (2006). Welcome to reality – a study of the Balanced Scorecard as a communication tool, Bachelor Thesis at Goteborg University – School of business economics and law

SAUNDERS, Daisy (2007). Create an open climate for communication, The American Salesman, 52: 25-29.

SCHOLEY, Cam (2005). Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan, The Journal of Business Strategy, 26: 12-19.

SINICKAS, Angela (2007). Making communication performance data more compelling – Part 2, Strategic Communication Management, 11: 32-35.

SOMECH, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. Journal of Management, 39, 684-708

SOMECH, A., & Khalaili, A. (2014). Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. Group & Organization Management, 39, 274-299

VAN DIJK, H., van Engen, M., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119, 38-53

XAVIER, Stephen (2002). Clear communications and feedback can improve manager and employee effectiveness, Employment Relations Today, 29: 33-41

Correspondência com o autor:
Machado, J.A. Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares. e-mail: geral@controlplan-consulting.pt

How Consumer Loyalty Reinforces the Power of Private Labels

Amorim, C.[1]

1

Resumo:

According to Ailawadi and Keller (2004), those who manage private labels currently make use of the principles of Brand Management in order to define their strategies vis à vis the expectations of their consumers. Nevertheless, retailer brand management effectively differs from national brand management inasmuch as the private label will take into account the diversity of their supply and consider how it embodies their corporate policy. Understanding private label management is a [highly] topical issue, in that this enables the private label to closely match its supply to customer demand. Our research examines customer orientation as a novel variable in the study of the private label, on the grounds that understanding what customers want in terms of features and benefits should increase levels of loyalty to the supply offered by the private label. In our perspective, the loyalty is associated not with mere repeat purchasing but also trying to evaluate the impact of customer orientation and brand trust generating long-lasting relationships of loyalty which will be able to provide economic returns and strengthen the capital of the private label. After reviewing the existing literature about private label, this research tries to estimate the impact of customer orientation, brand affect and brand choice (as antecedent variables) on brand trust and brand commitment (as mediating variables). The interaction results must show us the conditions for getting loyalty behaviours. At this moment we just finish the collecting data with an on-line survey by using a convenience sample for applying a structural equation modeling in order to test hypotheses about the model's variables.

.

Palavras-Chave: Private label; Customer Value; Customer Orientation; Brand trust; Brand Loyalty

1. Theoretical Background

1.1. Private Labels:

According to the Private Label Marketing Association, a private label is defined as follows:

"All merchandise sold under a retail store's private label. That label can be the store's own name or a name created exclusively by that store. In some cases, a store may belong to a wholesale buying group that owns labels which are available to the members of the group. These wholesaler-owned labels are referred to as controlled labels."

Herstein and Jaffe (2007) and Bergès-Sennou et al (2004) also observe that private label brands are defined as brands in which production is controlled and marketing strategies are defined and developed by the retailer in accordance with criteria framed by their corporate policies.

The earliest studies of retailer brands focused on the consumer's attitude towards the private label and studied personality traits and attitudes individually. More recent studies, however, have turned more towards the history and outcomes of consumer attitudes to private labels.

When retailers themselves began to see retailer brands and their management as added-value, they started investing in market knowledge by means of identifying their customers' purchasing decision factors as a way of grasping what it is that consumers most value and appreciate.

With regard to purchasing behaviour, according to Baltas (1997, 2003) there are categories of product in which consumers are more brand-sensitive and other categories where they are not, such as commodities. When purchasing frequency in a particular category is high, the consumer has more experience and consumers are therefore more familiar with the brands in this category of product which reduces purchasing uncertainty. Baltas (2003) points out that more frequent consumers have less brand sensitivity and hence greater price sensitivity. The goal of the private label is to reach experienced consumers, as these are the ones who more readily perceive certain indicators such as purchase risk perception.

Given retailers' knowledge of the market and of purchasing behaviour, according to Ailawadi and Keller (2004) the principles of Brand Management are currently used by those managing private labels with the aim of managing supply on the basis of the attributes sought by their customers.

Customer Orientation:

Since Narver and Slater (1990) conceptualised the construct of market orientation, various authors have shown a particular interest in the study of customer orientation. Reviewing the literature reveals that customer orientation is a part of the market orientation construct; apart from customer orientation, the construct also comprises the variables of competitor orientation and inter-functional orientation. Our focus in the present investigation is on the customer orientation construct, whose role in the proposed Model is as an antecedent variable of brand loyalty; we will seek to estimate to what extent customer orientation is a determining factor in customers' choice of a private label.

According to Holbrook (1999, p. 5), value to the consumer is defined as "an integrative relativistic preference". This is the most important aspect for the consumer – perceived brand value: it is only this perception that gives rise to the consumer's ability to differentiate a given brand from the rest. Zeithaml (1988, p. 13) identifies four points that are fundamental to defining value to the consumer: low price; the fact that the product has the attributes the consumer wants (Whatever one wants in a product); value for money; how much the consumer is willing to give in relation to what they get. Add to that the fact that for Rindfleisch and Moorman (2003) the concept of customer orientation is understood as the ensemble of brand-related beliefs and behaviours generated due to the prioritisation of consumer values and interests (Deshpande, Farley and Webster 1993; Narver and Slater 1990). It should be emphasised that it is important for brands to implement this added value, and that to do so requires an appropriate strategy both with regard to technical investment and with regard to investment in the brand's image (Anderson 1982). However, it is also necessary for the customer to perceive this added value. This fact justifies the inclusion of this variable in the Model we are testing inasmuch as it encourages repeat purchasing of the product; the customer will perceive that the main purpose of this technical investment and the added value created by the brand is to satisfy their expectations.

In this context, Brand Management policies will only be effective when they target the interests and benefits perceived by customers as added value in a policy of innovation, production and the level of performance delivered. Narver and Slater (1990), as well as Jaworski and Kohli (1993), also advocate the idea that customer orientation includes the belief that high company performance translates to a consumer perception of quality.

In the case of a private label, the image that the brand adopts has to be consistent with the image of the point of sale and the latter's customer policy. One of the advantages that a private label has over national brands lies in the affective component: the consumer needs to create an affective relationship with the retailer in order for this trust to be extended to their own-brand products. This is the justification

for the entire point-of-sale strategy, whether with regard to the quality of service provision or with regard to the information made available by the retailer. In order to create loyalty strategies, however, whether for a private label or a national label, it is vital to ensure consumer confidence in the attributes and performance of the product supplied.

According to this point of view, value to the customer is an outcome of their co-production of the private label's value. In the first place, we need to determine the profitability or return for the brand of different segments of customers; secondly, we need to examine "the economics of customer acquisition", that is to say we need to understand the brand's ability to retain customers and the opportunities it creates with regard to policies of cross-selling, up-selling and building customer advocacy. All these elements contribute to increasing the value and durability of the customer/brand relationship.

Brand Affect:

"It is the consumer's affective response to the brand due to the consumption experience or indirect exposure associated with the brand", Keller (2003).

Chaudhuri and Holbrook (2001, p. 82) define brand affect as "The brand's potential to elicit a positive emotional response in the average consumer as a result of its use." It is important to mention that this positive emotional response on the part of the consumer is significant after they have used the brand, because it is only at this stage that their evaluation is carried out. This is the definition adopted in the present text, inasmuch as it explains to what extent affect has the capacity to elicit positive sentiments and behaviours as a result of [the consumer's] evaluating the use of products and services. Having identified this as an antecedent variable of trust and commitment, we will see how it explains loyalty behaviours expressed in the form of repeat purchasing.

The degree of affect, however, relates to the different categories of product. Chaudhuri and Holbrook (2001) suggest that the different attributes of the different categories of product influence the levels of brand affect, brand trust and brand loyalty. The consumer's awareness of product categories probably precedes their thoughts and feelings with regard to the brands and product categories they choose.

Affect can influence cognitive perception of a brand, although contradictory situations can arise with regard to perception. Brand affect depends on one's experience in the moment of receiving the information [in question], and on the way the consumer processes this information with regard to the brand (Bless et al. 1996).

Considering the same variable but from a cognitive point of view, Sung and Kim (2010) consider that with regard to gathering information the impact of brand affect can be perceived in two ways:

when the consumer receives the information on the product they evaluate each unit of information;

In theoretical terms, on the other hand, according to Bower (1981), Forgas (1995) and Isen et al (1978), affect and cognition are often understood as being related to the consumer's individual experience with regard to a given moment. Affect is understood as a determinant input, associated with the state of mind in which the individual finds themself. If we assume that their expectation with regard to product performance is positive, then their feelings with regard to the brand will be positive.

From a market point of view, however, according to Garbarino e Edell (1997), both products and services are perceived by the consumer by [carrying out] a series of evaluations of the attributes associated with alternative supplies. Both the characteristics of products and the feelings or sensations associated with consuming [them] influence [the consumer's] attitude towards the brand.

According to Chaudhuri and Holbrook (2001), if trust and affect are interrelated they influence the consumer's degree of commitment to the brand. Brand affect is thus interpreted as the potential that a brand has to provoke a positive emotion following its use.

Brand Choice

The concept of brand choice is based on models that refer to the consumer's cognitive awareness of the brand. The goal of the customer will always be to maximise gain or utility of function (Roberts and Lattin, 1997) in relation to the choice they make. This is significant when we consider private labels, given that there is always a high cost-benefit trade-off with regard to choice. We can see that there are two levels with regard to consumer perceptions:

The most important thing is to note that the concept of choice is not static but dynamic, given that it depends on an ensemble of factors relating either to the surroundings and environment of the point of sale (the in-store atmosphere) or to the consumer's expectations of the product. It represents internal and external responses that determine and enable future behaviours such as repeat purchasing.

Brand choice decisions are complex and involve various factors such as one's lifestyle, the motivation elicited by one's surroundings [at the point of sale], the price and the consumer's individual habits, among others.

There are considerable differences in the perception of risk in relation to hedonic and utilitarian products, however. Holbrook and Hirschman (1982) suggest that emotion and feelings are two outcomes resulting from consumer behaviour which vary according to whether it is a matter of: 1. Utilitarian products: these are products with tangible

characteristics;

2. Hedonic products: these are products with intangible or subjective characteristics that give rise to a pleasure response in the customer.

The social and psychological aspects of risk are present in our daily lives, and [they are present in our] involvement with any given brand, thus encouraging long-term relationships based on their credibility when it comes to fulfilling expectations and possible repeat purchasing.

According to Holbrook and Hirschman (1982), hedonic and utilitarian value reflect two paradigms of the theory of consumer behaviour.

Brand confidence is present when utilitarian value in the product category [in question] is high in terms of tangible attributes such as quality and convenience. In an experimental paradigm, consumer behaviour is more subjective with regard to the emotional component and symbolic aspects of behaviour.

Fen et al (2012) identify different types of risk when it comes to financial, functional, physical, social and psychological performance. When the consumer chooses a brand, if the experience is positive they will identify it as low-risk.

1.2. Brand Trust

Trust is perceived as an influential variable in the purchasing decision process. According to Deutsch (1958), trust is the willingness of one party to depend on another with the belief that this other party will not intentionally disappoint them. The validity of the promises that a brand establishes with a consumer (Bagozzi, 1975) is of [particular] relevance here; that is to say, whether the consumer is able to trust the brand and have the belief that it will keep its promises, be they promises regarding product performance or promises relating to the emotion associated with the [consumer's] experience of the brand and its use.

According to Morgan and Hunt (1994), brand trust only exists if the consumer believes in its good intentions as well as in all the characteristics that describe the nature of the brand and the supply. The person engaging their trust (the consumer) will then evaluate the level of goodwill evinced by the other party (the brand) by means of factors consisting of the latter's good intentions and integrity (Mayer et al., 1995).

Reviewing the literature on this subject, we see that brand trust is associated with the quality and duration of the consumer/brand relationship. Anderson, Lodish and Weitz, (1987) also point to the importance of the strength of the brand, enhanced as it is by communication strategies and by the compatibility of the brand's responses to the expectations of its target audience. In a conflict situation, any trust there may be in the relationship between the consumer and a brand can be reduced. The brands that encourage a lasting relationship are investing in building loyalty relations so that rather than reduce repeat buying the consumer will readily cooperate in the event of conflict. The literature on brand trust underlines the fact that the consumer/brand relationship is the primordial element; from the perception that the brand is oriented towards the customer to the generation of affect, the criteria of choice are perceived as antecedent elements that generate trust.

The manifestation of trust is based on the notion that the parties involved in the transaction try to understand the predispositions and motivations that give rise to a positive response (Rempel, Holmes et al., 1985). The fact that the private label is so close to its consumers offers significant advantages compared with national brands. The different nature of these interpretations results in identifying two different aspects of the concept of trust:

1. Motivation: the consumer's behaviour can be influenced by their perception of positive intentions on the part of the company in relation to their interests and well-being (Andaleeb, 1996). This concerns the belief that the partner in the exchange process has no intention of lying, breaking promises and/or taking advantage of the vulnerability of the consumer. In this context we can see that the private label – since it already shows higher risk than a manufacturer's label – has to be seen objectively to fulfil the promises it makes. This idea of having good intentions is always associated, for example, with after-sales service and complaint management. This is where the consumer can clearly see whether the good intentions of the brand actually materialize.

Motivation is thus associated with brand behaviours such as altruism, benevolence and honesty (Larzelere and Huston, 1980), and dependability and justice (Rempel et al. 1985).

2. Brand reliability: this refers to competence that may or may not be technical in nature, based on the consumer's belief that the brand does [indeed] fulfil its promised value in relation to [their] expectations (Andaleeb, 1992; Morgan and Hunt, 1994). The reliability of the brand is key to a relationship of trust and the promise of value that the brand represents if the consumer expects to obtain satisfaction in future. This element of brand trust is related to a sense of predictability; as a result the consumer develops a positive attitude towards the brand, which increases the likelihood of a repeat purchasing decision. In a value exchange relationship, both parties – brand and consumer – see their requirements met in terms of the delivery of value. In the case of a private label, the expectation is that the value of their branded products and point of sale (the store) are consistent with the consumer's perception of value. It also becomes

important [for the private label] to be aware of consumers' inclinations in order to help the brand produce the desired results, ie to optimize either supply or services (Andaleeb, 1995) by means of conveying information.

In short, trust has become an important attribute of any brand in that it represents how much a consumer believes that they are purchasing a promise. According to, consumer trust is based on the notion that the brand delivers value, so positive levels of trust influence attitudes of loyalty inasmuch as trust elicits relational exchanges and exchanges of value. Trust is understood here to be the precursor [of loyalty], and only a relationship based on trust can come to be based on loyalty as well.

1.3. Brand Commitment

According to Chaudhuri and Holbrook (2002), the construct of commitment is a guarantee of exchange between brand and customer and thus fundamental to the longevity of their relationship. Commitment implies the customer's involvement in making small sacrifices to obtain great benefits; it implies a [certain] view of exchange (the transaction) in their approach to the relationship. There are notable differences in the ways that commitment has been conceptualized. From our review of the literature, Meyer and Allan (1991) propose three components:

1. Commitment is defined as the possession of a component (input), that is to say, a positive action that creates interest in a relationship that demonstrates more than [just] a promise;

2. Commitment includes a variable with regard to attitude: the assumption that both parties have the intention of developing a lasting relationship;

3. Commitment involves a temporal dimension: relationships must be consistent over time (Becker 1960).

In the case of the private label, this commitment includes the customer's views concerning the point of sale as service provider with regard to the supply [in question].

Also according to Becker (1960), commitment is designated as a "side bet" on a behavioural level. The author notes that decisions are not supported solely by one side as opposed to the other; commitment to a brand includes inputs such as promises, credibility, idiosyncratic investments and the allocation of specific resources to a relationship. These brand commitment inputs are difficult to associate with or redeploy to another brand, inasmuch as the customer's commitment to each brand is unique, and brand commitment also differs from customer to customer. Each relationship is unique. On the other hand, commitment is also conceptualised in the marketing literature as a "pledge", that is to say the continuity that one party gives the other – a sacrifice borne by one party when a relationship ends or when one of the parties abandons it.

Commitment can be divided into two aspects:

1. it may be more emotional in nature (designated as affective commitment);

2. it may be structured in more economical terms (designated as calculated commitment). Continued commitment is an intention that motivates [the customer] to have the relationship continue. In the case of the private label, the goal is that this link continue to exist and that it should remain intense, so that the customer will [also] aim to buy other categories of product.

Commitment involves the customer's desire to maintain a relationship with the brand, in the sense that they perceive the value of the product (Morgan and Hunt, 1994).

When a retailer makes a commitment to represent a manufacturer's brand, for example, they are actually making a commitment – whether legal or economic – that is sometimes difficult to dissolve.
The variables of brand trust and the customer's degree of affect are related to results affecting the market share that the brand has in a given product category. Thus high levels of brand commitment resulting from high levels of brand confidence and brand affect result in repeat purchasing by users of the brand, which in turn results in high levels of market share.

Brand trust and brand affect are independent constructs, but in combination they result in brand commitment and so are positively related. Due to their different antecedents, [however,] these constructs must be analysed separately.

The more the customer trusts the supply, the higher the perceived value of this relationship from the customer's point of view. In the case of the private label, the variables to be weighed up by customers are associated with value for money, the extent to which the private label is customer- oriented, and brand affect (always including the [customer's] perception of the surroundings at the point of sale).

Understanding Private Label Management is a [highly] topical issue, in that this [is what] enables the private label to closely match its supply to customer demand. The present paper examines customer orientation as a novel variable in the study of the private label, on the grounds that understanding what customers want in terms of features and benefits should increase levels of loyalty to the supply offered by the private label. In this paper, the loyalty is associated not with mere repeat purchasing but also trying to evaluate the impact of customer orientation and brand trust generating long-lasting relationships of loyalty which will be able to provide economic returns and strengthen the capital of the private label.

1.4. Brand Loyalty:

So given the relevance to the brand of increasing customer loyalty, this variable has grown in importance over the years: up to 1970, loyalty was [simply] regarded as a function relating to a proportion of total purchases (Cunningham, 1956) and which concerned frequent purchases or purchasing behaviour patterns (Tucker, 1964; Sheth, 1968). These principles relate solely to a vision of brand loyalty as an outcome [in the form of] repeat purchasing behaviour.

Later, brand loyalty was understood as a consequence of brand awareness: knowledge acquired by the customer over time through experience and retained in the memory, as Keller (1993, 1998) puts it. This concept of brand awareness is seen as a set of associations, observations and feelings. Then again, brand loyalty results from the accumulation of positive associations over the course of successive purchasing experiences. In the case of private labels, this concerns not only the brand but also the point of sale.

In recent years, according to Kuusik (2007), interest in the study of loyalty has been growing and has been associated with factors such as:

the globalization of competition

the fact that the markets are saturated

information being available to customers

All these factors raise awareness of the fact that the success of some brands, [however] long-lived, may be associated not only with the price and quality of the brand but with the ensemble of all these factors. So for the researcher, the brands' aim is to build up these same long-lived relationships, based on attributes relevant to the customer, as long-term relationships presuppose brand loyalty. These three points are critical to the customer's perception of the private label, since in order for the customer to perceive value, these products have to stand out as differentiated because [we are considering] the market for categories of product that are regarded as commodities.

Oliver (1999) defines loyalty not only in terms of repeat purchases but also the volume of purchases of the same brand. Satisfaction, on the other hand, is perceived as the pleasure of fulfilment – as in fulfilling a need, a desire or a goal.

The primary concern of Ailawadi, Pauwels and Steenkamp (2008) is to evaluate whether this relationship takes a specific and potentially non-linear form between the customer share in the private label and the SOW given to a particular retail chain.

It can be accepted that consumer behaviour is a function whose characteristics are stimulated [both] by the point of sale and by the subject (the consumer) as described by Assael (1998). Previous research has identified four important roles in customer purchasing behaviour at retail outlets (Ailawadi and Keller, 2004): quality and diversity of supply; price; service at the point of sale and the atmosphere of the surroundings; location.

According to Ngobo (2011), private labels have shown rapid market development and are particularly well-known for high annual growth. It transpires that almost all of a retailer's points of sale carry its own-brand products, and that the number of product categories in which these brands are present has grown.

This distinction is crucial both to the retailer and to the manufacturer inasmuch as it makes it possible to ascertain whether purchasing behaviour may be repeated (true loyalty), may be occasional or may not occur at all. When there is a change in the shop's supply or a change in the conditions of sale, then we are looking at [a case of] inertia loyalty.

Brands must adhere to these systems created by customers in order to give meaning to their customers' lives. In addition to satisfaction and image, another key factor that has an impact on loyalty is trustworthiness (reliability); there can be no expectation of a long relationship without being trustworthy. Trustworthiness is a criterion for measuring the value of a party to a relationship. Hence in addition to satisfaction, image and trustworthiness, according to Kuusik (2007), loyalty can be understood as the desire to retain the value that arises out of a relationship.

Final Remarks

Understanding Private Label Management is a [highly] topical issue, in that this [is what] enables the private label to closely match its supply to customer demand. The present paper examines customer orientation as a novel variable in the study of the private label, on the grounds that understanding what customers want in terms of features and benefits should increase levels of loyalty to the supply offered by the private label. In this paper, the loyalty is associated not with mere repeat purchasing but also trying to evaluate the impact of customer orientation and brand trust generating long-lasting relationships of loyalty which will be able to provide economic returns and strengthen the capital of the private label.

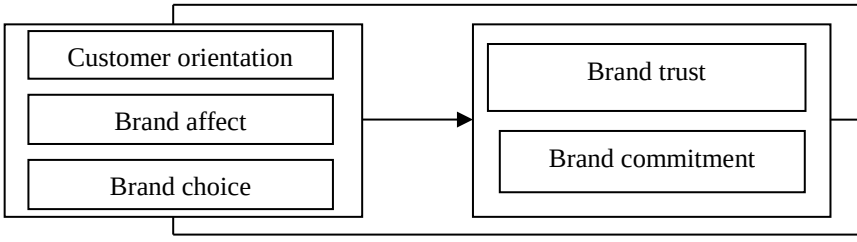


Figure 1: An integrative model of private label´s loyalty.

After reviewing the existing literature about private label, this research tries to estimate the impact of customer orientation, brand affect and brand choice (as antecedent variables) on brand trust and brand commitment (as mediating variables). The interaction results must show us the conditions for getting loyalty behaviours.

At this moment we just finish the collecting data with an on-line survey by using a convenience sample for applying a structural equation modeling in order to test hypotheses about the model's variables.

Referências

Ailawadi, K. and Keller K. (2004), "Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities," Journal of Retailing, vol. 80, pp. 331-42.

Ailawadi, K.; Koen P. and Steenkamp J. (2008), "Private-Label Use and Store Loyalty," Journal of Marketing, vol.72, n.), pp. 19-30.

Andaleeb, S. (1992). "The trust concept: research issues for channels of distribution", Research in Marketing, vol. 11, pp. 1-34.

Andaleeb, S. and Anwar, S. (1996). "Factores influencing customer trust in salesperson in a developing country", Journal of International Marketing, vol. 4, pp. 35-52.

Anderson, E.; Lodish, L. and Weitz, B. (1987). "Resource Allocation Behavior in conventional Channels ", Journal of Marketing Research, vol. 24, n. 1, pp. 85-97.

Anderson, P. (1982), in Narver, J. and Slater, S. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing, vol. 54, pp. 20-35.

Assael, H. "Consumer Behavior and Marketing Action". 6th Edition. South Western College Publishing. Cincinnati, Ohio, 1998.

Bagozzi, R. (1975), in Elliote, R, and Yannopoulou, N. (2007). "The nature of trust in brands: a psychosocial model". European Journal of Marketing, vol. 41, pp. 988-998.

Baltas, G. (1997), "Determinants of store brand choice: a behavioral analysis". Journal of Product & Brand Management, vol. 6, n. 5, pp. 315-324.

Baltas, G., (2003), "A combined segmentation and demand for store brands". European Journal of Marketing, vol. 37, n. 10, pp. 1499-1513.

Becker, H. (1960), "Notes on the concept of commitment", American Journal of Sociology, n. 6, pp. 32-40.

Bless, H.; Clore, G.; Schwarz, N.; Golisano, V.; Rabe, C. and Wolk, M. (1996), in Adaval, R. (2003). "How good gets better and bad gets worse: understanding the impact of affect on evaluations of known brands", Journal of Consumer Research, vol. 30, pp. 352-367.

Bower, G.; Gilligan, S. and Monteiro, K. (1981) in Garg, N.; Inman, J. and Mittal V. (2005), "Incidental and task related affect-a re-inquiry and extension of the influence of affect on choice", Journal of Consumer Research, vol. 32, pp. 154-159.

Chaudhuri, A. and Holbrook, M. (2002), "Product - class effects on commitment with brand and brand outcomes: The role of brand trust and brand affect", Brand Management, vol. 10, n. 1, pp. 33-58.

Cunningham, R. (1956). Brand loyalty-what, where, how much?, Harvard Business Review, vol. 34, pp. 116-128.

Deshpandé, R., Farley, J. and Webster, Jr. (1993), em Rindfleisch, A. and Moorman, C. (2003). "Interfirm cooperation and customer orientation", Journal of Marketing Research, Vo. 40, pp. 421-436.

Deutsch, M. (1958), in Sung Y. and Kim J. (2010). "Effects of brand personality on brand trust and brand affect", Journal Psychology and Marketing, vol. 27, pp. 639-661.

Fen Yapsheau, May Eong Sun e Ghee Wee Yu (2012), " Store brand proneness: effects of perceived risks, quality and familiarity", Australian Marketing Journal, Vol. 20, pp. 48-58.

Forgas, J. (1995). "Mood and judgment: The affect infusion model (AIM)", Psychological Bulletin, vol. 117, pp. 39–66.

Garbarino, E. and Edell, J. (1997). "Cognitive effort, affect, and choice", Journal of Consumer Research, vol. 34, pp. 147-158.

Gounaris S. (2005). "Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services". Journal of Business Research, vol. 58, pp. 126 - 140.

Herstein, R. and Jaffe, E. (2007), "Launching store brands in emerging markets: resistance crumbles". Journal of Business Strategy, v. 28, n. 5, pp. 13-19.

Holbrook, M. (1999). "Introduction to consumer value". In: Consumer Value (ed. by M.B. Holbrook), pp. 1–28. Routledge, London

Holbrook, M. and Hirschman, E. (1982). 'The Experiential Aspects of consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun', Journal of Consumer Research, vol. 9, n. 2, pp. 132-140.

Isen, A.; Clark, M. and Karp, L. (1978). "Affect, accessibility of material and behavior: A cognitive loop?" Journal of Personality and Social Psychology, vol. 36, pp. 1–12.

Jaworski, B. and Kohli A. (1993), in Kirca, A.; Jayachandran, S. and Bearden, W. (2005). "Market Orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", Journal of Marketing, vol. 69, pp. 24-41.

Keller, K. (2003). "Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity", Second Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Keller, K. (1993). "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", Journal of Marketing, , vol. 57, n. 1, (Jan.).

Keller, K.; "Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity", Prentice-Hall, Upper Side River, New Jersey, 1998.

Kuusik, A.(2007). "Affecting Costumer Loyalty: Do different factors have various influences in different loyalty levels?", University of Tartu.

Larzelere, R. and Huston, T. (1980). "The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships", Journal of Marriage and the Family, vol. 42, pp. 595-604.

Mayer, R.; Davis, J. and Schoorman, F. (1995). "An integrative model of organizational trust", Academy of Management Review, vol. 20, pp. 709-734.

Meyer J. and Allen N. (1991). "A tree-component conceptualization of organizational commitment", Human Resource Management Review, vol. 1, pp. 61-89.

Morgan, R. and Hunt, S. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing", Journal of Markting, vol. 58, pp. 20-38.

Narver J. and Slater S. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing, vol. 54, pp. 20-35.

Ngobo, P. (2011). "Private label share, branding strategy and store loyalty", Journal of Retailling and Consumer Services, vol. 18, pp. 259-270.

Oliver, R. (1999). "Whence customer loyalty?" Journal of Marketing, vol. 63, pp. 33–44

Rempel J.; Holmes, J. and Zanna, M. (1985), in Delgado E. and Munera, A. (2003). "Development and validation of a brand trust scale", International Journal of Market Research, vol. 45, pp. 35-53.

Rindfleisch A. And Moorman C. (2003), "Interfirm cooperation and customer orientation", Journal of Marketing Research, vol. 40, pp. 421-436.

Roberts, J. and Lattin, J. (1997). "Consideration: Review of Research and Prospects for Future Insights," Journal of Marketing Research, vol. 34, (August), pp. 406-410

Sheth, J. (1968) in Kuusik, A.(2007), "Affecting Costumer Loyalty: Do different factors have various influences in different loyalty levels?", University of Tartu.

Tucker, W. (1964) in Kuusik, A.(2007), "Affecting Costumer Loyalty: Do

different factors have various influences in different loyalty levels?", University of Tartu.

Zeithaml V. (1988) in Narver J. and Slater S. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing, vol. 54, pp. 20-35.

Integration of Balanced Scorecard (BSC), Strategy Map, and Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) for a Sustainability Business Framework: A Case Study of a Spanish Software Factory in the Financial Sector, Sustainability 9, 527; doi:10.3390/su9040527

Wine decision making process in Portuguese & Uk Markets

Serra, E..[1] , Spawton, T., Vieira, J.
[1] Atlântico Business School.

Abstract:
This paper explores some of the key factors that determine the wine decision making process and explores the personal values and emotions of the Portuguese & British wine consumers. In addition, reports the results of the personal value based consumer segmentation. The empirical insights of this exploratory research suggest (1) the structure of perceived attributes and motivations that shape different degrees of involvement, (2) the interaction between different situations of wine use with different price bands, (3) the psychological dimensions that the consumer projects, recognizes and uses on wine purchase decisions. Results show cultural differences in consumption behaviour between the countries. They confirm the idea that the country, frequently used in cross—national surveys, may be a valid "culti unit" in cross-cultural research.

Keywords: Consumer Behaviour; Involvement; Perceived quality; Price by Usage Situations;

1. Introduction

In terms of Portugal's current competitiveness, there are few 'brand leaders' that gain a reputation for excellence in export markets and simplify Portuguese wines for a potential consumer. Portuguese winemakers still focused on the short-term opportunity in the domestic market. In this capacity, wine has been regarded more as a commodity than a luxury, and consumers have traditionally put little pressure on wine-makers to upgrade their products (Monitor Group, 2003). Indeed, there is still a considerable lack of knowledge in Portugal concerning wine consumers attitudes, perceptions and behaviour.

The traditional theory of wine marketing defines it as a set of attributes that attempt to meet the needs of its consumers (Spawton, 1991). Furthermore, the dynamics of the market changed the behaviour of consumers. This had a significant impact on the discourse of new consumers as quality has been increasingly assumed to be a multidimensional concept. Quester & Smart (1998) suggest that quality is a characteristic of the wine that is both difficult to define and to communicate. The level of quality required may vary upon a variety of circumstances including the consumption occasion. The quality of wine, however, is difficult to evaluate objectively or precisely measured (Oczkowski, 2001). The complexity and perceived risk associated with the decision to purchase and consume wine justifies the concept of perceived total quality: the intrinsic and extrinsic attributes, and the extent to which these are recognized as causes of value. Extrinsic cues are lower level cues that can be changed without changing the product (e.g. price, packaging, self location, brand name), while intrinsic cues are higher-level cues directly related to the product. Intrinsic cues, perceptions of the product itself, are subject to perceptual bias. Consequently, the perception / interpretation of the price are assumed to be a decisive factor in the decision to purchase brands of wine (Oczkowski, 2001; Koewn & Casey, 1995).

2. Conceptual Framework

Recent research by Jarvis, Rungie, & Lockshin, (2003a) shows that consumers seem most loyal to price bands. Furthermore, Hall & Lockshin (1999) found a relationship between price and the situation where the consumer intends to drink the wine. Different consumption situations amplified or muted the importance of different wine attributes. In conceptual terms, the literature review (Aurifeille et al., 2003; Lockshin et al., 2001, Rodriguez Santos et al., 2006) further highlights involvement as one of the most important variables of segmentation in wine marketing. In this sense Barber, Ismail & Dodd (2008, pp. 72) consider that "involvement is a goal oriented and emotional state of interest, enthusiasm and

excitement consumers exhibit towards a product category, which ultimately influences purchase or consumption of the product". If high involvement wine consumers use complex information cues to inform their decision-making (Tustin & Lockshin, 2001; Yuan, So, Si & Chakravarty, 2005), wine novices (low involvement) use risk reducing strategies based on choosing known brands, recommendations from friends, advice from sales assistants, low prices, wine packaging, labels, grape varietal , evidence and samples (Barber et al, 2008). Analysis of the perceived structure that consumers place on the product image and brands seeks to identify a reflection of their own identity within them. The use in this paper of a range of anthropomorphic measures supports its aim to identify the psychological dimensions that the customary wine consumer projects and recognizes on the images of the brand(s) in this product group.

3. Methodology & Results

Method of Data Collection - Population: Portuguese & British (men/women) over 18 to 65+ years old, who drinks wine at least once a month. A Phone (CAPI) survey (N=2044) was used to assess socio-demographic characteristics, consumer behaviour activities (e.g., frequency of use, type of information sources, involvement and perceived quality) and psychographic information (motivations and attitudes). With each question, a respondent profile was created - 1779 valid responses, gathered in September 2009 (95% confidence interval; 2, 8% margin of error) by Millward Brown.

The questionnaire was pilot-tested at local hypermarkets in Porto & London to assess content validity. In a subsequent second phase, the information was further subject to a sequence of multivariate statistical techniques: Exploratory PCA (SPSS, v.18.0) and CFA (EQS, V.6.1), Oneway ANOVA, Cluster analysis and Logistic Regression. The findings of this ongoing study suggest that Portuguese wine consumer use a smaller range of factors as (1) a product cues than the British ones: Price (key selection criteria); Region of origin; Colour; harvest year & wine age (2) Secondary criteria: Personal experience (key selection criteria); Bottle design; Familiar brands and awarded ; Label (3) Marks a product Information gap.

Referências

Antonelli, G., 2004. (a cura di). Marketing agroalimentare. Specificità e temi di analisi. Milano: FrancoAngeli.

Aurifeille, J.-M., Quester, P., Lockshin, L., & Spawton, T., 2002. Global versus International Involvement Based Segmentation: A Cross National Exploratory Study. International Marketing Review, Vol. 19 (4), pp.369-386.

Barber, N. Ismail, J. Dodd, T., 2008. Purchase Attributes of Wine Consumers with Low Involvement. Journal of Food Products Marketing, Vol. 14 (1), pp. 69-86

Dodds, W.B. & Monroe, K.B., 1985. The Effect of Branded & Price Information on Subjective Product Evaluations. Advances in Consumer Research, Vol. 12, pp. 85-90.

Gluckman, R.L., 1990. A Consumer Approach to Branded Wines. European Journal of Marketing, Vol. 24 (4),pp .27.46.

Goodman, S., Lockshin, L., & Cohen, E., 2005. Best-Worst Scaling: A Simple Method to Determine Drinks & Wine Style Preferences. Paper presented at the 2nd International Wine Marketing Symposium, Sonoma State University. Sonoma, California.

Hall, J. & Lockshin, L., 1999. Understanding Wine Purchasing. It's not the Consumer, It's the Occasion. Australian & New Zealand Wine Industry. Vol.14 (3), pp. 69-78

Jarvis, W. Rungie, C. & Lockshin, L., 2003. An investigation into excess behavioural Loyalt".Proceedings of the First Australian Wine Marketing Colloquium, Adelaide, in Press.

Keown, C. & Casey, M., 1995. Purchasing behaviour in the Northern Ireland Wine Market. British Food Journal, Vol. 97 (1), pp. 17 - 20

Lockshin, L., & Rhodus, W. T., 1993. The effect of price and oak flavour on perceived wine quality. International Journal of Wine Marketing, 5(2-3), pp.13-25.

Lockshin, L., Spawton, A. & Macintosh, G., 1997. Using Product, Brand, and Purchasing Involvement for Retail Segmentation. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 4 (3), pp. 171-183.

Lockshin, L., M. Rasmussen & F. Cleary, 2000. The Nature and Roles of a Wine Brand. The Australia & New Zealand Wine Industry Journal Vol. 15, pp.1-8.

Lockshin, L., Quester, P & Spawton, T., 2001. Segmentation by involvement or nationality for global retailing. A cross national comparative study of wine shopping behaviours. Journal of Wine Research, 12(3), pp. 223-236.

Lockshin, L., 2003. Consumer purchase behaviour for wine: what we know and where we are going, Centre de Research de Bordeaux, Ècole de Management, Conference paper presented at Marché et Marketing du Vin.

Oczkowski, E., 2001. Hedonic Wine Price Functions and Measurement Error. The Economic Record, The Economic Society of Australia, Vol. 77(239), pp. 374-82.

Quester, P. G. & J. Smart, 1998. The influence of consumption situation and product involvement over consumers use of product attributes. Journal of Consumer Marketing, Vol. 15 (3), pp. 220-238.

Rodriguez Santos, C., Cervantes Blanco, M., & Gonzalez Fernandez, A., 2006. Segmenting wine consumers according to their involvement with appellations of origin. Brand

Management, 13(4-5), pp. 300-312.

Salaun, Y. & Flores, K., 2001. Information quality: meeting the needs of the consumer. International Journal of Information Management, 21, pp. 21-37.

Spawton, T., 1991. Marketing Planning for Wine. European Journal of Marketing, 25 (3), pp. 6-48.

Spawton, T., 1991. Why winemakers should know who consumes their wine and devise their marketing accordingly the Australian Grape Grower & Winemaker. Journal of the Grape & Wine Industry, 334, pp. 33-37.

Tustin, M., & Lockshin, L. (2001). "Region of Origin: does it really count?". Australian & New Zealand Wine Industry Journal, Vol. 16 (5) pp. 139-43.

Yuan, J., So, SI. & Chakravarty, S., 2005. To Wine or not to Wine: Profiling a Wine. Journal of Nutrition in Recipe & Menu Development, 3 (3/4), pp.63-79.

A importância crescente do Capital Humano, Intelectual, Social e Territorial e a sua associação ao Conhecimento

Gouveia, L.B.[1] , Couto, P.[1]
[1] UniversidADe FERNANDo PESSOA.

Resumo:
O presente artigo aborda os conceitos que associam capital e conhecimento e que nos apresentam diferentes dimensões dos ativos que estão a adquirir importância crescente no contexto da sociedade da informação. Com a era digital a impor novas práticas e formas de negócio, assistimos ao aparecimento de novos mercados de ativos e à valorização da atividade económica segundo princípios diversos dos mais tradicionais. Assim, a crescente importância do capital humano, a gestão do capital intelectual, o papel cada vez mais relevante do capital social e o apetecido capital territorial são os aspetos essenciais que devem ser considerados como recursos a ter em atenção, por qualquer organização.

Palavras-Chave: capital humano, capital intelectual, capital social, capital territorial, gestão da informação, tecnologias de informação, sociedade da informação.

1. Introdução

O novo rumo da sociedade, direcionada para o digital, possui várias consequências. A menor dependência do Homem para o trabalho manual e repetitivo, a maior importância do mesmo para os fatores de decisão, aliando o julgamento com dados medidos pelo digital. A informação sendo cada vez maior, estando ao alcance de todos, surgem as questões de quem e como é que se irá controlar e filtrar a informação, para que não se torne obsoleta e transformar em algo eficiente **(Gouveia, 2006)**.

A informação é atualmente um recurso crucial para a atividade humana. De facto, considerando a produção de bens e serviços ou simplesmente a satisfação de necessidades de cada indivíduo, quer na sua qualidade de profissional, quer na qualidade de cidadão, a informação assume um papel de crescente importância. Para a tomada de decisão ou ação, é exigida informação. Desta forma, todos os recursos que assegurem a melhor qualidade da informação, a sua mais fácil distribuição, recolha e apresentação, são determinantes para o desempenho de pessoas e organizações. Os indivíduos podem processar informação, enquanto computadores processar dados **(Gouveia, 2006a)**.

As redes de informação e influência são situações cuidadosamente tratadas e com elevado grau de importância para as organizações **(Gouveia, 2012)**. Se, antigamente, os parceiros estratégicos eram poucos e as alternativas insuficientes, neste momento esse aspeto não é preocupação, pois a regulamentação e um mundo fundamentado na capitalização trataram de extinguir esse problema, levando a alterações de governação, ainda mais potenciadas pela globalização **(Gouveia, Neves e Carvalho, 2009)**.

Além dos ativos de conhecimento associados com os recursos humanos, o efeito do território tem também um novo papel associado, enquanto contexto de desenvolvimento dos recursos humanos, das organizações. Em especial, a crescente importância e digitalização das cidades, proporciona oportunidades e espaços de inovação e criatividade que importa considerar **(Albino, Berardi e Dangelico, 2015)**. Neste contexto, a busca do capital territorial, o novo ouro da cara renovada que é o mundo em que vivemos.

2. Os quatro tipos de ativos associados com o conhecimento

Os ativos de conhecimento podem ser considerados como elementos chave para o potenciar dos recursos humanos no contexto das organizações.

No contexto de uma organização, um grupo de pessoas que trabalha em conjunto com um dado prepósito e que se propõe atingir um conjunto finito de objetivos. Entre este grupo de pessoas, o esforço deve ser organizado da melhor forma possível, de modo a permitir o atingir de resultados com o mínimo de custos. Estes custos podem ser não apenas associados com dinheiro (o tradicional capital) mas também conhecimento, vontade, poder, tempo – tal como outros

recursos que num contexto específico possam ser conside- rados, incluindo agora, entre outros, dados e informação.

Com a importância crescente do mundo digital (que se está a fundir com o mundo analógico), proporcionado e fo- mentado por um crescente complexo de computadores e re- des, interligados de uma forma distribuída, sem controlo cen- tralizado e que lembra a organização de um organismo vivo. Desta forma, as noções do que são os ativos de capi- tal de uma organização e o seu poder, também se encon- tram em mudança. Não é apenas dinheiro, mas até mais importante, estes aspetos estão relacionados com um au- mento da importância das pessoas e da forma como elas potencialmente se podem relacionar – aspeto considera- do central para as preocupações atuais do que é a gestão do conhecimento] **(Dalkir, 2011)**. A ideia do conhecimento como um ativo central não é nova. O que é novo, é que se considere o seu papel central, à medida que o ambiente organizacional tende a ser mais complexo e global. Deste modo, este contexto torna o conhecimento num ativo cen- tral para lidar com a mudança, a incerteza e proporcionar capacidades como a competitividade e facilitar a inovação] **(Davenport e Prusak, 2000)**.

Gerar novo conhecimento, manter e armazenar conhe- cimento existente, representar e colocar ao serviço conhe- cimento, partilhar e transferir, constituem operações que via- bilizam o ciclo de vida da gestão do conhecimento e, mais importante, da capacidade de a organização poder ser com- petitiva e manter a sua competitividade] **(Dalkir,2011)**.

Mas qual é o stock de conhecimento disponível numa organização? É necessário ser conhecido e medido e tam- bém objeto de monitorização e desenvolvimento. Como o conhecimento está mais relacionado com as pessoas, tal significa que necessitamos de sistemas e plataformas digi- tais que envolvam as pessoas e suportem a sua interação, de forma não intrusiva. Estas plataformas devem permitir não desviar a atenção das pessoas das suas atividades e do foco do seu trabalho – o que implica alguma forma de impacto nos resultados esperados.

Deste modo, uma perspetiva possível é a exploração dos conceitos associados com o capital de conhecimento (capital K) e o seu impacto:

- capital humano *(human capital)*;
- capital intelectual *(intellectual capital)*;
- capital social *(social capital)*;
- capital territorial *(territorial capital).*

Se se considerar a experiência e a parte emocional de cada indivíduo, temos em consideração o capital humano, Este está focado nas competências e nas qualificações, que podem ser potenciadas: o fator MUDANÇA.

O capital intelectual potencia a ciência e a tecnologia detida pelas pessoas, significando que as pessoas certas que a organização possui, para desempenhar os seus ob- jetivos: o fator FAZER.

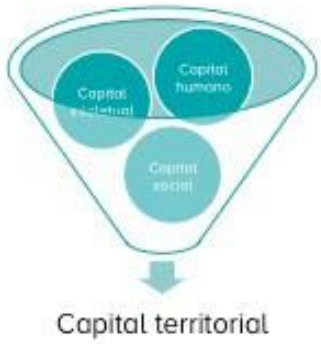
O capital social está relacionado com as redes: como podemos encontrar novas pessoas e ideias e relacionar- mos a atividade da organização com estas (pessoas e ideias): o fator REDE.

A **figura 1** propõe uma forma visual que representa o relacionamento entre as três dimensões de mudança, do fazer e da rede, enquanto aspetos associados com a cria- ção de dinâmicas de valor para as organizações.

FIGURA 1: A dinâmica associada com os ativos do conhecimento

Estes três tipos de capital de conhecimento são igual- mente importantes para uma organização e para o seu desenvolvimento, como ativadores de uma dinâmica de ação nas organizações, tirando partido dos seus recursos humanos. Se considerarmos um triângulo composto nos seus vértices, por estes três conceitos, obtemos os desafios relacionados com a gestão do conhecimento e os recursos humanos numa organização e que devem ser objeto de atenção para a gestão (e desenvolvimento) dos recursos humanos e para o CKO (*chief knowledge officer*), conforme ilustrado na **figura 2**. O capital territorial é precisamente o composto pela área do triângulo que agrega as preocupa- ções com o capital humano, o intelectual e o social.

FIGURA 2 A relação entre os diferentes tipos do capital do conhecimento



Por sua vez, a dinâmica resultante dos ativos de conhe- cimento, permite o desenvolvimento dos contextos em que os recursos humanos atuam: empresas, Estado e

entidades públicas, organizações do terceiro setor ou mesmo o território podem ser avaliadas pela existência dos elementos listados na figura 2. O capital intelectual atua como mecanismo de associação entre o tirar partido do capital humano e a criação de redes de valor que promovam o capital social e sirvam os contextos das organizações a que estão associados.

2.1. Capital Humano

Foi Théodore Schultz quem, na segunda metade do século passado, introduziu o conceito de capital humano na sequência de estudos sobre o valor económico da educação (apelidado por alguns, como o "pai do capital humano". No entanto, Gary Becker quem, com a publicação do livro Human Capital, em 1964 que deu dimensão ao conceito **(Becker, 1993)**, demonstrando que a saúde, o conhecimento, a capacidade de aplicar o conhecimento na resolução de problemas e no saber fazer, bem como a capacidade de desenvolver atitudes e comportamentos positivos proporcionam a motivação para se desempenhar funções laborais, enquanto fatores essenciais para a produção de valor económico pelo trabalho e para a criação de riqueza e de bem-estar **(Rato e Silva, s/d.)** O capital humano será, talvez, aquele que sofre uma maior ambiguidade no contexto atual de grande mudança no trabalho, pelo digital. Se, por um lado, as máquinas nos vão substituindo nas tarefas repetitivas tornando-as mais rapidamente e eficientemente produzidas, por outro lado, a importância dos fatores de decisão é cada vez maior. Segundo **Angeloni (2003, pp 19)**, a tomada de decisão nas organizações vai exigir cada vez mais trabalho em equipa e maior participação das pessoas. O trabalho em equipa coloca em evidência os procedimentos de diálogo baseados na ideia de que, em uma organização, a comunicação deve ser estimulada, para facilitar a criação de um pensamento comum **(Angeloni, 2003, pp 20)**. Torna-se claro que deverá existir um equilíbrio entre o capital humano, capital social e capital intelectual: A natureza humana, a capacidade de consenso, a troca de ideias, tudo com o objetivo final de resolver um problema com o menor número de recursos e da maneira mais rápida possível constitui um ativo que diferencia os recursos humanos. Adicionalmente, a capacidade de filtrar informação, perceber qual a informação crítica e de a entender, constituem fatores diferenciados para cada indivíduo, ainda mais no contexto atual **(Gouveia, 2005)**.

Por sua vez, a capacidade de troca e o fluxo de informação e de conhecimento, a avaliação da sua qualidade e rapidez de tratamento, estão no coração do sucesso das organizações **(Angeloni, 2003, pp 20)**. Estas atividades, nestas últimas décadas, têm-se tornado ainda mais críticas para as organizações. **Teresa Lourenço (2015)** defende que o capital humano *"constitui um fator crucial na das diferenças a nível do desenvolvimento das economias entre os países e que de facto os défices de competências e educação associados a trabalhadores com níveis de escolaridade reduzidos constituem um entrave para o desenvolvimento económico. Assim, uma política educativa mais eficiente dependerá indubitavelmente das razões que conduzem a educação e a formação a promover o crescimento, bem como dos mecanismos e processos através dos quais a educação se traduz no desenvolvimento e aumento da produtividade"*. Claramente, que quanto a melhoria da formação académica e, consequentemente, da sociedade em si, o nível de capital humano será maior, e quem lucra com isso é o país. Não é por acaso que nos países em que existe uma maior preocupação e nível de atenção para com a educação, a sociedade tende em funcionar melhor. O resto, tem a tendência de bola de neve. O nível de exigência irá aumentar exponencialmente de geração para geração, obrigando o Homem a um esforço suplementar, na perseguição de uma sociedade mais liberal e funcional.

Apesar de tudo, o conceito e a importância do capital humano é recente, de acordo com **Rato e Silva (s.d.)**; na União Europeia, só a partir de 2000 é que o Conselho Europeu passou a considerar o investimento em capital humano como uma prioridade política, ao assumir como objetivo da Estratégia de Lisboa *"converter a EU na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, antes de 2010, capaz de um crescimento económico duradouro acompanhado por uma melhoria quantitativa e qualitativa do emprego e maior coesão social"*. Em 2001, o Conselho Europeu de Gotemburgo aprofundou a perspetiva da Estratégia de Lisboa ao acrescentar-lhe uma dimensão ecológica, visando o desenvolvimento sustentável. Em 2005, na sequência do Relatório Kok, foi lançada a Estratégia de Lisboa Renovada, onde se definiram como prioritários os seguintes três eixos de atuação:

- Sociedade da informação, através de definição de um quadro regulador das comunicações eletrónicas, do encorajamento à difusão das TIC, da criação de condições para o desenvolvimento do e-comércio, do suporte à liderança Europeia no domínio das tecnologias de comunicação móveis;
- Investigação, através da criação de um espaço de investigação e de inovação, elevando as despesas com I&D para 3% do PIB, tornando a Europa mais atrativa para os seus melhores cérebros e promovendo as novas tecnologias;
- Educação e capital humano, reduzindo para metade o abandono escolar, adaptando os sistemas de educação e de formação profissional às necessidades da sociedade do conhecimento, fomentando a aprendizagem ao longo da vida para todos, promovendo e facilitando a mobilidade.

Estas medidas, lideradas pelo antigo Primeiro-Ministro Holandês Wim Kok, apesar de promissoras, não resultariam na sua totalidade. As causas atribuídas foram a conjetura

económica de então, a atribuição de vários objetivos sem uma priorização adequada, e a falta de orientação sem uma divisão clara de responsabilidades entre os estados membros e a União Europeia (aspetos que, em boa verdade, ainda se mantêm no quadro atual de 2017).

2.2. Capital Intelectual

O Capital Intelectual, apesar de ser de definição complexa e variada, por inúmeros autores, com diferentes elementos, existe, de forma implícita ou mesmo de um modo explícito, um padrão comum: proporciona uma vantagem competitiva nas organizações.

Para **Leif Edvinsson (1990)** o Capital Intelectual consiste no conhecimento, competências e tecnologias utilizadas para criar uma vantagem competitiva nas organizações. São os recursos internos, da organização, na forma de pessoas, relacionamentos com clientes e estrutura de negócios ou, por outras palavras, respetivamente: Capital Humano, Capital Relacional e Capital Estrutural. Com base na descrição de Nunes (2013), *"(...) estes recursos influenciam positivamente o desempenho de uma organização e têm influência na criação de uma vantagem competitiva para esta"* – algo que, de um modo clássico, é defendido por Drucker e a sua denominação de trabalhador do conhecimento **(Drucker, 1957)**.

Por sua vez, **Karl-Erik Sveiby (1997)** propõe a divisão do Capital Intelectual em três dimensões: competências individuais dos funcionários; estrutura interna; e estrutura externa. As competências individuais dos funcionários representam o potencial dos profissionais da empresa; a estrutura interna está relacionada com os ativos intangíveis internos a empresa, que sustentam e viabilizam a realização das atividades operacionais; por fim, a estrutura externa está relacionada com os intangíveis externos à empresa, como sejam o relacionamento com os parceiros comerciais, além da imagem e reputação da empresa no mercado.

Em complemento, **Angeloni (2003, pp 20)** refere que quanto maior a capacidade das tecnologias de informação e comunicação (TICs), maior a capacidade de inter-relacionamentos e a capacidade de aprender e lucrar com a partilha de informação e do conhecimento. A banalização da tecnologia no nosso dia-a-dia (desde o telemóvel, à Internet e passando pelos quase omnipresentes dispositivos móveis), o impacto das tecnologias alterou as nossas vidas e a vida das organizações em praticamente todas as suas dimensões. Quando se deu o nascimento da Internet ninguém imaginava que fosse esta a forma mais tangível da sociedade da informação. A gestão do conhecimento à medida que se consolida como disciplina académica e preocupação da sociedade e das organizações proporciona novas técnicas e ferramentas para se identificar, valorizar, organizar e disseminar o conhecimento produzidos pelos indivíduos, pelas organizações e pela sociedade **(Dalkir, 2011)**. Questões como é que se pode rentabilizar a informação de modo a que possa ser utilizada mais eficientemente, ganharam um novo significado. Por um lado, a gestão do conhecimento alavanca muito as novas tecnologias de comunicação e a colaboração eletrónica, exigindo também uma maior valorização e foco nas competências humanas. Quando se pensa em conhecimento, é natural o pensamento no indivíduo. Cada membro da organização pensa, aprende e comunica. As organizações vivem da comunicação de dados, da informação e do conhecimento. A qualidade da tomada de decisão no contexto da organização depende diretamente da qualidade do próprio processo de decisão em si e também da informação disponível para a tomada de decisão. Deste modo, a gestão do conhecimento não se pode resumir à compra de sistemas e tecnologias; tem de ter em consideração processos e pessoas. A avaliação do valor do conhecimento organizacional também depende das pessoas **(Pinheiro, 2007)**.

No entanto, nem tudo são aspetos positivos: ao mesmo tempo que as relações levam a um aumento da capacidade de partilha da informação e do conhecimento, possibilita também o aumento da sua quantidade, quer em dados, quer em complexidade, Este aumento de dados brutos, dos quais apenas uma parte se transforma em informação e conhecimento, exige um esforço acrescido e diferentes competências para ser explorado **(Angeloni, 2003, pp 21)**.

A tecnologia e a dependência ao digital aumento e exerce um papel essencial tanto na comunicação e armazenamento dos dados e informação, como na integração e suporte à tomada de decisão, por via de plataformas digitais. Exerce também enorme potencial para o compartilhamento do conhecimento. O aumento constante do volume de informação e conhecimento tem constituído uma dificuldade crescente em momentos de decisão. O executivo do início do século tomava decisões baseado na escassez de informação. O executivo atual é confrontado com excesso de informação, tendo que desenvolver competências para filtrar e descartar dados e informação em excesso e a de menor qualidade. Conforme apontado por **Angeloni (2003)**, para a informação e o conhecimento serem considerados úteis, devem ser compreendidos e utilizados pelo decisor.

2.3. Capital Social

A primeira análise sistemática contemporânea do Capital Social foi produzida por Pierre Bourdieu, que definiu o conceito como *"o agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo"* **(Portes, 2000)**. A noção de Capital Social surge como resposta ao que agrega a sociedade. A sociedade é um *"conjunto de indivíduos independentes, cada um agindo para alcançar objetivos a que chegam in-*

dependentemente uns dos outros, o funcionamento do sistema social consistindo na combinação destas ações dos indivíduos independentes" **(Coleman, 1990)**. O mesmo autor, acrescenta que *"(...) Desta forma, as estruturas sociais devem ser entendidas como plataformas de diálogo que alimentam tanto a capitalização como a prospetiva dos indivíduos que a elas recorrerem"*. Nesta perspetiva, o Capital Social não é uma entidade individual, mas uma pluralidade de entidades com dinâmicas diferenciadas que, em diálogo, se propõem compreender a história de cada estrutura social, facilitando, assim, as ações dos indivíduos que a integram, em ordem à evolução dos seus posicionamentos. Em consequência, o Capital Social é produtivo, já que torna possível alcançar objetivos que não seriam atingidos na sua ausência **(Duque, 2013)**.

O Capital Social remete igualmente para a importância dos elementos socioculturais de identidade e de pertença, não somente a um dado território, mas também a uma dada sociedade e aos seus múltiplos elementos de base cultural, económica, social, etc.. Muitas vezes, estes elementos são materializados como expressões de cidadania, de comprometimento associativo e participativo ou como manifestações culturais ou festivas. Sendo uma riqueza (ou um capital) de base, no essencial cognitiva e intangível, o Capital Social pode ser razoavelmente reconhecível e mensurável através, precisamente, da análise das diferentes formas de comprometimento e de ativismo **(Seixas, 2007)**.

Neste contexto, as *soft skills* são relevantes na construção de redes de comunicação **(Silva, 2012)**. Por sua vez, **Mamidenna (2004, p.28)** acrescenta que *"(...) Soft Skills, cuja tradução será habilidades suaves ou macias, são "atitudes e comportamentos exibidos nas interações entre os indivíduos que afetam os resultados de vários encontros interpessoais"*.

Inicialmente, os processos de recrutamento e seleção estavam concentrados em encontrar as pessoas com determinada especialização técnica. Mais, recentemente, os empregadores perceberam que, quando essas competências essenciais estão presentes, possui melhor desempenho, que tem mais aptidão para as relações interpessoais. Neste contexto, o sucesso profissional depende de conhecimento do domínio e também muito, se não mais, da capacidade de um grupo de indivíduos para trabalhar em conjunto e otimizar os seus recursos individuais. As competências de lidar com esses aspetos comportamentais relevantes quer na vida pessoal, quer na profissional e corporativa, constitui um fator diferenciador para cada profissional.

Hoje, encontramos empregadores que tomam as *hard skills* como um dado ou como o requisito básico e, as *soft skills* como requisitos distintivos, o que inclui *"comunicação, construção de relacionamentos, ética de trabalho e resolução de problemas"* **(Shahrivar e Jajri, 2012)**.

As empresas estão a entender e adotar esta visão nos seus processos de recrutamento e seleção, com o objetivo de construção de um ambiente de trabalho mais favorável, logo mais produtivo.

O Capital Social também encerra aspetos negativos. Deste logo, deve ser evitado o logro de apresentar as redes comunitárias, o controlo social e as sanções coletivas como um benefício por si – as convenções também podem inibir a inovação e a mudança (principalmente, quando ela é necessária). Por outro lado, deve ser evitada igualmente uma postura excessivamente moralista (também ela, inibidora da mudança). Estudos recentes identificaram pelo menos quatro consequências negativas do Capital Social: exclusão dos não membros; exigências excessivas a membros do grupo; restrições à liberdade individual; e normas de nivelação por menor qualidade **(Portes, A. 2000)**.

A sociabilidade é em si, algo positivo e negativo: se pode ser fonte de bens públicos; também pode levar ao "mal público", como a Máfia, os círculos de jogo e de prostituição e os gangues juvenis. Existem inúmeros exemplos de como a falta de mobilidade em estruturas sociais pode ser transformado em resultados socialmente indesejáveis **(Portes, A. 2000)**.

2.4. Capital Territorial

O Capital Territorial é definido pelo sistema de uma variedade de ativos territoriais com carácter económico, cultural, social e ambiental **(Camagni, 2009)**. Para ter sucesso, regiões e territórios têm que explorar o potencial desse conjunto complexo de fatores de base local. **Camagni (2009)** forneceu uma taxonomia para estes elementos, com base no seu grau de materialidade e rivalidade. A abordagem define explicitamente as suas propriedades, permitindo identificar as possíveis interações e implicações políticas **(Fratesi e Perucca, 2014)**. Esses ativos podem ser produzidos fisicamente (bens públicos e privados); fornecido pela história (recursos naturais e culturais, ambas implicando custos de manutenção e de controlo); produzido intencionalmente, apesar da sua natureza imaterial (redes de coordenação ou de governação); ou, não intencionalmente, produzido pela interação social (resultado de objetivos mais amplos do que a produção direta).

A utilização repetida nos sucessivos ciclos de produção destes bens está implícita e os processos de acumulação, seguem fenómenos de depreciação, como no caso de bens de capital físico. Na maioria dos casos, o processo de acumulação é caro, exceto quando processos socializados que ocorrem dentro do contexto territorial são responsáveis pela criação cumulativa de valor de um ativo imaterial **(Camagni, 2009)**. Assim, conseguimos entender que se trata de algo com um valor elevado, difícil de ser mensurável, pois vai além do valor comercial, possuindo

valor cultural e de legado (logo, também não é facilmente reprodutível, quer em esforço, quer em tempo).

Num mundo que está a ficar sobrelotado; que em 1800 anos de história, a população mundial atingiu mil milhões de habitantes e, em apenas 12 anos, se consegui atingir esse mesmo valor, temos uma boa ideia da aceleração do crescimento populacional atual. Umas das consequências desta sobrelotação é a disputa territorial, recorrendo ao legado e aos stocks de conhecimento em ativos de capitais humanos, sociais e intelectuais.

Podemos afirmar que quem possuir um nível mais elevado de capital humano, social ou intelectual; leva a que haja uma maior ocupação de espaço e esta permita uma maior projeção económica. Para o território, o Capital Territorial torna-se algo de central para a formação da política pública no nosso tempo.

3. Comentários finais: ligar os ativos com o conhecimento

Depois da sua introdução, qual a verdadeira importância de cada um destes tipos de capitais? Enquanto capitais do conhecimento, a **tabela 1** representa as principais diferenças entre eles, tomando o foco do conhecimento associado e as competências predominantes, requeridas aos recursos humanos. É interessante a constatação que as competências associadas com cada um deles, recorra a termos em Inglês, como que reforçando o caráter mais recente desta preocupação no quando dos recursos humanos.

TABELA 1: Mapear o conhecimento e os recursos humanos

Capital Humano	Capital Intelectual	Capital Social	Capital Territorial
Conhecimento académico	Conhecimento científico	*Networking*	Legado
Hard skills	Gestão da informação	*Soft skills*	*Lobbying*

O capital humano tem vindo a aumentar. Tal implica para os indivíduos, um incremento nas habilitações mínimas que possuem, num contexto cada vez mais exigente. Se antes ter uma licenciatura era algo com que se podia ter uma vida confortável, nos dias de hoje, trata-se de um requisito mínimo que, por vezes, nem corresponde às expectativas dos empregadores. No que diz respeito ao capital intelectual será, talvez, aquele que estará a passar por uma fase de maior transformação. A gestão da informação e do conhecimento constituem desafios reais e tende a tornar-se mais complexa, na exata medida da sofisticação das plataformas digitais e das aplicações para lidar com estas questões. Um exemplo são as questões relacionadas com o quem e como poderá ter acesso a determinada informação, nomeadamente com o acesso à informação e a segurança da informação a constituírem-se como novas fronteiras do decisor político.

No que concerne ao capital social, o mesmo sofreu um grande incremento com as tecnologias e com o digital e as suas promessas de nos deixar mais conectados, com os dispositivos móveis (em especial *smart phones* e *tablets*) e as redes sociais. Por último, o capital territorial que constitui um elemento de contexto para as organizações e para as atrair a um determinado território, também está a influenciar de forma crescente as politicas públicas e a determinar os espaços, as cidades e as atividades que são realizadas, onde e qual o seu valor, conforme é visível em muitas iniciativas de smart cities, disseminadas à escala global.

Os ativos do conhecimento, conforme os conceitos introduzidos parecem constituir um meio de lidar com o potencial dos recursos humanos para as organizações, no contexto do digital em que vivemos.

Referências

Albino, Vito; Berardi, Umberto e Dangelico, Rosa Maria. (2015). Smart Cities: Definitions, Dimensions, Performance, and Initiatives. Journal of Urban technology. Vol. 22, No 1, pp 3-21. Routledge.

Angeloni, Maria (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. Revista Ciência da Informação, 32, No 1, pp 17-22.

Becker, Gary. (1993). Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special reference to Education. The University of Chicago Press. 3rd Edition.

Camagni, Roberto (2009). Territorial Capital and Regional Development. In Capello, Roberta e Nijkamp, Peter (orgs.), Handbook of Regional Growth and Development Theories. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar, 118-133

Dalkir, Kimiz. (2011). Knowledge Management in Theory and Practice. Second Edition. The MIT Press.

Davenport, Thomas e Prusak, Laurance. (2000). Working Knowledge. How Organizations Manage What they Know. 2nd Edition. Harvard Business Review Press.

Drucker, Peter (1957). Landmarks of Tomorrow. New York: Harper & Row.

Duque, Eduardo (2013) Capital social como instrumento de desenvolvimento sustentável. PhilPapers. Disponível em <https://philpapers.org/rec/DUQCSC>, consultado a 12 de junho de 2017.

Fratesi, Ugo e Perucca, Giovanni (2014), Territorial Capital and the Effectiveness of Cohesion Policies: an Assessment for CEE Regions. Investigaciones Regionales, 29, 165-191.

Gouveia, Luis. (2005). Emergent Skills in Higher Education: The Quest for Emotion and Virtual University. Chapter Three in Preston, D. (2005). Contemporary Issues in Education. Volume 33. A volume in the At the Interface project 'The Idea of Education'. Rodopi. ISBN 90 420 1684 1, pp 37-48

Gouveia, Luis. (2006). Negócio Electrónico: conceitos e perspectivas de desenvolvimento. Livro I - Colecção Negócio Electrónico. Dezembro de 2006. SPI -Principia.

Gouveia, Luis; Neves, Nuno e Carvalho, Carlos (2009). Um ensaio sobre a Governação na Era da Globalização. Revista Geopolítica. No 3, Junho de 2009. Centro Português de Geopolítica, pp 235-268. ISSN 1646-8066, Disponível em <http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/geo_eraglobal09.pdf>, consultado a 13 de junho de 2017.

Gouveia, Luís (2012). O Conceito de Rede face ao Digital e aos Media Sociais. Multimed Revista do Reseau Mediterraneen de Centres D'Etudes et de Formation. No 1. Edições Universidade Fernando Pessoa, pp 85-103.

Gouveia, Luis. (2006a). O Contributo das Cidades e Regiões Digitais para o aproximar das regiões. Contribuição para o grupo de interesse da

APDSI: O Papel da Sociedade da Informação no aproximar das Regiões. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. Disponível em <http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/crd_apdsi_final06.pdf>, consultado a 13 de junho de 2017.

Lourenço, Teresa (2015). A Importância da Formação Profissional enquanto Investimento em Capital Humano. Relatório de Estágio de Mestrado em Economia. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Mamidenna, Sireesha (2004). In defense of long term employment. Human Resource Management (HRM) Review. India, August, pp 27-30.

Nunes, André (2013). Capital intelectual e a vantagem competitiva. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Pinheiro, Joaquim (2007). Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Aveiro: Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Portes, Alejandro (2000). Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. Revista Sociologia, problemas e práticas, 33, 133-158.

Rato, Helena e Silva, Matilde (s.d.) Investimento no capital humano da Administração Pública, factor essencial na resolução da crise. Disponível em <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/574/1/Investimento%20no%20capital%20humano%20da%20AP.pdf>, consultado a 12 de junho de 2017. INA – Instituto Nacional de Adimnistração.

Seixas, João (2007) Redes de Governança e de Capital Social. Revista Cidades – Comunidades e Territórios, 14, 43-60.

Shahrivar, Rafat e Jajri, Idris. (2012). Investigating the Interaction between FDI and Human Capital on Productivity Growth. Research Journal of International Studies. Issue 23. March, pp 76-93.

Silva, Carlos (2012), Estudo das competências pessoais e interpessoais de acordo com as soft skills e hard skills nos empresários das PMEs. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Vila Nova de Gaia: Instituto Superior de Línguas e Administração.

Souza, Adriana (2010). O capital intelectual nas atuais organizações. Monografia para obtenção de grau de especialista. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes.

Sveiby, Karl Erik. (1997). The Intangible Assets Monitor. Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol 2. Issue: 1, pp 73-97.

Correspondência com o autor:
Gouveia, L.B. Universidade Fernando Pessoa, Praça 9 de Abril, 349. 4249-004 Porto.
e-mail: lmbg@ufp.edu.pt

Contributo para a discussão sobre a contabilização do Conhecimento e do Capital Humano nas Organizações

Gouveia, L.B.[1], Pinto, C.[1]
[1] Universidade Fernando Pessoa.

Resumo:
O conhecimento constitui um recurso cada vez mais relevante para as organizações. O presente artigo propõe a sua discussão, apresentando uma definição operacional para conhecimento. Essa introdução serve de ponto de partida para a apresentação de três formas de capital, associadas com o conhecimento. Por último, é realizada uma breve análise da dificuldade das organizações de contabilizarem este ativo e de o refletirem nos seus balanços.

Palavras-Chave: capital social, capital humano, capital intelectual, conhecimento.

1. Introdução

O conhecimento tem sido cada vez mais reconhecido como um tema que, por si mesmo, constitui uma preocupação estratégica, para as organizações. Do tradicional mote que conhecimento é poder, evoluímos para gestão do conhecimento, como vantagem competitiva **(Gouveia, 2006)**. Mas o que é o conhecimento? Como pode este ser gerido e encontrado numa organização? Estas são questões relevantes, ainda mais, no contexto da Sociedade do Conhecimento e do digital **(Gouveia, 2012)**.

O objetivo deste trabalho é precisamente contribuir para a identificação e valorização do conhecimento, enquanto ativo contabilizado, pelas empresas e organizações. Tal objetivo torna-se relevante, pela importância crescente do conhecimento e pela dificuldade em avaliar o potencial de uma organização, sem considerar o seu valor e potencial de conhecimento (o que possui e o que pode potencialmente gerir).

De um modo geral, podemos afirmar a existência de dois tipos de conhecimento **(Dalkir, 2011)**: o tácito (que está associado com os indivíduos e resulta da sua capacidade de resposta pessoal, sendo acumulado ao longo dos anos de experiência e de estudo – por isso mesmo, de maior dificuldade de expressar, transferir e de o representar) e o explícito (que pode ser representado, codificado e registado em documentos, bases de dados, Websites, intranets e outros meios, normalmente associados com o funcionamento das organizações e que permite o acesso ao conhecimento).

2. Definindo o Capital Humano

O conceito Capital Humano foi introduzido em 1960 pelo economista Theodore Schultz, para refletir o valor das capacidades humanas **(Zafalon, Duarte e Rodrigues, 2006)**. No Capital Humano, o investimento é na educação, formação e treino, trazendo benefícios que levam a uma melhoria da qualidade e do nível de produção. Para **Gary Becker (1962)** o Capital Humano é uma qualquer atividade que implique um custo no período corrente e que aumente a produtividade no futuro (podendo ser analisado como um investimento). **Filer, Hamermesh e Rees (1996)** definem Capital Humano como sendo as características adquiridas pelo trabalhador que o tornam mais produtivo. Estas definições consideram que o Capital Humano mede o valor económico da capacidade dos colaboradores. Mas, nem todo o trabalho feito dentro de uma organização é igual, sendo necessário ter em consideração que a qualidade do conhecimento pode melhorar, se houver investimento no trabalhador **(Zafalon, Duarte e Rodrigues, 2006)**.

As medidas padrão usadas podem ser categorizadas, baseadas no *output* (anos escolarização, habilitações, ou competências); no custo (como a soma total dos custos do investimento no Capital Humano enquanto força de trabalho – inclui custos de trabalho); ou nos resultados (baseado no retorno que o mercado de trabalho tem através de o investimento educacional de um individuo).

3. Definindo o Capital Intelectual

O Capital Intelectual foi definido por **Antunes (2000, p.73)** como sendo a combinação de ativos intangíveis e

como resultado de mudanças nas áreas das TICs que trazem benefícios intangíveis para as organizações, por capacitarem o seu funcionamento. O Capital Intelectual é proposto por **Stewart (2002)** como a soma de ativos da organização que gera riqueza e proporciona vantagem competitiva, de foro intelectual, que é constituído pelo conhecimento, informação e pela propriedade intelectual. A mensuração deste ativo torna-se relevante pois contribui um modo mais realista para a avaliação do potencial da organização (existem muitas situações em que as organizações ainda não valorizam, nem contabilizam, o seu Capital Intelectual).

Para **Brooking (1996)** o Capital Intelectual pode ser dividido em 4 categorias: ativos de mercado (potencial que a empresa possui, decorrente dos intangíveis detidos); colaboradores da organização; propriedade intelectual e infraestrutura.

4. Definindo o Capital Social

O capital social é considerado como uma análise sistemática das redes de relacionamento. O Capital Social pode ser definido como sendo um agregado de recursos efetivos ou potenciais, ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo **(Bourdieu, 1985)**. **Coleman (1990)** define o capital social pelas suas funções, enquanto **Fukuyama (1996)** define o capital social como sendo a capacidade de as pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações para a prossecução de causas comuns – sublinhando o efeito agregador e transformador do conhecimento, que resulta das comunidades. Assim, podemos afirmar que o Capital Social constitui o valor das conexões de uma rede social.

Apesar de ser uma questão atual, é difícil quantificar o Capital Social por múltiplas razões: a falta de uma definição concreta e normalizada; a existência de diferentes métricas empregues; a não existência de uma base de dados normalizada, que possibilite comparações. O Capital Social resulta do valor da rede e é algo eminentemente público. No entanto, a sua existência pode ser potenciada no estabelecimento de redes de atividade humana, com potencial de gerar conhecimento **(Alejandro, 2000)**.

5. Problemática contabilística

Apesar de estes tipos de capitais do conhecimento terem uma importância crescente no contexto da Sociedade do Conhecimento **(Gouveia, 2012)**, não existem critérios contabilísticos bem determinados para a sua valorização.

Importa pois começar por verificar se se enquadram na definição de Ativo do ponto de vista contabilístico. Os ativos de uma organização são todos os bens e direitos que uma organização possui. Os trabalhadores que possuem um vínculo contratual através de contrato de trabalho estão ao abrigo do artigo 11º do Código de Trabalho (aprovado pela Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro), que refere que uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição a prestar a sua atividade a outra ou a outras pessoas, no âmbito de organização e sob autoridade destas. Com base nesta definição, enquanto o colaborador mantenha o seu vínculo contratual, faz parte da organização não só a componente física como a intelectual do trabalhador **(Denilson e Douglas, 2009)**.

Como já referido uma organização consegue ter benefícios em todos os tipos de capital, envolvendo: uma melhoria da qualidade do nível de produção; tirando partido de uma vantagem competitiva, conseguida por conhecimento adquirido; ou através de uma rede social em que melhora o conhecimento sobre processos. Para o efeito, uma organização pode investir através da educação e formação dos trabalhadores, através da compra do conhecimento, ou melhorando a sua rede de conhecimento. Podemos verificar então se estes tipos de capital podem ser enquadrados do ponto de vista contabilístico nalguma das NCRF do SNC.

Verificado que todos estes tipos de capital se incluem no ativo, e que apesar de alguns destes ativos, como o Capital Humano, fazerem parte pessoas, não se pode considerar que sejam parte da NCRF nº7 Ativos Fixo Tangíveis, pois o conhecimento não é algo tangível ou palpável. Assim, esta rúbrica está descartada, embora o conhecimento seja utilizado para a produção e o fornecimento de produtos e serviços.

Considere-se, em alternativa, a NCRF nº6 Ativos Fixo Intangíveis, que refere que um ativo é um recurso: a) controlado por uma entidade como resultado de acontecimento passados; e b) do qual se espera que flua benefícios económicos futuros para a entidade, não monetário identificável e sem substancia física. Deste modo, podemos concluir que os tipos de capital do conhecimento, se enquadram nesta rúbrica.

Em consequência, podemos passar a referir então a sua forma de reconhecimento e mensuração. Neste contexto, um ativo intangível só pode ser reconhecido se e apenas:

1) For provável que os benefícios económicos futuros esperados sejam atribuíveis ao ativo, fluam para a entidade; e
2) O custo do ativo possa ser mensurado, de modo fiável.

É precisamente resultado destes dois pontos que surge a dificuldade de uma organização em contabilizar os tipos de capital que resultam do conhecimento **(Giácomo, 2006)**. Em relação ao Capital Humano este é reconhecido na contabilidade como um custo, pois o custo com a formação não é valorizado do lado do ativo, porque apesar de uma organização conseguir obter vantagens competitivas através da sua manutenção ou formação, existem diversos desafios a considerar na mensuração deste tipo de capital **(Fleury e Fleury, 2001)**: Desenvolvimento de competências nucleares e partilha do conhecimento; Clima de inovação,

criatividade e mudança; Sistema de remuneração, programas de avaliação de desempenho; Desenvolvimento de responsabilidade socio-ambiental; Internacionalização de colaboradores; e Retenção de talentos.

Subsistem duas dificuldades a primeira é a natureza intangível do Capital Humano, assim como a natureza intangível do investimento (dificulta medir o beneficio direto). A segunda dificuldade está relacionada com o Capital Humano, não pode ser retirado da pessoa física, se esta assim não o desejar partilhar (necessidade de consentimento). Podemos assim concluir que a organização simplesmente tem usufruto do Capital Humano mas não o seu inteiro controlo. Em relação ao Capital Intelectual este é contabilizado pelo custo que o identifica e que vai de encontro ao que é referido na NRCF nº6 dos Ativos Intangíveis. Porém o valor contabilizado pode não corresponder ao valor real deste tipo de capital. **Schnorrenberger (2003)**, sobre a contabilização do Capital Intelectual, refere três formas alternativas para tentar aproximar o valor refletido na contabilidade, do valor real: 1) a diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado; 2) rácio market to book, neste caso, não é considerada a diferença mas sim uma divisão entre o valor de mercado e o valor contabilístico; e 3) um conjunto de sete passos para avaliar o valor da marca, conforme proposto por **Stewart (2002)**.

Para o Capital Social, do ponto de vista contabilístico, é considerado o investimento inicial feito pelos sócios na altura da constituição da empresa, pelo que o Capital Social resultante das redes sociais criadas pela organização não é diretamente contabilizada (nem percebida da forma como acima definido).

6. Comentários finais

O trabalho apresenta uma breve introdução sobre o conhecimento, os três tipos de capitais associados com este ativo. São abordados de forma breve as noções associadas bem como as formas como existem para a sua mensuração por parte das empresas.

Por último é discutido o enquadramento contabilístico destes quatros tipos de capital e a forma como estes podem ser mensurados, e se são ou não refletidos nas contas de balanço ou de demonstração de resultados da organização.

Verifica-se que no contexto dos ativos de conhecimento existe ainda trabalho a desenvolver para poder refletir estes ativos de conhecimento cuja importância é crescente.

O objetivo do presente trabalho foi o de discutir como pode o conhecimento ser considerado no contexto da sua valorização contabilística. Tal pode proporcionar uma mais fácil avaliação dos recursos em conhecimento e na sua produção, que determinada organização possui – um aspecto central no contexto da sociedade do conhecimento.

Referências

Antunes, Maria (2000). *Capital intelectual.* São Paulo: Atlas.

Dalkir, Kimiz (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice.* Second Edition. MIT Press.

Fleury, Maria e Fleury, Afonso. (2001). Construindo o conceito de competência, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol 5, No. SPE Curitiba.

Gouveia, Luis (2012). O Conceito de Rede face ao Digital e aos Media Sociais. Multimed *Revista do Reseau Mediterraneen de Centres D'Etudes et de Formation.* No 1. Edições UFP, pp 85-103. ISSN: 2182-6552.

Gouveia, Luís (2006). *Negócio Electrónico: conceitos e perspectivas de desenvolvimento.* Dezembro. SPI - Principia.

Lucas, Denilson e Lucas, Douglas (2009). *Capital Intelectual – um desafio para a contabilidade na era do conhecimento.* 2º Congresso UFSC, CFICC. 5 a 7 de Novembro, Florianópolis, Santa Catarina.

Neto, Giácomo. (2006). *Economia do trabalho.* Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porte, Alejandro (2000). Capital Social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. *Sociologia, Problemas e Práticas.* No 33. Oeiras. Setembro. ISSN 0873-6529.

Schnorrenberger, Darci. (2003). O Alvorecer do capital intelectual. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília: Ano XXXII, nº139, pp. 21-31, jan./fev.

Stewart, Thomas (2002). *A Riqueza do conhecimento – O capital intelectual e a organização do século XXI.* Rio de Janeiro: Campus.

Zafalon, António; Duarte, Márcio e Rodrigues, Alice. (2006). *A Importância do Capital Humano nas Empresas.* Anais. Universidade Estadual do Maringá.

Correspondência com o autor:
Gouveia, L.B. Universidade Fernando Pessoa, Praça 9 de Abril, 349. 4249-004 Porto.
e-mail: lmbg@ufp.edu.pt

Os fatores de motivação e satisfação no local de trabalho: uma abordagem às PMEs

Machado, J.A.[1]
[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School.

Resumo:
Hoje em dia, as mudanças crescentes no ambiente empresarial e tecnológico tornam extremamente crítico o conceito de ambiguidade (isto é, complexidade, insolubilidade e novidade). Entender quais os fatores de motivação no local de trabalho no seio das PME´s torna-se uma questão premente na atual conjuntura e ambiente empresarial competitivo. Neste contexto, os resultados da nossa pesquisa através da aplicação de um questionário a 341 trabalhadores de 80 empresas diferentes, observam a importância das perceções dos funcionários, traços de personalidade, emoções e atitudes no local de trabalho, dado que foi encontrada uma correlação significativa entre os fatores de satisfação FIOT, FIR e Comunicação e Feedback e os respetivos fatores de motivação.

Palavras-Chave: motivação, satisfação, fatores intrínsecos, fatores extrínsecos.

1. Introdução

A satisfação no trabalho é uma reação emocional ou afetiva a vários aspetos da situação de trabalho de um indivíduo e foi caracterizada como uma reação sentimental positiva resultante da avaliação do trabalho do empregado **(Kreitner e Kinicki, 2012)**.

A importância da recompensa em qualquer organização é fundamental para o desempenho do trabalho do empregado e para a satisfação com o mesmo. O desempenho humano e a satisfação baseiam-se na motivação e a motivação pode ser aumentada com recurso a recompensas **(Farred, Ul Adidan, Shazad, Umm-e-Amen, & Nawaz Lodhi, 2013)**.

Thaliath e Rejoice (2014), apresentam no seu estudo, uma análise de fatores motivacionais que parecem ser relevantes no contexto da motivação dos funcionários e no contexto da sua influência no comportamento de trabalho (satisfação no trabalho e engagement dos funcionários). Nesse estudo concluíram que os funcionários satisfeitos com os seus empregos são altamente envolvidos com sua organização. As implicações práticas para os gestores das empresas, é de que devem pagar bem aos seus funcionários para que os mesmos tenham um nível de satisfação no trabalho elevado **(Stringer, Didham, & Theivananthampillai, 2011; Gow, George, Mwamba, Ingombe, & Mutinta, 2012)**. De acordo com **Luo (1999)**, a motivação intrínseca do trabalho está positivamente relacionada com a satisfação geral do trabalho, enquanto que a motivação extrínseca foi positivamente relacionada com a depressão. Além disso, Luo no seu estudo, descobriu que existe um vínculo mais forte entre os fatores extrínsecos de trabalho e a satisfação no trabalho nos países mais pobres e em países com sistemas de segurança social fracos onde as questões de sobrevivência tornam-se mais essenciais **(Ismail e El Nakkache, 2014)**. Este mesmo estudo sugere ainda que os fatores extrínsecos do trabalho têm um papel importante a desempenhar na motivação e na satisfação.

O estudo conduzido por **Danish e Usman (2010)**, demonstrou uma estreita relação entre várias dimensões da motivação e satisfação do trabalho (amostra de 220 funcionários de diferentes tipos de organizações e de diferentes setores). O referido estudo concluiu que existe uma relação significativa entre diferentes facetas da satisfação e motivação do trabalho, tenso sido testada e validada a hipótese de que a recompensa, o relacionamento com colegas de trabalho, a segurança no trabalho, a supervisão e o crescimento profissional são fatores significativos na explicação da motivação e satisfação no trabalho.

O estudo exploratório de **Sarwar e Abugre (2013)**, conclui que existe uma relação significativa entre recompensas elevadas e elevada satisfação no trabalho. Também foi encontrado na pesquisa, que existe uma relação significativa entre funcionários satisfeitos e produtividade que leva a uma maior satisfação e lealdade do cliente. Na verdade, no que diz respeito à lealdade **Alduaij (2013)**, levanta uma questão interessante e importante: o oposto da satisfação não é insatisfação. Se as empresas e os seus gestores são capazes de remover características insatisfatórias de um trabalho, não faz com que o trabalho seja satisfatório. A

razão por trás disso, é que os fatores de satisfação no trabalho são distintos e separados dos fatores de insatisfação no trabalho, ou seja, os gestores que eliminem os fatores de insatisfação no trabalho podem não necessariamente aumentar os níveis de motivação.

Segundo **Khawaja, Rasheed, e Rasheed (2012)**, a motivação está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e as recompensas têm um efeito significativo positivo na satisfação no trabalho, o que significa que as organizações devem definir um equilíbrio entre o desempenho dos funcionários e o seu compromisso com o trabalho, que resulta na satisfação no trabalho. Recompensa e motivação são vistos como os dois principais fatores que influenciam a satisfação no trabalho.

O mesmo tipo de relação entre satisfação e motivação foi encontrado no setor academic **(Chen & Chih, 2012; Ferssizidis, et al. 2010)**. **Chen & Chih (2012)** provou que existe uma corelação positiva entre a motivação escolar e a satisfação escolar e satisfação no geral. A pesquisa de **Ferssizidis, et al. (2010)** segue a mesma linha de pensamento. Eles concluíram que a motivação intrínseca e o compromisso comportamental estavam positivamente associados à satisfação da vida e à frequência das emoções positivas.

No estudo de **Masvaure, Ruggunan, & Maharaj (2014)** os resultados revelaram uma relação significativa entre a satisfação no trabalho e o envolvimento no trabalho, bem como entre a satisfação no trabalho e a motivação intrínseca. Além disso, o estudo revelou que a motivação intrínseca e o envolvimento no trabalho podem melhorar a satisfação no trabalho, adicionando no sentido de utilizarem a satisfação no trabalho como um mecanismo subjacente promissor para que os funcionários sejam motivados internamente e se envolvam no trabalho.

De acordo com **Meera & Santhosh (2014)**, ao analisar a relação entre motivação e satisfação dos funcionários, pode constatar-se que a satisfação dos funcionários tem uma forte correlação positiva com fatores motivacionais como a segurança do trabalho e a flexibilidade do horário de trabalho. Além disso, o estudo demonstrou que a satisfação dos funcionários exibe apenas uma relação positiva moderada, com o feedback do trabalho e a importância do trabalho.

Quando as formas mais desenvolvidas de motivação autónoma (motivação intrínseca) recebem a oportunidade de florescer, o estudo de **Sisley (2010)** indica que a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional melhoram.

Diferentes resultados foram encontrados no estudo de **Rafiq, Javed, Khan, & Ahmed (2012)** que foi efetuado a 210 empregados de call center que trabalhavam em empresas do setor das telecomunicações.

Os resultados da análise de regressão demonstraram que a satisfação no trabalho é mais dependente de recompensas extrínsecas em comparação com recompensas intrínsecas, o que significa que os funcionários estão mais preocupados com o que o valor monetário que auferem pelo seu trabalho.

A investigação levada a cabo por **Farred, Ul Adidan, Shazad, Umm-e-Amen, & Nawaz Lodhi (2013)**, evidencia que as recompensas intrínsecas e extrínsecas influenciam positivamente o desempenho e a satisfação do funcionário.

Uma conclusão semelhante foi encontrada por **Ehsan Malik, Danish, & Usman (2010)** no setor bancário. Os resultados demonstram que o clima do trabalho e as recompensas extrínsecas têm impacto positivo e significativo na satisfação no trabalho. A gestão do desempenho e o sistema de recompensas devem ser efetivos e eficientes para que os funcionários possam sentir que suas organizações valorizam e cuidam do seu trabalho. A um nível corporativo, se os gestores aplicarem estratégias de gestão de recursos humanos para aumentar a motivação do trabalho e a satisfação no trabalho, estes podem efetivamente melhorar o desempenho do trabalho dos funcionários **(Springer, 2011)**.

2. Metodologia

Em vez de escolher um setor específico (privado ou público), indústria ou algumas empresas de uma única região, este estudo apresenta respostas de empresas (PMEs) de todos os setores estabelecidos na região de Aveiro. As empresas nessa região foram escolhidas por conveniência, o que significa que foram convidadas várias empresas do relacionamento profissional do autor. Com o objetivo de entender os fatores motivacionais no local de trabalho na estrutura das Pequenas e Médias Empresas, foi realizada uma abordagem quantitativa, com um questionário adaptado de **Pinto (2011)**. Depois que as 80 empresas foram devidamente contatadas, procedeu-se ao trabalho de campo (inquérito online). O questionário continha 36 perguntas sobre motivação e satisfação: no cluster "organização do trabalho" 6 questões relativas ao FIOT (Fatores Intrínsecos de Organização do Trabalho) e 5 questões relativas à FEOT (Fatores Extrínsecos de Organização do Trabalho); no cluster "recompensas", 5 questões relativas a FIR (Fatores Intrínsecos de Recompensa) e 4 questões relativas ao FER (Fatores Extrínsecos de Recompensa); no cluster "comunicação e feedback" 16 questões.

Obtivemos 341 respostas válidas.

2.1. Hipóteses

As hipóteses contruídas foram as seguintes:

H1: Os FIOT de satisfação têm impacto nos FIOT de motivação nas PME **(Pinto, 2011; Sirota et al., 2005)**

H2: Os FIR de satisfação têm impacto nos FIR de motivação nas PME **(Pinto, 2011; Takahashi, 2006; Sirota et al., 2005)**

H3: Os FEOT de satisfação têm impacto nos FEOT de motivação **(Pinto, 2011; Sirota et al., 2005)**

H4: Os FER de satisfação têm impacto nos FER de motivação **(Pinto, 2011; Takahashi, 2006; Sirota et al., 2005)**

H5: A comunicação e feedback (satisfação) tem impacto na comunicação e feedback (motivação) **(Pinto, 2011; Sirota et al., 2005; Kaymaz K., 2011)**

3. Teste das hipóteses

Com o objetivo de verificar as hipóteses delineadas foram utilizados testes paramétricos sem a verificação prévia do pressuposto da normalidade da distribuição dos dados, visto que estes testes são robustos à violação deste pressuposto para amostras de grande dimensão ($n \geq 30$) **(Pestana & Gageiro, 2008)**. Sendo assim, foram realizados testes t-Student (comparação de duas subamostras independentes) e calculados coeficientes de correlação de R de Pearson **(Pestana & Gageiro, 2008)**.

TABELA 1: TESTE DE HIPÓTESES H1 A H5

Dimensões	R de Pearson
FIOT	0,334*
FIR	0,180*
FEOT	0,089
FER	0,098
Comunicação e Feedback	0,405*

* $p < 0,001$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos através do cálculo do coeficiente de correlação R de Pearson revelaram a existência de uma correlação estatisticamente significativa entre os fatores de satisfação FIOT, FIR e Comunicação e Feedback e os respetivos fatores de motivação. Esta correlação mostrou-se positiva, ou seja, quanto maior a satisfação maior a motivação para estes fatores.

Não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre os restantes fatores de satisfação e os de motivação ($p > 0,05$).

4. Resultados e conclusões do trabalho empírico

A conclusão que retiramos deste estudo é de que os resultados apontam para a existência de uma correlação significativa entre os fatores de satisfação FIOT, FIR e Comunicação e Feedback e os respetivos fatores de motivação, levando-nos a concluir que quando maior a satisfação dos empregados nesses fatores, maior será a sua motivação. Não foram encontradas quaisquer evidências estatísticas da existência de correlação a satisfação com os fatores extrínsecos do trabalho (FEOT e FER) e os respetivos fatores extrínsecos de motivação.

No que diz respeito às implicações teóricas, este estudo trouxe novos dados e insights à temática da motivação no local de trabalho.

De acordo com **Stringer, Didham, & Theivananthampillai, 2011; Gow, George, Mwamba, Ingombe, & Mutinta, 2012)** as empresas devem pagar bem aos seus funcionários para aumentarem a sua satisfação com o trabalho (fator extrínseco de remuneração). O nosso estudo revela precisamente o contrário, ou seja, que os fatores de satisfação FIOT, FIR e Comunicação e Feedback estão correlacionados com os respetivos fatores de motivação, levando-nos a concluir que quando maior a satisfação dos empregados nesses fatores, maior será a sua motivação, ou seja, quando maior a satisfação do FIR, maior será a sua motivação. Os fatores de satisfação FER não demonstraram, segundo o nosso estudo, estarem relacionados com os respetivos fatores motivacionais FER. Segundo **Luo (1999)**, a motivação intrínseca no local de trabalho, está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, o que vai de encontro com as nossas descobertas: os fatores FIOT e FIR) estão de facto correlacionados.

O nosso estudo também corrobora o estudo de **Danish & Usman (2010)**, onde eles descrevem que o relacionamento com os colegas de trabalho, a segurança no trabalho, a supervisão no trabalho e o seu crescimento profissional, são significativos para explicar a motivação e satisfação no trabalho. O nosso estudo teve resultados semelhantes. Comparando os 2 estudos (Tabela 2) apenas o item "relacionamento com os colegas" é que não obteve da nossa parte uma correlação com a motivação e satisfação no local de trabalho.

TABELA 2: COMPARAÇÃO ENTRE OS DOIS ESTUDOS

Danish & Usman (2010)	Nosso estudo
Relacionamento com colegas	FER
Segurança	FIOT
Supervisão	Comunicação e feedback
Crescimento profissional	FIR

Fonte: elaborado pelo autor.

Referências

Alduaij, H. (2013). A study of work motivation among kuwaiti employees. International Journal of Business and Social Science 4(10), 184-188.

Chen, P.-S., & Chih, J.-T. (2012). The relations between learner motivation and satisfaction with aspects of management training. International Journal of Management 29(2), 545-561.

Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. International Journal of Business and Management 5(2), 159-167.

Ehsan Malik, M., Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of job climate and extrinsic rewards on job satisfaction of banking executives:a case of Pakistan. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 1(12), 125-139.

Farred, Z., Ul Adidan, Z., Shazad, F., Umm-e-Amen, & Nawaz Lodhi,

R. (2013). Impact of rewards system on employee's job performance & satisfaction. Management and Administrative Sciences Review, 2(5), 431-442.

Ferssizidis, P., Kashdan, T., Adams, L., Plummer, C., Mishra, A., & Ciarrochi, J. (2010). Motivation for and commitment to social values: The roles of age and gender. Motivation and Emotion 34(4), 354-362.

Gow, J., George, G., Mwamba, S., Ingombe, L., & Mutinta, G. (2012). Health worker satisfaction and motivation: An empirical study of incomes, allowances and working conditions in Zambia. International Journal of Business and Management 7(10), 37-48.

Ismail, H., & El Nakkache, L. (2014). Extrinsic and intrinsic job factors: Motivation and satisfaction in a developing Arab country - The case of Lebanon. Journal of Applied Management and Entrepreneurship 19(1), 66-82.

Kaymaz, K. (2011). Performance feedback: individual based reflections and the effect on motivation. Business and Economics Research Journal 2(4), 115-134.

Khawaja, J., Rasheed, M., & Rasheed, A. (2012). Impact of rewards and motivation on job satisfaction in banking sector of Saudi Arabia. International Journal of Business and Social Science 3(21), 272-278.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). Organizational behavior. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Luo, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being. Journal of Applied Management Studies 8(1), 61-72.

Masvaure, P., Ruggunan, S., & Maharaj, A. (2014). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe. Journal of Economics and Behavioral Studies 6(6), 488-499.

Meera, M., & Santhosh, P. (2014). Effects of job related factors as motivators on performance and satisfaction of employees in IT firms. International Interdisciplinary Journal of Scientific Research, 1(1), 124-135.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). Análise de dados para ciencias sociais: a complementariedade do SPSS. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, E. (2011). The influence of wage on motivation and satisfaction. International Business & Economics Research Journal 10(9), 81-91.

Rafiq, M., Javed, M., Khan, M., & Ahmed, M. (2012). Effect of rewards on job satisfaction evidence from Pakistan. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(1), 337-347.

Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The influence of rewards and job satisfaction on employees in the service industry. The Business & Management Review, 3(2), 23-32.

Sirota, D., Mischkind, L., & Meltzer, M. (2005). The Enthusiastic Employee – How Companies Profit by Giving Workers What They Want. Wharton School Publishing, ISBN 0-13-142330-4.

Sisley, R. (2010). Autonomous motivation and well-being: An alternative approach to workplace stress management. New Zealand Journal of Employment Relations (Online) 35(2), 28-40.

Springer, G. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. Journal of Global Business Issues 5(1), 29-42.

Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. Qualitative Research in Accounting and Management 8(2), 161-179.

Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. Career Development International 11(3), 193-206.

Thaliath, A., & Rejoice, T. (2012). Motivation and its Impact on Work Behavior of the Employees of the IT Industry in Bangalore. Journal of Strategic Human Resource Management 1(1), 60-67.

Correspondência com o autor:
Machado, J.A. Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.
e-mail: geral@controlplan-consulting.pt

AS DEFICIÊNCIAS DO CONTROLO INTERNO, AS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS GESTORES E A INTERVENÇÃO DOS CONTABILISTAS

Martins, C.Q.

Resumo:
O presente artigo aborda o tema do controlo interno nas empresas e a importância que as habilitações literárias dos Gestores e a intervenção dos Contabilistas Certificados apresentam para a redução dos níveis de deficiência dos processos de controlo interno, dando especial relevo às micro e pequenas empresas.
O estudo elaborado consistiu na realização de um questionário dirigido aos Contabilistas **Certificados** com o objetivo principal de aferir se um maior nível de habilitações literárias dos Gestores e uma maior intervenção dos Contabilistas certificados poderiam contribuir para o aumento dos níveis de controlo interno nas micro e pequenas empresas.
O estudo permitiu comprovar que as empresas que possuem Gestores com maior nível de habilitações literárias tendem a apresentar menores níveis de deficiência de controlo interno, bem como as empresas que solicitam a maior intervenção dos Contabilistas Certificados tendem também a apresentar menores níveis de deficiência de controlo interno.

Palavras-Chave: controlo interno, contabilistas certificados, gestores e habilitações literárias.

1. Introdução

A economia portuguesa apresenta algumas particularidades que a diferencia das restantes economias europeias, espaço este onde se encontra integrada e muitas vezes sujeita a comparações de índices de desenvolvimento e competitividade. Uma dessas particularidades consiste no facto de ser constituída maioritariamente por empresas de pequena dimensão. Este tipo de empresas possui estruturas menos desenvolvidas e recursos limitados revelando dificuldades quando confrontadas com cenários de crise económica e uma maior vulnerabilidade aos fatores externos.

São também estas empresas que atualmente atravessam maiores dificuldades, porque não têm estruturas adequadas, nem estão preparadas para as adversidades que uma crise da dimensão da que estamos a atravessar provocam. Estas dificuldades surgem por diversos motivos destacando-se aqui dois desses fatores. Por um lado, o facto de muitas das empresas não possuírem nos seus quadros pessoas tecnicamente habilitadas para definir estratégias de gestão que permitam encontrar alternativas aos cenários de dificuldade e por outro, o facto de, regra geral, estas empresas não possuírem recursos financeiros para contratar esses quadros técnicos especializados. Em alguns casos também se poderá colocar a questão de muitos dos gestores dessas empresas nem sentirem essa necessidade por falta de conhecimentos.

No entanto e por exigência legal, todas as empresas são obrigadas a possuir contabilidade organizada e neste sentido necessitam de um departamento qualificado que execute este serviço. Esse departamento pode ser interno ou externo, em regime de *outsourcing*. Desta forma as empresas acabam por indiretamente possuir alguém com capacidades técnicas para auxiliar na recolha de informação e preparação da mesma no sentido de prestar apoio à gestão e contribuir para a sua eficiência.

2. Contextualização

2.1. Controlo Interno

A norma emitida pelo IFAC *(International Federation of Accountants)* com vista a identificar e avaliar os riscos de distorção por meio da compreensão da entidade e do seu ambiente, a ISA *(International Standards on Auditing)* 315, define controlo interno como:

"O processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, pela gerência e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações, e cumprimento de leis e regulamentos aplicá-

veis. O termo "controlos" refere-se a quaisquer aspetos de um ou mais dos componentes do controlo interno."

Segundo a Diretriz de Revisão/Auditoria - DRA 410 a definição de SCI (Sistema de Controlo Interno) consiste na totalidade de políticas e procedimentos colocados em prática por uma organização para que os objetivos da gestão sejam atingidos, contribuindo também para a orientação ordenada e eficiente do negócio, a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos, assim como a preparação tempestiva de informação financeira fiável.

Podemos então afirmar que o controlo interno é uma atividade constituída por um conjunto de processos e procedimentos que visam garantir boas práticas de gestão e o cumprimento das políticas estabelecidas pelos órgãos de gestão, garantem também a execução dos planos estratégicos assim como o acompanhamento e supervisão das tarefas executadas no decurso da atividade de uma empresa.

2.2. Limitações do Controlo Interno

Um sistema de controlo interno não garante por si só o cumprimento dos objetivos descritos. A sua implementação ou a execução das suas orientações podem estar limitadas por certos fatores. Como refere **Costa C. (2010)** essas limitações podem contribuir para que a empresa apresente nas suas operações erros, falhas e até mesmo possíveis fraudes.

O IFAC (2009 § A5-A11) também apresenta na diretriz internacional de auditoria 265 alguns casos de deficiências relevantes ao nível do controlo interno e que devem ser comunicadas pelos auditores aos órgãos de gestão das entidades auditadas. No mesmo documento também é realçado o facto de algumas das deficiências apresentadas poderem originar falhas no processo de reporte das demonstrações financeiras.

Podemos referir que um bom Sistema de Controlo Interno necessita de grande rigor e abrangência não se devendo descurar nenhum aspeto da entidade onde o mesmo é implementado.

Podemos também evidenciar que as micro e pequenas empresas que são o escopo deste trabalho apresentam as maiores limitações na implementação e execução de um Sistema de Controlo Interno.

3. Metodologia e Resultados

3.1. Estudo Empírico e Metodologia

O estudo efetuado pretende averiguar a relação entre as deficiências de controlo interno, as habilitações literárias dos Gestores e a intervenção dos Contabilistas Certificados no processo de Controlo Interno.

Optou-se por um método quantitativo que conforme descreve **Silvestre e Araújo (2011)** visando estabelecer uma relação causa efeito e generalizar as conclusões do estudo. Assim realizou-se um questionário por forma a recolher os dados, sendo o principal meio para recolher informação no método quantitativo e cujas respostas serão analisadas de forma descritiva.

3.2. Hipóteses de Análise

Com este estudo pretendemos aferir pela opinião dos Contabilistas Certificados qual a importância que os procedimentos contabilísticos podem ter na implementação e aperfeiçoamento dos sistemas de controlo interno nas micro e pequenas empresas.

Com base neste ponto de partida, formulamos as seguintes hipóteses de estudo:

H1: **As empresas com menores deficiências ao nível das práticas de Controlo Interno são as que têm os Gestores com maior nível de Habilitações Literárias?**

H2: **As empresas cujos Contabilistas Certificados que são consultados para auxílio no Controlo Interno apresentam menores deficiências ao nível do Controlo Interno?**

3.3. Amostra e sua Caraterização

A divulgação do questionário foi efetuada através do envio por correio eletrónico para uma lista de Contabilistas Certificados, obtida através de pesquisa na *internet* de gabinetes e empresas da área da contabilidade a nível nacional. No entanto as respostas obtidas nesta abordagem inicial foram muito reduzidas e ficaram aquém das expectativas. Numa segunda fase e com o objetivo de conseguir uma amostra credível, foi solicitado o apoio da OCC e da APECA para auxiliarem na divulgação do questionário junto do maior número possível de Contabilistas Certificados. A OCC disponibilizou a possibilidade de colocar um *link* no seu site oficial e a APECA efetuou a divulgação direta junto dos seus membros. Estas medidas revelaram-se determinantes para que o nível de respostas aumentasse e assim conseguiu-se atingir as 379 respostas. Trata-se assim de amostragem não aleatória, obtida por conveniência, ou seja, os elementos da amostra foram selecionados de acordo com a conveniência do investigador **(Marôco: 2010)**.

3.4. Análise e Discussão dos Resultados

De seguida analisaremos os resultados obtidos ao questionário efetuado que nos permite responder às hipóteses de investigação.

Relativamente à hipótese 1:

H1: As empresas com menores deficiências ao nível das práticas de Controlo Interno são as que têm os Gestores com maior nível de Habilitações Literárias?

Verificamos que as Empresas com menores deficiências ao nível das práticas de Controlo Interno são as que têm Gestores com mais Habilitações Literárias, conforme tabela seguinte:

TABELA 1: CORRELAÇÕES PRÁTICAS DE CONTROLO E HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS GESTORES

		8. Em média quais são as habilitações literárias dos gestores dessas empresas?	deficiencia controlo interno
8. Em média quais são as habilitações literárias dos gestores dessas empresas?	Correlação de Pearson	1	-,118*
	Sig. (bilateral)		,033
	N	331	327
deficiencia controlo interno	Correlação de Pearson	-,118*	1
	Sig. (bilateral)	,033	
	N	327	327

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).
Fonte: Elaboração Própria.

O resultado da correlação realizada mostra que estatisticamente se verifica a hipótese H1, a correlação é estatisticamente significativa e negativa, comprovando que um maior nível de habilitações dos Gestores implica menores níveis de deficiência de Controlo Interno.

Relativamente à hipótese 2:

H2: As empresas cujos Contabilistas Certificados que são consultados para auxílio no Controlo Interno apresentam menores deficiências ao nível do Controlo Interno?

Verificamos que as empresas que consultam os Contabilistas Certificados para auxílio no Controlo Interno tendem a apresentar menores deficiências ao nível do Contro- lo Interno, conforme Tabela 2.

TABELA 2: CORRELAÇÕES PRÁTICAS DE CONTROLO E CONTABILISTAS CERTIFICADOS

		deficiencia controlo interno	12. Enquanto CC é consultado pelos gestores dessas empresas para auxílio nos métodos de controlo interno?
deficiencia controlo interno	Correlação de Pearson	1	-,179**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	327	327
12. Enquanto CC é consultado pelos gestores dessas empresas para auxílio nos métodos de controlo interno?	Correlação de Pearson	-,179**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	327	331

* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).
Fonte: Elaboração Própria.

4. Conclusão

O objeto de estudo do presente artigo incidiu sobre a

O resultado da correlação realizada mostra que esta- tisticamente se verifica a hipótese H2, a correlação é es- tatisticamente significativa e negativa, comprovando que uma maior consulta dos Contabilistas Certificados implica menores níveis de deficiência de Controlo Interno.

análise da importância das habilitações dos gestores e da intervenção dos Contabilistas Certificados nas deficiências de controlo interno, procurando verificar se maiores níveis de habilitações literárias dos Gestores e a maior interven- ção dos Contabilistas Certificados permitem gerar meno- res níveis de deficiência interna. O estudo restringiu-se às micro e pequenas empresas, porque estas representam a grande parte das empresas portuguesas.

Numa componente teórica, foram abordados os concei- tos inerentes a estas matérias, sendo que ao nível da contabilidade limitou-se a análise aos procedimentos gerais de controlo interno, evidenciando as limitações existentes ao nível do controlo interno que podem gerar deficiências de controlo interno.

O estudo elaborado consistiu na realização de um questionário dirigido aos Contabilistas Certificados com o objetivo principal de aferir se um maior nível de habilitações literárias dos Gestores e uma maior intervenção dos Contabilistas certificados poderiam contribuir para o aumento dos níveis de controlo interno nas micro e pequenas empresas.

Testaram-se duas hipóteses relativamente às habilitações literárias dos Gestores e à Intervenção dos Contabilistas Certificados nos níveis de deficiência dos processos

de controlo interno.

O estudo permitiu confirmar a validade das duas hipóteses, comprovando que as empresas com Gestores com maior nível de habilitações literárias tendem a apresentar menores níveis de deficiência de controlo interno, bem como as empresas que solicitam a maior intervenção dos Contabilistas Certificados tendem também a apresentar menores níveis de deficiência de controlo interno.

Podemos aferir a importância da formação dos Gestores e da participação dos Contabilistas Certificados para a melhoria dos procedimentos de controlo interno.

Para concluir e como sugestão de investigação futura seria relevante efetuar este mesmo estudo tendo por base as medidas de controlo interno aplicáveis às Grandes Empresas.

Referências

Altamuro J. e Beatty A. (2009). How does internal control regulation affect financial reporting? *Journal of accounting and economics*.

Bloom N., Genakos C., Sadun R. e Van Reenen J. (2012), Management practices across firms and countries, *National Bureau of Economic Research*.

Carvalho J. E. (2011). *Gestão de empresas – Princípios fundamentais*. Edições Sílabo, 2.ª Edição.

Costa A.F.F. (2010). *Gestão financeira a curto prazo*. Relatório de estágio do mestrado em gestão. Faculdade de economia da universidade de Coimbra. 71 pp.

Feng M., Li C. e McVay S. (2009). Internal control and management guidance. *Journal of accounting and economics*.

Figueiredo C. M. A. (2012). *O contributo de boas práticas contabilísticas para uma auditoria financeira eficaz*. Dissertação de mestrado em Auditoria. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. 101 pp.

IFAC. (2009). Section A5-A11 – International Standard on Auditing 265. Acedido a 21 de Fevereiro de 2014, de http://www.ifac.org/sites/default/files/downloads/a015-2010-iaasb-handbook-isa-265.pdf.

Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. 3ª Edição Lisboa: Edições Sílabo.

Neves J.F.N. (2009). *Sistemas de controlo interno nas pequenas e médias empresas no concelho de Aveiro*. Dissertação de mestrado em contabilidade e auditoria. Universidade de Aveiro. 157 pp.

Pang Y. e Shi D. (2009). Integration of internal control and risk management. *International conference of Business intelligence and financial engineering*.

Sá J. V. (2011). *Portugal e o Futuro*. Vida Económica.

Severo A.F.N. (2009). *Práticas de contabilidade*. Relatório de estágio do mestrado em gestão. Faculdade de economia da universidade de Coimbra. 64 pp.

Silvestre H. C. e Araújo J. F. (2011). *Metodologia para a investigação social*. Escolar editora.

Correspondência com o autor:
Martins, C.Q.
e-mail: carlosamartins@net.sapo.pt

A escassez de mão-de-obra tecnológica provoca um elevado turnover do setor TIC

Fernandes, T.

Resumo:
Este estudo aborda a problemática de escassez de recursos humanos qualificados em tecnologias, o que, conjugado com a elevada procura de mão-de-obra pelas empresas do setor, origina uma taxa de rotatividade elevada de recursos. O objetivo do trabalho é comprovar que a escassez de mão-de-obra tecnológica provoca um elevado turnover do setor TIC.
Para atingir este objetivo, foram analisados diversos estudos relacionados com a escassez e rotatividade de mão-de-obra tecnológica, com as previsões de crescimento do setor e com a evolução da procura de profissionais pelas empresas.
Foi disponibilizado um inquérito a uma população previamente selecionada com experiência comprovada em recursos humanos e tecnologias. Decorrente deste inquérito, foi possível obter conclusões com um contributo fundamental para o delineamento de conclusões diversas e de possíveis medidas a adotar pelo tecido empresarial tecnológico, tendo-se comprovado a tese inicial.

Palavras-chave: Setor TI, Rotatividade de Recursos, Escassez de profissionais, Rotatividade de Recursos Humanos.

1. Introdução

A investigação e desenvolvimentos deste estudo foram elaborados em torno da tese principal, a saber: A escassez de mão-de-obra tecnológica provoca um elevado turnover do setor TIC. Para além desta tese principal, pretende-se ainda focar e comprovar três sub-teses:

Demonstrar a existência de défice de Recursos Humanos qualificados em Tecnologias;

Quantificar e caracterizar a rotatividade de Recursos Humanos nas empresas ligadas às Tecnologias de Informação;

Identificar o dinamismo deste setor, em termos de crescimento e surgimento de empresas, o que provoca um aumento de necessidades de contratação futuras.

Foram delineadas, igualmente, hipóteses paralelas, que tenderão que procuraremos comprovar:

Os perfis com maior escassez são os programadores séniores;

O afastamento dos grandes centros poderá ser uma alternativa para resolver o problema;

As instituições de ensino superior devem adequar a oferta formativa ao que o mercado procura;

Devem ser tomadas medidas de atração de mulheres para o setor;

As academias de reconversão de profissionais poderão vir a ter elevada importância e significativo impacto nos números do setor.

Com o intuito de comprovar as várias sub-teses, hipóteses paralelas e tese principal, foram analisados diversos estudos e foi disponibilizado um inquérito dirigido a uma população de profissionais estreitamente ligados à área de recursos humanos nas tecnologias e gestores de empresas de base tecnológica.

Relativamente aos estudos analisados, as conclusões e contributos mais pertinentes foram:

- a escassez de recursos TIC é um fenómeno que nos próximos anos não vai desaparecer; existem 900.000 vagas por preencher a nível europeu em 2020 e 15.000 em Portugal (Ana Cláudia Valente, 2015);

- a forma de ultrapassar este problema poderá passar pela criação de uma estratégia em termos de oferta educativa, uma vez que, apesar de haver um número crescente de diplomados, estes não são em números suficientes ((Ana Cláudia Valente, 2015);

- a nível europeu, o cenário demonstra que a oferta de emprego está muito acima da procura, havendo categorias profissionais que baixaram na sua procura em termos de 5% (Europeia, 2014);

- em termos de políticos de fomento de aptidões para a era digital, Portugal não tem apresentado uma evolução significativa (Europeia, 2014).

- a escassez de recursos humanos é mais significativa nos setores do turismo e das tecnologias da informação, devido à sua evolução na economia portuguesa (Hays, Guia do Mercado Laboral 2015, 2015);

- das empresas que responderam ao inquérito da Hays, 75% sentem dificuldades de contratação, isto devido à saída de muitos profissionais do nosso país (Hays, Guia do Mercado Laboral 2015, 2015);

- a escassez de profissionais pode começar a comprometer a evolução dos negócios (Hays, GUIA DO MERCADO LABORAL 2016, 2016);

- prevê-se um crescimento do setor de 2,2% até 2018 (IDC, 2015);

- há um rácio de 4.1 entre colaboradores e empresas TIC, o que é demasiado baixo para potencial do setor (IDC, 2015);

O inquérito efetuado contém 23 perguntas e foi distribuído a 30 profissionais ligados à área de Recursos Humanos, no Setor das Tecnologias da Informação. A partir da análise das respostas, foi possível comprovar as várias subteses.

i) Sub-tese 1: Demonstrar a existência de défice de Recursos Humanos qualificados em Tecnologias

Pelo inquérito efetuado, 94% da população inquirida reconhece haver escassez de programadores no setor das TI. Desta forma, fica comprovada esta sub-tese, tanto com base no inquérito, como com base nos estudos analisados nesta área. Analisemos agora, as hipóteses paralelas associadas:

Os perfis com maior escassez são os programadores séniores

Em 54% das respostas, os programadores séniores foram indicados como representando a categoria profissional com maior representatividade na escassez de recursos humanos tecnológicos. De seguida, vêm os programadores juniores com 27%. A categoria com menor escassez é, com 3%, os analistas funcionais e os engenheiros de qualidade. A partir da revisão teórica e dos inquéritos, é possível afirmar de forma quase unânime que existe escassez de recursos humanos no setor das tecnologias da informação, sendo uma problemática com maior ênfase no seio da categoria dos programadores, sobretudo séniores, ou seja, a partir de 3 anos de experiência. Trata.se de especialistas numa área tecnológica específica, havendo maior dificuldade de atração deste género de talento. Desta forma, fica comprovada esta hipótese.

As faculdades devem adequar a oferta formativa ao que o mercado procura

Decorrente do inquérito, 75% das empresas não consideram os cursos do ensino superior adequados às necessidades atuais das empresas. Deverá haver lugar a um maior diálogo entre o tecido empresarial e as instituições de ensino superior, no sentido de promover alterações nos diversos cursos tecnológicos, com vista a corresponderem de forma mais eficaz ao mercado atual. Fica, igualmente, comprovada esta sub-tese com base na resposta obtida no inquérito, mas, igualmente, de acordo com o estudo analisado (Ana Cláudia Valente, 2015)

O afastamento dos grandes centros poderá ser uma alternativa à problemática

87% dos vários profissionais inquiridos reconhecem que o afastamento de centros de competências tecnológicas dos grandes pólos urbanos poderá representar uma estratégia de combate à problemática de atração de talento por parte das empresas, dando desta forma oportunidades a recursos de outras geografias, permitindo-lhes permanecer perto das suas origens. Esta hipótese paralela fica, desta forma, comprovada. São exemplos práticos desta situação a abertura de Centros de Competências Tecnológicas pela Altran no Fundão (Lusa, 2016) e da ITSector em Bragança (Nunes, 2017).

Devem ser tomadas medidas de atração de mulheres para o setor

97% das empresas questionadas reconhecem que deveriam ser tomadas medidas, tendentes a atrair mulheres para o setor tecnológico, visto que ainda é uma área em muito representada por homens. Fica, assim, comprovada esta sub-tese, também comprovada com o estudo analisado (Ana Cláudia Valente, 2015). É de realçar, neste ponto, o Grupo Girl Geek Dinners, que realiza eventos na área das tecnologias, tendo como alvo principal as mulheres e que têm vindo a realizar iniciativas em diversas empresas (Dinners, 2017).

As academias de reconversão de profissionais podem ter elevada importância e significativo impacto no setor

A reconversão de profissionais com bases de engenharias ou matemática surge, igualmente, com base nas respostas do inquérito, como uma boa fonte de resolução desta problemática. Responderam afirmativamente 93% dos inquiridos, o que parece demonstrar uma quase unanimidade na bondade desta medida. Há já alguns casos de empresas a realizar academias de reconversão de profissionais, com alguma facilidade por terem um raciocínio lógico próprio da engenharia. É o caso das academias da Academia de Código, que, para além de oferecerem cursos para ensinar a programar aos mais jovens, organizam, igualmente, academias de reconversões de profissionais de forma intensiva durante 14 semanas (Código, s.d.).

Fica, desta forma, comprovada esta sub-tese.

ii) Sub-tese 2: Quantificar e caracterizar a rotatividade de Recursos Humanos nas empresas ligadas às Tecnologias de Informação

De acordo com os resultados do inquérito, existe rotatividade de recursos tecnológicos em todas as empresas inquiridas e as respostas foram afirmativas em 87%.

Especificando a questão da rotatividade em cada uma das organizações: 63% responderam que são os programadores júniores os que mais reforçam os valores da rotatividade, seguindo-se os programadores séniores com 33.%.

A maior taxa de rotatividade vivenciada pelas empresas, fazendo parte desta amostra, reside nos profissionais com menos de 2 anos de estadia nas empresas, ou seja, com uma percentagem de 60%, seguindo os profissionais, que se encontram nas empresas entre 2 a 5 anos, com 30%, e, por fim, os colaboradores acima de 5 anos, com 10%.

Fica, desta forma, comprovada esta sub-tese.

iii) Sub-tese 3: Identificar o dinamismo deste setor, em termos de crescimento e surgimento de empresas, o que provoca um aumento de necessidades de contratação futuras.

De acordo com o inquérito estabelecido, a vinda de empresas tecnológicas estrangeiras, sobretudo francesas, é encarada pelas empresas portuguesas como uma verdadeira

ameaça (77%) à rotatividade de recursos humanos, pois acabam por atrair profissionais com condições, que dificilmente as nossas empresas conseguem superar.

São exemplos destas empresas a Natixis (Abreu, 2016), Altran (Silva, 2017), Gfi (Gama, 2016), entre outros casos, que têm à disposição do mercado português centenas de vagas para profissionais tecnológicos. Para sua defesa, as empresas portuguesas devem investir em medidas de employer branding, aumentando o nível de satisfação dos colaboradores.

iv) Tese Principal: A escassez de mão-de-obra tecnológica provoca um elevado turnover do setor TIC"

Praticamente todos os inquiridos reiteraram o facto de esta escassez de recursos humanos despoletar a rotatividade dos mesmos. Ou seja, esta insuficiência de profissionais tecnológicos acaba por motivar a fácil mobilidade de empresa em empresa, o que vem confirmar a tese principal do artigo científico. 97% dos inquiridos concorda com esta asserção, afirmando que, caso não houvesse tanta escassez de recursos tecnológico, a rotatividade tecnológica não seria tão elevada, o que permite confirmar a tese principal deste artigo.

Esta escassez parece poder vir a piorar com a vinda de empresas tecnológicas estrangeiras para Portugal, sendo que estas empresas procuram centenas de profissionais.

Como é possível concluir todos os objetivos foram amplamente atingidos, quer com base nos estudos analisados, quer através do inquérito disponibilizado.

Perguntas do Inquérito	Resultados	
	% Respostas Afirmativas	% Respostas Negativas
Reconhece que se não houvesse tanta insuficiência de recursos não seria tão significativa a rotatividade TI?	96,7%	3,3%
Considera a instalação, em Portugal, de empresas tecnológicas estrangeiras, como uma ameaça ao nível da rotatividade?	76,7%	23,3%
Reconhece que existe escassez de programadores no setor das Tecnologias da Informação?	93,3%	6,7%
Considera a oferta de cursos e programas curriculares da área atrativos para os estudantes?	53,3%	46,7%
Acha os cursos oferecidos pelas faculdades adequados às necessidades das empresas?	26,7%	73,3%
Sente que é necessário as empresas darem formação inicial aos recém-formados?	93,3%	6,7%
Revê nos estágios curriculares boas práticas para atração de jovens talentos para futura contratação?	83,3%	16,7
Reconhece a importância da tomada de medidas para a atração de mulheres para a área das Tecnologias da Informação?	96,7	3,3%
Considera interessante atrair novos perfis para o setor, vindos de outras áreas de formação em engenharia ou com bases em matemática, com vista a efetuar um reforço do número de profissionais disponíveis?	93,3%	6,7%

Referências

Abreu, P. (09 de junho de 2016). Natixis vai deslocalizar operações para o Porto e criar 600 empregos. Jornal Negócios. Obtido em 12 de fevereiro de 2017, de http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/detalhe/natixis_vai_deslocalizar_operacoes_para_o_porto_e_criar_600_empregos

Ana Cláudia Valente, I. C. (2015). Mapeamento da Oferta de Educação e Formação em TICE em Portugal.

B., B. B. (1996). The Impact of HRM on Organizational Performance: Progress and Prospects. Academy of Management Journal, 779-801.

Código, A. d. (s.d.). Portugal. Obtido em 12 de abril de 2017, de http://www.academiadecodigo.org/

D&B, I. (Dezembro de 2015). Firmografia 2014. Portugal. Obtido em 28 de Dezembro de 2016, de http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Perfis/firmografia-2014.pdf

Dinners, G. G. (14 de março de 2017). Obtido de http://portugalgirlgeekdinners.com/blog/?page_id=2

Europeia, C. (2014). e-Skills para Empregos na Europa Medir o progresso e seguir em frente. Alemanha.

Gama, S. (18 de janeiro de 2016). Gfi Portugal com 31 vagas. Emprego Pelo Mundo. Obtido em 13 de janeiro de 2017, de https://www.empregopelomundo.com/carreiras/gfi-portugal-abre-vagas/

Hays, C. (2015). Guia do Mercado Laboral 2015. Tendências, Salários e Atração de Talento em Portugal. Lisboa, Portugal. Obtido em 14 de Dezembro de 2016, de http://www.apg.pt/downloads/file873_pt.pdf

Hays, C. (2016). GUIA DO MERCADO LABORAL 2016. Tendências, salários e atracção. Lisboa, Portugal. Obtido em 24 de Fevereiro de 2017, de http://guia-hays.pt/uploads/rte/Guia-do-Mercado-Laboral-2016-Hays-Portugal.pdf

Lusa. (03 de junho de 2016). Altran vai duplicar postos de trabalho no Fundão. Obtido de http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/altran_vai_duplicar_postos_de_trabalho_no_fundao

Nunes, E. (07 de maio de 2017). IT Sector: O software português que vai duplicar exportações até 2020. Obtido em 15 de maio de 2017, de https://www.dinheirovivo.pt/empresas/it-sector-software-portugues-vai-duplicar-exportacoes-ate-2020/

Silva, P. (24 de março de 2017). Altran tem dezenas de oportunidades em aberto. Emprego Pelo Mundo. Obtido em 17 de maio de 2017, de https://www.empregopelomundo.com/oportunidades/altran-dezenas-oportunidades-aberto/

O FACEBOOK E O SOCIAL COMMERCE SÃO OS MEIOS MAIS EFICAZES DE COMUNICAÇÃO BILATERAL À DISTÂNCIA

Teixeira, M.

Resumo:
O presente estudo analisou a plataforma *Facebook* e o *Social Commerce.*
A análise teórica destacou o *Facebook* como a plataforma interativa mais utilizada mundialmente, tendo ativos quase 2 bilhões de utilizadores. O *Social Commerce* surgiu como forma de ações de comunicação que, por meio da *Internet*, veio conquistar mais clientes.
A investigação empírica analisou dados recolhidos através de um inquérito alojado *online*. Foram investigados aspetos relacionados com o uso das redes sociais, em particular o *Facebook*, *E-Commerce* e *Social Commerce*, assim como os comportamentos dos seus utilizadores. Os resultados obtidos permitiram auferir que o *Facebook* surge como o principal ponto de interesse dos inquiridos e o *Social Commerce* será o futuro das vendas *online.*
As conclusões retiradas deste trabalho demonstraram a necessidade das empresas e dos consumidores usarem o *Facebook* e que o *Facebook*, aliado ao *Social Commerce*, constitui um instrumento determinante na melhoraria da comunicação organizacional à distância.

Palavras-chave: Redes Sociais, Facebook, E-Commerce, Social Commerce, Comunicação.

1. Introdução

Este artigo científico estuda Facebook e o Social Commerce. As receitas de publicidade desta rede social têm vindo a aumentar ao longo dos anos, o que revela que as empresas têm vindo a apostar neste novo meio de marketing.

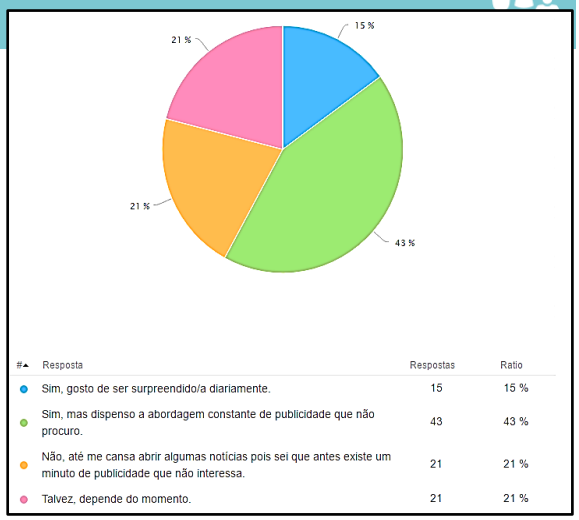
O Facebook é uma rede social criada em fevereiro de 2004, em Cambridge, Massachusetts, nos Estados Unidos da América. Foi fundado por quatro pessoas tendo como CEO, até à data de hoje, Mark Zuckerberg,

O E-Commerce (correio eletrónico) é um modelo de comércio que utiliza como base plataformas eletrónicas. Basicamente, engloba todo tipo de comercialização de bens comerciais através de dispositivos eletrónicos. O Social Commerce surgiu da capacidade de partilha que a Internet proporciona, principalmente com o avanço das redes sociais. Pode dizer-se, portanto, que o Social Commerce é o E-Commerce envolvendo o relacionamento entre pessoas (https://facestore.pt/o_que_e_o_social_commerce).

As redes sociais são muito importantes numa empresa. Através destas redes as empresas conseguem manter um contacto diário com seu público de interesse, dando-lhes a conhecer que está a acontecer na loja diariamente, incluindo as novidades, conseguindo desta forma impor-se no mercado e obter o reconhecimento público.

Ao longo do estudo, analisou-se a rápida e revolucionária prospeção da rede social Facebook, aliada ao E-Commerce e ao Social Commerce, concluiu-se que estas plataformas interativas online constituem os meios mais eficazes na comunicação organizacional, entre as empresas e os seus clientes. Foram analisados quatro casos de estudo (www.academia.edu; www.scholar.google.com;www.academic.research.microsoft.com;www.slideshare.net) relacionados com a importância da utilização das redes sociais e com a promoção da marca (a dissertação de Mestrado "O site de redes sociais Facebook como espaço da comunicação organizacional.", André Petris Gollner, 2011; a dissertação de Mestrado "Marketing nas redes sociais: o poder da comunicação das marcas através do Facebook.", Jorge Miguel Costa Oliveira, 2013; o artigo científico "As relações públicas no âmbito do Social Commerce.", Anne Caroline Franco Mendes, 2013 e a monografia "As relações públicas e a gestão da comunicação integrada em tempos de crise – uma análise sobre o caso ADES no Facebook", Lídia Catelar Wagner, 2014).

Todas as teses comprovaram que as redes sociais, em particular o Facebook, constituem a forma mais rápida e eficaz de chegar às pessoas, aos consumidores. Isto induz a uma comunicação mais fluente e eficaz entre a empresa e os seus clientes. Para se conseguir obter os resultados pretendidos, no site Survio.com foi disponibilizado um inquérito com questões relacionadas com o Facebook comparativamente a outras grandes redes sociais, as vendas online e a influência das redes sociais na



#	Resposta	Respostas	Ratio
	Sim, gosto de ser surpreendido/a diariamente.	15	15 %
	Sim, mas dispenso a abordagem constante de publicidade que não procuro.	43	43 %
	Não, até me cansa abrir algumas notícias pois sei que antes existe um minuto de publicidade que não interessa.	21	21 %
	Talvez, depende do momento.	21	21 %

comunicação organizacional.

As investigações permitiram o aumento do conhecimento relativo às redes sociais, assim como a segurança em trabalhar e comprar online, sem restrições, ao mesmo tempo que

difunde o Social Commerce, transparecendo a ideia de fiabilidade às pessoas. Como referiu Mark Zuckerberg, fundador do Facebook: "Se eu tivesse que apostar, diria que o Social Commerce é o próximo a explodir".

A amostra deste estudo foi composta por cerca de 100 pessoas. Analisando os inquéritos efetuados, conclui-se que a maioria dos consumidores segue as redes sociais, principalmente o Facebook, e que os seus utilizadores compram online mas com algumas restrições, devido à segurança e confiança. O Social Commerce vem mudar esta perspetiva, sendo considerado uma interação entre os consumidores ao usar canais de comunicação online ou offline, com a finalidade de partilhar experiências de compras.

A literatura especializada aborda o uso da Internet, as comunidades virtuais, as empresas/marcas nas redes sociais, o envolvimento de um utilizador com uma marca numa rede social e, principalmente, o Facebook e o Social Commerce como meios de comunicação eficazes entre as empresas e o consumidor.

A comunicação deve ser seletiva, bem direcionada, envolvendo diversos meios de comunicação, devendo também estar alinhada e ajustada ao segmento que se pretende alcançar. Os teóricos desta temática (Harris e Era (2009); Raacke e Bonds-Raacke (2008); Boyd e Ellison (2007), Fogel e Nehmad (2009), Foster et al. (2010); Soares et al. (2012); Keller e Lehmann (2006); (Bolotaeva e Cata (2011); Smith e Treadaway (2010); Petric (2006); Godes et al. (2005); Zeng et al. (2009); Flavián e Guinalíu (2005); Demangeot e Broderick (2007); e De Valck et al. (2009)) concluem que o Facebook é o meio mais rápido e eficaz.

Assim, perante as hipóteses esperáveis, as principais conclusões foram:

#1: O Facebook, sendo a rede social com maior visibilidade, pode ajudar bastante a comunicação da empresa? Perante esta questão, conclui-se que a maioria dos inquiridos utiliza o Facebook no seu dia-a-dia (42% das pessoas), e visita-o todos os dias (88%).

Gráfico 1 – Com que frequência o inquirido visita o Facebook

Constata-se ainda que os seguidores do Facebook reconhecem, na sua larga maioria, que não é correto publicar tudo o que se faz, sendo plausível apenas

momentos importantes (opinião de 72% dos inquiridos). Seguem-se os facebokianos que defendem a publicação de tudo, visto que esta é a maior rede social do mundo, o que pode alargar as possibilidades de novos conhecimentos, novo emprego, novos amigos, entre outras oportunidades (11% dos inquiridos). A nível apenas pessoal, verifica-se que a maioria dos inquiridos utiliza o Facebook pelo menos uma (43%) ou duas horas (27%), por dia. Os mais obstinados chegam a estar perante o ecrã durante 5 a 10 horas diárias.

#2. O Facebook, sendo a maior rede social do mundo (https://www.oficinadanet.com.br/post/16064-quais-sao-as-dez-maiores-redes-sociais), pode ajudar a uma melhor comunicação organizacional

#3. O Facebook é e continuará a ser o meio de comunicação mais fluente e eficaz na comunicação organizacional e nas compras e vendas online, como rede social?

Perante estas duas questões, as respostas comprovam que a comunicação sólida e eficaz influencia, de forma absoluta, no processo de compras online dos inquiridos (58%). Analisando as percentagens individualmente, verifica-se que destes 58%, 43% concorda com a eficácia da comunicação online, mas não gosta que envolva publicidade. Os restantes 15% gosta de ser surpreendido.

Gráfico 2 – Qual a opinião do inquirido acerca da solidez da comunicação nas compras online

#4. Ao apurar as respostas à questão "Sabendo que o Social Commerce é o E-Commerce envolvendo o relacionamento entre pessoas, faria mais compras online?", conclui-se que a maioria dos inquiridos (34%), depois de conhecerem o Social Commerce, colocam a hipótese de utilizarem os seus serviços.

#5. O E-Commerce é a forma de melhor publicitar e vender online? Nas respostas a esta questão, pode verificar-se que a maioria dos inquiridos não conhecem o E-Commerce (43% das pessoas) e que 7% dos inquiridos conhece bem e faz compras abundantemente pelo Facebook.

Conclui-se ainda que os utilizadores do E-Commerce gostam de fazer compras através deste site, valorizando a relação preço/qualidade. Os inquiridos atribuem bastante valor ao E-Commerce pelo facto de ter um maior alcance global e acham mais cómodo e funcional, devido aos seus produtos serem disponibilizados 24 horas por dia.

#6. O Social Commerce consegue ter mais impacto nas vendas online? Verifica-se que 71% dos inquiridos e seguidores do Facebook não conhece o Social Commerce. Para além disso, atesta-se que a maioria dos inquiridos (34%), depois de conhecerem o Social Commerce, colocariam a hipótese de utilizarem os seus serviços, e 17% afirmam mesmo que mudavam a sua forma de compra.

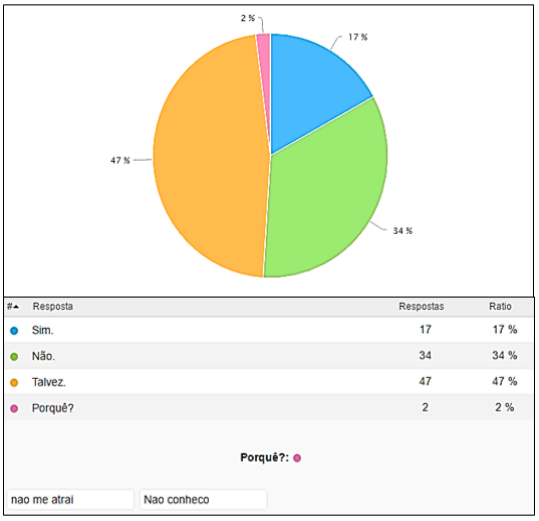
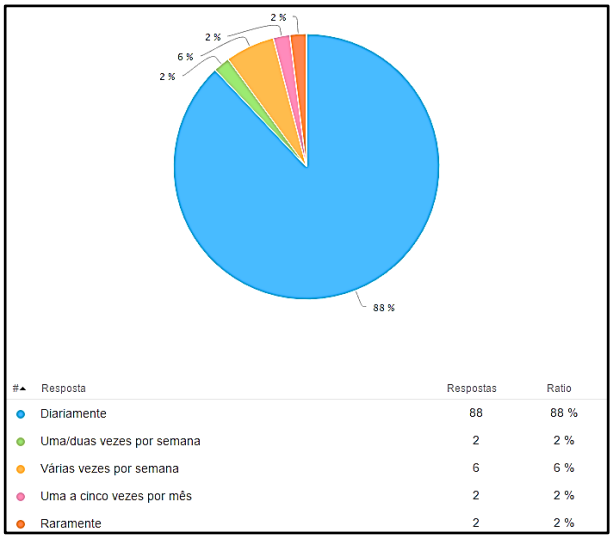


Gráfico 3 – Qual a opinião do inquirido sobre aumentar o volume de compras online, sabendo que o Social Commerce é o E-Commerce envolvendo o relacionamento entre pessoas

#7. A existência de muitas redes sociais pode ajudar na publicidade e venda de um produto e/ou serviço? (Marques, V., 2015). As respostas atestam que a maioria



dos inquiridos utiliza o Facebook (42%). Este estudo valida a dissertação que o Facebook é a rede social mais conhecida e visitada pelos internautas e atesta a sua importância absoluta e relevante no dia-a-dia das pessoas, tando a nível pessoal como profissional. O Social Commerce será o futuro das vendas online, fazendo frente a E-Commerce e todas as plataformas de vendas online, devido ao facto de ser mais personalizada, isto é, envolver outras pessoas com os mesmos interesses, ideias e experiências. Em suma, este artigo confirma as teorias comprovadas pelos quatro casos de estudo analisados inicialmente.

Em relação ao futuro, o Facebook e o Social Commerce irão destacar-se cada vez mais, devendo outras redes sociais repetirem os seus feitos, aplicações e divulgações, algo que já acontece hoje em dia (http://www.agenciatsuru.com.br/blog/redes-sociais-e-o-relacionamento-cliente-empresa/).

Em termos de pesquisa futura e recorrendo ao método de estudo de caso, será interessante envolver mais empresas nas compras online através do site Social Commerce.

Este artigo valida a asserção de que "o Facebook e o Social Commerce são os meios mais eficazes de comunicação bilateral à distância, tendo em consideração as limitações financeiras de uma empresa". Além disso, demonstra que as limitações das redes sociais e plataformas de vendas online apresentar-se-ão com maior destaque, aumentando a credibilidade em relação à segurança e privacidade.

Cada vez mais valorizado, o marketing pessoal é uma peça-chave na carreira de qualquer profissional (Kotler, P.; et al. Marketing 3.0, 2011). O Facebook Marketing pode ser definido como "a utilização dos recursos e das ferramentas do Facebook para a comunicação, a venda e a propagação de informação" (Marques, V., 2015). Esta atuação não se restringe apenas às empresas. Qualquer indivíduo pode fazer do seu perfil um elemento-chave na sua estratégia de

marketing pessoal. Saber utilizar as suas ferramentas, tomar cuidado com as publicações e saber o que pode publicar e o que é de interesse, pode evitar problemas na reputação de uma pessoa. No Facebook, podem efetuar campanhas com avultados investimentos ou utilizar ferramentas gratuitas, sendo o "custo oportunidade" a fazer a diferença (Kapferer, Jean-Noël, 2003).

Um dos erros mais cometidos pelas empresas é a falta de alinhamento dos seus objetivos. Integrar o Facebook, o Social Commerce e os demais canais de comunicação à sua estratégia pode ser fundamental (Kotler, P. e W. Pfoertsch (2008).

Referências bibliográficas (livros)

Becker, B., Huselid, M. e Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. Boston: Harvard Business School Press;

Lee, P., Stewart, D. (2012). Technology, Media & Telecommunications Predictions 2012. Deloitte: Global Services Limited;

Chamon, Edna. (2008). Gestão Integrada de Organizações. Petrobras;

Hackman, J., Lawler III, Porter, L. (1993). Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill;

Kapferer, Jean-Noël. As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003;

Kotler, P. e W. Pfoertsch (2008) B2B brand management: the success dimensions ofbusiness brands, Berlim, Springer;

Kotler, P.; et al. (2011). Marketing 3.0: Do Produto e do Consumidor Até ao Espírito Humano. Lisboa: Actual;

Marques, V., (2015). MKT Digital 360. Coimbra, Actual Editora, Grupo Almedina.

(Relatórios/Artigos - apenas formato eletrónico/online)

www.academia.edu Visitado em 27 de dezembro de 2016;

www.scholar.google.com Visitado em 27 de dezembro de 2016;

www.academic.research.microsoft.com Visitado em 27 de dezembro de 2016;

www.slideshare.net Visitado em 27 de dezembro de 2016;

http://www.iapmei.pt Visitado em 2 de janeiro de 2017;

https://www.ine.pt/. Visitado em 2 de janeiro de 2017;

www.pordata.pt/ . Visitado em 2 de janeiro de 2017;

https://www.hays.pt/. Visitado em 2 de janeiro de 2017;

https://facestore.pt/estatisticas_do_facebook. Visitado em 21 de fevereiro de 2017;

https://www.oficinadanet.com.br/post/16064-quais-sao-as-dez-maiores-redes-sociais. Visitado em 21 de fevereiro de 2017;

https://www.ptcommerce.net. Visitado em 7 de fevereiro de 2017;

https://facestore.pt/o_que_e_o_social_commerce. Visitado em 7 de fevereiro de 2017;

https://corporate.canaltech.com.br/noticia/facebook/facebook-ja-tem-159-bilhao-de-usuarios-em-todo-o-mundo-56955/. Visitado em 21 de fevereiro de 2017;

http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/04/facebook-atinge-marca-de1-bilhao-de-usuarios-todos-os-dias.html. Visitado em 21 de fevereiro de 2017;

https://www.oficinadanet.com.br/post/16064-quais-sao-as-dez-maiores-redes-sociais. Visitado em 21 de fevereiro de 2017;

http://observador.pt/2015/10/02/47-milhoes-de-portugueses-tem-conta-no-facebook/. Visitado em 21 de fevereiro de 2017;

http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2016/11/facebook-chega-18-bilhao-de-usuarios-ativos-foco-e-video-ao-vivo.html. Visitado em 21 de fevereiro de 2017;

https://noticias.bol.uol.com.br/bol-listas/15-numeros-sobre-o-facebook-a-maior-rede-social-do-mundo.htm. Visitado em 21 de fevereiro de 2017;

www.top10ecommercesitebuilders.com/Create_Your/Online_Store. Visitado em 21 de fevereiro de 2017;

https://www.survio.com. Visitado em 25 de fevereiro de 2017.

http://www.agenciatsuru.com.br/blog/redes-sociais-e-o-relacionamento-cliente-empresa/. Visitado em 19 de março de 2017.

https://corporate.canaltech.com.br/noticia/facebook/facebook-ja-tem-159-bilhao-de-usuarios-em-todo-o-mundo-56955/. Visitado em 21 de março de 2017.

https://www.oficinadanet.com.br/post/16064-quais-sao-as-dez-maiores-redes-sociais. Visitado em 21 de março de 2017.

Case Studies

BestHealth – Uma *start-up* portuguesa no competitivo mercado dos adesivos médicos

Ferreira, S.[1], Oliveira, N.[1], Fidalgo, A.[2]

[1] BestHealth4U, Unipessoal, Lda.; [2] Astrolábio, Orientação e Estratégia, S.A.

Resumo:

A demanda por dispositivos médicos (DM) encontrasse em franco crescimento, que em muito se deve ao desenvolvimento das novas tecnologias. Os dispositivos existentes são, na sua grande maioria, de fixação exterior, necessitando de estar em contacto permanente com a pele, o que após um longo período de utilização tende a provocar danos na pele do utilizador. O tratamento deste problema representa um custo na ordem dos 6.000 a 10.000€ por paciente/ano, ao Serviço Nacional de Saúde. Foi com base no problema dérmico provocado pelos atuais adesivos, que a empresa BestHealth4U, Unipessoal, Lda (doravante designada por BestHealth) foi criada. O mercado de saúde é altamente competitivo, repleto de empresas multinacionais, e sujeito a regulamentação muito exigente. Sendo a BestHealth uma empresa jovem, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias que permitirão diferenciar os seus produtos dos já existentes, preenchendo deste modo uma lacuna existente no mercado. Existem ferramentas que facilitam a definição das estratégias a seguir, como é o caso da "Estratégia do Oceano Azul". Foi com base nesta estratégia que a empresa preparou a sua entrada no mercado, e que descreve neste case study.

A metodologia empregue para medir as características de todos os produtos, foi a elaboração de testes laboratoriais, comparando os produtos da concorrência com o produto da BestHealth, de modo a diferenciá-lo dos demais.

Palavras-Chave: dispositivos médicos, "Estratégia do Oceano Azul", saúde, adesivos, inovação.

1. Introdução

A melhoria da qualidade de vida tem levado a um aumento dos cuidados de saúde, com repercussões notórias na esperança média de vida da população global, pois esta tem sofrido um notável aumento de década para década. Atualmente os portadores de doenças oncológicas, diabetes e outras patologias, têm maior qualidade de vida. Existem procedimentos, cirúrgicos ou não, que possibilitam uma melhoria da qualidade de vida, grande parte conseguida pela utilização de DM. Por exemplo, no caso dos diabéticos, é possível medir o índice de glicemia de forma imediata e sem necessidade de picada **(Englert et. al., 2014)**. Existem pessoas que devido a malformações congénitas, doença hereditária, oncológica ou acidente, em que os órgãos afectados são o intestino ou a bexiga, são sujeitas a cirurgia de carácter curativo do intestino, que inclui amputação parcial deste órgão, ou no caso da bexiga, amputação total da mesma. Este procedimento cirúrgico culmina numa derivação fecal ou urinária, que se designa de ostomia, e que obriga à utilização diária de um DM que serve como reservatório do efluente (fezes ou urina). Em ambos os casos, os DM utilizados necessitam de estar conectados à pele, utilizando para isso adesivo.

Os adesivos médicos são produtos químicos utilizados em componentes de ligação envolvidos em procedimentos médicos. Segundo o estudo da *Qmed*, sobre o volume do mercado dos adesivos e selantes médicos e a análise da sua cadeia de valor, este encontra-se franco crescimento, representando em 2016 um valor de aproximadamente 7 mil milhões de dólares, e prevendo-se que cresça até 12 mil milhões de dólares em 2022 **(Qmed, 2015)**.

Os principais materiais utilizados em adesivos médicos são os apresentados na **tabela 1**.

Quando a pele não se encontra saudável, resultado do constante uso de adesivos para fixar o dispositivo, para além das irritações ou das inflamações cutâneas que se tornam dolorosas para o utilizador, torna-se difícil fixar o dispositivo devido à baixa aderência que a pele neste estado possui. Estas situações explicam a importância do adesivo nos dispositivos de ostomia.

TABELA 1: MATERIAIS UTILIZADOS EM DM

Adesivo	Material de suporte	Vantagens	Desvantagens	Implicações clínicas
Borracha natural, latex	Borracha ou compressa	Utilizado à + de 100 anos, excelente resistência, tolera a humidade	Agressivo para a pele, pode provocar lesões se for removido incorretamente	Boa capacidade para suportar tubos pesados ou compressas, podendo ser utilizado em zonas de humidade e secreções
Acrilatos	Papel de espuma, plástico, seda ou compressa	Utilizado à + 50 anos, baixa sensibilidade, hipoalergénico, e pode ser mais ou menos resistente de acordo com a formulação	Provoca problemas de pele quando é deficientemente removido	Quanto maior a adesão, maiores serão os problemas provocados na pele
Silicone	Folha de plástico	Relativamente recente, baixa sensibilidade e suave para a pele	Não é recomendado para situações de utilização crítica. Tem baixa tolerância à humidade	Boa solução para situações leves, como é o caso de feridas ligeiras
Hidrocolóides	Filme	Adere a superfícies secas e a adesão varia ao longo do tempo	Provoca problemas à pele que é retirado 24 horas depois	Utilizado em pensos e plataformas que se ligam à pele
Hidrogéis e poliuretanos		Muito pouco utilizados		

Fonte – **McNichol et. al., 2013**.

Tal como foi descrito anteriormente, quanto maior for o tempo de utilização maior é a probabilidade de surgirem complicações dermatológicas. Foram realizados estudos na América do Norte, sobre os cuidados que as enfermeiras prestam relativamente às feridas, ostomia e terapia enterostomal, e os tecidos da pele, tendo-se demonstraram que 77,7% dos pacientes que utilizam adesivos de forma contínua tendem a apresentar problemas cutâneos **(Colwell, et. al., 2017)**. No estudo *"Governments must invest in sustainable health systems: The case of wound care in Europe"* realizado pela Euromed medical technology sobre a relação entre a sustentabilidade dos sistemas de saúde e o tratamento de feridas na Europa, concluísse que os tratamentos das feridas cutâneas apresentam custos médios de 6.000 a 10.000€ por paciente ao ano **(Euromed medical technology, 2014)**. Estes custos representam um peso considerável para o orçamento da saúde a nível europeu. O elevado número de pacientes e os significativos custos do tratamento, serviram de base para a criação do projeto BestHealth, que tem como objetivo desenvolver uma nova geração de adesivos, que permitirão uma boa adesão à pele e a diminuição das lacerações provocadas pela remoção do mesmo.

A implementação de um projecto, num mercado tão complexo como é o da saúde, fortemente regulado, e onde na maioria das vezes o utilizador final não é quem paga, nem quem decide.

A cadeia de valor associada aos DM é dominada por multinacionais que têm capacidade de desenvolvimento e produção (sendo que esta componente é maioritariamente

subcontratada), que assumem muitas das vezes a função de distribuidores para os vários mercados internacionais em que atuam, sendo também eles capazes de influenciar os prescritores, chegando deste modo aos utilizadores, num ambiente de grande competição, em que os concorrentes disputam intensamente um mesmo mercado, definindo estratégias e realizando acções praticamente idênticas, num completo cenário de "Oceano Vermelho"] **(Chan Kim, W., & Mauborgne, R., 2005)**.

TABELA 2: **REPRESENTAÇÃO DA CADEIA DE VALOR DA BESTHEALTH**

Com o objetivo de estudar as características diferenciadoras para o produto da empresa, foi utilizada a "Estratégia do Oceano Azul".

2. "Estratégia do Oceano Azul"

No atual mundo dos negócios na área da saúde, altamente competitivo, onde o preço é muita das vezes o fator chave para o sucesso de uma empresa, o mesmo torna-se

uma desvantagem para empresas com um recente processo comercial. É neste ambiente em que o preço é o fator predominante, que se pode desenvolver o "Oceano Vermelho", que corresponde ao espaço de mercado já conhecido, onde as fronteiras das indústrias estão claramente delineadas e são unanimemente aceites por todos. As regras do jogo da concorrência são, portanto, conhecidas por todos, pelo que só sobra uma forma de tentar superar os rivais: conquistar uma quota maior de procura no mercado existente] **(Chan Kim, W., & Mauborgne, R., 2005)**.

A empresa BestHealth, sendo uma empresa nova no mercado, não poderá nem terá a capacidade de competir pelo preço, com as empresas já existentes no mercado. Para que esta possa sobreviver num mercado tão competitivo, terá que desenvolver uma estratégia, que a permita sobressair das demais concorrentes. Para tal, será necessário desenvolver a sua "Estratégia do Oceano Azul".

Os "Oceanos Azuis" são como espaços de mercado desconhecidos, ainda por explorar ou que se reinventam, combinando ideias existentes em outros mercado, mas com oportunidades de elevado crescimento e rendibilidade. A concorrência é irrelevante, não existem regras de jogo estabelecidas] **(Chan Kim, W., & Mauborgne, R., 2005)**.

De forma a desenvolver a melhor estratégia, para que a empresa se possa sobressair no mercado competitivo em que se vai inserir, foram definidas quatro empresas, como referência para a construção da mesma. As empresas selecionadas foram as Hansaplast (Beiersdorf), BBraun, BSN Medical, e a Hartmann. Após uma análise da caracterização que cada empresa realiza aos seus próprios produtos, foi possível elaborar a **tabela 3**.

No somatório das características referidas, concluiu-se

TABELA 3: CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS DE EMPRESAS CONCORRENTES

Hansaplast	BBraun	BSN	Hartmann
Emplastros	**Ostomia**	**Úlceras**	**Fixação de catéteres**
Proteção	Adaptador para a pele integrado	Fixação eficaz	Boa tolerância cutânea
Elástico	Macio	Redução do risco de fugas	Hipoalergénico
Desinfetante	Flexível	**Adesivos**	Não aderente à ferida
Cicatrizante	Anatómico	Liberdade de movimento	Estéril
Universal	Capacidade 300 ml	Grande área de fixação	**Pensos**
Prova de água	Preserva a pele	Preserva a pele	Impermeável a germes
Flexível	Equilíbrio entre adesão e protecção	Fácil remoção	À prova de água
Fácil aplicação	Fácil remoção	Respirável	Hipoalergénico
Fácil remoção	Estéreis	Leve	Fácil remoção
Respirável	Absorção da humidade	Permeável ao vapor de água	Não adere à ferida
Invisível	**Adesivo**	Adesão permanente	Transparente
Adesivo clássico	Estéril	Adaptável	Não irrita a pele
Forte adesividade	Hipoalergénico	Maleável e duradouro	Estéril
Hipoalergénico	Elástico	Barreira anti bacteriana	Tolerância cutânea
Não deixa resíduos	Impermeável	Fácil aplicação	Camada porosa
Sensível	Respirável	Redução de infeções	
Emplastros	**Pensos Pós-Operatórios**	Higiénico	
Boa adesão	Cobertura suave das feridas	Flexível	
Adesividade segura	**Hidrocolóides**	**Penso**	
	Estéril	Altamente flexível	
	Auto adesivo	Elástico	
	Impermeável a bactérias e líquidos	Conformável	
	Permeável à troca gasosa	Aderência confiável	
	Não deixa resíduo no leito da ferida	Favorável à pele	
		Respirável	
		Reduz o risco de maceração	

que existem umas mais valorizadas que outras, sendo que na **tabela 4** se encontra um resumo destas.

TABELA 4: CARACTERÍSTICAS ANALISADAS PARA A CONSTRUÇÃO DA "ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL"

Características analisadas
Elástico
À prova de água
Flexível
Fácil remoção
Respirável
Hipoalergénico
Boa adesão
Estéril
Não deixa resíduos
Não irrita a pele
Anti bacteriano

Com base nas características analisadas, foram definidos os pontos mais e menos relevantes para delinear a estratégia a adotar. A relevância dos mesmos é apresentada na **figura 1**.

FIGURA 1: "ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL"

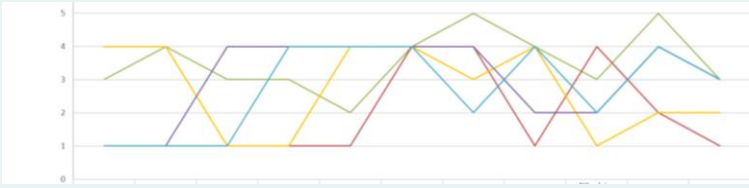
Após definir quais os fatores a elevar ou minimizar, criar ou eliminar, decidiu-se efetuar a comparação entre as características atuais do produto da BestHealth e os produtos que se encontram na tabela 3, e que foram sujeitos a testes experimentais e laboratoriais. Para tal, elaborou-se uma tabela de comparação, com escala de 1 a 5, em que 1 corresponde à característica com menor desempenho, e 5 à que possui melhor desempenho. Esta comparação é apresentada na **tabela 5** e no **gráfico 1**.

Os resultados da comparação permitiram concluir que o produto da BestHealth supera os da concorrência em características como a adesividade e na irritabilidade da pele.

TABELA 5: COMPARAÇÃO ENTRE O PRODUTO DA BESTHEAL- TH E OS DA CONCORRÊNCIA

	Elástico	À prova de água	Flexível	Fácil remoção	Respirável	Hipoalergénico	Boa adesão	Estéril	Não deixa resíduos	Não irrita a pele	Anti bacteriano
BestHealth	3	4	3	3	2	4	5	4	3	5	3
Hansaplast	1	1	1	1	1	4	4	1	4	2	1
BBraun	4	4	1	1	4	4	3	4	1	2	2
BSN Medical	1	1	4	4	4	4	4	2	2	4	3
Hartmann	1	1	1	4	4	4	2	4	2	4	3

GRÁFICO 1: COMPARAÇÃO ENTRE O PRODUTO DA BESTHEAL- TH E OS DA CONCORRÊNCIA



3. Conclusão

A BestHealth pretende manter o foco na dinâmica da "Estratégio do Oceano Azul", inovando pelo valor, tendo como orientação de futuro, identificar, investigar e analisar as necessidades dos utilizadores finais de DM, de forma a otimizar ou a desenvolver soluções, quer na área da reengenharia de produto, introdução de novos materiais, design ou desenvolvimento de acessórios que contribuam para uma melhor performance técnica e melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos utilizadores finais, fazendo com que os seus produtos sejam permanentemente atrativos, quer pela qualidade, quer pelo preço. Pretendesse que o cliente tenha confiança nos produtos, e que estes tenham um impacto positivo nas suas vidas, esta é a mensagem que se pretende trabalhar diariamente.

Case Study

Referências

Englert, K., Ruedy, K., Coffey, J., Caswell, K, Steffen, A, Levandoski L & Diabetes Research in Children (DirecNet) Study Group (2014, Julho). Skin and Adhesive Issues With Continuous Glucose Monitors: A Sticky Situation. J Diabetes Sci Technol. ,8(4): 745–751.

Qmed (2015). Medical Adhesives and Sealants Market Volume Forecast and Value Chain Analysis 2016-2022. página consultada a 10-06-2017; http://www.qmed.com/news/supplier/medical-adhesives-and-sealants-market-volume-forecast-and-value-chain-analysis-2016-20

McNichol, L., Lund C., Rosen, T. & Gray M. (2013, Set-Oct). Medical adhesives and patient safety: state of the science: consensus statements for the assessment, prevention, and treatment of adhesive-related skin injuries. J. Orthop Nurs., 32(5), 267-281.

Colwell, JC, McNichol, L., Boarini, J. (2017). North America Wound, Ostomy, and Continence and Enterostomal Therapy Nurses Current Ostomy Care

Practice Related to Peristomal Skin Issues. J Wound Ostomy Continence Nurs.,44(3), 1-5.

Eucomed medical technology (2014, Abril). Governments must invest in sustainable health systems: The case of wound care in Europe. página consultada a 10-06-2017, http://www.medtecheurope.org/node/556

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). A estratégia do Oceano Azul. RJ: Campus

Correspondência com o autor:
Ferreira, S. BestHealth4U, Unipessoal, Lda., Praça Conde de Agrolongo, Edifício Gnration, N 123 4700-312 Braga.
e-mail: sonia.c.a.ferreira@gmail.com

Astrolábio - Empreendedorismo sustentável Modelo 5 quinas

Ribeiro, P.
AstrOLÁBIO – OrienTAÇÃO e EstrATÉGIA, S.A.

Resumo:
A globalização tornou-se uma inevitabilidade para os gestores; apresentando – se como um fenómeno que determina a forma como as empresas competem entre si e agem no seu mercado de atuação. Nesse sentido a Astrolábio assume o seu posicionamento, na oferta de soluções de gestão, orientadas para a inovação nos Modelos de Negócio, para o qual com as competências técnicas disponíveis, se propõe responder às necessidades do mundo empresarial, através do design de soluções e recomendações para a implementação de estratégias e planos de ação de sucesso.

Palavras-Chave: conselheiros, gestão, modelo negócio, estratégia, inovação.

1. Introdução

A globalização diminuiu as distâncias entre pessoas e empresas, graças às tecnologias de informação e comunicação e à expansão do comércio internacional, é possível comprar e vender produtos em qualquer parte do mundo] **(Portal da Gestão, 2011)**.

Num contexto global incerto e competitivo, a diferenciação é estimulada e premiada pelo mercado, assumindo a Astrolábio o seu posicionamento baseado na inovação, em que as competências dos seus conselheiros e especialistas, visam responder às necessidades atuais do mundo empresarial através do desenho de soluções e recomendações para a implementação de estratégias e planos de ação de sucesso.

A Astrolábio, Orientação e Estratégia S.A., foi fundada no Porto em setembro de 2011 na agregação de competências de especialistas de gestão seniores, já com longo percurso profissional e académico, com o objetivo de responder às necessidades atuais das organizações empresariais, académicas (crescimento inteligente), entidades gestoras do território (crescimento sustentável) e da economia social (crescimento inclusivo), de acordo com as orientações refletidas na Estratégia Europa 2020 e adotadas pelos estados membros como o Estado Português (orientações Portugal 2020).

2. O Negócio

2.1. Estratégia

A Astrolábio pretende qualificar e formar profissionais capazes de corresponder às metas traçadas pelas organizações no alcance de objetivos globais e pessoais, assumindo a inovação e a reestruturação nos processos de gestão de modo a maximizar a sua eficiência e eficácia. No âmbito dos novos desafios para as economias, a internacionalização, o financiamento e os processos empresariais, assumem um papel de grande relevo e importância no domínio dos ecossistemas empreendedores em qualquer dos contextos.

2.2. Fatores de Competitividade

Visando corresponder aos desafios mais exigentes do mercado e às oportunidades que o mesmo apresenta, a Astrolábio recorre sempre que necessário à "*expertise*" de consultores especialistas seniores internos e externos. A versatilidade das suas competências, adequadas à Gestão Estratégica e Operacional, associa á Mentorização e Qualificação do Capital Humano, acréscimos de capacitação no domínio da Inovação e da Internacionalização da economia e das comunidades em que se insere.

3. O "Modelo 5 Quinas Astrolábio" - IDI de Gestão

3.1. Definição

Neste sentido a Astrolábio sistematizou um modelo que permite responder aos desafios colocados, que permite desenvolver o Alinhamento das Organizações com os seus Planos de Ação no "Modelo 5 Quinas", no alinhamento de cinco instrumentos devidamente enquadrados, que deram

corpo a um modelo mais integrado, gerador de maior consistência no processo de gestão:

1.º Quina – Matriz Baseada em Valores: Missão, Valores e Visão
2. º Quina - Modelo de Negócio: Business Model Generation/Canvas
3. º Quina - SWOT Estratégica
4. º Quina - Monitorização do Desempenho: Balanced Scorecard
5. º Quina - Planos de Ação Operacional

3.2. O Modelo (com exemplo parcial caso Astrolábio)

1.ª Quina – Matriz Baseada em Valores (Marketing 3.0 Philip Kotler):

Missão, Valores, Visão e Orientação:

- **Missão -** define o ponto de partida da formulação estratégica, e tem como propósito explicar porque é que o projeto existe, definindo as orientações globais, e envolve todo o capital intelectual na prossecução a estratégia: **Melhores conselheiros e humanistas, na assessoria de gestão para a criação e partilha de valor, gerador de desenvolvimento sustentável das organizações.**
- **Valores -** procuram descrever aquilo em que o promotor acredita, normas de comportamento ou convicções: **Nobreza de Carácter; Orientação Humanista; Partilha de Valor; Integridade; Confidencialidade; Paixão e Criatividade.**
- **Visão -** descreve, o que a organização deseja ser no futuro, servindo de referência e linha condutora para o desenvolvimento do negócio e define as bases para o seu modelo de gestão: **Ser um exemplo de boas práticas no domínio da Partilha de Valor nos seus Mercados de Atuação.**
- **Orientação -** pretende definir a cultura de gestão do projeto: **Orientação para Resultados na oferta de Soluções Empresariais Inovadoras.**

2.ª Quina – Modelo de Negócio (Business Model Generation – Canvas):

Modelo de Negócio Business Model Generation – Canvas enquanto modelo organizacional onde se encontram identificados 9 áreas fundamentais na linha de pensamento e estratégia do ponto de vista empresarial, incorporando elementos do marketing-mix com conceitos organizacionais, facilitadores da compreensão do projeto de negócio:

- **Proposta de Valor -** como alavanca deste modelo, e para o qual todos as restantes variáveis devem contribuir. Tem por propósito alinhar e operacionalizar, o que resulta da Visão, numa projeção a 3 anos (período base para o plano estratégico de médio e longo prazo (3 a 5 anos): **Soluções Versáteis e Integradas com Tecnologia/Proatividade e Capacidade de Resposta / Orientação para Resultados Mensuráveis**.
- **Parceiros Chave -** identifica-se quem são os parceiros chave que se identificaram, no sentido de os desafiar a contribuírem para o sucesso do projeto, potenciando a proposta de valor;
- **Atividade Chave -** estão associadas a processos de gestão internos, tais como gestão da relação com clientes, canais de distribuição ou de obtenção de rendimentos que facilite a proposta de valor. Tipo: produção / negócio, plataformas, redes;
- **Recursos Chave -** identificação dos recursos que é preciso afetar ao processo e que são determinantes para a Proposta de Valor. Tipos de recursos: físicos, financeiros, humanos, intelectuais, técnicos e tecnológicos;
- **Relações com clientes -** carateriza-se, de que forma nos propomos estabelecer contacto com o cliente, quer através de contactos diretos (face a face), quer através da plataforma tecnológica, site, redes sociais, entre outros;
- **Canais de distribuição -** quais são os pontos de venda que se apresentam mais adequados, para chegarmos aos clientes, no momento em que procura a solução, no sítio certo e ao preço certo;
- **Segmentos de mercado -** identificamos para quem estamos a criar valor ou quais os principais clientes ou segmentos de mercado alvo da nossa oferta;
- **Estrutura de custos / gastos -** identificam-se (e monitorizam-se) os custos/gastos mais relevantes identificados no processo de negócio
- **Rendimentos / Receitas -** avaliar elementos associados aos proveitos ou rendimentos: receitas geradas, recebimentos de clientes, preços médios, entre outros.

3ª Quina: SWOT Estratégica

Para refletir a situação de partida e as medidas a atingir, de acordo com a estratégia delineada, deve-se analisar as seguintes áreas:

- Análise SWOT;
- Metas Globais: identificar os 3 principais objetivos globais que se apresentam estruturantes no sentido de se alcançar os propósitos refletivos na Visão: **volume de negócios> M€ 1.0; rentabilidade das vendas> 20 %; captação de novos clientes> 100%; ano / IDI> 4 novas soluções/ano; notoriedade> 80%.**
- Identificação de medidas: Iniciativas para operacionalizar em Planos de Ação;
- Modelo PESTA; e microeconómicas – base modelo 5 forças de Porter);

4ª Quina: Balanced Scorecard

Ferramenta ou metodologia que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base, simultaneamente, a um sistema de medição e de gestão estratégica. Este modelo permitirá alinhar o capital intelectual (pessoas) da empresa com a visão, a missão, a estratégia e o desempenho organizacional, estabelecer uma visão partilhada do negócio, facilitando a comunicação entre níveis hierárquicos e departamentos, alinhar os indicadores de performance à estratégia, entre outros: **Melhorar a produtividade e Rentabilidade das Vendas; Aumentar o valor por cliente; Crescimento através da inovação; Melhorar Mix de Receitas**.

5ª Quina: Planos de Ação Operacional

Os Planos de Ação, têm por propósito, promover a focalização na estratégia da empresa a todos os níveis da gestão, através de uma metodologia de gestão estratégica integrada, contínua e eficiente que proporcione aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho devemos traduzir a estratégia em ações. Estas ações serão refletidas em cronogramas de GANTT, para o período temporal de 3 anos, acompanhando o que está refletido na Visão e nas Metas Globais: **Atividades decorrentes do Modelo de Negócio; Swot Estratégica e Balanced Scorecard.**

4. Conclusão

A Astrolábio – Orientação e Estratégia S.A., assume um posicionamento, orientado para a inovação, garantindo a prestação de serviços integrados, com vista ao desenvolvimento de soluções competitivas, diferenciadoras e geradoras de valor; nomeadamente, desenvolvimento de planos de negócio, planos de marketing, planos estratégicos e de internacionalização, estudos de mercados, benchmarking, abordagem a mercados internacionais e missões empresariais, entre outros ajustados a cada tipologia de clientes.

Referências

[1] Osterwalter, A. et al. (2015). Criar Propostas de Valor. D. Quixote.

[2] Lopes Dias, A. et al. (2013). Excelência Organizacional. Bnomics.

[3] Kotler, P. et al. (2010). Marketing 3.0. Editora Atual.

[4] Rego. A. et al. (2007). Coaching para Executivos. Escolar Editora.

[5] Dionisio, P. et al (2009) b- Mercator. Dom Quixote.

[6] Kaplan e Norton (2008). Prémio Execução. Editora Atual.

[7] Baranger, P. et al. (1990). *Gestão – As Funções da Empresa.* Edições Sílabo.

[8] Carvalho, João (2012). *Planeamento Estratégico – O Guia para o Sucesso.* Vida Económica, Editorial.

[9] Lindon, Denis et al. (2004). Mercator XXI – *Teoria e Prática do Marketing.* 10ª Edição, Publicações Dom Quixote.

[10] Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2011). *Criar Modelos de Negócios.* Publicações Dom Quixote.

[11] Portal da Gestão (2011). [online]. Disponível em: https://www.portal-gestao.com/artigos/6390-porque-%C3%A9-a-globaliza%C3%A7%C3%A3o-importante-para-os-gestores.html

[12] Teixeira, Sebastião (2011). *Gestão Estratégica.* Escolar Editora.

Correspondência com o autor:
Ribeiro, P., Astrolábio - Orientação e Estratégia, S.A. - R. de Alexandre Herculano 352, 4000-053 Porto.
e-mail: pedroribeiro@astrolabio.com.pt

ArtExp - Educar Criatividade, Provocar Inovação

Moreira, M.C.P.[1]

[1] ArtExp

Resumo:

A vida moderna, ancorada na tecnologia, tem vindo a relegar para segundo plano o papel formativo da estética, através da arte e cultura. Na realidade, empresas e ensino universitário lidam com o desafio da criatividade e inovação menosprezando o contributo da estética para o treino de competências sociais, críticas e criativas. Historicamente, é inequívoco o papel da arte no enriquecimento da humanidade, comunicando ideias e estimulando atitudes que se materializam em novos bens e serviços, produzindo inovação. A Grécia, o Renascimento e recentemente Steve Jobs são exemplos de como a estética é um potente motor de criatividade e inovação.

Coloca-se a questão de saber se: o contacto estruturado da arte e cultura com o ambiente académico e empresarial é fonte de valor económico? É possível educar a criatividade e inovação? É possível estimular uma maior inteligência colectiva nas organizações?

Palavras-Chave: inovação, criatividade, educação, capacitação, estética pensamento-crítico, pensamento-criativo.

1. Introdução

Um dos maiores desafios da sociedade do conhecimento é a mudança: preparar pessoas e organizações para lidar com a rapidez e incerteza da mudança.

Diz o ditado popular que "quem muda, Deus ajuda", mas a evidência da realidade não parece demonstrá-lo. O ritmo acelerado traz novidades à vida das pessoas e organizações exigindo uma capacidade de adaptação que habitualmente não existe.

Paralelamente a sociedade descrita por alguns autores, como sociedade da informação ou sociedade em rede alicerçada no poder da informação **(Castells, 2003)** ou sociedade do conhecimento **(Hargreaves, 2003)**, um mundo "onde o conhecimento é um recurso flexível, fluido, sempre em expansão e em mudança" (Hargreaves, 2003) exige que pessoas e organizações estejam capacitadas para lidar com a rápida difusão da informação e com uma necessidade contínua de actualizar conhecimentos. Se as mudanças rápidas exigem criatividade para adaptação à novidade, a difusão de informação exige sentido critico para saber priorizar e optar.

É este o contexto onde hoje se movem as organizações!

Os paradigmas da gestão procuram acompanhar a mudança, mas é difícil reconhecer os padrões que outrora permitiam planear, implementar e monitorizar estratégias. Capacitar pessoas e organizações a gerir na e com a mudança é um desafio da gestão, é um desafio da educação.

Neste contexto, a criatividade tem um papel importante na medida em que facilita o desenvolvimento de novas soluções, novos processos, novos bens e serviços. A criatividade acelera a capacidade de adaptação e como tal reforça a capacidade competitiva das organizações, sobretudo ao nível da liderança. Ou, ainda melhor, a criatividade gera oportunidades no próprio processo de mudança.

1.1. A importância da criatividade

Balizar o conceito de criatividade não é fácil embora seja possível identificar algumas características-chave: o que é novo, adequado e tem autoria, ou seja feito com intencionalidade. É também um conceito abrangente, aplicável a produtos, pessoas e processos. Novidade, Valor e Autoria são três características essências deste conceito **(Inês Ferreira, 2016)**.

A Criatividade não é um desafio novo para a gestão – inovar processos, bens e serviços foi desde sempre uma necessidade das organizações. Contudo era demasiado intangível e sem resultados de balanço. Cientificamente estava no território de investigação da antropologia e da neurociência, não era uma área da gestão.

Hoje, a criatividade constitui um *drive* essencial de competição, uma condição de sobrevivência das organizações da economia focada na inovação. Esta economia veio trazer novos desafios às empresas, a concorrência passou a ser um jogo de quem é capaz de gerar mais e melhores

ideias. A criatividade tornou-se obrigatória!

Num estudo aprofundado realizado pela IBM em 2010, em mais de 700 escritórios espalhados pelo mundo inteiro, foram identificadas pelos responsáveis de recursos humanos três características essenciais nas organizações do mundo contemporâneo: cultivar uma liderança criativa, capaz de lidar com a complexidade do contexto actual; mobilizar as organizações a funcionarem com maior velocidade e flexibilidade; capitalizar a inteligência colectiva, educando as organizações numa atitude mais colaborativa sobre o objectivo comum.

Do lado do consumo estamos também perante uma nova sociedade. O neoconsumidor do sec XXI, de que nos fala] **Gilles Lipovetsky (2017)**, fez uma ruptura com o modelo de compra dos anos 40 e 50 dominado por um sentimento do semicolectivo - uma televisão, um carro etc. para uma família. A racionalidade do consumidor actual é plural, muitas experiências para um mesmo indivíduo impulsionadas pela tecnologia e pelo prazer de coleccionar experiências. Contudo, e segundo o autor, este modelo de hiperconsumo tende a morrer "Vamos assistir ao nascimento de um consumidor frugal, um consumidor responsável e colaborativo, mais atento ao ecológico e que sabe dividir, compartilhar".

Esta alteração explica as mudanças no comportamento do novo consumidor, nomeadamente privilegiando o enriquecimento interior, o consumo consciente e uma nova ética social. A racionalidade do consumidor no modelo tradicional de Concorrência Perfeita – "quanto mais, melhor" – foi substituída por uma nova atitude do consumidor da Economia da Felicidade, de Mark Anielski (2009), em que "quantidade não é felicidade".

Este contexto deu um novo protagonismo à criatividade e fez dela um desafio primeiro da gestão na contemporaneidade!

2. Onde a estética pode ajudar

Então importa fazer uma reflexão sobre a materialização da criatividade. Será possível estimular a criatividade? Até que ponto interessa às Empresas treinar um pensamento crítico e criativo? Qual o papel das Escolas neste processo?

Nas palavras de Sir Ken Robinson (*TEDTalks* 2006), o bem conhecido autor na área da Educação, "a escola mata a criatividade!". E, na realidade a Escola tem arriscado muito pouco em novas pedagogias e modelos, o próprio ritmo acelerado da mudança inibe a experimentação de novos modelos e, ainda pior, dificulta a avaliação das novas propostas.

O *Design Thinking* é já um passo na tentativa de capacitação das Empresas, em termos de criatividade e inovação, mas é essencial arriscar novas pedagogias que actuem mais profundamente na capacidade de olhar e pensar a realidade, percepcionando mudanças.

Pensar de forma crítica e criativa torna-se essencial para viver num mundo tecnologicamente orientado, multicultural, em rápida mudança, com múltiplas escolhas e, por isso, diversos autores referem que as capacidades criticas e criativas são das mais importantes para a Educação no século XXI.

2.1. Onde a Arte e a Cultura podem ajudar

A estética, através da arte e cultura, é matéria-prima que estimula a criatividade, a curiosidade, o querer aprender, reflectir e questionar.

Os principais momentos da história em termos de revolução de pensamento e capacidade de realização estiveram ligados a um contacto próximo com a estética, com a beleza, através da arte e cultura. A Grécia, o Renascimento e recentemente Steve Jobs, criador da Apple, são exemplos do quanto a humanidade foi estimulada a partir da estética.

A tecnologia veio sem dúvida facilitar os meios, mas subsiste na humanidade o desejo íntimo de estar conectado. Sem imaginação, sem sonhos, sem conexões e descobertas a humanidade não progride. A arte e os artistas, são primeiramente quem coloca questões, provoca reflexões e desafia novas ideias e estruturas.

O contacto com a arte cria um conhecimento auto-reflexivo e sobre o mundo, alimenta o contacto com a beleza e o invisível e potência, como nenhuma outra actividade humana, o treino do pensamento crítico e criativo. Tão ou mais importante do que o que se aprende sobre a arte, é aquilo que aprende sobre si mesmo e sobre o mundo, através desse encontro. O eu no contacto com uma obra de arte é a versão mais perfeita da relação "one to one", eu emocional, eu conhecimento, eu situacional e a estética – uma relação única e irrepetível!

O conceito de Obra Aberta, de Umberto Eco (1962), reforça que a partir do encontro com uma obra de arte, a pessoa faz a sua própria leitura, o ato de ver e de se relacionar é um ato criador e criativo. Nesta sua obra o autor defende que as obras de arte têm como sua característica principal a ambiguidade e a auto-reflexibilidade de tal maneira que ainda que tenham uma forma fechada, é também "aberta, isto é, passível de mil interpretações diferentes, sem que isso redunde em alteração na sua irreproduzível singularidade"

Estudos sobre o desenvolvimento estético de *Abigail Housen* (*Doctor of Education* em Harvard, 1983) muito sustentados na observação real de comportamento humano complementados pela experiência de Philip Yenawine, por mais de 20 anos Director Educativo do MoMA (*Museum of Modern Art*, Nova York) deram origem às Estratégias de Pensamento Visual (*Visual Thinking Strategies*, VTS).

As VTS sugerem que observar e analisar uma obra de arte em detalhe, sob diferentes pontos de vista, imaginan-

do possibilidades, é um processo parecido com o processo de análise de um problema do quotidiano para chegar a uma solução. Nesta observação conduzida e criteriosa de obras de arte são colocadas questões de interpretação baseadas nessa observação bem como são realizadas discussões que capacitam o pensamento crítico e criativo através da estética.

Usam-se as VTS para olhar e falar de um objecto artístico a partir da análise, começando sempre por observar e questionar o objecto. Este exercício de ir entrando em relação com a obra a partir do olhar e do questionamento constitui uma oportunidade para aplicar a experiência e conhecimento prévio e construir significados. Recorrendo às VTS, deixa-se de centrar o encontro com a arte e a cultura na aprendizagem "exterior" ao indivíduo, de conceitos, informação, dados históricos, para facilitar a aprendizagem pessoal, a partir do eu e da experiência de cada um - uma aprendizagem mais profunda, criativa, personalizada, que fortalece o conhecimento de si e do mundo. Quando o indivíduo contacta com conceitos, informação ou dados históricos depois de uma primeira abordagem mais personalizada, a partir de si, consegue depois integrar todos esses dados de forma mais crítica.

Estas experiências no campo da arte alargadas a outras formas de expressão artística, o teatro, a dança, a música etc. permitem-nos questionar sobre o valor económico da arte e cultura para as organizações enquanto espaço experiencial estético por definição. Seguramente que nos confirma a importância da estética para o Desenvolvimento da Pessoa Humana. Estaremos a viver uma época das "*Aesthetic Skills*"?

3. Algumas experiências académicas e empresariais

As experiências educativas através da arte não são uma novidade ao nível do ensino básico. São-no ao nível do ensino superior e sobretudo na formação de executivos.

A arte na sua diversidade de manifestações (plásticas, performativas, música, literatura etc.) é um excelente ingrediente formativo. Cria mais empatia e tem maior eficácia uma vez que actua sobre o emocional e a experimentação.

Yale, Colômbia e Harvard são alguns exemplos de universidades com programas de arte para o ensino superior, sobretudo na área da medicina por entenderem que esta ferramenta estimula um olhar crítico e mais humanizado na formação dos futuros médicos.

Na leitura desta experimentação, e face aos actuais desafios de Empresas e Escolas, a ARTEXP assume-se como uma resposta empresarial para esta "Era das *Aesthetic Skills*", assumindo-se como uma ligação estruturada entre o mundo da Arte e da Cultura com a esfera educativa e empresarial. Desenvolve um programa de capacitação para empresas e universidades em contexto artístico, **programas educativos de arte e cultura para treino de competências sociais, críticas e criativas.**

Através de um programa diverso de oficinas e cursos, executivos são treinados em competências sociais, críticas e criativas através de sessões de teatro, música, arte, literatura como se de um convencional serviço educativo de um museu se tratasse ou ainda melhor, uma empresa de "capacitação" (mais do que formação) onde a estética, através da arte e cultura, é o conteúdo principal.

O projecto foi criado em São Paulo, inspirado na vibrante vida cultural da cidade e no enfoque das competências emocionais características da Educação no Brasil. Desde este ano está a ser implementado em Portugal em parceria com as instituições culturais da cidade, museus teatros etc.. Oferece uma programação diversa, em alguns momentos com carácter social e de networking em outros momentos com um carácter mais formativo colocando executivos e estudantes do ensino superior em contacto com a estética de uma forma estruturada e com objectivos muito concretos, para além do óbvio enriquecimento pessoal. Os museus (assim como outros espaços de encontro com a arte e cultura, acrescentamos nós), na linguagem de] **Tschimmel (2011)**, são verdadeiros "Ginásios da Mente" onde o exercício de pensar contribui para a vida geral da pessoa e a sua relação com o mundo, nessa medida constituem Espaços Educativos verdadeiramente únicos.

A partir da experiência em São Paulo foi realizado um inquérito a um pequeno grupo de participantes procurando avaliar a transposição da experiência pessoal de participante nos programas da ARTEXP quer para o campo universitário e quer empresarial. Desde logo é muito interessante reconhecer nas respostas o papel da estética na transformação e enriquecimento do Ser Humano:

"O belo me impulsiona para frente"

"A busca do SER HUMANO pelo BEM vem pela mão da procura pela beleza"

"A beleza transforma"

Da análise do inquérito, é muito consensual a concordância com a inserção de programas de arte nos contextos universitários e empresariais, uma avaliação de 4,38 e 3,7 respectivamente, numa escala de 1 a 5. Interessante também que, quando solicitada a concretização sobre que curso ou tipo de empresas, as respostas divergem entre "qualquer curso, variando a profundidade e extensão" ou oscilam entre as áreas tradicionalmente mais criativas – marketing, comunicação, etc. - ou áreas com carácter mais exacto – financeiras, bancos etc.

Unânime é a menção a pessoas, o lado humanístico e humanizante da arte é claramente referido como muito importante, nesse sentido Medicina e outras áreas da saúde ou de empresas que lidam com pessoas são quase sempre mencionadas nas respostas. É interessante a avaliação positiva que é feita sobre o contributo da arte para a humanização do conhecimento face aos riscos de standardização da tecnologia.

Tal como hoje admiramos a grandiosidade da Grécia e a importância do Belo, gostaríamos de imaginar um Séc. XXI tecnologicamente imbatível e capaz de contabilizar o activo da criatividade no balanço das organizações. A ARTEXP terá sabido dar o seu contributo na tangibilização da Estética, através da Arte e Cultura. Acreditamos, e isso nos mobiliza, que "o contacto com a beleza estimula cada vez mais as pessoas a serem melhores, no presente e no futuro"... e pessoas melhores fazem coisas melhores. A história da inovação nos ajudará a comprovar esta verdade!

Referências

[1] Amabile, Teresa and Khaire, Mukti (Outubro, 2008). Creativity and the Role of the Leader. Harvard Business Review

[2] Anielski, Mark (2009). *The Economics of happiness.* New Society Publishers

[3] Ferreira, Inês (2016). *Criatividade No Museus - Espaços Entre e Elementos.* Caleidoscópio

[4] Eco, Umberto (Edição de 2016). Obra Aberta. Relógio d´Água

[5] Housen, Abigail. https://vtshome.org

[6] Lanfdon, Morris. Key Abilities of Effective Innovation Leaders (Maio, 2015)

[7] Lipovetsky, Gilles (2015). *Da Leveza - Para uma Civilização do Ligeiro.* Edições 70

[8] Lipovetsky, Gilles (2017). *A felicidade Paradoxal – Ensaio sobre a Sociedade do Hiperconsumo.* Edições 70

[9] Robinson, Ken. Como as Escolas matam a criatividade. Conferência TedTALK 2006 https://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity (Fevereiro, 2006)

[10] Soila-wadman, Marja & Haselwanter, Oriana. *Design Thinking and artistic interventions – tools for understanding and developing organizational creativity?* Swedish Design Research Journal (Fevereiro, 2014)

[11] Yenawine, Philip (2014). *Visual Thinking Strategies.* Harvard Education Press.

[12] Yenawine, Philip (1999). *Theory into Pratice: The Visual Thinking Strategies.* Conferência na Fundação Calouste Gulbenkien.

[13] Zenger, Jack. 3 ways to improve Yours Innovation Skills.(Fevereiro, 2017)

Correspondência com o autor:
Moreira, M.C.P., ArtExp
e-mail: artexp.pt@gmail.com

T.E.I.P. uma estratégia de sucesso

Casimiro, N.[1]

[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School

Resumo:
O artigo faz um estudo de um caso de um agrupamento de escolas TEIP, situado na região norte de Portugal, onde por um lado analisa as estratégias utilizadas para promover o sucesso escolar e por outro analisa o grau de consciencialização/motivação dos alunos. Como ponto de partida recorreu-se à legislação em vigor e a alguns estudos realizados sobre o tema. Seguindo-se uma análise de documentos institucionais e a aplicação de um inquérito aos alunos que frequentam o nono ano.

Concluímos que os alunos são incluídos na escola a partir das diferenças que os especificam, como alunos integrados numa comunidade educativa atingida por problemas sociais e económicos, ou seja, incluídos a partir de sua "identidade colectiva" territorial. O programa TEIP configura-se como uma proposta de diferenciação curricular que se centra mais nos apoios pedagógicos e numa panóplia de estratégias de motivação do que nos planos curriculares. Os alunos são motivados para os conteúdos lecionados, tornando-se co-responsáveis no processo de ensino/aprendizagem.

Palavras-Chave: diferenciação, estratégias, identidade colectiva.

1. Notas introdutórias

Em Portugal, o Despacho nº 147-B/ME/96, de 1 de Agosto de 1996, e complementado posteriormente pelo Despacho Conjunto 73/SEAE/SEEI/96, reconhece áreas geográficas específicas em que existem problemas de integração resultantes das desigualdades sociais e culturais que se manifestam num baixo rendimento escolar. Para combater este problema cada vez mais significativo, o governo decidiu dotar as escolas de condições que permitam garantir o reforço do seu papel enquanto elemento principal da vida comunitária e promotor da igualdade social. Esta metodologia de intervenção é orientada pela elaboração de projetos educativos, desenvolvidos pelos agrupamentos de escolas envolvendo um conjunto diversificado de medidas e ações de intervenção que fomentem o aprofundamento da relação escola-comunidade e que orientem os alunos para o sucesso escolar. A tónica da intervenção é colocada no nível meso e micro: o primeiro, correspondente às instituições educativas locais, focaliza-se nos processos de regulação das políticas educativas numa perspetiva contextualizada, ou de territorialização, e implica a valorização dos atores locais – das escolas-território e do meio de inserção destas – e o desenho de projetos educativos adaptados a um público específico; o nível micro, ou dos professores, incide sobre a natureza da relação pedagógica e as modalidades de trabalho construídas com os alunos em sala de aula (Canário, 2000). Esta política de discriminação positiva foi inspirada nos diferentes modelos dos vários países ocidentais. São exemplos, os Estados Unidos que, nos anos 60, inauguraram uma intensa campanha de *educação compensatória*, a Grã-Bretanha que cria em 1968 as Áreas de Educação Prioritária, e a França que em 1981 institui as Zonas de Educação Prioritária (ZEP). Com estas novas políticas de educação, as escolas passam a ter um papel importante na gestão dos seus recursos. Na realidade, cada agrupamento do Território Educacional de Intervenção Prioritária (TEIP), terá de fazer uma análise aos seus recursos, definir objetivos e propor formas de os alcançar. Desta forma, a escola comporta-se como uma empresa em que terá de desenvolver um projeto (projeto educativo) que obedece ao despacho nº 113/ME/93, de 23 de Junho. É neste contexto que pretendemos estudar uma escola TEIP, Agrupamento de Escolas Dr. Francisco Sanches, analisar as estratégias utilizadas para promover o sucesso escolar e o grau de consciencialização/motivação dos alunos.

2. Projeto TEIP

2.1 Diagnóstico

Em 2009, a comunidade escolar Agrupamento de Esco-

las Dr. Francisco Sanches foi definida como Território Educativo de Intervenção Prioritária (TEIP), dada a existência de: um baixo sucesso educativo dos alunos que frequentavam o agrupamento, face às médias nacionais; a ocorrência frequente de práticas de violência; os níveis preocupantes de indisciplina e abandono escolar; as taxas de insucesso escolar e a verificação de situações de trabalho infantil no contexto social envolvente. Identificados estes problemas a escola concebeu um projeto educativo baseado em duas linhas estratégicas: a Cidadania e a Qualidade. Em 2012, o Agrupamento celebrou com o Ministério de Educação e Ciência um Contrato de Autonomia que se mantém em desenvolvimento no ano letivo 2013/2014 e que foi o suporte para a conceção do Projeto Educativo.

Analisado o contexto sociocultural do agrupamento, verificou-se uma diversidade linguística, cultural e étnica muito significativa, não apenas pela presença de alunos estrangeiros e de etnia cigana mas também porque cada um dos alunos traz para dentro da escola e dos seus processos de aprendizagem, as experiências e os hábitos das suas famílias e dos seus bairros e grupos culturais:

FIGURA 1: **INCIDÊNCIA DA ALUNOS ESTRANGEIROS E DE ETNIAS DIFERENTES (RETIRADO DO PROJETO EDUCATIVO)**

Se analisarmos as habilitações académicas e profissões dos progenitores é possível compreender que a maioria das profissões se identifica na área do operariado e das profissões não diferenciadas, consequência da falta de habilitações. O desemprego tem sido um dado a acrescentar sistematicamente à caracterização do agrupamento:

FIGURA 2: **NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS PROGENITORES (RETIRADO DO PROJETO EDUCATIVO)**

FIGURA 3: **PROFISSÃO DOS PROGENITORES (RETIRADO DO PROJETO EDUCATIVO)**

As profissões que os alunos almejam são variadas. Contudo, quarenta e nove porcento desejam uma profissão que passa por uma licenciatura. Vinte e um porcento, prefere profissões de cariz mais prático não envolvendo uma licenciatura. Por fim, trinta porcento não sabe qual profissão pretendida.

FIGURA 4: **PROFISSÃO PRETENDIDA PELOS ALUNOS (SEGUNDO INQUÉRITO)**

2.2. Intervenção

No projeto educativo da escola, salientam – se os seguintes objetivos: **a garantia de desenvolvimento de medidas de apoio à aprendizagem e ao sucesso escolar a todos os alunos que delas necessitem e Diversificar e inovar as metodologias de ensino e aprendizagem recorrendo a estratégias e recursos diversificados** (objetivo 4 e 5, de uma escola de qualidade).

No que concerne o primeiro objetivo, foi implementado o apoio ao estudo e apoio educativo nas disciplinas estruturantes (Português, Matemática, Inglês), para os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem, programas de tutoria, desenvolvidos pelos Diretores de Turma para apoiar alunos na sua integração nos processos escolares. Criação do Gabinete de Apoio à Promoção do Ambiente Escolar, para apoiar o clima na sala de aula propício ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, e do Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família, de modo a que os técnicos especializados consigam minimizar o distanciamento entre as famílias e a escola e desenvolvam programas de implementação de estratégias e processos de autorregulação da aprendizagem.

Em relação ao segundo objetivo, houve um desenvolvimento de projetos sustentados nas TIC para potenciar os métodos de estudo, a autoavaliação e a aprendizagem das várias disciplinas, a uttilização e recursos pedagógicos inovadores para a apresentação e a reflexão sobre as aprendizagens.

2.3. Consciencialização e participação no processo

Realizou-se um inquérito aos alunos de 13 ou mais idade, com o intuito de verificar qual o grau de consciência sobre as estratégias utilizadas pela escola e se estas de alguma forma os tornava mais pró ativos no processo de ensino-aprendizagem.

Os alunos reconhecem que a Escola tem boas condições para estudar e meios para ajudar os alunos. Os alunos são bem integrados nas turmas, onde existe um bom ambiente entre colegas e professores. Com uma certa frequência realizam-se projetos de turma.

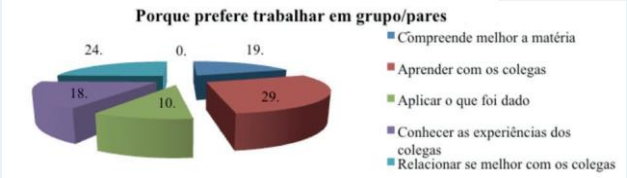
QUADRO I: CONDIÇÕES PARA O ESTUDO

Item	Não	Sim
A escola tem boas condições para estudar	58%	42%
A escola tem meios para ajudar os alunos	48%	52%
A turma habitualmente realiza projetos	52%	48%
A Turma:		
Sente – se bem na turma	4%	96%
Há alguns alunos diferentes	35%	65%
Aceita as diferenças entre os alunos	5%	95%
Há alunos rejeitados	60%	40%
É possível fazer amizades	4%	96%
Na turma há bom relacionamento	9%	91%
O ambiente é propicio á aprendizagem	5%	95%
Há bom relacionamento prof. / turma	4%	96%

Para a maioria dos alunos as aulas são muito expositivas. Discutir temas e trabalhar em grupo é vantajoso para aprender a aceitar os outros, segundo os alunos, aprender com os outros e perceber que existem opiniões diferentes que valem a pena serem partilhadas e, deste modo, sentem que têm mais responsabilidade e incentivo. Manifestam uma atitude positiva face ao processo de ensino aprendizagem.

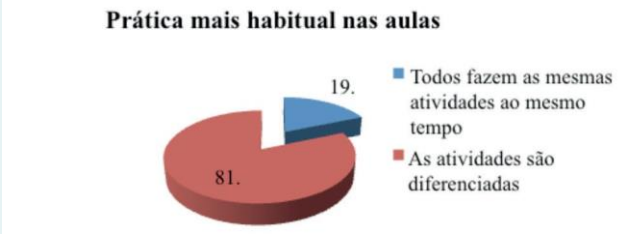
FIGURA 5: O TRABALHO NA SALA DE AULA

FIGURA 6: PORQUE PREFERE TRABALHAR EM GRUPO/PARES



Nas salas de aulas é comum decorrerem atividades diferenciadas adaptadas aos alunos. Foram apontadas como estratégias facilitadoras da aprendizagem, em sala de aula, diversificar as atividades. Os diferentes recursos utilizados pela escola para promover o sucesso são considerados, (cursos com currículos diferentes, GAAF, acessórias, etc…) bastantes eficazes pelos alunos.

FIGURA 7: PRÁTICA MAIS HABITUAL NA AULA



QUADRO II: O ALUNO FACE AO PROCESSO

OPINIÃO	Não	Sim
Sente – se responsável pelo trabalho de grupo.	16%	84%
Trabalha mais em grupo.	10%	90%
Os colegas incentivam -se uns aos outros	14%	86%
Aceita a opinião dos outros	13%	87%
As aulas proporcionam a aprendizagem	7%	93%
Nas aulas só se leciona conteúdos	16%	84%
Nas aulas aprende se a dialogar, partilhar, aceitar os outros	10%	90%
Os apoios educativos contribuem para o sucesso	12%	88%
As assessorias contribuem para o sucesso	15%	85%
Os cursos com currículos diferentes são importantes	13%	87%
Os serviços do GAAF são importantes	15%	85%

3. Conclusões

Neste estudo, o programa TEIP revelou ser uma estratégia eficaz na promoção do sucesso escolar. As estratégias diferenciadas na sala de aula apoiadas essencialmente em estratégias de co-responsabilização dos alunos, como é o caso dos trabalhos de grupo, contribuem para a redução do insucesso escolar. Em França, o programa ZEP, que é similar ao nosso programa, está abranger cada vez mais um maior número de alunos devido ao sucesso demonstrado.

Com efeito, Um dos contributos surgiu das estratégias utilizadas pelos professores em que valorizam o aluno como elemento crucial do processo. Os alunos têm consciência do esforço da escola e concordam com as estratégias aplicadas e correspondem através das taxas de sucesso. Os trabalhos de grupo, projetos de turma e individuais são momentos em que existe espaço para o debate de ideias e criatividade, são vistos pela maioria dos alunos consultados, como muito positivos do ponto de vista da aprendizagem, exactamente porque ao existir maior envolvimento pessoal e de referências pessoais e grupais, a aprendizagem é mais interessante e por isso desejada.

Os diferentes tipos de apoio e as atividades diferenciadas dentro da sala de aula contribuem para uma melhor compreensão dos conteúdos e integração.

Este princípio de maior apoio ao aluno é baseado no modelo das "afirmative action" americano.

A aposta desta escola na diversificação das estratégias educativas, envolveu e motivou os alunos para o seu sucesso escolar. Como foi referido, os investigadores demonstram que modelos de ensino e aprendizagem fundados no paradigma interpessoal são vantajosos para trabalhar: através de trabalhos de grupo, estratégia potenciadora de uma melhor aprendizagem por ser agradável para o aluno, é criado um melhor ambiente, o aluno sente-se responsável, aplica –se e respeita mais os seus pares devido a um confronto de ideias tornando a aprendizagem mais eficaz. Os próprios alunos, intuitivamente ou pela sua experiência, reconhecem-lhe algumas destas virtudes.

Em suma, é inquestionável que os problemas e os contextos sociais estão em constante transformação, o que exige a mudança da Escola e da forma como os professores trabalham. O projecto educativo surge como uma ferramenta essencial à construção dos TEIP. Trata-se de um documento onde se expõem os valores partilhados, os objectivos a prosseguir e as opções estratégicas a tomar, em função de um diagnóstico realizado sobre o ambiente e as condições internas da organização. As escolas TEIP são obrigadas a apresentar um Projecto Educativo que deve ter em conta o contexto social em que se insere o estabelecimento de ensino, a optimização dos recursos disponíveis em cada território educativo e a articulação das intervenções dos vários parceiros. Assim concebido, o projecto educativo, resultante de um processo participativo, constitui-se num instrumento organizacional de grande eficácia e que deveria ser alastrado a todas as escolas.

Referências

[1] Abreu, N. & Roldão, M. C. (1989). A Evolução da Escolaridade Obrigatória em Portugal nos Últimos Vinte Anos. In Pires, E. L. (1989). *O Ensino Básico em Portugal*. Porto: Edições Asa.

[2] Albarello, L. (1997). Recolha e Tratamentos Quantitativos dos Dados de Inquéritos. In Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruqoy, D., & Saint-Georges, P., (org.), *Práticas e Modelos de Investigação em Ciências Sociais,* Lisboa: Gradiva.

[3] Almeida, E. & Ramos, M. O. (1990). *Abandono Escolar*. Lisboa: GEP. Arends, R. (2008). *Aprender e ensinar*. Lisboa: McGraw-Hill.

[4] Barbieri, H. (2003). Os TEIP, o Projeto Educativo e a Emergência de Perfis de Território". In *Educação, Sociedade & Culturas*, n. 20.

[5] Barbieri, H. (2002). *O Projeto Educativo e a Territorialização das Políticas Educativas*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

[6] Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*, Porto, Edições 70.

[7] Barroso, J. (1995). *Os Liceus. Organização Pedagógica e Administração (1836-1960).* Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Junta Nacional de Investigação Científica.

[8] Barroso, J. (2003). Fatores Organizacionais da Exclusão Escolar. A Inclusão Exclusiva. In Rodrigues, D. (org.). *Perspetivas sobre a Inclusão. Da Educação à Sociedade.* Porto: Edições Asa.

[9] Canário, R. (2000). Territórios Educativos de Intervenção Prioritária: A Escola Face à Exclusão Social. In *Revista de Educação*, vol. IX.

[10] Canário, R. (2004). Territórios Educativos e Políticas de Intervenção Prioritária: Uma Análise Crítica. In *Perspectiva*, vol. 22, n.º1.

[11] Canário, R. (2005). *O que é a escola? Um "olhar" sociológico*. Porto: Porto Editora.

[12] Canário, R., Alves, N. & Rolo, C. (2000). Territórios Educativos de Intervenção Prioritária: Entre a „Igualdade de Oportunidades" e a „Luta Contra a Exclusão". In AAVV. T*erritórios Educativos de Intervenção Prioritária.* Lisboa: IIE.

[13] Canário, R., Alves, N. & Rolo, C. (2001). *Escola e Exclusão Social – Para uma Análise Crítica da Política TEIP*. Lisboa: IIE.

[14] Formosinho, J. (1987). A Educação Informal da Família. In *O Insucesso Escolar em Questão. Área de Análise Social e Organizacional da Educação.* Braga: Universidade do Minho.

[15] Morse, J. M. (2007). *Aspetos Essenciais da Metodologia de Investigação Qualitativa*. Coimbra: Formasau.

[16] Perrenoud, Ph. (2002). Os sistemas educativos face às desigualdades e ao insucesso escolar: uma incapacidade mesclada de cansaço. In Duarte, J.B. (dir.) *Igualdade e Diferença. Numa escola para todos,* Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

[17] Roldão, M. C. (1999). Política para uma Pedagogia Inclusiva. In Grave-Resendes, L. (org.). *Pedagogia Diferenciada: Da Exclusão à Inclusão Pedagógica*. Lisboa: Universidade Aberta.

Projeto educativo do Agrupamento de Escolas Dr. Francisco Sanches.

Referências legislativas

[18] Despacho 147-B/ME/96, de 8 de julho, publicado no Diário da República n.° 177, de 1 de agosto.

[19] Despacho Conjunto 73/SEAE/SEEI/96, publicado no Diário da República n.º 204, Suplemento II, de 3 de setembro.

[20] Decreto-lei n.º 6/2001, publicado no Diário da República n.º 15, Série I-A, de 18 de janeiro.

[21] Decreto-lei n.º 75/2008, publicado no Diário da República n.º 79, Série I, de 22 de abril.

[22] Decreto-lei n.º 50/2011, publicado no Diário da República nº 70, Série I, de 8 de abril.

Correspondência com o autor:
Casimiro, N., Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.
e-mail: casimiro@fe.up.pt / nncasimiro@gmail.com

Atlântico Business School - Uma estratégia para dinamização da produção científica

Couto, I[1], Esteves-Pinto, A.[1], Martins, R.[1], Mendes, T.[1], Vila Real, C.[1], Peixoto, J.P.[1]
[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School

Resumo:
A Escola Superior de Negócios Atlântico é uma Instituição de Ensino Superior Privado, com 26 anos de história no Mundo da Gestão.
A instituição aposta numa metodologia de ensino interligado com o tecido empresarial – Learning by Doing, realizando trabalhos de estudos de casos reais, acompanhados por artigos científicos aplicados, contando assim, um considerável ativo de Produção Científica que carece tanto de inventariação e sistematização, como da sua promoção e dinamização.
Estes pressupostos levam a empresa a enfrentar a seguinte questão:
"*Qual o melhor* ***Plano estratégico*** *para dinamizar a Produção Científica da Atlântico Business School,* ***com um investimento de 10.000€****, até* ***outubro de 2017****?*"
Da pesquisa efetuada constatou-se que a resposta à questão colocada passa por 4 grandes pilares: conceber e organizar uma conferência que aproxime o mundo académico do mundo empresarial, criar e editar um Business Journal, estruturar e implementar um repositório e integrar ou criar um centro de investigação.

Palavras-Chave: produção científica, conferência, journal, repositório, investigação.

Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School

O objeto de estudo, a Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School (ABS), é uma Instituição de Ensino Superior Privado localizada em Francelos, Vila Nova de Gaia. A Escola tem como entidade instituidora a Espaço Atlântico – Formação Financeira, Lda., com 26 anos no Mundo da Gestão.

Sendo uma instituição que aposta fortemente numa metodologia de ensino interligado com o tecido empresarial – *Learning by Doing* **(Peixoto, Teixeira, Moreira, Coelho, & Mota, 2006)**, a ABS utiliza como método de avaliação a realização de trabalhos de estudos de casos reais (*Case Studies*) **(Peixoto, Teixeira, Moreira, Coelho, & Mota, 2006)**, acompanhados por artigos científicos aplicados. A este nível, é de referir que fazem parte do plano curricular, tanto dos cursos de Licenciatura **(School, 2016)** como dos cursos de Mestrado **(School, 2016)**, disciplinas de produção científica, o que reforça o potencial de produção de conhecimento. A ABS conta, por isso, com um considerável ativo, passado e atual, de Produção Científica que carece tanto de inventariação e sistematização, como da sua promoção e dinamização conjuntamente com a Produção que se venha a produzir no futuro, quer por alunos, quer por docentes da escola.

Para além disso, a acessibilidade de consulta e a importância da Produção Científica na avaliação de desempenho da instituição perante a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) **(Sarrico, 2003)**, bem como a progressão na carreira docente, contribuem fortemente para a relevância desta atividade na comunidade académica. Esta é pois mais uma razão para que o investimento nesta área se revista de fundamental importância. O enfoque é, assim, colocado sobre a Produção Científica da instituição.

Estes pressupostos levam a empresa a enfrentar um grande desafio, que está disposta a abraçar, levantando-se assim a seguinte questão:

"*Qual o melhor* ***Plano estratégico*** *para dinamizar a Produção Científica da Atlântico Business School,* ***com um investimento de 10.000€****, até* ***outubro de 2017****?*"

A Resolução

Para a resolução da questão, foram levadas a cabo análises exaustivas, tanto da empresa como do setor. A Análise foi efetuada através de fontes secundárias e várias diligências, que envolveram não só o grupo e o empresário, como também docentes e investigadores internos

e externos, tendo efetuado um caminho que nos levou a conclusões e às primeiras orientações.

Como ponto de partida foi efetuado um levantamento de informação sobre a atividade da ABS e a existência de produção científica, tendo-se constatado que o capital de Produção Científica existe mas carece de centralização e dinamização. Foi elaborado um inquérito ao público em geral com o objetivo de se perceber quem faz publicações, investigação e qual a sua mais-valia.

Posteriormente foi analisado o setor com o objetivo de perceber quais os mecanismos a utilizar para promoção, dinamização e sistematização da produção científica quer a nível nacional quer a nível internacional.

A estratégia de sucesso que a ABS tem implementado no relacionamento com as empresas e também na internacionalização] **(Rento, 2015)** devem ser capitalizadas para a área da produção científica.

Um dos objetivos desta análise foi perceber se a produção científica da ABS tem visibilidade suficiente de forma a contribuir para o aumento da notoriedade da instituição e qual o papel da sua comunidade académica nesta envolvência.

Concluídas as fases do enquadramento do objeto de estudo, determinou-se que o melhor caminho a seguir para responder de forma eficaz à questão formulada, assentava em quatro conceitos chave: revistas científicas, conferências científicas, centros de investigação e repositórios.

A Implementação

Identificadas as lacunas e definida a importância da avaliação de desempenho da instituição perante a A3ES bem como a progressão na carreira docente] **(Fenprof, 2009)**, foi determinada uma estratégia que apresentou como possíveis soluções quatro ações concretas:

1) Conceber e organizar uma Conferência (Summit)] **(ABS, 2017)**;
2) Criar e editar um Business Journal;
3) Estruturar e implementar um Repositório;
4) Integrar e/ou criar um Centros de Investigação.

O **Atlântico Business SUMMIT** será uma Conferência Internacional de Gestão, que tem como missão aproximar os mundos, académico e empresarial. Este evento será organizado em regime de consórcio de associações empresariais (AEP – Associação Empresarial de Portugal, ATLBC – Centro de Investigação Aplicada para a Inovação e Sustentabilidade em PMEs e INOVAGAIA – Centro de Incubação Tecnológica de Gaia) e estabelecimentos de ensino superior (ABS, ISPGAYA e ISVOUGA), coordenado pelo grupo ABS Journal Team. O Summit contará, ainda, com os apoios institucionais da Câmara Municipal de Gaia, bem como dos apoios de outros patrocinadores. O evento decorrerá no dia 28 de setembro de 2017 no Edifício Heliântia, em Vila Nova de Gaia, incidindo sob as diversas temáticas de Gestão, Marketing, Economia Digital e Empreendedorismo. Para a divulgação do evento estão a ser desenvolvidas dinâmicas nas redes sociais e foi criado um sitio na internet www.atlanticosummit.pt, que já se encontra online, e lançada a *Call for papers* (Artigos Científicos e *Case Studies*). Esta conferência pretende não só aproximar o mundo académico do mundo empresarial, como ainda fazer a ponte entre Portugal e os países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), numa primeira fase, com quem a ABS mantem já relações privilegiadas ao nível empresarial e académico. Importa também referir que, durante o desenvolvimento dos trabalhos poderá contar-se com diferentes *Keynote speakers* e apresentações em vários painéis em simultâneo com o objetivo de divulgar estudos e investigação aplicada na área da gestão de negócios.

A **revista Atlântico Business Journal** deverá ser uma publicação científica internacional, com periodicidade anual, destinada à publicação e promoção de produção científica, não só da ABS, mas também de outros produtores de conhecimento. A sua primeira edição resultará das atas dos artigos científicos e *case studies* selecionados para apresentação no **Atlântico Business SUMMIT**, assumindo simultaneamente a função de *Proceedings* e *Journal*. Posteriormente, os artigos a publicar serão submetidos a revisão pelo corpo editorial da mesma e, depois de publicados, constituirão um registo científico permanente.

O **Repositório**] **(rcaap, 2017)** da ABS pretende ser uma base de dados que reúna e centralize, de forma organizada, todos os trabalhos de investigação científica e *case studies* da escola, permitindo a qualquer pessoa um fácil acesso e pesquisa, tornando-se num centro de saber que preserve e partilhe conhecimento.

Por fim, mas não menos importante, propõe-se a integração da ABS e/ou dos seus docentes em **centros de investigação** já existentes e devidamente classificados, bem como, no futuro, a criação de um centro de investigação próprio. Este Centro de Investigação permite aos seus docentes aceder a ferramentas que possibilitem reconhecer novos problemas e estudar formas de os solucionar, gerando assim novas teorias que vão contribuir para o desenvolvimento da escola, e de toda a comunidade académica, beneficiando da forte sinergia entre a ABS e o tecido empresarial, aproximando de forma mais consistente o conhecimento teórico e o conhecimento factual das empresas.

Conclusões

Com base nas expectativas existentes e as medidas já em fase de implementação constatamos que com a organização de uma Conferência anual e com a criação e edição de um Business Journal anual, o aumento e dinamização da produção científica da ABS é viável, tendo em conta que esta primeira edição conta já com um aumento de 300%

em *case study* e de 400% em Artigos Científicos.

TABELA 1: Nº DE ARTIGOS PROVÁVEIS PARA SUBMISSÃO ANTES E APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DA MEDIDA

N.º de artigos prováveis antes da implementação	**Case study**	**Artigo Científico**
Ano 2017	IV	III
Nº de artigos na fase de implementação	Case study	Artigo Científico
Ano 2017	XII	XII

Esta nova fase da produção científica da ABS contribui positivamente para a notoriedade da instituição, espelhada no facto de terem sido submetidos artigos ao primeiro summit de autores externos à atividade académica da instituição.

Por último, os centros de investigação e o repositório vêm perpetuar no tempo a história da produção científica da **Escola Superior de Negócios Atlântico- Atlântico Business School**.

Referências

ABS, J. (03 de 2017). *atlanticosummit.* Obtido de www.atlanticosummit.pt.

Fenprof. (21 de 06 de 2009). *www.fenprof.pt*. Obtido de www.fenprof.pt.

Peixoto, J., Teixeira, M., Moreira, D., Coelho, D., & Mota, P. (2006). *Estudos de Caso: O Método ABP Caso Home Concept*. Valarades: Espaço Atlantico - Publicações e Marketing, Lda.

rcaap. (2017). www.rcaap.pt. Obtido de www.rcaap.pt.

Correspondência com o autor:
Couto, I., Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.
e-mail: absjournalteam@gmail.com

Associação ATLBC – Plano estratégico de atuação de negócios e marketing

Vigário, T.[1], Canastro, S.[1], Carvalho, P.[1], Niza, P.[1], Santos, P.[1], Peixoto, J.P.[1]

[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School

Resumo:

A ATLBC – Centro de Investigação Aplicada para a Inovação e Sustentabilidade em PME é uma associação empresarial recente (2015) com origem no ecossistema empresarial da Atlântico Business School (docentes, consultores e empresas) que se propôs definir uma estratégia de crescimento sustentável por via do aumento do número de associados, dos projetos que promove e dos serviços que presta ao mercado.

Foi nesse sentido que foram desenvolvidos diversos estudos que conduziram à definição de uma estratégia de divulgação e promoção assente em 3 eixos: posicionamento junto dos municípios de maior potencial, foco na prestação de serviços e aumento da visibilidade da associação. Para cada um destes eixos foram identificadas as medidas a implementar organizadas em 4 áreas de intervenção: Serviço, Custo, Conveniência e Comunicação. Com base na consultoria aplicada desenvolvida, a ATLBC poder-se-á tornar numa referência de competência, qualidade e eficácia no mercado empresarial da região Norte e Centro de Portugal.

Palavras-Chave: diferenciação, *knowhow*, marketing digital, representatividade, utilidade empresarial.

A ATLBC é uma associação sem fins lucrativos, constituída em 19 de janeiro de 2015, por um grupo de empresas inseridas no ecossistema empresarial do Atlântico Business School (ABS), em conjunto com Docentes e Consultores do Núcleo de Apoio à Gestão das PMEs (NPME) do Centro de Estudos do ABS (Escritura pública de alteração do pacto social, 2016).

A Associação tem como missão apoiar a atividade empresarial, em geral, e a sustentabilidade das empresas, em particular, estimulando a iniciativa privada, o empreendedorismo, a inovação, a investigação e a formação e, simultaneamente, valorizar o património cultural e natural. A ATLBC tem na sua génese embrionária 16 Associados Fundadores, todos docentes da ABS, especializados nas diversas áreas da gestão, representativas do seu *core business* (*marketing*, inovação, empreendedorismo, economia digital, TIC e internacionalização). Os seus membros fundadores, assim como a sua forte ligação à ABS, atribuem-lhe primazia em relação à concorrência. Apesar destes fatores, a prestação de serviços apresentou-se diminuta em 2016, com o valor de 36.950 Euros [Demonstrações Financeiras da ATLBC, 2016].

Durante o ano 2016, foram também apresentadas 5 candidaturas no âmbito do PT2020. O Academia PME é uma candidatura que foi aprovada no decurso do ano 2016, é um programa conjunto de formação-ação, com uma taxa de incentivo de 90% e um total de investimento de 139.813 Euros. O ano 2017 apresenta-se auspicioso, uma vez que a ATLBC está a aguardar a aprovação de mais 4 candidaturas: Raio X; *We do business - we do it with best practices*; Ultra empreendedorismo na produção avançada e capital simbólico; e Heliântia - Cultura e Turismo num património singular, com um total de investimento de 2,2 milhões de euros.

Em Portugal, o sistema associativo empresarial **[Deloitte, 2016]** é constituído por 993 organizações. Deste conjunto, 49% atuam a nível regional e os restantes 51% atuam a nível sectorial. Em termos de representatividade económica, o setor dos serviços representa 26,9% do total do sistema associativo empresarial, a indústria representa 8,4% e a agricultura representa 38,7% **[Ignios, 2015]**.

TABELA I: NÚMERO E TIPO DE ENTIDADES DO SISTEMA ASSOCIATIVO EMPRESARIAL EM PORTUGAL POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÓMICA. FONTE: IGNIOS [FEVEREIRO DE 2015] E SEGMENTAÇÃO REALIZADA PELA DELOITTE

	Agricultura	Construção	Indústria	Serviços	Serviços/Industria	Total
Confederação	4	1		7	1	13
Federação	22	1	6	9	1	39
Câmara de Comércio				1	33	34
Associação	358	20	77	349	103	907

Com o intuito de estimular, apoiar e promover o tecido empresarial português, Micro e PME, a ATLBC propõe-se

desenvolver um conjunto de atividades no âmbito das suas competências, defendendo os interesses dos empresários. Para uma associação não interessa apenas a eficácia do *core business*, pois sem associados a utilidade pública do seu propósito é reduzida. Com o intuito de assegurar o reconhecimento da Associação no meio empresarial português, garantir a sua sustentabilidade, atrair, cativar e fidelizar associados, levantou-se um desafio que se traduziu na seguinte questão: **Como crescer em 50 associados, até outubro de 2017, com um investimento de 5.000 euros?**

Divulgação e promoção da ATLBC no meio empresarial

Como forma de assegurar o crescimento em associados, foram desenvolvidas diversas diligências, das quais se destacam os três estudos seguintes. Conforme o Modelo das Cinco Forças de Porter, só conhecendo o que a concorrência faz, poderá fazer-se melhor. À luz deste modelo, concluiu-se que a ATLBC tem de criar valor e o mesmo tem que ser percecionado pela Comunidade Empresarial] **[Porter, 1980]**. Desta forma, procedeu-se a uma análise de setor para determinar os Municípios com maior potencial para a Associação. Nesta análise cruzámos 4 variáveis, às quais foi atribuída uma ponderação obtendo-se a seguinte matriz de resultados – ver **Tabela II**.

Os Municípios com uma pontuação, igual ou superior a 10, revelam-se de maior potencial de crescimento, pelo que a ATLBC deve focar-se em 15 Municípios: 4 Municípios do AVE e 11 Municípios da AMP. Segundo a matriz de Ansoff, [Ansoff, 1984], a estratégia a desenvolver pela Associação é a de "penetração de mercado", pelo que se procedeu à análise do portefólio de serviços de valor acrescentado] **(Portefólio de serviços, 2016)**. A aplicação da matriz resulta que a Associação precisa de aumentar o seu volume de prestação de serviços, para um mercado onde já vem atuando, fortalecendo o seu posicionamento, de forma diferenciada dos seus concorrentes. Por ultimo, uma Associação sem visibilidade não cresce em associados, pelo que é imperativo dar a conhecer ao mercado a ATLBC. Recorrendo à teoria de desenvolvimento da marca, segundo Kevin Keller, entende-se que a ATLBC deverá desenvolver uma estratégia de *marketing* para se promover e divulgar no meio empresarial, de forma focalizada e segmentada] **[Keller, 2012]**.

Pela conjugação das três análises, conclui-se que para a ATLBC crescer em 50 associados, a melhor estratégia a adotar é a dinamização da prestação de serviços pela diferenciação e a implementação de uma estratégia de Marketing Digital] **[Marques, 2017]** com maior enfâse nos Municípios de maior potencial.

TABELA II: RESUMOS DO MUNICÍPIOS COM MAIOR POTENCIAL. FONTE: PORDATA,] [valores 2015]

	Nº empresas por municipio	Nº empresas Consultoria por Municipio	Maior Crescimento do VN no ultimo ano	Valor Medio VN por Municipio	Total Pontuação
Vieira do Minho	1	5	1	1	8
Póvoa de Lanhoso	1	4	1	2	8
Espinho	1	4	1	2	8
Póvoa de Varzim	2	3	1	2	8
Paredes	2	3	1	2	8
Vila do Conde	2	3	1	2	8
Mondim de Basto	1	5	2	1	9
Arouca	1	4	2	2	9
Vale de Cambra	1	4	1	3	9
Fafe	1	4	1	3	9
Valongo	2	3	3	2	10
Cabeceiras de Basto	1	5	2	2	10
Vila Nova de Famalicão	3	2	2	3	10
Santa Maria da Feira	3	2	2	3	10
Oliveira de Azeméis	2	4	1	3	10
Vizela	1	4	4	2	11
Santo Tirso	2	4	2	3	11
Vila Nova de Gaia	5	1	2	3	11
Porto	5	1	1	5	12
Gondomar	3	2	5	3	13
São João da Madeira	1	4	4	4	13
Guimarães	3	2	5	4	14
Maia	3	1	5	5	14
Trofa	1	4	4	5	14
Matosinhos	4	1	5	5	15

Medidas para crescer em associados

Para implementar a solução adotada, a ATLBC deve desenvolver uma estratégia assente em três eixos: posicionamento da ATLBC] **[Ries A. e Trout J, 2000]** nos Municípios de maior potencial, foco na prestação de serviços e aumento da sua visibilidade. Para a concretizar delineamos as seguintes medidas de implementação – ver **Tabela III.** Com a implementação destas medidas, pretende-se assegurar a sustentabilidade financeira da ATLBC e o aumento do número de associados.

TABELA III: CORRELAÇÃO ENTRE OS EIXOS DE ORIENTAÇÃO E AS MEDIDAS A IMPLEMENTAR

4P's da ATLBC		Medidas a implementar	Eixo		
			Aumento da visibilidade da ATLBC	Foco na prestação de serviço	Posicionamento da ATLBC
Serviço	1	Elaboração do portefólio de serviços da ATLBC;	✓	✓	
	2	Conhecimento aprofundado dos serviços que os associados mais privilegiam, de forma a ajustar a oferta da ATLBC ao seu associado, através de um questionário;		✓	✓
	3	Rebranding do logotipo;	✓	✓	
	4	Reforçar a proximidade da ATLBC com o tecido empresarial das PMEs;	✓	✓	✓
	5	Definição da carteira de serviços que melhor se ajusta às necessidades dos seus associados e à procura do mercado;		✓	
Custo	6	Estabelecimento de parcerias e protocolos que melhor se enquadram no objetivo da ATLBC;	✓	✓	
	7	Ajustar o preço em função da qualidade intrínseca dos serviços e posicionamento pretendido;		✓	✓
Conveniência	8	Aquisição de bases de dados de potenciais clientes B2B;			✓
	9	Definição da estratégia que melhor explore os benefícios dos Associados Fundadores e da ABS	✓	✓	✓
	10	Conhecimento mais aprofundado do atual associado, setor onde se situa, município onde está instalado, através de estudos de mercado			✓
	11	Participação em Feiras de Empresas	✓	✓	
	12	Posicionamento da ATLBC no setor e região do país			✓
	13	Parceria com uma Instituição bancaria	✓	✓	
Comunicação	14	13. Criação do *site* ATLBC e atualização contínua de conteúdos	✓	✓	
	15	Realização de campanhas de landing page e captação de leads para potenciais associados	✓	✓	✓
	16	15. Alterar a forma e conteúdos a comunicar nas redes sociais: google Adwords, página Facebook, *e-mail* marketing	✓	✓	
	17	Produção de brochuras digitais de todos os produtos	✓	✓	
	18	Criação de um evento anual nas instalações da ABS que promova a notoriedade da ATLBC	✓		✓
	19	Presença da ATLBC nas revistas e jornais ligados ao meio empresarial, através de artigos mensais	✓	✓	
	20	Alteração do economato e comunicação institucional com o novo logotipo	✓		
	21	Colocação no site dos currículos dos Associados Fundadores	✓	✓	
	22	Encontro anual dos Associados Fundadores	✓	✓	

Conclusões obtidas

No desenvolvimento do estudo foram identificados 3 eixos e identificadas em cada um deles as medidas a implementar. Com o desenvolvimento de algumas destas medidas, como a realização de um inquérito e/ou o apoio na implementação de um plano de comunicação externa, foi possível dar a conhecer a ATLBC e aproximá-la do meio empresarial, que resultou no crescimento de 20 associados, cumprindo 40% do objetivo.

] Referências

KELLER, K. (2012) Strategic Brand Management, 4th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

ANSOFF, H. (1984). Implanting Strategic Management. NJ: Prentice-Hall International

PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva – Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência. Free Press (1980).

Marques, V. (2017). Redes Sociais 360. Porto: Atual

Ries A. e Trout J (2000). Posicionamento: A batalha por sua mente. M. Books Editora

As associações empresariais do futuro. Evoluir para crescer. Deloitte (2015).

Historial da atividade da ATLBC (2015). Publicado pela ATLBC.

Correspondência com o autor:
Vigário, T., Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.
e-mail: teresa.vigario@millenniumbcp.pt

ST+I Atlântico Team - Diversificação de mercados

Costa, A.[1], Moutinho, A.L.[1], Jesus, F.[1], Gomes, I.[1], Lei, J., Alves, R.[1], Peixoto, J.P.[1]
[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School

Resumo:
A empresa ST+I é uma *software house* na área das Tecnologias de Informação para a Saúde fundada em 1989. Nos últimos anos tem tido um crescimento sustentado, essencialmente no setor público português. O Caso em análise tem como objetivo a diversificação de mercados, de forma a diminuir a dependência do Setor Estatal português. Foram efetuados diversos estudos e análises dos quais resultaram dois caminhos para a diversificação: setor privado nacional e internacionalização. A comparação das duas alternativas, incluindo a componente financeira, mostrou que a solução mais vantajosa será a internacionalização do módulo de Gestão Logística e Clínica para países em desenvolvimento, essencialmente África e América Latina.
A solução começou já a ser implementada com as seguintes medidas: estabelecimento de parcerias; submissão de uma Candidatura ao PT2020; registo da Marca; certificação para a Norma ISO 27001; contratação de dois elementos com perfil técnico-comercial.

Palavras-Chave: gestão logística, internacionalização, saúde e *software*.

1. A ST+I Unipessoal, Lda.

A empresa Serviços Técnicos de Informática Unipessoal, Lda. (ST+I) é uma *software house* na área das Tecnologias de Informação para a Saúde fundada em 1989, tendo como objeto social "O desenvolvimento de programas informáticos para comercialização, prestação de serviços, assistência técnica e formação", Sediada em Vila Real e com uma delegação em Braga, possui 22 colaboradores, 83% dos quais com habilitações académicas de nível superior. Em 2016 apresentou um Volume de Negócios de 829.353€, o que revela um aumento de quase 35% relativamente ao ano anterior.

A ST+I desenvolve exclusivamente soluções integradas específicas para a área da saúde concretamente na ótica da Gestão e Logística e Circuito do Medicamento que, no seu conjunto, permitem a gestão de quase todos os procedimentos logísticos e clínicos de uma unidade hospitalar. Estas encontram-se presentes em 48% dos hospitais públicos portugueses [5], [9], estando, nos restantes, presente a aplicação da Glintt [6], empresa portuguesa de maior dimensão, concorrente da ST+I e atual líder de mercado.

A crise económica que o país atravessa e a total dependência do Estado, podem colocar em causa o crescimento da empresa. Esse facto impulsionou a ST+I a equacionar uma nova estratégia que garanta um saudável crescimento a médio e longo prazo e que pode ser traduzida pela seguinte questão:

Qual o Plano Estratégico de diversificação de mercados que permita à ST+I reduzir a dependência do Setor Estado nacional em 25% em 2 anos?

Considerando as melhorias que a Empresa vem a implementar nas aplicações dotando-as de novas funcionalidades que podem criar novos nichos de mercado, acreditamos que este desafio pode ser solucionado com sucesso.

2. A Resolução

A fase de Resolução tem como base diversos estudos sobre a ST+I, nomeadamente: Análise Económico-Financeira e do Setor onde atua [3], [4]; Análise interna [10]; estudos do *Health Cluster* PT [2]; e Interoperabilidade [1].

A aplicação da metodologia Aprendizagem Baseada em Conhecimento (ABP) [8] permitiu obter várias conclusões que se sintetizaram em duas abordagens: i) a Internacionalização e ii) aposta no mercado dos Hospitais Privados. Para cada uma destas possibilidades foi ponderada a potencialidade do mercado, as contingências a nível de aplicações, a viabilidade comercial e a rentabilidade através da estimativa dos indicadores financeiros, espelhados no quadro infra. Estas permitem concluir que, embora o investimento seja mais elevado no caso da Internaciona-

lização o retorno será muito superior e potencialmente em maior escala, sendo essa a opção com maior viabilidade económico-financeira.

TABELA I: ESTIMATIVA DE INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS

	2019		2020		2021	
	Privados	Internac.	Privados	Internac.	Privados	Internac.
Ebitda	59.314€	94.671€	121.700€	105.691€	40.074€	117.713€
Ebitda Líquido	46.562€	74.316€	95.535€	82.968€	31.458€	92.405€
Ebitda c/ Perpetuidade					440.665€	1.294.391€
Investimento	45.045€	52.936€	45.045€	43.692€	22.523€	44.566
Investimento Atualizado					404.481€	801.078€
Free Cash Flow	-9.202€	18.113€	39.771€	35.842€	58.541€	485.435€
Free Cash Flow	158.594€	109.076€	118.823€	-73.234€	-60.282€	412.202€

TABELA II: ANÁLISE DE VIABILIDADES POR MERCADOS

Viabilidade / Mercados	Privado	Internacional
VAL com perpetuidade	-71.371€	259.577€
TIR com perpetuidade	-14.64%	47,61%

Relativamente à primeira hipótese – a Internacionalização – conclui-se que seria mais vantajosa uma abordagem diferenciada ao mercado dependendo do seu grau de desenvolvimento. No caso da Europa, o produto a comercializar é o CDMq para Quimioterapia (QUIMIOPROCESS). Em África e na América do Sul, fará mais sentido a venda de soluções integradas como a Gestão e Logística, dado o pouco desenvolvimento tecnológico desses países no que toca a instituições públicas. No entanto, existe um mercado muito forte em termos de privados que poderá ser abordado o produto CDMq.

A segunda opção – Hospitais Privados - deverá ser abordada com soluções específicas, como o CDMq, uma vez que a solução da ST+I apresenta algumas limitações no que se refere à gestão de doentes, cujo desenvolvimento não se justifica pelo elevado investimento que implica, versus a dimensão reduzida do mercado dos privados que não garante um crescimento sustentado no médio e longo prazo.

Nos termos explanados, decorrentes das conclusões chave obtidas, a Questão acima colocada será respondida da seguinte forma:

A redução da dependência do Setor Estado Nacional terá que ser feita pela entrada em novos mercados via Internacionalização.

O processo de resolução implica a aplicação de um Plano de estratégias integradas que permita reduzir os seguintes Fatores Críticos: desconhecimento dos mercados; processos de decisão longos; fator distância; e custos envolvidos. A implementação bem-sucedida desta sequência permitirá à ST+I consolidar a sua estratégia de entrada nos mercados internacionais.

3. Medidas e Implementação

Determinada a estratégia que melhor contribui e responde à problemática em causa, foram definidas um conjunto de medidas que vão desde a reorganização interna à restruturação dos produtos e Marcas da ST+I.

A nível da *Internacionalização* salientamos como medida principal a elaboração de uma Candidatura ao PT2020, cujo objetivo transversal é ganhar escala e incrementar as vendas via exportação. A credibilidade do projeto será sustentada pelo registo da Marca; estabelecimento de parcerias com entidades locais que conheçam o mercado e as suas especificidades, certificação para a Norma ISO 27001 e contratação de dois quadros técnicos.

Apesar de a Empresa já ter presença em Moçambique e Espanha desde 2014, só em finais de 2016 obteve resultados no país vizinho, sendo estes ainda muito pouco significativos e, como consequência, entendeu-se necessário definir novos mercados estratégicos. Escolheu-se a América Latina porque envolve países - Colômbia, Chile e Perú - com economia com altas taxas de crescimento, um acelerado processo de desenvolvimento económico-social e apresentam uma elevada necessidade e procura de soluções eficientes de gestão dos sistemas de saúde. Tratam-

-se de mercados onde as instituições públicas de saúde ainda são muito pouco eficientes, mas onde os governos, tendo em conta o elevado desenvolvimento económico desses países, começam a apostar no desenvolvimento social, nomeadamente na saúde pública.

A implementação teve início com o levantamento detalhado dos investimentos considerados necessários e respetivos orçamentos junto da direção da Empresa, com vista à elaboração do Mapa de Investimentos que contempla todos os recursos e investimentos necessários em termos de marketing digital; custos com certificações, deslocações e presença em Feiras. A candidatura foi submetida em julho, com um valor total e elegível de 180.430,00€.

Com base nas expetativas existentes, cremos que a ST+I poderá exibir com orgulho o inspirador *claim: ST+I, better healthcare all over the world!*

Referências

[1] APDSI. (2013). *Interoperabilidade na Saude – Onde estamos?* Obtido de http://www.apdsi.pt/uploads/news/id719/Estudo_APDSI_Interoperabilidade_Sa%C3%BAde_completo.pdf

[2] Central de Balanços do Banco de Portugal. (11 de 2016). *Quadros do Setor.* Obtido de https://www.bportugal.pt/qesweb/UI/QSApplication.aspx

[3] Deloitte. (2016). *https://www2.deloitte.com.* Obtido de Saúde em análise, uma visão para o futuro: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/life-sciences-health-care/pt(pt)_lshc_saudeemanalise_04022011.pdf

[4] DGO. (2016). *Proposta de lei do orçamento do estado para 2017.* Obtido de https://www.dgo.pt: https://www.dgo.pt/politicaorcamental/OrcamentodeEstado/2017/Proposta%20do%20Or%C3%A7amento/Documentos%20do%20OE/Lei-2017.pdf

[5] DGS. (2016). *https://www.dgs.pt.* Obtido de Principais indicadores da Saúde para Portugal: https://www.dgs.pt/portal-da-estatistica-da-saude/principais-indicadores.aspx

[6] Glintt. (2016). *Glintt Relatório e Contas 2016.* Obtido de http://www.glintt.com/pt/Investidores/Contas/

[7] OCDE. (2015). *Manual de OSLO.* Obtido de http://www.poci-compete2020.pt/documentacao/detalhe/oslo

[8] Peixoto, J. (2006). *O Método ABP - Caso Home Concept.* Vila Nova de Gaia: Espaço Atlântico - Publicações e Marketing, Lda.

[9] Pordata. (11 de 2016). *Hospitais e números de camas.* Obtido de http://www.pordata.pt/Portugal/Hospitais+n%C3%BAmero+e+camas-142

[10] ST+I. (2016). *Departamento SGQ, Manual de Qualidade.*

Correspondência com o autor:
Costa, A., Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.
e-mail: fcosta@sti.pt

Casa Académica – Recuperar o Mercado

Gonçalves, R.[1], Cunha, S.[1], Vinagreiro, R.[1], Santos, P.[1], Peixoto, J.P.[1]

[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School

Resumo:

A Casa Académica é uma empresa que se dedica há 77 anos ao comércio e confeção de diversos tipos de trajes, tendo desenhado, produzido e comercializado o traje estudantil da Universidade do Minho e o traje Doutoral. A Casa Académica debate-se com o problema da sazonalidade inerente ao seu negócio.

A resolução encontrada passou pelo aumento do volume do negócio, essencialmente nos produtos de maior margem com destaque para os produtos tailoring e sua personalização (trajes jurídicos, eclesiásticos, confrarias, de Professor Doutor e a marca própria Gatémia).

Para combater a sazonalidade e as limitações do portfolio promoveu-se ainda à diversificação e à identificação de novos segmentos tendo a Casa Académica lançado uma marca própria de capas exclusivas – a Gatémia®. A par desta diversificação de portfolio, apostou-se ainda no aumento da eficiência da comunicação da empresa, nomeadamente no âmbito da sua presença digital.

Palavras-Chave: negócio sazonal, tailoring, diversificação portfolio, estratégia negócio, eficiência empresarial.

1. Introdução

A Casa Académica é uma empresa que se dedica há 77 anos ao comércio e confeção de diversos tipos de trajes. Fundada na década de 40 do século passado, por José Monteiro Gonçalves, é uma microempresa familiar. Inicialmente dedicava-se à produção e comercialização de fardas e trajes. Posteriormente, José Monteiro Gonçalves desenhou, produziu e comercializou o traje estudantil da Universidade do Minho bem como o traje Doutoral, altura em que passou o negócio à segunda geração, ao seu filho Carlos Alberto Gonçalves. Durante a gestão de Carlos Alberto Gonçalves 1996-2010, a Casa Académica foi gerida numa perspetiva académica: as vendas de trajes académicos representavam 90% das vendas totais e as lojas foram estruturadas apenas para a venda de trajes académicos de licenciatura.

Rita Barros Gonçalves herdou a empresa em 2010, altura em que os efeitos da crise em Portugal se começaram a sentir nos negócios, principalmente nos de pequena dimensão. Foi imediatamente percetível que as vendas teriam de ser diversificadas para que se perdesse o efeito sazonal da área académica e, paralelamente, se alavancassem as margens praticadas.

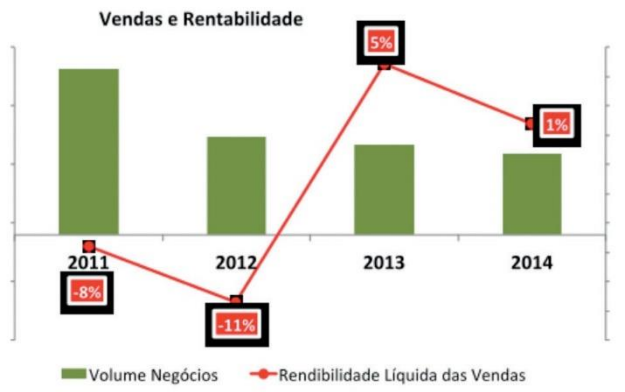
Atualmente, na gestão da terceira geração - Rita Barros Gonçalves - o negócio foi reestruturado. Mantendo a tradição académica, encetou-se a dinamização de áreas que pudessem usar o 'know how' que a Casa Académica tem, nomeadamente, ao nível do 'tailoring' (alfaiataria) e, atualmente, firma-se na produção/conceção e comercialização de cinco produtos: trajes académicos (de todas as Universidades do País), trajes jurídicos (togas de advogados e solicitadores, becas de juízes), trajes eclesiásticos (traje de seminaristas e de ordens religiosas), trajes de confrarias e trajes Tailormade (à medida do cliente onde se insere a marca própria de capas – Gatémia®) primando por um serviço de qualidade, rigor e perfeição, acompanhando as constantes mudanças, numa perspetiva de responder a todas as necessidades e exigências do cliente, de forma a servi-lo de forma individualizada e personalizada.

A empresa possui uma loja em Braga, desenhada para o público académico de licenciaturas, e debate-se com a sazonalidade inerente ao seu negócio. É urgente dotar a Casa Académica de ferramentas que lhe permitam alavancar vendas nos produtos com maior margem de lucro (produtos à medida), ou seja, majorar as vendas nas áreas dos trajes jurídicos, eclesiásticos, confrarias, de Professor Doutor e a marca própria Gatémia®. Ver **Gráfico 1**.

Concomitantemente, será necessário ajustar e estruturar a forma de atuação, para, na época alta dos trajes académicos, conservar as restantes áreas de negócio operacionais. Os tempos atuais exigem que se construa uma visão consolidada e estratégica para o desenvolvimento da

Casa Académica, a fim de propiciar um futuro sólido para a empresa e adequado aos novos hábitos de consumo.

GRÁFICO 1: VENDAS E RENTABILIDADE DA CASA ACADÉMICA



Neste contexto surge a oportunidade de recuperação do mercado da Casa Académica, o peso da tradição, os elevados padrões de qualidade, os seus mais de 77 anos e a história da empresária são a base para combater o relativo desconhecimento da empresa - Casa Académica a nível nacional, o insuficiente número de clientes de produtos com boa margem e a fraca vertente comunicacional.

O objetivo é desenvolver a Casa Académica numa perspetiva que conjugue tradição e modernidade, tornar a empresa mais original e competitiva, honrando a memória das gerações passadas e preparando o futuro das gerações vindouras de forma a dar resposta à questão científica de partida: "**Qual o melhor plano estratégico que permita atingir um volume de negócios de 125 000 €, aumentando a margem bruta em 5% até Setembro de 2015?**".

2. A Resolução (incluindo as Medidas)

Destaca-se entre outras a análise segundo o modelo de desenvolvimento esquemático da estratégia económica, adaptado de Keneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, que ajudou a perceber o caminho a seguir em termos de análise de informação para definição de uma estratégia para a Casa Académica.

Foram aplicados alguns modelos de análise do ambiente interno e externo da empresa. Apostou-se, entre outros, nos modelos de Análise SWOT e Análise PESTAL para enquadrar a situação da empresa no atual contexto económico-financeiro. Ver Gráfico 2.

Concluiu-se desde logo a baixa rentabilidade das vendas da Casa Académica. Pese embora com elevado potencial face a um contexto atual de valorização de produtos handmade com elevado conteúdo cultural, a notoriedade da Casa Académica cinge-se a uma Região e praticamente a dois ou três produtos.

O produto mais vendido, que representa cerca de 60% das vendas é um produto com margem muito reduzida - trajes académicos de licenciatura.

GRÁFICO 2: TRABALHO DESENVOLVIDO

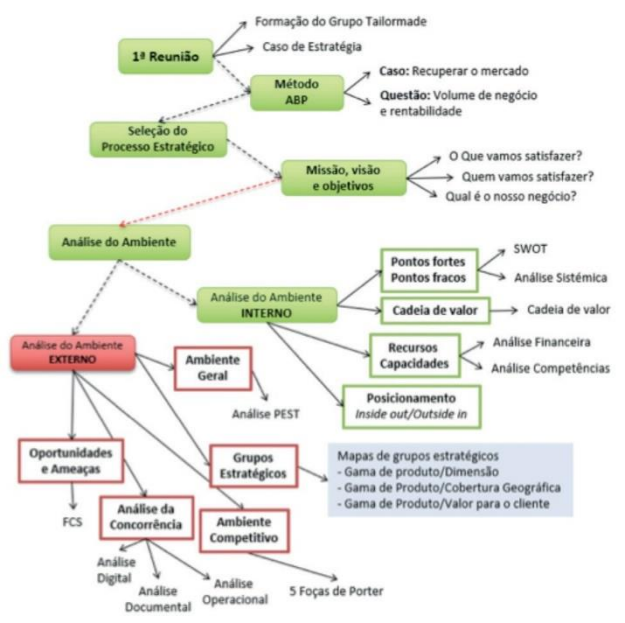
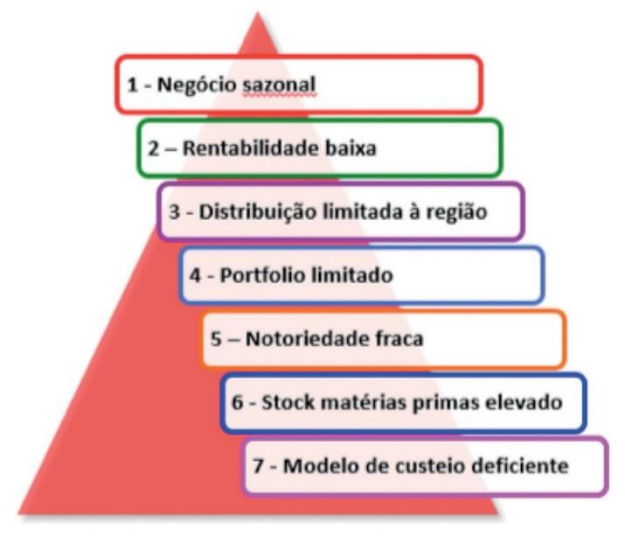


FIGURA 1: CONCLUSÕES OBTIDAS



A resolução encontrada para a baixa rentabilidade passou pelo aumento do volume do negócio, essencialmente nos produtos de maior margem. Os produtos que se revelam com mais potencial são os produtos tailoring, pela sua personalização e vantagem competitiva face à concorrência.

O portfolio da Casa Académica centra-se quase em exclusivo no meio académico e este facto limita o seu portfolio e respetivo potencial de desenvolvimento de negócio

devido a elevada sazonalidade das vendas desse mesmo produto. De forma a combater a sazonalidade e as limitações do portfolio, a diversificação e a identificação de novos segmentos de negócio revelam-se uma oportunidade. Assim, a Casa Académica abraçou o lançamento de uma marca própria de capas exclusivas – as capas Gatémia®, com linhas de produto para senhora, criança e temáticas. Deste modo a Casa Académica coloca as suas competências e os seus stocks de matéria prima mais especializada (e cara) ao serviço de um novo produto que pode não apenas combate a sazonalidade, mas também aumenta a notoriedade da empresa, atingindo novos públicos e novos mercados, saindo do mercado local/regional em que atua.

A par desta diversificação de portfolio, foi essencial apostar no aumento da eficiência – por forma a reduzir custos e aumentar a margem, e reformular a comunicação da empresa, nomeadamente no âmbito da sua presença digital.

Pretendeu-se assim aumentar o volume de vendas da Casa Académica, apostar numa linha de produto nova que combata a sazonalidade e com elevada margem e aumentar a visibilidade da casa Académica em novos segmentos e mercados.

Nesta fase foi equacionado o posicionamento pretendido com os recursos, as capacidades, as vantagens competitivas, o mercado e as possibilidades relativamente à diversificação, penetração e desenvolvimento. Com base no equilíbrio que deve existir entre eficácia e eficiência e na perspetiva a longo prazo Vs. a de curto prazo a resposta natural face às problemáticas/oportunidades identificadas foi **conjugar estas diferentes propostas de intervenção num rigoroso Plano de Negócio para implementação da nova estratégia da Casa Académica.** Ver Tabela 1.

A resolução proposta implica alguns riscos, pelo que se apontam desde já os pontos mais críticos que a empresa deve monitorizar:

- O mercado de licenciaturas apresenta-se em queda. A estratégia de diversificação da Casa Académica não pode assentar apenas na expectativa de vendas dos novos produtos pois o maior volume de vendas continua a assentar no sector académico - com uma expressão superior a 50%. Portanto, a Casa Académica não pode descurar este segmento, ainda com algum potencial de crescimento;
- A capacidade de financiamento da Casa Académica é reduzida. A empresa não denota capacidade de autofinanciamento e o recurso à Banca para empréstimos de médio e longo prazo, para além de não ser facilitada, pode comprometer os números da empresa nesta fase. No entanto, a Casa Académica não conseguirá seguir o seu plano estratégico de diversificação e de expansão sem realizar investimentos em áreas core, como são o marketing e a comunicação;
- A própria decisão de criação de uma marca própria apresenta um risco elevado, sobretudo quando falta a capacidade de financiamento. Por outro lado, o retorno a médio e longo prazo deste tipo de investimentos podem colocar em causa os objetivos traçados de aumentar a rentabilidade da empresa a curto prazo. A Casa Académica tem grandes desafios de sustentabilidade. No entanto, denota potencial e capacidade de reação suficientes para se ir adaptando ao contexto e prosseguir com os seus objetivos.

Tendo em conta estas vertentes de atuação, desenhou-se um Plano de Implementação assente em três Eixos de intervenção. Ver Tabela 2.

TABELA 1: PLANO DE NEGÓCIOS

Plano Negócios														
Marketi ng									Produtos/Comercial					
Aprovação Vales de apoio 2020					Eventos				Confrarias	Trajes Jurídicos	Trajes Doutorais	Trajes eclesiásti cos	Gatémia	Trajes Académicos
Criação de Atelier interno de alfaiataria	Remodelação do espaço fi sico (loja)	Marketi ng digital			Casa Académica	Gatémia			Marketi ng digital	Marketi ng digital	Marketi ng digital	Marketi ng digital	Marketi ng digital (redes sociais)	Criar parcerias com cursos/tunas - Universidad e do Minho
Colocação anuncio jornal	Defi nição layout nova loja	Site Casa Académica	Site Gatémia	Plano de comunicação nas redes sociais	Programa "A tarde é sua" na SIC	Parti cipação Vogue Fashion Night Out em Lisboa	Lançamento Gatémia Fall.Winter 2015	Parti cipação desfi les de moda	Follow up atuais clientes	Promoção stockoff	Parcerias estratégicas	Ação comercial presencial em seminários	Angariar novos Clientes	Parceria - Pelprint - abertura de espaço no IPCA em Barcelos
Entrevistas	Obras construção	Brieff ng site	Brieff ng site	Pensar e defi nir estrategia de comunicação	Inauguração novo espaço		Defi nição modelos	Defi nição coleção apresentar	Novos clientes	Angariar novos Clientes			Preparação linha fall-winter 2015	Parcerias com Universidades: Lusíada, católica, Fernando Pessoa
Defi nição espaço na novaloja		Defi nição conteúdos	Defi nição conteúdos	Implementar e interagir com público	Aniversário 75 anos		Compra matérias primas	Organização evento	Diversifi cação oferta				Angariar revendedores a nível nacional	
Obras construção		Elaboração site	Elaboração site	Monitorizar	Parti cipação desfi les de moda		Criação modelos	Divulgação redes sociais						
				Avaliar resultados			Divulgação redes sociais							

TABELA 2: PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

	Designação	Objetivo	Medidas
Eixo 1	Elaboração de um Plano de Marketing e comunicação adequado	Porque é urgente nos segmentos atuais chegar a mais clientes de forma a aumentar as vendas – Aumentar a visibilidade e a notoriedade	. Elaboração de um plano de marketing digital . Reestruturação da imagem da CA . Criação da imagem Gatémia . Elaboração de um plano de Eventos – a organizar pela CA ou através dos parceiros (Evento 75 anos CA; Eventos Gatémia, Eventos Namorar Portugal, etc.) . Revisão do site da CA
Eixo 2	Conceção de Novos Produtos tailoring de gama alta/média-alta	Porque existe know how ao nível do tailoring subaproveitado nas épocas baixas e que pode ser a base para entrada em novos segmentos de mercado e aumentar vendas – diversificar a oferta, aumentar a margem e combater a sazonalidade	. Lançamento da marca própria Gatémia . Criação de eventos Gatémia . Negociação de parcerias da marca, nomeadamente a adesão à marca regional Namorar Portugal . Plano de comunicação da marca Gatémia . Divulgação da marca através dos Media
Eixo 3	Redefinição da ação Comercial	Porque efetivamente a empresa tem uma gama de produtos destinados a clientes que não estão a ser alcançados, existe um know how muito especializado de produtos que apenas estão a ser comercializados na zona de Braga e interior Norte – aumentar a visibilidade e as vendas	. Candidatura a sistemas de incentivos do Portugal 2020 para os principais investimentos da marca Gatémia . Criação de um catálogo Digital . Remodelação do espaço comercial – imagem, logística, montra, etc . Plano de intervenção diário nomeadamente nas redes sociais . Revisão da estratégia de cross-selling e do serviço pós venda . Estabelecimento de novas parcerias, nomeadamente com Universidades

3. Resultados

Os resultados são o momento mais esperado num processo estratégico, independentemente da sua amplitude, seja ele uma marca ou um processo global (corporate strategy). Porque é nos resultados que convergem todas as ações desenvolvidas, que no caso da Casa Académica consistia em aumentar o volume de negócios e a rentabilidade, sem que os custos sofressem um impacto relevante.

No caso da Casa Académica, o impacto nos custos oriundos das diversas ações desenhadas, deveria até ser nulo, porque foram pensados nesse sentido. A disponibilidade financeira era restrita, e por isso a sua margem para alocação de verbas ambiciosas para um plano de comunicação, era muito curta.

À partida as intenções de investimento, quer na notoriedade da empresa, como na nova marca, sem investimento financeiro parecia algo impossível de ser realizado. Contudo, a comunicação através das redes sociais e eventos devidamente selecionados, na altura como nos dias de hoje têm um papel na comunicação preponderante, pelo alcance e dimensão que atingem, como o baixo custo de investimento que proporcionam.

Assim, os resultados da Casa Académica oriundos das diversas ações, para serem devidamente compreendidos foram assentes em três pontos de análise:

1. Identificação das medidas
2. Explicação dos resultados obtidos
3. Proveitos obtidos

Estando cada ponto de análise em cada um dos segmentos de negócio da Casa Académica. Trajes académicos, trajes doutorais, trajes de confraria, traje jurídicos e Gatémia®. Das *70 medidas implementadas* e consequentes resultados destacam-se: primeiro, as diversas ações possíveis de ser realizadas ao mesmo tempo que o plano estava a ser desenvolvido sem que este fosse afetado; segundo, as inúmeras ações desenvolvidas sem qualquer apoio financeiro apesar de uma candidatura a um fundo de investimento; terceiro, as ações em fase de implementação aquando da apresentação de resultados, corresponderem a 34% de todas as medidas a serem implementadas. Ver **Figura 2**.

Em virtude de todas as iniciativas implementadas, foi possível constatar que perante o objetivo de "qual o melhor plano estratégico que permita um volume de negócios de mais 25%, e um aumento da margem em 5%" foram obtidos os seguintes resultados:

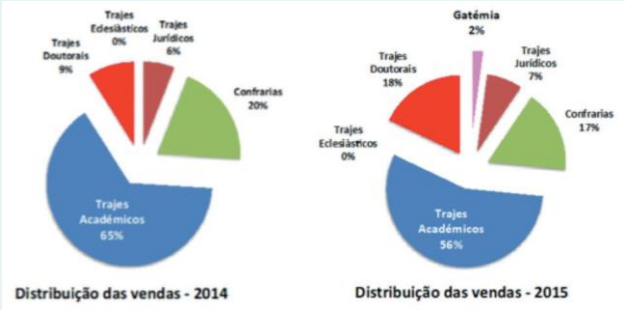
- No que respeita ao volume de negócio, este ficou aquém do esperado, com a Casa Académica a aumentar apenas 18% do seu volume até à data. Mas, já em relação à margem bruta, o resultado foi de 25% de aumento, ultrapassando claramente as expetativas iniciais. Mesmo assim, o alcançado acaba por

ser bastante positivo, porque se existisse um resultado inverso, com um aumento significativo do volume de negócio e uma margem aquém do esperado, a rentabilidade estaria comprometida.

f Outro resultado positivo atingido, foi na distribuição do volume de negócio de cada um dos segmentos no total da Casa Académica. Enquanto em 2015 os trajes académicos tinham um peso no volume de negócio de 65%, em 2016 este desce para 56%, diminuindo assim o seu peso e influência no volume total da empresa. O portfólio dos produtos da companhia também vê como resultado do seu processo estratégico, um novo segmento de negócio com uma nova marca. A Gatémia® através de capas de senhora e criança não só vem acrescentar valor à empresa, como aproveita a cadeia de valor da Casa Académica otimizando ainda mais os seus recursos internos de produção.

FIGURA 2: MEDIDAS IMPLEMENTADAS

GRÁFICO 3: DISTRIBUIÇÃO DAS VENDAS



Em suma, os resultados anteviam muita dinâmica operacional, mas poucas garantias pelo investimento financeiro realizado. O resultado final aglomerado não só corresponde ao pretendido, como evidencia que é possível fazer muito com pouco.

FIGURA 3: POSICIONAMENTO CASA ACADÉMICA 2015

Referências

Peixoto, J.P. (2006) Estudo de Caso: O Método ABP Caso Home Concept. Casos do IESF . Espaço Atlântico Publicações;

Carvalho, J.M.S. (2012). Planeamento estratégico. Vida Económica;

Keneth R.Andrews, the concept of corporate strategy;

Porter M, Competitive Strategy: techniques for analusing industries and competitors. FreePress 1980;

Silva, E.S (2010). Gestão Financeira: Análise de fluxos financeiros. (3ª edição). Vida económica;

Lindon, D. , Lendrevie J., Lévy J., Dionísio P. & Rodrigues J. (2000) Mercator XXI. (11ª edição);

Pires, A. (2000). Merketing: Conceitos, Técnicas e probemas de Gestão. Editorial Verbo. Lisboa.

Correspondência com o autor:
Gonçalves, R., Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.
e-mail: rita.bcg@gmail.com

Countryrainbow – Vias para a internacionalização

Pinho, E.[1], Canelas, J.[1], Campos, J.[1], Antunes, M.[1], Moreira, N.[2], Chavisse, S.[1], Moutinho, A.L.[1]

[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School; [2] CountryrAINBOW, LdA.

Resumo:

Countryrainbow®, uma pequena empresa produtora de framboesa, com destino ao mercado europeu debate-se com a problemática de baixas margens de venda, quando comparada com o mercado português. Tornava-se necessário definir uma estratégia que permitisse margens de venda mais atractivas. A metodologia utilizada na procura da solução foi o Modelo ABP. Analisou-se primeiro as condicionantes e definiu-se a questão orientadora "Como internacionalizar a Countryrainbow® até à primeira campanha de 2017, aumentando a margem em 1€ por quilo, sem aumentar a capacidade produtiva própria e com um investimento máximo de 10.000€?". Foram identificadas e analisadas alternativas possíveis e a seleccionada foi a constituição da Countryrainbow® como um entreposto comercial de fruta que permitia acesso a incentivos do PDR2020 e cumpria com as restrições orçamentais. Foram definidas estratégias para angariar parceiros de negócio e clientes internacionais. Paralelamente foi desenvolvida uma estratégia de branding para melhorar a imagem da marca.

Palavras-Chave: internacionalização, branding, framboesa, organização de produtores, entreposto de frutas, PDR2020.

A empresa

A Countryrainbow, Lda., constituída em 2012, por dois sócios amigos de infância, é uma pequena empresa que se dedica à produção de framboesa em estufa destinada ao mercado europeu. Com um investimento de 250.000€, conta com 1,1 hectares de estufas o que lhe confere capacidade de produção anual de 17 toneladas. Além dos sócios, responsáveis pela gestão, a empresa emprega a tempo inteiro dois colaboradores, contratando sazonalmente colaboradores para as duas campanhas de colheita. Paralelamente fornece serviços de consultoria agrícola como actividade secundária **(Expresso, 2015)**.

Através da metodologia ABP **(Peixoto, 2006)** procurou-se reconhecer assuntos em potencial, de onde se constatou que o mercado europeu é grande consumidor de framboesa, ao contrário do mercado português, onde o consumo é muito reduzido, baseando-se basicamente na indústria de produção alimentar. Existem dois grandes produtores em Portugal: um produtor situado no Alentejo, a Driscoll's **(Público, 2015)**, e uma grande organização de produtores situada no Sul de Portugal, a Madre Fruta. No resto do país, encontram-se muitas pequenas explorações, sobretudo na região Norte de Portugal.

A produção é praticamente toda exportada, através de grandes intermediários que assumem duas formas (organizações de produtores ou entrepostos comerciais). O mercado europeu tem evidenciado uma enorme apetência para a framboesa com origem em Portugal **(Agronegócio, 2016)**, de tal forma que, em 2014, a framboesa foi, em valor, o segundo fruto mais exportado por Portugal **(INE, 2015)**. Definindo os espaços do problema verifica-se que a realidade da Countryrainbow® é muito diferente, pois não possui dimensão suficiente para exportar directamente, tendo que recorrer a um intermediário, o que a obriga a aceitar preços de venda muito mais baixos do que o restante mercado.

FIGURA 1: FRAMBOESA EXPORTADA POR PORTUGAL

Figura 1: FRAMBOESA EXPORTADA POR PORTUGAL				
ANO		Quantidade (1 000kg)	Valor (1 000€)	Preço (€ por Kg)
2013	Countryrainbow	6,6	27	4,05
	Mercado de exportação	3 745,20	28 912	7,72
2014	Countryrainbow	6,6	20	3,00
	Mercado de exportação	6 379,60	64 266	10,07
2015*	Countryrainbow	8,6	31	3,63
	Mercado de exportação	6 705,20	54 480	8,13

* dados até Agosto de 2015

Fonte: Countryrainbow, lda, 2015; INE (2013, 2014 - dados provisórios, 2015 - dados preliminares)

A questão-foco que se colocava, então, era: "Como internacionalizar a Countryrainbow® até à primeira campanha de 2017, aumentando a margem em 1€ por quilo, sem aumentar a capacidade produtiva própria e com um investimento máximo de 10.000€?"

A Resolução

O trabalho desenvolvido, após selecção de referências e fontes adicionais, incluiu pesquisas de mercado, consulta de legislação relevante, nomeadamente incentivos governamentais para agricultura e exportação, requisitos legais de acesso a esses incentivos, requisitos necessários à exportação, análise de outras empresas que operam no mesmo mercado, entre outros. Foram debatidas três alternativas resultantes das pesquisas efectuadas: constituir uma associação/organização de produtores (OP) de framboesa; transformar a Countryrainbow® num entreposto comercial de fruto; propor a adesão da empresa a uma OP já existente. Da análise de viabilidade efectuada concluiu-se que, tendo em conta as restrições exigidas, a melhor alternativa para a Countryrainbow® seria a constituição da mesma como um entreposto comercial de fruto. Esta opção enquadrava-se perfeitamente nas exigências da questão orientadora e permitia o acesso a incentivos.

Determinada a solução, era necessário implementá-la. Para além das questões legais de transformação da empresa em entreposto comercial de fruto, foram definidos três vetores de atuação **(Baptista, 2015)**: a angariação de fornecedores de fruto/parceiros de negócio que satisfaçam as quantidades mínimas necessárias; um plano de ação para estabelecimento de contactos e parcerias de comercialização com agentes internacionais; uma estratégia de branding que permita criar notoriedade da marca Countryrainbow® junto de todos os seus stakeholders.

Os Resultados

O Plano de Ação para angariação de clientes passou pela participação em feiras internacionais, nomeadamente a Fruit Logistics em Berlim e a Fruit Attraction em Madrid, pela melhoria da comunicação da Countryrainbow® e pela aposta numa estratégia de *branding*. Estas ações efetuaram-se para promoção da marca como produto de elevada qualidade **(Dias & Afonso, 2015)**.

Os esforços da equipa começaram a dar frutos, pouco depois de definidos os vetores de atuação. Foram identificados 118 produtores na região da Countryrainbow® (Vale do Tâmega e Sousa) que reúnem condições para serem parceiros. Dos contactos e reuniões realizadas, a Countryrainbow® conseguiu celebrar acordos de parceria que representam 2 hectares de produção (cerca de 20 toneladas de fruto). Acrescem ainda os contratos estabelecidos com outros 4 produtores, cuja instalação ocorrerá até à primeira campanha de 2017, e que representam mais 4 hectares (cerca de 40 toneladas de fruto).

Em relação à estratégia de *branding*, o website da Countryrainbow® está em fase de construção e a página de facebook e Linkedin já se encontram activas e com actualizações periódicas semanais. Foi também implementado um modelo de procedimentos de controlo de qualidade, em conformidade com a certificação Global GAP **(Global GAP, 2015)**. Foram desenvolvidos novos modelos de rótulos, com um design atractivo, criado com base no logotipo da marca Countryrainbow®. A primeira tiragem foi de 10.000 rótulos. Foi elaborado um manual de acolhimento para os colaboradores temporários onde se explica a importância do produto Countryrainbow®, e com procedimentos de segurança e controlo de qualidade **(Mello & Marreiros, 2009)**. Foi também elaborado um plano de formação para os colaboradores temporários, cuja primeira acção ocorrerá aquando da primeira colheita de 2017.

Em relação ao vetor clientes, já se estabeleceram acordos de comercialização para produto de II e III categorias e contactos com grandes operadores de fruta em França, Holanda e Bélgica.

Os Resultados – Reflexões

A aplicação do modelo ABP **(Peixoto, 2006)** foi de extrema utilidade para a equipa, pois conduziu à busca de várias alternativas que pudessem responder às necessidades da Countryrainbow®. Foi possível constatar que o sector agrícola pauta-se por uma cooperatividade entre os diversos produtores. Sendo Portugal um país onde predominam as pequenas explorações, torna-se pouco estimulante para muitos donos de pequenos terrenos aproveitá-los no desenvolvimento da agricultura, nomeadamente a fruticultura, pois as expectativas de exportar as suas produções são baixas. Os estímulos do PDR2020 atendem a esta realidade das pequenas explorações e incentivam os produtores a unirem-se em cooperação para juntos conseguirem compor grandes quantidades de produto e, assim, conseguirem facilmente exportar, quando o mercado interno não tem apetência.

A utilização do modelo das 5 forças de Michael Porter na análise do sector em que se insere a Countryrainbow® permitiu detectar uma particularidade do mercado de frutos vermelhos que poderá influenciar a empresa: a pouca identidade que estes frutos têm, à excepção do morango. São substitutos perfeitos uns dos outros e esse facto aumenta consideravelmente a concorrência, pois não são só os produtores de framboesa são concorrentes mas também os produtores de amoras, mirtilos, groselhas, etc. que, na maior parte dos casos, satisfazem as mesmas necessidades nos consumidores. Para além disso, este modelo permitiu conhecer a fundo o mercado dos frutos vermelhos em geral e das framboesas em particular e perceber a sua importância no contexto agrícola português.

Referências

Agronegócio. (2016). Framboesa volta a bater recordes em contexto difícil. Pequenos Frutos. *Agrotec, maio.* Acedido em 30-03-2016 através de http://www.agrotec.pt/

Agrotec, (2015). Governo vai criar observatório de preços agroalimen-

tares. *Agronegócios, agosto.* Acedido em 03/04/2016 através de http://www.agronegocios.eu/

Aicep Portugal Global. Internacionalizar: Informação sobre mercados externos. Acedido a 01/07/2016 através de http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/SobreMercadosExternos/Paginas/SobreMercadosExternos.aspx

Baptista, A. (2015). *Estratégia de Internacionalização dos Frutos Silvestres (Pequenos Frutos).* Évora: Universidade de Évora.

Clara, A. (2015). Portugal 2020: tudo o que precisa saber para se candidatar. *Agronegócios, junho.* Acedido em 30-01-2016 através de http://www.agronegocios.eu/

Dias R., Afonso J. (2015). *Marketing Agroalimentar - Fundamentos e Estudos de Caso.* Vida Económica.

Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. C. (2011). b-Mercator - Blended Marketing (2a Edição). Publicações Dom Quixote.

Expresso. (2015). *Financeiros e amigos de infância querem ser a referência da framboesa.* Acedido em 18-06-2015 através de http://expresso.sapo.pt

Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. (2014). *Programa de desenvolvimento rural para 2014-2020.* Lisboa: Ministério da Agricultura e do Mar.

Gava, E. (2014). *Concepção e Análise de Modelos de Negócios por meio do Business Model Canvas.* Criciúma: Universidade do Extremos Sul Catarinense – UNESC

Global G.A.P. (2015). *For Producers.* Acedido em 28/11/2015 através de http://www.globalgap.org/uk_en/for-producers-new/globalg.a.p./

http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf

Instituto Nacional de Estatística. (2015). *Estatísticas agrícolas 2014.* Acedido em 25/11/2015 através de http://www.ine.pt

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. J. (2013). Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing, 15th Edition. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Lusa, (2015). Associação de pequenos frutos lança observatório de preços. *Agronegócios, Junho.* Acedido em 15/11/2015 através de http://www.agronegocios.eu/

Mello, L., Marreiros, C. (2009). *Marketing de Produtos Agrícolas.* Lisboa: Associação dos Jovens Agricultores de Portugal.

Peixoto, J. (2006). Estudo de Caso: O método ABP Caso Home Concept. Vila Nova Gaia: Espaço Atlântico

Pequenos Frutos. (2014). Novo entreposto para vender pequenos frutos. *Revista Invest, abril.* Acedido em 16-12-2015 através de http://www.revistainvest.pt/

Pequenos Frutos. (2015). Juntar Pequenos Frutos para conseguir Grandes Vendas. *Agrotec, julho.* Acedido em 21-11-2015 através de http://www.agrotec.pt/

Pequenos Frutos. (2015). Expectativas Elevadas para o Mercado dos Pequenos Frutos. *Agrotec, abril.* Acedido em 21-11-2015 através de http://www.agrotec.pt/

Portaria nº 25/2016 de 12 de fevereiro. Diário da República nº 30/2016 - I Série. Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural. Acedido em 30-03-2016 através de https://dre.pt/application/conteudo/73566367.

Publico. 2015. *Cerca de 90% da produção de framboesa concentra-se na zona de Odemira.* Acedido em 18/06/2015 através de http://www.publico.pt

Rodrigues, N. (2014). Pequenos frutos: um breve olhar sobre os mercados. *Vida Rural, Junho,* 42-43. Acedido em 20-11-2015 através de http://www.consulai.com

Sistema de Informação de Mercados Agrícolas. (2015). *Newsletter: semana 46.* Lisboa: Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral

Correspondência com o autor:
Pinho, E., Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.
e-mail: countryrainbowlda@gmail.com

COLÉGIO HELIÂNTIA – UM PILAR NA COMUNIDADE

Ribeiro, S.[1], Pereira, P.[1], Milheiro, M.[1], Marcos, M.[1], Ferreira, C.[1], Peixoto, J.P.[1]

[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School

Resumo:

O Colégio Heliântia (CH) é uma escola privada, com valências do 1º e 2º ciclos do ensino básico, com objetivo de alargamento para o 3º ciclo até 2015. O CH pretende distinguir-se pelo seu projeto pedagógico e afirmar-se como alternativa para quem valoriza o ensino personalizado e o acompanhamento familiar.

O desconhecimento da marca CH, o insuficiente número de alunos e a fraca vertente comunicacional foram identificados como os problemas que conduziram à "Questão": "Como aumentar a notoriedade do Colégio Heliântia na comunidade envolvente, no prazo de um ano, com um orçamento de 10.000 euros?"

O levantamento de informação realizado, permitiu caraterizar os clientes atuais e recolher opiniões. Identificadas as principais lacunas, propôs-se como resposta à questão: a elaboração de um Programa de Intervenção integrado num processo de marketing educacional para a escola. As ações desenvolvidas permitiram atingir os objetivos definidos e duplicar o número de alunos inscritos.

Palavras-Chave: colégio, ensino básico, marketing educacional, notoriedade.

1. Colégio Heliântia

O Colégio Heliântia (CH) é uma escola privada, com serviços de ensino ao nível do 1º e 2º ciclos do ensino básico, com sede em Francelos, Vila Nova de Gaia. O CH tem como entidade instituidora a Espaço Atlântico – Formação Financeira, mais conhecido por ter sido fundada pelo Dr. Miguel Cadilhe e pelo BPA - Banco Português do Atlântico e por ser também a entidade instituidora do IESF – Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (actual Atlântico Business School), um instituto Politécnico na área da gestão.

O CH, inicialmente designado por IESA - Instituto de Estudos Secundários Atlântico, iniciou a sua atividade no ano letivo de 2004/2005 com o ensino Secundário (entretanto descontinuado), tendo iniciado o 1º ciclo do ensino básico no ano letivo de 2007/8 e o 2º ciclo no ano letivo 2014/15.

Em 2013, após um processo de "*rebranding*" e reposicionamento no mercado, a escola adotou a designação de Colégio Heliântia, dispondo atualmente de valências que abrangem do 1º ao 6º ano de escolaridade e tendo definido como objetivo o alargamento para o 3º ciclo do ensino básico até 2019.

No primeiro trimestre do ano letivo 2013/14, o Colégio tinha um total de 30 alunos.

A concorrência existente, o desconhecimento da imagem de marca do Colégio, o insuficiente número de alunos e a fraca vertente comunicacional foram identificados como os problemas que conduziram à seguinte "Questão":

"Como aumentar a notoriedade do Colégio Heliântia na comunidade envolvente, no prazo de um ano, com um orçamento de 10.000 euros?"

2. A Resolução

Numa primeira fase, foi realizado um trabalho de levantamento de informação, através do tratamento estatístico dos dados relativos aos encarregados de educação e da realização de entrevistas individuais junto dos mesmos, que permitiu efetuar uma caraterização dos clientes atuais e recolher opiniões sobre o Colégio e a sua divulgação. Foram também aplicados inquéritos a pessoas da comunidade Espaço Atlântico, com o objetivo de aferir a visibilidade do Colégio e simultaneamente divulgar a existência do mesmo.

Posteriormente, foi realizada a análise do setor através do enquadramento do ensino, da evolução do número de alunos, da recolha de informação sobre as escolas existentes em termos de proximidade geográfica e da leitura da informação disponível sobre os seus projetos educativos, assim como a recolha de opiniões de pessoas que conheciam as suas realidades.

A informação recolhida permitiu caraterizar o público-alvo da escola e definir quais os pontos-chave para a di-

vulgação do seu projeto educativo. Confirmou-se ainda a inexistência de uma estratégia de marketing e comunicação do Colégio junto das várias comunidades onde está inserido **(Churchill, 2000)**.

Concluídas as fases do enquadramento do objeto de estudo, recolha e tratamento de informação e consequente análise e obtenção de conclusões, determinou-se que o melhor caminho a seguir para responder de forma eficaz à questão formulada, assentava em quatro conceitos chave: *parcerias, eventos, publicidade e satisfação da comunidade Colégio Heliântia* **(Lambin, 2000)**.

Um dos principais objetivos desta análise foi desenvolver a Gestão de Comunicação como um todo de forma a tornar visível o nome da escola **(Cahen, 1990)**. Outro dos objetivos principais foi trabalhar a Gestão de Relacionamento entre as pessoas que pertencem à comunidade CH, potenciando a partilha constante de boas experiências e a realização de eventos fora do Colégio ou abertos a toda a comunidade o que permitiria o aumento da visibilidade da Escola.

Identificadas então as lacunas principais e definido o público-alvo, propôs-se como solução para o desafio apresentado: a elaboração de um *Programa de Intervenção integrado num processo de marketing educacional*.

O marketing educacional tem-se desenvolvido com base nas necessidades de posicionamento no mercado das instituições de ensino, face ao crescimento do setor, levando à mobilização dos seus gestores no sentido de efetivamente constituirem equipas responsáveis por medidas efetivas para a manutenção e o crescimento organizacional.

Funcionando como um instrumento que permita a melhoria da qualidade dos serviços e consequente aumento do número de alunos, com base em argumentos como, metodologia, prática educacional, professores treinados, material didático atualizado, valorização do ser humano e de valores morais e espirituais. **(Kotler e Armstrong, 2007)**

3. Os Resultados

O programa de intervenção delineado consistiu no desenvolvimento de um conjunto de ações, subdivididas em duas áreas:

1- Dinamização de ações de comunicação, que incluíram a melhoria dos suportes de comunicação institucional do Colégio, a sua divulgação na imprensa, nas redes sociais e junto de toda a comunidade Espaço Atlântico, e a colocação de outdoors com publicidade à escola.

2- Realização de várias atividades e eventos, criação de um projeto solidário do Colégio, arranjo do espaço exterior, realização de concertos e estabelecimento de protocolos com entidades potenciadoras da angariação de alunos.

A maioria das ações foi implementada, salientando-se as notícias publicadas no jornal "Valadares em Foco", a realização de um espetáculo pelos alunos do Colégio na FNAC do *Gaia Shopping*, a institucionalização do "Dia do Colégio", a criação de um projeto solidário anual, a realização do evento "Mercadinho Heliântia" e o estabelecimento de dois importantes protocolos ("Sol dos Pequeninos" e "Centro de Reabilitação do Norte").

Estas ações atingiram os objetivos, tendo o número de alunos aumentado 115% no 1º ano (passando de 27 alunos em 2013/14 para 58 em 2014/15), continuando em crescimento sustentado e atingindo os 92 alunos em 2016/17.

4. As Conclusões

Para qualquer escola é dispendioso conquistar novos alunos e é relativamente económico manter os existentes, especialmente quando estão satisfeitos.

No setor de ensino, a lealdade faz com que o aluno se torne único, ou seja, intervém positiva ou negativamente no valor, notoriedade e imagem da "marca" (Escola). No marketing educacional, a notoriedade reflete a presença da marca na mente do aluno/encarregado de educação e o âmbito de alcance da mesma em termos de mercados e segmentos de mercado **(Cobra, 2004)**.

O aumento de notoriedade pode ser um mecanismo para expandir o âmbito de atuação da marca, ao afetar as perceções e atitudes de consumidores que ainda não fazem parte do seu *target*.

Esta fonte de valor pode ser medida em dois níveis distintos:

1- *Notoriedade espontânea ou "memorização"* (*recall*)
2- *Notoriedade assistida ou "reconhecimento"* (*recognition*)

A notoriedade espontânea, pouco visível no setor da educação, pressupõe que o consumidor se refere à marca sem qualquer apoio externo, apenas perante a categoria do produto ou das necessidades que o satisfazem.

A notoriedade assistida, muito presente no setor em questão, pressupõe que o consumidor se refere à marca que conhece de alguma forma, mas perante um conjunto de marcas já pré-selecionadas. Contribui para a inibição de evocação de outras marcas concorrentes, facilitando a memorização da marca em causa na mente dos consumidores. Fomenta também a relação de familiaridade, o que aumenta a probabilidade de a marca ser considerada no momento de decisão de escolha e demonstra o empenho e esforço da marca em estar presente no mercado, contribuindo para a construção e manutenção de uma boa imagem, transmitindo uma maior confiança ao consumidor.

Referências

[1] FREIRE, Paulo. *Educação e Mudança.* Paz e Terra, 1979.
[2] FREIRE, A.. *Estratégia: Sucesso em Portugal.* Verbo, 1997.
[3] CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

[4] LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing Estratégico.* McGraw-Hill, 2000.

[5] Gracioso F.. *Marketing Estratégico; Planeamento Estratégico orientado para o mercado,* 6.ª edição. Atlas, Lisboa, 2007.

[6] PEIXOTO, João Paulo; TEIXEIRA, Manuel; MOREIRA, Daniela; COELHO, Dídia; MOTA, Paulo Sérgio. Estudo de Caso: O Método ABP - Caso Home concept. Espaço Atlântico – Publicações e Marketing Lda., 2006.

[7] BARROSO. *A Escola Pública: Regulação, Desregulação, Privatização.* Edições Asa, 2003.

[8] PACHECO, A. *Políticas Educativas: o neoliberalismo em educação.* Porto Editora, 2000.

[9] LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Julien; DIONÍSIO Pedro; RODRIGUES Joaquim Vicente. *MERCATOR XXI: Teoria e Prática do Marketing.* Dom Quixote, 2011.

[10] KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados.* Editora Futura, 1999.

[11] AMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing.* São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

[12] COBRA, Marcos; BRAGA Ryon. *Marketing Educacional.* Cobra Editora, 2004.

[13] COLOMBO, Sónia Simões (Org.). *Marketing Educacional em Ação.* Porto Alegre: Artmed, 2005.

[14] BUENO, Wilson. *A escola particular na era da comunicação. Revista comunicação e sociedade.* São Paulo: IMS, 1991.

[15] CAHEN, Roger. *Comunicação empresarial.* 6a edição São Paulo: Best Seller, 1990.

[16] CHURCHILL Jr, Gilbert A. e PETER, J. Paul. *Marketing- criando valor para os clientes.* São Paulo: Saraiva, 2000.

[17] DRUCKER, Peter. *O Administrador do futuro.* São Paulo. Campus, 1998.

[18] FARIA, Sergio Enrique. *A comunicação de marketing nas instituições de ensino superior.* (dissertação de mestrado). São Paulo: UMESP, 2002.

[19] KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o Lucro.* São Paulo: Ática, 1988.

[20] KOTLER, Philip. *Marketing.* Ed. Compacta. São Paulo. Atlas, 1995.

[21] KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais.* São Paulo: Atlas, 1994.

[22] MARTINS, Gilberto A. *As atividades de marketing nas instituições de ensino superior (um estudo na região da grande São Paulo).* São Paulo: USP, 1986.

[23] MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade.* 6a ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

[24] ALMEIDA, João Ferreira (Coord.). *Introdução à Sociologia.* Universidade Aberta, 1994.

[25] Tuckman, B. *Manual de Investigação em Educação.* 2ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

[26] Pólya, G.. *Como resolver problemas* (Tradução do original inglês de 1945). Lisboa: Gradiva. 2003.

Correspondência com o autor:
Ribeiro, S., Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.

Verdata - Dinamização da Tecnologia Cloud

Serra, P.[1], Fleming, P.[1], Castro, I.[1]
[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School

Resumo:
A Verdedata, consciente da importância das tecnologias via *Cloud Computing*, e face aos seus principais concorrentes, desenvolveu internamente uma solução de *software* de faturação *ERP* (FACTWEB) - totalmente assente na *Cloud*. Este Case Study assenta na procura de um Plano de Marketing de Comunicação eficaz, para que se consiga incrementar as vendas em 200 novas licenças do software FACTWEB até 2018, com um orçamento de cerca de 4.000€. Estando a solução desenhada e já concebida pela empresa, falta decidir qual a melhor forma de a rentabilizar em ordem a conduzir ao break-even da mesma.
De toda a pesquisa efetuada, percebeu-se que a forma mais eficaz de se conseguir incrementar o número de licenças vendidas do FACTWEB passará pela elaboração de um plano de Marketing para a empresa, incorporando, em simultâneo, as valências do Marketing de Comunicação, em particular, o Marketing Digital e tudo o que este envolve.

Palavras-Chave: tecnologia, cloud computing, faturação, vendas, marketing digital.

1. Verdedata, Sistemas de Informática, Lda.

A Verdedata Lda., empresa fundada em 1997, sediada em Vila Verde (Braga), atua na área das Tecnologias de Informação, visando desenvolver soluções tecnológicas globais que ajudem as empresas a crescer, tendo-se especializado em várias áreas, nomeadamente soluções de base WEB e Cloud e Segurança Informática. Com uma equipa de 11 funcionários de categoria sénior, e uma experiência de 19 anos no terreno, é hoje uma empresa consolidada e com notoriedade no mercado onde atua.

2. Dinamização da Tecnologia Cloud

A necessidade de constante inovação nos seus produtos constitui imperativo para ultrapassar os condicionalismos exigentes do mercado dos dias de hoje, e ainda mais no setor das TIC, onde a empresa desenvolve a sua atividade, concebendo novos produtos para suprir necessidades de mercado ainda não devidamente exploradas por outros *players*. É importante referir que após cinco anos de crescimento negativo, o mercado nacional de Tecnologias de Informação (TIC) entrou num novo ciclo em Portugal. Em 2014, o mercado de software de gestão cresceu 9%, sendo expetável que continue a crescer. E este crescimento é extensível a quase todos os segmentos deste mercado. Deste modo, a procura de serviços de *Cloud Computing* vai continuar a crescer no território nacional (está a crescer ao ritmo de dois dígitos em Portugal) e a despesa com estas tecnologias vai registar um crescimento superior ao da despesa das Tecnologias de Informação.

3. A Resolução

Após todas as diligências efetuadas, percebeu-se que este subsector das TIC *(Cloud Computing)* tem um potencial enorme ainda por explorar. Consciente desse facto, a Verdedata iniciou o desenvolvimento interno de um software de faturação neste tipo de plataforma. Todavia, e não obstante, esta capacidade visionária da empresa, ainda não foi capaz de divulgar ao seu mercado este novo produto. O FACTWEB é fácil de utilizar, intuitivo, mas o mercado não o conhece, de onde deriva o reduzido número de licenças vendidas até ao momento (só os clientes fidelizados da empresa é que já o utilizam).

A análise da página do FACTWEB no Facebook, deparou-se com a inexistência de qualquer estratégia no que diz respeito a comunicação, para além de uma mera presença institucional nesta rede social. Não há periodicidade nos posts nem nos conteúdos publicados. O potencial de alcance da página desta ferramenta não está a ser minimamente utilizado por falta de definição de estratégia de comunicação. Assim, concluiu-se que a estagnação do volume de negócios do software FACTWEB da Verdedata tem origem na ausência total de um plano ou estratégia de Ma-

rketing de Comunicação. Torna-se, assim, necessário rentabilizar este investimento. E como o fazer? Qual o melhor caminho, sustentado (também) por Teorias/Modelos, para uma resposta eficaz ao desafio lançado por esta empresa, respeitando a restrição orçamental existente (4.000€)?

Para aumentar as vendas é preciso definir com rigor quais os segmentos de clientes em que interessa focar. Da análise efetuada concluiu-se que o crescimento devia efetuar-se através de uma política de Marketing de Comunicação eficiente e eficaz, logo apelativa, concreta, e com clareza da mensagem que seja percecionada pelo mercado e pelos agentes alvo, uma política de comunicação que gere vendas, particularmente, a venda de licenças do FACTWEB. Adicionalmente, considerando o orçamento disponibilizado pela empresa (4.000€), foi decidido que a variante do Marketing de Comunicação que deveria ser utilizada deveria ser o Marketing Digital, em virtude dos seus mais baixos custos de implementação.

Da pesquisa efetuada, decidiu-se optar pela metodologia de dois estrategas da área do digital (renome mundial - Macala Wright e Dave Chaffey), os quais propõem, os seguintes passos de análise para a definição da estratégia de Marketing Digital:

- Pesquisar sobre os hábitos dos consumidores da internet, o mercado e a concorrência de modo a permitir criar um perfil exato do público-alvo;
- Definir objetivos úteis à empresa e realizáveis/mensuráveis (SMART);
- Definir a Estratégia de Segmentação, de Posicionamento, do Marketing Mix, da Marca de Presença Online, de Conteúdos e para as Redes sociais;
- Definir a Tática de Otimização dos Canais Digitais;
- Definir as Atividades de Planeamento e Controlo (cronograma; organograma)

Efetuada a análise conclui-se que a forma mais eficaz de se conseguir incrementar o número de licenças vendidas do software de faturação FACTWEB é através da elaboração de um plano de Marketing Estratégico para a empresa, incorporando, em simultâneo, as valências do Marketing de Comunicação, em particular, o Marketing Digital e tudo o que este envolve.

A estratégia de Marketing a adotar é determinante para conseguir atrair o público-alvo visado, ou seja, aquele que é potencial comprador deste tipo de software em solução *Cloud*. Referimo-nos a micro e pequenas e médias empresas, uma vez que empresas de maior dimensão procurarão softwares de contabilidade, com a faturação integrada.

Uma vez que o problema das vendas do FACTWEB tem por base a deficiente divulgação do produto, e o Marketing de Comunicação constitui o meio, para as empresas, para informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os produtos/serviços e marcas que comercializam, então deverão ser esse tipo de estratégias que deverão ser utilizadas para incrementar o volume de vendas do FACTWEB. Dentro do Marketing de Comunicação, será utilizado o Marketing Digital, decorrente do baixo orçamento existente.

4. Implementação

4.1. Medidas de Implementação Aconselhadas

O fator crítico principal da implementação de um Plano de Marketing do tipo que se pretende implementar neste caso em concreto consiste na mais correta e eficaz combinação do Mix de Comunicação de Marketing, adequado ao produto que se quer divulgar e vender.

Para que um Plano de Comunicação seja bem concebido, é necessário ter-se em atenção de que não se deverá fazer tudo o que é possível, mas sim tudo o que for adequado. Este Plano de Marketing de Comunicação deverá avaliar que tipo de experiências e de exposições exercem mais influência em cada etapa do processo de compra relacionada com o produto/serviço em questão, bem como proceder à avaliação contínua em termos de eficiência (custo-benefício) e eficácia (impacto da medida tomada) das ações desenvolvidas.

Neste contexto, e de forma simplificada, foram aconselhadas à Verdedata, as seguintes medidas a implementar:

1) Desenvolver de conteúdos atrativos, interessantes, com valor na área do saber do *Cloud Computing* em geral e em particular sobre softwares de faturação em Cloud em paralelo com a criação de um blog;
2) Reestruturar o website do FACTWEB;
3) Criar de uma interligação direta entre os websites da Verdedata e do FACTWEB;
4) Criar mecanismos para que na procura, em motores de busca, o website do FACTWEB seja um dos primeiros a aparecer;
5) Cuidar e investir na estratégia de gestão das suas páginas do Facebook – quer da Verdedata quer do FACTWEB. Na medida em que o FACTWEB é um produto originário da Verdedata, a imagem desta última também é suporte de venda do software. Estabelecer ligações diretas dessas páginas a cada um dos websites, bem como criar uma forma em que, de cada vez que é inserido um conteúdo no website, este ser imediatamente ser replicado/publicado na respetiva página.

Referências

Carvalho, J. E. (2016). Gestão e Empresas - Principios Fundamentais. Sílabo., pág. 19 e 20

Sousa, A. d. (1999). Introdução à Gestão - Uma abordagem sistémica. Verbo., pág. 289 a 295

Peixoto, J. P., Teixeira, M., Moreira, D., Coelho, D., & Mota, P. S. (2006). Estudo de Caso: O Método ABP - Caso Home Concept. Espaço Atlantico - Publicações e Marketing, Lda., pág. 72,74 e 77

Kaplan, R., Norton, D. (2008). The Execution Premium. Harvard. Harvard Business School Publishing Corporation; pág.92

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionisio, P. (2000). Mercator 2000: Teoria e Prática do Marketing (9ª Edição ed.). D. Quixote., pág 102

Dionísio, P., Lévy, J., Rodrigues, J. V., & Lendrevie, J. (2015). Mercator da Língua Portuguesa - Teoria e Prática do Marketing. Lisboa: D. Quixote., pág. 481

Lambin, J.J., (1988). Marketing Estratégico, (4º Edição), MCGraw-Hill, pag. 56

OCDE, "Measuring de information economy", OECD Publishing 2002

IDC, "Predictions 2015", IDC Portugal, 2015

Radiografia do setor das tecnologias de informação e comunicação (TIC) em Portugal, Informa B,2014

Silva, F., & Correia, C. (2016). CLOUD - A Lei e a Prática. Almedina., pág. 16, 17, 20 e 21

Kotler, Philip., (2000). Administração de Marketing. Prentice Hall, pag 23 a 79

Adolpho, C., (2012). Google Marketing – Guia Estratégico de Marketing Digital, Novatec, pag 187 a 216

(2008) Plano de Marketing – Estratégia em Acção, Ed. D. Quixote, pags. 157 a 161 Ferreira B. et al. (2011) Fundamentos de Marketing. Ed. Silabo, pags 149 a 165

Kotler Philip., et al. (2014).Marketing 3.0, Ed. Actual, pag 97

Correspondência com o autor:
Serra, P., Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.
e-mail: paulamaserra@sapo.pt

A descentralização do poder e a sua influência no nível de satisfação dos colaboradores numa empresa do setor da hotelaria em Portugal

Campos, J.[1], Peixoto, J.P.[1]

[1] Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School.

Resumo:

O presente estudo incide sobre a descentralização do poder e a sua influência no nível de satisfação dos colaboradores numa empresa do setor da hotelaria em Portugal. Com esta análise, pretende-se abordar a problemática sobre qual o melhor estilo de liderança para uma empresa e para o consequente nível de satisfação dos colaboradores, bem como provar que o nível de satisfação dos colaboradores aumenta com a descentralização da liderança. As conclusões do estudo revelam que, na globalidade, o nível de satisfação dos colaboradores nas empresas privadas é ainda uma realidade muito incipiente. No entanto, e perante os resultados, foi possível comprovar que, na empresa em questão, estamos perante uma liderança descentralizada transformacional, a qual no geral tem um impacto direto e considerável no nível de satisfação no trabalho dos seus colaboradores.

Palavras-Chave: descentralização, liderança, satisfação profissional, liderança transformacional.

Enquadramento

O estudo desenvolvido insere-se na problemática da descentralização do poder das empresas privadas, e tem por objetivo apresentar uma reflexão e comprovar a seguinte tese: *"O nível de satisfação dos colaboradores aumenta com a descentralização da liderança"*.

A importância explícita no decurso da investigação traduz algumas das motivações e objetivos que nos propusemos estudar. Nessa base, as empresas necessitam de líderes capazes de criar um clima organizacional forte, que satisfaça as necessidades existentes, quer ao nível da motivação, quer ao nível da satisfação dos colaboradores. A falta de descentralização nas empresas privadas está relacionada com as diferenças naturalmente associadas à idiossincrasia de cada indivíduo.

Revisão teórica

Vários estudos comprovam que estamos perante um tema muito subjetivo, o que implica a realização de uma pesquisa profunda. Para o efeito, foram selecionadas algumas teses e artigos relacionados com o tema.

Ana Rita Madeira Aires (2016) teve como principal objetivo desenvolver um estudo no sentido de perceber o impacto da gestão no seio das organizações, a relação entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. As respostas obtidas no inquérito realizado nesta dissertação exprimem a promoção da comunicação interna da empresa em estudo, a satisfação dos seus colaboradores e os níveis elevados de compromisso para com a empresa. Os resultados obtidos permitiram ainda verificar que estamos perante uma Liderança Situacional.

O trabalho de investigação de **Lara Joana Lopes de Figueiredo (2012)** incidiu sobre a temática da gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores. O estudo revela que não foram encontradas diferenças significativas entre os estilos de gestão de conflitos e as dimensões de satisfação no trabalho. Os resultados alcançados poderão prover importantes dados em relação à gestão de conflitos e satisfação profissional dos colaboradores nas organizações.

Susana Maria Lopes Gomes (2014) desenvolveu uma tese com objetivo de conhecer a rela ção entre o estilo de liderança dos diretores técnicos que executam as suas funções e o nível de satisfação dos seus colaboradores. A recolha dos dados efetuou-se através de questionários para determinar a escala de avaliação do nível de satisfação dos colaboradores e de igual modo uma escala de avaliação do estilo de liderança adotado. Os resultados evidenciam uma Liderança Transformacional, a qual promove maior satisfação nos colaboradores.

Análise empírica

A base concetual do estudo baseia-se nas seguintes hipóteses:

H 1: O estilo de liderança influencia significativamente a satisfação profissional dos colaboradores.

H 2: As instalações influenciam significativamente a satisfação profissional dos colaboradores face ao modelo de liderança descentralizado.

H 3: A compensação financeira influencia significativamente a satisfação profissional dos colaboradores face ao modelo de liderança descentralizado.

H 4: As relações internas de trabalho influenciam significativamente a satisfação profissional dos colaboradores face ao modelo de liderança descentralizado.

Para analisar essas hipóteses, distribuímos questionários a 32 indivíduos "colaboradores" da empresa selecionada, que responderam ao inquérito por questionário enviado por email através da ferramenta SURVIO.

Os dados conseguidos foram analisados e interpretados em conformidade com as técnicas e estratégias metodológicas adequadas. Recorreu-se à internet, e às redes sociais, as quais facilitam o acesso e permite-nos uma abordagem rápida e eficaz aos indivíduos selecionados.

Depois da recolha, as respostas foram analisadas pelo site em documentos de PDF, Word e Excel. A partir de diversas técnicas de estatística descritiva das variáveis constantes no inquérito chegamos, finalmente, a conclusões sobre a problemática em estudo. A tabela seguinte resume os principais resultados. Ver **Tabela I.**

Analisados os resultados obtidos, verificamos que os mesmos sugerem que se confirmam as hipóteses acima indicadas. Concluímos que a referida empresa cria estratégias e objetivos comuns, existindo uma interligação entre a liderança e os colaboradores. Ficou ainda comprovado um aumento significativo da satisfação dos colaboradores face à liderança Transformacional, implementada nesta empresa, já que os resultados sugerem que na generalidade das questões colocadas aos inquiridos, o feedback foi muito satisfatório. No quadro de resultados acima referido, uma grande parte dos colaboradores encontram-se satisfeitos com as instalações, com as relações internas de trabalho, com a compensação financeira que usufruem e simultaneamente com o estilo de liderança implementado na empresa, a qual demonstra confiança nos mesmos.

Ainda que possa parecer paradoxal avaliar a satisfação profissional num tempo em que o emprego é um bem escasso, concluímos que as empresas devem investir no campo da investigação e em estudos que avaliem com alguma exigência a satisfação profissional.

Conclusão

Analisados os casos de estudo sobre a satisfação dos colaboradores nas empresas privadas, verificamos que estes provam que a descentralização da liderança promove uma maior satisfação nos colaboradores, criando, incutindo e inspirando os seus seguidores de forma a contribuírem para o objetivo organizacional. O tipo de Liderança predominante nos casos estudados na revisão de literatura, bem como no caso da empresa do ramo de atividade de hotelaria sobre a qual incidiu o nosso estudo, é a Situacional, re-

TABELA I: NÍVEL DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES

Nível de Satisfação	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
O Estilo de Liderança					
Valoriza a disciplina e a hierarquia	0	2 (6,3%)	7 (21,9%)	19 (59,4%)	4 (12,5%)
Demonstra confiança nos colaboradores	1 (3,1%)	3 (9,4%)	8 (25%)	18 (56,3%)	2 (6,3%)
As Instalações					
Os programas e equipamentos informá-	1 (3,1%)	1 (3,1%)	5 (15,6%)	21 (65,6%)	4 (12,5%)
As condições de higiene e segurança	2 (6,3%)	0	3 (9,4%)	20 (62,5%)	7 (21,9%)
A Compensação Financeira					
O salário, de acordo com as minhas	1 (3,1%)	11 (34,4%)	4 (12,5%)	15 (46,9%)	1 (3,1%)
As regalias e os benefícios concedidos	1 (3,1%)	11 (34,4%)	7 (21,9%)	11 (34,4%)	2 (6,3%)
As Relações Internas de Trabalho					
A ajuda, colaboração e cooperação	0	4 (12,5%)	3 (9,4%)	22 (68,8%)	3 (9,4%)
O apoio por parte do meu superior	0	1 (3,1%)	9 (28,1%)	20 (62,5%)	2 (6,3%)

conhecida na literatura como Liderança Transformacional.

Segundo Gibson et al. (2006) e **Gumusluoglu & Ilsev, (2009)**, na Liderança Transformacional "os líderes tentam não só reconhecer e satisfazer as necessidades dos seus liderados, mas também proporcionar um ambiente favorável, que permita que cada um se possa expandir, numa tentativa de maximizar e desenvolver as potencialidades individuais, criando oportunidades e desenvolvendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento individual".

Concluído este trabalho, podemos perspetivar e afirmar que neste contexto de globalização de mercados cada vez mais competitivos, cheios de oportunidades e em permanente mudança, as empresas privadas necessitam de descentralizar o poder, investindo em lideranças capazes de delegar funções, alargando aos colaboradores a responsabilidade de tomar decisões, integrando-os e contribuindo desta forma para a satisfação e motivação no trabalho e consequente melhoria no seu desempenho.

Podemos mesmo afirmar que a descentralização do poder nas empresas privadas na atualidade está na "moda". A ideia fulcral baseia-se em reorganizar descentralizando. Não centralizar o poder, as decisões e as responsabilidades numa única pessoa. *Mas estarão os donos das empresas privadas dispostos a mudar este paradigma?*

Limitações e investigação futura

A principal limitação deriva da dimensão da amostra utilizada, existindo ainda outras, tais como a subjetividade do tema, a eventual diferença da metodologia entre os vários estudos mencionados na revisão de literatura e as limitações de um questionário como o realizado que pode ser influenciado por vários fatores como o medo de represálias, entre outros, e afetar os resultados e as conclusões. Num estudo futuro, estas limitações, poderão ser minimizadas alargando o inquérito a outras empresas.

No mundo globalizado e aberto em que vivemos é fundamental adotar mentalidades que promovam a melhoria das empresas. As limitações são um entrave à evolução e ao crescimento, a resistência ao simples preenchimento de um questionário não faz qualquer sentido. Estas limitações são indicadores de que as empresas privadas e os colaboradores ainda têm um longo caminho a percorrer. Um dos caminhos seria adaptar os questionários de satisfação dos colaboradores de forma a poderem ser aplicados periodicamente via eletrónica na empresa, analisar e comparar os resultados obtidos com outras organizações com a mesma função, de forma a tirar algumas conclusões do setor.

Finalmente e, como sugestão, fica a possibilidade de num futuro próximo analisar novamente o caso aqui abordado, de forma a perceber se os resultados obtidos se mantiveram ou se alteraram, bem como aferir qual foi a sua evolução em termos de desempenho profissional.

Implicações na gestão empresarial

A problemática da descentralização do poder tem implicações na gestão corrente das empresas privadas. Mesmo estando muito em voga, o número de empresas a adotar novos sistemas e novas estratégias é ainda muito escasso. Este é um problema que a esmagadora maioria das empresas privadas vive na atualidade.

É necessário que a organização possa entender a satisfação dos colaboradores, bem como os valores, atitudes e objetivos pessoais que precisam ser identificados, compreendidos e estimulados para que estes consigam a sua efetiva participação e envolvimento na empresa. As organizações e os seus líderes necessitam de uma gestão mais precisa e adequada de estratégias fortes que permitam envolver todos os colaboradores e assim garantir maior competitividade e o sucesso empresarial.

Os modelos estão ultrapassados, existindo a necessidade de aproximar pessoas e departamentos e das formas mais variadas e inteligentes, de modo a que possibilite aproveitar as oportunidades que surgem.

Para **Cunha et al. (2007)**, "a satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional".

Referências

(Livro)

[1] Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). Manual do Comportamento Organizacional e Gestão. (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.

[2] Fortin, M. (2009). Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação. Loures, Lusodidacta.

[3] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. K. (2006). Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos (12.ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill Companies, Inc.

[4] Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research, 62, 461-473.

[5] Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2003). Manual de Investigação em Ciências sociais. 3ª Ed. Lisboa: Gradiva.

(Teses de Mestrado)

[6] Ana Rita Madeira Aires, (2016), "O papel da Gestão no Clima Organizacional e na relação entre a Satisfação no Trabalho, a Comunicação Interna e o Compromisso dos colaboradores". Dissertação de Mestrado, Business & Economics School – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.

[7] Lara Joana Lopes de Figueiredo (2012), "A Gestão de Conflitos numa Organização e Consequente Satisfação dos Colaboradores". Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.

[8] Susana Maria Lopes Gomes (2014), "Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores". Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.

Correspondência com o autor:
Campos, J. Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School. Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.
e-mail: ackampos@me.com

ISSN 00000000