

Revista de Economia Empresas e Empreendedores na CPLP 2020

Volume 6 | Número 2

ISSN: (PRINT) 2183-380X

ISSN:(ONLINE) 2183-7201

ERC: 127154









e3 - Revista de Economia Empresas e Empreendedores na CPLP

Ficha técnica

Sede Social e Redação:

Startup Madeira - Campus da Penteada

9020 - 105 Funchal, Madeira

E-mail: geral@ponteditora.org

Telefone: 291 723 010

URL: ponteditora.org

URL (revista): revistas.ponteditora.org/index.php/e3

facebook.com/ponteditora

in linkedin.com/in/ponteditora

y twitter.com/ponteditora

instagram.com/ponteditora

Diretora/Editora-Chefe: Doutora Ana Maria Alves Bandeira

Periodicidade: Semestral (janeiro, julho)

Propriedade: Ponte Editora, Sociedade Unipessoal, Lda.

NIPC: 514 111 054

Composição do Capital da Entidade Proprietária:

10.000€, 100% detido por Ana Leite, Doutoranda.

Gestão/gerência (não remunerada): Eduardo Leite, Ph.D.

ISSN (print): 2183-380X

ISSN (online): 2183-7201

ERC: 127154

Equipa Editorial

EDITORA - CHEFE

Ana Maria Alves Bandeira - PhD em Contabilidade e Economia Financeira, licenciada e mestre em Contabilidade e Administração. É professora no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Politécnico do Porto (ISCAP.PP), desde 1999, onde atualmente é diretora da Licenciatura em Contabilidade e Administração e do Mestrado em Contabilidade e Finanças, desde 2010. É membro da Ordem dos Contabilistas Certificados e do Conselho Geral da Comissão de Normalização Contabilística, em representação da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Atualmente é investigadora do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS.PP), onde coordena a linha de investigação de Prestação de Contas. É ainda membro do Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade e do Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas (CEPESE), da Universidade do Porto.

EDITOR PT

Carlos Machado Santos - UTAD, Portugal.

EDITORA ADJUNTA

Amélia Cristina Ferreira da Silva - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto; CEPESE; CECEJ, Portugal.

EDITOR AO

Benjamim M'Bakassy - UBI, Portugal.

EDITORA BR

Kimberly Marie Jones - Associação Educativa do Brasil, SOEBRAS.

EDITOR TP

Agio Pereira - Ministro de Estado e da Presidência do Conselho de Ministros do VI Governo Constitucional, Timor-Leste.

Conselho Científico

Amélia Cristina Ferreira da Silva - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto; CEPESE; CECEJ, Portugal.

Ana Maria Paiva - Universidade Aberta, Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade, CEPESE, Portugal.

Anabela Martins Silva - Universidade do Minho, Portugal.

Antonieta Maria Lima - Instituto Superior de Entre Douro e Vouga, ISVOUGA, Portugal.

Áurea Sousa - Professora auxiliar na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade dos Açores e investigadora do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEAplA).

Carlos Machado Santos - UTAD, Portugal.

Eduardo Manuel de Almeida Leite - Professor adjunto ESTG, Universidade da Madeira; Investigador integrado Citur - Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo, Portugal.

Fábio Augusto Martins - Centro Universitário do Planalto de Araxá, Uniaraxá; Brasil. *Fernando Jorge Rodrigues* - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Escola Superior de Gestão, Portugal.

Fernando Oliveira Tavares - Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Portugal. Helena Santos de Oliveira - PhD em Economia Financeira e Contabilidade pela Universidade de Vigo; Professora Adjunta no ISCAP/IPP.

Herlandí de Souza Andrade - Doutorado e Mestrado em Ciências, em Engenharia Aeronáutica e Mecânica - Área de Produção (ITA); Especialização/MBA em Gestão Empresarial (FGV); Professor de Cursos de pós-graduação e graduação no Centro Paula Souza/FATEC Guaratinguetá e Anhanguera.

José Manuel Teixeira Pereira - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal. *Kimberly Marie Jones* - Associação Educativa do Brasil, SOEBRAS.

Mara José Sousa Franco - Doutorada em Gestão - Especialização em Marketing e Estratégia, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Atualmente, é Professora Adjunta Convidada da Universidade da Madeira e investigadora integrada no CiTUR - Polo Madeira.

Maximiliano E. Korstanje - Universidad de Palermo, Argentina; CERS University of Leeds, Reino Unido.

Nelson Duarte - Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto, Portugal.

Oscar Afonso - Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Portugal.

Patrício Batsîkama Mampuya Cipriano - Universidade Agostinho Neto, Launda, Angola.

Raquel Susana Pereira - Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto, CEOS.PP, Portugal.

Rossana Andreia Santos - Instituto Superior de Administração e Línguas da Madeira, ISAL, Portugal.

Simone Valéria Dias Souto - Brasil.

Conselho Editorial

Árlen de Almeida Duarte Sousa - Faculdades Integradas do Norte de Minas, Funorte; Brasil.

Andrey George Souza - Faculdades Unidas do Norte de Minas, Funorte; Universidade Estadual de Montes Claros, Unimontes; Perfeitura Municipal de Montes Claros; Brasil.

Fabrizio Bon Vecchio - Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Fundação Getulio Vargas; Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, UTAD; Brasil.

Frederico Oliveira - Faculdades Integradas do Norte de Minas, Funorte; Brasil.

Gisela Filipa Ferreira - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.

Igor Raineh Cruz - Faculdades Integradas do Norte de Minas, Funorte; Brasil.

Leonardo Augusto Couto Finelli - Faculdades Unidas do Norte de Minas, Funorte; Faculdade de Saúde Ibituruna, FASI; Brasil.

Maria Lina de Santana Freitas - Faculdade Promove de Janaúba, Funorte; Brasil. *Rui Miguel Pinho* - Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ; Brasil.

Thiago Henrique Alves de Souza - Faculdades Integradas do Norte de Minas, Funorte; Brasil.

Wellington Danilo Soares - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde, PPGCS; Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil.

Wiliam Toneli da Silva - Faculdades Unidas do Norte de Minas, Funorte; SOEBRAS, Brasil.

ESTATUTO EDITORIAL

- i. A e³ Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, conhecida também pelas formas abreviadas de e³ ou Revista e³, é uma publicação periódica. Propriedade da Editora: Ponteditora.
- ii. Sob o lema de Fenando Pessoa: "Minha pátria é a língua portuguesa.", a **e**³ é uma publicação para difusão de ciência em português, vocacionada para a lusofonia e para os países da CPLP.
- iii. A linha editorial da e³ centra-se na área dos negócios, transversal a disciplinas como a economia, gestão, contabilidade, finanças, recursos humanos, marketing, entre outras.
- iv. A e³ tem por missão fomentar a ciência em português para o setor dos negócios,
 como forma de estimular o empreendedorismo e os negócios entre as economias dos países da CPLP.
- v. A e³ é editada semestralmente, em papel, em Portugal e, quando se justificar, na
 CPLP, sendo disseminada no resto do mundo através da Internet.
- vi. A **e**³ terá, aproximadamente, 80 a 100 páginas de formato A4 e uma tiragem em papel inferior a 1000 exemplares.
- vii. A **e**³ destina-se a professores, investigadores, estudantes e profissionais, nacionais ou estrangeiros, desde que com interesses empresariais na CPLP.
- viii. A e³ apresenta um corpo editorial técnico e científico, aberto a académicos, investigadores, profissionais e executivos de organizações e empresas relacionadas com a atividade empresarial na CPLP, tais como: CEO's, CFO, entre outros.
 - ix. A e³ publica artigos académicos e científicos, originais e de revisão.
 - x. A e³ publica em português, podendo excecionalmente apresentar artigos noutra língua, desde que se trate de uma língua reconhecida internacionalmente no meio académico e em negócios, como por exemplo: inglês.
 - xi. A revista e³ pretende promover o intercâmbio de ideias, experiências e projetos entre os autores, empreendedores e o mercado empresarial, contribuindo para a reflexão dos negócios na CPLP e para a sua ligação com a sociedade.
- xii. A e³ assume o compromisso de assegurar o respeito pelos princípios deontológicos e pela ética profissional dos jornalistas, assim como pela boa-fé dos leitores, nos termos nº 1 do artigo 17º da Lei de Imprensa.

ÍNDICE

001 **Editorial**

A gestão de conflitos no alojamento local — O caso da Região Autónoma da Madeira

Conflict management in local accommodation —

Conflict management in local accommodation – The case of the Autonomous Region of Madeira

Reestruturação Produtiva: Qualificação e Competências do Trabalhador e a Flexibilização do Trabalho no Sistema Toyota de Produção

Productive Restructuring: Worker Qualification and Skills and Flexibilization of Work in the Toyota Production system

033

Yeobo Topokki Franchise Business **Development Stratagy with Business Model** Canvas Approach

Estratégia de desenvolvimento de um franchising (Yeobo Topokki) com recurso ao Business Model Canvas

EDITORIAL

A e³ – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP é uma publicação vocacionada para a lusofonia sendo, por isso, um espaço importante para a difusão de investigação em português em ciências empresariais. Sempre com a preocupação em assegurar o apoio necessário aos autores para a publicação da sua investigação, garantindo equipas seletivas de revisores que proporcionem comentários construtivos que melhorem a qualidade das submissões. Neste volume publicam-se três artigos que abordam a gestão em diferentes perspetivas.

O primeiro artigo «A gestão de conflitos no alojamento local — O caso da Região Autónoma da Madeira» apresenta uma análise do impacto do crescimento do alojamento local na Região Autónoma da Madeira, na adoção de novas leis, de novas políticas de gestão e regulação desta atividade. Com efeito, as diferentes formas de efetuar reservas e os múltiplos intervenientes neste processo, resultam numa multiplicidade de formas de habitação, gerando diversos conflitos. Assim, os autores, tendo por base uma metodologia mista de carácter exploratório, identificaram que a legislação em vigor é capaz de responder a todos os conflitos identificados. Além disso, concluíram que as alterações da legislação foram preconizadas para tornar possível uma maior abrangência da mesma.

A «Reestruturação Produtiva: Qualificação e competências do trabalhador e a flexibilização do trabalho no sistema Toyota de produção» é a publicação que se segue e tem como objetivo a investigação da qualificação e competências necessárias num sistema de produção flexível inserido na cultura Toyota. Os autores, após o necessário aprofundamento teórico, observam que não pode ser exigido alto índice de produtividade por meio de trabalhos executados de forma repetitiva. Os autores concluíram que, apesar do capital qualificar o trabalhador, é necessário entender se essa visão simplista não trará implicações na produtividade a longo prazo; i.e., o capital por trabalhador pode ser uma condição necessária à melhoria da produtividade, mas não é certamente suficiente.

Apesar do estatuto editorial da revista e³ privilegiar as publicações em português, excecionalmente podem apresentar-se artigos noutra língua, desde que se trate de uma língua reconhecida internacionalmente no meio académico e em negócios, como é o caso do terceiro artigo intitulado «Yeobo Topkki Franchise Business Development Strategy with Business Model Canvas Approach». A investigação visa examinar a estratégia de desenvolvimento de

negócio no franchise Yeobo opokki, através da aplicação do *Business Model Canvas*. O método utilizado neste estudo é um modelo de negócio descritivo com a aplicação do *Business Model Canvas* e análise *SWOT*. A investigação foi realizada em Grand Depok City, Kalimulya, Depok, West Java, em 2019, tendo concluído que as empresas necessitam de criar elementos de valor acrescentado para criar interesse a potenciais clientes; por exemplo, fazendo alguma certificação sobre os produtos oferecidos.

Ana Maria Bandeira

A gestão de conflitos no alojamento local – O caso da Região Autónoma da Madeira

Conflict management in local accommodation – The case of the Autonomous Region of Madeira

SANCHA DE CAMPANELLA – sancha.campanella-267m@advogados.oa.pt

Instituto Superior de Administração e Línguas, CIISAL (Centro de Investigação ISAL) (Portugal)

ÉLVIO CAMACHO – elvio.camacho@gmail.com

Instituto Superior de Administração e Línguas ISAL (Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial) (Portugal)

Resumo

No presente artigo efetuou-se a análise do impacto do crescimento exponencial do alojamento local na adoção pelas autoridades governamentais de novas leis, de novas políticas de gestão e regulação desta atividade. Ao nível metodológico recorreu-se a uma metodologia mista de carácter exploratório, onde se identifica a capacidade do legislador em dar resposta a todos os conflitos inerentes, bem como, a contínua necessidade de ajustar a lei ao desenvolvimento desta atividade. As diferentes formas de efetuar reservas e os múltiplos intervenientes neste processo, resultam numa multiplicidade de formas de habitação proporcionada aos clientes, gerando diversos conflitos. Identificou-se que a presente legislação, é capaz de responder a todos os conflitos identificados e que as estratégias ou alterações á lei, foram preconizadas com o objetivo de uma maior abrangência das mesmas. É analisado em termos de aplicações práticos o caso do alojamento local na Região Autónoma da Madeira (RAM).

Palavras-chave: Gestão de conflitos, Alojamento Local, Legislação Turística, Direito do Turismo

Abstract

This article analyzes the impact of the exponential growth of local accommodation on the adoption by government authorities of new laws, new policies for the management and regulation of this activity. At the methodological level, a mixed exploratory research methodology was used, which identifies the capacity of the legislator to respond to all the inherent conflicts, as well as the continuous need to adjust the law to the development of this activity. The different ways of making reservations and the multiple actors in this process result in a multiplicity of forms of local accommodation provided to customers, generating various conflicts. It was identified that this legislation is able to respond to all the conflicts identified and that the strategies or changes to the law were advocated with the objective of a greater scope of them. The case of local accommodation in the Autonomous Region of Madeira (ARM) is analyzed in terms of practical applications.

Keywords: Conflict Management, Local Accommodation, Tourism Legislation, Tourism Law

1.

Introdução

Alojamento Local (AL) tem tido um crescimento exponencial, o que determinou a criação de regulamentação própria com o objetivo de regular a atividade, definir os seus requisitos e prevenir conflitos resultantes dessas atividades.

O objetivo deste estudo, prende-se numa primeira fase com a sistematização de todos os requisitos da atividade de AL, seus princípios gerais, específicos e de segurança, consequências do seu incumprimento, regime contraordenacional, e resolução dos conflitos existentes nesta área.

Posteriormente, analisamos questões relativas à capacidade da legislação atual responder a todos estes conflitos e que estratégias ou alterações á lei devem ser preconizadas para uma maior abrangência das mesmas.

A questão de partida é se a legislação é capaz de resolver os conflitos existentes no AL.

O presente estudo é inédito, pois não existem estudos nesta área na RAM. Existe, assim, lacuna no tratamento destes dados.

A metodologia adoptada é uma metodologia mista de carácter exploratório, com recurso a diferentes fontes, a artigos, jurisprudência e ao estudo sistemático da legislação sobre esta matéria, utilizando, assim, o método dedutivo e a pesquisa documental. Por outro lado, esta pesquisa sistemática e dedutiva é complementada com uma outra aplicada a um estudo de caso: o regime jurídico do AL em Portugal.

Para analisar a caracterização do AL na Região foram utilizados dados secundários da base de dados do Registo Nacional de Alojamento e para a caracterização dos conflitos e queixas existentes sobre o AL foram obtidos através da ARAE, com referência à data de 31 de julho de 2019.

Iremos inicialmente realizar um enquadramento teórico, com descrição história e sumária do AL, com especial referência para o quadro legal.

Posteriormente procederemos a uma caracterização do AL na Região Autónoma da Madeira (RAM), bem como aos conflitos provenientes dessas atividades, quantificando-os e qualificando-os. Analisaremos os dados e apresentaremos as nossas conclusões.

2.

Enquadramento teórico 2.1. Alojamento Local

O conceito de AL varia consoante o país, de acordo com as características oferecidas por este serviço (Moreira, 2019). A primeira menção em Portugal do contrato de alojamento consta do Código Civil de Seabra de 1867, no seu art.º 1419.º o qual tipificava o contrato de albergaria como aquele que se dá,

"quando alguém presta a outrem albergue e alimento, ou só albergue, mediante a retribuição ajustada ou de costume".

Como refere (MACHADO & VIEGAS, 2018) num tempo em que o turismo dava os primeiros passos no mundo e em Portugal, o contrato de albergue foi a primeira regulação de alojamento retribuída.

Nos últimos anos temos assistido a um boom turístico e um crescimento do consumo colaborativo¹, das tecnologias de informação e comunicação, das viagens aéreas low-cost e da diversificação da oferta turística, possibilitaram a proliferação do arrendamento de curta duração a turistas, o chamado Alojamento Local (*Moreira*, 2019).

A figura jurídica do AL foi criada em 2008, pelo Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março para regular a prestação de serviços de alojamento temporário em unidades que não

¹ Prática onde o consumo assenta em princípios de partilha, aluguer ou troca de bens, serviços, espaços ou dinheiro (Botsman & Rogers, 2011)

reuniam as condições necessárias para serem consideradas um empreendimento turístico, como figura residual e não categoria de alojamento autónomo. Este diploma foi regulado pelas Portarias 517/2008 de 25 de Junho, alterada pela Portaria 138/2012 de 14 de maio, que definiu a existência de três tipos de estabelecimento de AL: o apartamento, a moradia e os estabelecimentos de hospedagem, e estabeleceu os requisitos mínimos de segurança e higiene.

Contudo, o AL apenas recebeu um tratamento jurídico autónomo e diferente das figuras de empreendimentos turísticos com o Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, cuja entrada em vigor foi a 27 de novembro de 2014, o qual tem subjacente o reconhecimento da relevância turística do AL no ordenamento nacional. Este diploma já sofreu diversas alterações legislativas, sendo a primeira introduzida pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril, com o objetivo de densificar o regime dos "hostel" e clarificar alguns procedimentos dos regimes da exploração dos estabelecimentos de AL.

A segunda alteração a este regime jurídico ocorreu em 21 de outubro de 2018, pela Lei 62/2018 de 22 de Agosto, e que visou em linhas gerais:

- Reforçar os poderes dos Municípios, podendo criar áreas de contenção, com estabelecimento de limites ao AL,
- Criação de seguro de responsabilidade civil obrigatório,
- Criação de uma nova modalidade de AL os quartos,
- Os condomínios passam a ter que autorizar a criação de hostels em prédios em que simultaneamente coexista habitação e AL,
- A possibilidade de criação de uma quota de condomínio adicional para fazer face a despesas resultantes da utilização acrescida do imóvel para a entidade que explora o AL, desde que não superior em 30% do valor anual da quota normal de condomínio,
- Obrigatoriedade dos livros de informações.

Este regime jurídico foi adaptado à RAM pelo Decreto Legislativo Regional n.º 13/2015/M, de 22 de dezembro. A adaptação Regional diz essencialmente respeito à adaptação das competências atribuídas ao Turismo de Portugal IP, as quais são exercidas na Região pela Direção regional de Turismo e as competências da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) são exercidas pela Autoridade Regional das Atividades Económicas (ARAE).

Consideram-se estabelecimentos de AL, nos termos do artº 2º nº 1 do Decreto-Lei nº 128/2014, aqueles que prestem serviços de alojamento temporário a turistas, mediante remuneração, e que reúnam os requisitos previstos no presente decreto-lei, sendo "proibida a exploração como estabelecimentos de AL de estabelecimentos que reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos.

Assim, verificamos a existência de 3 requisitos positivos:

Prestação de serviços de alojamento temporário a turistas – como refere (Almeida, 2017, p. 17) o "objecto da prestação de serviços é, de forma característica, o fornecimento de alojamento ou dormida, i.e., proporcionar aos clientes um tecto para estes se acolherem, descansarem, dormirem e guardarem os pertences que transportam consigo." A prestação pode compreender serviços complementares ao alojamento, mas para se tratar de AL não é forçoso que isso suceda. No tocante ao carácter temporário e como refere (Almeida, 2017) cremos que esta expressão deve ser interpretada na acepção de alojamento transitório, passageiro ou de curta duração e não com o sentido de estar sujeito a uma duração determinada (um tempo fixo) pois nada obsta a que o alojamento seja contratado por tempo previsto, mas não de duração fixa. Neste sentido também (Garcia, 2017) refere que o contrato de curta duração com turistas será, tipicamente, o que não ultrapassa os 30 dias. Contudo não podemos deixar de referir que a alínea b) do n.º 2 do art. 4 do Decreto-Lei n.º 128/2014 estabelece uma de nos encontramos perante uma actividade de AL quando num imóvel ou fracção mobilado e equipado são oferecidos ao público em geral alojamento e serviços complementares por períodos inferiores a 30 dias. Esta alínea estabelece apenas uma presunção, que é ilidível, pelo que podemos ter AL superior a 30 dias e também alojamento inferior a 30 dias e que não consubstancia a atividade de AL, mas sim um arrendamento.

No tocante ao conceito de turista e de acordo (Garcia, 2017) com a sua qualificação não tem, neste âmbito, um relevo normativo específico. Assim, utilizaremos esta designação no seu sentido sociológico, ou seja, referindo alguém que se encontra fora da sua área de residência e de rotina, nomeadamente, por razões de lazer.

Mediante remuneração - como refere
(Almeida, 2017) trata-se de uma
actividade comercial no sentido de que
o prestador disponibiliza o serviço ao
público em geral, de forma organizada e numa
lógica de mercado, visando com essa
actividade obter lucro. Como tal o prestador
de serviços é obrigado a declarar para efeitos
fiscais o início da sua actividade e cumprir as
obrigações fiscais correspondentes.

Reúnam os requisitos do Decreto-Lei nº 128/2014 — os quais irão ser discriminado infra e podem agrupar-se em requisitos gerais, específicos e de segurança.

E 1 requisito de **natureza negativa**:

O alojamento locam não pode ser exercido em estabelecimentos que reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos, tal como definidos pelo Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março.

São consagradas 4 modalidades de AL:

- a) Moradia o estabelecimento de AL cuja unidade de alojamento é constituída por um edifício autónomo, de caráter unifamiliar;
- b) Apartamento o estabelecimento

de AL cuja unidade de alojamento é constituída por uma fração autónoma de edifício ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente;

c) Estabelecimentos de hospedagem

- estabelecimento de AL unidades de alojamento constituídas por quartos, integrados numa fração autónoma de edifício, num prédio urbano ou numa parte de prédio urbano suscetível de utilização independente. Esta modalidade de AL pode utilizar denominação 'hostel' desde que a unidade de alojamento predominante seja o dormitório, considerando-se predominante sempre que o número de utentes em dormitório seja superior ao número de utentes em quarto.
- d) Quartos a exploração de AL feita na residência do locador, que corresponde ao seu domicílio fiscal, sendo a unidade de alojamento o quarto e só sendo possível, nesta modalidade, ter um máximo de três unidades.

Os estabelecimentos de AL devem obedecer aos seguintes **requisitos gerais**:

- a) Apresentar adequadas condições de conservação e funcionamento das instalações e equipamentos;
- b) Estar ligados à rede pública de abastecimento de água ou dotados de um sistema privativo de abastecimento de água com origem devidamente controlada;
- b) Estar ligados à rede pública de esgotos ou dotados de fossas sépticas dimensionadas para a capacidade máxima do estabelecimento;
- c) Estar dotados de água corrente quente e fria.

Por sua vez as unidades de alojamento dos estabelecimentos de AL devem:

- a) Ter uma janela ou sacada com comunicação direta para o exterior que assegure as adequadas condições de ventilação e arejamento;
- b) Estar dotadas de mobiliário, equipamento e utensílios adequados;
- c) Dispor de um sistema que permita vedar a entrada de luz exterior;
- d) Dispor de portas equipadas com um sistema de segurança que assegure a privacidade dos utentes.

Os estabelecimentos de AL devem reunir sempre condições de higiene e limpeza.

As instalações sanitárias dos estabelecimentos de AL devem dispor de um sistema de segurança que garanta privacidade.

Os estabelecimentos de AL são obrigados a ter um livro de informações, em português e inglês e em pelo menos mais duas línguas estrangeiras, sobre o funcionamento do estabelecimento e respetivas regras de utilização internas, nomeadamente incluindo as regras sobre a recolha e seleção de resíduos urbanos, funcionamento dos eletrodomésticos, ruído e cuidados a ter para evitar perturbações que causem incómodo e afetem a tranquilidade e o descanso da vizinhança, que deve conter também o contacto telefónico do responsável pela exploração do estabelecimento.

Como requisitos específicos temos:

- Capacidade máxima, nas moradias e apartamentos, de nove quartos e de 30 utentes;
- Nas restantes modalidades a capacidade máxima é determinada pela multiplicação do número de quartos por dois;
- Cada unidade, se tiver condições de habitabilidade adequadas, poderá comportar, no máximo, duas camas suplementares para crianças até aos 12 anos:

- Cada proprietário ou titular de exploração, não pode explorar mais de 9 estabelecimentos de AL em modalidade de apartamento, por edifício, se esse número for superior a 75% do número de frações existentes no imóvel;

Requisitos específicos dos "hostel":

- Só podem usar a denominação de hostel, os estabelecimentos de AL cuja unidade de alojamento predominante seja o dormitório, considerando-se predominante sempre que o número de utentes em dormitório seja superior ao número de utentes em quarto;
- Os dormitórios são constituídos por um número mínimo de quatro camas, podendo ser inferior se as mesmas forem em beliche;
- Os dormitórios devem dispor de ventilação e iluminação direta com o exterior através de janela;
- Os dormitórios devem dispor de um compartimento individual por cada cama, com sistema de fecho, com uma dimensão mínima interior de 55cmx40cmx20cm;
- Devem dispor de espaços sociais comuns, cozinha e área de refeição de utilização e acesso livre pelos hóspedes;
- As instalações sanitárias podem ser comuns a vários quartos e dormitórios e ser mistas ou separadas por género;
- Nas instalações sanitárias comuns a vários quartos, desde que não separadas por género, os chuveiros devem configurar espaços autónomos separados por portas com fecho interior.

Ao nível dos **requisitos de segurança**, os estabelecimentos de AL devem cumprir as regras de segurança contra riscos de incêndio, nos termos do disposto no Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de novembro, e do

regulamento técnico constante da Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro, contudo, sempre que os estabelecimentos de AL que tenham capacidade igual ou inferior a 10 utentes, basta que tenham possuam um extintor, manta de incêndio, equipamento de primeiros socorros acessível aos utilizadores e informação sobre o número nacional de emergência (112) em local visível aos utilizadores.

Ainda ao nível dos requisitos de segurança e garantia dos proprietários dos edifícios, do condomínio bem como dos utilizadores, o diploma legal determina que o titular da exploração de AL é solidariamente responsável com os hóspedes relativamente aos danos provocados por estes no edifício em que se encontra instalada a unidade.

Existe a obrigatoriedade de existência de celebrar contrato e manter válido um seguro de responsabilidade civil extracontratual que garanta os danos patrimoniais e não patrimoniais causados a hóspedes e a terceiros, decorrentes do exercício da atividade de prestação de serviços de alojamento.

Este seguro tem o capital mínimo de 75 000 (euro) por sinistro.

Temos de salientar a importância da celebração desde seguro, atendendo a que, nos termos dia art.º 16 nº 3 do Decreto-Lei nº 128/2014, o titular da exploração do estabelecimento responde, de ALindependentemente da existência de culpa, pelos danos causados aos destinatários dos serviços ou a terceiros, decorrentes da atividade de prestação de serviços alojamento, em desrespeito ou violação do termo de responsabilidade efetuado onde o mesmo declara a idoneidade do edifício ou fração para o exercício da atividade. O titular da exploração do estabelecimento responde pelo simples risco da atividade.

Importa enfatizar que as declarações ou termos de responsabilidade assinados pelo titular da exploração do estabelecimento de AL que não correspondam à verdade sobre a idoneidade do estabelecimento e cumprimento dos requisitos de segurança, são

puníveis nos termos do artigo 256.º do Código Penal.

Saliente-se que se o estabelecimento de AL se localizar em edifício em regime de propriedade horizontal, o titular da exploração fica ainda obrigado a celebrar ou a fazer prova da existência de seguro válido que garanta os danos patrimoniais diretamente causados por incêndio na ou com origem na unidade de alojamento.

Para inicial a atividade de exploração de AL é condição sine qua non proceder ao registo de estabelecimento mediante comunicação prévia com prazo dirigida ao Presidente da Câmara Municipal territorialmente competente, comunicação esta que é efectuada através de plataforma electrónica denominada balção Único Electrónico. Esta plataforma automaticamente, desde que instruído devidamente o procedimento, remete o Número do AL para registo no Registo Nacional de Alojamento Local.

A comunicação prévia deve ser instruída com documentos que demonstrem a legitimidade exploração do na estabelecimento (titulo de propriedade, contrato de arrendamento ou outro, etc) os documentos do imóvel, tais como licenca de utilização, caderneta predial, a denominação do estabelecimento, capacidade e modalidade do estabelecimento, data da abertura ao publico, contactos de emergência, inicio de atividade fiscal, ata do condomínio autorizar a criação de hostels em prédios em que simultaneamente coexista habitação e AL; termo de responsabilidade, subscrito pelo titular da exploração do estabelecimento, assegurando a idoneidade do edifício ou sua fração autónoma para a prestação de serviços de alojamento e que o mesmo respeita as normas legais.

O documento emitido pelo Balcão Único Electrónico dos serviços contendo o número de registo do estabelecimento de AL constitui o único título válido de abertura ao público e publicitação do estabelecimento. Tratando-se de modalidades de 'moradia' e 'apartamento', localizado em áreas de contenção, número de registo do estabelecimento de AL é pessoal e intransmissível, excepto nos casos de

sucessão. A violação desta regra pode levar à caducidade do título se existir:

Transmissão da titularidade do registo, cessação de exploração, arrendamento ou outra forma de alteração da titularidade da exploração;

Transmissão do capital social da pessoa coletiva titular do registo, acumulada ou não, em percentagem superior a 50 %.

O Município competente deve realizar uma vistoria, no prazo de 30 dias após o pedido de comunicação prévia para verificação do cumprimento dos requisitos legais do estabelecimento.

As entidades competentes para fiscalizações da exploração dos estabelecimentos de AL são a Câmara Municipal, a qual pode proceder ao cancelamento do registo caso existam desconformidade em relação a informação ou documento constantes do registo, violações das regras de exploração em áreas de contenção e dos demais requisitos gerais, específicos ou de segurança e seguros.

No caso de a atividade de AL ser exercida numa fração autónoma de edifício ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente, a assembleia de condóminos, por decisão de mais de metade da permilagem do edifício, em deliberação fundamentada, decorrente da prática reiterada e comprovada de atos que perturbem a normal utilização do prédio, bem como de atos que causem incómodo e afetem o descanso dos condóminos, pode opor-se ao exercício da atividade de AL na referida fração, dando, para o efeito, conhecimento da sua decisão ao Presidente da Câmara Municipal territorialmente competente, o qual tem a competência para decidir sobre o pedido.

Sempre que o Município verifique que o estabelecimento é explorado sem registo para o efeito comunica o facto à Autoridade Regional das Atividades Económicas (ARAE) para efeitos contraordenacionais.

As normas de funcionamento e as regras de ruído aplicáveis ao estabelecimento devem ser devidamente publicitadas pela entidade exploradora. Ao nível da informação sobre o período de funcionamento do estabelecimento, o qual é livremente fixado pelo titular da exploração, deve ser devidamente publicitado, exceto quando o estabelecimento esteja aberto todos os dias do ano.

A entidade exploradora pode recusar o acesso ao estabelecimento a quem perturbe o seu normal funcionamento e ou desrespeite a ordem pública, incumprindo regras de urbanidade, funcionamento e ruído, aplicáveis.

Os estabelecimentos de AL devem dispor de livro de reclamações nos termos e condições estabelecidos na legislação me vigor. Em caso de reclamação, o original da mesma é enviado à Autoridade Regional das Atividades Económicas (ARAE), para analise da mesma e eventual instauração de procedimento contraordenacional.

Compete à Autoridade Regional das Atividades Económicas (ARAE), ao nível regional, e à câmara municipal territorialmente competente fiscalizar o cumprimento da lei, bem como instruir os respetivos processos e aplicar as respetivas coimas e sanções acessórias. A Administração Tributária apenas fiscaliza o cumprimento das obrigações fiscais.

São contraordenações, puníveis com coimas entre 50€ a 750€, no caso de pessoa singular, e de 250€ a 7500€, no caso de pessoa coletiva:

- a) A violação das regras de identificação e publicidade, estabelecidas na lei;
- b) A não afixação no exterior da placa identificativa;
- c) A não publicitação do período de funcionamento;

São contraordenações, puníveis com coimas entre 125 € a 3250€, no caso de pessoa

singular, e de 1250€ a 32 500€, no caso de pessoa coletiva, as seguintes violações:

- a) Falta de autorização do condomínio, para a instalação de hostels em prédio em regime de propriedade horizontal e que coexista habitação;
- b) Falta de cumprimentos dos requisitos gerais, específicos e segurança e seguros.

São contraordenações, puníveis com coimas entre 2500€ a 4000€ no caso de pessoa singular, e de 25000€ a 40000€, no caso de pessoa coletiva:

- a) A oferta, disponibilização, publicidade e intermediação de estabelecimentos de AL não registados ou com registos desatualizados;
- b) A oferta, disponibilização, publicidade e intermediação de estabelecimentos de AL em violação, desrespeito ou incumprimento:
- Do contrato de arrendamento;
- Da autorização de exploração;
- c) A prática de atos de angariação de clientela para estabelecimentos de AL não registados ou com registos desatualizados;
- d) A falta de envio de informação atualizada ao Balção Único Electrónico, bem como de comunicação do cancelamento do registo ou sua interdição temporária.
- e) A violação da capacidade máxima do estabelecimento e exploração pelo titular de mais de 9 estabelecimentos, em prédio em regime de propriedade horizontal, sempre que tal represente mais de 75% do número de frações do edifício.

Para além da aplicação da coima podem ainda ser impostas ao infractor, as seguintes sanções acessórias:

- a) Apreensão do material através do qual se praticou a infração;
- b) Suspensão, por um período até dois anos, do exercício da atividade diretamente relacionada com a infração praticada;
- c) Encerramento, pelo prazo máximo de dois anos, do estabelecimento ou das instalações onde estejam a ser prestados serviços de alojamento, de angariação de clientela ou de intermediação de estabelecimentos de AL.

Após esta breve análise ao regime jurídico exploração dos estabelecimentos de AL verificamos que a legislação é sumária, mas abrangente, procurando definir todos os aspectos jurídicos desde os requisitos da atividade, até aos incumprimentos dos mesmos e regime contraordenacional.

2.2. Os conflitos

Apesar da existência de regulamentação própria e especifica, podem surgir conflitos nesta atividade, sempre que as partes possuam interesses incompatíveis. E tais conflitos nem sempre têm solução expressa na lei.

A conflitualidade é inerente à condição humana. O direito fundamental de acesso à justiça como meio de dirimir conflitos não deve cingir-se ao acesso ao sistema judicial ou aos Tribunais.

A função jurisdicional do Estado está definida no art.º 202 da Constituição da República Portuguesa (CRP), sendo a mesma atribuída aos tribunais, os quais administram a justiça em nome do povo. Incumbe aos tribunais assegurar a defesa dos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos, reprimir a violação da legalidade democrática e dirimir os conflitos de interesses públicos e privados.

Os tribunais podem ser coadjuvados por outras autoridades. A CRP permite igualmente, no art.º 202 nº 4, a criação de

instrumentos e formas de resolução alternativo de litígios, ou seja, formas não jurisdicionais de composição de conflitos.

Sistema Judicial

Meios Heterocompositivos

Arbitragem

Negociação

Meios Autocompositivos

Mediação

Conciliação

Quadro 1 – Sistema de Resolução de Conflitos em Portugal

Fonte: Cebola (2013)

A grande diferença entre os meios Auto compositivos e heterocompositivos de resolução de conflitos é o sujeito que decide a resolução do conflito, nos primeiros são as próprias que decidem, ainda que coadjuvadas por um terceiro, nos segundos o conflito é resolvido por um terceiro dotado de poder para tal.

Não se pode confundir, contudo, os meios autocompositivos com os meios alternativos de resolução de conflitos, já que a arbitragem é um meio heterocompositivo e simultaneamente um meio alternativo de resolução de conflitos. Os meios alternativos de resolução de conflitos são todos aqueles que se apresentam como "alternativas" aos meios judiciais tradicionais — ao sistema judicial, ou seja, aos recursos aos tradicionais tribunais.

De forma muito simplista, podemos defini-los da forma seguinte:

- A **Arbitragem**, e acordo com Gouveia:
- "... pode ser definida como um modo de resolução jurisdicional de conflitos em que a decisão, com base na vontade das partes, é confiada a terceiros. A

Arbitragem é, assim, um meio de resolução alternativa de litígios adjudicatório, na medida em que o litígio é decidido por um ou vários terceiros. E essa decisão é vinculativa para as partes. A arbitragem aproxima-se do padrão judicial tradicional, sendo jurisdicional nos seus efeitos: não só a convenção arbitral gera um direito potestativo de constituição do tribunal arbitral e a consequente falta de jurisdição dos tribunais comuns, como também a decisão arbitral faz caso julgado e tem força executiva". (2014, p.119)

- A Negociação é uma decisão coletiva, baseada na comunicação ativa, orientada para um resultado, implicando transformação de valores de maneira a que as partes cheguem a um acordo. Este processo central baseia-se na troca de informação, na transformação de valores fixos em valores variáveis e na utilização do poder.
- **Conciliação** A conciliação é uma forma especial de negociação, encaminhada por uma terceira pessoa, imparcial e neutra, que incentiva as

partes na obtenção do acordo, agindo ativamente, propondo soluções. Difere da mediação por o mediador não poder propor soluções, apenas facilita a comunicação entre os mediados, e estes é que encontram a solução do conflito. A conciliação está presente no sistema judicial nas audiências preliminares e também nos Julgados de Paz. O ordenamento jurídico português admite ainda a conciliação realizada através de terceiros, nos Centro de Arbitragem de Conflitos de Consumo.

- **Mediação** – é, de acordo com a definição constante na lei da mediação no seu art.º 2º a), uma "forma de resolução alternativa de litígios, realizada por entidades públicas ou privadas, através do qual duas ou mais partes em litígio procuram voluntariamente alcançar um acordo com assistência de um mediador de conflitos".

Os conflitos surgidos nos alojamentos locais por vezes são conflitos de direito privado e determinam a possibilidade de recurso aos seguros existentes, e à resolução dos mesmo de acordo com estas formas de resolução enumerados, mas existem também conflitos de direito publico os quais podem determinam a caducidade do registo ou a aplicação de uma coima em processo de contraordenação.

O jurídico da exploração dos estabelecimentos de AL não prevê nenhuma forma especial de resolução dos conflitos que ocorram no seio da atividade, pelo que os mesmo podem resolverse por qualquer dos meios expostos, desde o recurso aos tribunais até à mediação. Contudo, não nos podemos esquecer da natureza do conflito, o qual é de tido com turistas que em regra permanecem no território nacional menos de 30 dias, e como tal querem uma resolução rápida do conflito, o que em regra exclui o recurso aos tribunais e à arbitragem por serem processos mais morosos.

3.

Metodologia

Neste estudo sistematiza-se todos os requisitos da atividade de AL, seus princípios gerais, específicos e de segurança, consequências do seu incumprimento, regime contraordenacional, e resolução dos conflitos existentes nesta área. Para esta sistematização, recorremos a diferentes fontes, a artigos, jurisprudência e ao estudo sistemático da legislação sobre esta matéria, utilizando, assim, o método dedutivo e a pesquisa documental.

A metodologia da presente investigação assenta, por um lado, na utilização do método histórico, sistemático e funcionalista (Pereira, 2015) da interpretação do Direito, permitindo detetar regularidades entre passado e presente que nos permitam extrair conclusões comuns. Por outro lado, esta pesquisa sistemática e dedutiva é complementada com uma outra aplicada a um estudo de caso: o regime jurídico do AL em Portugal. Questiona-se se a legislação é capaz de resolver os conflitos existentes no AL.

Para analisar a caracterização do AL na Região foram utilizados dados secundários da base de dados do Registo Nacional de Alojamento Local, para o período compreendido entre 2008 e 2019, que estão disponíveis no site do Turismo de Portugal.

Os dados referentes aos conflitos e queixas existentes sobre o AL foram obtidos através da ARAE, com referência à data de 31 de julho de 2019.

4.

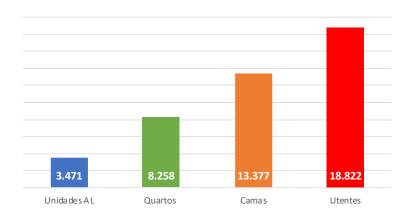
Análise e discussão de resultados

4.1. Caracterização do Alojamento local na Ilha da Madeira

De acordo com o Registo Nacional do Alojamento Local nos 11 (onze) concelhos da região Autónoma da Madeira existem 3 471 unidades de AL, com 8 258 quartos 13 377 camas, e capacidade para 18 822 utentes:

 e^3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP

Gráfico 1: Caracterização do AL na RAM

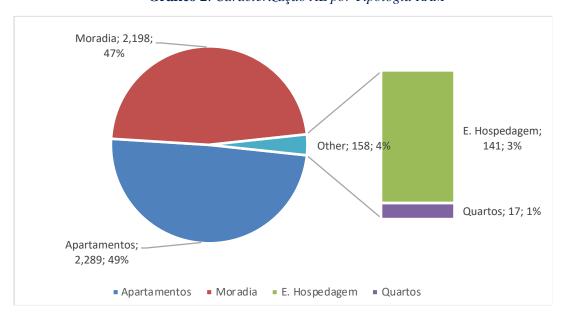


Fonte: Registo Nacional de Alojamento Turístico, 2019.

No tocante às modalidades de AL, existe uma predominância do apartamento e da moradia, que representam 97% do alojamento, contra apenas dos Estabelecimento de Hospedagem, nos quais se incluem os "hostel" e quartos.

De Salientar que ao nível da modalidade dos quartos esta modalidade de AL apenas foi criada na última alteração legislativa ocorrida em Agosto do ano transacto e só vigora desde outubro de 2018, razão pela qual o seu número é relativamente baixo, pois conta apenas com 10 meses de existência legal.

Gráfico 2: Caracterização AL por Tipologia RAM



Fonte: Registo Nacional de Alojamento Turístico, 2019.

Após a primeira referência legislativa sobre o AL (2008), o mesmo foi aparecendo na RAM, embora existam reminiscências anteriores. O Registo do AL teve o seu apogeu em 2017, data em que foram registados 907 estabelecimentos de AL. O seu crescimento foi modesto até

2013, tendo disparado esse crescimento após 2014, mantendo-se até à atualidade.

No ano de 2019, embora analisado apenas 8 meses do ano, verificamos um ligeiro abrandamento do crescimento do AL.



Gráfico 3: Evolução dos Registos de Alojamento Local

Fonte: Registo Nacional de Alojamento Turístico.

No tocante ao tipo de proprietário do estabelecimento de AL, verificamos que maioritariamente os mesmos são pessoas singulares (empresários em nome individual), representando as pessoas coletivas (sociedades, cooperativas, etc) apenas 28% do universo.

Já quanto ao tipo de titular do estabelecimento no geral predomina a exploração pelo proprietário, representando 73% do universo, tendo as outras formas de exploração uma representatividade de apenas 27%.

Contudo, esta representatividade consoante os titulares sejam pessoas singulares ou colectivas. Nas pessoas singulares predomina a exploração pelo proprietário, representando 87% das formas de exploração, enquanto que nas pessoas colectivas apenas 38% são proprietários, representando as outras formas de exploração 62%, com predominância dos contratos de arrendamento.

4.2. Caracterização dos Conflitos

Os conflitos existentes nos AL são de diversa ordem, nomeadamente:

- 1. Entre os exploradores do alojamento e os demais proprietários dos edifícios em regime de propriedade horizontal ou com os demais habitantes, os quais poderemos denominar de conflitos de vizinhança;
- 2. Conflitos informais e de pequena monta ocorridos no AL, não registados;
- 3. Conflitos formais e registados, os quais podem ser registados nos Livros de reclamações obrigatórios ou efetuados diretamente junto da entidade competente.

Os conflitos de vizinhança foram os primeiros a surgir, em resultado de um crescimento abrupto do AL em algumas zonas habitacionais, provocou numa primeira fase um aumento do preços das habitações disponíveis para os residentes locais e em segundo lugar, nos locais onde coexiste o AL com unidades habitacionais, os proprietários

que são residentes nas habitações, entendem que a entrada e saída de turistas aumenta as despesas de conservação e fruição dos edifícios, bem como perturba a segurança e tranquilidade dos edifícios.

Estes tipos de conflitos foram originariamente resolvidos com recursos aos Tribunais, pois os habitantes entendiam que o AL não deveriam ser permitidos nos prédios sujeitos ao regime de propriedade horizontal, pois tais imóveis teriam licença de utilização para a habitação e no fundo estariam a ser explorados comercialmente.

Relevantes decisões jurisprudenciais foram tomadas nos Acórdãos do Tribunal da Relação do Porto de 27.04.2017, Acórdãos do Supremo Tribunal Justiça de 28.03.2017 e de 01.03.2016, no sentido de admissibilidade de instalação do AL em frações habitacionais.

Este conflito levou à última alteração legislativa ao seu regime jurídico, promovida Lei 62/2018 de 22 de Agosto, que determinou em defesa das boas regras de vizinhança:

- A possibilidade de criação de uma quota de condomínio adicional, até 30% do valor anual, para fazer face a despesas resultantes da utilização acrescida do imóvel;
- Obrigatoriedade para a instalação de hostels em prédios em que simultaneamente coexista habitação e AL de autorização da Assembleia-Geral de condóminos;
- Possibilidade de assembleia de condóminos, em deliberação fundamentada, decorrente da prática reiterada e comprovada de atos que perturbem a normal utilização do prédio, bem como de atos que causem incómodo e afetem o descanso dos condóminos, pode opor-se ao exercício da atividade de AL na fração, dando, para o efeito, conhecimento da sua decisão ao Município, para decisão.
- Possibilidade de o Município criar áreas de contenção.

Os conflitos informais e não registados são os conflitos que surgem no decurso da normal atividade do AL e que em regra são comunicados às gerências das unidades e ai são resolvidos de acordo com a importância dos mesmos. Não existem dados sobre estes conflitos, nomeadamente o seu volume e tipicidade do mesmo.

No tocante aos conflitos formais e registados, os mesmos constam dos registos da ARAE, e são provenientes de reclamações efetuadas nos livros de reclamações dos AL, diretamente junto da ARAE ou provenientes de comunicações efetuadas a outras entidades, tais como a Câmara Municipal e a Direção Regional do Turismo, as quais comunicam à ARAE.

Ao nível destes conflitos os mesmos podem resultar de violação de regras publicas gerais, especificas do AL, bem com de violação de normas de direito privado. As primeiras violações dão lugar à aplicação de sanções em processos contraordenacionais e as segundas apenas a um eventual direito de indemnização do reclamante.

Não existem nos tribunais da RAM ações intentadas por turistas sobre o AL, o que nos leva a concluir que não contenciosa de direito privado de carácter formal. Como já se referiu a justificação pode estar intimamente ligada com o carácter transitório das relações estabelecidas, com a diferente localização geográfica do reclamante e do reclamado e ao facto de o recurso à resolução de litígios ter em regra carácter moroso.

Os tipos de reclamações formais apresentadas tipificam-se em:

- a) violação de regras de publicidade/publicidade enganosa.
- b) falta de licenciamento
- c) falta do livro obrigatório de reclamações.
- d) violação das regras de identificação e publicidade
- e) falta de asseio e higiene

f) não cumprimento de regras gerais de segurança.

Desde o ano 2016 até 2019, foram apresentadas 74 reclamações, distribuídas de acordo com o gráfico 4.

100% 90% 80% 70% 60% 50% 40% 30% 20% 10% 096 2017 2016 2018 2019 outras Entidades 3 13 27 **ARAE** 8 ■ Livro Reclamações

Gráfico 4: Evolução e Proveniência das Reclamações de Alojamento Local

Fonte: ARAE.

A ARAE ao abrigo das suas competências fiscalizadoras e também como ação de prevenção de conflitos, nos últimos 4 anos, efetuou 208 ações de inspetivas, sendo que o ano de 2018 foi o ano com maior ações de fiscalização, em consequência do boom de novos registos de AL ocorridos no ano 2017.

Não obstante as 74 reclamações e 208 ações inspectivas, no período em analise, apenas

foram instaurados 33 processos contraordenacionais, por violação de regras publicas gerais quer especificas do AL, o que representa cerca de 15,87% das queixas e/ou suspeitas de infração.

Os processos instruídos, comportam a fase da acusação, defesa, instrução e decisão (arquivamento ou aplicação de sanções).

		2016	2017	2018	2019
Processos		0	18	14	1
Defesas apresent	adas	0	15	11	0
Fase de Instruçã	0	0	0	7	1
Arquivamento		0	8	2	0
Aplicação	Admoestação	0	6	2	0
Sanção	Coima	0	4	3	0

Tabela 1: Distribuição de processos contraordenacionais e sua conclusão

Fonte: ARAE

Com os dados fornecidos verificamos que não obstante a existência de reclamações e ações inspectivas no ano 2016, as mesmas não qualquer procedimento justificaram contraordenacional por não se verificar a existência de violações à lei. No ano 2017 apenas 55% dos processos resultaram em aplicações de sanções e 14,3% resultaram em arquivamentos. O ano 2018, não obstante ser o ano com maior número de queixas bem como de ações inspectivas, apenas 35,7% dos processos deram lugar à aplicação de coimas, resultaram 14,3% em arquivamentos,

encontrando-se ainda 50% dos processos em fase de instrução.

No ano de 2019 apenas um processo instaurado, o qual se encontrava em fase de instrução.

Podemos verificar que o número de processos contraordenacionais diminui, bem como a aplicação de sanções, o que pode demonstrar uma maior maturidade e compreensão da legislação em vigor pelo proprietário do AL.

Nº Registos —Reclamações 1000 40 900 35 800 30 700 25 600 500 20 400 15 300 10 200 5 100 0 0 2016 2017 2018 2019 Nº Registos 560 907 792 331 Reclamações 8 37 18 11

Gráfico 5: Evolução e Proveniência das Reclamações de Alojamento Local

Fonte: ARAE

Efetuando a análise da existência de uma relação direta entre o aumento do número de registo e o número de reclamações, aplicouse uma regressão linear simples aos dados obtidos para os anos de 2016 a 2019, no que

respeita as variáveis dependente (número de reclamações), e variável independente (número de registos) tendo-se obtido os seguintes resultados:

SUMMARY OUTPUT

Regression Statistics				
Multiple R	0,584216847			
R Square	0,341309324			
Adjusted R Squa	0,011963986			
Standard Error	12,94746218			
Observations	4			

ANOVA						
	df		SS	MS	F	Significance F
Regression		1	173,7264459	173,7264459	1,036326569	0,415783153
Residual		2	335,2735541	167,636777		
Total		3	509			

Tabela 2: Regressão linear simples das reclamações e registos

Fonte: Elaboração própria

A regressão apresenta um R2 = 0,341, o qual permite aferir que o modelo apresentado é pouco explicativo da variável dependente número de reclamações.

O reduzido número de observações, reduz a qualidade da análise pretendida.

Empiricamente verificamos um crescente aumento do número de reclamações, mas que não são unicamente do aumento do número de registos, mas também resultantes de uma maior exposição dos diferentes estabelecimentos a uma maior rotatividade de turistas e consequentemente maior utilização das unidades

5.

Conclusões e Recomendações

Da análise dos dados da RAM podemos concluir que embora exista um crescimento do AL, o qual no corrente ano está em desaceleração, não existe um aumento proporcional dos conflitos existentes demonstrando quer através das reclamações apresentadas, quer pela instauração de processos com decisão final de aplicação de coima.

Verificamos que os processos contraordenacionais diminuíram, o que pode implicar uma maior aprendizagem e compreensão da legislação aplicável, bem como das suas consequências.

Ao nível da análise dos conflitos existentes, podem concluir que os conflitos de vizinhança tem sido os conflitos que mais têm impulsionado alterações legislativas, demonstrando que legislação, tem vindo a adaptar-se á nova realidade procurando dirimir e evitar a criação de conflitos.

Verificamos que a legislação suficientemente rigorosa, mas que também é suficientemente elástica para permitir a resolução dos conflitos sem recurso sistemático aos tribunais, deixando margem para a resolução dos conflitos informais.

Os conflitos formais registados encontram-se todos previstos na lei, estando tipificada a resolução do mesmo, bem como a consequência para a sua não resolução (aplicação de sanção, caducidade do registo AL).

Podemos constatar que os conflitos formais existentes são quase todos de ordem publica (publicidade, asseio, licenciamento), e que nem todos são conducentes à aplicação de sanções, o que demonstra o cumprimento legal dos proprietários do AL e possibilidade de existência de algum exagero na reclamação, talvez motivada pelas expectativas do turista serem superiores ao encontrado.

O número de conflitos e reclamações é insignificante não sendo expressivo, nem chegando a ter qualquer impacto.

As reclamações apresentadas têm vindo a crescer, no entanto as mesmas não têm correspondência ao nível dos processos de contraordenação instaurados pois os mesmos têm vindo a diminuir.

Embora sem dados científicos, somos levados a concluir que talvez o nível de exigência do turista é que tem aumentado, o que leva a que reclame mais, sem que toda a reclamação seja violação à lei, podendo, contudo, consubstanciar uma fraca qualidade do AL. Importa salientar que os AL não estão qualificados por padrões de qualidade, pelo que o turista não sabe o padrão de qualidade do mesmo.

O nosso estudo tem como limitação a impossibilidade de quantificação e qualificação das reclamações informais, bem como a impossibilidade de contacto com o reclamante.

Em futuros estudos, serão utilizados a vertente digital das reclamações, nomeadamente os comentários efetuados nas plataformas eletrónicas em consonância com um inquérito como cenário de análise global de evolução dos conflitos informais.

- Almeida, A. R. De. (2017). A actividade de exploração de estabelecimento de alojamento local. Revista Eletrónica de Direito. Retrieved from https://orcid.org/0000-0002-3971-281X
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live, (Vol. 5). Collins London. Correia,
- Garcia, M. O. (2017). Arrendamento de curta duração a turistas: um (impropriamente) denominado contrato de alojamento local. Revista Eletrónica de Direito, 3, 1–23. Retrieved from https://orcid.org/0000-0002-9583-9110
- Cebola, Cátia Marques (2013), La Mediación (1ª ed.), Madrid: Marcial Pons.
- Cebola, Cátia Marques (2010), A mediação pré-judical em Portugal: Analise do novo regime, in Revista da Ordem dos Advogados, Ano 70, nº 1 a 4, 2010.
- Gouveia, Mariana França Curso de Resolução Alternativa de Litígios. 3.a ed. Coimbra: Editora Almedina, 2014
- Machado, V., & Viegas, C. (2018). O Alojamento Turístico Como Serviço De Interesse Económico Geral: O Caso Do Alojamento Local Em Portugal.
 Revista Internacional De Derecho Del Turismo. Ridetur, 1(1), 93. https://doi.org/10.21071/ridetur.v1i1.6484
- Moreira, André (2019). Os impactos do Alojamento Local no mercado imobiliário de Alfama, Lisboa Dissertação de Mestrado em Urbanismo Sustentável e Ordenamento do Território.
- Pereira, A.M. (2015). Introdução ao Direito e às Obrigações, 4ª edição. Coimbra: Almedina.

Legislação

Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de março (2008). Regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.

Lei 29/2013 de 19 de Abril (2013). Lei da Mediação

- Decreto-Lei n.º 128/2014 de 29 de agosto (2014). Regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de alojamento local.
- Decreto-Lei n.º 63/2015 de 23 de Abril (2015). Primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto.

Jurisprudência

- Acórdão do TRP de 15.09.2016 (Aristides Almeida), in http://www.dgsi.pt (ECLI:PT:TRP:2016:4910.16.5T8PRT.A.P1)
- Acórdão do STJ de Justiça de 28.03.2017 (Salreta Pereira), in http://www.dgsi.pt (ECLI:PT:STJ:2017:12579.16.0T8LSB.L1.S1)
- Acórdão do TRP de 27.04.2017 (Ana Lucinda Cabral), in http://www.dgsi.pt (ECLI:TRP:2017:13721/16.7T8PRT.P1)
- Acórdão do STJ de 01.03.2016 (Garcia Calejo), in http://www.dgsi.pt (ECLI:PT:STJ:2016:1219.11.4TVLSB.L1.S1

Reestrutura ção Produtiva: Qualificação e Competências do Trabalhador e a Flexibilização do Trabalho no Sistema Toyota de Produção

Productive Restructuring: Worker Qualification and Skills and Flexibilization of Work in the Toyota Production system

WILIAM TONELI DA SILVA

wtoneli@yahoo.com.br

ANDRESSA GRACIELY ATAIDE SAMPAIO

andressasampaio@hotmail.com

ROGERIO S. BRANT

rogerioboc@yahoo.com.br

Resumo

Objetivou-se investigar a qualificação e competências necessária em um sistema de produção flexível inserido na cultura toyotista. O estudo necessitou de um aprofundamento teórico, visando um entendimento da subjetividade de qualificação e especialização profissional. Ao trabalhador que antes era exigido somente os altos índices de produtividade, por meio de trabalhos executados de forma repetitiva, visando atingir a lucratividade desejadas pelas empresas, passa agora também a fazer parte integrante desse processo. Desta forma, pode-se concluir que apesar do capital qualificar esse trabalhador, o preparando para o trabalho, ainda se faz necessário entender se essa visão não trará consequências precárias ao trabalhador.

Palavras-chave: Toyotismo; Flexibilização, Administração Participativa; Just in Time

Abstract

This study aimed to investigate the qualifications and skills needed in a flexible production system in the Toyotist culture. The study required theoretical deepening, seeking an understanding of subjectivity qualification and professional expertise. The worker, who was previously required only high productivity through work performed repetitively, seeking to reach the desired profitability by companies, is now also an integral part of this process. Thus, it can be concluded that even though the capital qualifies that employee, preparing him/her for work, it is still necessary to understand whether this vision will not bring precarious consequences to the employee.

Keywords: Toyotism; Flexibility; Participatory Management; Just in Time

1.

Introdução

om a instauração dos procossos de concorrência, dentro de um padrão global de interações entre organizações, torna-se necessário uma análise mais detalhada das relações entre o trabalhador e o capital, no que tange as qualificações e competências do trabalhar e a flexibilização do trabalho no modelo Toyota de produção.

O declínio do sistema de produção taylorista / fordista, entre o final da década de 1960 e início da década de 1970, fez com que os acumulação processos de capitalista necessitassem de uma transição para um outro sistema de acumulação que tornassem essas mais organizações competitivas proporcionalmente, mais lucrativas, com condições de reestruturar seus processos e adaptá-los para as realidades cotidianas (ANTUNES, 2002).

Para tanto, as empresas capitalistas necessitavam recorrer a um novo formato produtivo e de acumulação, que se emoldurasse à nova realidade organizacional global. A substituição da produção em série ou em massa, pela flexibilização da produção, que atenda aos requisitos dos processos produtivos modernos.

Os processos de racionalização dos recursos, redução de perdas e desperdícios, padronização e redução de variabilidade de processos, gestão da informação e do conhecimento, tendo como base a produção flexível, ganham corpo e começam a difundir suas ideias, pensamentos, filosofias, técnicas, práticas, método e metodologias, em prol da melhoria contínua das organizações capitalistas LIKER, 2008).

Objetivamos apresentar discussões referentes às mudanças impetradas pelo capital, visando modificar, ou suavizar, de forma eufêmica a relação existente entre o capital e o trabalho propriamente dito, modificando historicamente as formas de tratamento auferidas a esse trabalhador, operário, funcionário ou colaborador.

Este trabalho tem como objetivo identificar as competências e as qualificações necessárias

dos *colaboradores* em um sistema de produção flexível inserido na cultura Toyotista. Para tanto, os procedimentos metodológicos utilizados foram: pesquisa bibliográfica, documental com abordagem qualitativa e análise de conteúdo.

2.

Taylorismo e Fordismo

A abordagem inicial da Escola da Administração e da Administração Científica está relacionada na ênfase às tarefas dos operários. Chiavenato (2003) afirma que o próprio nome da Administração Científica se dá devido as tentativas de aplicação de métodos científicos aos problemas existentes, com a finalidade de aumentar a eficiência dos seus processos e a acumulação capitalista.

A Escola da Administração Científica foi iniciada no começo do século passado pelo engenheiro americano Frederick Wislow Taylor, considerado o fundador da moderna TGA - Teoria Administração. **Taylor** provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época, pois a sua preocupação inicial era de eliminar desperdícios e perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio de aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial (CHIAVENATO, 2003, p. 54).

Chiavenato (2003) ainda aponta que Taylor inicia sua carreira como operário até chegar ao posto de engenheiro. Nesta época os operários eram remunerados por itens produzidos, porém para os capitalistas era mais interessante que essas peças fossem produzidas em um tempo reduzido, para lhe assegurar uma maior acumulação. Porém os operários reduziam o ritmo de trabalho para poder negociar os valores pagos pelos patrões. Para tanto, Taylor inicia os seus estudos visando avaliar os processos de produção, buscando assim soluções para seus problemas.

Como o próprio Taylor (1990, p. 24) afirmava em sua obra, "o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado".

Chiavenato (2003, p.54-55) descreve em seu livro que a obra de Taylor pode ser dividida em dois períodos distintos: no primeiro Taylor aborda em seus estudos as técnicas de racionalização do trabalho, a partir dos Estudos de Tempos e Movimentos; no segundo, Taylor aponta que as empresas padecem de males, ou problemas estruturais ligados a falta de interesse dos trabalhadores, desconhecimento das rotinas dos operários por partes dos dirigentes e falta de métodos e técnicas de trabalho.

Para Taylor, o operário não tinha condições intelectuais de fazer escolhas, esse operário deveria ser selecionado e treinado cientificamente e as soluções dos problemas não poderiam ser deixados a critério dos operários Taylor (1990, p. 84).

Chiavenato (2003, p.57) complementa essa informação afirmando que existia uma falta de capacidade dos trabalhadores em estabelecer seus processos de trabalho, desta forma, seus supervisores deixavam a cargo desses operários as melhores formas de executá-lo. A partir da Administração Científica, os gestores / gerentes ficam responsáveis pelo planejamento dos trabalhos e processos e os operários, os supervisores em darem apoio operacional aos trabalhadores, e os operários a execução deste trabalho.

Desta forma, podemos resumir o Taylorismo como um conjunto de mecanismos científicos de estudos de tempos e movimentos, padronização de processos e métodos, divisão do trabalho, incentivos salariais e supervisão funcional.

3.

Toyotismo

Os processos de reestruturação produtiva, iniciadas nas décadas de 1960-70, trouxeram à tona as fragilidades do sistema de produção em massa e defendido por Taylor por meio da Administração Cientifica, visto que a rigidez de controles gerenciais e a padronização excessiva dos processos de trabalho, eram tidos

como a única maneira correta de executar as tarefas (LESSA, 2000).

Neste contexto, surge a Administração Japonesa ou Toyotismo, como forma de solução diferente às praticadas até então. Essa forma de administração prega em sua essência que ao eliminar as perdas e desperdício dos processos, reduzindo seus estoques privilegiando o trabalho coletivo, consegue ligar as necessidades e desejos dos seus clientes a um sistema de produção enxuta, onde a produção somente se inicia após a demanda dos clientes. Gounet (1999, p.11) contribui informando que a aplicação da produção enxuta não é sinônimo de melhoria imediata e sim, o uso de técnicas e ferramentas que proporcionam aumento de eficiência produtiva e alteração nas maneiras de se exercer o trabalho.

Outra característica do Toyotismo é a administração participativa, que dá uma grande ênfase a capacidade que as pessoas têm em tomar decisões, resolver problemas, se motivar e contribuir com o coletivo nos alcances de seus objetivos e metas. Porém, precisamos entender se essa "participação" se dá de forma clara e autônoma ou se é percebida como uma autonomia controlada.

Hirata (1991, p. 181-182) trata essa questão afirmando que: 1) sobre os trabalhadores sempre haverá controle; 2) os círculos de qualidade e processos organizacionais foram criados como mecanismos de controle, análise e registro de comportamentos que se opõem à aqueles institucionalizados; 3) os trabalhadores que não aceitam as regras impostas, são julgados pelo meio social.

Altaf (2009, p.19) aborda os conceitos do Toyotismo considerando-o como, um dos maiores e mais bem desenhados artifícios do capital em prol da sua acumulação, pois ao mesmo tempo que se adequa às necessidades e caprichos do capital, desenvolve eufemismos e metáforas capazes de manipular as subjetividades da classe trabalhadora.

Ainda sobre as características desse modelo de produção, Antunes (2002) comenta que a acumulação flexível, como forma de controle do capital, se apresenta de três formas distintas: voltada para o crescimento, explora o trabalho vivo para poder crescer, se apodera de

ferramentas e processos de tecnologia para se desenvolver.

Alves (2007, p.55) ao participar desta discussão explica que o capital necessita dos trabalhadores para desenvolver e melhorar continuamente os seus processos de trabalho, pois apoderaram-se além da capacidade física do trabalhador, de sua capacidade intelectual e cognitiva para as soluções dos problemas.

Altaf (2009, p.19-20) finaliza a discussão abordando que o Toyotismo é parte e peça principal na articulação e surgimento da reestruturação produtiva, pois tem como base, dar continuidade à racionalização do trabalho, se remodelando para suprir as novas necessidades impostas pela gestão, repetindo, por meio de novos desenhos, as práticas tayloristas e fordistas.

4.

Qualificações, Competências e Especialização para o Trabalho

O Toyotismo nasce da necessidade de produção de pequenas quantidades e muitas variedades, visando o atendimento de um mercado que crescia e se consolidava. Surge também da necessidade de qualificar, treinar, capacitar o trabalhador, de acordo com os princípios culturais desse modelo. Desta forma, para que esse trabalhador possa exercer esse trabalho, é necessário um perfil específico. O autor Gonzalez (1996, p. 11), afirma que o mercado tem reivindicado mudanças no perfil do trabalhador para que esses se adequem às necessidades exigidas pelo capital.

Figura 1 – *Mudanças no perfil do trabalhador*

capacidade de raciocínio abstrato

compreensão das bases gerais, científico-técnico, sociais e econômicas da produção em seu conjunto,
aquisição de habilidades de conceitual e operacional

domínio de atividades específicas e conexas
flexibilidade intelectual no trato de situações novas
entendimento e informações sobre a empresa, mercado, produto e consumidor

Adaptado (Gonzales, 1996, p.11).

A flexibilização do trabalho requer do trabalhador uma nova especialização, uma formação técnica e profissional adequada a essa nova forma de produção. A rotatividade exigida por esse trabalho faz desse trabalhador um profissional multitarefa e tomador de decisões rápidas, que deve se ajustar ao processo e atuar de forma participativa. Para Humphrey (1994), esse trabalho e a especialização exigida para o trabalho passa a ser mais diversificado por meio da clássica repetição de tarefas e as ferramentas de controle de qualidade e Just in Time, mais uma forma de controle às tarefas diárias.

Os processos de reestruturação produtiva podem gerar confusões no que se diz respeito às qualificações e especializações do trabalho que são exigidos pelas empresas. Não existe um padrão claramente definido sobre qual o perfil que os profissionais devem ter para que consigam se manter nesse sistema de produção. Exige sim uma base de conceitos teóricos, que não são aplicáveis para todos esses profissionais e que em muitas vezes não valorizam as experiências e histórico desse trabalhador, mas a contribuição que eles poderão agregar nesse posto de trabalho.

Antunes (2002) afirma que a reestruturação produtiva se consolidou como uma das novas formas de reorganização produtiva e capaz de manter um melhor relacionamento entre capital e trabalho, possibilitando uma melhor qualificação da mão de obra dentro das características de participação, flexibilidade, multifuncionalidade e polivalência.

Em suma, esse trabalhador deve aliar todas as informações, técnicas e métodos oriundos do modelo Toyota de produção, aos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, visando estar apto e preparado para identificar as melhores formas de trabalho dentro desse modelo.

Esses trabalhadores passam desenvolver competências e a dominar tarefas e processos com vistas à multifuncionalidade ou flexibilização do trabalho. Segundo Antunes (2002, p. 23) a crise do capitalismo, em meados nos anos 60 e 70, fez com que o capital buscasse novas alternativas de manter a sua hegemonia e recuperar o seu ciclo produtivo progressivo e contínuo, ao mesmo tempo que reestruturava também, novas maneiras de dominação e controle social.

Fleury (2001, p.184) define uma pessoa qualificada como aquela apta para fazer algo e o seu oposto não somente a pessoa não apta, mais aquela que guarda e carrega sentimentos pejorativos, inapta a exercer atividades laborais nos seus círculos de trabalho e de serem reconhecidas socialmente.

Ainda para Fleury (2001, p.185) "[...] competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho".

Uma questão de suma importância para essa discussão, é o fato de atribuir características à uma questão relevante na relação existente entre o capital e a força de trabalho disponível para esse trabalho, pois o modo de produção capitalista, ao longo do tempo, criou artifícios para amenizar a relação de exploração existente entre esses dois pares distintos. De trabalhador - aquele que executa certo tipo de trabalho, como se fosse um castigo; a operário - aquele que opera máquinas, funcionários - aquele que exerce determinada função específica dentro das organizações, até chegar

em colaborador, aquele que colabora com a empresa.

Alguns autores defendem e incentivam a utilização do termo colaborador de forma saudável para a relação entre o capital e o trabalhador, visualizando um engrandecimento da figura do trabalhador. De Souza Martins (2018) afirma que o colaborador é um indivíduo que está sempre motivado e colabora com a empresa, exercendo suas funções dentro dos padrões de tempo estipulados pelo capital. Ainda para a autora, os colaboradores são aqueles que executam as suas tarefas de forma eficiente, atingindo a produtividade exigida e que não devem trabalhar apenas pelo dinheiro ou recompensa e sim por gostarem do que fazem.

Esse discurso hipócrita imposto pelo capital, tem a intenção principal amenizar os impactos criados pela relação de exploração e marginalização dos trabalhadores. Alves (2011, p. 6) aborda de forma crítica essa questão, que é por ele tratado como o novo capitalismo, como sendo o novo capitalismo na era da gestão das pessoas, sob o aval do toyotismo, onde trabalhadores / operários assalariados, tornam-se colaboradores, capazes de disseminar ideais, valores, crenças e sonhos dos quais nunca sonharam.

Netto e Braz (2006, p. 217) apresenta-se na discussão e afirmam que o capital se empenha em quebrar a consciência de classe dos trabalhadores: utiliza-se o discurso de que a empresa é a sua "casa" e que eles devem vincular o seu êxito pessoal ao êxito da empresa; não por acaso, os capitalistas já não se referem a eles como "operários" ou "empregados" – agora são "colaboradores", "cooperadores", "associados" etc.

Sólio (2011) também aborda essa questão, apresentando uma severa crítica sobre esse tratamento eufêmico, pois segundo o autor essa é uma das intempéries do capital que visam a neutralizam das lutas de classes operárias e fortalecer e disseminar um novo espírito a esses operários: ao invés da relação de empregado / empregador, para novas relações de empresa / empresa, ou ganha / ganha.

Podemos perceber então que o novo modelo Toyotista busca a participação efetiva dos funcionários em todos os processos da empresa. São exigidas desse colaborador alguns conhecimentos, habilidades e atitudes que são mensurados através de níveis de competência que essa mão de obra tem para esse tipo específico de trabalho.

De acordo com Liker (2008), para que um sistema de produção enxuta e flexível seja operado, é necessário um grupo de pessoas treinadas, aptas, capacitadas e capazes de melhorar continuamente esses processos, por meio da multifuncionalidade, trabalho coletivo e visão ampla, ou seja, uma nova qualificação para o trabalho.

Gonzalez (1996, p. 14) se apresenta para essa discussão descrevendo o que chama de cinco tendências que afetam o movimento das qualificações dos trabalhadores, sendo elas: flexibilidade da produção, adequando-se às particularidades em relação aos volumes produzidos e vendidos; a capacidade de executar mais de uma tarefa ao mesmo tempo, por parte dos trabalhadores; melhoria na capacidade de gestão; capacitação sobre ferramentas e técnicas a

O autor também traz à discussão as principais distinções entre competência e qualificação, onde qualificação trata-se de uma relação social, uma forma de qualifica-se para o emprego e competência, um modelo pós taylorista de qualificação.

Ao exigir do trabalhador esse conjunto de competências para a execução dos seus trabalhos, cria-se uma "nova qualificação" para o trabalho, o sistema de administração flexível universaliza e precariza as relações de trabalho, pois segundo Alves (2007, p.174-175) uma das bases do discurso toyotista se dá por intermédio de estímulos individuais e não mais coletivos, precarizando ainda mais as relações de trabalho, por meio de trocas e contrapartidas como gratificações, bônus e "fetiches sociais".

Em contrapartida Liker (2008) explica a relação do sistema Toyota de produção com o seu material humano se dá basicamente através da capacitação, treinamento e desenvolvimento das equipes e de seus integrantes. Desenvolvendo pessoas, habilitando-as, integrando-as, engajando-as e inserindo-as às novas culturas corporativas.

A qualificação da mão de obra também sofreu modificações. Esse colaborador, necessita de uma qualificação específica e diferenciada. vistas com multifuncionalidade, dentro de um contexto de administração participativa, que valoriza a coletividade em detrimento ao individualismo, o conjunto é maior do que a soma das partes. Bruno (1996, p.92) define mão de obra qualificada como "aquela força de trabalho capaz de realizar as tarefas decorrentes de determinado patamar tecnológico e de uma forma de organização do processo de trabalho".

Para que os colaboradores atinjam um nível esperado de qualificação e flexibilização dos seus postos de trabalho, torna-se necessário entender como se estrutura esse novo posto de trabalho. Quais os conhecimentos e habilidades são exigidos e qual deve ser a sua formação técnica e profissional para esse novo posto de trabalho?

Segundo Neves (2000) esse novo modelo de acumulação tido como flexível, acabou provocando mudanças estruturais, principalmente nas relações sociais, pois a mundialização ou internacionalização do capital, trouxeram consigo o fenômeno globalização.

São exigidas dos colaboradores outras características. As organizações necessitam de funcionários versáteis e polivalentes, que possuam várias habilidades e possam realizar tarefas e funções distintas. Segundo Leite (1998, p.52),

"... a polivalência se dá através do princípio da versatilidade, que consiste em treinar os operários nas diferentes tarefas, através de cursos de treinamento e da rotação de cargos".

Neves (2000, p. 177) trata também das questões do envolvimento dos colaboradores, padrões dentro dos de polivalência, multifuncionalidade, na qualificação para as resoluções de problemas. "Essa exigência de solicitação constante para identificar e resolver os problemas aleatórios na busca da melhoria contínua, provocam um aumento das cargas mental e emocional dos operadores, assim como um aumento do ritmo do trabalho". Aos trabalhadores exigidas são outras

competências, baseadas no controle, na qualidade, no custo e na flexibilidade.

5.

Considerações finais

Percebemos que o toyotismo nasce com vistas a organizar todo um sistema de produção em relação aos modelos neoliberais. Como no Japão os espaços físicos para produção e armazenamento eram restritos, criam-se soluções como as filosofias de Just in Time e Melhoria Contínua. A sua universalização transpôs as barreiras orientais e se expandiu pelo ocidente, aliando-se á técnicas, conceitos, ferramentas, filosofias e até culturalmente às escolas contemporâneas e comportamentais.

O toyotismo "criou" um colaborador operário, proativo, que toma decisões rápidas, imediatas e assertivas, que está apto e atento às mudanças de paradigma, que trabalha, mesmo que individualmente, mais em prol de um coletivo, que entendem que no mundo global a competitividade é acirrada e que fazer as mesmas ações repetidamente, abre espaço para a ociosidade e para a execução de tarefas sem entendimento, não deixando espaço para a para criatividade, os processos empreendedores, criativo, dinâmicos inovadores.

Os questionamentos de escolas e teorias sempre serão negados, contestados, colocado à prova. O toyotismo não é uma ciência, nem tão pouco uma unanimidade, porém temos que respeitar todo o progresso dos estudos que já foram feitos e implementados até o momento.

Muitas empresas têm buscado a essência da teoria taylorista com vista a uma melhoria significativa nos seus processos produtos e de gestão de pessoas. Sua filosofia busca não somente a produção em larga escala e puxada, busca uma mudança de conceitos préconcebidos, paradigmas gerenciais e atitudes profissionais e pessoais.

Alguns autores passam discutir o Toyotismo na perspectiva da adaptabilidade desse modelo fora da cultura e dos padrões orientais, pois é difícil observar no mundo ocidental a prevalência do coletivo, assim como os países ocidentais sofrem as tendências de privilegiar o individualismo do profissional onde os valores giram em torno das leis das vantagens.

Hirata (1993) presta a sua contribuição, afirmando que as contradições entre trabalhador e trabalho, ou flexibilidade e práticas trabalhistas, devem ser melhor analisadas a partir de um caminho único, que não privilegie ninguém, porém não exclua as classes menos favorecidas.

Se no taylorismo os postos de trabalho eram vinculados ao trabalhador, dentro das necessidades de explicação científica dos tempos e movimentos, racionalização e divisão do trabalho, no toyotismo esses postos de trabalho não estão vinculados a ele, dentro de suas características multifuncionais.

Se por um lado, as organizações toyotista necessitaram modificar e aperfeiçoar seus processos visando uma acumulação sustentável e longínqua, os colaboradores - trabalhadores - operários tiveram de se reinventar, buscando qualificações e competências que antes de tudo, atendam às exigências e necessidades do capital.

Assim, a flexibilização da produção está ligada a flexibilização das relações, dos conflitos, da qualificação para o trabalho. Essa reorganização do trabalho implica numa reorganização do trabalhador, trazendo a ele graves consequências.

Apesar do capital qualificar, treinar e capacitar esse trabalhador, o preparando para o trabalho, ainda se faz necessário entender se essa visão coletiva e de humanidade que parte do capital, estão ligadas a um cunho social ou se somente evidenciam a exclusão da formação do trabalhador somente em prol da acumulação desigual.



ALVES, Giovanni. **Dimensões da Reestruturação Produtiva: ensaio de sociologia do trabalho**. São Paulo: 2ª Edição, Editora Praxis, 2007.

ALVES, Giovanni. **Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório** – **O novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha.** Revista da RET Rede de Estudos do Trabalho: Ano V – Número 8 - 2011

ALTAF. Joyce Gonçalves. **Modelo Toyotista: Revolucionário?** Ciêncas Sociais em Perspectiva: 9-24. 2º sem. 2009

ANTUNES, Ricardo. **O Toyotismo, as novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação)**. 2002. Disponível em http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=128 – acesso em 29/10/2013

BRUNO, Lúcia. Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. In: BRUNO, Lúcia (org.) **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 1996. p.91-124.

CHIAVENTO, Idaberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.5, no.spe, Curitiba, 2001, p.183-196. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>, acesso em 20.07.2013.

DE SOUZA MARTINS, Cimara et al. Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. **ID on live REVISTA DE PSICOLOGIA**, V. 12, n.° 39, p. 262-281, 2018

GONZALEZ, Wânia R. C. Competências: uma alternativa conceitual. Rio de Janeiro: Senai. 1999.

GOUNET, T. Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel. São Paulo: Boitempo, 1999. (apud)

HIRATA, Helena Sumiko. **Sobre o Modelo Japonês.** São Paulo, EDUSP, 1993.

HUMPHREY, John. **O Impacto das Técnicas "Japonesas" de Administração na Indústria Brasileira**. Revista Novos Estudos. N°38, Março de 1994. Disponível em http://novosestudos.uol.com.br/v1/files/uploads/contents/72/20080626_o_im-pacto_das_tecnicas_japonesas.PDF - Acessado em 30/10/2013.

LEITE, Márcia; RIZEL, Cibele. Cadeias, complexos e qualificações. In: LEITE, Márcia, NEVES, Magda (orgs). **Trabalho, qualificação e formação profissional**. São Paulo: ALAST, 1998. p.45-76.

LESSA, Íris. O novo e precário mundo do trabalho – Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. **Revista Trabalho Necessário**, V. 3, n.º 3, 2000.

LIKER, Jeffrey K.O Talento Toyota – O modelo Toyota aplicado ao desenvolvimento de pessoas. Porto Alegre, BOOKMAN, 2008.

NETTO, José Paulo; BRAZ, Marcelo. *Economia política*: uma introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2006.

NEVES, Magda. Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. In: ROCHA, Maria Isabel (org.) Trabalho e gênero – mudanças, permanências e desafios. São Paulo: Edições 34, 2000.

SÓLIO, Marlene Branca. **Colaborador: conceito e preconceito**. V Abrapcorp Redes Sociais, Comunicação e Organizações. 2011

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

Yeobo Topokki Franchise Business Development Strategy with Business Model Canvas Approach

Estratégia de desenvolvimento de um franchising (Yeobo Topokki) com recurso ao Business Model Canvas

DENI-SEPTANDI

deniseptand@yahoo.com

Abstract

Indonesians in general, and especially the younger generation, are more familiar with foreign cultures than their own culture, both at the cultural level and in terms of food. This research aims to examine the development strategy of the business model canvas approach in Yeobo Topokki franchise. The method used in this study is a descriptive business model, the canvas model, and the SWOT Analysis. The research was conducted in CV Usaha Anak Bangsa Perkasa, which is in Grand Depok City, Kalimulya, Depok, West Java. This study was conducted from April 2019 to December 2019. The results indicated that Yeobo Topokki accepted the business model improvement and the results of the strategy formulation that the company was in an aggressive position. Based on this analysis, it can be concluded that companies need to create value-added elements of the value proposition to arouse the prospective customers' interest, such as by certifying the products offered.

Keywords: Business Model Canvas, Korean Food, SWOT

Resumo

Os indonésios em geral, e especialmente a geração mais jovem, estão mais familiarizados com as culturas estrangeiras do que com a sua própria cultura, tanto a nível cultural como alimentar. Esta pesquisa tem como objetivo analisar a estratégia de desenvolvimento de um modelo de franchising (Yeobo Topokki). O método utilizado neste estudo é o modelo de negócios descritivo Business Model Canvas e a análise SWOT. A pesquisa foi efetuada em CV Usaha Anak Bangsa Perkasa que está localizada na cidade Grand Depok. Kalimulya, Depok, Oeste de Java. Este estudo foi realizado entre abril e dezembro de 2019. Os resultados indicaram que Yeobo Topokki aceitou o desenvolvimento do modelo de negócio e os resultados da elaboração estratégica, onde a empresa estava em posição agressiva. Com base nessa análise, pode-se concluir que as empresas precisam de criar elementos de valor acrescentado à proposta de valor para despertar interesse em potenciais clientes, como, por exemplo, obter certificação nos produtos oferecidos.

Palavras-chave: Business Model Canvas, Comida Coreana, SWOT

1.

Introduction

enerally, Indonesian has a good society. younger generation feels more familiar with foreign cultures rather than their own culture. This can be related to the phenomenon of foreign influence in Indonesia during this globalization era. Foreign influence in terms of consumption begin from the entry of imported products into the country and consumption patterns that follow the customs of foreigners. The new patternis applied in Indonesia lifestyle and needs towards western food, Japanese food, or other food that comes from other country. A new emerging culture and popular nowadays is Korean pop culture or commonly referred as Korean Wave, is a term about people's interest in Korean Culture such as Korean dramas or Korean Music popularized by Korean musicians, better known as K-Pop, then people began to imitate their style, until interest in the food and beverage originating from South Korea. The younger generation with great curiosity and easily influenced by the environment will try to apply their interest with Korean culture into daily life. The high interest in the people of Indonesia to the South Korean people's lifestyle revealed a promising business opportunity. According to data of restaurants list on website of food Zomatoin the Greater Jakarta area there are at least 355 restaurants serving that has typical Korean menu.

From 2012 to 2017 there are 170 companies, 76 of which include as domestic enterprises. As in 2018, starting from 2nd of January through 22nd February, there are 23 petitions STPW. In addition to the franchise company expected to be faster to absorb labor. According to the data from Indonesian Franchise Association (IFA), the number of registered franchises in Indonesia currently reaches more than 200 brands with a total workforce of 5 million people (Reily, 2018). This calculation indicates that franchise business in Indonesia become more attractive.

CV Usaha Perkasa Nations isa franchise business engaged in culinary; one of the famous brands is Yeobo Topokki. Currently, management has realized there are many obstacles that must be exploited to get a chance. The problems faced on some aspects such as sales, supplychain system, quality and more. Moreover, there are several issues which affect the company's ability to compete and develop in the future. CV Usaha Perkasa and Yeobo Nations Children Topokki as a new company (start-up) need to map and formulate for the development of enterprises. Thus, companies need a business model to create strategies related to the competition and solutions of the faced problems or likely to be faced in the future. Therefore, the company can keep going and growing. Within the correct business model, it is expected that the company will be able to realize their goals and able to make a better development.

Rappa (2000) stated that business model is a method that used by companies to maintain their business, which allows the company to survive. referred to these definitions, the determination of business model is needed to help business development Yeobo Topokki. Business model innovation is very important for the company to achieve the current and future success. environmental conditions rapid change and high complex enterprise requires leaders to be able to understand when business models must adapt and how to implement the changes (Agostini, 2014)

One of the business models that can be used by the company is Business Model Canvas (BMC). In his book entitled "Business Model Generation", Osterwalder and Pigneur (2013) created a framework of business model canvas which consists of 9interrelated squares. The squares contain the essential elements in describe how organizations create customer benefits and the benefit of customer. Determination of components in business model is strategic effort to create the right strategy for company to face the challenges happen in the future.

Failure could be faced the franchise can be assessed from several aspects within the

business itself, the aspects of finance, management, and marketing aspects. These three aspects are interrelated and can simply be thathealthy business is profitable said (Wardono, Rahadian, & Tajerin, 2017). Franchise is one of business plan adopted by parent company to subsequently generate revenue and expand business in other geographical areas or obtain new customers to get a better achievement. Good business model will increase the opportunity for a franchise to succeed. Franchising should be a business process that is able to replicate successful business models in enterprises in other forms (Kumar Sharma, 2014).

The business model has at least four benefits. First, the business model makes it easy for planners and decision makers in company to see logical connection among components in business, therefore it can produce value for consumers and companies. Second, business model can help test the relationships consistence between components. Furthermore, business model helps to test market and assumptions used on developing the business. Last, business model can be used to show how radical a change is made and it consequences. Based on several studies in literature of BMC in this study, it is expected to be a good business model for company.

CV Usaha Anak Bangsa Perkasa was founded in 2018 within the aim of forming a business engaged in food franchise. Topokki Yeobo is the company which adopted South Korean snacks to be a food product to be produced and sold in every branch either managed by the company or managed by the franchisee partner of CV Enterprises Nations Children Perkasa. The management of CV Usaha Anak Bangsa Perkasa realize that build a pioneer company (start-up) in field of food franchise is not an easy thing. It begins from buildtrust to provide facilities for partners are important thing. In build trust, companies must be able to show the data that each outlet ownand manage his own management to generate any profits. Then other thing that has done byCV Usaha Anak Bangsa Perkasa to develop systems that will be offered to facilitate the prospective franchise in running the business of selling food.

However, on the way of growing the business, management thinks there are still many obstacles. This is indicated by the quantity of product sales at outlets managed by companies which did not show any significant development, this issue will have an impact on confidence in prospective franchisee to make decision and build a partnership with company. For example, after participating in the event of "Info Franchise & Business Concept Expo 2019" company is only able to pick less than 10 franchise of 140 franchise who receive exposure from management. If it counted since the establishment of company, CV Usaha Anak Bangsa Perkasa has been able to open 18 outlets comprising 12 franchisee-owned stores and 6 outlets that still managed by the company's management.

Hamel and Prahalad (2014) suggested that planning strategy based on the desire will benefits the future. Strategic plan describes the needs of organization, who, and how to do it specifically. Strategic plan aims to design the company's activities in the future by influencing, directing, and controlling changes to variables that affect the activity. Franchise is a business arrangement which company franchisor (franchisor) gives the right to independent party franchiseto companyproducts or services with the certain regulations (Tunggal, 2006). Franchise system facilitates a company to expand its business without gather the entire resources of their own risks. While franchisees can access a benefit because the business model and all the performance and features of his brand (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2013). Pokorna et al. (2015) explains that price determination is important to develop a business; this is related to the ability of market to lift the offered products.

Osterwalder and Pigneur (2013) stated that business models describe the rational of how an organization created, delivered and captured value. Business Model Canvas is a framework that shaped business model canvas and consists of 9 squares interrelated. These squares are the contents of essential elements that describe how an organization creates and getting benefits from customers. The squarecontainsof

development of four major areas of business, such as customers, supply, infrastructure, and financial viability. Business model canvas can deliver a concept that allows describing and thinking about the business model of organization.

Rangkuti (2004) explains that, SWOT is an analytical tool used to identify various factors that systematically studied order to be able to formulate any strategy. This analysis refers to how to maximize strength and opportunities, simultaneously minimize the impact of weakness and threats.

Previous studies which have been carried out by (Rowley, 2002; Tuten & Urban, 2001; Yan, 2017) stated that by utilizing BMC, company can determine what elements are influential in the development of company strategy. According to (Kadir, 2018) Business Model Canvas (BMC) is a tool that provides a clear view of what required of a company to achieve the goals and focus on the most important strategic elements which gave big impact in business.

Research on business development strategies with Business Model Canvas was done by some researchers which will be described in following section. Thamrin (2016) in his research related to Business Development Strategy Partnership Drinks Tea Ready to Eat, yourTEA concluded that several business development strategies can be recommended for manage the business such as, (1) market development strategy, (2) the strategy to improve quality of human resources, (3) The strategy to improve the service pre-sales and after sales, and (4) the strategy to continue any innovation,

BMC-related research conducted by Ibnussina (2015) with the title of Development Strategy Approach Signature Coffee Shop Business Model Canvas. This study used a descriptive approach and BMC analysis tools to determine the internal-externalenvironment conditions and SWOT analysis tools. The results showed that there are five different improvement strategies which can be done by the management of SCS, (1) the improvement strategy and increase operational systems, (2)

determine the partner suppliers of raw materials, (3) improve the quality of products and services, (4) develop the market, and (5) venture capital replenishment strategy.

The existence of difficulties is the reason that companies need to formulate an appropriate business strategy by mapping out the strategy through creation of business models. Business Model Canvas can be used as an alternative formation of business model that can later be directly implemented in growing the company. 1) Analyze the business model by Nations Children's CV Usaha Anak Bangsa Perkasaby the approach of Business Model Canvas2) analyze the changes in business model canvas CV Usaha Anak Bangsa Perkasaafter the analysis of strengths and weaknesses.3) Identify strengths and weaknesses and how the opportunities and threat to current applied business model by CV Enterprises Nations Children Perkasa.4) Formulate strategy against Perkasa CV Nations Children Enterprises.

2.

Research Methods

This research was conducted in CV Usaha Anak Bangsa Perkasa which located in Grand Depok City, Kalimulya, Depok, West Java. This study was conducted during April 2019 to December 2019.Technical data information collection in this study are: 1) observation, observation techniques used to obtain data regarding the state of existing support in CV Usaha Anak Bangsa Perkasa by observe on a good business processes and management activities related to the object of research. Observe how business processes are run by management companies starting from the production process, distribution process and interaction with franchise and customer.2) Interview, these techniques divided into structured and unstructured. In structured interviews conducted with survey approach and supported by a list of questions that have been made previously. Interviews were conducted to the franchisee and buyers who came to the booth of Topokki Yeobo. Unstructured interviews used to deepen the

business-related study of research by interviewing several experts. There are three experts who will be interviewed, one from management and two from external parties (academics and franchise partners).3) Literature, literature studies used to derive secondary data to complement the data on observations and interviews. The study of literature used written documents, internal company reports, scientific journals, and relevant research results. The study of literature used to obtain secondary data to complement the data on observations and interviews. The study of literature used such as written documents, internal company reports, scientific journals, and relevant research results. The study of literature is used to obtain secondary data to complement the data on observations and interviews. The study of literature used written documents, internal company reports, scientific journals, and relevant research results.

Processing techniques and data analysis in this study includes several stages, such as: 1) Descriptive Analysisis a statistical approach used to analyze the data within the description of the collected data without making conclusions or generalizations apply for public (Sugivono, 2016). Sukmadinata explains that descriptive analysis is a research method that intended to describe the phenomena that exist through translation of words, tables and images. Furchan (2004)give statement related to the descriptive analysis which examines regularly-tight, prioritize carried out objectivity, which this research.Descriptive analysis used as a base to portray some important things such as: a)preliminary overview of company,Initial overview of company which done by observation and interview directly to internal management related to the object of research such asvision, mission, activities, strategies and programs that currently being carried out by CV Enterprises Nations Children Perkasa.b)Identification of nine elements on model business and business model improvements. Identification of nine elements of business model is done by mapping nineblock building within the direct observation

Enterprises Nations Children's CV Perkasa and interviewing internal party management. The results of interview were collected and mapped into nine elements of business model. c)Formulation Business activity programs. The results of analysis and SWOT Business Model Canvas at CV Usaha Anak Bangsa Perkasa who created several programs which can help the progress of business activities on CV Usaha Anak Bangsa Perkasacompany adapted to the conditions of future.

Business Model Canvas (BMC) described, visualized, assessed, and changed the business model, whichbusiness model describes the rational of how organization creates, delivers, and captures value in 9 (nine) building blocks which showed how companies obtain the money (Osterwalder & Pigneur, 2013),

The basic concept of SWOT matrix is to connect and develop the findings of internal and externalof each quadrant that will be developed several alternative strategies before being relegated to the form of programs. As each quadrant of the SWOT matrix such as SO (strengths - opportunities), WO strategies (weaknesses - opportunities), ST strategy (strengths - threats), and WT strategies (weaknesses - threats).

This analysis was conducted by interview the internal management Enterprises of CV Usaha Anak Bangsa Perkasaincluded questions regarding the internal factors of strengths and weaknesses based on nine elements of business model. This analysis used to evaluate and determine the business model that exists in CV Usaha Anak Bangsa Perkasa to formulate or map out new business model which conclude as better. Analysis of opportunities and threats related to external conditions that may be encountered byCV Usaha Anak Bangsa Perkasa after every element that has been mapped by BMC is completed. Different with the analysis of strengths and weaknesses, the analysis conducted on the entire business model applied by company. Rangkuti (2014) describes SWOT Analysis uses quantitative approach aims to find the best strategy selection should be done by business. Gobel (2013) explains that cost efficiency is an important thing that needs to be done by companies, this is a form of guarding against unexpected conditions in the future.

3.

Results and Discussion

Nine Elements Mapping Business Model CV. Enterprises Nations Children Perkasa

The first thing to be discussed is the mapping of nine elements of the Business Model Canvas (BMC) related to the company business activities which has been conducted. Mapping is done after interviewing the company's internal parties related to daily business activities. With the obtained information, it is expected to help by explained how the business running and each element are related to each other.

Table 1: Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value propositions	Customer Relationships	Customer segments
1.Raw	1. sales	1.Budget/	1.Fast Response	1.businessma
Material	Package	Price	Communicatio	n
Supplier	2. Raw Material	2. Quality	n	2.General
2.Manufact	Production	3. Complete	2. Visit	employees
urers	Sales	package	3. <i>Loyalty</i>	3.Housewife
Booth	3. Distribution	4. Without	Program	4.College
3.manufactu	4. maintenance	Royalties		student
rer	Franchisee	Fees		5.First jobber
Packaging	5. promotion	5.B2B Support		
4.franchisee	6. Production	System		
5.shipping	7. Instant Food	6. Product		
company	8. Evaluation	certification		
6.Notary	Key Resources		Channels	
Public	1.SDM		1.Exhibition	
	2.Warehouse		2.Social Media	
	3.Booth		Channel	
	4.Office		3.website	
	5.production		4.Optimization	
	technology		of outlets and	
			offices	
cost Structure			revenue Stre	eams

1.	Salary	1.Sales Franchise Package
2.	rental Warehouse	2.Sale of Raw Materials
3.	Marketing	3.Food sales at outlets owned
4.	Purchase of Raw Materials	Internal
5.	maintenance	4.Internal Owned sales outlets
6.	Distribution	5.Sales Instant Food
7.	Office rental	
8.	training	
9.	Tax	

Update indicator Business Model Canvas

The table above showed that there are some changes that need to be added, as a basis to determine the picture regarding the condition of company. The description may be basic overview to determine the internal conditions (strengths and weaknesses) and external

conditions (opportunities and threats). This study formed SWOT analysis then given an assessment (weighting and rating). The assessments are intended to get the best formulation strategy. The assessment results presented in Table 2.

Table 2: Assessment SWOT Analysis

commentary	Score	Coordinate	
Strength (X)	1.60	0.68	
Weakness (X)	0.92	0.08	
opportunity (Y)	2:15	0.91	
Threat (Y)	1:24	0.91	

Based on Table 2, the value of 0.68 obtained from 1.60-0.92 and the value of 0.91 obtained from 2:15 to 1:24. There are scores of each part of SWOT analysis. Strength and weakness serve as the axes X and opportunity and threat used as the line of the Y-axis is the value used to obtain the coordinates to determine the position of alternative used strategies. CV Usaha Anak Bangsa Perkasa with improvement of its business model very well (recommended) to focus on implementation SO or aggressive strategies. It is caused due to the results of the votes are in quadrant. the The derivative of the implementation of an aggressive strategy established with the various work programs that can support the achievement of objectives in the aggressive strategy.



Programs Operations

Work programs made to support the achievement of corporate objectives. The program design based on some analysis that has been used previously, therefore, there is guidance based on developing the business of CV Enterprises Nations Children Perkasa.

Market expansion program is program that intended to capture the market potential of Yeobo Topokki developed by CV Enterprises Nations Children Perkasa. It is intended to increase the number of outlets selling. Management required to expand segmentation, this can be done by engaging the various employer's forum, new employees as well as universities to capture a group of students who have interest in culinary business. Management also needs to make campaign in

order to gain further enhance the brand of Yeobo Topoki through exhibitions that held on campus or other places. It is intended to allow more people to know or directly taste the products of Yeobo TopokiDigital marketing programs.

Strengthen the communication and marketing program is a program that composed of the importance of company to accelerate the marketing team, to introduce, inform, communicate, and invite potential partners to cooperate with company. Management needs to intensify the final consumer to create multiplier effect which is good for company. Some activities that can be done include: a) Website creation. b) Use Search Engine

tooptimize the function of e-marketing. c) Use a celebrity to endorse and provide a giveaway event to improve the brand identity of food soldthroughout the program which intended to introduce the brand of CV Enterprises Nations Children Perkasa to the final consumer, which in turn can increase the desire to buy, taste and recommend to others.

Other strategies program, Implementation of aggressive strategy can be developed through program, it is proposed as basis that can be flexible to achieve corporate object

ives based on each element in the BMC.

Website creation, b)	Use Search Engine	
Element	Key Strategic	Program
Customer	 segment Extension 	 Sells new package for each
Segment	 Better Branding 	segment
		 Simplifying the system
		branding
Value	 Better Support 	 Strengthen QC system
Proposition	 Enhance Quality 	 Drought payouts system
		certifications
		 product innovations
		 After sales services
		 Support system cheaper
Channel	• Extent communication channel	• Follow-up potential consumers
Customer	• maintenance relationship	 Pieces for additional outlets
Relationship	• Create new relationship	 Building the master franchise in several cities
Revenue	 New source of growth 	 Sell raw materials in package
Streams		 Periodic evaluation franchise
		 Adding outlets
Key Resources	 Better process 	 HR training
	• Better human process	 Standard for workshop and warehouse
		 investment in equipment
		• attract investors
Key Activities	• The innovation for new	 Creating new packaging
	product	• redesign
		 Cooperation with distributors
		 Application of SOP production
Key	 More solid partnership 	Contracts with suppliers
partnership		Strengthen the agreement
_		 recruiting employees
cost Structure	 Rearrange structure 	Allocation of special charges
	-	Maintenance charges



Table 3: More Strategies Program

The business results of model canvaspreparation and improvements on business model canvas currently generates some business activities of program that can be applied to help a better business related to the business model canvas that has been repaired. companies need to make programs that have been prepared with various activities in, while the impact for the company includes: 1) Marketing, Business CV Nations Children Perkasa demand to become more optimal on introduce the business to potential franchise and consumers to establish brand identity2) Internal Development, Human Resource Management aware of the important things that need to be developed for the most important asset in company. Development related to product innovation and business packages, this is done during the trend, thus there are an innovation of the products and business offered. 3) Financial and legality, Finance is an important part that can drive the business growing and maintained, while the importance of legality related to licensing and security aspects for any sudden unwanted problems.

5.

Conclusions and Suggestions

Companies need to create valued elements of proposition and interest from customers perspective, by doing some certification of products. In terms of channels used by company today are not maximized yet, therefore it needs to involve some additional channels for oil supply. On the improvement element, companies need to increase the distribution channels of information, both direct distribution channels and indirect distribution channels, in terms of direct pipeline company is expected to have permanent office representative, while from indirect channel companies need to develop company's website as a distribution of

information to customers, Then, as a company that offers cooperation and in relative long period of time with consumers in this case the franchise as major consumer, the relationship with the franchisee to be one of the most important things to be kept. Within the franchise business model built with customer relationship can be said to be one of the aspects that can grow customer satisfaction. In addition to serve customers seriously and quickly, reward can be alternative to maintain relationships with franchise as partners and consumers. Besides proximity relationship is expected to be created with more relaxed form of interaction such as gather all the franchise. Relationships with franchisees become one of the most important things to be kept.

SWOT analysis of all elements of business model canvas (BMC) describes the company also obtain some weaknesses of key activities as well as the resources that support the business. For example. raw material distribution activities, on distributing raw materials regarding the needs of current franchise, it still utilize several expeditions without partnering with shipping company and the company did not conduct a scheduled evaluation, the evaluation is only done when there are certain cases only. While the available resources are having several weaknesses such as human resources to work for more than a company, it can be barriers in days if it not immediately finds any solution.

It is expected that management of CV Usaha Anak Bangsa Perkasa can be observed and strengthen the internal aspects of company in develop a franchise business called Yeobo Topokki. Companies also need to prepare the things that can help to developany innovation. There are expected idea to conduct research in the future, especially market research and marketing research to support a bigger expansion. Companies can also utilize the Business Model Canvas to be combined with

other analytical tools to strengthen the analysis of company, whether for internal and external.



Agostini, A. (2014). Differences in business model innovation, a challenges perspective. Halmstad University College.

ANALISIS EFISIENSI BIAYA OPERASIONAL MELALUI PENGELOLAAN TUNJANGAN MAKAN DAN JAMINAN PEMELIHARAAN KESEHATAN PADA PERUSAHAAN JASA OUTSOURCING. (2013). Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi.

Furchan, A. (2004). Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan. In Journal of Chemical Information and Modeling. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). The St . Gallen Business Model Navigator. International Journal of Product Development.

Ibnussina. (2015). Strategi pengembangan signature coffee shop dengan pendekatan model bisnis kanvas. Institut Pertanian Bogor.

Kadir, N. (2018). Analysis of Entrepreneurship Perception and Business Development Kementerian Pertanian. Retrieved from Buletin Konsumsi Pangan website: http://epublikasi.pertanian.go.id/arsip-buletin/53-buletin-konsumsi/579-buletin-konsumsi-pangan-semester-1-2018

Kumar Sharma, M. (2014). The Impact on Consumer Buying Behaviour: Cognitive Dissonance. Global Journal of Finance and Management.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Business model generation. In Journal of Chemical Information and Modeling. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Pokorná, J., Pilař, L., Balcarová, T., & Sergeeva, I. (2015). Value proposition Canvas: Identification of Pains, Gains and Customer Jobs at Farmers' Markets. Agris On-Line Papers in Economics and Informatics. https://doi.org/10.7160/aol.2015.070412

Prahalad, C., Hamel, G. P., & Mehrotra, L. C. S. (2014). COMPETING FOR THE FUTURE. International Journal of Research Foundation of Hospital and Healthcare Administration. https://doi.org/10.5005/jrfhha-2-2-133

Rangkuti, F. (2014). SWOT Balance Scorecard. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Rppa, M. (2000). Business Models on The Web. Retrieved April 6, 2019, from Digital Enterprise website: http://digitalenterprise.org/models/models.html

Reily, M. (2018). Transaksi Industri Waralaba Diprediksi Tumbuh Hingga 15% Tahun Ini. Retrieved from katadata website: https://katadata.co.id/berita/2018/07/20/transaksi-industri-waralaba-diprediksi-tumbuh-hingga-15-tahun-ini

Rowley, J. (2002). Eight questions for customer knowledge management in e-business. Journal of Knowledge Management. https://doi.org/10.1108/13673270210450441

Sugiyono. (2016). Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.

Sukmadinata, N. (2009). Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Thamrin, I. (2016). Strategi Pengembangan Bisnis Kemitraan Minuman Teh Siap Saji YourTEA dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. Institut Pertanian Bogor.

Tunggal, I. (2006). Franchising: Konsep dan Kasus. Jakarrta: Harvarindo.

Tuten, T. L., & Urban, D. J. (2001). An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. Industrial Marketing Management. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00140-1

Wardono, B., Rahadian, R., & Tajerin, T. (2017). MODEL BISNIS USAHA PAKAN IKAN MANDIRI BERBASIS MASYARAKAT DI PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA. Jurnal Sosial Ekonomi Kelautan Dan Perikanan. https://doi.org/10.15578/jsekp.v12i1.6301

Yan, M. (2017). Resource-based Optimization Model for Dynamic Project Planning and Cost Management. Applied Mathematics & Information Sciences, 11(4), 1091–1096).



Revista de Economia Empresas e Empreendedores na CPLP

Contatos | Editores

Ana Maria Alves Bandeira bandeira@iscap.ipp.pt

ponteditora