

AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS DA RAIA CENTRAL IBÉRICA

Maria Manuela dos Santos NATÁRIO (m.natario@ipg.pt) ^a
Ascensão Maria Martins BRAGA (sbraga@ipg.pt) ^b

^a Professora Adjunta
Departamento de Ciências Sociais e Humanas
Instituto Politécnico da Guarda - Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, 50
Tel. +351 271 120 – Fax +351 271220150

^b Equip. Professora Adjunta
Departamento de Gestão
Instituto Politécnico da Guarda - Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, 50
Tel. +351 271 120 – Fax +351 271220150

1- INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, a sociedade em geral tem vindo a deparar-se com mudanças profundas e a ritmos cada vez mais apressados, que estão a afectar todos os estados, regiões sectores e cidadãos. Um dos factores que tem contribuído para esta mutabilidade é o desenvolvimento acelerado das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), tão essenciais num contexto da Nova Economia, onde os recursos imateriais assumem capital importância.

No caso particular do sector empresarial, este depara-se com uma nova realidade bastante mais complexa e diferente da que estava habituada, com novos mercados, novas formas de concorrência, novos produtos e serviços, exigências crescentes dos consumidores, etc. Há a necessidade de enfrentar e ultrapassar os novos desafios que exigem a adopção de uma estrutura flexível e de uma postura pró-activa para se poderem transformar os desafios em oportunidades. Em todo este processo as TIC assumem um papel fundamental, contribuem para um acesso mais rápido à informação, diminuem o tempo de circulação da informação, diminuem os custos, ajudam na partilha de informação e de conhecimento, no estabelecimento de novas relações comerciais e na descoberta e exploração de novos mundos, etc. No entanto, tão ou mais importante do que estar munido das TIC é saber utilizá-las de forma eficiente para se poderem obter e manter as vantagens competitivas.

A partir da análise de inquéritos realizados às empresas da região transfronteiriça de Portugal e Espanha, nomeadamente as NUT III Beira Interior Norte, Beira Interior Sul e Cova da Beira e as províncias de Salamanca e Cáceres, procura-se saber qual o comportamento daquelas relativamente à adopção/utilização das TIC adoptando-se como metodologia a análise de clusters que permitiu detectar 2 padrões comportamentais das empresas face ao seu envolvimento e utilização das TIC: um grupo que apresenta um comportamento mais passivo e outro com uma maior utilização das novas TIC. Posteriormente, procura-se caracterizar cada um dos grupos de empresas face a um conjunto de atributos, para perceber quais as diferenças observáveis entre os grupos e quais os factores que estão associados ao melhor desempenho.

2- A IMPORTÂNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

2.1- Os desafios da sociedade moderna

A sociedade contemporânea é caracterizada por inovações tecnológicas e transformações sociais que alteram as formas de produção, de relacionamentos e a vida dos cidadãos, em resultado de um conjunto de mudanças que ocorreram ao longo das últimas décadas do século XX. As economias modernas tornaram-se mais complexas e as organizações começaram a deparar-se com contextos diferentes dos que estavam habituados, que se apresentam cada vez mais voláteis, mais competitivos e mais amplos, onde o espaço deixa de ser considerado a nível nacional para ser considerado a nível mundial. Com a globalização das economias os limites dos mercados foram ampliados e transbordaram as fronteiras nacionais e, como consequência, os agentes económicos deparam-se com a necessidade de enfrentar uma concorrência acrescida que lhes exige nível tecnológico, padrões de qualidade e competência humana internacional e localmente competitivos. Vive-se numa sociedade bastante diferente da anterior onde sobressai e impera a velocidade das mudanças e da circulação da informação a nível mundial. O ser humano pode obter informações de diversos locais do mundo, em simultâneo e de forma instantânea, sem ter que se deslocar a cada local. Perante esta nova situação é indispensável uma nova maneira de pensar, agir e reagir num cenário de tempo real em que a informação assume um papel crucial. Todo o comportamento humano necessita de informação e de alcançar a racionalidade nos comportamentos, nas actividades, na tomada de decisões e na definição das melhores e mais adequadas estratégias o que obriga, cada vez mais, à utilização da informação, que se assumiu como “...um dos mais importantes activos das organizações...[e a] gestão deste activo é de vital importância para o sucesso futuro” (Lincoln, 1990, p.2) e que, de acordo com Drucker (1988, p.183), “...serve de eixo e como estrutura central de apoio” às organizações do futuro.

O aparecimento da Sociedade da Informação resulta da crescente presença da informação nos diversos domínios e do avanço tecnológico. As organizações cada vez mais procuram, adquirem, processam e distribuem informação, que por sua vez se converte em conhecimento, com a ajuda das TIC e é “o impacto da tecnologia da informação sobre a velocidade da mesma destaca a diferença entre a Era Industrial e a Revolução da Informação” (Weitzen, 1991). A informação vai crescendo em importância à medida em que o elemento humano, através da sua capacidade e habilidade, a souber utilizar e aplicar, passando a informação e o conhecimento a desempenhar um papel essencial em toda a actividade económica, quer na criação de riqueza quer na melhoria da qualidade de vida. E a competitividade das empresas num contexto de globalização vai depender da sua capacidade para criar, processar e utilizar a informação baseada em conhecimentos. A informação e o conhecimento são, também, as ferramentas básicas para o desenvolvimento económico e para a criação de emprego. Para acompanhar todo o processo de desenvolvimento das economias mundiais começa-se a dar mais importância ao capital humano do que propriamente ao capital físico e, assim, o trabalho intelectual e a criatividade passam a ser mais valorizados do que o trabalho manual e a simples execução de

tarefas. Segundo Thurrow (1997) na revolução da informação, as competências e os conhecimentos tornaram-se as únicas fontes de vantagens competitivas sustentáveis de longo prazo para as organizações e nenhuma alcançará uma verdadeira vantagem competitiva se não adoptar uma gestão mais voltada para as pessoas. Na era dos intangíveis em que parte da riqueza está nos imateriais, o capital intelectual representa um activo valioso para as empresas; daí que se deva dar importância à sua gestão. Zorinho et al.(2003, p. 64) vão mais longe ao referir que “...para além do capital financeiro que funciona como instrumento de medida e balanço da capacidade de reproduzir e gerar valor, as organizações actuais têm que conjugar o capital tecnológico, capital intelectual e capital relacional, para se afirmarem competitivamente”.

A sociedade do conhecimento tem por base pessoas inteligentes, dinâmicas, versáteis com capacidade de iniciativa e de utilizar a informação e o conhecimento para desenvolverem a sua actividade de forma original. De acordo com Stewart (1997) os activos humanos que criam e geram saber tornaram-se os mais importantes para as empresas daí que o investimento real deva ser feito no próprio trabalhador que detém o conhecimento e não nas máquinas. Os impactos da sociedade da informação e do conhecimento são muito importantes e abrangem não só as organizações mas também outros domínios como a educação, a saúde, o emprego, a cultura, a organização do trabalho, a estrutura organizacional, a produção e a distribuição de produtos e serviços, os relacionamentos, etc. Para fazer face aos novos desafios oriundos da globalização, as organizações deverão ter um acesso rápido à informação facilitado pela utilização das TIC. Estas, também, assumem um papel importante na inovação, asseguram a partilha e garantem a acessibilidade a toda a organização. Contribuem para eliminar fronteiras, acelerar o processo de inovação, encurtar ciclos e desenvolver redes de economia. Permitem a difusão rápida de conhecimentos codificados e de ideias, uma redução dos custos e o crescimento de redes bem como a diminuição da incerteza. Mas, possuir TIC que ajudam as actividades humanas, comerciais e industriais, não é suficiente pois é necessário saber utilizá-las o que obriga a que as pessoas evoluam e se adaptem para poder usar correctamente os meios que têm ao dispor e adoptá-las como uma opção estratégica, pelo que, a aprendizagem se afigura como fundamental. As TIC não vão substituir a informação e o conhecimento, na medida em que apenas são instrumentos, canais que permitem a troca de conhecimentos, elas não criam saber nem geram conhecimento, mas apenas facilitam a sua distribuição. A informação pode ser transmitida através das tecnologias mas o saber, só é transmitido pessoalmente através de uma rede humana e não de uma rede electrónica.

Neste sentido, só o investimento na formação e na qualificação permanente dos recursos humanos poderá permitir um desempenho excelente das organizações, aptas a enfrentar os novos desafios e cuja capacidade de inovar e de ser criativa, também, está dependente dos recursos humanos. Para isso é imprescindível a presença de pessoas qualificadas e a possibilidade de aumentarem as suas qualificações e os seus conhecimentos tornando-os mais inovadores, decisores inteligentes e eternos aprendizes. Como consequência do cultivar do conhecimento individual vai obter-se um efeito sinérgico em termos da organização cujo conhecimento organizacional colectivo será mais do que a simples soma dos seus conhecimentos individuais. Assim, torna-se fundamental estimular a existência de um ambiente favorável à criação, ao desenvolvimento e à partilha de conhecimento proporcionando a conversão do conhecimento individual em colectivo para assim poder dar melhores respostas às exigências do mercado. Também aqui as TIC dão uma ajuda fundamental na medida em que apoiam a comunicação empresarial e a troca de ideias e experiências, facilitam e incentivam as pessoas a unirem-se e a participarem colocando de lado um conjunto de barreiras entre diversas áreas de negócio criando-se redes de partilha de conhecimento.

Face a um ambiente de mudança constante as organizações preocupam-se em aumentar o seu conhecimento pelo que os processos de aprendizagem ganham um novo sentido e tornam-se

actuais com a interiorização da ideia de que as organizações devem investir na formação contínua tão essencial em termos estratégicos. Mack (1995) designa estas organizações de “*organizations apprenantes*” e só assim poderiam obter sinergias entre o desenvolvimento da organização e das pessoas que dela fazem parte. A empresa para adquirir vantagens concorrenciais tem de ser encarada como uma colectividade em aprendizagem permanente que resulta de um processo interactivo e cíclico capaz de adquirir conhecimento e transformá-lo em valor. Para Metais e Moingeon (2001) estas empresas assumem uma importância crescente tendo como objectivo compreender e gerir melhor os mecanismos de aquisição e transformação dos conhecimentos dentro da organização e melhorar as suas capacidades de inovação. Em face de todo o conjunto de acontecimentos e transformações que tem vindo a acontecer na sociedade actual, alguns dos aspectos mais importantes que caracterizam a nova economia entendida por muitos como a economia do conhecimento são, entre outros: o conhecimento como um recurso estratégico, o uso intensivo das TIC, a aposta no capital humano, a aprendizagem permanente, a cooperação e a partilha, as novas formas de organização, uma nova estrutura social, a inovação permanente, etc.

2.2- A importância das TIC nas organizações

Os desafios emergentes do novo contexto competitivo onde as organizações têm de actuar e os recursos da economia do conhecimento exigem novas atitudes por parte das organizações. A necessidade permanente de Informação exige mudanças profundas no modo como se olha para a sociedade, a organização e a sua estrutura, dependentes cada vez mais da informação e do conhecimento, e que se traduz num grande desafio: aproveitar as oportunidades, dominando os riscos inerentes, ou submeter-se aos riscos com todas as incertezas que acarretam. De acordo com o cenário descrito, mais importante do que a revolução da informação que se fez sentir é a forma como o impacto das TIC é sentido, na medida em que as organizações que anteciparem o poder destas terão o controle dos eventos. A utilização das TIC facilita uma difusão da informação que permite uma visão dinâmica do mundo pois o acesso à informação em tempo real em qualquer lugar no planeta contribui para a mudança da concepção do espaço e do tempo onde cada vez mais o mercado é o mundo e as organizações terão de encarar as suas actividades empresariais além do mercado nacional. As TIC também contribuem para o aumento da flexibilidade das organizações e a sua utilização de forma alargada e criativa, possibilita o amplo desenvolvimento das organizações perante um leque diversificado de mercados. As TIC são indispensáveis à manutenção de vantagens competitivas, trazendo novas oportunidades (Shapiro e Varian, 1999) e simultaneamente novas formas de competir (McFarlan, 1984).

O desenvolvimento acelerado das TIC impulsionou a globalização e a abertura a novos mercados que, por sua vez, requerem novas estruturas de negócio, nova mentalidade e cultura, bem como novas competências que exigem habilidade para aprender a adaptar e a desenvolver capacidades e, perante cenários carregados de incerteza, é cada vez mais crucial o papel da Informação e dos Sistemas de Informação para ajudar os gestores a tomarem as suas decisões. Os Sistemas de Informação, podem ser entendidos como “...um conjunto de elementos que permitem adquirir, tratar, memorizar e comunicar informações” (Reix, 1990) e que devem ser desenvolvidos à medida das necessidades da empresa e servem de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem e os sistemas envolventes. Devem, assim, interpretar os objectivos estratégicos da organização, facilitar o processo de comunicação e actuar como coordenador na empresa, considerando os equipamentos, as tecnologias, a informação e os indivíduos na organização. É preciso não esquecer que as tecnologias não são a única mudança mas apenas uma pequena parte de todo um processo “... a tecnologia da informação é apenas uma fracção de um amplo sistema complementar de activos tangíveis e intangíveis” (Brynjolfsson; Hitt, 2000, p.40). De salientar que o elemento humano não pode ser descurado, pois não adianta ter tecnologias se não existir quem as saiba utilizar. Além disso, Verrijin-

Stuart¹ os Sistemas de Informação são caracterizados por três subsistemas num modelo de controle de organização: subsistema humano (parte da organização onde, com base em informação recebidas, se tomam decisões); subsistema objecto (objectos reais da organização onde se incluem relações e interações); e subsistema de informação (actividades de processamento de dados da organização). E a comunicação e a troca de Informação vão ter lugar inter e intra-subsistemas.

O desenvolvimento dos Sistemas de Informação vai desencadear um processo criativo com lugar para a reengenharia das actividades da organização (a forma como trabalha, comunica entre si e se coordena quer em termos físicos quer em termos humanos, de acordo com as oportunidades criadas pelas TIC e identificadas pela “inteligência” da empresa) em que as tecnologias e os Sistemas de Informação devem ser vistos não apenas como um meio de automatizar os processos, mas como um potencial revolucionário onde apenas devem ser informatizados mecanismos organizacionais bem organizados (Sousa, 1999) e ajudar “...a organização a trabalhar de forma inteligente e não de forma árdua” (Emery, 1987, p.8). A introdução dos Sistemas de Informação e das Tecnologias de Informação nas organizações, sendo algo novo, estão a provocar todo um conjunto de alterações, quer ao nível das relações da organização com o meio envolvente, quer ao nível dos impactos internos na organização (Ventura, 1992), bem como todo um conjunto de impactos nos diversos níveis da estrutura organizacional e empresarial (novas formas de organização, organização humana, novas oportunidades de negócio; cadeia de valor; o processo de criação e transformação dos produtos, etc.), colocando novos desafios e exigindo a utilização de novas metodologias com a utilização de TIC, na medida em que estas constituem um potencial de desenvolvimento para as organizações. Por seu lado, com este desenvolvimento, planear e desenvolver sistemas de informação assumem-se como actividades cruciais no desempenho das organizações e na criação de vantagens competitivas, devendo ser desenvolvidos aos mais altos níveis e acompanhados de uma remodelação organizativa no comportamento da gestão e na estrutura organizacional, bem como, “... ao nível do trabalho, comunicação, coordenação e redistribuição de capital humano, caso contrário estará condenada ao fracasso” (Keen, 1995). Por conseguinte, as organizações também têm necessidade de se ligarem a outras podendo desenvolver sistemas de informação interorganizacionais (Barret; Konsynski, 1982).

3- METODOLOGIA

3.1- Escolha da região

A Raia Central Ibérica engloba, no âmbito do INTERREG II, as sub-regiões portuguesas (NUT's III), da Região Centro Interior **Beira Interior Norte (BIN)**, **Beira Interior Sul (BIS)** e **Cova da Beira (CB)** (Raia Central Portuguesa-RCP) e a totalidade dos territórios das províncias espanholas de **Salamanca** e de **Cáceres** situadas, respectivamente, nas Comunidades Autónomas de Castilla Y León e da Extremadura (Raia Central Espanhola-RCE). A Raia Central Ibérica é constituída por regiões de fronteira de Portugal e Espanha. Na maior parte dos estudos, de que se destacam Reigado (1992, 1995, 2000, 2002), Santos e Caetano (eds) (2002); Hernández (2000), Lourenço (1996); De La Fuente ed.(2002), López e Diéguez (1994), entre outros, a região de fronteira de Portugal e Espanha é qualificada de desfavorecida e deprimida, o que se deve às características próprias destas regiões. Apresentam uma situação de periferia geográfica e política, e fazem parte de um território que “poderíamos denominar de marginal e muito distanciada dos centros de decisão nacionais”, (Hernández, 2000, p.17) e também regionais (no caso de Espanha) e dos centros de consumo.

¹ Referido por Manso (1986)

Na RCP e RCE (as sub-regiões da Raia Central Ibérica), segundo os dados estatísticos do INE de Portugal e Espanha (BELÉM e DIRCE - 2002) predominam as empresas dos serviços com 68% e 79% respectivamente, registando-se na BIN da RCP e Cáceres da RCE o maior valor desta rubrica (serviços) sendo, ainda, de realçar o elevado peso de empresas de construção civil (CAE 45) que representam 11% do total de empresas na RCP e 13% na RCE. Deste modo, à indústria transformadora cabe, apenas, 17 % do total de empresas da RCP e 8% do total de empresas da RCE. De referir que na indústria transformadora, são as agro- indústrias que ocupam maior parcela de empresas, cerca de 5% na RCP e de 3% na RCE. Na RCI, predominam as empresas com menos de 10 trabalhadores, representado cerca de 87% das empresas da RCP e cerca 95% das empresas da RCE. Sendo de salientar que apenas 11,2% das empresas da BIN; 12,9% das empresas da BIS; 12,9% das empresas da CB; 4,6% das empresas de Salamanca e 5,6% das empresas de Cáceres têm mais de 10 trabalhadores.

3.2- Recolha de informação

Para identificar o conjunto empresas da RCI, recorreu-se, ao INE de Portugal, utilizando-se, para as NUTS III Portuguesas (BIN, BIS e CB), a Base Portuguesa de Estabelecimentos e Empresas (Belém) do INE-Portugal do ano 2002. Para as empresas da Província de Salamanca utilizou-se a base de dados da Câmara Oficial de Comércio e Indústria de Salamanca e para as empresas da Província de Cáceres, o Guia Empresarial Extremeña da Junta de Extremadura, para o ano 2002². A principal fonte de dados resultou de um inquérito realizado às diferentes empresas das 5 regiões referidas. A recolha de informação foi realizada durante os meses de Janeiro, Fevereiro, Março e Abril de 2003, numa primeira fase, e de Julho a Setembro de 2003, numa segunda fase, dada a falta de representatividade das respostas das empresas da parte espanhola.

3.3- Definição da amostra

Tabela 1: Amostra das Empresas da RCI e Estrutura da Amostra por Número de Trabalhadores

	RCP		RCE	
	Nº	% no Universo	Nº	% no Universo
Empresas (2002)	105	15	64	9,2
Empresas por Escalão de Pessoal	Nº	% da Amostra	Nº	% da Amostra
1-9	6	5,7	2	3,1
10-19	41	39,0	22	34,4
20-49	31	29,5	26	40,6
50-99	17	16,2	10	15,6
100-249	7	6,7	4	6,3
250-499	3	2,9		
Total	105	100	64	100

Fonte: Elaboração Própria

Como universo do estudo, consideraram-se todos os sectores, independentemente da forma jurídica, com sede na Raia Central Portuguesa (RCP), no caso português, e com sede na Raia Central Espanhola (RCE), no caso espanhol. Em relação à dimensão das empresas seleccionadas

² Dado que o INE Espanhol não fornece nomes e moradas das empresas procurou-se arranjar a base de dados de empresas espanholas junto dos organismos oficiais provinciais ou das regiões autónomas: Câmara Oficial do Comércio e Indústria de Salamanca e Cáceres, e Junta de Castilla Y León e Junta de Extremadura.

foram, apenas, consideradas as empresas com mais de 10 trabalhadores³ (Tabela 1). A estrutura da amostra por CAE Rev.2 das empresas utilizada no estudo é descrita na tabela seguinte.

Tabela 2: Estrutura da Amostra por CAE em 2002

CAE Rev.2	RCP		Total da RCE	
	Nº de Empresas	%	Nº de Empresas	%
01	0	0,0	2	3,1
14	3	2,9	0	0,0
15	16	15,2	5	7,8
17	8	7,6	0	0,0
18	11	10,5	0	0,0
19	0	0,0	1	1,6
20	2	1,9	1	1,6
21	1	1,0	0	0,0
22	1	1,0	4	6,3
24	1	1,0	4	6,3
25	1	1,0	1	1,6
26	5	4,8	1	1,6
27	0	0,0	1	1,6
28	4	3,8	0	0,0
29	4	3,8	0	0,0
31	1	1,0	0	0,0
33	2	1,9	1	1,6
34	1	1,0	1	1,6
36	3	2,9	4	6,3
45	7	6,7	11	17,2
50	8	7,6	8	12,5
51	12	11,4	10	15,6
52	7	6,7	3	4,7
55	2	1,9	2	3,1
60	2	1,9	1	1,6
72	1	1,0	0	0,0
74	1	1,0	3	4,7
80	1	1,0	0	0,0
93	0	0,0	0	0,0
Total	105	100,00	64	100,00

Fonte: Elaboração Própria, dados do INE (Portugal e Espanha)

Para analisar a performance das empresas da RCI relativamente ao uso das TIC consideraram-se as seguintes variáveis para classificar o comportamento das empresas:

1. Ligação à Internet
2. Página na WEB
3. Utilização de TIC para Comércio Electrónico (B2B)
4. Utilização das TIC para relacionar-se com clientes/fornecedores

³ Após esta primeira selecção, faziam parte do universo das empresas: 699 da RCP e 696 da RCE, das quais 237 empresas na BIN, 193 empresas da BIS e 269 empresas da CB e 268 empresas da Província de Salamanca e 428 da província de Cáceres. Na impossibilidade, por falta de tempo e de recursos, para recolher e analisar dados para cada um dos casos optou-se por fazer uma amostra de 120 empresas de cada lado da RCI, que representa cerca de 17% dos casos do universo, repartidas proporcionalmente ao número de empresas de cada NUTS III/ Província em estudo. Não se optou por efectuar a repartição sectorial uma vez que a Base de Dados para as empresas da Província de Salamanca não dispunha do CAE (CNAE – caso de Espanha) mas das Epígrafes das Empresas.

5. Divulgação do produto através de mailing
6. Divulgação do produto através da Internet
7. Actividades de inovação: Tecnologias de Informação

Com este conjunto de variáveis procurou-se construir grupos de empresas homogéneas e detectar padrões comportamentais das empresas relativo ao grau de sofisticação da utilização das TIC. Posteriormente, procurou-se analisar as diferenças entre os vários clusters, ou seja, caracterizar cada um dos grupos de empresas face a um conjunto de atributos, para perceber quais as diferenças observáveis entre os grupos e quais os factores que estão associados ao melhor desempenho. Os atributos a considerar são: características gerais da empresa e da direcção, envolvimento em actividades de inovação, relações de cooperação e atitude futura face à inovação e dinâmica de aprendizagem colectiva.

4- PERFIS COMPORTAMENTAIS DAS EMPRESAS RELATIVOS À SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO NA RCI

Relativamente ao envolvimento das empresas na SI (Sociedade de Informação) formaram-se grupos (análise de clusters) de acordo com uma escala de envolvimento e participação na SI para encontrar perfis ou características de cada grupo. Depois de caracterizar os vários grupos procurou-se analisar as diferenças e perceber quais os factores que estão associados ao seu melhor desempenho, para demonstrar que é possível medir e avaliar as condições responsáveis e as determinantes do envolvimento em actividades na SI. Aplicando a análise *K-means clusters* (do SPSS- *Statistical Package for Social Sciences*) ao grupo de variáveis anteriormente definido para as empresas resultam 2 grupos, cada um representando um padrão comportamental de participação na SI. A tabela 3- resume os resultados de cada grupo face a cada uma das variáveis anteriormente apresentadas. Saliente-se que ao valor 0 corresponde o NÃO (o cluster não está envolvido em actividades da SI) e ao valor 1 corresponde o SIM (o cluster está envolvido em actividades da SI).

Tabela 3: Participação das Empresas da RCI na Sociedade de Informação- Resultados da K-means

	Cluster 1= Reduzida Sofisticação	Cluster 2= Elevada Sofisticação
	N=89	N=80
Ligação à Internet	1	1
Página na WEB	0	1
Utilização de TIC para Comércio Electrónico (B2B)	0	1
Utilização das TIC para relacionar-se com clientes/fornecedores	0	1
Divulgação do produto através de mailing	0	0
Divulgação do produto através da Internet	0	1
Actividades de inovação: Novas Tecnologias	1	1

Fonte: Elaboração Própria

Análise ANOVA relativa às variáveis seleccionada permitiu-nos concluir da sua significância estatística. Tendo em conta os resultados (em anexo 1) constatamos que todas as variáveis revelaram um contributo com significância estatística.

O cluster 1: agrupa 89 empresas e é caracterizado por ter um envolvimento reduzido em termos de utilização das TIC: reduzida sofisticação na utilização das TIC. Neste cluster as empresas são caracterizadas por apenas terem ligação à Internet e por adquirirem novas tecnologias. As empresas deste grupo pertencem a maior parcela à BIN (25%) seguindo-se a CB

e Cáceres (20% cada). As restantes empresas são repartidas pelas outras 2 regiões da seguinte forma: BIS=19%; Salamanca=16%. Este cluster é constituído por 54% de empresas da indústria transformadora (CAE 15 a 37), 29% do comércio (CAE 50 a 54), 9% da construção e 5% outros serviços (anexo 2).

O cluster 2: composto por 80 empresas, distingue-se do grupo anterior por ter um elevado envolvimento e utilização das TIC: elevada sofisticação na utilização das TIC. Para este grupo apenas não é relevante a divulgação do produto através de mailing. As empresas deste grupo pertencem uma grande parte à província de Salamanca e à CB (25%, 23% respectivamente), sendo as restantes repartidas da seguinte forma: BIN=20%, BIS=18% e Cáceres=15%. Este cluster é constituído por 48% de empresas da indústria transformadora, 29% do comércio, 13% da construção (CAE 45) e 10% de outros serviços (anexo 2).

Todavia, devemos, ainda, ter em conta as seguintes considerações, quer em termos de localização das empresas nos clusters, quer das actividades que o constituem. Em primeiro lugar, podemos constatar que na BIN, BIS e Cáceres mais de metade das empresas estão no cluster 1 (58%, 55% e 60% respectivamente). Na CB metade (50%) das empresas pertencem ao cluster 1 e metade ao cluster 2. Salamanca tem a situação mais favorável, 59% das empresas pertencem ao cluster mais sofisticado. Assim, no global, mais de metade das empresas da RCP (54%) pertencem ao cluster menos sofisticado em termos de TIC, enquanto na RCE, 50% das empresas pertencem ao cluster 1 e 50% ao cluster 2. Em segundo lugar, podemos distinguir os sectores de acordo com o cluster a que pertencem. Na construção e os outros serviços (exclui-se o comércio) mais de 56% pertencem ao cluster 2 o de maior utilização das TIC. O comércio apresenta uma situação menos favorável: 53% pertence ao cluster 1 e 47% ao cluster 2. Relativamente às empresas da indústria transformadora constatamos que cerca de 56% pertencem ao cluster menos envolvido na SI. No entanto, temos ainda as seguintes reflexões relativas à indústria transformadora: 57% das agro- indústrias (CAE 15) estão no cluster 1; 75% das empresas da fabricação de têxteis (CAE 17) pertencem ao cluster 2, adoptando uma postura que privilegia a utilização das novas TIC; na indústria de vestuário (CAE 18), 73% pertencem ao cluster 1 e 27% ao cluster 2, evidenciando uma fraca propensão às situações inovadoras e uma atitude muito passiva em relação às novas TIC, o que pode conduzir a uma degradação da competitividade neste sector.

4.1- Caracterização dos clusters das empresas

Os 2 grupos de padrões comportamentais das empresas relativamente ao uso de TIC e envolvimento e participação na SI anteriormente identificados poderão ser caracterizados em função dos atributos anteriormente apresentados: características gerais da empresa, características do director geral, envolvimento em actividades de inovação, relações de cooperação, atitude futura face à inovação e dinâmica de aprendizagem colectiva. Estes atributos irão permitir traçar o perfil dos comportamentos inovadores e permitir perceber quais os factores ou variáveis do ambiente envolvente que estão associados com o melhor desempenho em termos de inovação.

A- Características gerais da empresa e do director da empresa

Para melhor caracterizar cada padrão comportamental das empresas relativamente ao uso de TIC e envolvimento e participação na SI, é importante fazer uma abordagem geral às características gerais da empresa bem como do seu dirigente. Neste caso, analisaremos a empresa em termos de idade, volume de negócios, escalão de pessoal ao serviço e pessoal com ensino superior, se é exportadora, proporção de pessoal com ensino superior e as habilitações do

dirigente, no sentido de perceber quais as características gerais que estão associadas ao melhor desempenho das empresas.

Relativamente à idade da empresa, a maior percentagem das empresas tem entre 11 e 25 anos independentemente do cluster. Todavia, o cluster 2 é o que apresenta as empresas mais velhas (com mais anos) e o cluster 1 o que tem as empresas mais jovens. Quanto ao escalão de volume de negócios, constatamos que o cluster menos envolvido em TIC tem um volume de negócios em 2002 que em média ronda os 3.500.000 de Euros, inferior ao registado no cluster 2 que apresenta um valor médio de negócios na ordem dos 6.000.000 Euros. São as empresas exportadoras as mais sofisticadas em termos de utilização de TIC (cluster 1=36%, cluster 2=47%). No que diz respeito ao pessoal ao serviço também se verificam diferenças nos padrões comportamentais. Em média, o grupo menos sofisticado apresenta um menor escalão de pessoal ao serviço do que o cluster mais sofisticado em TIC.

Quanto à formação e qualificação do pessoal ao serviço constamos que o cluster mais sofisticado em TIC é aquele que tem ao serviço maior percentagem de pessoal com nível de ensino superior e que apresenta melhores médias em termos de qualificações. Relativamente às características do director, o nosso interesse por analisar o perfil do dirigente da empresa, prende-se com a importância que este assume na definição da estratégia da empresa, enquanto responsável pela entidade. Trata-se de detectar no empresário o seu espírito empreendedor, em termos de iniciativa e assunção ao risco, se é mais ou menos inovador. Neste caso, em relação aos clusters anteriormente definidos detectaram-se padrões distintos. Quanto às habilitações do dirigente, no cluster 2, claramente predominam os dirigentes com ensino superior 60% (contra 39% no cluster 1), por oposição o cluster menos sofisticado é aquele que apresenta maior percentagem de pessoal com menos nível de qualificação inferior ao 12º ano (36% contra os 20% do cluster 2).

B- Envolvimento em Actividades de Inovação e Tipo de Inovação

A competitividade dos territórios está relacionada com a sua postura e atitude em termos de inovação. A inovação assume assim um papel crucial para aumentar e sustentar a competitividade, quer das empresas quer dos territórios. Deste modo, a capacidade competitiva dos territórios não depende, apenas, da sua dotação em recursos tradicionais (capital, trabalho e moeda), depende fundamentalmente da sua dinâmica inovadora. Os territórios com uma atitude pró-inovadora (assente em recursos intangíveis - conhecimento e utilização das TIC), são sem dúvida territórios competitivos num mundo cada vez mais marcado pela internacionalização e pela globalização.

O impacto da implementação e da utilização das TIC é importante no processo territorial e empresarial de inovação, para gerar inovação local e promover a competitividade. Relativamente aos perfis das empresas anteriormente identificados podemos constatar algumas diferenças. No cluster mais sofisticado verifica-se uma maior percentagem de empresas que introduzem mais inovação (68% contra 55% no cluster 1) e que estão envolvidas em actividades de inovação. Efectivamente, o cluster mais sofisticado no uso de TIC (cluster 2) apresenta melhores valores das empresas relativamente ao seu envolvimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) dentro das empresas; Aquisição de serviços de I&D externa; Aquisição de novas tecnologias; Tecnologias de informação; Aquisição de outros conhecimentos externos; Formação de recursos humanos; Introdução de inovações no mercado; Estratégia/técnicas de gestão; Estrutura organizacional e em termos de Marketing. As inovações introduzidas pelas empresas do cluster 2 são preferencialmente ao nível do produto e do processo enquanto no cluster 1 são ao nível organizacional.

C- As Relações em Rede: a Cooperação

As relações de cooperação têm sido apontadas em várias obras: Bramanti (1999), OCDE (1997), Lundvall (1992) Edquist (1997), entre outros; como um veículo eficaz para promover a inovação e a competitividade nos territórios. O processo de inovação, no contexto contemporâneo, reside nas capacidades endógenas dos meios locais, estruturados não somente pela proximidade geográfica mas, por relações de redes densas entre os empresários, bem como entre os empresários e as instituições locais como defendem Veltz (1999, p.608) e Ferrão (2000, p.37). A cooperação facilita a produção e a transmissão do fluxo de conhecimento e saber, influencia a performance inovadora das empresas e determina a dinâmica territorial de inovação. O objectivo das redes é, segundo Bramanti (1999, p.644), aumentar a compreensão dos fluxos de conhecimento numa moderna e diferenciada sociedade onde novas formas de barreiras, de mobilidade, de acessibilidade, de complexidade e auto-organização surgem pela inter-acção, através de ligações não directamente relacionadas com a distância geográfica dos territórios e, simultaneamente, reduzir a incerteza, num mundo cada vez mais globalizado e, deste modo, impulsionar a competitividade de um território.

Relativamente aos padrões das empresas, da amostra utilizada nesta análise, quanto ao seu envolvimento e participação na SI, o cluster 2, mais sofisticado, apresenta maior percentagem de empresas que estabelecem acordos de cooperação (formais ou informais) com outras entidades externas à empresa. Esta maior procura de cooperação das empresas verifica-se quer em termos de acesso à informação e aos recursos (tecnológicos, financeiros, humanos, matéria prima) indispensáveis ao funcionamento da empresa, quer para inovar (56%, e 50% respectivamente contra 53% e 40% no cluster 1). Verifica-se, portanto, a coexistência de lógicas individuais de actuação (que predominam) e mecanismos de cooperação (que não assumem valores significativos). Em relação aos actores⁴ mais importantes na cooperação para inovar com as empresas temos a seguinte situação: o cluster com maior utilização das TIC (cluster 2), é o que tem maior cooperação com as associações empresariais/comerciais, seguindo-se com outras empresas, com instituições de Ensino Superior, com consultores e com consumidores. O cluster 1 apresenta algumas diferenças: em primeiro lugar prefere cooperar com os fornecedores valorizando menos que o cluster 2 a cooperação com os outros tipos de actores locais. A cooperação com os vários actores é estabelecida, primeiramente, a nível da região para os dois grupos, excepto para os fornecedores em que é mais importante a nível nacional para os dois grupos.

D- Futura Atitude em Termos de Inovação

A capacidade de inovação exerce um dominante, e provavelmente decisivo, papel na determinação de quem prospera na “arena” global. Para as empresas, a inovação cria uma vantagem estratégica de mercado num feroz ambiente competitivo. Para os territórios, a capacidade impulsionadora de inovação, não pretende somente alcançar objectivos nacionais (segurança, saúde, ambiente) mas, também, aumentar a produtividade e atrair investimentos para uma variedade de recursos. E serão estes a chave do progresso contínuo nos padrões e qualidade de vida. Deste modo, a inovação é indispensável para permitir crescer e evitar o atraso. Em relação aos clusters anteriormente classificados, a curto prazo o grupo mais envolvido na utilização das TIC é, também, aquele que apresenta maior intenção para inovar. Preferencialmente pretendem inovar ao nível do produto e ao nível de processo. No cluster

⁴ Tendo em conta os seguintes grupos por nós definidos: 1- Empresas, 2- Instituições de Apoio e Assistência à Actividade Empresarial: Centros Tecnológicos, Associações Empresariais e de Desenvolvimento; 3- Sistema de Ensino, de Formação e de I&D: Universidades e Politécnicos, IEFP, 4- Instituições Públicas (Administração Local, Administração Central /Regional, e Outras instituições públicas (ICEP, IAPMEI e Associação de Municípios),

menos envolvido em TIC (cluster 1), 51% das empresas tem intenção de inovar no futuro próximo mas mais ao nível organizacional (Tabela 4).

Tabela 4: Comportamento futuro em matéria de inovação (em %)

Empresas	Cluster 1	Cluster 2
Planeia Inovar	44	55
Inovar a nível do Produto	46	65
Inovar a nível do Processo	33	42
Inovar a nível Organizacional	51	52

Fonte: Elaboração Própria

E- Efeito de Aprendizagem Colectiva na RCI

A dinâmica de aprendizagem colectiva local estimula o desenvolvimento da inovação. Neste sentido, é importante saber qual a percepção que os empresários têm relativamente a esta questão. Consideramos para isso que esta é influenciada pelo sentimento de existência na região de um efeito de aprendizagem colectiva, de difusão do saber-fazer, troca de conhecimentos, partilha de experiências, cooperação entre os agentes, difusão de inovações. A dinâmica de aprendizagem colectiva é importante para tornar os territórios mais inovadores, mas também é importante a aprendizagem individual, a formação contínua, a aprendizagem permanente, a criatividade, o trabalho em equipa e a perícia cognitiva, pois aumenta a base de conhecimento individual e é importante para os territórios se tornarem mais inovadores e mais competitivos.

Quanto à sensibilidade dos empresários relativamente à existência de um efeito de aprendizagem colectiva e de difusão do saber-fazer (troca de conhecimentos, cooperação entre agentes, difusão de inovações, ...), os grupos de empresas anteriormente definidos apresentam algumas diferenças, principalmente o mais sofisticado, por oposição ao cluster 1 (menos sofisticado): 53% dos empresários do cluster 2 dizem que não existe efeito de aprendizagem ou não sabe/não responde, por oposição ao cluster 1, com 69% das empresas. Efectivamente, é no cluster 2 onde se registam melhores valores em termos de efeito de aprendizagem colectiva: na RCI (48% dos empresários responderam que existia), apesar de 21% dos empresários responderam sim existe na região mas não neste tipo de actividade. No que diz respeito à aprendizagem individual e tendo em conta se a empresa, esteve envolvida em actividades de inovação e recorre a acções de qualificação dos recursos humanos, definitivamente, o cluster 2, apresenta os melhores valores, cerca de 70%, enquanto no cluster 1 os valores rondam os 50%.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos finais do século XX as economias mundiais assistiram a uma importante revolução tecnológica que resultou numa nova concepção da economia, assente nos dois importantes pilares do conhecimento e da informação, cujos mercados tecnológicos lhes permitem acrescentar valor, gerar produtividade e competitividade. O esforço para a construção da Sociedade da Informação tem constituído um dos desafios da actualidade, que deverá ser encarado por todos como um desafio a vencer. A vivência na SI e do conhecimento implica uma grande capacidade de adaptação por parte das empresas o que as leva a repensar toda a sua organização. As TIC afectam as actividades económicas e tornaram-se indispensáveis no dia a dia das empresas e dos cidadãos. Elas facilitam a disponibilidade de informação e reduzem o tempo de circulação e os custos, ignorando as distancias geográficas, aumentam a qualidade da informação e ajudam na partilha da informação e do conhecimento.

A literatura económica relativamente às questões de competitividade e de inovação regional tem vindo a considerar que a capacidade de inovação dos territórios está relacionada com os comportamentos empresariais sobre o território e vice-versa. Atendendo a que o interesse, empenho e atitude das empresas relativamente ao uso das TIC e face à inovação influencia a performance inovadora dos territórios procurou-se identificar os padrões comportamentais dos empresários neste processo. Os métodos quantitativos permitiram desenhar perfis do envolvimento dos empresários na utilização de TIC (em termos de sofisticação das empresas nas novas TIC) e encontrar maiores ou menores proximidades entre as atitudes dos empresários podendo-se concluir as variáveis que mais distinguiram esses perfis foram: se a empresa é exportadora, a utilização de pessoal com ensino superior bem como o comportamento em matéria de inovação, envolvimento em diversas actividades de inovação, a formação dos dirigentes e utilização de fontes institucionais para inovar, bem como as relações de cooperação para aceder à informação e aos recursos das empresa assim como para inovar. De salientar, ainda, a importância das inovações em cooperação com os centros de I&D e com o Ensino Superior, do efeito de aprendizagem colectiva e mesmo individual no fomento de actividades de inovação por parte das empresas mais inovadoras. Além destas considerações, há a acrescentar que é o grupo de empresas mais envolvido em actividades de inovação que apresenta maior predisposição para inovar no futuro, inovação que será a nível de produtos, processos e organizacional, e que se deve à necessidade de competir, entrar em novos mercados e para produzir novos bens e serviços.

Bibliografia

- BARRET, S.; KONSZYNSKI, B. Inter-organizational information sharing systems, MIS Quarterly, vol.6, 1982, pp. 93-104.
- BRAMANTI, A., From Space to Territory: Relational development and Territorial Competitiveness. Revue d'Economie Régionale et Urbaine - RERU, nº 3, 1999, pp.633-654
- BRYNJOLFSSON, ERIK; HITT, LORIN Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. Journal of Economic Perspectives, vol.14, Fall, 2000. pp.23-48
- DE LA FUENTE, A. HERRERO (ed.). La Cooperación Transfronteriza Hispano-Portuguesa en 2001. Cadernos del Instituto Rei Afonso Henriques de Cooperación Transfronteriza, Editorial Tecnos, nº1, 2002.
- DRUCKER, PETER. As fronteiras da Gestão. Editorial Presença. Lisboa, 1988
- EMERY, JAMES. Management Information Systems- The critical Strategic Resource. Wharton Executive Library, 1987.
- EDQUIST, CHARLES. Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations. Pinter, London and Washington, 1997.
- FERRÃO, JOÃO. Innovative Milieux in Small Cities- an Attainable Utopia? The case of Évora, in CREVOISIER, OLIVIER ; CAMAGNI, ROBERTO, (eds), Les Milieux Urbains : Innovation, Systèmes de Production et Ancrage, IRER, EDES, Neuchâtel, 2000.
- HERNÁNDEZ, F.J. CARRERA (compilador) Cooperación Transfronteriza: Castilla y León y Portugal, Centro de Documentación Europea, Universidad Salamanca, Editorial Tecnos, 2000
- LINCOLN, TIM. Managing Information Systems for Profit. John Wiley & Sons, Lda. England, 1990.
- LÓPEZ, FRANCISCO; SÁNCHEZ, DIÉGUEZ; VALENTÍN CABERO. La Frontera hispano-portuguesa el marco de la nueva Europa: La región fronteriza de Salamanca, Salamanca, 1994.
- LOURENÇO, ANTÓNIO. Análise da Competitividade/cooperação entre o Concelho do Sabugal e a Comarca de Ciudad Rodrigo: Cooperação Transfronteiriça, Tese de Mestrado, UBI, Covilhã, Fevereiro, 1996.
- LUNDVALL, B.A, (ed.). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, London, Pinter Publishers, 1992.
- MACK MANFRED. L'Organization Apprenante comme Système de Transformation de la Connaissance en Valeur. Revue Française de Gestion, nº 105, 1995, pp.43-48

MANSO, ARMANDO. Sistemas de Informação na Indústria de Construção. LNEC. Lisboa, 1986

MCFARLAN, WARREN. Information technology changes the way you compete. Harvard Business Review, nº3, 1984, pp.98-103

METAIS, EMMANUEL; MOINGEON, BERTRAND. Management de l'innovation: le «learning mix». Revue Française de Gestion, nº 133, 2001, pp. 113-125.

OCDE. National Innovation Systems, OECD Publications, Paris, 1997

REIGADO, FELISBERTO. A Fronteira Luso-Extremenha face ao Mercado Único Europeu. Desenvolvimento Transfronteiriço: O caso particular da Raia Central (Portugal) e de Cáceres e Salamanca. Desarrollo Regional de Extremadura, Câmara de Comercio y Industria de Cáceres, Cáceres, 1992

REIGADO, FELISBERTO. Ensino Superior, Investigação e Cooperação Transfronteiriça, in Seminário Dinamismos Sócio-Económico e (Re)Organização Territorial: Processo de Urbanização e de Reestruturação Produtiva, Covilhã1995.

REIGADO, FELISBERTO., Actividades Emergentes e Recentralização da Raia Central Ibérica, in HERNÁNDEZ, F.J. CARRERA (compilador), Cooperación Transfronteriza: Castilla y León y Portugal, Centro de Documentación Europea, Universidad Salamanca, Editorial Tecnos, 2000, pp. 95-118

REIGADO, FELISBERTO. 2002, Desenvolvimento Regional Transfronteiriço; in COSTA, J.S (Coord.), Compêndio de Economia Regional, Coleção APDR, pp. 571-596

REIX, ROBERT. L'impact des nouvelles technologies de l'information, Revue Française de Gestion., Janvier-Fevrier, 1990.

SANTOS, Lucilia; CAETANO, L., eds., Modelos de Organización Territorial en la Raya Central Ibérica: Una Visión de Conjunto, Ediciones Universidad de Salamanca, Outubro,2002

SHAPIRO, CARL; VARIAN, HAL. Information Rules- A Strategic Guide to the Network Economy". Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, 1999

SOUZA, CÉLIO. A Gestão do Conhecimento ou as virtudes da partilha. Recursos Humanos Magazine, Ano 1, nº 4, pp.20-24, 1999.

STEWART, THOMAS (1997). Intellectual Capital- The New wealth of organizations"

VAZ, M.T.; CESÁRIO, M.I. Padrões Comportamentais dos Empresários face à Inovação: o caso das PMEs do Sector agro-alimentar localizadas no Alentejo Central e Oeste, Comunicação apresentada no X Encontro da APDR , Évora, 2003

VELTZ, PIERRE. Territoires Innovateurs: De Quelle Innovation Parle-t-on?, Revue d'Economie Régionale et Urbaine - RERU, nº3, 1999, pp 607-616.

VENTURA, J. F. Impactes dos Sistemas de Informação e das Tecnologias da Informação nas Organizações. Tese de Mestrado, ISEG, 1992

THUROW, LESTER). Needed: a New System of Intellectual Property Rights. Harvard Business Review, Vol.75 (5), Boston, 1997, pp.94-103..

WEITZEN, H. SKIP. O poder da Informação, Marron Books do Brasil Edª, Mcgraw Hill, 1991

ZORRINHO, CARLOS; SERRANO, ANTONIO; LACERDA PALMIRA. Gerir em Complexidade- Um Novo Paradigma da Gestão, Edições Sílabo, 2003.

Anexo 1: ANOVA Aplicada aos 2 padrões de envolvimento em TIC nas empresas

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
ligação à Internet	1,362	1	,079	167	17,327	,000
página na WEB	15,690	1	,159	167	98,699	,000
utilização TICs	16,332	1	,142	167	115,233	,000
comercio electronico	16,405	1	,155	167	106,061	,000
utilização TICs clientes/ fornecedores	2,304	1	,142	167	16,277	,000
divulgação do produto através de mailing	8,299	1	,148	167	56,065	,000
divulgação do produto através de internet	4,166	1	,178	167	23,377	,000
actividades de inovação- aquisição de novas tecnologias						

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Anexo 2: Sectores por cluster de envolvimento em TIC nas empresas

Sectores * Cluster Number of Case Crosstabulation

			Cluster Number of Case		Total
			1	2	
Sectores	0	Count	2		2
		% within Cluster Number of Case	2,2%		1,2%
	Indústria Extrativa	Count	1	1	2
		% within Cluster Number of Case	1,1%	1,3%	1,2%
	Indústria Transformadora	Count	48	38	86
		% within Cluster Number of Case	53,9%	47,5%	50,9%
	Construção	Count	8	10	18
		% within Cluster Number of Case	9,0%	12,5%	10,7%
	Comércio	Count	26	23	49
		% within Cluster Number of Case	29,2%	28,8%	29,0%
	Outros Serviços	Count	4	8	12
		% within Cluster Number of Case	4,5%	10,0%	7,1%
	Total	Count	89	80	169
		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%