

FATORES POTENCIADORES DA RETENÇÃO DE TALENTOS NO SETOR DAS TI

Ana Filipa Costa, Isabel Gomes, João Lei, José Machado, Rosário Alves, João Paulo Peixoto.

DIVERSIFICAÇÃO DE MERCADOS - CASE STUDY

Ana Filipa Costa, Ana Lisa Moutinho, Isabel Gomes, João Lei, Rosário Alves, João Paulo Peixoto

OS DESAFIOS/SINERGIAS DA ADOÇÃO DO NOVO SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA AS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS (SNC-AP)

Filipa Silva

POLÍTICAS DE DEVOLUÇÃO, SATISFAÇÃO E RECOMPRA EM COMPRAS ONLINE DE CONSUMIDORES PORTUGUESES

Carla Susana Santos, Mariana Tavares, João Miguel Lopes, Patrícia Araújo, Francisco Silva, Ricardo Braga, Pedro Magalhães

MOTIVAÇÕES E HÁBITOS DE COMPRAS ONLINE DE ARTIGOS INFANTIS EM CONSUMIDORES PORTUGUESES: UM ESTUDO DESCRITIVO

Joana Cardoso, Patrícia Araújo, Rosina Fernandes, Rosa Burmester, Nuno Oliveira, João Barros, Gonçalo Baptista

Ficha Técnica

Diretor	Lino Tavares Dias	
Subdiretor	Delmar Ferreira Jorge	
Editor	ISPGAYA	
Corpo editorial	Ana Paula Cabral Joaquim Moura Relvas	José Carlos Morais José Duarte Santos
Comissão Científica	Agostinho Cardoso (ISPGAYA, Portugal) António Gregório (ISPGAYA, Portugal) Carlos Costa (U. de Aveiro, Portugal) Dorothy Bedford (U. Roehampton, R. U.) Fernando Almeida (ISPGAYA, Portugal) Ferreira da Silva (U. Porto, Portugal) Iria Brzezinski (U. Católica de Goiás, Brasil) João Álvaro Carvalho (U. Minho, Portugal) João Rocha Monteiro (ISPGAYA, Portugal) Joaquim Agostinho (U. Porto, Portugal)	Jorgel Simões (ISPGAYA, Portugal) José Candeias Filipe (ISCTE - IUL, Portugal) José Noronha (ISPGAYA, Portugal) José Tavares (U. Aveiro, Portugal) Lídia Carvalho (ISPGAYA, Portugal) Maciel Barbosa (U. Porto, Portugal) Manuel Leão, Pe (F. Manuel Leão, Portugal) Mário Dias Lousã, (ISPGAYA, Portugal) Óscar Lima da Silva (ISPGAYA, Portugal) Teresa Sofia Castela (ISPGAYA, Portugal) Vasconcelos Raposo, (UTAD, Portugal)
Coordenação e Revisão Editorial	José Carlos Morais	
Administração e Redação	Instituto Superior Politécnico Gaya Avenida dos Descobrimentos, 333 4400-103 Vila Nova de Gaia www.ispgaya.pt	
Propriedade	CEP – Cooperativa de Ensino Politécnico, CRL	
Contato	Tel. 22 374 57 30/3 Fax 22 374 57 39	
ISSN	0874-8799	
Registo DGCS nº	123623	
Depósito Legal	153750/00	
Frequência nº	Anual Vol. XXV - Dezembro de 2018	

Os artigos são da exclusiva responsabilidade dos seus autores.

As opiniões expressas pelos autores não representam necessariamente posições da CEP

Índice

	Pág.
Editorial.....	3
Lino Tavares Dias	
 FATORES POTENCIADORES DA RETENÇÃO DE TALENTOS NO SETOR DAS TI.....	 5
Ana Filipa Costa, Isabel Gomes, João Lei, José Machado, Rosário Alves, João Paulo Peixoto.	
 DIVERSIFICAÇÃO DE MERCADOS- CASE STUDY.....	 41
Ana Filipa Costa, Ana Lisa Moutinho, Isabel Gomes, João Lei, Rosário Alves, João Paulo Peixoto.	
 OS DESAFIOS/SINERGIAS DA ADOÇÃO DO NOVO SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA AS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS (SNC-AP).....	 60
Filipa Silva	
 POLÍTICAS DE DEVOLUÇÃO, SATISFAÇÃO E RECOMPRA EM COMPRAS ONLINE DE CONSUMIDORES PORTUGUESES.....	 77
Carla Susana Santos, Mariana Tavares, João Miguel Lopes, Patrícia Araújo, Francisco Silva, Ricardo Braga, Pedro Magalhães	
 MOTIVAÇÕES E HÁBITOS DE COMPRAS ONLINE DE ARTIGOS INFANTIS EM CONSUMIDORES PORTUGUESES: UM ESTUDO DESCRITIVO.....	 96
Joana Cardoso, Patrícia Araújo, Rosina Fernandes, Rosa Burmester, Nuno Oliveira, João Barros, Gonçalo Baptista	

Editorial

O último mês de cada ano começa sempre no 1º de dezembro.

A seguir vem o novo ano, o futuro...

Nos anos 60 do século XX, algumas semanas antes do dia 1 de dezembro, nas aulas de canto coral no Liceu, que eram obrigatórias e avaliadas, ensaiava-se com insistência a letra e música de um hino que o coro do Liceu cantava na cerimónia do dia feriado nacional e que evocava o “longínquo” ano de 1640, assumido como data da restauração da independência de Portugal, interrompida pelos espanhóis desde 1508.

Nesse hino cantava-se:

«Portugueses celebremos
O dia da redenção,
Em que valentes guerreiros
Nos deram livre a Nação.

A fé dos campos de Ourique,
Coragem deu e valor,
Aos famosos de quarenta,
Que lutaram com ardor.

P'rá Frente ! P'rá Frente !
Repetir saberemos as proezas Portuguesas
Avante, Avante,
É voz que soará triunfal...

Já não é obrigatório entoar o hino nas nossas escolas, mas no dia 1 de dezembro de 2018, num Portugal com 10 milhões de habitantes, continuamos a relembrar o ano de 1640, quando só 2 milhões de pessoas o habitavam.

Mas por que motivo se invocam os “valentes guerreiros de 1640 que nos deram livre a nação”?

Porque através do movimento de 1640 perpassam duas ideias: a primeira é a de que a coroa portuguesa tinha sido usurpada em 1580 pelos espanhóis e a segunda é a de que os políticos espanhóis tinham faltado às promessas e aos compromissos com os portugueses durante os 60 anos de reinado.

Como António Sérgio escreveu, “no 1º de dezembro de 1640 os fidalgos conspiradores convergiram de vários pontos do Terreiro do Paço, jugularam as guardas, mataram três dos responsáveis na tirania dos últimos tempos, e prenderam Margarida de Sabóia, duquesa de

Mântua e governadora de Portugal. O Povo, ao saber disto, revoltou-se em massa.... Mostrou-se o Povo, mais uma vez, como boa matéria-prima, quando enquadrado por boa elite.”

Mas é sempre bom recordar que a “perda da independência em 1580” resultara de um período de crise de sucessão, dir-se-ia popularmente “falta de herdeiro”, mas também da fadiga do organismo social português, de desajustadas influências e opções políticas, de corrupção de classes privilegiadas, de jogos e lutas de poder, da falta de sentido pátrio, não faltando até os que aconselhavam a união de Portugal à Espanha. Seguiram-se as lutas entre os que defendiam D. António Prior do Crato como legítimo rei para Portugal e os adeptos do espanhol Filipe II que propunha a união das coroas peninsulares.

Embora tenham sido tentadas soluções de acordo com o direito, a crise de 1580 teve, como se diria hoje, um desfecho “ilegal” ou de “ilegalidade imposta” pela vontade militar do pretensor mais forte, Filipe II de Espanha. Apesar de ganhar quem tinha mais força militar, já então muitos se escudaram na argumentação de alguns juristas de renome “no direito internacional”.

Mas a situação social e económica que existia em Portugal era complexa e pouco sustentada. Não existia classe média e o povo encontrava-se isolado, com um abismo social que se cavara com a concentração da riqueza numa minoria da nobreza e do clero. A diáspora dos portugueses era muito grande por não terem em que trabalhar na mãe-pátria. Iam principalmente para a Espanha, França, Brasil, Perú e México.

Mas estamos em 2018 e o dia 1 de dezembro continua a ser feriado nacional.

Pode parecer estranho na medida em que Portugal e a Espanha estão na União Europeia desde 1 de janeiro de 1986. Mas todos reconhecemos que a análise da História só nos serve de exemplo porque o hoje deriva do ontem, e o amanhã é o futuro. O dia 1 de dezembro de 2018 acontece num momento em que a Europa continua a construir-se como esperança e tal só se concretizará se tiver em conta a História: uma Europa sem História seria órfã e pobre.

Tal como afirmou António Sérgio, em 1640 “mostrou-se o Povo, mais uma vez, como boa matéria-prima, quando enquadrado por boa elite”. Agora, em 2018, e no futuro, tal como cantava o hino, “repetir saberemos as proezas Portuguesas”.

“Onde o futuro nos leva” é o lema defendido no ISPGAYA. O mês de dezembro é tradicionalmente o período de balanço das atividades e, também, aquele em que se salientam os desejos para o ano seguinte. No primeiro dia do último mês do ano queremos de contribuir com bons desejos, até porque a seguir vem o novo ano, o futuro...

Lino Tavares Dias

FATORES POTENCIADORES DA RETENÇÃO DE TALENTOS NO SETOR DAS TI

Ana Filipa Costa¹

Isabel Gomes¹

João Lei¹

José Machado¹

Rosário Alves¹

João Paulo Peixoto¹

Resumo

Nas empresas de TI, onde as pessoas são relevantes na cadeia de valor, impõe-se uma gestão de RH eficiente para a sua sustentabilidade.

Com o objetivo de responder à Hipótese “Os fatores não financeiros são mais importantes que os financeiros na retenção de Talentos?” efetuou-se uma investigação e realizou-se um inquérito respondido por 196 profissionais.

Sendo impossível obter uma resposta categórica para a hipótese foi, contudo, possível concluir que a remuneração é um fator importante para 90% dos inquiridos, tendo 65% já equacionado mudar de empresa devido a questões salariais. No entanto, quando questionados sobre os incentivos que mais valorizavam a escolha de 98% recaiu sobre benefícios não financeiros. Conclui-se ainda que há correlações positivas entre a participação na definição de processos que afetem a função, idade e longevidade na empresa; e correlações negativas entre o reconhecimento, progressão de carreira e política de RH.

Palavras chave: Talento; Recursos Humanos; Tecnologias Informação; Motivação; Incentivos; e Sustentabilidade.

¹ Atlântico Business School, Avenida dos Sanatórios, Edifício Heliantia, 4405-604 Valadares, Vila Nova de Gaia.

POTENTIATING FACTORS OF TALENT RETENTION IN THE IT SECTOR

Abstract

In IT companies, people are relevant the most relevant asset in the chain value, it is mandatory to have efficient HR management for their sustainability.

In order to validate the Hypothesis "Are non-financial factors more important than financial ones in Talent retention?" an investigation and survey were carried out by 196 professionals.

Even being impossible to obtain a clear and strong answer to the hypothesis, it was, however, possible to conclude that the payroll is an important factor for 90% of the surveyed, where also 65% already considered changing companies due to salary issues. However, when asked about the incentives that they most valued, the choice of 98% fell on non-financial benefits.

It is also concluded that there are positive correlations between the participation in the definition of processes that affect the worker's function, age and longevity in the company; and negative correlations between recognition, career progression and HR policy.

Keywords: Talent; Human Resources; Information Technology; Motivation; Incentives; and Sustainability.

INTRODUÇÃO

As empresas do setor das Tecnologias de Informação enfrentam um desafio sem paralelo que poderá condicionar o seu desenvolvimento e mesmo a sua sustentabilidade. Estudos efetuados em 2016 indicavam que a nível comunitário o setor precisaria de mais 913.000 especialistas em TI até 2020. Esta escassez de recursos está a colocar uma elevada pressão no mercado de trabalho.

A primeira e principal implicação desta pressão já se sente - é cada vez mais difícil arranjar bons recursos e é notória a inflação dos salários. Outra consequência, e não menos importante, é a cada vez maior dificuldade de as empresas reterem os seus Talentos, em virtude da forte procura de recursos qualificados nesta área, tanto por parte de empresas nacionais como de empresas estrangeiras, já que este é um problema que afeta transversalmente todos os países da Europa.

O estudo que nos propomos efetuar procurará ajudar as organizações a contornar essa pressão, ajudando-as a perceber quais as medidas mais valorizadas pelos colaboradores do setor das TI de forma a definirem medidas que proporcionem aos seus colaboradores condições atrativas que os façam querer permanecer na empresa e contribuir para o seu crescimento.

A definição de uma correta política de remuneração e benefícios é um dos fatores que podem ajudar a manter os Talentos nas empresas. Esta política pode incorporar fatores financeiros e não financeiros. O objetivo deste estudo é responder à seguinte questão:

“Os fatores não financeiros são mais importantes que os financeiros na retenção de Talentos?”

Para isso pretendemos realizar um inquérito a profissionais do setor das TI de forma a obtermos informação que nos permita perceber quais os benefícios mais valorizados pelos colaboradores e até que ponto a sua existência contribui para a manutenção ou saída de uma empresa. Pretendemos também perceber de que forma outros fatores, como o clima e cultura organizacional influenciam a permanência na organização o que nos possibilitará estudar várias hipóteses secundárias de forma a obtermos uma resposta mais contundente para a questão principal.

Iremos também socorrer-nos de contribuições práticas de outros estudos já realizados que nos proporcionem uma base de partida para a elaboração do inquérito e para a definição das hipóteses a serem testadas e que tentarão aferir se existe alguma correlação entre a autorrealização e a longevidade na empresa, se as condições físicas influenciam a permanência na empresa, se a estabilidade do vínculo de trabalho e as oportunidades de progressão na carreira contribuem para a retenção dos colaboradores, se os princípios e políticas da empresa bem como a avaliação de desempenho potenciam a permanência dos colaboradores. Por último pretende-se aferir até que ponto a visibilidade da empresa na sociedade influencia a longevidade dos colaboradores.

Os estudos existentes dizem-nos que todos estes fatores influenciam a retenção dos talentos nas empresas. Pretendemos verificar se existem fatores com mais peso que outros ou se existe uma correlação direta entre alguns fatores que potenciem a longevidade. Esperamos, com este estudo, proporcionar conhecimento sobre a forma como as empresas, especialmente as de menor dimensão, que não têm capacidade de ter um departamento de recursos humanos autónomo, deverão desenhar a sua Política de Recursos Humanos de forma a manter os seus talentos focados, criativos e motivados, em suma, fazendo as pessoas desejarem manter-se na empresa.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Sendo objetivo deste trabalho estudar e avaliar quais os fatores potenciadores de retenção de talentos em empresas do setor das Tecnologias de Informação (TI), entendeu-se importante,

tendo em conta as contribuições já existentes na literatura dedicada ao tema, analisar os seguintes conceitos: talento, políticas de retenção de talento, sistemas de recompensa - fatores financeiros e fatores não financeiros.

Não existe uma definição consensual de talento. Para Armstrong e Taylor (2014), talento é uma característica dos indivíduos que demonstram altos níveis de potencial e fazem a diferença nas organizações através das suas habilidades e do seu desempenho. Cardoso (2016) considera que os talentos são indivíduos comuns com capacidades iguais à da generalidade das pessoas, mas que possuem uma motivação e uma apetência para determinadas tarefas, que se preocupam em desenvolver e adquirir novas competências e que têm um enfoque muito grande em atividades ou funções onde têm um desempenho superior.

São vários os autores que defendem que para haver talento tem de existir três elementos imprescindíveis: competência, comprometimento e contribuição. A **competência** está ligada ao conhecimento e capacidades necessárias ao desempenho de uma função, mas também à capacidade e vontade de adquirir novas competências. O **comprometimento** está diretamente relacionado com o empenho e alinhamento do colaborador com a organização. A **contribuição** está diretamente relacionada com o nível de satisfação do colaborador. Se este sentir que as suas competências e conhecimento são valorizados pela organização sentir-se-á mais realizado e mais inclinado a permanecer na organização.

Compete por isso à organização proporcionar condições que sejam desafiadores de forma a permitir ao colaborador desenvolver as suas competências e o seu talento. De forma a fortalecer o compromisso a organização deverá promover a participação dos trabalhadores nomeadamente estimulando a apresentação de ideias e incluindo-os na definição dos seus objetivos. Por último a organização deverá implementar estratégias que façam com que o trabalhador sinta que o seu trabalho tem significado para a organização.

Portugal é um dos países da União Europeia que registou um maior aumento do número de trabalhadores na área das TIC passando de 1,4% em 2011 para 2,50% em 2014 (Eurostat, 2016), sendo que 43,2% tem menos de 35 anos e 48,2% tem qualificação superior.

A indústria das TIC é uma das mais importantes a nível mundial e uma das que mais tem crescido nos últimos anos (Economy Watch, 2010). Por outro lado, vários estudos efetuados ao longo dos últimos anos destacam a escassez de especialistas na área de TIC. Esta facto é confirmado pela Eurostat (2016) que indica que 40% das empresas com menos de 10 colaboradores sentem dificuldades em recrutar especialistas na área das TIC.

Estas forças antagónicas farão com que a escassez de talento continue a existir, pelo que atrair e reter talento é um desafio chave para qualquer organização.

Num estudo sobre Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação em Portugal (Leitão, 2017) o autor, que entrevistou 11 diretores de Recursos Humanos de empresas na área das Tecnologias de Informação e de Comunicação, todas com mais de 60 colaboradores, concluiu que a questão da retenção de talentos é uma das grandes preocupações destas empresas que veem os seus colaboradores como uma grande mais-valia que deve ser devidamente valorizada, pelo que desenvolvem um conjunto de práticas - remuneração, benefícios, formação, progressão na carreira e feedback regular são as mais enumeradas – com o objetivo de os reterem e motivarem.

Uma política de Retenção de talentos será tanto mais eficaz quanto a sua capacidade de manter os talentos na organização aumentando assim a sua vantagem competitiva. Os custos relacionados com o *turnover* excedem frequentemente 100% do salário anual para a função deixada desocupada, além da perda de conhecimentos e a imagem negativa que passa para o mercado de trabalho.

Para ser eficaz uma política de retenção de Talentos requer um diagnóstico contínuo da natureza e causas da saída de colaboradores, a adoção de medidas que minimizem as causas dessas saídas e ainda a adoção de práticas que permitam identificar e entender as necessidades dos colaboradores da organização e a definição de estratégias que proporcionem formas de responder a essas necessidades criando condições favoráveis de trabalho e um bom ambiente organizacional.

Ortieb e Sieben (2012) definem cinco áreas que contribuem para uma eficiente retenção de talentos: incentivos, normas e valores, coerção, recrutamento de novos profissionais e gestão de conhecimento.

Para a retenção de talentos contribui em grande escala o Sistema de Recompensa das empresas. Camara (2011) define o sistema de recompensas como “o conjunto de instrumentos, coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição pelo empregado para os resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e que se destinam a reforçar a motivação e produtividade.”

É essencial que se tratem de sistemas flexíveis e diferenciadores que premeiam e incentivem comportamentos que estejam alinhados com os objetivos estratégicos das empresas, que sejam fonte de motivação e produtividade, respeitando as diferentes características dos indivíduos e

grupos, permitindo manter os melhores indivíduos e estimulando o grau de compromisso dos trabalhadores com os resultados pretendidos.

Para que um sistema de recompensas cumpra estas funções é essencial que seja bem aceite pelos seus destinatários, seja percecionado como equitativo, justo e objetivo por todos, avaliando a contribuição de cada um de acordo com critérios predefinidos e claros.

Um sistema de recompensas integra contrapartidas financeiras e não financeiras. Estas devem resultar de uma avaliação que cada empresa deve fazer de quais os benefícios valorizados pelos colaboradores e de uma análise custo-benefício para a empresa de tais recompensas.

As recompensas financeiras compreendem quatro tipos: salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto.

Sendo o salário um valor fixo que se destina a pagar a contribuição do trabalhador para a empresa pelo desempenho das suas funções, os incentivos e benefícios deverão basear-se num sistema de avaliação de desempenho que permita às organizações ter a noção exata do nível em que cada colaborador se encontra e que também permite ao trabalhador saber o que a organização espera dele, ajudando-o a maximizar o seu desempenho e as suas competências.

Vários autores referem que, não tendo este tipo de recompensas a capacidade de por si só gerar motivação, se forem mal geridas, nomeadamente se não forem percecionadas pelos colaboradores como justas, e se não forem competitivas relativamente ao mercado podem provocar insatisfação, frustração e inclusivamente o abandono da empresa.

As recompensas não financeiras estão intimamente ligadas ao trabalho realizado – responsabilização, autonomia, crescimento pessoal, progressão na carreira, realização pessoal – e potenciam a identificação entre o colaborador e a empresa e a motivação do mesmo.

Um dos fatores referidos como importantes para a permanências dos colaboradores prende-se com o ambiente de trabalho proporcionado pela empresa. Os talentos procuram organizações em que o ambiente seja positivo, que lhes proporcione boas condições de trabalho, em que o relacionamento entre colegas e com as chefias seja cordial e onde a comunicação interna seja eficiente.

Igualmente referido como fator essencial para a permanência numa organização é o facto de esta proporcionar oportunidades de desenvolvimento e aquisição de novas competências e possibilidades de progressão de carreira dentro da própria organização.

Apesar de ser unanimemente aceite que só um equilibrado programa de recompensas garante a retenção de talentos, vários estudos sugerem que a remuneração intrínseca pode ser particularmente eficiente especialmente quando estamos perante trabalhadores criativos e inovadores.

A satisfação no trabalho resulta do modo como os colaboradores percecionam um conjunto de fatores relacionados com o trabalho, que apresentam uma elevada influência sobre o comportamento dos colaboradores e o seu desempenho, pelo que interessa por isso saber quais os fatores que mais valorizam.

2. ANÁLISE EMPÍRICA

Com base na revisão de literatura foram identificados como principais potenciadores de retenção de talento em empresas portuguesas de TI, os seguintes seis fatores: Posição dentro da Organização; Condições proporcionadas pela empresa; Envolvimento com a organização; Reconhecimento; Autorrealização; e Remuneração.

O estudo numa primeira fase debruçar-se-á sobre a relação dos fatores identificados com os principais desafios/problemáticas que as empresas enfrentam no que concerne à retenção dos seus talentos. Esta *análise do problema* permitirá à posteriori definir a *hipótese* principal e as secundárias que pretendemos comprovar ao longo deste trabalho. Para tal, será definida uma *metodologia*, uma fonte de *dados* e a forma como estes serão *tratados*.

a) Análise do Problema

Numa economia cada vez mais competitiva e com mercados muito voláteis, as empresas têm focado a sua atenção num dos ativos mais importantes de qualquer organização – os seus Recursos Humanos, os seus talentos. O talento cria valor, quebra regras, promove mudança e gera conhecimento. Estes procuram insistentemente superar-se, não se satisfazem com pouco e são considerados elementos de alto valor estratégico.

As empresas enfrentam novos desafios e precisam de responder às crescentes exigências dos colaboradores quanto à segurança, estabilidade, oportunidade de crescimento na carreira, entre outros. Para atrair, reter e comprometer os colaboradores, as organizações necessitam de desenvolver uma proposta de valor sustentável para os mesmos e para a criação e utilização dos conhecimentos de forma a reforçar sua vantagem competitiva.

O comportamento dos colaboradores dentro das empresas é essencial para o desenvolvimento de qualquer entidade empresarial. O indivíduo produz mais quando está inserido num ambiente agradável, onde possa visualizar de forma clara as suas responsabilidades e os padrões necessários para o desempenho das atividades. Assim, com a realização deste estudo, pretender-se-á perceber quais os fatores motivacionais que mais influenciam a retenção de recursos humanos capazes e talentosos nas empresas de TI em Portugal, pois quando as pessoas estão motivadas e envolvidas num processo, conseguem atingir os objetivos propostos, podendo superar qualquer desafio.

Esta investigação terá como principal objetivo caracterizar o ponto de situação ao nível da gestão de talentos em Portugal, relacionando os fatores motivacionais com as práticas empresariais em uso.

b) Hipóteses

O principal fator motivador do ser humano é a recompensa. No mercado de trabalho essa compensação pode assumir duas formas: financeira e não financeira.

Com este estudo, pretender-se-á perceber qual a importância atribuída a cada uma das vertentes pelos colaboradores das empresas de TI. Assim, a Hipótese a ser testada é a seguinte:

Os fatores não financeiros são mais importantes que os financeiros na retenção de Talentos?

Tendo em conta o alargado âmbito do que se consideram fatores não financeiros, entende-se necessário criar várias hipóteses de segundo nível que permitam obter informação sobre a importância atribuída a determinados fatores, como a posição dentro da organização, as condições proporcionadas pela empresa, o envolvimento com a organização e o alinhamento com os princípios e políticas da mesma. As hipóteses secundárias definidas são as seguintes:

H1. A autorrealização está correlacionada com a longevidade na empresa.

H2. A remuneração está correlacionada com a retenção de talentos.

H3. As condições físicas da organização estão correlacionadas com a permanência de um colaborador.

H4. Contratos efetivos estão correlacionados com a durabilidade de relações laborais.

- H5. O trabalho em equipa está correlacionado com a estabilidade no trabalho e permanência na organização.**
- H6. As oportunidades de carreira interna aumentam a fidelização do colaborador à empresa.**
- H7. Os princípios e a política da empresa estão correlacionados com a longevidade do colaborador na empresa.**
- H8. A apresentação da avaliação de desempenho do colaborador está correlacionada com a retenção de talentos.**
- H9. A visibilidade da empresa contribui para a retenção de talentos.**

Na fase de análise de dados, proceder-se-á ao controlo das variáveis idade, género, habilitações literárias, tempo no cargo e estado civil, dado que estas podem estar relacionadas com as variáveis explicativas em estudo, a saber: função/cargo na organização; condições que a empresa propicia; envolvimento e alinhamento com as normas da mesma; reconhecimento; autorrealização e remuneração.

c) Metodologia

Para obter resultados serão elencados alguns procedimentos ou metodologias (i) qualitativas e (ii) quantitativas.

(i) Metodologias Qualitativas

Neste âmbito e dentro do que poderá ser definido como fonte primária de dados, será desenvolvido um inquérito.

De forma a validar a conformidade do mesmo e identificar eventuais lacunas, realizar-se-á um pré-teste, através da resposta de cinco pessoas de empresas diferentes e, aplicada a técnica da Análise Fatorial.

Caso seja necessário, o questionário será aperfeiçoado de acordo com o resultado pré-teste e, após validação será enviado, via ferramenta Google Forms, a várias empresas do setor das TI (sejam multinacionais, grandes empresas ou PME's, independentemente da sua área geográfica).

De forma a selecionar empresas para divulgação dos inquéritos, efetuar-se-á um levantamento do número de empresas com o CAE 62010 que existem em Portugal, mediante o estudo dos

Quadros do Setor do Banco de Portugal e de vários dados constantes no site do INE. Posteriormente será feito um levantamento das empresas de TI e a sua classificação em termos de volume de faturação e número de funcionários usando o site Sabi.BVinfo e outras informações disponíveis na internet. Seguidamente serão contatadas as empresas mais representativas no sentido de se obter o contato da pessoa responsável pelos recursos humanos que possam ajudar na divulgação interna do questionário, para quem será enviado.

O meio de propagação do questionário será a internet, através de e-mail para os responsáveis dos recursos humanos das empresas identificadas e para pessoas ligadas às TI que fazem parte dos contatos dos elementos do grupo a quem será pedido o reencaminhamento para pessoas que também trabalhem em TI. Este passo tem como objetivo alcançar também pessoas que trabalhem em TI em empresas de menor dimensão trazendo mais riqueza à informação recolhida.

Todas as perguntas terão como objetivo a validação ou rejeição das hipóteses secundárias consideradas, tendo como base os 6 fatores referidos anteriormente e que nos levarão à conclusão sobre a hipótese principal.

(ii) Metodologias Quantitativas

Serão utilizados um conjunto de ferramentas para a análise dos resultados do inquérito, tais como: técnicas econométricas e estatísticas, como a determinação do *Alfa de Cronbach* para avaliar a fiabilidade do inquérito. Este coeficiente traduz-se como a medida mais comum para determinar a fiabilidade dos dados, sendo também frequentemente usado nas perguntas cuja escala usada seja a de Likert, como a que se pretende usar no questionário a desenvolver.

Posteriormente, serão aplicadas outras metodologias como a elaboração de regressões ou análise de correlação entre as respostas; ou ainda análise de médias, mediadas ou desvios padrão. Para a aplicação destas técnicas foi usado o *software* estatístico R e ainda o Excel.

d) Dados

O instrumento escolhido para a recolha de dados será um questionário² composto por sete partes, sendo elas: Informação Pessoal; Formação Académica; Posição dentro da Organização; *Condições proporcionadas pela empresa*; *Envolvimento com a organização*; *Reconhecimento* (estas três relativas aos fatores de retenção de talentos identificados); e Considerações Finais.

² Apêndice: Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI.

O Google Drive (*forms*) permitirá criar um formulário com as questões, efetuar uma pequena apresentação do objetivo do estudo, justificar a sua pertinência e solicitar a participação voluntária no mesmo. A recolha de dados decorrerá em abril de 2018.

A aleatoriedade da amostra permitirá uma maior heterogeneidade da mesma, pois esta contemplará colaboradores e chefias de diversas empresas do setor das TI, em organizações de diferentes dimensões e estruturas.

Para o estudo de cada variável do modelo teórico apresentado utilizar-se-á um conjunto de escalas específicas no questionário, compostos por vários itens. A disposição e avaliação dos vários itens serão efetuadas pela escala de Likert de 6 pontos, em que 0 corresponde a “Sem Opinião”, 1 a “Discordo profundamente”, 2 a “Discordo”, 3 a “Não concordo nem discordo”, 4 a “Concordo” e 5 a “Concordo plenamente” (Ramalho, 2011). No entanto, algumas questões serão avaliadas por “Sim” e “Não” ou escolhas múltiplas.

O questionário será comprovado cientificamente, através de uma análise fatorial.

e) Modelo de Tratamento dos Dados

Apenas questionários fiáveis e consistentes poderão ajudar a medir os temas em estudo. Quando um inquérito é consistente e fiável, pessoas idênticas obtêm resultados semelhantes e pessoas diferentes resultados completamente dispare. Em termos estatísticos, a melhor forma de analisar esta questão é dividir o questionário e analisar a correlação entre as partes (Field, 2009).

Lee J. Cronbach desenvolveu, em 1951, o coeficiente alfa. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens do questionário utilizarão a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador que é calculado em função do número de observações, a correlação média entre as perguntas e da variância entre total (Hora et al, 2010).

Geralmente um inquérito com um α de 0.8 é considerado fiável e consistente (Field, 2009).

Os dados recolhidos serão trabalhados num ficheiro Excel que servirá de base a toda a análise de resultados, e que irá ser a sustentação aquando da confrontação com a revisão de literatura efetuada.

Tornar-se-á necessário medir as respostas de forma isolada e ainda correlacionar as mesmas com vista à validação das hipóteses de segundo nível e da hipótese principal. Irá assim ser efetuada uma correlação entre os fatores contemplados nas hipóteses levando à sua validação ou rejeição.

Serão analisados dados recolhidos nos questionários, provenientes da amostra definida para este estudo. Para tal, a ferramenta de análise será um programa de software estatístico, o R.

3. RESULTADOS

Após aplicação da técnica de análise fatorial e significância dos resultados obtivemos *p-values* superiores a 0,05, o que leva à aceitação da hipótese. Concluiu-se, neste caso, que 6 fatores são suficientes para descrever os dados. Neste passo foram usadas todas as variáveis quantitativas.

O questionário foi divulgado a mais de 25 empresas, num universo de cerca de 330 empresas existentes em Portugal em 2016 com o CAE 62010, e a mais de 300 colaboradores de organizações desta área, tendo sido obtidas 196 respostas de indivíduos com uma vida profissional ativa. Termos uma amostra diversificada contribui para que haja objetividade e credibilidade neste estudo.

O inquérito está construído em 6 partes distintas. As duas primeiras partes permitem traçar o perfil dos inquiridos.

Parte I- Informação Pessoal

Da análise dos dados podemos construir uma tabela com as principais análises das respostas a estas questões.

Tabela 1 – Perfil dos Inquiridos ao nível pessoal.

Sexo		Nascimento		Estado civil		Dependentes	
Feminino	28%	Até 1974	17%	Casado	34%	0	59%
Masculino	72%	1975<x<1984	37%	Divorciado	7%	1	15%
		1985<x<1994	43%	Solteiro	47%	2	19%
		>1985	4%	União Facto	12%	>3	7%

Fonte: própria

Parte II- Informação Académica

Tabela 2 - Perfil dos inquiridos ao nível da Informação Académica.

Escolaridade		Formação	
Até 12º	10%	Tecnologia	70%
Bacharel	2%	Outras Áreas	30%
Licenciatura	49%		
Mestrado	38%		

Fonte: própria

Em jeito de conclusão e depois da análise das respostas podemos concluir que o trabalhador tipo de uma empresa de TI é homem, solteiro, 35 anos de idade, sem filhos e com um grau académico de licenciatura na área das novas tecnologias. O cargo que ocupa dentro da empresa é o de programador.

Parte III- Posição dentro da organização

Questionados sobre o conhecimento que têm sobre os objetivos estratégicos, dos 196 inquiridos apenas 24 dizem não ter conhecimento, ou conhecer mal. Os inquiridos, de forma geral, conhecem os objetivos da empresa onde trabalham. Além disso apenas 13 têm uma fraca noção sobre qual a sua posição na empresa e 29 dizem não desempenharem funções de acordo com a sua formação profissional.

Por outro lado, 92% dos inquiridos sentem reconhecimento do seu trabalho pelos seus pares, e 83% sente-se reconhecido pelos seus superiores hierárquicos e há uma sensação generalizada que o seu trabalho é importante para a empresa onde trabalham.

Parte IV - Condições proporcionadas pela empresa

As empresas de TI já proporcionam, por regra, um conjunto de condições aos seus trabalhadores. Das respostas obtidas podemos observar o seguinte:

Tabela 3- Principais condições fornecidas aos RH das empresas de TI.

Condições	Obs.	%
Atividades de <i>team building</i>	100	51%
Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho	16	8%
Dispensa no dia de aniversário	17	9%
Disponibilização de alguns serviços de cafeteria	113	58%
Flexibilidade de horário	150	77%
Parceria com ginásio/clínicas de fisioterapia	66	34%
Seguro de acidentes pessoais e de vida	58	30%
Seguro de saúde	140	71%
Telemóvel, carro ou internet móvel	12	6%
Não se aplica		0%
<i>Per-diem</i> por deslocações ao estrangeiro	1	1%
Espaço para pequenas refeições/almoço e conversas informais	1	1%

Fonte: própria

Percebe-se que uma larga maioria das empresas proporciona flexibilidade de horário e seguro de saúde. Do lado oposto vemos que são poucas as que disponibilizam telemóvel, carro ou internet móvel, ou têm espaço para reuniões informais ou espaço de alimentação.

Da análise dos dados ressalta também que as empresas de TI promovem estabilidade ao trabalhador e proporcionam condições para que se realize trabalho em equipa. Neste último caso apenas 73 inquiridos responderam que a empresa não estimula de forma clara o trabalho em equipa.

Relativamente à formação denota-se que uma percentagem bastante elevada, 67%, sente ter formação à medida e adequada às suas necessidades. No que à carreira diz respeito, cerca de 75% sente que a empresa proporciona condições para que possa progredir na empresa.

Parte V- Envolvimento com a organização

Menos de 10% sente que não participa na definição ou reestruturação de processos que tenham a ver com a sua posição. Apesar de uma larga maioria considerar que a avaliação de desempenho é fundamental apenas cerca de 50% das empresas têm critérios muito definidos no que à avaliação diz respeito.

De forma alargada, os inquiridos apontam que a avaliação de desempenho é fundamental, apesar de mais de metade destes referirem que a sua empresa não tem critérios claros sobre este ponto ou não os comunica de forma conveniente.

De acordo com a observação das respostas, na opinião destes trabalhadores um contrato de trabalho efetivo não é garantia de segurança no trabalho. Apesar disso, consideram que o fator salarial é fundamental para a sua manutenção na empresa e atribuem uma elevada importância aos incentivos financeiros.

Parte VI- Reconhecimento

Quase a totalidade dos inquiridos refere que o mérito deve ser recompensado e 73% concorda que a antiguidade deve estar refletida na remuneração.

Questionados sobre os incentivos que mais valorizam, os inquiridos responderam da seguinte forma:

Tabela 4 - Incentivos mais valorizados pelos colaboradores das empresas de TI.

Cod.	Incentivo Extra	Nº	%
5	Flexibilidade de horário	164	83,7
8	Seguro de saúde	126	64,3
2	Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho	83	42,3
1	Atividades de <i>team building</i>	79	40,3
3	Dispensa no dia de aniversário	37	18,9
4	Disponibilização de alguns serviços de cafeteria	34	17,3
7	Seguro de acidentes pessoais e de vida	33	16,8
6	Parceria com ginásio/clínicas de fisioterapia	16	8,2
9	Ambiente	3	1,5
10	Carro	1	0,5
11	Prémio Anual	1	0,5
12	Sustentabilidade, responsabilidade social e cultura organizacional	1	0,5
13	Aumento ordenado	1	0,5
14	Formação certificada	1	0,5
15	Boa comunicação	1	0,5
16	Plano de carreira e objetivos	1	0,5
17	Lugar de garagem	1	0,5
18	Prémios de produtividade	1	0,5

Fonte: própria

Esta tabela reflete de forma decrescente os incentivos que foram mencionados mais vezes. Percebe-se que a flexibilidade de horário e o seguro de saúde reúnem um elevado consenso.

Quanto à progressão na carreira 88% da população concorda que deve ser dada prioridade aos recursos internos em novos processos de recrutamento e 80% sente-se motivado a trabalhar na empresa atual.

Da análise efetuada, conclui-se que o tempo máximo médio de permanência destes trabalhadores numa empresa da área das TI é de 74 meses.

São estas respostas que permitirão validar as hipóteses formuladas. As hipóteses têm como base a relação da longevidade e retenção de talentos nas empresas com diversas variáveis que estão contempladas nas perguntas. Será da relação entre estas e da correlação com a longevidade que tiraremos as conclusões.

4. CONCLUSÕES

As empresas precisam aprender o máximo sobre os anseios de seus colaboradores e tentar entender os fatores motivadores da sua permanência. Muitos funcionários preferem estar nos seus empregos atuais pelo facto da organização lhes fornecer oportunidade para crescer, desenvolver as suas capacidades e de poderem progredir na sua carreira profissional.

Neste estudo, pretendeu-se perceber se os incentivos financeiros são mais ou menos importantes para a retenção de talentos em empresas ligadas ao setor das tecnologias de informação. Para isso foi definido um conjunto de hipóteses que passamos a examinar.

H1. A autorrealização está correlacionada com a longevidade na empresa.

Esta é uma hipótese que não pode ser validada. Como vimos acima uma larga percentagem dos inquiridos sente-se motivado e reconhecido quer pelos seus pares quer pelas chefias. No entanto, parece não existir qualquer correlação entre estas variáveis e a longevidade.

H2. A remuneração está correlacionada com a retenção de talentos.

Dos 196 inquiridos, apenas 18 responderam que a remuneração não é importante para a sua manutenção na empresa. Esta informação por si só permitiria validar esta hipótese.

Em sintonia com esta informação, apenas 68 inquiridos referem nunca ter equacionado realmente mudar de emprego por questões salariais, ou seja, a grande maioria refere que a remuneração é fundamental e que pode decidir uma mudança de posição. Assim, a hipótese é validada.

H3. As condições físicas da organização estão correlacionadas com a permanência de um colaborador.

Calculada a correlação entre “se os inquiridos consideram ter boas condições na empresa e a longevidade”, verificamos estar na presença de um valor -0,01, o que significa não haver qualquer tipo de correlação entre estes fatores pelo que a hipótese não é validada.

H4. Contratos efetivos estão correlacionados com a durabilidade de relações laborais.

71,5% dos inquiridos refere que um contrato efetivo proporciona segurança no trabalho. Foi também possível concluir que estes, que têm uma durabilidade média de 61 meses neste tipo de empresas. Calculando a correlação entre os que consideram que o contrato efetivo é uma garantia de segurança e a longevidade verificamos que não existe qualquer correlação, logo a hipótese não pode ser validada.

H5. O trabalho em equipa está correlacionado com a estabilidade no trabalho e permanência na organização.

Dos dados analisados podemos aferir que existe uma correlação forte entre as empresas que promovem o trabalho em equipa e as que promovem estabilidade. Apesar disso, não se vislumbra qualquer correlação entre a estabilidade e a longevidade, à semelhança do que acontece entre a promoção do trabalho em equipa e a permanência na organização. Mais uma vez, não podemos validar a hipótese.

H6. As oportunidades de carreira interna aumentam a fidelização do colaborador à empresa.

É notório que as empresas deste setor proporcionam possibilidades para se progredir na carreira (74%), da mesma forma que os inquiridos consideram que deve ser dada prioridade aos recursos

internos em processos de recrutamento (87%). Contudo não se vislumbra qualquer correlação destas duas variáveis com a longevidade na empresa, pelo que a hipótese não pode ser validada.

H7. Os princípios e a política da empresa estão correlacionados com a longevidade do colaborador na empresa.

Da análise dos dados percebemos não existir qualquer correlação entre o alinhamento do trabalhador com as políticas da empresa e a longevidade. Apesar disso, uma percentagem significativa (90%) dos inquiridos refere estar em sintonia com as políticas da empresa que representa. Dada a falta de correlação não podemos validar a hipótese.

H8. A apresentação da avaliação de desempenho do colaborador está correlacionada com a retenção de talentos.

Não parece existir qualquer correlação entre a comunicação da avaliação de desempenho e a retenção ou longevidade nas empresas. A hipótese não é validada.

H9. A visibilidade da empresa contribui para a retenção de talentos.

Associando a visibilidade à dimensão da empresa constata-se que, dos inquiridos, 26% trabalha numa empresa grande, 20% numa média empresa, 33% numa pequena empresa e 19% numa microempresa, os restantes não responderam de forma válida.

Analisando a longevidade média percebe-se que é nas empresas médias onde se verifica a maior longevidade, pouco mais de 81 meses. De seguida, vêm as microempresas com 71 meses de permanência máxima. Tendo em consideração estes dados, não se pode validar a hipótese.

Considerando estes dados, poucas foram as hipóteses validadas nesta análise. Parecem não existir fatores absolutamente concretos que permitam correlacionar a longevidade, quer positivamente, quer negativamente.

Calculadas as correlações da generalidade das variáveis com a longevidade máxima dentro de uma mesma empresa, constataram-se fracas correlações. Pode-se relevar algumas correlações, embora baixas, mas que se assumem como interessantes. São encontrados valores negativos, com fatores entre os -0,1 e -0,12 em: reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos; na progressão de carreira; e numa política de recursos humanos definida com a longevidade. Estes

dados são, no mínimo, intrigantes e não explicáveis à luz da generalidade das teorias. Ou seja, as empresas que proporcionam estes fatores tendem a ter colaboradores por menos tempo dentro das mesmas.

No lado oposto, verifica-se uma correlação positiva, com um fator de 0,15, entre a participação na definição de processos que afetem a própria posição e a longevidade. Existe ainda uma correlação positiva entre a idade do trabalhador e o número de meses máximo que permaneceram numa empresa, tal seria expectável. Este dado pode ser observado pelo gráfico abaixo.

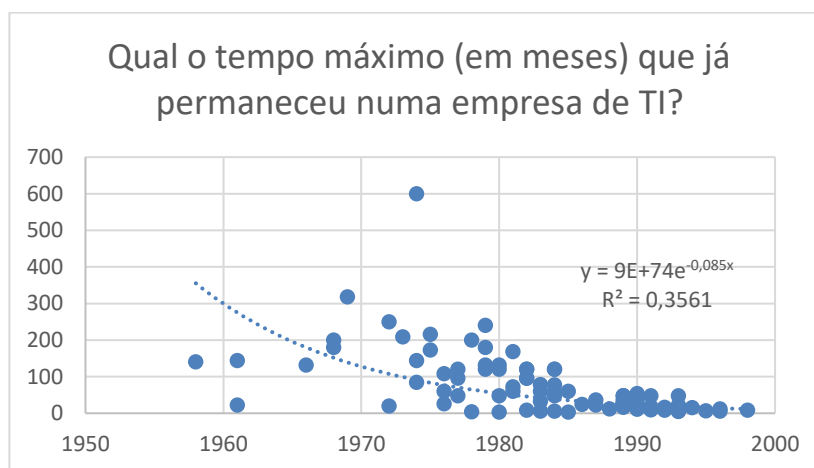


Figura 1 -Tempo máximo de permanência numa empresa de TI.

Fonte: própria

Todas estas conclusões e informações, em particular com a validação da hipótese H2, permitem perceber a importância do fator salarial na retenção e longevidade dos recursos dentro de uma empresa.

Sabendo-se da falta de correlação direta dos diferentes fatores com a longevidade, analisou-se a força dos fatores financeiros sobre os não financeiros nos inquéritos obtidos. Interessa perceber e medir a importância destes fatores sobre os não financeiros na permanência de recursos dentro da empresa, tendo em consideração o que foi referido acima.

Para o efeito, concentrámo-nos na questão que permitiu aos inquiridos escolher de entre os 3 incentivos que mais valoriza. O número de observações de cada um dos incentivos aparece abaixo.

Tal como foi mencionado acima, percebeu-se claramente que há dois incentivos destacados: a flexibilidade de horário e os seguros de saúde. Mais interessante é que dos 10 primeiros incentivos mais escolhidos nenhum está diretamente relacionado com questões financeiras. Este dado é ainda mais curioso quando na lista estão incentivos financeiros – como os prémios - e que não se apresentam como tão prioritários ou interessantes para os inquiridos. Assim, podemos concluir que apesar de se considerarem as questões financeiras importantes, há outros incentivos e fatores com mais relevância para os colaboradores.

Tendo em apreciação esta informação, a relevância da remuneração pela validação da Hipótese 2, e a falta de correlação dos diferentes fatores com a longevidade, torna-se muito difícil medir e comparar o peso dos fatores financeiros sobre os não financeiros, no que ao impacto sobre a longevidade de recursos humanos nas empresas diz respeito.

H: Os fatores não financeiros são mais importantes que os financeiros na retenção de Talentos?

Pelo atrás exposto não nos foi possível validar a hipótese principal, ou seja, não se vislumbra um peso superior de fatores financeiros sobre os não financeiros, ou vice versa. Pode-se até, de alguma forma, considerar que existe um equilíbrio entre os dois. De notar ainda que as empresas de tecnologia estão a viver um período em que não existem pessoas suficientes para as vagas disponíveis. Em 2020, a Comissão Europeia estima que fiquem 15 mil vagas por preencher em Portugal, no setor das TIC. Na União Europeia, estima que sejam 913 mil vagas. Ou seja, podemos considerar que há um clima favorável no setor e que pode de alguma forma influenciar ou condicionar as respostas. Não menos importante, há que considerar que estamos a analisar pessoas e as suas preferências. Sabendo isto, por vezes estabelecer tendências e padrões torna-se difícil.

5. IMPLICAÇÕES NA GESTÃO EMPRESARIAL

As conclusões deste estudo possibilitam aos gestores obter alguns “alertas” sobre as estratégias a adotar quando falamos de políticas de remuneração de colaboradores, um dos ativos mais valiosos de uma empresa. O contexto atual promove a concorrência global, por isso uma das

vantagens competitivas de cada organização passa por apostar nos seus recursos humanos, valorizando-os.

A literatura tem vindo a fornecer dados que sustentam que as empresas cada vez mais atribuem importância aos seus recursos humanos. Essa importância é ainda maior quando falamos de setores onde a criatividade, a inovação e o conhecimento são um fator fundamental.

Este estudo tinha como objetivo realizar a caracterização de um setor específico, relativamente aos conceitos subjacentes à gestão de talentos, de forma a que estes pudessem ser aplicados nas organizações portuguesas para a atrair, desenvolver e reter os melhores talentos.

As empresas têm que promover ambientes que possam levar ao colmatar das necessidades superiores, pois os colaboradores necessitam de ser reconhecidos, valorizados e recompensados. Para que as empresas consigam aumentar a produtividade e a satisfação dos colaboradores, devem ter uma política de salários justa e aliciante. A hipótese H2 - A remuneração está correlacionada com a retenção de talentos – foi validada e indica-nos o salário tem uma forte influência na retenção dos colaboradores.

Apesar de não termos conseguido provar a hipótese, este estudo permitiu refletir sobre os desafios atuais das organizações, as necessidades e as medidas a desenvolver, de modo a valorizar o capital humano, enquanto parte crucial da organização, com vista ao sucesso e desenvolvimento da mesma.

Salientamos que as empresas se devem focar, não só na contratação por competências, mas essencialmente na definição de objetivos, de estratégias, bem como em determinadas iniciativas que colmatem as necessidades dos colaboradores, levando a um fomento da retenção dos mesmos na organização, permitindo-lhes desenvolver capacidades que se reflitam externamente, no alcance de novos mercados de uma forma sustentável e competitiva.

6. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Uma das principais limitações quando se investigam comportamentos tem a ver com a diversidade dos indivíduos inquiridos e a dificuldade de retirar conclusões. Essas limitações são tanto maiores quanto menor for a amostra.

No âmbito deste estudo, as principais limitações encontradas foram: a reduzida dimensão da amostra; o tamanho do questionário, que continha um número de questões considerável, levando a uma maior dificuldade obtenção de respostas e como tal ao reduzido número final; e o método

de recolha de dados via internet que, apesar de permitir uma maior divulgação, retira alguma qualidade à amostra já que não era possível rastrear as respostas por serem anónimas.

Sendo o tema da Retenção de Talentos um fator chave para as empresas de TI, seria muito interessante que investigações futuras se pudessem basear em amostras mais alargadas, de forma a verificar se os dados obtidos mantêm a mesma tendência ou se alteram e seria interessante incluir no modelo de investigação outras variáveis, como a estratégia da empresa e a atuação dos gestores.

Seria igualmente importante, e dado que se trata de um setor onde as barreiras geográficas não são um fator relevante, que os estudos vindouros fizessem a comparação com investigações sobre a mesma realidade noutros países.

Poderia também ser analisada a forma como a Inteligência Emocional poderá estar relacionada com a retenção de talentos nas organizações.

Seria ainda interessante estudar quais as melhores metodologias de desenvolvimento dos talentos, e posteriormente tentar compreender a sua evolução dentro da organização bem como a sua contribuição para o sucesso da mesma.

Uma outra forma de melhorar o estudo realizado seria alargar o âmbito das hipóteses que não foram validadas e procurar hipóteses alternativas, ou seja, as hipóteses H3, H5 e H7, poderiam ser mais abrangentes ou contemplar outro campo de ação, como por exemplo:

- “Os benefícios sociais e específicos condicionam favoravelmente a retenção de talentos.” Nesta hipótese, em vez de serem analisadas apenas as condições físicas da organização (H3), seriam avaliados também os benefícios sociais que a mesma proporciona;
- “O envolvimento com a organização está relacionado com a permanência de um colaborador.” Neste exemplo, o âmbito do trabalho em equipa (H5) deveria ser alargado para a relação e envolvimento com toda a organização;
- “A estratégia da empresa está correlacionada com a longevidade do colaborador na empresa.” Esta hipótese contemplaria a estratégia da empresa ao invés dos princípios e políticas da mesma (H7).

Por último seria interessante que estudos futuros tivessem em conta as mudanças de paradigmas geracionais. Estudos demonstram que a geração Y ou *Millenares*, na qual se enquadra o trabalhador tipo das empresas de TI que respondeu a este inquérito, são indivíduos com uma

grande necessidade de mudança, o que se traduz na procura de projetos que os estimulem e que lhes proporcionem aprendizagem e desenvolvimento contínuo e acesso a novas experiências, em detrimento de posições de longo prazo. Demonstram também grande preocupação com o impacto social das organizações a que pertencem. As empresas já perceberam estas aspirações e adaptaram as suas políticas de Recursos Humanos para lhes dar resposta.

Mas há uma nova geração a chegar ao mercado de trabalho – a Geração Z. Nascidos entre 1990 e 2010, é constituída por nativos digitais, termo criado por Marc Prensky, e que se destina a caracterizar os indivíduos que nasceram e cresceram com a tecnologias digitais, pelo têm uma total compreensão das mesmas. Será interessante para as empresas entenderem quais os fatores valorizados por estes indivíduos de forma poderem delinear estratégias para os atrair e reter.

BIBLIOGRAFIA

- Cunha, L. (2007). *Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo – Um Estudo em Grandes Empresas do Setor de Tecnologia da Informação. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.*
- Hof, M. (s.d.). *Questionnaire Evaluation with Factor Analysis and Cronbach's Alpha.*
- Leitão, J. (2017). *Caracterização das Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação.* Porto: ISCAP.
- Machado, J. (s.d.). *Endomarketing – UN ABORDAJE A LA MOTIVACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.* Universidad Rey Juan Carlos.
- Oehley, A. (2007). *THE DEVELOPMENT AND EVALUATION OF A PARTIAL TALENT.* Stellenbosch University.
- Pinheiro, S. (2015). *GESTÃO DE TALENTOS – COMO ATRAIR E RETER TALENTOS EM PMEs?* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Rosa, A. (2012). *Sistema de recompensas - Estudo de um Caso.* Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Rudokvas, T. (2013). *ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO NA PORTUGAL TELECOM.* Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Santos, C. (2015). *ESTRATÉGIAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PORTUGUESAS PARA A RETENÇÃO DE TRABALHADORES/AS.* Lisboa: Lisboa School of Economics & Management.
- Serras, P. (Novembro de 2014). *A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.* Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa. Obtido de Instituto Politécnico de Lisboa.
- Silvério, Z. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas.* Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Soares, D. (2014). *Salários e Benefícios: O impacto na estratégia da empresa e na motivação dos colaboradores.* Lisboa : Universidade Autónoma de Lisboa.

Teixeira, J. (2014). *Esquemas de Incentivo aos Trabalhadores*. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Vieira, J. (2014). *SISTEMA DE INCENTIVOS E O MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE NA PERSPETIVA DOS TRABALHADORES*. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Agradecimentos:

Ao grande amigo e colega Francisco Jesus pela cumplicidade e incondicional apoio, ao Professor Doutor José Machado pela orientação, à Professora Doutora Cecília Azevedo pela imprescindível colaboração, à ST+I pela constante inspiração e naturalmente às famílias pelas impostas ausências.

Apêndices e Anexos

Inquérito Realizado

4/30/2018

Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

Este inquérito foi desenvolvido no âmbito da elaboração de um artigo científico, para a disciplina de Projetos do Mestrado em Gestão e Negócios, da Atlântico Business School.
Com este questionário pretende-se estudar quais os fatores motivacionais que influenciam a retenção de colaboradores nas empresas de Tecnologias de Informação em Portugal.
O sucesso deste trabalho depende da sua cooperação. Assim, agradecemos que responda com sinceridade às perguntas formuladas.
O tempo estimado de resposta é, no máximo, 5 minutos.
Muito obrigado pela sua colaboração.

*Required

Parte I - Informação pessoal

1. **Sexo ***

Mark only one oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2. **Ano de Nascimento (yyyy) ***

3. **Estado Civil ***

Mark only one oval.

- ☐ Casado(a)
☐ Divorciado(a)
☐ Solteiro(a)
☐ União de Facto
☐ Viúvo(a)
☐ Other: _____

4. **Nº de dependentes ***

5. **Grau de Ensino Superior ***

Mark only one oval.

- ☐ Bacharelato
☐ Licenciatura
☐ Mestrado Integrado
☐ Mestrado
☐ Doutoramento
☐ Não tem

https://docs.google.com/forms/d/1w5EUGy8s4O1_AQNMfgqIf3EHxUQd61N1uW5vIHW7S80/edit

1/8

4/30/2018

Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

Parte II - Formação académica

6. Formação na área de Tecnologias de Informação? *

Mark only one oval.

- ☐ Sim
☐ Não

7. Curso *

Mark only one oval.

- ☐ Ciências da Computação
☐ Direito
☐ Eng. Biomédica
☐ Eng. Eletrónica e de Computadores
☐ Eng. Eletrotécnica e de Computadores
☐ Eng. Informática
☐ Eng. Informática e Computação
☐ Eng. Física
☐ Eng. Materiais
☐ Gestão
☐ Informática
☐ Tecnologias e Sistemas de Informação
☐ Other: _____

4/30/2018

Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

8. Instituição de Ensino Superior *

Mark only one oval.

- ☐ Atlântico Business School
- ☐ Escola Superior de Tecnologias de Fafe
- ☐ Instituto Politécnico de Bragança
- ☐ Instituto Politécnico de Beja
- ☐ Instituto Politécnico de Castelo Branco
- ☐ Instituto Politécnico de Coimbra
- ☐ Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
- ☐ Instituto Politécnico da Guarda
- ☐ Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia
- ☐ Instituto Politécnico de Leiria
- ☐ Instituto Politécnico de Lisboa
- ☐ Instituto Politécnico da Maia
- ☐ Instituto Politécnico de Portalegre
- ☐ Instituto Politécnico do Porto
- ☐ Instituto Superior Politécnico Gaya
- ☐ Instituto Universitário de Lisboa
- ☐ Universidade Católica
- ☐ Universidade dos Açores
- ☐ Universidade de Aveiro
- ☐ Universidade do Algarve
- ☐ Universidade de Coimbra
- ☐ Universidade de Évora
- ☐ Universidade de Lisboa
- ☐ Universidade da Madeira
- ☐ Universidade do Minho
- ☐ Universidade do Porto
- ☐ Universidade Fernando Pessoa
- ☐ Universidade Lusíada
- ☐ Universidade Portucalense
- ☐ Universidade Nova de Lisboa
- ☐ Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
- ☐ Other: _____

Parte III - Posição dentro da organização

9. Dimensão da empresa onde trabalha *

Mark only one oval.

- ☐ Micro (<10)
- ☐ Pequena (<50)
- ☐ Média (<250)
- ☐ Grande (>250)

https://docs.google.com/forms/d/1w5EUGy8s4O1_AQNMfgqlf3EHxUQd61N1uW5vIHW7S80/edit

3/8

4/30/2018

Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

10. *

Mark only one oval per row.

	Sem Opinião	Discordo profundamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
Conheço os objetivos e estratégias da minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conheço a minha posição dentro da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As minhas funções na empresa estão de acordo com a minha formação profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu trabalho é reconhecido pelos meus pares.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu trabalho é reconhecido pelos meus superiores hierárquicos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu trabalho é importante para a empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Parte IV - Condições proporcionadas pela empresa

11. A minha empresa proporciona *

Tick all that apply.

- ☐ Atividades de team building
- ☐ Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho
- ☐ Dispensa no dia de aniversário
- ☐ Disponibilização de alguns serviços de cafeteria
- ☐ Flexibilidade de horário
- ☐ Parceria com ginásio/clínicas de fisioterapia
- ☐ Seguro de acidentes pessoais e de vida
- ☐ Seguro de saúde
- ☐ Não se aplica
- ☐ Other: _____

https://docs.google.com/forms/d/1w5EUGy8s4O1_AQNMfgqlf3EHxUQd61N1uW5viHW7S80/edit

4/8

4/30/2018

Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

12. *

Mark only one oval per row.

	Sem Opinião	Discordo profundamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
A minha empresa proporciona boas condições de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha empresa respeita os prazos definidos para a execução das minhas tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha empresa estimula o trabalho em equipa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha empresa proporciona formação personalizada de acordo com as minhas necessidades/funções	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha empresa proporciona-me estabilidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha empresa dá-me possibilidade de progredir na carreira	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Parte V - Envolvimento com a organização

https://docs.google.com/forms/d/1w5EUGy8s4O1_AQNMfgqlf3EHxUQd61N1uW5viHW7S80/edit

5/8

4/30/2018

Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

13. *

Mark only one oval per row.

	Sem Opinião	Discordo profundamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
Participar na definição e/ou reestruturação dos processos que afetam as minhas funções é essencial.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha empresa tem critérios de Avaliação de Desempenho claramente definidos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Avaliação de Desempenho é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha empresa comunica o resultado da minha Avaliação de Desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Um contrato efetivo é sinónimo de segurança no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O facto de os meus valores estarem alinhados com os valores da organização contribui para a minha permanência.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uma política de Recursos Humanos tem um papel importante para a minha permanência na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O fator salarial é importante para a minha manutenção na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Já me senti tentado em ir para outra empresa por causa do salário.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os incentivos financeiros (tais como prémios) são importantes para mim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

https://docs.google.com/forms/d/1w5EUGy8s4O1_AQNMFgqlf3EHxUQd61N1uW5vIHW7S80/edit

6/8

4/30/2018

Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

14. Cargo que ocupa na empresa *

Parte VI - Reconhecimento

15. *

Mark only one oval per row.

	Sem Opinião	Discordo profundamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
Funções semelhantes exigem remunerações semelhantes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A antiguidade deve ser refletida na remuneração.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O mérito deve ser recompensado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Em processos de seleção para cargos superiores deve dar-se prioridade aos recursos humanos da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Selecione os 3 incentivos que mais valoriza *

Tick all that apply.

- ☐ Atividades de team building
- ☐ Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho
- ☐ Dispensa no dia de aniversário
- ☐ Disponibilização de alguns serviços de cafeteria
- ☐ Flexibilidade de horário
- ☐ Parceria com ginásio/clínicas de fisioterapia
- ☐ Seguro de acidentes pessoais e de vida
- ☐ Seguro de saúde
- ☐ Other: _____

17. Qual o tempo máximo (em meses) que já permaneceu numa empresa de TI?

Caso não se aplique, por favor, não responda a esta questão.

18. Sente-se motivado na empresa onde trabalha? *

Mark only one oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

https://docs.google.com/forms/d/1w5EUGy8s4O1_AQNMfgqlf3EHxUQd61N1uW5vIHW7S80/edit

7/8

4/30/2018

Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

Parte VII - Considerações finais

19. Se tiver alguma sugestão/assunto que gostaria de ver abordado, por favor utilize o espaço seguinte:

20. Se pretender ser notificado com os resultados deste estudo, por favor, indique o seu email.

Powered by
 Google Forms

https://docs.google.com/forms/d/1w5EUGy8s4O1_AQNMfgqlf3EHxUQd61N1uW5viHW7S80/edit

8/8

Análise do Inquérito

Parte III – Posição dentro da organização

Questão 9

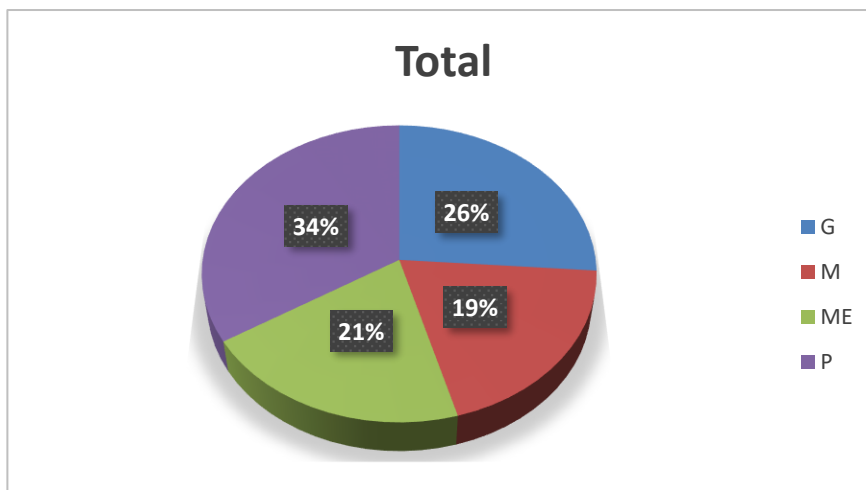


Figura 2 – Dimensão da empresa onde trabalha.

Questão 10

Q10	³ 0	1	2	3	4	5	Total
Conheço os objetivos e estratégias da minha empresa.	3	8	13	30	97	45	196
Conheço a minha posição dentro da empresa.	4	3	6	16	97	70	196
As minhas funções na empresa estão de acordo com a minha formação profissional.	2	13	14	35	76	56	196
O meu trabalho é reconhecido pelos meus pares.	4	6	11	38	93	44	196
O meu trabalho é reconhecido pelos meus superiores hierárquicos.	8	9	15	43	82	39	196
O meu trabalho é importante para a empresa.	3	1	11	18	97	66	196

Parte IV – Condições proporcionadas pela empresa

Questão 11

Condições	Obs.	%
Atividades de <i>team building</i>	100	51%
Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho	16	8%
Dispensa no dia de aniversário	17	9%
Disponibilização de alguns serviços de cafeteria	113	58%
Flexibilidade de horário	150	77%
Parceria com ginásio/clínicas de fisioterapia	66	34%
Seguro de acidentes pessoais e de vida	58	30%
Seguro de saúde	140	71%
Telemóvel, carro ou internet móvel	12	6%
Não se aplica		0%

³ 0 corresponde a "Sem Opinião", 1 a "Discordo profundamente", 2 a "Discordo", 3 a "Não concordo nem discordo", 4 a "Concordo" e 5 a "Concordo plenamente."

Per-diem por deslocações ao estrangeiro	1	1%
Espaço para pequenas refeições/almoço e conversas informais	1	1%

Figura 3 - Principais condições fornecidas aos RH das empresas de TI.

Questão 12

Q12	0	1	2	3	4	5	Total
<i>A minha empresa respeita os prazos definidos para a execução das minhas tarefas.</i>	3	6	9	28	103	47	196
<i>A minha empresa estimula o trabalho em equipa.</i>	2	9	14	50	82	39	196
<i>A minha empresa proporciona formação personalizada de acordo com as minhas necessidades/funções.</i>	2	9	18	40	85	42	196
<i>A minha empresa proporciona-me estabilidade.</i>	7	19	38	50	55	27	196
<i>A minha empresa dá-me possibilidade de progredir na carreira.</i>	6	10	13	22	95	50	196

Parte V – Envolvimento com a organização

Questão 13

Q13	0	1	2	3	4	5	Total
<i>Participar na definição e/ou reestruturação dos processos que afetam as minhas funções é essencial.</i>	10	0	9	30	95	52	196
<i>A minha empresa tem critérios de Avaliação de Desempenho claramente definidos.</i>	12	30	40	39	55	20	196
<i>A Avaliação de Desempenho é importante.</i>	5	7	8	27	81	68	196
<i>A minha empresa comunica o resultado da minha Avaliação de Desempenho.</i>	18	23	34	33	49	39	196
<i>Um contrato efetivo é sinónimo de segurança no trabalho.</i>	5	17	34	51	62	27	196
<i>O facto de os meus valores estarem alinhados com os valores da organização contribui para a minha permanência.</i>	3	5	16	38	87	47	196
<i>Uma política de Recursos Humanos tem um papel importante para a minha permanência na empresa.</i>	9	6	21	48	77	35	196
<i>O fator salarial é importante para a minha manutenção na empresa.</i>	5	5	9	27	99	51	196
<i>Já me senti tentado em ir para outra empresa por causa do salário.</i>	11	19	38	37	59	32	196
<i>Os incentivos financeiros (tais como prémios) são importantes para mim.</i>	5	5	6	25	94	61	196

Questão 14

O cargo que obteve mais respostas foi o de “programador”.

Parte VI – Reconhecimento

Questão 15

Q15	0	1	2	3	4	5	Total
<i>Funções semelhantes exigem remunerações semelhantes.</i>	3	7	22	42	84	38	196
<i>A antiguidade deve ser refletida na remuneração]</i>	5	14	33	58	64	22	196
<i>O mérito deve ser recompensado.</i>	2	0	2	13	64	115	196
<i>Em processos de seleção para cargos superiores deve dar-se prioridade aos recursos humanos da empresa.</i>	8	2	15	55	65	51	196

Questão 16

Cod.	Incentivo Extra	Nº	%
5	Flexibilidade de horário	164	83,7%
8	Seguro de saúde	126	64,3%
2	Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho	83	42,3%

1	Atividades de <i>team building</i>	79	40,3%
3	Dispensa no dia de aniversário	37	18,9%
4	Disponibilização de alguns serviços de cafeteria	34	17,3%
7	Seguro de acidentes pessoais e de vida	33	16,8%
6	Parceria com ginásio/clínicas de fisioterapia	16	8,2%
9	Ambiente	3	1,5%
10	Carro	1	0,5%
11	Prémio Anual	1	0,5%
12	Sustentabilidade, responsabilidade social e cultura organizacional	1	0,5%
13	Aumento ordenado	1	0,5%
14	Formação certificada	1	0,5%
15	Boa comunicação	1	0,5%
16	Plano de carreira e objetivos	1	0,5%
17	Lugar de garagem	1	0,5%
18	Prémios de produtividade	1	0,5%

Figura 4 - Incentivos mais valorizados pelos colaboradores das empresas de TI.

Questão 17

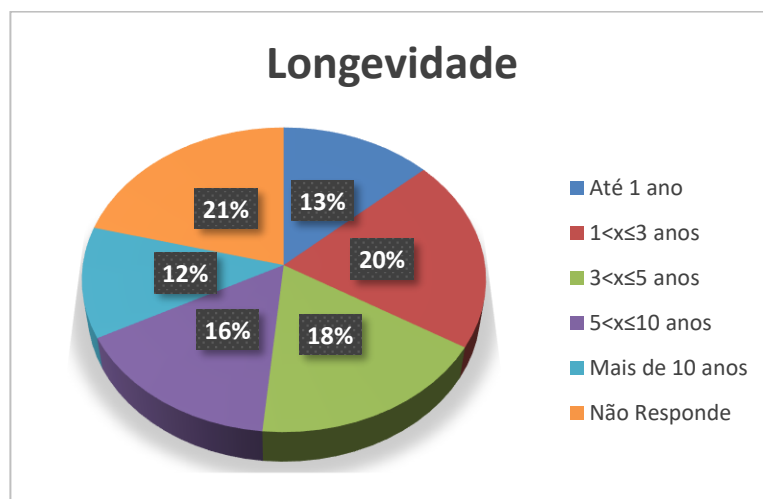


Figura 5 – Tempo máximo de permanência numa empresa de TI.

Questão 18



Figura 6 – Questão referente à motivação do colaborador na empresa onde trabalha.

DIVERSIFICAÇÃO DE MERCADOS

CASE STUDY

Ana Filipa Costa⁴

Ana Lisa Moutinho⁴

Isabel Gomes⁴

João Lei⁴

Rosário Alves⁴

João Paulo Peixoto⁴

RESUMO

A ST+I é uma software house na área das TI para a Saúde fundada em 1989. Nos últimos anos tem tido um crescimento sustentado, essencialmente junto do setor público. O Caso em análise tem como objetivo conseguir a diversificação de mercados, de forma a diminuir a dependência do Setor Estatal português.

Foram efetuados diversos estudos e análises, dos quais resultaram 2 caminhos para a diversificação: setor privado nacional e internacionalização. A comparação das alternativas, incluindo a componente financeira, mostrou que a solução mais vantajosa será a internacionalização alicerçada no módulo de “Gestão Logística e Clínica” do software da empresa para países em desenvolvimento.

A solução começou já a ser implementada com as seguintes medidas: estabelecimento de parcerias; submissão de uma Candidatura ao PT2020; formação para certificação da Norma ISO 27001; e contratação de 2 elementos com perfil técnico-comercial.

Palavras-Chave: Gestão Logística, Internacionalização, Saúde e Software.

⁴ Atlântico Business School, Avenida dos Sanatórios, Edifício Heliantia, 4405-604 Valadares, Vila Nova de Gaia.

MARKET DIVERSIFICATION

CASE STUDY

ABSTRACT

ST+I is a software house in the area of IT for Health founded in 1989. In recent years it has had a sustained growth, essentially in public sector. The case under analysis aims at the diversification of markets, in order to reduce the dependence of the Portuguese State Sector.

A number of studies and analyzes were carried out, resulting in 2 ways of diversification: national private sector and internationalization. The comparison of the alternatives, including the financial component, showed that the most advantageous solution will be the internationalization of the Logistics and Clinical Management module for developing countries.

The solution has already begun to be implemented with the following measures: establishment of partnerships; submission of an Application to PT2020; training for ISO 27001 certification; and contracting of 2 elements with technical-commercial profile.

Keywords: Logistics, Internationalization, Health and Software Management

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo definir qual o Plano estratégico mais adequado à ST+I que responda a um problema já identificado pela empresa, que se prende com a sua quase total dependência do setor público, de forma a garantir a continuidade da sua atividade e crescimento a médio e longo prazo, e que poderá ser traduzido na seguinte questão:

Qual o Plano Estratégico de diversificação de mercados que permita à ST+I reduzir a dependência do Setor Público Nacional em 25% nos próximos 2 anos?

A ST+I, que tem na sua génese uma base tecnológica, dedicando-se ao desenvolvimento de software para ambiente hospitalar.

A forte dependência do SNS, o risco de uniformização de sistemas, as restrições orçamentais, os elevados custos associadas a uma troca de software, a elevada inovação tecnológica das aplicações da ST+I e a existência de alguns países emergentes com crescente capacidade aquisitiva e sem oferta adequada à respetiva procura (dentre os quais os de língua oficial portuguesa), aconselhavam o caminho da internacionalização para os países menos desenvolvidos tecnologicamente (como os do continente africano e América Latina) como a estratégia adequada para a Empresa transpor as dificuldades do presente e preparar um futuro mais próspero.

Após avaliação de diversas condicionantes foi possível chegar a várias conclusões, que determinaram que, a melhor resposta seria:

A redução da dependência do Público Nacional terá que ser efetuada pela penetração em novos mercados, pela via da Internacionalização.

Encontrado o caminho, que resultou de inúmeros estudos, análises e reflexões do grupo de trabalho, foi delineada a estratégia, que culminou com a apresentação de várias medidas a serem validadas pela Empresa, para a concretização dos objetivos traçados.

Na terceira e última fase do projeto, são destacadas as medidas de implementação, propostas pelo grupo e validadas pela Gerência da ST+I, bem como os resultados obtidos. Estas, na sua esmagadora maioria estão em estado avançado de implementação, traduzindo-se em resultados obtidos com retorno muito satisfatório.

O ST+I – Atlântico Team, ao longo deste percurso, pautou a sua intervenção pelo rigor e excelência não descurando nada que nos parecesse que acrescentaria valor ao projeto, não só no curto mas, também, no médio e longo prazo. Para além de toda a investigação e desenvolvimento de trabalhos já referidos, foi determinante o trabalho no terreno onde auscultamos opiniões de utilizadores e decisores nestes processos.

Tendo sido o mercado dos privados alvo de uma análise aprofundada, concluiu-se não haver condições no momento para avançar. No entanto, a Empresa percebeu que o desenvolvimento dos módulos de Gestão de Doentes, Faturação e Contabilidade seria necessário para fortalecer o processo de Internacionalização, o que acabou por atenuar a inicial resistência do CEO à entrada no mercado dos Hospitais privados nacionais, ficando assim indicado mais um caminho a explorar.

Podemos afirmar que foi um projeto vencedor! Pautado pela excelência, superação, capacidade de trabalho em equipa e muito enriquecedor, esperamos que para todos os envolvidos.

1. A ST+I UNIPessoal, LDA.

A ST+I Unipessoal, Lda. foi fundada em 1989, tendo como objeto social a comercialização e representação de soluções e equipamentos informáticos. Em 1995, a Empresa passou a dedicar-se exclusivamente a atividades de programação e desenvolvimento de software na área das Tecnologias de Informação para a Saúde.

Sediada em Vila Real a empresa tem, desde 2012, uma delegação em Braga, no centro de Negócios Ideia Atlântico. Atualmente, conta com 23 colaboradores, 83% dos quais com

habilitações académicas de nível superior. O seu capital social é de 100.000€ e o objeto social o “Desenvolvimento de programas informáticos para comercialização, prestação de serviços, assistência técnica e formação”, o que corresponde ao CAE 62010 – Atividades de Programação Informática.

A Empresa encerrou o exercício económico de 2017 com um Volume de Negócios de 904.464€, o que representa um aumento de quase 9,1% relativamente ao ano anterior, tendo no exercício de 2016 registado também um crescimento de 35%

Os principais clientes são os Hospitais Públicos, estando presente em 53 dos 107 hospitais presentes em Portugal, o que corresponde a uma quota de mercado de 48% (DGS, 2016), (Pordata, 2016). São também suas as aplicações instaladas no Instituto Português de Oncologia de Lisboa e Porto.

A primeira aplicação desenvolvida pela ST+I foi o GHAF - Gestão Hospitalar de Armazém e Farmácia, em 1992, hoje em dia denominada por Gestão e Logística, que inclui um conjunto de módulos que permitem a gestão, acompanhamento e controlo de todos os processos associados à gestão logística de uma unidade hospitalar – stocks, bens de investimento e equipamentos, concursos públicos, etc. Posteriormente, a Empresa iniciou o desenvolvimento de módulos para apoio à prescrição clínica tendo criado o CDM – Circuito do Medicamento. Trata-se de uma elaborada e completa plataforma de gestão clínica que abrange todo o processo desde a prescrição do medicamento até à sua administração ao Doente – integrando-se com toda a logística hospitalar disponibilizada pelo GHAF. Com o desenvolvimento desta aplicação a ST+I completou o ciclo do circuito do Medicamento dentro de um hospital, fazendo o seu acompanhamento desde a ordem de compra até à sua aplicação ao Doente.

Todas as aplicações desenvolvidas funcionam numa lógica de total integração dos processos e interligação, tornando-as uma ferramenta imprescindível de ajuda à tomada de decisões e à otimização de processos. Além disso, as aplicações da ST+I podem ser customizadas e adaptadas para que possam ser integradas com aplicações desenvolvidas por outras empresas ou entidades.

2. DIVERSIFICAÇÃO DE MERCADOS

Em 2011, a ST+I apercebeu-se que, de forma a poder manter o seu crescimento, tinha necessariamente que diversificar os seus mercados de atuação. A total dependência do setor público era preocupante, como veio a ser demonstrado nos anos seguintes, quando o Ministério

da Saúde resolveu unilateralmente diminuir o valor dos contratos de assistência que todos os anos são negociados com as empresas.

Esse facto acabou por impulsionar uma nova estratégia, mais concretamente, a abordagem a outros mercados geográficos, de língua oficial portuguesa ou castelhana. Nesse sentido, o sócio da ST+I e alguns colaboradores abriram, em 2013, uma empresa em Moçambique - a STI SAÚDE - visando estabelecer contactos com o objetivo de colocar nos hospitais públicos moçambicanos a solução de Gestão e Logística. A proximidade cultural e a semelhança de práticas na saúde foram fatores que contribuíram para a escolha.

Outro mercado abordado foi o espanhol. Em Espanha, a estratégia passou pela assinatura de um acordo de parceria com uma empresa local, a BeeHealth, que detinham já um grande conhecimento das unidades hospitalares existentes e alguns contactos interessantes com decisores de topo das mesmas.

O desafio da ST+I para os próximos anos assenta em garantir o seu saudável crescimento, a médio e longo prazo. Operando num mercado muito específico, onde ganhar ou perder quota de mercado é difícil por i) os custos e riscos associados a uma troca de *software* por parte de um hospital serem elevados, ii) já deter uma elevada quota de mercado nos hospitais públicos e iii) o seu principal concorrente (Glintt) ser uma empresa com maior dimensão e maior capacidade de influenciar decisões, o que dificulta a colocação da suas soluções em novos hospitais, a empresa precisa de encontrar soluções que assegurem o seu crescimento sustentado.

Um outro risco que não deve ser descurado prende-se com a aposta do Ministério da Saúde em desenvolver soluções internamente, através do SPMS – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, para posteriormente disseminar pelas várias Unidades de Saúde, tornando a sua utilização obrigatória e afastando as de outras empresas. Essa situação já se verificou com o SISO – Sistema de Informação para a Saúde Oral.

Até hoje, a ST+I, fruto da grande qualidade das suas aplicações e da permanente aposta na evolução das suas soluções, conseguiu não ser atingida por estas condicionantes. Não obstante, o futuro é incerto... Estes pontos são cerne do problema, e podem ser traduzidos pela seguinte questão:

Qual o Plano Estratégico de diversificação de mercados que permita à ST+I reduzir a dependência do Setor Público Nacional em 25% nos próximos 2 anos?

Com esta questão pretende-se analisar a diversificação da tipologia de clientes e as condicionantes e limitações existentes nas aplicações atualmente disponíveis, para trabalhar cada

uma dessas tipologias. A evolução do setor da Saúde terá de ser levada em consideração, quer do ponto de vista da Saúde Pública (DGS, 2016), quer do ponto de vista da evolução da tecnologia aplicada à saúde: wearables devices e mobile healthcare são soluções que se encontram em grande evolução e que podem afetar a evolução do setor.

Este é claramente um desafio ambicioso a todos os níveis. Apesar disso, considerando o trabalho que a Empresa tem vindo a desenvolver na programação de aplicações que podem criar novos nichos de mercado, acredita-se que é um desafio que pode ser solucionado com sucesso.

3. OS CONCEITOS E OS MODELOS

Vários foram os métodos e modelos usados neste trabalho. Desde logo a metodologia ABP (Peixoto, 2006), que visa a aprendizagem à medida que se desenvolve o trabalho, sendo o problema utilizado como estímulo à aquisição de conhecimento e à compreensão de conceitos.

Para a análise da ST+I foram usadas diversas metodologias, nomeadamente: as 5 forças de *Porter* (Porter,1979), denominados por “forças competitivas”, que influenciam o contexto e principalmente o setor onde a Empresa opera; o modelo *Canvas* (Osterwalder,2008), ferramenta estratégica de desenvolvimento de modelos de negócio, constituído por nove blocos/atividades que qualquer organização deve analisar e considerar no desenho da sua estratégia e do seu negócio – clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira da empresa; a análise SWOT (Humphrey,1970) que permite elencar de forma organizada e tirar conclusões sobre os pontos que a Empresa deve reforçar e com os quais se deve preocupar com vista à melhoria das suas vantagens competitivas; e a análise PESTAL que possibilita a avaliação qualitativa de uma dada situação, com base em fatores **políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais**.

A aplicação destas metodologias permitiu obter um conhecimento aprofundado da empresa, da sua governação e robustez financeira. Adicionalmente, o método Desconto dos Fluxos Livres foi utilizado para analisar a viabilidade das soluções colocadas.

Ao nível dos produtos foi efetuada uma análise SWOT para cada uma das aplicações, de forma a perceber-se quais os seus problemas, vantagens competitivas, possibilidades de melhoria e evolução futura. Aplicou-se o Marketing Mix (Borden,1949) para analisar o mercado e a estratégia de comunicação da empresa.

Recorreu-se ao *Design Thinking* para fazer um diagnóstico e a determinação de soluções para melhoria geral das condições físicas e motivacionais dos recursos humanos.

Quanto à temática da Internacionalização, foram estudadas várias teorias que explicam as motivações das empresas para abordarem mercados externos, as tipologias de modos de entrada no mercado e os fatores que determinam a sua seleção.

Por outro lado, e dado que a internacionalização de uma empresa deve ser enquadrada tendo em atenção as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no seu mercado de origem, procurou-se analisar alguns dos fatores que são determinantes para a competitividade da empresa tais como a eficiente gestão de fatores como a marca, o produto e as alianças estratégicas.

4. A RESOLUÇÃO

Definido o problema, o próximo passo foi perceber quais os caminhos que poderiam conduzir a uma resposta eficiente à questão em estudo.

As primeiras análises centraram-se na Empresa (ST+I, 2016). A análise do *portfólio* de produtos permitiu concluir que as aplicações desenvolvidas pela ST+I são tecnicamente muito sólidas e tecnologicamente evoluídas. Sendo desenvolvidas numa lógica modular, mas com possibilidade de total integração mesmo com soluções de outras empresas, permitem uma grande versatilidade e a adaptação a qualquer hospital, independentemente da sua complexidade ou dimensão, o que contribui largamente para o aumento da eficiência das instituições.

A dedicação exclusiva ao desenvolvimento e implementação de soluções para a Saúde trouxe uma elevada especialização aos colaboradores da ST+I, o que permite à Empresa dar resposta a solicitações em prazos muito curtos, ser bastante ágil nas decisões e apresentar custos de desenvolvimento concorrenciais.

A empresa tem um produto altamente diferenciado e inovador – o Quimioprocess. Trata-se de uma aplicação que garante a gestão integral de unidades especializadas em tratamentos oncológicos.

Podemos assim concluir que a Empresa apresenta um portefólio bastante completo, com soluções versáteis, customizáveis e escaláveis, que podem ser comercializadas como soluções integrais ou de forma modular, o que facilita o processo de internacionalização, até porque todas as aplicações estão traduzidas para as línguas castelhana e inglesa.

No que concerne à sua situação económico-financeira, e sendo a ST+I uma PME que atua num mercado altamente concorrencial e em total dependência do setor público nacional, a análise das

suas demonstrações financeiras e a comparação dos seus indicadores com os do seu setor de atividade era essencial (Central de Balanços do Banco de Portugal, 2016).

Com uma rentabilidade de vendas em 2017 de 15,01% que demonstra a grande eficiência operacional da empresa, uma autonomia financeira de 49,02% e um rácio de solvabilidade de 96,16%, que espelham a sua independência financeira, e rácios de liquidez geral de 2,5 e de liquidez imediata de 2,2%, pode-se considerar que a ST+I é uma empresa que apresenta níveis de rentabilidade elevados e uma muito sólida situação financeira, fruto de uma gestão muito rigorosa dos seus recursos.

Os Recursos Humanos foram detalhadamente analisados. Para aferir da sua satisfação e do seu grau de motivação foi efetuado um inquérito de grande abrangência a todos os funcionários, no sentido de recolher propostas que pudessem ser incorporadas no Manual de RH, que se concluiu que tinha de ser melhorado e detalhado, para dar resposta a alguns dos focos de insatisfação que foram identificados.

Da aplicação de ferramentas de Gestão para a análise do Mercado e da concorrência foi possível concluir que a empresa está fortemente dependente do setor público estatal. Apesar de ter um forte relacionamento com os utilizadores dos seus sistemas, que potencia com reuniões regulares com os chefes de equipa dos vários hospitais onde está presente, não tem qualquer influência nos decisores de compra – os conselhos de administração e, em última instância, os serviços do Ministério da Saúde.

Em termos de concorrência no mercado nacional, a empresa tem apenas uma empresa que lhe poderá fazer oposição – a Glintt (Glintt, 2016), mas que por não atuar apenas no mercado da saúde, perde vantagem competitiva quer em termos de flexibilidade de adaptação a novas necessidades quer em termos de preço dos seus produtos.

Em termos internacionais foi estudado o mercado da aplicação Quimioprocess. Dado o previsto crescimento dos casos de doença oncológica – estudos mencionam que até 2020 duas em cada três pessoas terão algum tipo de doença oncológica – foi feita uma análise de soluções com a mesma função, tendo-se concluído que a aplicação da ST+I é mais completa que as suas concorrentes, ao garantir a integral gestão de qualquer tipo de unidade oncológica, além de apresentar um preço muito competitivo.

Relativamente à estratégia de comunicação da empresa, esta é talvez a área onde foram identificadas as maiores fragilidades. A empresa nunca apostou na visibilidade da sua marca, nem numa estratégia de marketing com sustentação técnica.

Por ultimo, realizou-se uma entrevista ao CEO da Empresa e diversas reuniões com responsáveis dos vários setores, de forma a recolher a sua visão da e para a empresa.

Recolhida toda a informação realizaram-se vários *Brainstorming*, onde foram delineados alguns caminhos que se julgou conduzirem à resposta procurada. Vislumbraram-se no imediato dois possíveis caminhos a seguir: a internacionalização e a abordagem do mercado Privado da Saúde.

A abordagem ao mercado dos Privados, não foi encarada como uma solução pela Gerência da empresa, por entender que os desenvolvimentos que teriam que ser feitos, para a dotar a aplicação de um módulo de Gestão de Doentes não era exequível num curto espaço de tempo, além de ser muito dispendiosa. Já abordagem a outros mercados via Internacionalização foi uma solução muito bem aceite.

Interessava por isso perceber, desde logo, a viabilidade financeira de cada um dos caminhos apontados. Para esse efeito realizou-se uma análise financeira tendo-se obtido os seguintes resultados:

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 Anual	45.045€	52.936€	45.045€	43.692€	22.523€	44.566€
Investimento Atualizado					404.481€	801.078€
Free Cash Flow c/ Perpetuidade	-9.202€	18.113€	39.771€	35.842€	58.541€	485.435€
Free Cash Flow Acumulado	158.594€	109.076 €	118.823€	-73.234€	-60.282€	412.202€

Fonte: própria

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%

Fonte: própria

Em função destes resultados facilmente se constata que a abordagem ao mercado dos Privados não tem viabilidade económica, pelo que não pode ser encarada por si só como uma solução. Assim a resposta à questão levantada neste trabalho é a seguinte:

A redução da dependência do Setor Público nacional terá que ser feita pela penetração em novos mercados internacionais.

No entanto, mesmo esta resposta encerra algumas *nuances*. Conclui-se que seria mais vantajosa uma abordagem diferenciada aos mercados dependendo do seu grau de desenvolvimento. No caso da **Europa**, o produto a comercializar deverá ser o Quimioprocess por se tratar de uma aplicação desenhada para um nicho de mercado muito específico: as unidades de tratamento oncológico. Através da sua parceria com a BeeHealfh a empresa já instalou a primeira aplicação do Quimioprocess num hospital privado em Reus, e espera-se o resultado de um concurso para a colocação da mesma em mais 28 unidade de saúde do país vizinho

Em **África** e na **América Latina**, 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 de saúde.

Em África, a Empresa já está presente em Moçambique, país onde existe um sério problema na distribuição de medicamentos pelos hospitais espalhados pelo território.

Neste país, será dada uma total prioridade às soluções logísticas do GAFH, já que este é um mercado onde as tecnologias de informação para a Saúde têm cerca de 20 anos de atraso relativamente ao estado de arte das soluções da ST+I e com um grau de implementação reduzido, pese embora o facto de existirem alguma bolsas dispersas de clínicas e instituições de saúde privada mais avançadas já que usam soluções sul-africanas, com um grau de desenvolvimento semelhante ao das aplicações da ST+I.

Na América Latina existem mercados que, pela sua especificidade, poderão ser muito interessantes. De entre eles, os mercados chilenos e peruanos foram considerados pela gerência

da empresa como aqueles que mais potencial de sucesso teriam. Trata-se de economias em crescimento e que se encontram numa fase de desenvolvimento em que estão previstos muitos investimentos na área da saúde de forma a dotar as instituições hospitalares de ferramentas que permitam uma maior racionalização dos recursos.

Quanto ao mercado dos Privados em Portugal, uma das possibilidades é a abordagem do nicho de mercado proporcionado pelo CDMq – Quimioprocess. Esta será sempre uma solução complementar já que pelo seu reduzido número, não garante um crescimento sustentado no médio e longo prazo. Em Portugal existem 4 (quatro) grandes grupos a atuar no mercado da saúde privada – Mello Saúde, Luz Saúde, Lusíadas, e Trofa Saúde – que asseguram 85% do volume de faturação do mercado de saúde privado e detêm 56 unidades de saúde de diferentes dimensões e com diferentes valências. Mesmo que todos os grupos viessem a adotar as soluções da ST+I, o que seria muito pouco provável, o crescimento seria limitado.

Encontrado o caminho considerado o mais adequado aos objetivos da empresa, interessava definir um plano de atuação que permitisse a sua implementação.

5. AS MEDIDAS DE IMPLEMENTAÇÃO

A materialização das estratégias delineadas na fase de resolução será efetivada através de medidas que se consubstanciam num Plano Estratégico de Marketing, com um Marketing Mix constituído por 8 Ps. Aos tradicionais 4Ps (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação), comumente usados nos planos estratégicos de marketing de produto, acrescentámos os 3Ps relativos aos serviços (Evidências Físicas, Processos e Pessoas) e as Parcerias, como elemento integrador e agregador do posicionamento alvo.

O Plano contém medidas que pretendem minimizar os seguintes riscos associados ao Processo de Internacionalização: Desconhecimento do mercado; Custos envolvidos; Processos de decisão longos; e Fator distância.

De forma a garantir uma articulação mais eficaz e harmoniosa e de forma a potenciar a sinergias, as medidas foram agrupadas nas seguintes áreas de atuação:

- Internacionalização;
- Sistemas;
- I&D;
- Recursos Humanos;
- Marketing.

As medidas definidas, abrangem transversalmente a estrutura da Empresa e vão desde a reorganização interna ao nível dos Recursos Humanos, à reestruturação do portfólio de produtos, nova abordagem comercial, certificações de Qualidade e registo de Marcas.

Das medidas implementadas a nível dos Recursos Humanos destacam-se as seguintes: contratação de novos elementos com perfil técnico e comercial; reestruturação das equipas; realocação de colaboradores em função das suas competências técnicas e perfil; introdução de algumas melhorias a nível do local de trabalho e equipamento disponibilizado por forma a melhorar a satisfação e motivação dos RH. A nível da Internacionalização salientamos: o estabelecimento de parcerias; a submissão de uma Candidatura ao PT2020; a participação em Feiras e Missões Empresariais. Ao nível do Marketing as medidas contemplam o registo de Marca e a organização de um evento na área das tecnologias aplicáveis à Saúde; Ao nível dos Sistemas a utilizações da aplicação num ambiente Cloud e a certificação das aplicações pela Norma ISO 27001 foram algumas das medidas sugeridas; por último a empresa deverá apostar numa estratégia de I&D potenciada através do estabelecimento de protocolos com as Universidades de Minho e de Trás os Montes e a criação de uma Incubadora de Ideias na empresa que pretende trazer até à empresa massa crítica externa.

6. OS RESULTADOS

Naquilo que é a implementação de medidas e o andamento do projeto como um todo, estima-se que 75% do trabalho esteja já feito. Apesar disso, não significa que essa percentagem dos resultados esperados esteja já alcançada.

Houve um trabalho muito detalhado na criação de um plano de implementação, havendo já muitas medidas implementadas, mas que à data não se traduziram em faturação. Podem-se destacar, apesar disso, alguns resultados que advêm do esforço da gestão da empresa na implementação do projeto: o reforço da parceira em Espanha, o acordo estabelecido com

parceiros Angolanos para distribuição das soluções da Empresa e a participação numa missão empresarial ao Chile e Argentina, com o objetivo de promover os produtos nesses mercados de que resultou o estabelecimento de uma parceria com uma empresa chilena.

O quadro infra espelha o andamento de cada uma das medidas definidas:

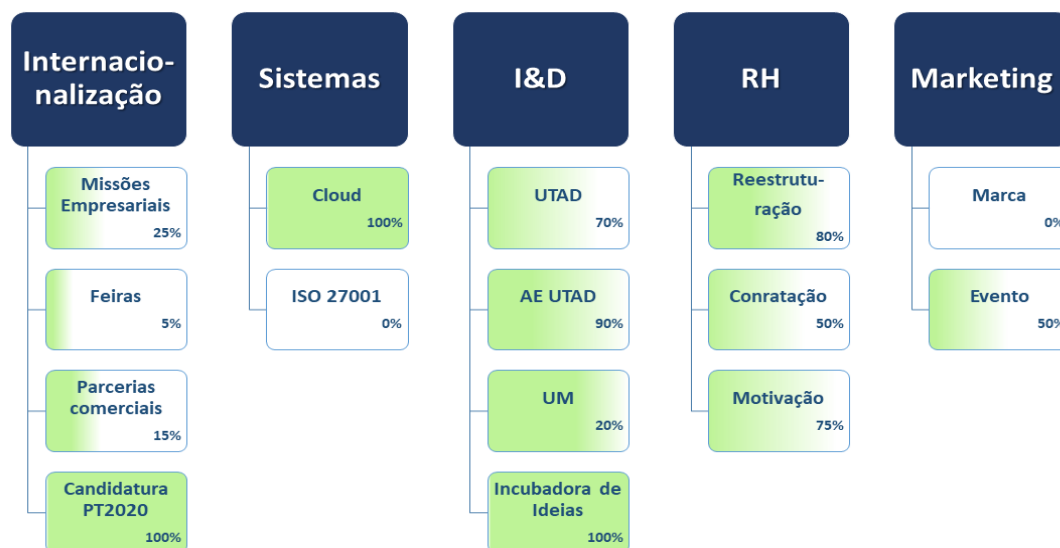


Figura 1 - Percentagem de implementação das medidas.

Fonte: própria

7. AVANÇO DO CONHECIMENTO

Ao longo do projeto foram realizadas pesquisas, análises e estudos, que levantaram algumas questões sobre a forma como a ST+I entendia o exercício da sua atividade e como encarava o futuro. Essas questões refletiam o que se entendeu serem os pontos a serem melhorados pela empresa de forma a cumprir a sua visão: contribuir para que Portugal seja uma referência internacional de elevado valor no domínio da Saúde, garantindo a sustentabilidade da ST+I.

A utilização do Método ABP foi muito importante neste projeto ao estimular que fossem levantadas várias questões, durante as várias reuniões efetuadas entre o grupo de trabalho e com a Empresa, nomeadamente relativas à forma como a ST+I encarava o mercado dos hospitais privados.

A Análise PESTAL deu especial ênfase à análise das ferramentas tecnológicas, dado que há um interesse generalizado pela integração dos vários departamentos de cada unidade hospitalar e na definição de processos com a máxima segurança e menor risco de erro.

Através da Análise SWOT percebeu-se que, como ponto forte, se destaca a celeridade com que a Empresa satisfaz as solicitações que lhe são colocadas.

A observação do modelo de negócio da ST+I num mapa de CANVAS, tornou mais simples e eficaz a análise do conceito de negócio, compreender a evolução da Organização e espelhar a complexidade das relações entre os principais departamentos, a saber: Desenvolvimento, Aplicações e Assistência.

Tendo a Empresa como objetivo estratégico reforçar a sua posição num mercado tão específico como o das Tecnologias da Saúde, a aplicação deste modelo foi fundamental para se identificarem os fatores que afetam a sua competitividade.

Julgou-se importante efetuar algumas pesquisas que permitissem obter pontos de vistas alternativos que fomentassem a discussão e apontassem o caminho que melhor se adaptasse à realidade da empresa.

Neste âmbito, foram três os temas objeto de uma pesquisa mais aprofundada: a abordagem ao mercado dos Hospitais Privados; a internacionalização, em especial para o continente Africano e Países da América Latina; e a importância da inovação e das Tecnologias de Informação na saúde.

Tendo em atenção o risco inerente na abordagem de mercados menos conhecidos e os recursos escassos da empresa, o sucesso de um processo de internacionalização passa pela eficiente gestão de fatores como a marca, o produto e as alianças estratégicas. Existem várias teorias que procuram explicar as principais motivações para a internacionalização. Analisadas as motivações referidas por alguns autores, concluímos que à ST+I se aplicam muitas delas, nomeadamente dificuldade de crescer no mercado nacional devido à sua dimensão, as políticas públicas restritivas que não consegue controlar e que afetam grandemente o seu negócio, a redução do risco pela diversificação de mercados e a existência de um produto com qualidade e características únicas.

Face ao exposto, pode-se então concluir que a internacionalização constitui, atenta às oportunidades e também aos riscos que encerra, um desafio incontornável. Os custos associados e a necessidade de integração global e de adaptação ao mercado local, decorrentes das especificidades dos diferentes mercados, são os fatores determinantes a ter em conta nos processos de internacionalização.

A escolha dos mercados a abordar deverá afastar-se cada vez mais de critérios de proximidade geográfica e aproximar-se cada vez mais de critérios de relevância económica. Tendo em conta

que, segundo previsões da Comissão Europeia, nos próximos anos cerca de 90% do crescimento global deverá ocorrer fora da U.E, com os países emergentes e em desenvolvimento a representarem em 2030 aproximadamente cerca de 60% do PIB mundial, melhor se compreende a necessidade estratégica de estudar estes mercados, até pela sua dinâmica de crescimento.

8. IMPLICAÇÕES NA GESTÃO EMPRESARIAL

A ST+I muito raramente elaborou planos sistematizados para a implementação de uma qualquer estratégia. A elaboração deste trabalho dotou-a de um plano de implementação para os próximos dois anos, naquilo que é a sua maior prioridade, a internacionalização.

Adicionalmente, porque se pretende que a Empresa apresente graus de eficiência e produtividade elevados, e sabendo do impacto que este projeto pode ter na estrutura humana da ST+I, os recursos humanos foram amplamente estudados. Esta análise levou à definição de um conjunto de medidas que visam, por um lado, aumentar o grau de especialização e a produtividade, e por outro, melhorar níveis motivacionais.

Espera-se que este trabalho tenha efeitos muito diretos naquilo que é a gestão geral da Empresa e ainda na gestão de recursos humanos.

Acreditamos que a elaboração deste plano deu nota, de forma estudada e quantificada, do perigo que a Empresa enfrentaria a breve prazo devido à sua dependência do setor público. Esta concretização dos perigos permitiu apressar o início da implementação de medidas absolutamente fundamentais à sustentabilidade futura da ST+I.

Outro dos aportes que resultaram deste trabalho prende-se com a sensibilização dos responsáveis da Empresa para a temática da Interoperabilidade entre sistemas (APDSI, 2013). A disponibilização de informação de acordo com definições standard que possa ser tratada de uma forma global independentemente do sistema onde é gerada é a pedra de toque deste novo paradigma e é um desafio a que a ST+I tem de dar resposta, dotando as suas aplicações de funcionalidades que permitam a obtenção de informação fiável, segura e integrável. A Empresa já iniciou esse processo em 2011, mas há ainda um longo caminho a percorrer.

As tendências desenhadas para o futuro, a evolução da tecnologia e as investigações na área da Saúde, têm obrigado as empresas a procurar um posicionamento estratégico de diferenciação, por forma a atingirem as vantagens competitivas que lhes garantam a sua sobrevivência por via do crescimento num setor já bastante competitivo. Segundo um estudo da Deloitte, o número

de *apps* relacionadas com a saúde duplicou nos últimos dois anos e meio, existindo já mais de 100.000.

De uma forma geral, a diminuição da receita nas instituições públicas tem dado origem a profundos estudos sobre as estratégias suscetíveis de implementação capazes de as ajudarem a enfrentar os desafios do futuro e a mantê-las competitivas. É imprescindível que a empresa esteja atenta a essas estratégias.

Se o conseguir crê-se que a ST+I poderá no futuro exibir com orgulho e com verdade o inspirador *claim*:

ST+I, better healthcare across the world!

9. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A principal limitação encontrada na elaboração deste trabalho tem a ver com a demora em se obter resultados das medidas implementadas, assumindo-se como uma limitação de particular relevo quando se está a iniciar um processo de internacionalização.

No futuro, a ST+I poderia estudar mercados mais desenvolvidos tecnologicamente e com maior poder económico. Estes procuram estar na vanguarda no que diz respeito à tecnologia e à saúde, área cada vez mais prioritária para os governantes, devido ao elevado peso das despesas com Saúde nos orçamentos dos Estados.

Outra medida possível para alargar e melhorar o desenvolvimento de novos produtos, será manter e fomentar a relação de parceria com as Universidades. É nestas entidades que estão o conhecimento mais recente e as ideias mais criativas. Seria vantajoso para a ST+I desenvolver com as mesmas projetos de Inovação e Desenvolvimento, se possível enquadráveis no PT2020, o que reduziria os custos de desenvolvimento da Empresa.

Bibliografia

- APDSI. (2013). *Interoperabilidade na Saúde – Onde estamos?* Obtido de http://www.apdsi.pt/uploads/news/id719/Estudo_APDSI_Interoperabilidade_Sa%C3%BAde_completo.pdf
- Central de Balanços do Banco de Portugal. (11 de 2016). *Quadros do Setor*. Obtido de <https://www.bportugal.pt/qesweb/UI/QSApplication.aspx>
- 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](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/life-sciences-health-care/pt(pt)_lshc_saudeemanalise_04022011.pdf)
- DGO. (2016). *Proposta de lei do orçamento do estado para 2017*. Obtido de <https://www.dgo.pt>: <https://www.dgo.pt/politicaorcament/OrcamentodeEstado/2017/Proposta%20do%20Or%C3%A7amento/Documentos%20do%20OE/Lei-2017.pdf>
- 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>
- Glintt. (2016). *Glintt Relatório e Contas 2016*. Obtido de <http://www.glintt.com/pt/Investidores/Contas/>
- OCDE. (2015). *Manual de OSLO*. Obtido de <http://www.poci-competite2020.pt/documentacao/detalhe/oslo>
- Peixoto, J. (2006). *O Método ABP - Caso Home Concept*. Vila Nova de Gaia: Espaço Atlântico - Publicações e Marketing, Lda.
- Pordata. (11 de 2016). *Hospitais e números de camas*. Obtido de <http://www.pordata.pt/Portugal/Hospitais+n%C3%BAmero+e+camas-142>
- ST+I. (2016). *Departamento SGQ, Manual de Qualidade*.

APÊNDICES E ANEXOS

Principais Indicadores para a Saúde 2011-2015

Principais Indicadores da Saúde para Portugal, 2011-2015 (Outubro 2016)		2011	2012	2013	2014	2015
POPULAÇÃO	População residente (× 1.000)	10.542,4	10.487,3	10.427,3	10.374,8	10.341,3
	População Residente com mais de 85 anos (n°)	237.219	244.289	253.332	261.597	171.662
	Proporção da População Residente com mais de 85 anos (%)	2,25	2,32	2,42	2,52	1,66
	Índice de dependência total	51,4	51,9	52,5	53,0	53,4
	Índice de dependência de jovens	22,6	22,5	22,3	22,0	21,7
	Índice de dependência dos idosos	28,8	29,4	30,3	31,1	31,8
	Índice de juventude	78,3	76,3	73,5	70,8	68,2
	Índice de envelhecimento	127,6	131,1	136,0	141,3	146,5
	Índice de longevidade	48,6	48,9	49,0	49,1	49
	Índice de renovação da população em idade ativa	93,0	88,8	86,2	83,5	81,3
NATALIDADE	Número de nados-vivos	N.º de nados-vivos a 31/07/2016 é de 49.490		96.856	89.841	82.787
	Taxa Bruta de Natalidade (/1.000 habitantes)	9,17	8,54	7,92	7,92	8,25
	Taxa de Fecundidade geral (/1.000 mulheres em idade fértil)	38,6	36,3	33,9	34,3	36,0
	Índice Sintético de Fecundidade (descendência média/mulher)	1,35	1,28	1,21	1,23	1,30
MORTALIDADE	Número de Óbitos 1)	N.º de óbitos a 31/07/2016 é de 64.650		102.848	107.612	106.554
	Saldo Fisiológico	-5.992	-17.771	-23.767	-22.476	-23.011
	Taxa de crescimento efetivo (%)	N.º de óbitos inf. a 31/07/2016 é de 155		-0,29	-0,52	-0,57
	Taxa Bruta de Mortalidade (/1.000 habitantes)	9,74	10,23	10,19	10,08	10,48
	Taxa de Mortalidade Infantil (/1.000 nados-vivos)	3,12	3,37	2,94	2,87	2,92
	Taxa de Mortalidade Neonatal (/1.000 nados-vivos)	2,37	2,20	1,93	2,11	2,05
	Taxa de Mortalidade Neonatal Precoce (/1.000 nados-vivos)	1,52	1,48	1,23	1,52	1,37
	Taxa de Mortalidade Pós-neonatal (/1.000 nados-vivos)	0,74	1,17	1,00	0,75	0,88
	Taxa de Mortalidade Perinatal (/1.000 nv + fetos mortos de 28 e +sem)	3,85	4,24	3,40	4,11	3,66
	Mortalidade Fetal (/1.000 nados-vivos + fetos mortos de 28 e mais semanas)	2,34	2,76	2,17	2,59	2,3
	Mortalidade antes dos 5 anos de idade (/1.000 nados-vivos)	3,84	4,08	3,82	3,53	3,60
	Rácio Mortalidade Materna (/100.000 nados-vivos)	5,16	4,45	6,04	7,28	0,00
	Taxa de mortalidade por doenças do aparelho circulatório (/100.000 hab.)	300,0	312,6	301,6	310,4	n.d.
	Taxa de mortalidade por doenças cerebrovasculares (/100.000 hab.)	125,5	128,8	117,4	113,5	n.d.
	Taxa de mortalidade por tumores malignos (/100.000 hab.)	242,4	245,0	247,9	252,1	n.d.
	Taxa de mortalidade por tumor maligno do cólon e reto (/100.000 hab.)	35,9	36,0	36,4	36,2	n.d.
	Taxa de mortalidade por doenças do aparelho respiratório (/100.000 hab.)	113,0	132,3	120,8	116,9	n.d.
	Taxa de mortalidade por acidentes de transporte (/100.000 hab.)	9,2	6,8	7,3	7,8	n.d.
	Óbitos prematuros (antes de 70 anos) (n°)	24.724	24.408	24.250	23.466	23.260
	Proporção de óbitos prematuros (Óbitos de menos de 70 anos/total de óbitos) (%)	24,04%	22,68%	22,76%	22,38%	21,44%
	Anos potenciais de vida perdidos/todas as causas de morte, antes 70 anos (× 1.000)	355,1	342,9	328,8	315,2	n.d.
TRIÊNIOS		2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Esperança média de vida à nascença (HM)		79,55	79,78	80,00	80,24	80,41
Esperança média de vida à nascença (H)		76,47	76,67	76,91	77,16	77,36
Esperança média de vida à nascença (M)		82,43	82,59	82,79	83,03	83,23
Esperança média de vida aos 65 anos (HM)		18,75	18,84	18,97	19,12	19,19
Esperança média de vida aos 65 anos (H)		16,92	16,94	17,07	17,23	17,32
Esperança média de vida aos 65 anos (M)		20,20	20,27	20,40	20,55	20,57

Fonte: DGS e INE (por data corrente)

1) Óbitos de indivíduos residentes em Portugal

n.d. - Dado não disponível

Figura 2 -Principais Indicadores para a Saúde em 2011 a 2015.

Principais problemas no mercado da Saúde

Legisladores	Reguladores	Pagadores	Prestadores Públicos	Prestadores Privados
Insustentabilidade financeira do Sistema	Insustentabilidade financeira do Sistema	Insustentabilidade financeira do Sistema	Insustentabilidade financeira do Sistema	
Modelo organizacional e de gestão inadequado		Modelo organizacional e de gestão inadequado	Modelo organizacional e de gestão inadequado	Modelo organizacional e de gestão inadequado
Ausência de planeamento estratégico	Ausência de planeamento estratégico		Ausência de planeamento estratégico	Ausência de planeamento estratégico
Planeamento e gestão de Recursos Humanos desadequados		Planeamento e gestão de Recursos Humanos desadequados	Planeamento e gestão de Recursos Humanos desadequados	Planeamento e gestão de Recursos Humanos desadequados
Sistema não está centrado no cidadão			Sistema não está centrado no cidadão	Sistema não está centrado no cidadão
Falta de Informação com qualidade	Falta de Informação com qualidade	Falta de Informação com qualidade	Falta de Informação com qualidade	
	Modelo de financiamento/alocação de recursos desajustado		Modelo de financiamento/alocação de recursos desajustado	Modelo de financiamento/alocação de recursos desajustado
Falta de clareza no papel das entidades privadas				Falta de clareza no papel das entidades privadas
Desigualdades e má qualificação do acesso	Desigualdades e má qualificação do acesso	Desigualdades e má qualificação do acesso	Desigualdades e má qualificação do acesso	
Insuficiências ao nível da qualidade	Insuficiências ao nível da qualidade		Insuficiências ao nível da qualidade	
Sistema pouco transparente			Sistema pouco transparente	Sistema pouco transparente
Burocracia			Burocracia	
	Instabilidade legislativa			Instabilidade legislativa
	Pouca Investigação e desenvolvimento			
			Pouca liderança e cultura resistente à mudança	

Figura 3 - Principais problemas no mercado da Saúde.

Notícia NewsFarma sobre o Quimioprocess

NEWSFARMA

Notícias Tome Nota Artigos Plannings ▼ Publicações Fotogalerias News Farma.TV



DATA
13/10/2017 15:37:29

ETIQUETAS
TECNOLOGIAS DA SAÚDE
ONCOLOGIA
QUIMIOPROCESS

PARTILHAR


Quimioprocess: “O software hospitalar que reduz em quase 100% o erro humano numa unidade oncológica”

A empresa ST+I apresenta o Quimioprocess, um software hospitalar destinado especificamente às unidades oncológicas. A empresa garante que não existe atualmente disponível no mercado, “uma aplicação tão completa, ambiciosa, abrangente e transversal, que englobe todo o circuito do medicamento, e que integre simultaneamente as práticas clínicas com toda a logística inerente à atividade de uma moderna instituição de saúde”.

“Este projeto engloba uma vertente de base, que é a de dar resposta à constante inovação, desenvolvimento e acompanhamento da permanente evolução clínica das tecnologias de informação e simultaneamente uma segunda vertente que é antecipar os novos desafios emergentes”, informa a ST+I em comunicado de imprensa. Assim, propõem-se a “reduzir em quase 100% o erro humano numa unidade oncológica”.

A empresa garante que o software segue os mais avançados sistemas de segurança em todo o processo, desde a prescrição à administração ao doente. Entre outras potencialidades, o Quimioprocess permite agregar o histórico de todo o tratamento, a evolução dos tratamentos, o número de doentes por patologia e protocolo, somando o custo do tratamento e facilitando a análise da eficiência do mesmo.

Figura 4 - Notícia sobre o Quimioprocess.

OS DESAFIOS/SINERGIAS DA ADOÇÃO DO NOVO SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA AS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS (SNC-AP)

Filipa Silva⁵

Resumo

O presente estudo, que se encontra ainda numa fase preliminar, visa identificar os principais desafios e sinergias alcançados com a adoção do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) que é de aplicação obrigatória desde 1 de janeiro de 2018. De forma a realizar o objetivo proposto foram tidos em consideração os estudos produzidos no setor privado aquando da transposição do respetivo referencial contabilístico. Contudo, dada a especificidade de cada setor também foram considerados os processos preparatórios para a mudança e os pontos fundamentais de afastamento entre o novo e o anterior referencial contabilístico.

Palavras-chave: SNC-AP, transição de normativos; contabilidade pública.

THE CHALLENGES / SYNERGIES OF THE ADOPTION OF THE NEW ACCOUNTING STANDARDIZATION SYSTEM FOR PUBLIC ADMINISTRATIONS (SNC-AP)

Abstract

The present study, which is in a preliminary version, focuses on identifying the main challenges and synergies achieved with the adoption of the Accounting Standardization System of Public Administrations (SNC-AP), which has been mandatory since January 1, 2018. In order to achieve the proposed objective the studies produced in the private sector were taken into account when transposing its accounting reference. However, given the specificity of each sector, we also considered the preparatory processes for the change and the fundamental points of departure between the new and the previous accounting reference.

Keywords: SNC-AP, normative transition; public accounting.

⁵ Instituto Superior Politécnico Gaya. Contato: fsilva@ispgaya.pt

INTRODUÇÃO

Fruto de um mundo cada vez mais global, onde inevitavelmente se verifica um acréscimo das atividades/transações económica e financeira entre entidades e países surge a necessidade de adoção de um conjunto de normas contabilísticas aceites mundialmente. Assim, nas últimas décadas tem-se assistido a uma harmonização contabilística internacional que visa reduzir as diferentes práticas contabilísticas entre os diversos países.

A convergência das normas e regras contabilísticas aceites internacionalmente visa assegurar a comparabilidade da informação financeira. Sendo que, Portugal, como parte integrante da União Europeia, também tem sido objeto da referida convergência. Desde o início do século XXI que se tem assistido à publicação de diversos diplomas, quer para o setor privado quer para o setor público, que refletem isso mesmo.

No setor privado, uma etapa importante verificou-se em 2002, onde o regulamento 1606/2002 refere que “sempre que possível e desde que assegurem um elevado grau de transparência e de comparabilidade das informações financeiras na Comunidade, estas normas [Normas Internacionais de Informação Financeira] devem ser de utilização obrigatória por parte de todas as sociedades da Comunidade cujos títulos são negociados publicamente”.

Posteriormente, no ano de 2009 em Portugal publicou-se o Decreto-Lei 158/2009⁷, de 13 de julho e demais legislação complementar⁸, que aprovou e regulamentou o Sistema de Normalização Contabilístico (SNC). De acordo com Saraiva, Alves, & Gabriel (2017) a urgência de um novo referencial contabilístico para o setor privado é justificada pela crescente exigência ao nível do relato financeiro, mas também pela necessidade de uma revisão técnica, nomeadamente, aos aspetos de natureza conceptual.

⁶ Regulamento 1606/2002 relativo a aplicação das normas internacionais de contabilidade, Jornal Oficial L 243 de 11.9.2002, pp. 1-4.

⁷ Alterado pela Lei n.º 20/2010, de 23 de agosto, pelo Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, e pelas Leis n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro e n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro e finalmente pelo Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho.

⁸ Portaria n.º 986/2009, de 7 de setembro (substituída pela Portaria n.º 220/2015, de 24 de julho), com os modelos de demonstrações financeiras; Portaria n.º 1011/2009, de 9 de setembro (substituída pela Portaria n.º 218/2015, de 23 de julho), com o novo Código de Contas; Aviso nº 15625/2009, de 7 de setembro (substituído pelo Aviso n.º 8254/2015, de 29 de julho), que apresentou a Estrutura Conceptual; Aviso nº 15653/2009, de 7 de setembro, com as duas normas interpretativas; Aviso nº 15654/2009, de 7 de setembro, com a NCRF-PE; Aviso nº 15655/2009, de 7 de setembro, com o conjunto das vinte e oito NCRF.

Em 2012 publicou-se o Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, que aprova o regime da normalização contabilística, para as microentidades (NCM), e para as entidades do setor não lucrativo (ESNL).

Mais recentemente, também no setor público, procurou-se fomentar a convergência contabilística internacional. Com efeito, o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) foi aprovado pelo Decreto-Lei nº 192/2015 de 11 de setembro e que estabelecia a produção de efeitos a 1 de janeiro de 2017. No entanto, na reunião do Conselho de Ministros do dia 17 de novembro de 2016 foi tomada a decisão de adiar a entrada em vigor do SNC-AP para 1 de janeiro de 2018, tendo o Decreto-Lei nº 85/2016 de 21 de dezembro alterado a data de produção de efeitos.

Nesta primeira abordagem introdutória pode, desde logo destacar-se a décalage de tempo entre as publicações dos diplomas do setor privado para o setor público. Tendo presente o objetivo deste estudo, que consiste em identificar os principais desafios e sinergias alcançados com a adoção do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), procurou-se encontrar na literatura os impactos que as mudanças e transposições do normativo proporcionam, designadamente no setor privado.

A metodologia desenvolvida neste estudo apresenta duas vertentes. Numa primeira fase desenvolveu-se a revisão da literatura. Numa segunda fase procedeu-se a análise de diversos documentos relevantes para a temática. Assim, este estudo incorpora uma breve nota introdutória à temática em estudo, refere em seguida os eventuais impactos que as alterações de normativo provocaram no setor privado. Posteriormente, considerados os principais desenvolvimentos da Contabilidade Pública em Portugal, bem como os fundamentos e pressupostos do SNC-AP e o processo decorrente da sua implementação. Por fim analisam-se os resultados e retiram-se as considerações finais.

Todavia, temos desde já de alertar que, este estudo está ainda em desenvolvimento e numa fase incipiente. Pois, o estudo debruça-se nos desafios e sinergias da implementação do SNC-AP, contudo, este é um processo que ainda se encontra a decorrer (com diferentes níveis de implementação) e a sua materialização será tanto mais objetiva quando se verificar na sua plenitude. Assim, como limitação ao estudo apresenta-se desde logo o facto de não poderem ser analisados os documentos de prestações de contas, pois apenas serão emitidos em meados de 2019.

O impacto de um novo referencial contabilístico – Estudos do setor privado

A perspetiva de mudança de referencial contabilístico tem sido vivenciada por várias entidades ao longo dos tempos. Em Portugal, nos últimos anos isso também aconteceu, nomeadamente no setor privado, quer com a publicação do regulamento 1606/2002, quer com o Decreto-Lei 158/2009. Assim, nesse cenário de alteração do normativo contabilístico, diversos foram os estudos que se levaram a cabo para estudar os impactos, nomeadamente nas demonstrações financeiras aquando das novas implementação. Considerando o objetivo deste ponto, apresenta-se em seguida alguns estudos desenvolvidos sobre as transições levadas a cabo no referencial nacional, nomeadamente no que se refere à análise do impacto da transição do Plano Oficial de Contabilidade para as IAS/IFRS [Normas Internacionais de Informação Financeira]:

Tabela I – Estudos que abordam os impactos da transição e implementação de um novo referencial contabilístico em Portugal

Autores:	Título	Principais considerações
Cordeiro, Silva, & Couto (2007)	Measuring the Impact of International Financial Reporting Standards (IFRS) in Firm Reporting: The Case of Portugal.	A adoção das IFRS condicionou a performance e a posição financeira das empresas.
Guerreiro, Rodrigues, & Craig (2008)	The preparedness of companies to adopt International Financial Reporting Standards: Portuguese evidence	O grau de preparação está diretamente relacionado com a dimensão, internacionalização e tipo de auditor (Big 4).
Lopes & Viana (2008)	The transition to IFRS: disclosures by Portuguese listed companies	Os maiores impactos considerados verificaram-se ao nível do reconhecimento dos intangíveis, o tratamento do goodwill e dos instrumentos financeiros.
Lopes & Costa (2010)	O impacto da adoção das IAS/IFRS nas demonstrações financeiras das empresas cotadas na Euronext Lisboa	Os resultados evidenciam práticas contabilísticas menos conservadoras no total do ativo não corrente, no total do ativo e no resultado líquido do período.
Guerreiro, Rodrigues, & Craig (2012)	Factors influencing the preparedness of large unlisted companies to implement adapted International Financial Reporting Standards in Portugal	Concluíram que o grau de preparação das empresas (116) no último trimestre (antes da entrada do SNC) era baixo.

Fonte: Adaptado de (Alegria, Ribeiro, & Nogueira, 2014)

Grande parte dos estudos aborda os impactos nas demonstrações financeiras de empresa cotadas. Todavia, este tipo de entidades não qualifica o tecido empresarial português e também não se consegue fazer uma associação muito grande com as entidades que irão objeto de implementação do SNC-AP. Porém podem auxiliar a identificar alguns pontos de referência na implementação.

Os principais desenvolvimentos da Contabilidade Pública em Portugal

Inicialmente, em Portugal a Contabilidade Pública caracterizava-se por ser uma contabilidade principalmente orçamental baseada no regime de caixa. Todavia, nas últimas décadas assistimos a transformações na Administração Pública impulsionadas por reformas que assentam na corrente do New Public Management⁹ visando a importância da transparência no processo “accountability” (Carvalho & Casal, 2011). Essa corrente aponta para a aproximação e aplicação dos princípios da gestão privada à gestão pública, colocando maior enfoque nos resultados do que nos processos (Hood, 1995; McLaughlin & Osborne, 2005). Como consequência, assistimos a um movimento internacional com vista à harmonização da contabilidade pública, o que conduziu à publicação de 32 Normas Internacionais de Contabilidade Pública (IPSAS10) (Gomes, Fernandes, & Carvalho, 2015).

Em 1990, Portugal iniciou o processo de reforma da Contabilidade Pública que se encetou com a publicação da Lei de bases da Contabilidade (Lei n.º 8/1990). Este diploma legal veio reformular três pontos essenciais da Contabilidade Pública em Portugal, sendo eles: 1) O regime financeiro; 2) O controlo orçamental e 3) A contabilização das receitas e despesas. Este diploma deu origem ao novo Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho. Apesar das melhorias introduzidas na contabilidade pública, faltava uniformidade (Carvalho, 2018).

De forma a tentar colmatar essas lacunas surge a publicação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) em 1997 através do Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro. O preâmbulo deste diploma determina que o principal objetivo do POCP é a “criação de condições para a integração dos diferentes aspectos – contabilidade orçamental, patrimonial e analítica – numa contabilidade pública moderna, que constitua um instrumento fundamental de apoio à gestão das entidades públicas e à sua avaliação.”. Subsequentemente à aprovação do POCP foram ainda aprovados quatro planos setoriais¹¹ da Administração Pública para subsectores

⁹ O *New Public Management* apareceu inicialmente em países anglo-saxónicos, a partir do início dos anos 1980. Esta corrente foi estudada por autores como (Hood, 1991, 1995; Lapsley, 2009; Pollitt, 1995).

¹⁰ IPSAS - International Public Sector Accounting Standards que são adaptações das Normas Internacionais de Contabilidade Pública adotadas pelo International Accounting Standards Board (IASB).

¹¹ O Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL), através do Decreto-Lei n.º 54-A/99, de 22 de fevereiro; O Plano Oficial de Contabilidade Pública para o Setor da Educação (POC Educação), através da Portaria n.º 794/2000, de 20 de setembro; o Plano Oficial de Contabilidade do Ministério da Saúde (POCMS), através da Portaria n.º 898/2000; e o Plano Oficial de Contabilidade das Instituições Públicas do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social (POCISSSS), através do Decreto-Lei n.º 12/2002, de 25 de janeiro.

específicos. Existiam, assim, no setor público cinco planos diferenciados. Com estes planos os principais objetivos da Contabilidade Pública incidiam na aplicação do regime do acréscimo, na integração orçamental e ainda na obtenção informação fiável para a preparação das contas nacionais (Gomes et al., 2015).

O POCP apresenta-se assim como um apoio fundamental ao processo de reforma da Contabilidade Pública que visa a mudança de um sistema contabilístico tradicional para um sistema contabilístico moderno (Jorge, Carvalho, & Fernandes, 2007). Porém, a partir de 2010 e com a mudança de normativo introduzida no setor privado (aprovação do SNC) a Contabilidade Pública ficou novamente mais distante da Contabilidade Privada (Carvalho, 2018).

Portugal, a par dos países europeus, viveu nos últimos anos um período conturbado atravessando uma crise económica e financeira, com naturais repercussões e ajustar as finanças públicas. Fruto dessa crise e após a intervenção por parte de entidades externas verificou-se a necessidade de um reforço da gestão orçamental e consequentemente uma necessidade urgente de informação financeira apropriada e suficiente que expresse a real posição financeira e o desempenho financeiro da Administração Pública (Monteiro, 2016).

Em junho de 2012, deu-se o primeiro passo para a reestruturação da Contabilidade no setor público, aprovando-se assim um novo regime jurídico da organização e funcionamento da Comissão de Normalização Contabilística (CNC). Este novo regime jurídico procedeu à extinção da Comissão Normalização Contabilística Administração Pública (CNCAP), todavia alargou as competências da CNC no âmbito da normalização contabilística do setor público. Neste cenário foi criado pelo Governo, o Comité de Normalização Contabilística Público (CNCPP) tendo como objetivo a emissão de normas contabilísticas destinadas ao setor público.

A nível Europeu, em 2013, foi emitido o Relatório da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu relativo à aplicação de normas de contabilidade harmonizadas do setor público nos Estados-Membros, bem como a adequação das IPSAS para os Estados-Membros. Esse relatório conclui, por um lado que as IPSAS não podem simplesmente ser aplicadas nos Estados-Membros da UE tal como o estavam, dada a sua dimensão e complexidade. Mas por outro reconhece que as IPSAS constituiriam um quadro de referência adequado para o desenvolvimento futuro de um conjunto de normas de contabilidade do setor público europeu, a seguir referido como EPSAS12.

O Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP)

O Decreto-Lei nº 192/2015 de 11 de setembro aprovou o SNC-AP, tendo como referencial as IPSAS bem como o SNC, permitindo assim uma nova aproximação entre os dois setores. Este novo referencial contabilístico tem por objetivo permitir a uniformizar os procedimentos e aumentar a fiabilidade da consolidação de contas (David, Abreu, Segura, Formigoni, &

¹² As EPSAS constituiriam um conjunto de normas de contabilidade harmonizadas do setor público segundo o princípio da contabilidade de acréscimo, adaptado às exigências específicas dos Estados-Membros da UE.

Mantovani, 2016). Tal como dispõem o artigo 3º do referido diploma, o SNC-AP é de aplicação obrigatória em todos os serviços e organismos da administração central, regional e local que não tenham natureza, forma e designação de empresa, ao subsetor da segurança social e às Entidades Públicas Reclassificadas. Em termos gerais, o SNC-AP compreende:

Anexo I: Uma estrutura conceptual que estabelece os princípios essenciais que estão subjacentes à construção das Normas de Contabilidade Pública (NCP);

Anexo II: Um conjunto de 27 NCP específicas para determinadas temáticas, designadamente uma norma relativa à Contabilidade e Relato Orçamental;

Anexo III: Um quadro de contas detalhado que permite conjugar o relato orçamental, o relato financeiro; e

Modelos de apresentação de demonstrações financeiras e de relato orçamental.

De salientar ainda que, o SNC-AP prevê um regime simplificado disponível para as entidades de menor dimensão e risco orçamental, determinado pela Portaria n.º 218/2016, de 9 de agosto.

As Normas de Contabilidade Pública (NCP) são as seguintes:

NCP 1 - Estrutura e Conteúdo das Demonstrações Financeiras;

NCP 2 - Políticas Contabilísticas, Alterações em Estimativas Contabilísticas e Erros;

NCP 3 - Ativos Intangíveis;

NCP 4 - Acordos de Concessão de Serviços: Concedente;

NCP 5 - Ativos Fixos Tangíveis;

NCP 6 – Locações;

NCP 7 - Custos de Empréstimos Obtidos;

NCP 8 - Propriedades de Investimento;

NCP 9 - Imparidade de Ativos;

NCP 10 – Inventários;

NCP 11 – Agricultura;

NCP 12 - Contratos de Construção;

NCP 13 - Rendimento de Transações com Contraprestação;

NCP 14 - Rendimento de Transações sem Contraprestação;

NCP 15 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes;

NCP 16 - Efeitos de Alterações em Taxas de Câmbio;

NCP 17 - Acontecimentos Após a Data de Relato;

NCP 18 - Instrumentos Financeiros;

NCP 19 - Benefícios dos Empregados;

NCP 20 - Divulgações de Partes Relacionadas;

- NCP 21 - Demonstrações Financeiras Separadas;
- NCP 22 - Demonstrações Financeiras Consolidadas;
- NCP 23 - Investimentos em Associadas e Empreendimentos Conjuntos;
- NCP 24 - Acordos Conjuntos;
- NCP 25 - Relato por Segmentos;
- NCP 26 - Contabilidade e Relato Orçamental; e
- NCP 27 - Contabilidade de Gestão.

A implementação do novo SNC-AP encontrava-se prevista, numa fase experimental (a partir de 2016) para um conjunto de entidades denominados de entidades piloto¹³ e para a restante Administração Pública em 2017. No entanto, na reunião do Conselho de Ministros do dia 17 de novembro de 2016 foi tomada a decisão de adiar a entrada em vigor do SNC-AP para 1 de janeiro de 2018.

A Implementação do SNC-AP

Ao contrário do que se verificou no setor privado, o SNC-AP não contempla uma Norma de Contabilidade Pública específica relativa à adoção pela primeira vez das NCP, refira-se que SNC integra a NCRF 3 relativa à adoção pela primeira vez das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro. Porém, a CNC, elaborou um manual¹⁴ de implementação do SNC-AP. Este manual encontra-se estruturado em cinco capítulos que abarcam, nomeadamente, o glossário de termos e expressões, processo de transição tendo em vista a aplicação pela primeira vez do SNC-AP, particularidades relativa ao regime simplificado, explicações detalhadas e exemplos sobre as NCP e por fim notas para a preparação do Anexo às Demonstrações Financeira.

No âmbito da implementação do SNC-AP há também que ter em atenção o acompanhamento realizado pelo Tribunal de Contas, designadamente através dos relatórios de auditoria por si emitidos. Até ao presente já foram realizados quatro relatórios disponibilizados no site do Tribunal de Contas, sendo que de seguida se apresentam os riscos detetados, bem como as principais conclusões:

¹³ A respeito ver as entidade no Anexo à Circular Série A N.º: 1381 da Direção Geral do Orçamento do ano 2016.

¹⁴ Disponível em <http://www.cnc.min-financas.pt/sncap2017.html> (Versão 2 de junho de 2017).

Tabela II – Principais conclusões dos Relatórios de Auditoria do Tribunal de Contas emitidos no âmbito da Implementação do SNC-AP

Relatório:	Risco detetados/conclusões:
Relatório nº 13/2016 - 2ª Secção: Auditoria à Implementação do SNC-AP 2016/07/28 Disponível em: https://www.tcontas.pt/pt/actos/rel_auditoria/2016/2s/rel013-2016-2s.shtm	Ausência de estratégia, liderança e coordenação global do processo de implementação do SNC-AP, da sua articulação com aspetos previstos na nova Lei de Enquadramento Orçamental (LEO) e da correspondente afetação de recursos. O Ministro das Finanças tem, porém, a expectativa da articulação vir a ser assumida pela Unidade de Implementação da LEO. Destaca-se a revisão, prevista para setembro de 2016, dos diplomas relativos à arquitetura orçamental e financeira do Estado que pode levar ao atraso da adaptação dos sistemas de informação ao SNC-AP ou conduzir a um processo de adaptações sucessivas, com acréscimo significativo de custos; Atraso na publicação de diplomas legais, designadamente, até dezembro de 2015, a regulamentação da formação específica inicial e a formação subsequente em contabilidade pública e, até março de 2016, a caracterização dos programas orçamentais, a constituição e regras de funcionamento da Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental; a regulamentação do regime simplificado para entidades de menor dimensão e risco orçamental; a regulamentação da certificação legal de contas das demonstrações orçamentais e a publicação das notas de enquadramento às contas (plano de contas multidimensional); Atraso na aplicação do SNC-AP nas entidades piloto, a tempo de se retirarem sinergias desta fase para as restantes entidades das administrações públicas; Projeto das entidades piloto focado na preparação dos sistemas informáticos para prestar informação aos sistemas centrais, sem testar, por exemplo, a elaboração de balanços de abertura em SNC-AP ou o encerramento das contas, o que limita a sua utilidade para a identificação e resolução prévia de dificuldades; Os requisitos para o exercício da função de contabilista público, no SNC-AP, não estão suficientemente clarificados face às competências e responsabilidades que lhe são cometidas;

	Indefinição da arquitetura da Entidade Contabilística Estado, nomeadamente quanto à articulação de várias entidades da administração pública, sendo necessário definir as respetivas esferas de atuação, responsabilidades e prazos de prestação de informação; Ausência de definição e divulgação de políticas contabilísticas aplicáveis ao perímetro de consolidação e/ou a subsectores da administração pública, necessária à harmonização do tratamento contabilístico efetuado pelos serviços e viabilizando a elaboração de contas consolidadas ou a comparação das respetivas demonstrações orçamentais e financeiras; A correção e fiabilidade da Conta Geral do Estado dependem, em larga medida, da adequação do sistema de controlo interno das administrações públicas. Considerando todas as alterações em curso, esta matéria também carecerá de ajustamentos (entre outros aspetos, assume relevância a certificação das demonstrações orçamentais e financeiras individuais a efetuar por revisores oficiais de contas).
Relatório nº 6/2017 - 2ª Secção: Auditoria à Implementação do SNC-AP 2017/04/18 Disponível em: https://www.tcontas.pt/pt/actos/rel_auditoria/2017/2s/rel_006-2017-2s.shtm	Ausência de: i) definição da coordenação global do processo de transição; ii) definição de uma estratégia de implementação exequível; iii) revisão de diplomas relativos à arquitetura financeira do Estado, que condiciona o desenvolvimento das soluções para implementação do SNC-AP; Atraso na adaptação da maioria dos sistemas locais de contabilidade ao SNC-AP e dos centrais para agregação da informação contabilística. Não se conhecem medidas para assegurar que a adaptação dos primeiros cumpre os requisitos exigíveis; Possibilidade de, em 2017, a experiência piloto se limitar à operacionalização dos sistemas informáticos e contabilização de apenas algumas operações, falhando assim na identificação das dificuldades do processo de transição e condicionando o estudo de soluções que podiam vir a ser aplicadas de forma coerente a todas as entidades. Não se encontram assegurados os procedimentos que conduzam à criação e funcionamento da Entidade Contabilística Estado, nem foram definidos aspetos chave quanto à consolidação do Orçamento do Estado e da Conta Geral do Estado, essenciais para o cumprimento dos prazos previstos para a apresentação de demonstrações orçamentais e financeiras consolidadas de 2019.

Relatório nº 22/2017 - 2ª Secção: Auditoria à implementação do SNC-AP e consolidação de contas (CGE) 2017/11/16 Disponível em: https://www.tcontas.pt/pt/actos/rel_auditoria/2017/2s/rel_022-2017-2s.shtm	Dificuldades na operacionalização do Gabinete de Gestão e Coordenação de Projetos da UniLEO e subdimensionamento das estruturas de apoio ao processo de transição, com prejuízo para a execução das respetivas missões e cumprimento de prazos; Continuam por rever diplomas relativos à arquitetura financeira do Estado, com impacto no desenvolvimento de projetos, respetivos custos e no cumprimento dos prazos, registando-se também atraso na configuração do modelo de formação adequado ao novo normativo; Sensibilização insuficiente das entidades e respetivos dirigentes para uma abordagem integrada do processo de transição para o SNC-AP, com prejuízo para a afetação adequada de recursos em tempo oportuno; A arquitetura técnica de referência do Sistema Integrado de Gestão Financeira Pública não está ainda definida e verifica-se atraso na adaptação dos sistemas contabilísticos ao SNC-AP e sua intercomunicabilidade, com entidades a reconhecer a impossibilidade de efetuar a transição no prazo fixado; Não se encontram assegurados os procedimentos que conduzam à criação e funcionamento da Entidade Contabilística Estado, nem foram definidos aspetos chave quanto à consolidação do Orçamento do Estado e da Conta Geral do Estado, essenciais para o cumprimento dos prazos previstos para a apresentação de demonstrações orçamentais e financeiras consolidadas de 2019.
---	--

Relatório nº 8/2018 - 2ª Secção: Auditoria à Implementação do SNC-AP e da ECE- Relatório 2018/05/30 Disponível em: https://www.tcontas.pt/pt/actos/rel_auditoria/2018/2s/rel008-2018-2s.shtm	A implementação do SNC-AP, após o adiamento de um ano, foi definida para 01/01/2018. Porém, neste ano, para além de terem sido excecionadas da sua aplicação as entidades da administração local e da segurança social, ainda não transitaram todas as entidades a que é aplicável e algumas não se consideram abrangidas. Não foi produzido um relatório de progresso quanto à transição para o SNC-AP, essencial para a monitorização da implementação. Os sistemas de contabilidade locais e centrais não estão ainda plenamente adaptados. A implementação integral do SNC-AP poderá estar comprometida caso não se desenvolvam soluções setoriais específicas. No âmbito da ECE (Entidade Contabilística Estado), foram elaboradas primeiras versões dos manuais de contabilidade e relato e de consolidação bem como o regulamento da ECE, o plano estratégico para o balanço de abertura e o balanço inicial piloto. Não obstante os avanços verificados, falta concretizar etapas essenciais para assegurar a implementação da ECE, nos termos da LEO, como: a calendarização integral do processo de implementação e a conclusão dos processos de identificação das entidades agentes do Estado relevantes para a ECE, das operações contabilísticas a reconhecer e dos sistemas e circuitos de informação para o controlo e contabilização das operações. Agravaram-se os atrasos na execução dos projetos do Plano de Implementação da LEO. A atualização deste Plano é fundamental para reduzir o risco de incumprimentos consecutivos e credibilizar o exigente processo de implementação.
---	---

Fonte: Relatórios de Auditoria do Tribunal de Contas

Sendo os Relatórios de Auditoria do Tribunal de Contas, relatórios de progresso que visam acompanhar e monitorizar todo o processo implementação do SNC-AP, nesta fase de estudo vamos apenas cingir á análise mais detalhada do último relatório disponível.

Neste sentido, destaca-se que as entidades abrangidas pelo SNC-AP dispõem de um manual de implementação, para auxiliar o processo de transição que inclui as respostas às questões mais frequentes. A CNC também responde as dúvidas existente e assegura o funcionamento de um Portal para o esclarecimento de dúvidas contabilísticas. Contudo, e apesar da implementação ter sido adiada por um ano, ainda foram excecionadas da implementação algumas entidades. Assim, o alargamento do período experimental, não produziu os resultados esperados na adaptação dos sistemas centrais e locais.

Outro aspeto referido no relatório é que as entidades coordenadoras apontam a ausência de recursos humanos qualificados como fator, pois compromete a transição, a qualidade da informação contabilística e a capacidade de a utilizar. Note-se ainda que, carece de regulamentação o estatuto do contabilista público.

A LEO prevê a preparação de demonstrações orçamentais e financeiras consolidadas para as entidades públicas (incluindo a ECE) a partir do ano orçamental de 2019, todavia, ainda subsistem dúvidas relativamente ao perímetro da consolidação e demais questões técnicas.

O relatório evidencia ainda o agravamento dos atrasos nos 31 projetos previstos no plano de implementação da LEO, destacando-se a revisão de diplomas basilares da contabilidade pública, que deveria ter sido concluída em 2017.

Considerações finais

Com a aprovação do Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, estamos perante a segunda grande reforma da Contabilidade Pública em Portugal (Carvalho, 2018). Os desafios na adoção do SNC-AP são muitos e variados. Sendo que, a sua implementação tem como meta a melhoria da gestão financeira pública em particular através do reforço da transparência e qualidade da informação financeira disponibilizada. Este processo de transição de normativo é exigente e complexo, mas também desafiador (Monteiro, 2016) dada a natureza, complexidade e especificidade das “Administrações Públicas” envolvidas.

É certo que o setor privado não contou com tanto cuidado por parte das entidades reguladoras, nem com dilatamentos nos prazos, porém os ensinamentos retirados neste setor não devem ser descorados. Assim, face aos estudos apresentados destacámos que grau de preparação para a implementação da transição do normativo, pode estar diretamente relacionado com a dimensão da entidade.

A monitorização/acompanhamento que está a ser feita pelo Tribunal de Contas permite identificar as principais dificuldades existentes, para que estas possam ser ajustadas/corrigidas. Este trabalho conjunto entre diferentes entidades permite reduzir o risco de incumprimentos consecutivos e credibilizar o exigente processo de implementação.

As sinergias ou os reais ganhos com a adoção do SNC-AP serão apenas visíveis num futuro, que se deseja seja próximo! O normativo é ambicioso e o processo de implementação exigente, porém tem em vista a produção de informação mais completa, credível e útil

Em suma, o que mais interessa neste processo de mudança não são os obstáculos, ou as dificuldades, ou a extensão do período de implementação. Mas sim, o resultado final, a produção de informação contabilística e financeira fiável, com uniformização dos procedimentos de forma a aumentar a fiabilidade da consolidação de contas (David et al., 2016).

Tal como já referido na introdução, como limitação ao estudo apresenta-se o facto de não poderem ser analisados os documentos de prestações de contas (demonstrações financeiras e orçamentais), pois apenas serão emitidos em meados de 2019.

Os estudos em torno do SNC-AP estão revestidos de muita atualidade e oportunidade, este é um processo que ainda está em curso e numa fase muito embrionária. Assim, em termos de sugestões para investigação futura quase tudo nos é permitido! Pode-se destacar, designadamente, o estudo da harmonização da aplicação do SNC-AP após a sua real implementação. Bem como o estudo dos impactos das primeiras demonstrações financeiras e orçamentais preparadas em conformidade com o novo normativo. E a consolidação de contas...

Referências Bibliográficas

- Alegria, M. A., Ribeiro, N. A., & Nogueira, S. P. (2014). Impacto da adoção do sistema de normalização contabilística-entidades do setor não lucrativo (SNC-ESNL) nas Santas Casas da Misericórdia: estudo de caso. Paper presented at the XVI Encuentro AECA - Recuperación Económica: confianza e inversión en Europa.
- Carvalho, A. C. P. (2018). A Transição do POC-Educação para o SNC-AP: O Caso do Instituto Politécnico de Leiria. Paper presented at the XVIII Encuentro Internacional AECA - As contribuições da contabilidade para os desafios da gestão pública e privada.
- Carvalho, A. C. P., & Casal, R. C. (2011). El papel del Tribunal de Cuentas en el proceso de "Accountability": Um estudio empírico aplicado a los municipio portugueses. Paper presented at the Conferência XIV Encuentro AECA - Nuevo modelo económico: Empresa, Mercados y Culturas.
- Cordeiro, R., Silva, F., & Couto, G. (2007). Measuring the impact of International Financial Reporting Standards (IFRS) in firm reporting: the case of Portugal. Working Paper n.º 02/2007.
- David, F., Abreu, R., Segura, L., Formigoni, H., & Mantovani, F. (2016). Contabilidade e Auditoria Pública: Evidência Empírica da sua Relação. Paper presented at the I Congresso Internacional de Contabilidade Pública - SNC na Adiministração Pública o desafio da mudança.
- Gomes, P., Fernandes, M. J., & Carvalho, J. (2015). O processo de harmonização internacional da contabilidade pública em Portugal: a perspetiva de diferentes stakeholders. Paper presented at the Congresso dos TOC 20 anos: Uma ambição, um compromisso, um rumo.
- Guerreiro, M. S., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2008). The preparedness of companies to adopt International Financial Reporting Standards: Portuguese evidence. Paper presented at the Accounting Forum.

- Guerreiro, M. S., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2012). Factors influencing the preparedness of large unlisted companies to implement adapted International Financial Reporting Standards in Portugal. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 21(2), 169-184.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Jorge, S. M., Carvalho, J., & Fernandes, M. J. (2007). Governmental accounting in portugal: why accrual basis is a problem1. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 19(4), 411-446.
- Lapsley, I. (2009). New public management: The cruellest invention of the human spirit? 1. *Abacus*, 45(1), 1-21.
- Lopes, P. T., & Costa, J. P. (2010). O impacto da adopção das IAS/IFRS nas demonstrações financeiras das empresas cotadas na Euronext Lisboa. *Revista de Contabilidade e Gestão*(9), 49-86.
- Lopes, P. T., & Viana, R. C. (2008). The transition to IFRS: disclosures by Portuguese listed companies. Paper presented at the European Accounting Association’s Conference, Lisboa.
- McLaughlin, K., & Osborne, S. P. (2005). The new public management in context *New public management* (pp. 19-26): Routledge.
- Monteiro, A. (2016). Os desafios do SNC-AP. *Revisores & Auditores*, 72, 42-47.
- Pollitt, C. (1995). Justification by works or by faith? Evaluating the new public management. *Evaluation*, 1(2), 133-154.
- Saraiva, H., Alves, M. C., & Gabriel, V. (2017). Adaptation of International Accounting Standards: Case of Portugal Accounting and Corporate Reporting (pp. 73-88).

POLÍTICAS DE DEVOLUÇÃO, SATISFAÇÃO E RECOMPRA EM COMPRAS ONLINE DE CONSUMIDORES PORTUGUESES

Carla Susana Santos

Mariana Tavares

João Miguel Lopes

Patrícia Araújo

Francisco Silva

Ricardo Braga

Pedro Magalhães¹⁵

Resumo

As políticas de devolução em compras online são um elemento estratégico de competitividade das empresas. Com objetivo de identificar o nível de satisfação e a influencia deste nas políticas de devolução em lojas online, este estudo quantitativo descritivo, recolheu por questionário eletrónico, 198 respostas, maioritariamente do sexo feminino (63%), casados (47%) e com idade entre 25 e 40 anos de idade (47%). Os resultados demonstram que: (i) as principais motivações para a compra online são a comodidade (72%), os descontos (59%) e a rapidez no processo (40,5%); (ii) Trinta por cento dos consumidores afirma que raramente atentam às políticas de devolução; (iii) Sessenta por cento afirmam estar muito satisfeitos com as compras online e 85% estão satisfeitos com as devoluções, sendo que, 77% afirmam que voltaram a comprar na mesma loja após uma devolução. Termina-se refletindo sobre o perfil dos e-consumers portugueses e sugere-se investigação futura.

Palavras-Chave: e-commerce, compras online, devoluções, satisfação, consumidor

¹⁵ Todos os autores têm a filiação: Ipam/Universidade Europeia-Laureate International Universities, Politécnico de Viseu, Portugal

RETURN POLICIES, SATISFACTION AND RECOMMENDATION ON ONLINE PURCHASES OF PORTUGUESE CONSUMERS

Abstract

Return policies on online purchases are a strategic element of companies' competitiveness. A total of 198 respondents, mostly women (63%), married (47%) and aged (63%) were surveyed by electronic questionnaire to identify their level of satisfaction and their influence on online store return policies. between 25 and 40 years of age (47%). The results demonstrate that: (i) the main motivations for online shopping are convenience (72%), discounts (59%) and speed in the process (40.5%); (ii) Thirty percent of consumers say that they rarely consider return policies; (iii) Sixty percent say they are very satisfied with online purchases and 85% are satisfied with returns, with 77% saying they returned to the store after a return. It ends up reflecting on the profile of Portuguese e-consumers and future research is suggested.

Keywords: e-commerce, online shopping, returns, satisfaction, consumer.

Introdução

O desenvolvimento da tecnologia na informação, provocou significativas mudanças no ambiente empresarial. Para além de transformar a forma como procuramos informação e como comunicamos, a internet transformou também os hábitos de compra (Albertin, 2001). A internet e os dispositivos móveis revolucionaram o mundo, dando oportunidade aos consumidores de pesquisar e comprar a qualquer hora e em qualquer lugar (Leite, 2015), reduzindo o tempo necessário para a comunicação e transmissão de informações, e proporcionando um novo canal de comercialização designado por e-commerce (Rohden, Matos & Curth, 2016).

As empresas adaptaram-se a esta tendência desenvolvendo canais de e-commerce e novas formas de alcançar os seus consumidores, que estão a modificar a forma como se fazem negócios, dado ao amplo acesso a novas tecnologias e recursos online que dispõem, e que permite encontrar distintas informações sobre o produto/serviço (Leite, 2015).

Autores como Che (1996), Wood (2001), Bonifield, Cole e Schultz (2010) consideram as políticas de devolução como um elemento estratégico de competitividade entre as empresas.

Por outro lado, segundo o estudo anual da ACEPI-Associação da Economia Digital (2017) sobre os indicadores relativos ao desenvolvimento da economia digital em Portugal, apenas 39% das empresas nacionais possuem presença online, sendo que apenas 27% destas desenvolvem negócios através da internet.

Este estudo indica também que 97% das grandes empresas estão na internet, baixando este valor para os 81% nos negócios de média dimensão, baixando para 63% nas pequenas empresas e, no caso das microempresas, apenas 32% possuem um website ou presença em redes sociais.

Neste sentido, tendo como ponto de partida as considerações anteriores, revela-se importante identificar o grau de satisfação dos consumidores portugueses, face à situação das políticas de devolução nas transações ao nível dos processos de e-commerce.

E-commerce e satisfação nas políticas de devoluções

E-commerce como vetor de competitividade

Para Rohden, Matos e Curth (2016) a internet, para além de facilitar e minimizar o tempo necessário para a comunicação e transmissão de informações, possibilitou o aparecimento de um novo canal de comercialização - o comércio eletrónico ou e-commerce.

Solomon (2002, citado por Pires, 2012), enumera os benefícios e limitações do e-commerce para o consumidor, destacando como pontos positivos a comodidade do processo, o acesso e diversidade ao produto. Em contrapartida, a falta de segurança, bem como algumas dificuldades no processo de transação, quando comparado com a transação em lojas físicas, apontam algumas das limitações ao e-commerce.

Silva (2015), salienta que a revolução do e-commerce, o aumento da competitividade das empresas e a satisfação do cliente, vieram evidenciar a preocupação dos comerciantes online com as políticas de devolução.

Verificando uma tendência crescente nesta forma de comercialização, Bonifield, Cole e Schultz (2010), defendem que as devoluções aumentam e as políticas de devolução acabam por se tornar mais complexas.

Satisfação do Consumidor

Para Grégoire e Fisher (2006), os consumidores pretendem receber produtos ou serviços de acordo com o dinheiro que investem e esperam ser tratados com respeito e consideração, contudo quando isso não acontece existe uma instabilidade na relação entre o consumidor e a empresa.

A satisfação do cliente enquadra-se na avaliação geral do produto/serviço após a compra, sendo que o resultado das experiências do cliente durante o processo de compra, afeta diretamente o seu comportamento (Kotler, 1997). Vários estudos de satisfação do cliente, consideram que o nível de

resolução do serviço tem um forte impacto nas perceções dos clientes (Kelley & Davis, 1994; McCollough, Berry & Yadav, 2000).

Neste sentido, as devoluções de produtos são um assunto que tem vindo a ser estudado pelas empresas, de forma a reduzir o transtorno causado aos clientes e procurando aumentar a sua satisfação, sendo que as políticas de devolução funcionam como uma garantia para os consumidores perante os produtos e conduzem a que estes paguem um preço superior por um produto (Tsang & Zhou 2005; Ward & Ostrom, 2003).

Políticas de devolução

Davis, Hagerty e Gerstner (1998), salientam que as políticas de devolução se caracterizam como uma vantagem para os consumidores indecisos, relativamente à satisfação das suas necessidades com o produto adquirido. Também Janakiraman, Syrdal e Freling (2015), consideram que os vendedores utilizam a política de devolução como um instrumento para reduzir o risco do consumidor e aumentar a procura. Estas políticas são utilizadas na pré-compra, para indicar um certo nível de qualidade do revendedor e do produto, e na pós-compra, para influenciar a avaliação dos produtos (Bonifield et al., 2010; Kim & Wansink, 2012; Pilík, 2013).

Petersen e Kumar (2009), defendem que as políticas de devolução afetam o comportamento do consumidor nas devoluções e que este tipo de comportamento desempenha um papel importante no processo de trocas B2C, sendo este constatado numa futura compra.

Para Che (1996) as políticas de devolução foram introduzidas como resultado da competição entre as empresas e não apenas devido aos seus lucros e à sua eficiência. Janakiraman, Syrdal e Freling (2015) consideram que os vendedores utilizam a política de devolução como um instrumento para reduzir o risco do consumidor e aumentar a procura.

Os vendedores utilizam a política de devolução em diferentes momentos: na pré-compra, para indicar um certo nível de qualidade do revendedor e do produto, e na pós-compra, para influenciar a avaliação dos produtos (Bonifield et al., 2010; Kim e Wansink, 2012; Pilík, 2013). A devolução de um produto é considerada no processo do pós-compra e contribui para a avaliação da satisfação do consumidor.

Maxham e Netemeyer (2002) ao avaliar as reações dos clientes ao empenho de recuperação de serviços, mostram que a política aplicada tem uma forte influência na satisfação dos consumidores. Aliás, Smith e Bolton (2002) concluíram que a perceção dos clientes sobre estas políticas é fundamental para influenciar a visão global das organizações.

Comportamento reclamante e não-reclamante e Recompra

A reação dos consumidores após uma devolução, depende da forma como esta é conduzida ou resolvida (Comportamento do reclamante e não reclamante). De acordo com Mowen (1992), a reclamação pode ser considerada um efeito secundário do sentimento de insatisfação do consumidor e do não cumprimento das expectativas apresentadas pelas organizações. Para o autor, o comportamento reclamante está relacionada com: (i) Nível de satisfação na compra; (ii) Benefícios face a uma reclamação; (iii) Personalidade do consumidor; (iv) A quem se dirige para reclamar; (v) Recursos para efetuar uma reclamação; (vi) Importância social do produto; (vii) Valor do produto.

Singh (1989), defende que os clientes que reclamam possuem historial relativo a reclamações, pois, de alguma forma, obtiveram benefícios com a reclamação. Para Singh e Wilkes (1996) as empresas devem encarar as reclamações como oportunidades para atingir objetivos.

Entre 54% e 70% de todos os clientes que efetuam uma reclamação, voltarão a fazer negócios com a organização se as reclamações forem resolvidas, podendo chegar a 95% se os clientes sentirem que a reclamação teve resposta imediata. Estes clientes falam a uma média de cinco pessoas acerca da boa experiência que tiveram (Kotler, 2000, citado em Singh, 2006).

Segundos os autores, entre 54% e 70% de todos os clientes que efetuam uma reclamação, voltarão a fazer negócios com a organização, se as reclamações forem resolvidas, podendo chegar a 95% se os clientes sentirem que a reclamação teve resposta imediata. Por fim, os autores referem que estes clientes irão referenciar positivamente a sua experiência a uma média de cinco pessoas.

Apesar da relevância da recompra em e-retails, este tópico recebeu pouca atenção até à data na literatura (Kumar, Pozza e Ganesh, 2013).

Griffis, Rao, Goldsby e Niranjana, (2012), demonstram que as devoluções influenciam significativamente o comportamento do consumidor relativamente à recompra.

Em resposta às variantes que relacionam a satisfação do consumidor com a recompra, Van Vaerenbergh, Orsingher, Vermeir e Larivière (2014), testaram uma estrutura conceptual que ajuda a explicar as razões dos consumidores insatisfeitos com a empresa, se estão dispostos a comprar novamente através da mesma empresa. Holloway, Wang e Parish (2005), verificaram vários aspetos relacionados entre o cliente e o e-commerce, ou seja, satisfação, confiança e compromisso prévios, incluindo outros aspetos para investigar o fenómeno de uma maneira mais ampla, usando uma amostra de não estudantes e focando-se em compras reais em vez de ficção.

No e-commerce a fidelização dos consumidores tem importantes implicações para as empresas e apresenta um estímulo devido a distintos fatores, tais como o alto número de concorrentes e o poder do cliente (Grewal, Chandrashekar e Citrin, 2010).

Direito de cancelamento/arrependimento

Segundo o Artº 9º da Diretiva 2011/83/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de Outubro de 2011, o consumidor (em lojas online) dispõe de um prazo de 14 dias para exercer o direito de retratação do contrato celebrado à distância ou fora do estabelecimento comercial, independentemente do motivo e sem ter de dar uma justificação. Por outro lado, se o comerciante não fornecer ao consumidor a informação relativa ao direito de retratação, o prazo de retratação só expira 12 meses após o termo do prazo de retratação inicial que são os 14 dias.

Em Portugal, encontra-se em vigor o Decreto-Lei n.º 24/2014, de 14 de fevereiro, que rege os contratos celebrados à distância e fora do estabelecimento, e a Lei nº 47/2014, de 28 de julho, que introduz alterações à Lei de Defesa do Consumidor. De acordo com esta legislação, o consumidor tem direito a devolver um bem durante um período de tempo. Trata-se do direito à livre resolução do contrato ou mais conhecido por direito de arrependimento.

Ao comprar na Internet a um vendedor profissional, tem direito a cancelar a sua compra, a devolver os bens adquiridos e a receber de volta o seu dinheiro, sem ser necessário dar justificação.

O direito do consumidor na devolução por insatisfação aplica-se a bens e serviços, independentemente do país da União Europeia onde tenha feito a compra. Todavia, há regras que variam de país para país, sendo que em alguns casos estão protegido pela lei portuguesa e noutros, pela legislação do país em que adquiriu o artigo. O prazo previsto na lei portuguesa para a devolução de um bem comprado online, segue em linha com as normas da União Europeia. É necessário o consumidor ter em atenção que este direito só se aplica se estiver a comprar a um profissional. Se comprar a um particular, não se aplica o direito de cancelamento.

Em conclusão, face à revisão efetuada e à escassez de estudos nesta temática, o objetivo deste estudo é descrever e compreender o comportamento reclamante (hábitos de compra, devoluções e satisfação) em lojas online, em consumidores portugueses.

Metodologia

Neste estudo exploratório, de natureza quantitativa, optou-se por um inquérito por questionário, já que desta forma é possível recolher um grande número de respostas (Leite, 2015).

Os principais objetivos do estudo foram: (i) referenciar os hábitos de compra online; (ii) Identificar Razões que levam os consumidores portugueses a efetuarem compras online; (iii) Descrever os comportamentos de compra de consumidores portugueses no que respeita a devoluções em lojas online; (iv) Estudar a satisfação do consumidor relativamente às devoluções.

Participantes

Participaram neste estudo 198 pessoas, sendo a maioria do sexo feminino (62.6%), com idades entre os 25 e 40 anos (61%) e sendo que eram casados(as) / união de facto (47%) (Tabela 1).

Tabela 1
Caracterização da amostra

	n	%
Sexo		
Feminino	124	62.62%
Masculino	74	37%
Idade		
25 aos 40 Anos	94	47%
40 aos 55 anos	48	24%
18 aos 25 anos	7	13.5%
+ de 55 anos	3	1.5%
Estado Civil		
Casado (a)/ União de Facto	94	47%
Solteiro (a)	90	45%
Divorciado (a) / Viúvo(a)	16	8%
Grau Académico		
Ensino Superior	118	59%
Secundário	79	39.5%
2º Ciclo	3	1.5%
1º Ciclo	0	0%
Situação Profissional		
Trabalhador Por Conta de Outrem	131	65,5%
Trabalhador Por Conta Própria	28	14%
Trabalhador / Estudante	20	10%
Estudante	10	5%
Desempregado	10	5%
Reformado	1	0.5%
Rendimento do Agregado Familiar		
>1500	95	47.5%
1001 – 1500 euros	50	25%
601 – 1000 euros	47	23.5%
<600	8	4%

Fonte: própria

No que respeita ao grau académico, o maior número de inquiridos possuía ensino superior (59%) e relativamente à situação profissional 65,5% dos inquiridos eram trabalhadores por conta de outrem.

Quanto ao rendimento do agregado familiar, a maior fatia de respondentes (47,5%) situa-se no intervalo com rendimentos superiores a 1500€ (mensais).

Instrumento de recolha de dados

De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), quando um inquérito é delineado, é necessário de entre três hipóteses fazer uma escolha: adotar questões de outros inquéritos, adaptar questões de outros inquéritos ou desenvolver as questões de raiz. Para este estudo, o instrumento desenvolvido foi um inquérito por questionário eletrónico, alojado no Google Forms, com duração de preenchimento estimada de 10 minutos e incluía vinte e quatro perguntas, com possibilidade de escolha múltipla, uma de resposta fechada e uma pergunta de resposta aberta.

O questionário final continha 24 perguntas, em cinco domínios principais: (i) A introdução, contendo âmbito, objetivos da investigação e critérios de participação; (ii) Uma área dedicada à recolha de variáveis sócio demográficas (sexo, idade, estado civil, grau académico, situação profissional, rendimento do agregado familiar); (iii) Uma área com questões que identificam os hábitos de consumo das pessoas que habitualmente utilizam o e-commerce; e, (iv) Questões relacionadas com hábitos de leitura das políticas de devolução antes de comprar online, a experiência em devoluções de produtos comprados online e acerca da satisfação do consumidor após ter efetuado uma devolução de um produto comprado online.

Seguindo orientações metodológicas quanto à construção de instrumentos de recolha (Leite, 2015), para garantir que o instrumento tenha qualidade para ser aplicado, foi desenvolvida uma análise semântica e um pré-teste ao questionário com 10 sujeitos. Após verificação de erros de interpretação e compreensão, foram efetuadas melhorias significativas ao instrumento.

Definiu-se que os critérios de participação para os inquiridos: (i) Ter efetuado pelo menos uma compra online no último ano; e (ii) Ter efetuado uma devolução de uma compra online no último ano.

Procedimento de recolha e análise de dados

O questionário foi colocado online no dia 26 de dezembro de 2017 e a primeira resposta foi recolhida na mesma data. A recolha decorreu de forma contínua até ao dia 7 de janeiro de 2018. Os participantes foram informados acerca dos objetivos e critérios do estudo, tendo sido assegurados os cuidados éticos, quer acerca natureza voluntária da participação, quer da garantia de confidencialidade e anonimato.

No início da recolha, em dezembro de 2017, foi criado o link direto para o questionário elaborado no Google Forms, que foi divulgado no Facebook. No dia 7 de janeiro de 2018 foi encerrada a recolha. Obteve-se 200 respostas, porém, após triagem restaram 198 respostas válidas.

Para o estudo dos dados, recorreu-se a medidas de estatística descritiva.

Resultados: apresentação e discussão

Hábitos de Compras Online

Relativamente à frequência de compra online, constata-se que a maior percentagem incide sobre os indivíduos que mensalmente efetua compras entre uma as duas vezes (45.5%). Na tipologia de produtos comprados online, a maioria dos inquiridos desta amostra (63%) afirma comprar artigos de vestuário, seguido de Bilhetes (43.5) e em terceiro lugar artigos de cariz tecnológico (43%). Relativamente às razões que levam os inquiridos a comprar online, a mais votada foi a comunidade (72%), seguida dos Descontos Exclusivos (59%) e a Rapidez do processo (40.5%) (Tabela 2).

Tabela 2

Hábitos de compras online em consumidores portugueses: Frequência, Motivos e Tipos de Produtos

	n	%
Frequência de compra		
1 a 2 vezes / mês	91	45.5
2 vezes / ano	53	26.5
1 vez / ano	24	12.0
2 a 4 vezes / mês	23	11.5
Várias vezes por ano	6	3.0
Não faço	2	1.0
2 em 2 meses	1	0.5
Tipos de Produtos Comprados		
Vestuário	126	63.0
Bilhetes (Espetáculos, Transportes, Outros)	87	43.5
Tecnológicos	86	43.0
Saúde e Beleza	58	29.0
Alimentares	28	14.0
Plataforma de produtos usados	19	9.5
Mobiliário	13	6.5
Livros	9	4.5
Motivos para comprar online		
Comodidade	144	72.0
Descontos Exclusivos	118	59.0
Rapidez	81	40.5
Distância à loja Física	45	22.5
Não existir o artigo em loja	5	2,5
Qualidade e Beleza do Produto	1	0,5

Fonte: própria

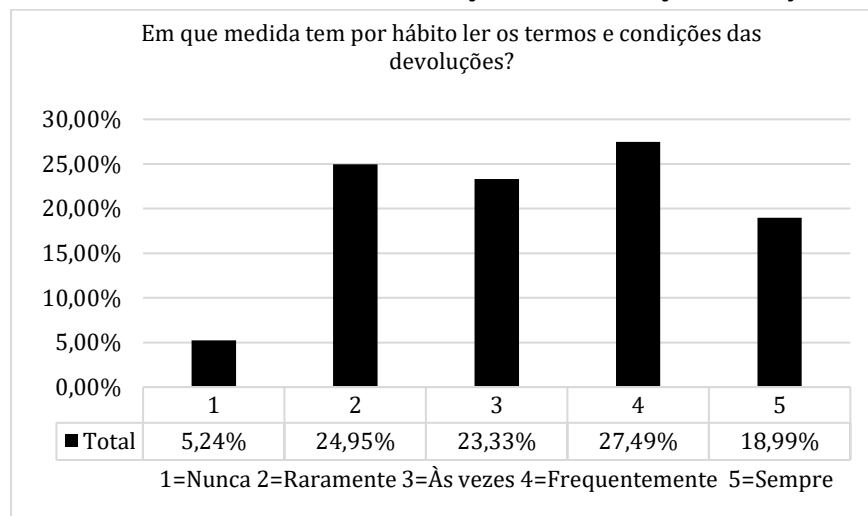
Ademais, um dado adicional mostra que 69% recorrem a lojas nacionais e internacionais, sendo que 16,5% fazem compras em lojas nacionais e 13% em lojas internacionais.

Políticas de Devolução

Relativamente ao hábito de leitura dos termos e condições das devoluções, 18.99% leem sempre as políticas de devolução, 27.49% leem com frequência e 23.33% leem algumas vezes (Figura 1)

Figura 1

Hábitos de Leitura de Termos e Condições das devoluções em lojas online

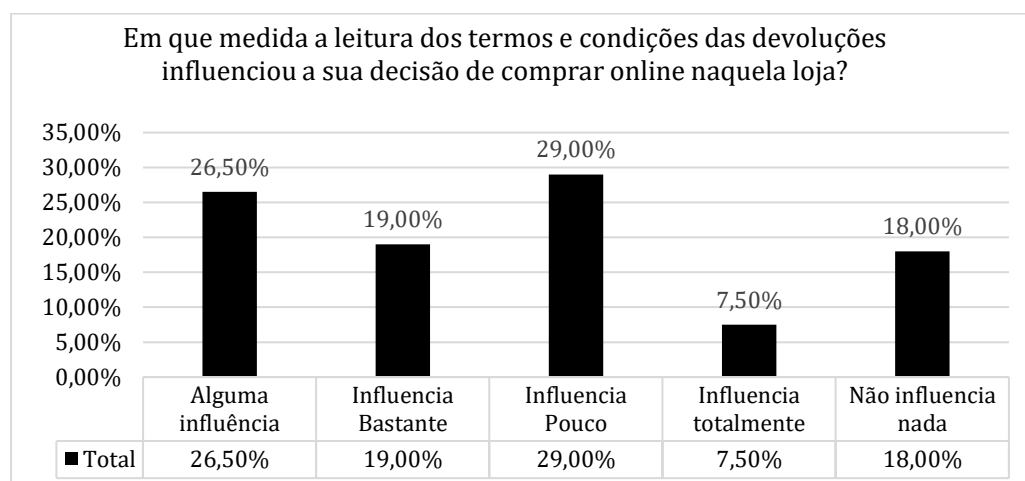


Fonte: própria

Acerca da influência da leitura dos termos e condições das devoluções na decisão de compra online a distribuição das respostas é variada contudo 29% dos inquiridos afirmam que influencia pouco a decisão de comprar naquela Loja (Figura 2).

Figura 2

Influência da leitura dos termos e condições nas devoluções em uma loja online



Fonte: própria

Na Tabela 3. resume-se os resultados dos (i) Sectores onde ocorreram as devoluções, (ii) Motivos que levam a devolver Produtos, (ii) Dificuldades nas devoluções internacionais e (iv) expectativas de soluções por parte dos clientes ao efetuar uma devolução em lojas online.

No que respeita às devoluções internacionais, a maior dificuldade encontrada são os custos de envio (31%). Relativamente à forma como ao inquirido pretende resolver a situação quando efetua uma devolução de um artigo, 57.5% pretende um reembolso e 38% a pretende troca de artigo.

Nesta amostra, os inquiridos reportaram fazer devoluções maioritariamente no sector do vestuário (65%), seguido do setor tecnológico (22.5%) (Tabela 3).

Tabela 3

Motivos para devoluções, Dificuldades internacionais e Expectativas de Soluções pelo cliente

	n	%
Setores onde ocorreu a devolução		
Vestuário	130	65%
Tecnológicos	51	22.5%
Saúde e Beleza	21	10.5%
Alimentares	10	5%
Bilhetes (Espetáculos, Transportes, Outros)	6	3%
Plataforma de produtos usado	6	3%
Dificuldades em Devoluções Internacionais		
Custos de Envio	76	38%
Não tenho tido dificuldades em devoluções	62	31%
Demora no reembolso do dinheiro	36	18%
Dificuldade de comunicação	35	17.5%
Prazos estipulados para devolução	25	12.5%
Não se aplica a mim pois não faço compras internacionais	23	11.5%
Dificuldade do Tracking do artigo		
Dimensões da Embalagem	14	7%
Perda do Artigo pela transportadora	5	2.5%
Motivos para devoluções de Produtos		
Medida/Tamanho	106	53%
Produto Danificado	56	28%
Qualidade do Produto	39	19.5%
Nunca devolvi	14	7%
Prazo de Entrega	3	1.5%
Produto Trocado	2	1%
Expectativas de soluções face à devolução		
Reembolso	115	57,5%
Troca de Artigo	76	38%
Vale de Compra	4	2%
Qualquer um dos 3	2	1%
Que comuniquem	1	0,5%

Fonte: própria

Adicionalmente, foi possível aferir que, quanto aos meios utilizados para a devolução dos produtos no último ano, o posto de correios é o mais usado pelos consumidores portugueses (45,5%), seguido da loja física com 40,5% e o levantamento do produto na residência (15,5%)

Satisfação do consumidor face às compras online e devoluções

No que respeita à satisfação do consumidor, optou-se por três medidas distintas, em escala lickert de cinco pontos (sendo 1- nada satisfeito e 5 Muito satisfeito) e, no geral, os consumidores portugueses avaliam as suas experiências como e-consumers de um forma positiva (Tabela 4.)

A média da satisfação em compras online dos inquiridos é de 3.87 valores (Tabela 4.). Quando os inquiridos são confrontados com uma devolução, em media o seu grau de satisfação com a experiência é de 3.5.

A forma como foi gerida devolução contribuiu a satisfação geral dos consumidores portugueses: com uma media de 3,86 e com 68% dos consumidores a afirmar que contribui bastante ou totalmente para o seu nível de satisfação geral com a loja online (Tabela 4).

Por fim, para avaliar o comportamento de Recompra, foi colocada a seguinte pergunta 'Após a sua experiência numa devolução, voltou a comprar na mesma loja online?'. Os resultados mostram que, após a experiência dos inquiridos numa devolução, 76.5% voltou a comprar na mesma loja online.

Tabela 4

Satisfação em Compras Online, Satisfação face à experiência de devolução, Contributo da Gestão da reclamação para a sua satisfação com a loja online em causa e Recompra

	X-	n	%
Satisfação em Compras Online	3.87		
Nada Satisfeito		2	1%
Pouco Satisfeito		7	4%
Muito Satisfeito		36	18%
Bastante Satisfeito		125	63%
Totalmente Satisfeito		30	15%
Satisfação face à experiência de devolução	3.5		
Nada Satisfeito		8	4%
Pouco Satisfeito		22	11%
Muito Satisfeito		68	34%
Contributo da Gestão da reclamação para a sua satisfação com a loja online em causa	3.86	66	33%
Nada		8	4%
Pouco		10	5%
Muito		46	23%
Bastante		74	37%
Totalmente		62	31%
Intenção de Recompra (na mesma loja onde fez reclamação)			
Sim		154	77%
Não		45	23%

Fonte: própria

Em suma, nesta investigação constata-se que a maior parte dos indivíduos tem o hábito de comprar online uma a duas vezes por mês, sendo que a Comodidade, os Descontos Exclusivos e a Rapidez são principal influência para esta compra.

Constata-se também que a maioria dos consumidores raramente lê os termos e condições das lojas online e que a influência da leitura dos termos e condições das devoluções na decisão de compra online não é considerada significativa para uma boa parte dos consumidores.

A maioria dos inquiridos refere também que após a experiência tida numa devolução de produto voltou a comprar na mesma loja online.

Discussão e Considerações finais

Este estudo teve por objetivo analisar a forma como as políticas de devolução influenciam o grau de satisfação do e-consumer português.

Como conclusão, identificou-se que 72% dos inquiridos, efetua compras online por questões de comodidade, tal como Teo (2006) mencionava, já que a compra online tornou-se uma forma prática e cómoda para aquisição de produtos sem deslocações.

Por outro lado, 59% dos inquiridos da amostra possuem ensino superior, o que vai de encontro à literatura, já que o INE (2016) referenciava que 53% da população portuguesa que faz compras online possui educação ao nível superior. Para além disso, o INE (2016), afirma que a maioria dos e-consumers tem idades compreendidas entre 25 e 34 anos de idade (44%), o que também se aproxima desta amostra cuja faixa de idades se situa entre os entre 25 e 40 anos de idade (47%).

Relativamente aos hábitos de compra, identificou-se que 61% da amostra efetua compras online entre uma a cinco vezes por mês, sendo o vestuário o sector mais escolhido para realizar compras online com 63% dos inquiridos a escolher esta opção.

A confirmar algumas inquietações que motivaram a realização este estudo, 24.95% dos inquiridos desta amostra raramente leem as políticas de devolução e 5.24% admitem que nunca as leem. Por seu turno, sobre a influência que as políticas de devolução têm nos consumidores, apurou-se que 29% da amostra indica que são pouco influenciados pela leitura das políticas na decisão de compra. Apesar de não existir outros dados científicos sobre consumidores portugueses para contrastar e discutir este resultado, é relevante refletir que, o comércio eletrónico ainda sofre de alguns receios por parte de muitos consumidores portugueses e que este resultado deve contribuir para que os retalhistas online incentivem os consumidores a esta leitura.

Quando confrontados com uma devolução, os inquiridos identificam o seu grau de satisfação como 3.5, numa escala lickert de 1 a 5. Justificando que a forma como a devolução foi gerida contribuiu bastante ($X = 3.86$) para o nível geral de satisfação com aquela a loja online.

Face a uma das questões centrais deste estudo, 76.5% dos inquiridos afirma que voltariam a comprar na mesma loja online (recompra), após ter efetuado uma devolução.

Este resultado vem de encontro a Griffis, Rao, Goldsby e Niranjan, (2012) que defendem que as devoluções influenciam significativamente o comportamento do consumidor relativamente à

recompra. Também Singh (2006) afirmava que entre 54% e 70% de todos os clientes que efetuam uma reclamação, voltarão a fazer negócios com aquela organização e que, caso as reclamações sejam bem geridas este valor pode atingir 95%. Nesta amostra de e-consumers portugueses, 77% têm intenção de comportamento de recompra na mesma loja onde realizaram devolução.

Face a todos estes resultados, e apesar de não ter literatura científica para discutir mais prolongadamente a evolução destes dados, é impossível inferir que, no geral, os consumidores portugueses estão está satisfeito com as lojas online e com a forma como as devoluções são geridas.

Isto pode reforçar a ideia de crescimento no e-commerce em Portugal, uma vez que consumidores satisfeitos tenderão a fazer mais compras pela mesma via, o que vem de encontro às previsões da Acepi (2017), que prevê um aumento do e-commerce em Portugal, de 36% em 2017 para 59% em 2025.

Em suma, as políticas de devolução são uma preocupação para os retalhistas online, criando vantagens quando existe a possibilidade de recuperar o produto devolvido ou quando conseguem vender aos consumidores insatisfeitos outro produto alternativo (Davis, Hagerty e Gerstner, 1998), já que os retalhistas utilizam a política de devolução como um instrumento para reduzir o risco do consumidor e aumentar a procura (Janakiraman, Syrdal e Freling (2015). Neste sentido, e na optica do retalho online, a política de devoluções e sua gestão parece estar a decorrer de forma bem sucedida no e-commerce português.

Como considerações finais, há que refletir sobre algumas limitações deste estudo, refere-se a amostra pequena e a ausência de análises de estatística inferencial que, apesar de se tratar de um estudo descritivo, poderia trazer mais-valia na compreensão do perfil do e-consumer português.

Quanto a investigação futura, sugere-se estudos com maiores amostras e estudos comparativos com a população europeia. Ademais, é pertinente efetuar estudos mais aprofundado acerca das políticas de devolução praticadas pelas lojas online, procurando compreender como os termos de serviços são apresentados às pessoas de acordo com a facilidade de acesso a estes na plataforma por parte dos consumidores e a compreensão e aceitação destes termos no processo de compra online.

Referências bibliográficas

- ACEPI/IDC. (2017). Portugal Digital Summit 2017. Consultado em 12 de novembro. Retrieved from [:https://summit.portugaldigitalweek.pt/](https://summit.portugaldigitalweek.pt/).
- Albertin, A. L. (2000). O Comércio Eletrônico evolui e Consolida-se no Mercado Brasileiro. Revista de Administração de Empresas, 40(4), 94–102. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a09.pdf>

- Bonifield, C., Cole, C., & Schultz, R. L. (2010). Product returns on the Internet: A case of mixed signals? *Journal of Business Research*, 63(9–10), 1058–1065. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.12.009>
- Che, Y. (1996). Customer Return Policies for Experience Goods. *The Journal of Industrial Economics*, 44(1), 17–24. <https://doi.org/10.2307/2950557>
- Davis, S., Hagerty, M., & Gerstner, E. (1998). Return policies and the optimal level of “hassle.” *Journal of Economics and Business*, 50(98), 445–460. [https://doi.org/10.1016/S0148-6195\(98\)00013-7](https://doi.org/10.1016/S0148-6195(98)00013-7)
- Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, 17(1), 31–46. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-3796-4>
- Grewal, R., Chandrashekar, M., & Citrin, A. V. (2010). Customer satisfaction heterogeneity and shareholder value. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 47(4), 612–626. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.612>
- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J., & Niranjan, T. T. (2012). The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, 30(4), 282–294. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.002>
- Holloway, B. B., Wang, S., & Parish, J. T. (2005). The role of cumulative online purchasing experience in service recovery management. *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 54–66. <https://doi.org/10.1002/dir.20043>
- INE – Instituto Nacional de Estatística (21 de Novembro de 2016). Estatísticas das comunicações em Portugal. Consultado em 10 de novembro de 2017 e disponível em <http://biblioteca.ine.pt/>
- Janakiraman, N., Syrdal, H. A., & Freling, R. (2015). The Effect of Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions: A Meta-analytic Review. *Journal of Retailing*, 92(2), 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.11.002>
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 52–61. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0092070394221005>
- Kim, J., & Wansink, B. (2012). How Retailers’ Recommendation and Return Policies Alter Product Evaluations. *Journal of Retailing*, 88(4), 528–541. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.04.004>
- Kotler, P. (1997) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9th Ed. Upper Saddle River:Prentice Hall.
- Kumar, V., Pozza, I. D., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction-loyalty relationship: Empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246–262. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.02.001>
- Leite, A. (2015). *Fatores de Sucesso no E-commerce: Fatores de Sucesso no E-commerce Uma Perspetiva Operacional*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão. Retrieved from: <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/19297/1/TFM Andre Leite Msc Gestao Fatores de Sucesso no E-commerce - Uma Perspetiva Operacional 2015.pdf>
- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57–71. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.57.18512>
- McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121–137. <https://doi.org/10.1177/109467050032002>

- Mowen, J. (1992), "The Time and Outcome Valuation Model: Implications For Understanding Reactance and Risky Choices in Consumer Decision Making", IN John F. Sherry, Jr. and Brian Sternthal (eds.). NA - Advances in Consumer Research, Vol 19. Provo: Association for Consumer Research, p. 182-189.
- Petersen, J. A., & Kumar, V. (2009). Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 73(3), 35–51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.35>
- Pilík, M. (2013). Selected factors influencing customers' behaviour in e-commerce on B2C markets in the Czech Republic. 7th European Conference on Information Management and Evaluation, ECIME 2013, 121–128. Retrieved from: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84893605837&partnerID=tZ0tx3y1>
- Pires, L. G. (2012). A insatisfação do consumidor em compras pela internet. Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do grau de Bacharel em Administração. Retrived from: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/73016>
- Rohden, S. F., Matos, C. A., & Curth, M. (2016). Intenções de Recompra e Confiança do Consumidor On-line, 9–24. <http://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n45p9>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, a. (2009). Research Methods for Business Students. Business (Vol. 5th). <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Silva, M. A. (2015). Políticas de devolução em lojas online de pronto-a-vestir: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia - Universidade do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Economia e Administração de Empresas. Retrived From: https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=32989
- Singh, A. (1989). Review Article: Digital change detection techniques using remotely-sensed data. *International Journal of Remote Sensing*, 10(6), 989–1003. <https://doi.org/10.1080/01431168908903939>
- Singh, J., & Wilkes, R. E. (1996). When Consumers Complain: A Path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, p. 350-366. <https://doi.org/10.1177/0092070396244006>
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5–23. <https://doi.org/10.1177/03079450094298>
- Teo, T. S. H. (2006). To buy or not to buy online: Adopters and non-adopters of online shopping in Singapore. *Behaviour and Information Technology*, 25(6), 497–509. <https://doi.org/10.1080/01449290500256155>
- Thirumalai, S., & Sinha, K. K. (2011). Customization of the online purchase process in electronic retailing and customer satisfaction: An online field study. *Journal of Operations Management*, 29(5), 477–487. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.11.009>
- Tsang, A. S., & Zhou, N. (2005). Newsgroup participants as opinion leaders and seekers in online and offline communication environments. *Journal of Business Research*, 58(9), 1186-1193.
- Van Vaerenbergh, Y., Orsingher, C., Vermeir, I., & Larivière, B. (2014). A Meta-Analysis of Relationships Linking Service Failure Attributions to Customer Outcomes. *Journal of Service Research*, 17(4), 381–398. <https://doi.org/10.1177/1094670514538321>
- Ward, J. C., & Ostrom, A. L. (2003). The Internet as information minefield: An analysis of the source and content of brand information yielded by net searches. *Journal of Business Research*, 56(11), 907–914. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00277-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00277-6)

Wood, S. L. (2001). Remote Purchase Environments: The Influence of Return Policy Leniency on Two-Stage Decision Processes. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 157–169.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.157.18847>

MOTIVAÇÕES E HÁBITOS DE COMPRAS ONLINE DE ARTIGOS INFANTIS EM CONSUMIDORES PORTUGUESES: UM ESTUDO DESCRITIVO

Joana Cardoso¹⁶

Patrícia Araújo¹⁷

Rosina Fernandes¹⁸

Rosa Burmester¹⁹

Nuno Oliveira²⁰

João Barros²¹

Gonçalo Baptista²²

Resumo

O e-commerce é atualmente um meio fulcral para o sucesso empresarial (Marques, 2017) e as compras online ganham cada vez mais peso face às lojas físicas, em Portugal e no mundo (SIBS, 2016). Neste estudo, descreve-se as motivações e hábitos de compra online de artigos infantis. Participaram num questionário online 240 consumidores, 86.33% do sexo feminino, maioritariamente com idade entre 31 e 40 anos (58.3%), casados (76.3%) e com filhos (83.3%). Os resultados demonstram que: (i) os e-consumers de artigos infantis são sobretudo mães (61.3%); (ii) as principais razões para comprar online são a 'Facilidade de compra' (67.5%) e a 'Comodidade' (47.9%); (iii) as categorias de produtos mais adquiridas são 'Roupa' (82.1%) e 'Brinquedos' (47.9%); (iv) as dimensões mais valorizadas são a 'Poupança de tempo' (74.24%) e o 'Preço' (68.74%). Discute-se resultados e reflete-se que Portugal segue na linha do fenómeno largamente descrito por Ayadi e Muratore (2017) das 'Digimoms'.

Palavras-Chave: Motivações, Compras online, Consumidor, Digimoms, Artigos infantis.

¹⁶ Ipam/Universidade Europeia-Laureate International Universities, Politécnico de Viseu, Portugal

¹⁷ Ipam/Universidade Europeia-Laureate International Universities, Politécnico de Viseu, Portugal

¹⁸ ESEV-Instituto Politécnico de Viseu, Portugal

¹⁹ Ipam/Universidade Europeia-Laureate International Universities, Politécnico de Viseu, Portugal

²⁰ Ipam/Universidade Europeia-Laureate International Universities, Politécnico de Viseu, Portugal

²¹ Ipam/Universidade Europeia-Laureate International Universities, Politécnico de Viseu, Portugal

²² Ipam/Universidade Europeia-Laureate International Universities, Politécnico de Viseu, Portugal

MOTIVATIONS AND HABITS OF ONLINE PURCHASES OF CHILDREN'S ITEMS IN PORTUGUESE CONSUMERS: A DESCRIPTIVE STUDY

Abstract

E-commerce is currently a key medium for business success (Marques, 2017) and online shopping is gaining more weight vis-a-vis physical stores in Portugal and the world (SIBS, 2016). This study describes the motivations and buying habits of children's articles online. A total of 240 consumers participated, 86.33% female, mostly between 31 and 40 years old (58.3%), married (76.3%) and with children (83.3%). The results show that: (i) e-consumers of children's articles are mainly mothers (61.3%); (ii) the main reasons for buying online are 'Ease of purchase' (67.5%) and 'Comfort' (47.9%); (iii) the categories of most acquired products are 'Clothing' (82.1%) and 'Toys' (47.9%); (iv) the most valued dimensions are 'Time saver' (74.24%) and 'Price' (68.74%). We discuss results and reflect that Portugal follows the line of the phenomenon widely described by Ayadi and Muratore (2017) of the 'Digimoms'.

Keywords: Motivations, Online shopping, Consumer, Digimoms, Children's articles.

Introdução

O avanço da tecnologia tem trazido vantagens diversas no âmbito das transações comerciais, quer para as empresas, quer para o consumidor. Lucas (2018) aponta alguns fatores que têm contribuído para a rápida evolução deste mercado, entre os quais se destaca a comodidade para o consumidor que, geralmente, consegue preços mais baixos por este meio, com a possibilidade de consultar opiniões de outros compradores. As empresas que têm vindo a apostar neste setor, e que acompanham esta tendência por parte de um novo grupo de consumidores, verificam os efeitos positivos ao nível económico, na medida em que ultrapassam barreiras geográficas e ganham novos clientes, podendo baixar o preço do produto e aumentar a competitividade no mercado, tudo sem limite de horários (Dias, 2018). Com efeito, a evolução do mercado tende em direccionar o consumo para as novas plataformas e o comércio online vem solidificando a sua posição enquanto importante meio de comunicação entre comprador e empresa, estando à distância de um toque, com utilização crescente por consumidores cada vez mais heterogéneos (Nascimento, Silva, & Santos, 2009).

Portugal tem acompanhado estas tendências, sendo que o volume de negócios de 2017 em e-commerce no nosso país foi de 4,7 milhões de euros, verificando-se um crescimento de 12% em relação ao ano anterior (Dias, 2018; SIBS, 2016). Em 2014, no nosso país, os artigos de puericultura foram os mais comprados online, por mulheres, via telemóvel e sobretudo a partir das 19h (Arlandis, 2015). A autora refere que a vida agitada das mães neste século XXI leva a que evitem deslocações e filas para compras.

Atendendo a estas tendências de mercado, pensamos que será importante explorar as motivações dos consumidores, os seus hábitos de compra e o seu perfil, no caso específico deste trabalho, no âmbito da aquisição de produtos e serviços infantis online.

2. E-commerce e compradores online de artigos infantis

2.1. Conceito de e-commerce

Durante o período da Guerra Fria, as duas grandes superpotências mundiais envolvidas no conflito sentiram necessidade de implementar medidas de segurança adicionais, de forma a proteger informação secreta. Assim, a União Soviética e os Estados Unidos da América, através de pesquisas militares, desenvolveram o que viria a ser conhecido mais tarde por Internet, criando desta forma um modelo mais seguro de trocas de dados (Silva, 2003).

Hoje a Internet constitui-se como um recurso de comunicação com inúmeras vantagens em diversas áreas, incluindo na economia. Olson e Olson (2000) realçam que a Internet trouxe uma nova era económica, afirmando que atualmente os consumidores estão familiarizados com as compras online. Nesse sentido, os autores salientam que a habilidade das empresas na colocação dos seus produtos ou serviços online de uma forma apelativa pode ser fundamental para o sucesso nas vendas. Outro ponto que os autores destacam é o facto de os consumidores conseguirem comunicar entre si e partilhar experiências, tornando o mercado muito mais aberto e exigente. Com efeito, a Internet ajuda a dinamizar a relação entre empresa e consumidor pois torna a sua comunicação e negociação rápida e direta. Essa relação pode ser feita através dos diversos canais oferecidos online, nomeadamente canais de publicidade, de compra ou de suporte à venda (Chaudhury, Mallick, & Rao, 2001).

É neste contexto de transações que podemos situar o conceito de e-commerce. Cameron (1997) afirma que as compras online correspondem a transações efetuadas através de um meio eletrónico, independentemente de ocorrerem entre empresas ou entre uma empresa e o consumidor. O e-commerce, ou comércio eletrónico, define-se então como um tipo de comércio cujas transações são efetuadas através de plataformas eletrónicas online, sejam tablets, computadores ou smartphones. É utilizado para a comercialização de todo o tipo de produtos, permitindo que consumidores possam comprar bens ou serviços a empresas localizadas no outro lado do mundo (Ecommerce News, 2017).

2.2. O início das compras online

O e-commerce surge no início dos anos 70 quando os mercados financeiros criam o serviço Electronic Funds Transfer (EFT) que permite a realização de transferências eletrónicas entre bancos e redes

privadas (Silva, 2003). Segundo a mesma fonte, nos finais dos anos 70, o e-commerce expandiu-se sob a forma de mensagens eletrónicas através do Electronic Data Interchange (EDI) e do correio eletrónico, sendo que o EDI se refere à transferência de dados de aplicação para aplicação e o correio eletrónico à troca de informação de pessoa para pessoa. É nesta altura que, de acordo com Régis (2017), em 1979, Michael Aldrich surge com o shopping online e, em 1981, uma empresa britânica de turismo, a Thomson Holidays realiza a primeira transação. Contudo, Silva (2003) afirma que é nos anos 90, com o aparecimento da World Wide Web que se dá o grande boom do comércio eletrónico. Com efeito, segundo o autor, o primeiro produto anunciado no site Ebay (uma das empresas de comércio eletrónico mais conhecida em todo o mundo) foi em 1995 e, em 2002, inicia-se a primeira disputa virtual com outra empresa de e-commerce, a Nice Retail. Cinco anos depois, a Google Adwords (principal serviço de publicidade da Google) ultrapassa em 21 milhões de dólares o seu volume de negócios (Silva, 2003). O autor acrescenta que o site Groupon (o maior site de e-commerce local, promovendo descontos em diversos estabelecimentos) é apresentado no ano seguinte. Em 2010, surge o Mobile Commerce (uso de dispositivos móveis para compras na Web) e dois anos mais tarde, o Social Commerce (e-commerce que envolve o uso de redes sociais virtuais) torna-se uma tendência de mercado dos Estados Unidos da América (Régis, 2017). Segundo a mesma fonte, é a partir do ano de 2013 que o e-commerce aumenta fora dos EUA, na medida em que o acesso e a facilidade na utilização de soluções tecnológicas mais sofisticadas começam a proliferar globalmente.

Apesar desta curta história, o e-commerce constitui-se hoje como um mercado consolidado a uma escala global, incluindo no nosso país, como veremos no ponto que se segue.

2.3. O mercado atual do e-commerce em Portugal

O estudo realizado pela E-commerce Foundation, em 2017, mostra que 49% dos portugueses usam a Internet todos os dias, 89% nos telefones móveis. A mesma fonte aponta que o mercado em Portugal de e-commerce continua a crescer e prevê-se que, em 2020, 84% da população portuguesa use a Internet e gaste cerca de 1000€ anualmente. De facto, de acordo com a SIBS (2016) a percentagem de portugueses com idade superior a 15 anos que compra em lojas online ronda atualmente os 36% (sendo a percentagem média europeia de 43%). Segundo a mesma fonte, o e-commerce em Portugal atingiu os 3,5 milhões de euros, em 2015, um crescimento de 8% ao ano; mais de 35% da população nacional com mais de 15 anos fez pelo menos uma compra online no último ano, ainda assim, Portugal apresenta-se com resultados inferiores, em termos de vendas online, quando comparado com outros países europeus. A SIBS (2016) justifica o crescimento do e-commerce em Portugal com base no aumento das vendas de equipamentos tecnológicos móveis. No seu inquérito, em 2016, para perceber os hábitos de consumo online, verificou que a percentagem de inquiridos com menos de 55 anos que

já comprou algum produto ou serviço online ultrapassou os 80%. A título de curiosidade, este estudo revela que: 20% das compras dizem respeito a produtos de eletrónica; 19% vestuário e, com a mesma percentagem, viagens; 17% livros; 11% produtos de beleza; 6 % alimentação e com a mesma percentagem as apostas online; surgindo com 4% as aplicações.

Estes resultados devem-se ao facto de a Internet possibilitar hoje o acesso a milhares de lojas online, tendo-se vindo a verificar um aumento da confiança dos consumidores em relação a este meio de compra, pelo que as empresas, de diversos setores, têm também investido mais na comercialização online. Vimos, contudo, que estas tendências se verificam sobretudo em consumidores com idades inferiores a 55 anos. Para além desta particularidade relativa à idade, como podemos caracterizar o perfil dos compradores online e as suas motivações de consumo em e-commerce?

2.4. O consumidor online: perfil e motivações

Nesta seção, analisam-se as características sociodemográficas e motivações que influenciam o comportamento dos consumidores online.

Os novos consumidores estão conectados com regularidade e tornou-se hábito a utilização do meio digital na busca de informações, preços e compra online (Lacão, 2016). Segundo Sant'ana (2015) esta nova classe de consumidores possui um perfil exigente, recorrendo à Internet para fazer pesquisas e comparações de preços. Segundo a mesma fonte, tentar perceber este novo tipo de consumidor é um grande desafio para as organizações que têm vindo a apostar na qualidade dos seus serviços a partir de fatores como a facilidade na consulta do site e confiança na compra através da qualidade de atendimento e do serviço pós-venda.

O perfil destes consumidores tem vindo a ser estudado, tendo-se verificado que os homens geralmente têm mais interesse nos vários tipos de gadgets e as mulheres frequentemente preferem a compra por catálogo físico; contudo, as mulheres que usam a Internet para fazer compras, compram com mais frequência que os homens (Monswé, Dellaert, & Ruyter, 2004). Também no estudo de Lacão (2016) as mulheres compram com mais frequência que os homens. Hasan (2010) corrobora que o género é um elemento que influencia significativamente o processo de compra online. Os homens gastam mais, sobretudo em telemóveis e gadgets, as mulheres despendem menos e interessam-se por roupas e alimentação (Saraiva, 2012).

Segundo Monswé et al. (2004) a educação e o rendimento estão diretamente ligados entre si. Quanto maior o nível de educação, mais confortáveis estão com a utilização de novas tecnologias, dado que é requerido um determinado nível de aptidões para realizar compras online. Quanto maior é o

rendimento, maior a tendência para comprar. Contudo, no estudo de Lacão (2016) a escolaridade e o rendimento não influenciam o comportamento do consumidor online.

De acordo com os dados da E-commerce Foundation (2017), em Portugal, em 2016, a população era de 10 833 816, sendo 86% utilizadores da Internet, registando-se com mais compras online a faixa etária entre os 25 e os 54 anos, representando 41, 9% do consumo total, dos quais 20,7% mulheres e 21,2% homens. Uma faixa etária aproximada (25 aos 49 anos) é apontada por Lacão (2016) como a que mais compras faz online.

Quanto às motivações, para os consumidores, a conveniência e a acessibilidade são os pontos mais importantes na realização de uma compra online (Monsuwé et al., 2004). De acordo com estes autores, as experiências anteriores influenciam as compras futuras e a atitude do consumidor online pode variar em função do tipo de produto ou serviço. Rohm e Swaminathan (2004) também acreditam que a conveniência e, neste caso, a variedade na procura são as principais motivações do consumidor online, pois através da informação disponível, é possível procurar, comparar e comprar com mais rapidez qualquer produto ou serviço. Os consumidores que estão mais motivados por conveniência são os que procuram produtos mais específicos (Hasan, 2010). Com efeito, alguns fatores influenciadores na intenção de compra do consumidor online são realçados quando se fala de conveniência, como a disponibilidade, a mobilidade e a ausência de distância geográfica. A necessidade de produtos específicos, difíceis de encontrar offline e as alternativas diferentes, são referidos como um valor acrescido. O carácter utilitário do produto ou serviço é o foco da compra online, mas o risco e a satisfação influenciam as compras futuras (Saraiva, 2012). Lacão (2016) realça que más experiências em compras online anteriores influenciam negativamente o futuro das compras e que a intenção de compra é influenciada pela privacidade, segurança, acessibilidade, facilidade, variedade e rapidez.

Estes perfis e motivações podem ser alvo de alterações se nos centrarmos em diferentes setores de compras, com as suas especificidades, como veremos no ponto que se segue.

2.5. Compra de artigos infantis online

A indústria de venda de artigos infantis online move milhões e é visível uma enorme evolução do mercado nos últimos 5 anos. De facto, o mercado infantil enquanto segmento de negócio, constituiu-se cada vez mais como uma oportunidade para as empresas a nível global, tendo-se verificado um aumento no desenvolvimento de produtos e serviços dedicados aos mais novos, publicitados com recurso a técnicas diferenciadas que possibilitem chamar a sua atenção, utilizando, por exemplo, pessoas famosas como meio de comunicação para chegar aos mais jovens (Duarte, 2010).

De acordo com McNeal (1989) existem dois motivos pelos quais a área infantil representa um mercado com particular interesse. Primeiro, pelo facto de serem consumidores ativos de uma forma constante e, simultaneamente, por serem consumidores secundários, já que servem como influenciadores de consumo, persuadindo os próprios pais/mães a comprarem. Em determinadas situações, chegam mesmo a ter um papel definitivo no ato da compra por parte dos seus familiares. De acordo com Alves (2002, cit. por Ferreira, 2013) a criança funciona como um elemento influenciador no processo de compra dos pais/mães, que tomam em consideração a sua opinião relativamente a produtos ou serviços que pretendem comprar. Para além disso, para McNeal (1989), a criança é um consumidor mesmo antes do seu nascimento, na medida em que há todo um conjunto de produtos, tais como roupa, artigos de higiene, decoração, alimentação, entre outros, que são comprados com o objetivo de satisfazer as necessidades de um novo consumidor e que irão acompanhá-lo ao longo do seu crescimento.

2.6. Comportamento do consumidor online: as crianças, os adultos e as digimums

De acordo com Corrêa (2007) as crianças, atualmente, reconhecem e falam sobre algumas marcas divulgadas pelos media, que influenciam ativamente as compras das suas famílias. Duarte (2010) verificou que as crianças são influenciadas no consumo por personagens, concluindo que as celebridades humanas são as preferidas, sobretudo as do sexo feminino. O autor refere que as crianças que têm famílias com um maior poder de compra são mais facilmente influenciáveis por celebridades e que a vontade da compra de um produto aumenta quando associada a uma celebridade humana. Acrescenta que a nova geração está cada vez mais envolvida num ambiente que proporciona o consumo sob o efeito direto da publicidade. As crianças já se apercebem do posicionamento das marcas e dão preferência a um produto não pelas suas qualidades, mas muitas vezes apenas pela sua associação a determinada marca (Duarte, 2010).

Ferreira (2013) sistematiza um conjunto de etapas do processo de decisão de compra por parte das crianças: i) a criança tem ideia do produto (reconhecimento do problema); ii) procura informações sobre o mesmo e cria bases de decisão (busca de informação); iii) dá a sua opinião na discussão e escolhe o produto (avaliação de alternativas); iv) e toma algumas subdecisões sobre a compra, por exemplo, onde adquirir o produto (compra/decisão de compra). À medida que a criança vai crescendo, o papel do marketing vai-se tornando cada vez mais ativo nas suas vidas, sobressaindo a ideia de que será cada vez mais um consumidor ativo (Mcneal, 2007).

Neste processo, os adultos são, frequentemente, influenciados pelas crianças. A título de exemplo, Guber (1993) salientava que cerca de 80% das crianças a nível mundial com idades compreendidas entre os seis e os quatorze anos são influenciadoras ativas dos seus pais/mães no momento da escolha

dos cereais a comprar ou na compra de determinado modelo ou marca de Jeans (neste caso, 78%). A compreensão deste processo de influência da criança na tomada de decisão na compra dos adultos da família é crucial para as empresas definirem as suas estratégias de marketing infantil (Ferreira, 2013).

Nestas dinâmicas familiares o papel da mãe enquanto consumidora online tem vindo a destacar-se nos últimos anos. Segundo Ayadi e Muratore (2017) o termo *digimums* aparece em 2007, em França, e refere-se às utilizadoras dedicadas à Internet, mais direcionadas para o e-commerce, com idades compreendidas entre 25 e 49 anos, com pelo menos um filho dependente. Em 2011, a Médiamétrie²³ calculou que em existiam quase 9 milhões de *digimums*. De acordo com Ayadi e Muratore (2017) as tecnologias, para estas mães digitais, permitem-lhes comunicar, obter informação, comprar online e dar opiniões acerca de produtos e serviços que lhes interessam como mães. Segundo os autores, são intituladas como *hyper-connected* e procuram uma maior independência e desempenho nas suas vidas pessoais e profissionais. Trabalham e estão em constante pressão para poupar o seu tempo. Para Ayadi e Muratore (2017) este novo público-alvo é bastante variado e complexo podendo sistematizar-se quatro tipos de *digimums* de acordo com as suas atitudes e comportamentos: a *Practical Digital Mum* usa a Internet apenas para obter informações; a *Shopping Digital Mum* compra produtos e serviços frequentemente através da Internet e exerce tarefas administrativas; a *Social Digital Mum* usa as redes sociais com frequência para obter informação e faz menos compras online que a *Shopping Digital Mum*; e, finalmente, a *Social and Shopping Digital Mum*, que se encontra online frequentemente, usando as redes sociais para dar e obter informação, fazendo também compras online com muita frequência. Para Ayadi e Muratore (2017) cada um destes perfis das *digimums* mostra que estas estão cada vez mais a comprar online e a gastar menos tempo em lojas físicas, ou seja, os seus hábitos de compra estão a mudar, pelo que o investimento no seu estudo é fundamental, como procuramos fazer na investigação apresentada em seguida.

3. Apresentação do estudo

3.1. Objetivos e opção metodológica

Este estudo exploratório, de natureza quantitativa, procurou encontrar resposta para as seguintes questões de investigação: Quais os artigos infantis mais procurados online? Qual o perfil do consumidor online de produtos infantis? Quais os motivos que influenciam a compra online de artigos infantis? Qual a influência das crianças no ato de compra online?

²³ Médiamétrie – empresa francesa de medição de audiências de televisão, rádio, cinema e internet.

3.2. Participantes

Participaram neste estudo 240 consumidores portugueses (Tabela 1) que tinham realizado pelo menos uma compra online de artigos infantis em 2017, dos quais 86.33% eram do sexo feminino, na faixa etária dos 31 aos 40 anos (58.3%), casados (76.3%) e com filhos (83.3%).

Tabela 1
Caracterização da amostra

		n	%
Género	Feminino	207	86.3
	Masculino	33	13.8
Idade	≤ 25	20	8.4
	26-30	21	8.8
	31-40	140	58.6
	41-50	49	20.5
	> 50	9	3.8
Estado Civil	Solteiro(a)	42	17.5
	Casado(a)/União de Facto	183	76.3
	Divorciado(a)/Viúvo(a)	15	6.3
Número de Filhos	0	40	16.9
	1	85	36.0
	2	86	36.4
	3	25	10.6
Habilitações Literárias	Ensino Básico	3	1.3
	Ensino Secundário	48	20.0
	Ensino Superior - Licenciatura	127	52.9
	Ensino Superior - Mestrado	57	23.8
	Ensino Superior - Doutoramento	5	2.1
Rendimento Mensal	≤ 550 €	13	5.4
	551-999 €	103	42.9
	1000-2500 €	116	48.3
	2501- 5000 €	8	3.3
	> 5000 €	13	5.4
Situação Profissional	Trabalhador por conta de outrem	180	75.0
	Trabalhador por conta própria	45	18.8
	Desempregado	10	4.2
	Estudante	5	2.1

Fonte: própria

3.3. Instrumento

O instrumento utilizado foi um questionário online (Google Forms), construído de raiz, contendo perguntas sobre: i) perfil de consumidor (idade, género, profissão, número de filhos, entre outros); ii) motivo da compra (podendo assinalar mais do que um motivo, entre disponibilidade, facilidade, variedade e outros – selecionados com base nos fatores mais referidos na literatura); iii) influência na compra (filhos, marcas, especificidade dos produtos, qualidade do serviço – resposta em escala de likert de 5 pontos); iv) produtos ou famílias de produtos infantis mais procurados (brinquedos, roupa, alimentação, higiene, entre outros).

3.4. Procedimento de recolha e análise de dados

A recolha de dados ocorreu em janeiro de 2017. Foi usado um grupo específico dedicado a pais/mães, publicado no Facebook, tendo sido ainda pedido a amigos/familiares dos investigadores para que publicassem nos respetivos perfis de Facebook o pedido de colaboração. O preenchimento do questionário não ocupou mais de 10 minutos. Foram garantidos os cuidados éticos habituais em investigação. Na análise dos dados recorreu-se à estatística descritiva.

4. Resultados: apresentação e discussão

4.1. Quais os artigos infantis mais procurados online?

As categorias de produtos/serviços que os inquiridos mais compraram online foram “Roupa” (82.1%) e “Brinquedos” (47.9%), já os menos comprados foram “Alimentação” e “Mobiliário/Decoração” (8.8% ambos). Podemos referir ainda “Livros e afins” com 24.2%, “Higiene” e “Puericultura” com 22.1% ambas. No estudo de Arlandis (2015) os artigos de puericultura foram os mais comprados por mães portuguesas. Outros produtos assinalados pelos participantes, com percentagens baixas, foram “Espetáculos/Workshops” (20%), “Materiais Escolares” (13.8%) e “Jogos/Consolas/Softwares/Apps” (10.4%).

Parece-nos que estes consumidores apostam em bens essenciais para as crianças, exceto ao nível da alimentação, que possivelmente é adquirida juntamente com as compras mensais da família em lojas físicas. Em próximos trabalhos seria interessante procurar saber as razões que estão na base da aquisição de determinados tipos de produtos online, procurando entender porque se continua a privilegiar a compra de outros em lojas físicas.

4.2. Qual o perfil do consumidor online de produtos infantis?

Para além do que foi possível verificar no que concerne às variáveis sociodemográficas que caracterizam o perfil dos e-consumers de produtos infantis que participaram neste estudo, podemos apontar um conjunto de outras características associadas ao perfil de comprador destes participantes e suas preferências nas compras online (Tabela 2).

Tabela 2

Resultados de natureza descritiva – perfil do consumidor de artigos infantis

	n	%
Nº. compras de artigos		
1 a 5	134	55.8
6 a 10	53	22.1
11 a 20	27	11.3
> 20	26	10.8
Local de entrega		
Entrega em casa	181	75.4
Levantamento em loja	33	13.8
Levantamento em postos pick up	20	8.3
Outro	6	2.5
Destinatário da compra		
Filhos	133	56.1
Outros parentes (sobrinhos, netos)	37	15.6
Fins profissionais (clientes, alunos)	6	2.5
Outros	51	21.5
Filhos e outros parentes	2	.8
Filhos e fins profissionais	2	.8
Filhos e outros	2	.8
Outros parentes e fins profissionais	4	1.7
Outros parentes e outros	133	56.1
Relação com o destinatário		
Mãe	147	62.6
Pai	9	3.8
Outro parente	49	20.9
Profissional de Saúde	1	.4
Profissional de Educação	7	3.0
Outro	22	9.4
Gasto no último ano		
1 a 25 €	35	14.6
26 a 60€	34	14.2
61 a 150€	60	25.0
151 a 300€	59	24.6
301 a 500€	16	6.7
> 500€	36	15.0
Timing da compra		
Épocas festivas	107	44.6
Aniversários	67	27.9
Início de aulas	24	10
Férias	9	3.8
Outros	15	6.3
Todo o ano	120	50
Não se aplica	17	7.1

Fonte: própria

Neste sentido, quanto ao perfil de comprador, destaca-se que estes consumidores são sobretudo mães (61.3%) que compraram para os seus filhos (56.1%), entre 1 a 5 produtos (55.8%), com gastos

muito diversificados no último ano (percentagens semelhantes nos diferentes intervalos), preferindo a entrega em casa (75.4%). Podemos ainda verificar que as compras ocorreram durante todo o ano (50%) e, simultaneamente, em épocas festivas (44.6%).

Algumas destas características, que se destacam no perfil deste consumidor, vão ao encontro do que Ayadi e Muratore (2017) referem no que diz respeito às digimums que gastam menos tempo em lojas físicas e compram online produtos para os seus filhos. Com efeito, os hábitos de compra destas mulheres parecem estar a mudar, contudo, parece-nos que ainda paulatinamente, atendendo ao número de artigos adquiridos muito baixo verificado neste estudo (relembremos que de acordo com o estudo da SIBS, em 2016, Portugal tem uma percentagem de compra online inferior a outros países europeus). Estes resultados merecem aprofundamento empírico em próximos trabalhos, explorando, por exemplo, outras questões que permitam enquadrar estas consumidoras nos perfis de digimums apontados na literatura.

Para aprofundar o conhecimento sobre o perfil destes compradores foi solicitado aos participantes que se posicionassem, em grau de concordância, relativamente a um conjunto de afirmações associadas à sua forma de comprar. Neste âmbito, pudemos constatar que 41.25% discordou totalmente da afirmação “Espero até às 00:01h do dia de saldos para comprar vários artigos online”, apesar de 42.08% valorizarem muito as promoções. No entanto, quando questionados sobre “Compro online só quando é mais barato”, 23.33% dos inquiridos responderam “Discordo totalmente” e a mesma percentagem “Não concordo, nem discordo”. Parecem-nos consumidores algo exigentes nos preços, mas controlados na forma como lidam com a pressão imposta pela publicidade quanto à necessidade de compra, por exemplo, em épocas específicas. Esta ideia é reforçada pelo resultado relativo à afirmação “Compro online antes que esgote”, em que 26.16% responderam “Não concordo, nem discordo”.

Com efeito, este perfil de consumidores, que emergiu no nosso estudo, parece revelar autocontrolo, ao consultar primeiro vários sites para comparar o produto antes de o comprar (31.25% responderam “Concordo muito”). Neste processo de comparação, o contributo da assinatura de newsletters de várias marcas, não é consensual (27.91% dos inquiridos discordam totalmente e 21.25% responderam “Concordo muito”). Também não parece relevante para este perfil de consumidores o facto de ver primeiro o produto em loja física (24.58% discordaram totalmente) e, vice-versa, a necessidade de consultar primeiro online também não é verificada (26.66% discordam totalmente e a mesma percentagem discorda um pouco). Parecem-nos, ainda, consumidores cautelosos na compra, na medida em que afirmam que apenas compram quando têm 100% certeza que o site é seguro (45.83% dos inquiridos concordaram totalmente).

Estes resultados estão também relacionados com o que apresentaremos na resposta à questão que se segue, quanto às motivações para a compra online.

4.3. Quais os motivos que influenciam a compra online de artigos infantis?

As três principais razões que levaram os inquiridos a comprar online foram a “Facilidade de compra” (67.5%), a “Comodidade” (47.9%) e as “Promoções” (40%). É de realçar que a “Exclusividade” (4.6%) foi o motivo menos importante. A conveniência e a acessibilidade, que se podem especificar na disponibilidade do produto, ausência de distância geográfica/comodidade e facilidade de compra, são aspetos frequentemente referidos na literatura como motivações para a compra online (Lacão, 2016; Monsuwé et al., 2004), podendo acrescentar-se a variedade/diversidade de oferta (Rohm & Swaminathan, 2004) e rapidez (Lacão, 2016). Estes aspetos vão ao encontro do que verificamos no nosso estudo. Acrescenta-se ainda, na nossa amostra, a referência às promoções como motivação importante para a compra online o que está relacionado com o preço, aspeto bastante referido na literatura (Lucas, 2018).

Esta questão das motivações foi ainda aprofundada no nosso trabalho, ao solicitarmos que os participantes se posicionassem quanto à valorização atribuída a alguns elementos no processo de compra online, quer relativos à organização/empresa vendedora (Tabela 3), quer às características do produto (Tabela 4).

Tabela 3
Resultados de natureza descritiva – aspetos valorizados no processo de compra
(características da empresa)

	Entrega		Política Devoluções		Apoio ao Cliente		Poupança Tempo	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nada	4	1.7	7	2.9	6	2.5	5	2.1
Pouco	5	2.1	19	7.9	23	9.6	3	1.3
Razoável	54	22.5	50	20.8	68	28.3	61	25.4
Muito	94	39.2	74	30.8	78	32.5	67	27.9
Totalmente	83	34.6	90	37.5	65	27.1	104	43.3

Fonte: própria

Quanto aos fatores associados à empresa, os participantes valorizaram muito a entrega do produto (39.6%) e o serviço de apoio ao cliente (32.5%). Estes são aspetos que conferem segurança à compra online, tal como refere Sant'ana (2015). Os aspetos valorizados totalmente foram a política de devoluções (37.05%) e a poupança de tempo (46.33%). Mais uma vez, a rapidez surge como um fator fundamental na compra online (tal como no estudo de Lacão, 2016).

Tabela 4

Resultados de natureza descritiva – aspetos valorizados no processo de compra (características dos produtos)

	Marca		Diversidade		Preço	
	n	%	n	%	n	%
Nada	29	12.1	7	2.9	3	1.3
Pouco	69	28.8	16	6.7	7	2.9
Razoável	99	41.3	79	32.9	65	27.1
Muito	32	13.3	101	42.1	85	35.4
Totalmente	11	4.6	37	15.4	80	33.3

Fonte: própria

No que se refere às características do produto, a marca foi valorizada razoavelmente (41.25%), contrariamente ao que vimos no enquadramento teórico, sobretudo no que se refere à influência infantil na compra (Corrêa, 2007; Duarte, 2010). Contudo, a sua diversidade foi muito valorizada (42.08%), assim como o preço (35.41%). Mais uma vez, a variedade, tal como salientam Rohm e Swaminathan (2004), e as questões financeiras, parecem cruciais.

Na última pergunta, pedimos aos inquiridos uma opinião sobre algo que considerariam relevante para melhorar a experiência de compra, sendo que percebemos que os portes de envio e uma maior proximidade com o vendedor são importantes na opinião dos inquiridos. Estas indicações deixam pistas às empresas para melhorar a sua oferta, por forma a acompanharem, com competitividade (como refere Dias, 2018), esta tendência crescente de negócio.

4.4. Qual a influência das crianças no ato de compra online?

Concluimos que as crianças têm pouca participação na decisão de compra de artigos/serviços infantis online, contrariamente ao que verificamos na revisão da literatura neste âmbito. A maior parte dos participantes neste estudo referiu que a sua influência é nula (53.8%) ou pouco importante (15%),

sendo que 17.9% se situaram no ponto médio da escala e apenas 9.6% e 3.5% consideraram muito ou totalmente importante, respetivamente.

Ainda que apenas relacionada indiretamente com a influencia na compra, explorou-se a relevância da publicidade e de outros meios na consulta antes de realizar a compra online. Verificou-se que os meios que apresentaram menor relevância para os consumidores foram a “Publicidade na imprensa” (2.9%), os “Banners em websites” (4.2%) e os “Anúncios na televisão ou rádio” (7.9%). Os mais importantes foram a opinião de outros compradores (24.6%), tal como referem Olson e Olson (2000), a publicidade em redes sociais (22.5%) e os bloggers/instagrammers e outros influenciadores digitais (12.9%).

5. Considerações finais

Portugal tem acompanhado o mercado mundial, sendo que a compra online tem cada vez mais importância face à realizada em lojas físicas. Ainda assim, no nosso estudo o número de produtos adquiridos foi muito baixo.

Apesar das limitações inerentes a esta investigação (por exemplo, instrumento utilizado), foi-nos possível traçar um perfil de consumidores de artigos infantis que vai ao encontro do que é referido na literatura sobre as digimums (no nosso caso, participaram sobretudo mães que adquirem online brinquedos e roupas para os seus filhos). Contrariamente ao que verificamos na revisão da literatura, verificamos que as crianças parecem ter pouca influência no processo de decisão de compra dos e-consumers.

As motivações associadas às compras destes consumidores foram exploradas deixando pistas para as organizações potenciarem as suas respostas de negócio, nomeadamente a aposta em preços competitivos, entrega em domicílio, em menos tempo, de forma cómoda e facilitando a forma de aquisição, revelando ainda cuidados ao nível da entrega e da política de devoluções.

Alguns resultados levantam questões para futuras investigações. Por um lado, as compras online estão a proliferar, por outro, alguns e-consumers referem a importância da proximidade com uma pessoa ou um posto físico de apoio ao cliente. Fica a dúvida se o atual crescimento das compras online vai manter-se ou a necessidade de contacto físico vai ter influência no crescimento futuro das compras online.

Concluimos, salientando que o mercado de artigos/serviços infantis online está em crescimento e os e-consumers nesta área são essencialmente as mães. Poderá ser interessante estudar as razões e as motivações para inverter ou alterar esta realidade, bem como criar e desenvolver ações que encorajem os homens/pais a comprar artigos/serviços infantis online.

6. Referências Bibliográficas

- Arlandis, V. (2015). *O que procuram comprar as mulheres na internet?* Obtido de <https://www.delas.pt/o-que-procuram-comprar-as-mulheres-na-internet/>
- Ayadi, K., & Muratore, I. (2017). *Parental online buying: Child's play?* Mont Saint Aignan. França: Noema Business School, Marsheille University.
- Cameron, D. (1997). *Eletronic commerce: The new business platform for the internet*. Charleston: Computer Technology Research.
- Chaudhury, A., Mallick, D., & Rao, H. (2001). Web channels in e-commerce. *Communications of the ACM*, 44(1), 99-104. DOI: 10.1145/357489.357515
- Corrêa, G. B. (2007). *O comportamento de compra do consumidor infantil frente às influências do marketing*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Dias, I. (2018). *Vantagens do e-commerce para o seu negócio*. Obtido de <https://www.jasminsoftware.pt/blog/vantagens-do-e-commerce/>
- Duarte, J. S. (2010). *Efeitos do "Endorsement" em Crianças dos 7 aos 12 Anos. A Influência da Socialização do Consumo* (Dissertação de Mestrado). Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga.
- E-commerce Foundation. (2017). *Portugal B2C Ecommerce Country Report 2017*. Obtido de <https://www.ecommercefoundation.org/free-reports>
- Ecommerce News. (2017). *O que é o E-commerce?* Obtido de <https://ecommercenews.com.br/o-que-e-e-commerce/>
- Ferreira, J. E. (2013). *O papel da criança no processo de decisão de compra da Família* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Algarve, Faro.
- Guber, S. (1993). Brand loyalty - twelve years later. *Journal of Applied Psychology*, 39(6), 405-408.
- Hasan, B. (2010). Exploring gender differences in online shopping attitude. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 597-601.
- Lacão, S. F. (2016). *O que leva os consumidores portugueses a fazerem compras online em sites de roupa e não em lojas físicas* (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Lucas, A. (2018). *Top 10 vantagens de fazer compras online*. Obtido de <https://top10mais.org/top-10-vantagens-de-fazer-compras-online/>
- McNeal, J. U. (1992). *Kids as customers: A Handbook of Marketing to Children*. New York: Lexington Book.
- Mcneal, J. U. (2007). *On Becoming a Consumer: Development of Consumer Behavior. Patterns in Childhood*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.
- Monsuwé, T. P., Dellaert, B. G., & Ruyter, K. D. (2004). What drives consumers to shop online? *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 102-121.
- Nascimento, A., Silva, B., & Santos, G. (2009). *E-commerce: O melhor caminho no mercado actual* (Trabalho de Curso – Bacharelato). Centro Universitário de Marília, Brasil.
- Olson, J., & Olson, G. (2000). i2i Trust in E-commerce. *Communications of the ACM*, 43(12), 41-44.
- Régis, V. (2017). *História do E-commerce*. Obtido de <http://www.cartolacomunicacao.com.br/blog/10-e-commerce/48-a-historia-do-ecommerce>

- Rohm, A. J., & Swaminathan, V. (2004). A typology of online shoppers based on shopping motivations. *Journal of Business Research*, 57, 748-757.
- Saraiva, C. M. (2012). *Determinantes do comportamento de compras online* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.
- Sociedade Interbancária de Serviços. (2016). Sibs market report. *Comércio digital*. Portugal. Obtido de <https://www.sibs.pt/2017/02/22/sibs-market-report-comercio-digital-2016/>
- Silva, M. (2003). *Comércio eletrónico na internet*. Lisboa: Lidel.