REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

18

MAIO
JUNHO 91
200.00

ISSN: 0871-7354

SATISFAÇÃO DA CLIENTELA — PRIORIDADE NA GESTÃO DA LOJA

SISTEMA DE INCENTIVOS À MODERNIZAÇÃO DO COMÉRCIO

PARA QUE SERVE A «DIRIGIR»

SEPARATA: ATENDIMENTO DE PÚBLICO

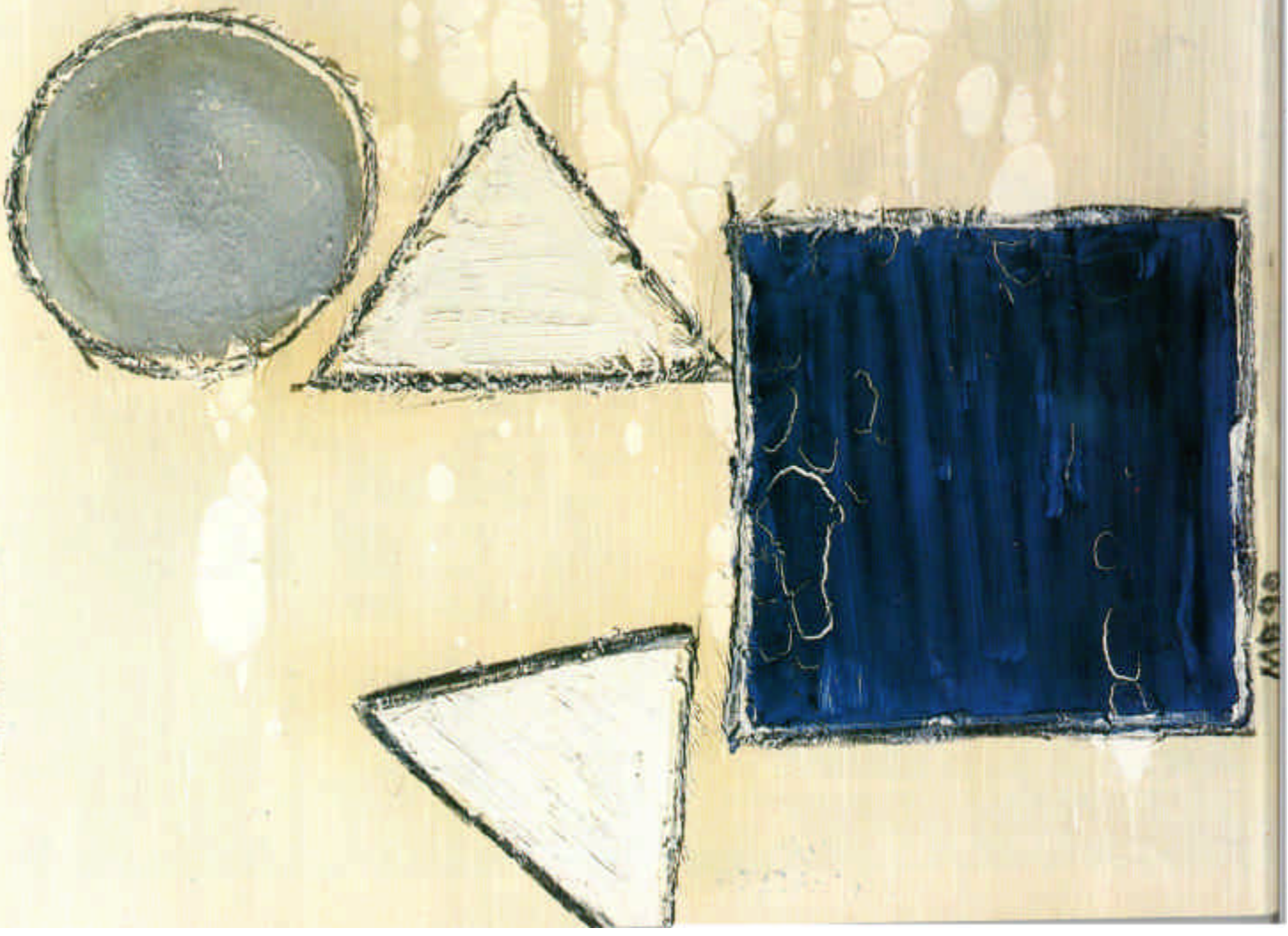
INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

vestir

New Age

OUTONO/INVERNO 91-92

TEXTURAS • PADRÕES • CORES



REVISTA TÉCNICO - PEDAGÓGICA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO E VESTUÁRIO • NÚMERO 5 • ANO 2 • PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL - JULHO/AGOSTO-SETEMBRO 1991 • PREÇO 350,00

MEDIATECA
DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: José Casqueiro Cardim

COORDENADORA: Madalena Avillez

CONSELHO EDITORIAL: Adelino Palma, José Casqueiro Cardim, José Duque, Júlio Freches, Madalena Avillez, Marques Apolinário, Reis Santos, Victor Pinto

COLABORADORES: Ana Paula G. Pedro, Andrew Peter Lancastre, Arménio Pereira, Carlos Nabais, David Gomes da Costa, Deolinda M. R. Folgado, Dick Torton, Fernando Meiro, Fernando Pessoa, Filipe Didelet Pereira, Graça Balardim, J. Albino Matos Silva, J. Marques Apolinário, João Albino M. Silva, J.R.H. Roch, Lídia Branco, Luís Graça, Maria Cristina Neves, Pedro Dionísio, Rogério M.F Ferreira, Rui Gonçalves Pereira.

CAPA: João Machado

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, Paulo Cintra, Sérgio Rebelo

FOTOGRAFIA: Maria João Moreno e P.T.F.

APOIO ADMINISTRATIVO: Ana Maria Melo, Isabel Alexandra Tavares, Isabel Domingues

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/30/FP/CHQ - Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros
Telefone: 858 47 01, Ext.2378
Apartado 8236, 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Núcleo de Informação e Relações Públicas - Rua das Picoas, 14 - 9º - 1000 LISBOA

COMPOSIÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO: Sociedade Tipográfica, SA

PERIODICIDADE: 6 números/ano

TIRAGEM: 32 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA: Enviar carta com nome, morada e função desempenhada, ao:
APARTADO 8326 - 1803 LISBOA CODEX
A assinatura é gratuita.

Depósito Legal nº17519/91

Os autores dos artigos assinados são responsáveis pelas opiniões expressas, não coincidindo necessariamente com as da Comissão Executiva do IEFP

É permitida, em Portugal, a reprodução dos trabalhos publicados, desde que citada a fonte e informada a revista.

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

REVISTA PARA CHEFIAS - DIRIGIR
Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX
Telefone: 858 47 01/2/3/ - Ext. 2378

ANO III nº18 JUN.1991

ISSN: 0871 - 7354

IEFP / FP
MEDIATECA

NÓS E O COMÉRCIO

«Um comerciante, qualquer que seja, não é mais que um servidor do público...»

F. Pessoa

Há muitos séculos vadeámos mares e fizemos disso forma de vida. Percorremos oceanos e continentes em busca de «veniaga que nos conviesse». Ficou-nos desses tempos a identificação entre negócio e aventura, entre benefício e viagem a que somos, ainda hoje, muito sensíveis. Nos séculos mais próximos a nossa cultura ficou marcada por uma figura desses tempos: o comerciante isolado no sertão que negociava uns poucos artigos importados da mãe Pátria em troca dos produtos locais. Talvez tenha sido aí que o «Pai» de Tintin se inspirou para a criação do senhor «Oliveira de Figueira», nosso compatriota imaginário que vendia no deserto o que podia... fosse ou não preciso! Há azares do diabo e talvez tenha sido exactamente o acaso que inspirou Hergé, quando nos pôs a ganhar o tostão deixando aos outros o milhão... O pequeno comércio que fazíamos, a sua imagem aparentemente tão precária, encobria o carácter essencial de que se revestia para as comunidades a que estávamos ligados. Veja-se o que sucedeu quando o pequeno Comércio Português presente em África mato adentro desapareceu! Recentemente uma lógica «produtivista» nasceu e cresceu entre nós — a do fabricante como agente essencial da economia. O comércio e o comerciante eram vistos, não como algo que acrescenta valor, mas como elementos que o retiravam ao que os outros criavam.

Num processo produtivo evoluído e, por isso, necessariamente segmentado, a actividade tem de ser vista de uma forma integrada sendo a colocação do produto, a venda, a distribuição, a assistência ao cliente, tarefas tão essenciais como quaisquer outra!

A visão do comércio como «serviço do público» na sempre feliz expressão de Fernando Pessoa não pode ficar circunscrita à loja mas deve, hoje, ser assumida pela própria empresa de «produção». Esse «espírito do comércio» não pode ser característica da empresa com que o consumidor contacta directamente (e quantas vezes o comércio não está ao serviço do público...) mas tem de penetrar profundamente as próprias empresas «fabricantes» que devem encarar cada vez mais o seu produto como parte de um serviço mais vasto que prestam aos clientes.

A criação desse «espírito de serviço» é uma tarefa essencial e uma responsabilidade inequívoca das chefias de todos os níveis.

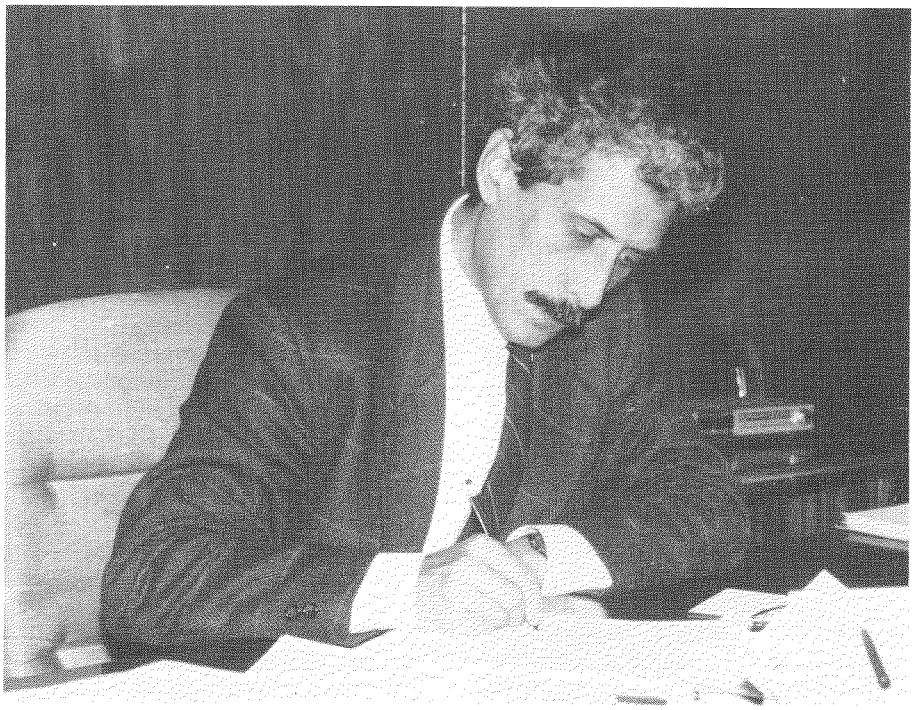
J. Casqueiro Cardim

CAPA: JOÃO MACHADO

		EDITORIAL
EDITORIAL	José Cardim	1
		DESTAQUE
TEM A PALAVRA A DIRECÇÃO GERAL DO COMÉRCIO INTERNO	Madalena Avillez	3
SATISFAÇÃO DA CLIENTELA. A PRIORIDADE NA GESTÃO DA LOJA	Pedro Dionísio	7
SISTEMA DE INCENTIVOS À MODERNIZAÇÃO DO COMÉRCIO	J. Marques Apolinário	11
		FORMAÇÃO
PARA QUE SERVE A DIRIGIR	Madalena Avillez	15
A FÁBRICA NÃO É NENHUM ARRAIAL MINHOTO	Luís Graça	19
ACOMPANHANDO A MUDANÇA	Arménio Pereira	23
		PAUSA
UMA CONFIDÊNCIA DO PRESIDENTE KONOSUKE MATSUSHIA		27
		GESTÃO
TRABALHO NOCTURNO: ANÁLISES E PERSPECTIVAS	Rui Gonçalves da Silva	29
A EMPRESA TURÍSTICA	J. Albino Matos Silva	34
		HISTÓRIA E CULTURA
GRANDELLA UMA FIGURA A DETER	Deolinda M. R. Folgado	39
CORRESPONDÊNCIA COMERCIAL	Fernando Pessoa	44
		ATENDIMENTO
PARA ONDE FOI O CLIENTE	Maria da Graça Balardim	46
		SEGURANÇA
TIRE O PESO DAS SUAS COSTAS	Maria Cristina Neves	47
		STOCKS
O QUE TODAS AS CHEFIAS DEVEM SABER SOBRE GESTÃO DE STOCKS	Ana Paula G. Pedro	49
		ECONOMIA
LOTUS 1 2 3 (3.ª PARTE)	Carlos Nabais	53
		ERGONOMIA
TORNE MAIS SUAVE O TRABALHO DA MÁQUINA DE ESCREVER	J. R. H. Roch	57
		MANUTENÇÃO
A PREPARAÇÃO E A EFICÁCIA DA MANUTENÇÃO (2.ª PARTE)	Filipe Didelet Pereira	60
		MARKETING
A GESTÃO E O MARKETING DE SERVIÇOS	Andrew Peter Lancastre	63
		MERCHANDISING
O MERCHANDISING	Dick Tornton	66
		COMERCIALIZAÇÃO
AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E O DESAFIO EUROPEU	João A. M. da Silva	71
		DESENVOLVIMENTO PESSOAL
COMO IDENTIFICAR E RESOLVER PROBLEMAS	David Gomes da Costa	73
		LEGISLAÇÃO
SUMÁRIO DE LEGISLAÇÃO FISCAL	Rogério Manuel Fernandes Ferreira	78
LIVROS A LER		81
BREVES		83
CLASSIFICADOS		84

MADALENA AVILLEZ*

TEM A PALAVRA A DIRECÇÃO GERAL DO COMÉRCIO INTERNO



Costuma-se dizer que Portugal é um país de comerciantes... Depois de ouvir falar o Director-Geral do Comércio Interno, o Dr. José Tavares, ficamos a conhecer melhor esta realidade, tradicional, polarizada, familiar, com virtudes que há que desenvolver, e pontos fracos que urge ultrapassar. Mas tem a palavra a DGCI...

DIRIGIR: Como caracteriza o tecido Comercial Português?

Dr. José Tavares: Para caracterizar a realidade comercial Portuguesa, terei que recorrer a um conjunto de indicadores.

Trata-se de um sector pulverizado, com um elevado número de lojas, de unidades de pequena dimensão e

de base familiar.

Todavia, assiste-se já a um redimensionamento destas unidades, e vamos encontrando postos de trabalho ocupados por elementos que já não são da família.

Regista-se uma elevada concentração comercial em determinadas zonas geográficas, a qual reflecte assimetrias regionais de natureza económica e demográfica. Por exemplo, em Lisboa e Porto estão 38,9% das lojas a retalho e 53,9% das lojas por grosso.

É um sector em que cada unidade tem uma reduzida dimensão económica, e cuja área de influência é meramente local ou regional, embora existam já movimentações no sentido de fazer com que a pequena loja, através de ligações com cooperativas, por exemplo, seja capaz de encontrar um espaço de implantação mais dilatado.

O elemento humano que aí trabalha tem uma reduzida preparação técnico-profissional. O equipamento de que dispõe é escasso e, em termos de gestão, recorre a técnicas incipientes.

Existem ainda algumas situações de um comércio fechado em si próprio, pouco permeável à mudança, onde a aproximação às associações e às organizações económicas nem sempre é fácil.

Esta é a caracterização que se poderá fazer do nosso comércio. Mas estão a sentir-se já movimentos muito nítidos de uma mudança precipitada pelo desenvolvimento económico e social do país, pela crescente actividade de concorrência, e também pelas novas características do consumidor.

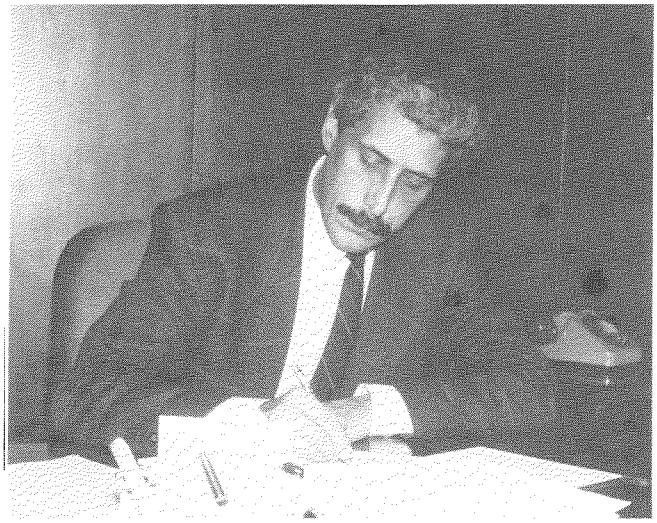
Já hoje são, portanto, nítidas mudanças muito significativas que dão novos contornos ao perfil do comércio em Portugal.

D.: Dos indicadores que referiu, quais lhe parecem ser os que mais obstáculos põem à mudança que tem que acontecer?

J.T.: A dificuldade maior será sempre a dificuldade humana. Alterar equipamentos ou remodelar uma loja é qualquer coisa que se pode fazer. Mas o importante é modificar a maneira do comerciante se encarar a si próprio, a forma como encara os outros comerciantes, e a atitude face à possibilidade de, com esses comerciantes, fazer as mesmas coisas de outras maneiras, potenciando assim os pontos fortes da sua actividade, e reduzindo por outro lado os seus pontos fracos.

D.: Falou em pontos fortes. Quais são os aspectos positivos e como acha que eles podem ser desenvolvidos e valorizados?

J.T.: Recordando a caracterização que fiz há pouco, este comércio tradicional é polarizado, de visita frequente, e localizado próximo do consumidor, com quem se estabelece uma relação estreita. Isto permite que o comerciante faça facilmente um estudo de mercado a partir do atendimento personalizado, do contacto individualizado, e, porque a empresa tem uma dimensão pequena e flexível, se ajuste sem dificuldades às exigências do consumidor.



D.: Face aos pontos fracos e pontos fortes que enumerou, como é que prevê a adaptação do comerciante Português à concorrência nova e ameaçadora vinda através da CEE?

J.T.: A internacionalização do comércio é uma realidade. Mas é já uma realidade. É preciso não esquecer o seguinte: a construção do mercado interno está-se a fazer. Tem um termo com data marcada, mas está-se já a fazer. Portanto, as movimentações que hoje se verificam — os pequenos comércios que tentam modernizar o seu espaço, os grandes comércios procurando encontrar espaços adaptados às suas necessidades — são reflexos das mudanças que estão já a acontecer. Este livre jogo das regras do mercado faz com que o comércio tradicional se vá ajustando, e vá encontrando maneira de concorrer, sem perder a quota de mercado de que dispunha.

Evidentemente que a administração não fica indiferente às regras de mercado nem ao livre jogo dessas forças, estando atenta ao prevenir de uma série de equilíbrios fundamentais que se prendem com a concorrência, o consumidor e o ordenamento do território...

D.: Que medidas concretas existem por parte da administração para apoiar e enquadrar os comerciantes portugueses?

J.T.: Em primeiro lugar, a DGCI procura satisfazer necessidades na área da informação. Nesse sentido

criou uma linha editorial que inclui publicações (boletins e cadernos) e folhetos sobre legislação aplicável ao sector, caracterização e evolução do comércio, enfim, temas de natureza muito diversa que chegam até ao comerciante, permitindo que a sua actuação melhore. A minha preocupação conduz a DGCI a promover e a participar em colóquios e encontros com comerciantes.

Nós vemos o comerciante como um gestor. Ora, se estiver bem informado, pode gerir melhor o seu estabelecimento.

Depois, a DGCI concretiza, com a colaboração de outras organizações, os quadros legais ajustados ao acesso e exercício da actividade comercial — elaborando diplomas, propondo a alteração e revogação de legislação reconhecida como obsoleta, transpondo para o direito interno os princípios decorrentes de actos universitários.

Observo neste ponto que as acções de prevenção e fiscalização da disciplina a que o comércio deve obedecer são já matéria que compete fundamentalmente à DG de Inspecção Económica. Trata-se então de um contrato de interacções que procuram fazer com que as tais regras do jogo económico sejam respeitadas para que a actividade económica se desenvolva sem atropelos.

Uma palavra ainda para recordar actuações passadas da DGCI no âmbito da formação e ensino. Graças a essas acções e com a colaboração do Ministério da Educação foram introduzidas, em tempo, no ensino secundário, nas vias profissionais e técnico-profissionais, áreas de estudo ou cursos que tratam o comércio.

No decurso da formação será justo lembrar o lançamento pela DGCI do curso de ATC — Assistente Técnico do Comércio —, acção realizada com o apoio do FSE e a colaboração do IEFP/Min. do Emprego.

A DGCI, muito embora tenha sido pioneira no desenvolvimento de acções de formação, procura hoje um papel certificador e enquadrador de tal matéria. Como estudamos e sector e dialogamos com o comerciante, estamos vocacionados para o diagnóstico das necessidades técnico-profissionais e procuramos contribuir depois para a sua resolução.

Finalmente, uma referência ao SIMC. Em 15 de Janeiro deste ano foi criado o Sistema de Incentivos à Modernização do Comércio. Este diploma cria as condições para o apoio ao comércio em particular ao apetrechamento e à remodelação das instalações.

D.: Tendo em vista a modernização do comércio, a intervenção da DGCI dirige-se apenas às áreas da formação e informação, e incentivos?

J.T.: Bom, há todo um trabalho de base que não referi mas que é essencial: o desenvolvimento de estudos e, repito, a produção de legislação. Para além da prevenção da aplicação das regras, há todo um esforço legislativo.

Por exemplo, está agora em fase de preparação o diploma sobre o licenciamento higieno-sanitário dos estabelecimentos.

Por outro lado, a partir dos serviços da DGCI de cadastro, das estruturas comerciais e das operações do comércio, é possível, depois de os dados e informações serem devidamente tratados, produzir estudos ou trabalhos informação extremamente úteis para o comerciante.

D.: Em que áreas preferenciais é que incidiu a formação?

J.T.: Inicialmente, numa primeira fase, em colaboração com a Confederação do Comércio e com a Federação do Comércio Retalhista Português, desenvolvemos acções orientadas para dinamizar as associações comerciais. Consideramos que as associações são pólo de desenvolvimento do sector. Além disso, recordo, desenvolvemos acções para formar o assistente técnico: alguém

que, nas associações, integre um corpo técnico capaz de colocar ao serviço do comerciante, meios qualificados que o ajudem a evoluir.

D.: Essa assistência limitava-se à informação ou o assistente técnico fazia também a formação do comerciante?

J.T.: Também incluía, além da organização de cursos, a formação e apoio técnico do comerciante no próprio estabelecimento comercial.

Era um projecto ambicioso. Não terá encontrado o êxito que desejávamos, mas contribuiu para chamar a

atenção para a necessidade de um reapetrechamento em meios humanos neste sector.

A partir de certa altura passou a ser dinamizado pelo CECOA — Centro Protocolar criado em 1986 por acordo entre o IEFP e a Confederação do Comércio Português.

O afastamento da DGCI dos aspectos práticos da formação implicou numa passagem de testemunho a outras entidades. Essas entidades, em que se destaca o CECOA desenvolvem um intenso trabalho em áreas como a gestão do auto-serviço, como organizar uma montra, o ponto de venda, organização interna da loja, gestão de *stocks*, gestão de pessoal...

D.: A DGCI é um órgão descentralizado?

J.T.: Não, está localizado apenas em Lisboa. Ocupa cerca de 120 pessoas. Como não pode acompanhar o comércio no ponto de venda, do Minho ao Algarve, procura potenciar esse esforço desenvolvendo boas ligações com as estruturas do sector, sejam associações comerciais, sejam cooperativas.

Faz essa ligação também através das organizações de cúpula do sector: a Confederação Geral do Comércio, as Federações de Comércio Grossista e Retalhista e a UCREPA.

O nosso cadastro aponta para 135 mil comerciantes, 170 mil se contarmos com os feirantes. Ora, não podemos ter a veleidade de chegar a toda esta boa gente. Daí termos apostado na produção de publicações, e no desenvolvimento de óptimas relações com as estruturas organizadas no próprio sector.

D.: Parece-lhe que o associativismo pode ser uma via a explorar para ajudar os comerciantes a enfrentar a mudança com mais facilidade?

J.T.: Penso que sim, já hoje é manifesta a presença das cooperativas e das associações no comércio, nomeadamente no comércio alimentar e farmacêutico. E sabemos que isso tem dado boas provas.

Com essa alternativa, foram reduzidos os pontos fracos de que falámos no início.

Mesmo no comércio de electrodomésticos e vestuário, surgem já iniciativas deste tipo. Aliás na génese das cooperativas de retalhistas existiu um pouco esse juntar de esforços informal, que depois conduziu a qualquer coisa de direito e não apenas de facto. Pequenos números podem portanto fazer o grande comércio.

Libertos das preocupações com as compras, essas mesmas organizações podem centrar-se na outra preocupação, a venda. A ideia é: é preciso vender mais, é preciso manter a cota de mercado. Então vamos desenvolver um esforço colectivo para ultrapassar essas dificuldades.

A convicção de que o associativismo é muito importante levou o Governo a criar recentemente linhas de apoio às associações comerciais:

Com o IAPMEI

- Apoio para associações retalhistas 200.000 contos
- Apoio para associações grossistas 40.000 contos
- Linha de apoio financeiro para comparticipação das deslocações ao estrangeiro de dirigentes associativos
- Com o IEFP, empréstimos reembolsáveis para apetrechar as associações comerciais com equipamento para a formação.

A DGCI é consultada sobre todos estes apoios.

Não há dúvida que as associações respondem de forma razoável às solicitações que os comerciantes lhes colocam. Daí que estas organizações sejam indispensáveis neste trabalho em que estamos empenhados.

D.: Para terminar, que conselho é que dá aos comerciantes portugueses?

J.T.: Não queria falar em conselho. Dispondo de informação, conhecendo o seu ramo de actividade, e sendo capaz de identificar as suas próprias dificuldades, ele próprio é capaz de encontrar vias para resolver os problemas.

A administração pública não tem hoje uma atitude paternalista face ao comerciante.

Temos sim a preocupação de o dotar de informações suficientes para que ele possa, conhecendo a realidade cada vez melhor, agir em tempo, e de criar o quadro regulamentador que o defenda, exigindo o cumprimento das normas estabelecidas.

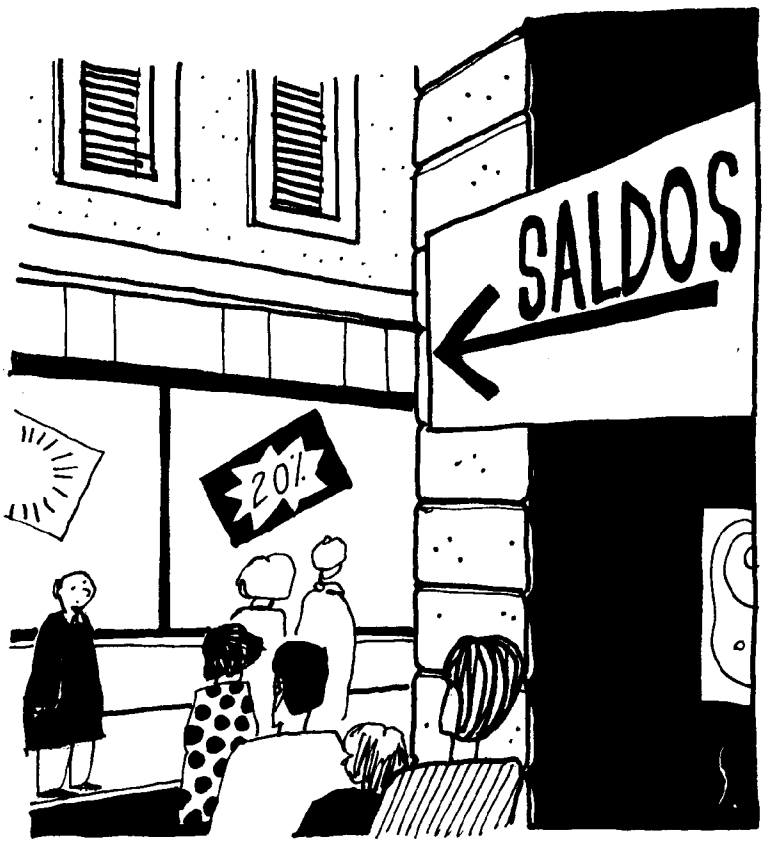
Procuramos não marginalizar ninguém, e criar condições para que todos sejam capazes de encontrar o seu caminho, abandonando atitudes ultrapassadas de comerciante «orgulhosamente só», e sabendo cada vez melhor ir ter com o outro comerciante da sua rua, do mesmo ofício para assim potenciar esforços e recursos.

Retirava, portanto, a palavra conselho.

O comerciante é um agente económico maduro e avisado, capaz de encontrar as vias para o seu desenvolvimento.

* Coordenadora da Revista DIRIGIR.

PEDRO DIONÍSIO *



SATISFAÇÃO DA CLIENTELA A PRIORIDADE NA GESTÃO DA LOJA

Neste artigo abordam-se os factores chave do sucesso de uma loja: princípios de gestão simples e um bom conhecimento dos consumidores são indispensáveis para satisfazer a clientela.

GRANDES OBJECTIVOS DOS COMERCIANTES

O objectivo principal de um comerciante ao abrir uma loja é o de «ganhar dinheiro», isto é, conseguir uma boa rentabilidade para o seu investimento. Para o conseguir, o comerciante procura atingir três objectivos: atrair os clientes à loja; vender-lhes com lucro; fidelizá-los à sua loja.

ATRAIR OS CLIENTES À LOJA

O que pode o comerciante fazer para atingir esse seu primeiro objectivo de «fazer vir os clientes à loja»?

O comerciante vai procurar ter diversos pontos fortes:

— uma **boa localização**, variável primordial que pela sua importância e inflexibilidade condiciona o sucesso da loja. Para ajudar a sua escolha de localização o retalhista pode recorrer a estudos sobre o potencial da zona e sobre o seu poder de atracção, a fim de verificar se vale a pena abrir uma loja e qual a sua dimensão;

— um **bom produto**, consideramos como «produto» tanto a loja em si, como os produtos que nela se encontram para venda;

— um **bom preço**;

— uma **boa comunicação**.

Mas «bom» para quem? Aquilo que é «bom» para o senhor «A», será «bom» para a senhora «B»? E, caso não o seja, quem é o senhor «A» e a senhora «B»? Podemos diferenciá-los, isto é, podemos segmentar o mercado e dizer que cada um pertence a uma categoria de consumidores?

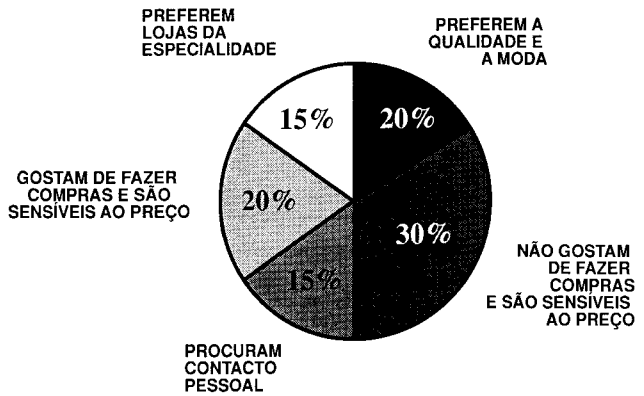
Necessidade de segmentar o mercado

A este propósito relembramos os resultados obtidos pelo professor Hausein, investigador americano, que identificou num estudo realizado nos Estados Unidos diferentes estratégias de compra por parte dos clientes: clientes que preferem a qualidade e a moda — 20%; clientes que não gostam de fazer compras e são sensíveis ao preço — 30%; clientes que procuram um contacto pessoal — 15%; clientes que gostam de fazer compras e são sensíveis ao preço — 20%; clientes com grande fidelidade a lojas de especialidade e grandes armazéns — 15%.

Este tipo de segmentação já se verifica em Portugal no comércio alimentar onde há consumidores que preferem o hipermercado, outros o supermercado, outros o pequeno livre-serviço e ainda os que escolhem o tipo de loja de acordo com a situação de compra, exemplo: compras de «stockagem» no hipermercado e de última hora no livre-serviço.

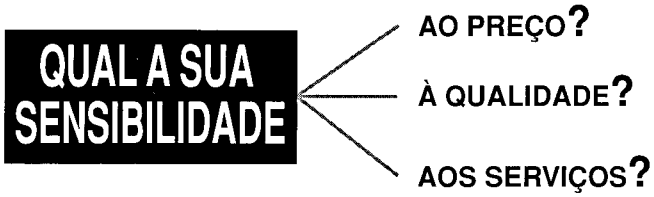
Os clientes podem, no entanto, ter diferentes orientações de compra, segundo as categorias de produtos. E quem são os clientes? Qual a sua sensibilidade face ao preço e face à qualidade?

ACTUAÇÃO DO CONSUMIDOR



CNFF/NÚCLEO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS 1991

QUEM SÃO OS SEUS CLIENTES?



ESTUDOS ESPECÍFICOS E EXPERIMENTAÇÃO CONTROLADA

CNFF/NÚCLEO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS 1991

Para melhor conhecer os seus clientes, o retalhista pode realizar estudos específicos ou levar a efeito experimentações controladas sobre níveis de preços, promoções, produtos, a fim de compreender como reagem os seus clientes.

As novas tecnologias, como a leitura óptica, permitem conhecer os produtos vendidos e se simultaneamente a empresa identificar os clientes, então ela pode segmentar o mercado e dirigir as suas acções de comunicação a cada um desses segmentos, exemplo: os *cash & carry* da Makro, onde o cliente é identificado através de um cartão, o que permite conhecer os comportamentos de compra de cada grupo de clientes.

Mas o retalhista não se encontra sozinho no mercado: os seus concorrentes também pretendem atingir os mesmos grandes objectivos e alguns podem utilizar meios semelhantes.

Neste quadro competitivo, a questão que se coloca a muitos comerciantes é: «Que fazer para ganhar tanto ou mais que os concorrentes com sucesso»? Será que existe lugar para todos?

As estratégias dos retalhistas

Diversas estratégias podem ser seguidas pelos retalhistas, destacamos duas:

— abrir uma loja do tipo «**me too**», isto é uma cópia de um concorrente, o que é possível quando o mercado está em crescimento (é caso do *fast-food* em muitos países europeus);

— uma aposta na **diferenciação**, seja pela qualidade, pelo preço ou pelo serviço (serve de exemplo a grande maioria das cadeias em regime de *franchising*).

As decisões deste tipo relacionam-se com o posicionamento, isto é, a imagem que o retalhista pretende dar aos consumidores da sua loja. Este posicionamento pretendido é condicionado pelas necessidades dos consumidores, os meios da empresa e a actuação dos concorrentes.

A partir do momento em que esse posicionamento é definido, ele vai ser reflectido no ambiente, nos produtos, no nível de preços e, em seguida, há que comunicar para fazer com que os consumidores experimentem a loja. Esta comunicação faz-se sobretudo através da publicidade e das promoções.

GRANDES OBJECTIVOS DOS GRANDES COMERCIANTES

- Atraír os clientes à loja.
- Vender-lhes com lucro.
- Fidelizá-los à sua loja.

Convém salientar no entanto que, mais importante do que a imagem que o comerciante quer transmitir da loja, é o que os consumidores na verdade pensam, qual a imagem que eles têm da loja. Para saber qual é a imagem da sua loja, o retalhista pode realizar um estudo de imagem através de uma bateria de critérios, onde se compara a imagem da loja com a concorrência.

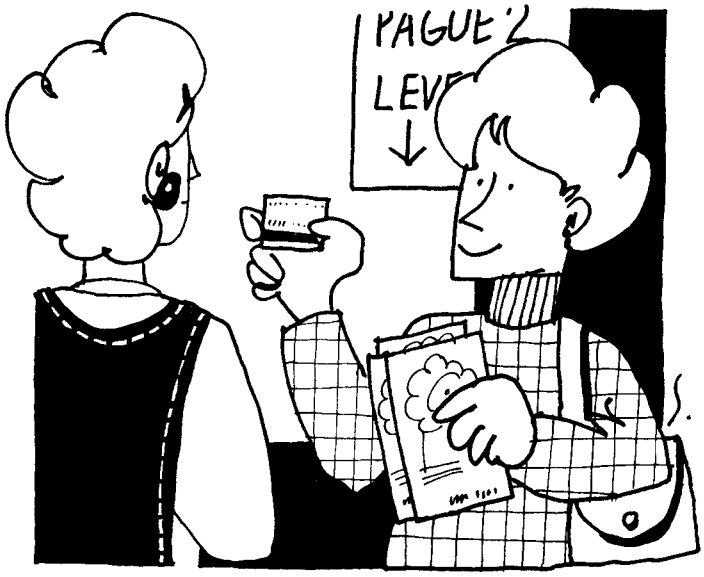
VENDER COM LUCRO

Após conseguir atrair os consumidores à loja, o objectivo do retalhista é vender-lhes. Para isso, o cliente deve encontrar na loja aquilo que esperava:

— **Atmosfera adequada**, desde os aspectos de cores, logotipo, música até ao acolhimento, vitrinas e *merchandising*. No que se refere, por exemplo, à música e às cores há experiências feitas que demonstraram que as cores quentes fazem entrar as pessoas na loja ou que uma música suave faz comprar brinquedos no Natal. Os estudos de percepção/satisfação podem ajudar a melhorar a atmosfera.

— **Bom preço**, o que não significa preço baixo. Neste campo, os estudos de limiar de preços e de *trade-off* podem servir para ajustar os preços.

— **Bons produtos**, o que vai obrigar o comerciante a decidir-se sobre a largura (diferentes categorias de produtos), a profundidade (número de produtos numa mesma categoria) do sortido, as marcas e a qualidade dos produtos. Neste domínio, a experimentação controlada é uma boa forma de ir conhecendo os seus clientes.



— **Acção dos vendedores**, que depende em grande parte da sua formação e motivação. Esta pode ser medida através de rácios de produtividade e de inquéritos junto da clientela, comparando-os aos vendedores da concorrência.

— **Promoções**, cujos objectivos podem ser diferentes, como o favorecer a experimentação, promover a compra de impulso ou desenvolver as compras de *stockagem*. Estas diferentes reacções dos consumidores a uma mesma promoção colocam questões ao comerciante sobre «quem compra?», «com que frequência?». A resposta a estas questões vai ajudar o comerciante a aferir a real rentabilidade das promoções. Concretamente, se por exemplo o objectivo de uma promoção era atrair novos clientes e se os compradores foram os clientes habituais, que anteciparam as suas compras, apesar das vendas terem aumentado, a promoção pode não ter atingido os seus objectivos.

Para vender com lucro é necessário:

— **comprar bem**, isto é, comprar em boas condições concorrenciais os produtos que os clientes necessitam, exemplo: as lojas multimarca de vestuário têm de preocupar-se com os preços, mas também com o estilo da clientela;

— conseguir uma **boa rotação** de *stocks*, que por exemplo no negócio dos hipermercados pode atingir 15 dias o que permite rentabilizar 24 vezes no ano o investimento em mercadoria;

— assegurar um **bom controlo administrativo**, fundamental para conhecer o funcionamento da loja, por exemplo em cadeias de supermercados portuguesas que trabalham com margem de 16%, chegaram-se a atingir *quebras* de 6%, o que inviabilizava por completo o negócio.

FIDELIZAR OS CLIENTES

Depois de conseguir vender a um consumidor, o comerciante procura fidelizá-lo. Se consideramos que a **fidelidade assegura um volume de tráfego regular de clientela** e que a conquista de novos clientes se torna cada vez mais onerosa, facilmente compreendemos porque é que o retalhista, mesmo o de livre-serviço, procura cada vez mais fidelizar a sua clientela.

Em **muitos tipos de comércio o segredo está em conseguir que um comprador ocasional se transforme num cliente fiel**. A fidelização é conseguida sobretudo com a satisfação pós-compra. Essa satisfação surge por o consumidor sentir que comprou um bom produto, a loja tem para ele uma boa imagem, com a qual ele se identifica, e a loja tem um bom serviço pós-venda. Para melhorar a sua actuação neste capítulo, o comerciante pode estudar comparativamente a imagem da sua loja e a dos concorrentes e deve fazer uma análise cuidada das reclamações.

A reclamação é uma forma de resposta do cliente que permite determinar os pontos de insatisfação. **Uma reclamação solucionada rapidamente transforma-se num aspecto positivo**, enquanto o contrário contribui para desenvolver uma imagem negativa e é sabido que um cliente insatisfeito propaga em média três a cinco vezes mais essa informação do que um cliente satisfeito.

Para fidelizar a clientela existem vários meios habitualmente utilizados, como os descontos progressivos em função dos volumes de compra, a forma de atendimento personalizado, os cartões-clientes, que podem atribuir crédito aos seus possuidores, e os serviços pós-venda, como os que começam a ser utilizados por oculistas que lembram ao cliente que a última visita foi realizada à X tempo e a data da próxima visita de rotina.

*Docente de *Marketing* e Distribuição do ISCTE e Director da INFORTEC.

J. MARQUES APOLINÁRIO *

SISTEMA DE INCENTIVOS À MODERNIZAÇÃO DO COMÉRCIO

Comparticipado pelo FEDER-Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e pelo Estado Português foi recentemente instituído o «Sistema de Incentivos à Modernização do Comércio» (SIMC) para apoiar financeiramente a competitividade das empresas e assegurar o desenvolvimento regional. Pretende-se assim corrigir assimetrias regionais e promover a cooperação empresarial. Dirigido às PME, é uma medida que olha o comerciante como empresário, dando-lhe condições para melhorar o seu funcionamento e a qualidade do serviço.

O incentivo a conceder reveste a forma de subsídio a fundo perdido aos projectos de investimento das empresas comerciais que satisfaçam determinadas condições, definidas no diploma que aprovou o Sistema (D.L. nº 75-A/91, de 15 de Fevereiro).

Entre essas condições destaca-se:

— a qualificação das empresas beneficiárias como pequenas e médias empresas (PME);

É também de realçar:

— o apoio especial, traduzido na majoração do incentivo relativamente a investimentos integrados em acções de cooperação [1] ou em processos de concentração empresarial [2];

— a modulação regional, traduzida na aplicação de taxas de incentivo variáveis de acordo com as zonas de localização dos investimentos, em benefício naturalmente das regiões menos favorecidas.

QUEM PODE BENEFICIAR?

Podem beneficiar do SIMC as pequenas e médias empresas comerciais (ou associações) desde que:

— possuam capacidade técnica e de gestão;

— apresentem uma situação financeira equilibrada [3];

— disponham de contabilidade regularmente organizada e actualizada;

— estejam «em dia» com os impostos e a segurança social;

— tenham procedido ao registo na Conservatória do Registo Comercial;

São de realçar ainda as seguintes condições específicas de acesso:

— Só poderão beneficiar do sistema os projectos cujo investimento em activo corpóreo de montante igual ou superior a 3000 contos;

— Os investimentos deverão ser financiados por capitais próprios em pelo menos 30% do seu valor;

— No caso de recurso a empréstimos bancários, a concretização destes deverá estar assegurada.

QUE TIPOS DE INVESTIMENTO PODEM SER APOIADOS?

São susceptíveis de apoio no âmbito do SIMC os investimentos de modernização que envolvam:

A aplicação de processos inovadores, ligados nomeadamente a:

- introdução de novas formas de distribuição e venda;
- adopção de novas tecnologias;
- melhoria da qualidade de serviço.

— a reestruturação de empresas, designadamente através do redimensionamento, da mudança de ramo ou do nível de especialização das mesmas;

— processos de concentração, como seja fusões ou incorporações de empresas, e bem assim, acções de cooperação, visando a realização de serviços comuns, designadamente de aprovisionamento ou comercialização.

COMO É CALCULADO O APOIO?

O apoio é calculado através da aplicação de uma percentagem sobre o montante dos investimentos considerados relevantes.

São tidos como relevantes, para efeitos de cálculo do incentivo, os investimentos em:

— Equipamentos e programas informáticos;

— Obras de remodelação das instalações, em valor não superior a 50% do equipamento a instalar;

— Material de carga e transporte, em valor não superior a 30% das aplicações relevantes;

— Assistência técnica e elaboração de estudos ligados à realização do investimento, até 10% do valor deste.

[1] Entende-se por acções de cooperação aquelas em que vários comerciantes se agrupam com o objectivo de criar estruturas e realizar actividades de interesse comum, tais como, centrais de compras, armazenagem, acções de *marketing*, etc. Podem revestir, designadamente, as formas de associação sem fim lucrativo, cooperativa, ou agrupamento complementar. Trata-se, em qualquer dos casos, de estruturas de carácter associativo, em que as empresas — pessoas singulares ou sociedades — se agrupam ou melhor participam sem prejuízo da sua personalidade jurídica, com o fim de melhorar as condições de exercício ou de resultado das suas actividades.

[2] A concentração passa normalmente por um processo de transformação em que duas ou mais empresas se fundem numa só. As sociedades fundidas podem exercer o mesmo ramo de negócio (concentração simples), explorar ramos afins ou dependentes (combinação) ou terem objectos díspares (agregação). São variados os motivos da concentração: redimensionar as empresas, obter melhor posição no mercado, evitar a concorrência, etc. Os processos de concentração incluem designadamente a fusão propriamente dita e a absorção ou incorporação. Na fusão propriamente dita, é constituída uma nova sociedade para a qual se transferem globalmente os patrimónios das sociedades fundidas, sendo aos sócios destas atribuídas partes, quotas ou acções da nova sociedade. Na absorção ou incorporação, a fusão é realizada mediante a transferência global do património de uma ou mais empresas para outra, já existente, e atribuição aos sócios daquelas partes, acções ou quotas desta.

[3] Para os efeitos do SIMC, considera-se que uma empresa tem uma situação financeira equilibrada no caso em que se verifique ser a autonomia financeira (capital próprio/activo líquido) superior a 0,15.

QUE MONTANTE PODE ATINGIR O INCENTIVO?

O valor do incentivo é variável, obedecendo à taxa base de 25% ou 35% consoante as zonas de localização do investimento.

Esta taxa base pode ser aumentada:

— para determinados tipos de investimento, em mais 10%;

e

— para projectos que incluam aplicações relevantes de determinada natureza ou valor, em mais 5%.

Tal significa que, no limite, o incentivo poderá atingir:

— 50% das aplicações relevantes, não podendo contudo exceder os montantes máximos de 25 000 contos ou 50 000 contos, consoante os tipos de investimento.

O QUE É PRECISO FAZER PARA CONCORRER?

As candidaturas são formalizadas através de *dossiers* constituídos por um formulário próprio, acompanhado dos documentos comprovativos do cumprimento das condições de acesso ao Sistema.

Os *dossiers* de candidatura são apresentados, consoante os tipos de investimentos:

— na agência dos Bancos intervenientes (Caixa Geral de Depósitos);

— ou no IAPMEI.

COMO FUNCIONAM?

PROMOTORES

CGD / **IAPMEI**

Efectuam a instrução técnica dos processos de candidatura, designadamente:

— verificação das condições de acesso;

— verificação da inserção dos projectos nos objectivos de modernização do aparelho comercial;

— avaliação das aplicações relevantes;

— determinação do incentivo a conceder.

DGCI

— Procede à hierarquização das candidaturas;

DGCI / **DGDR**

— Apreciam processos de candidatura;

— Submetem a decisão ministerial;

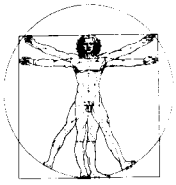
CGD / **IAPMEI**

— Celebram contrato;

— Efectuam pagamento, mediante apresentação dos documentos de despesa; pode haver adiantamentos;

— Procedem à fiscalização e acompanhamento através de acções de verificação e controlo fisíco, financeiro e contabilístico dos investimentos realizados.

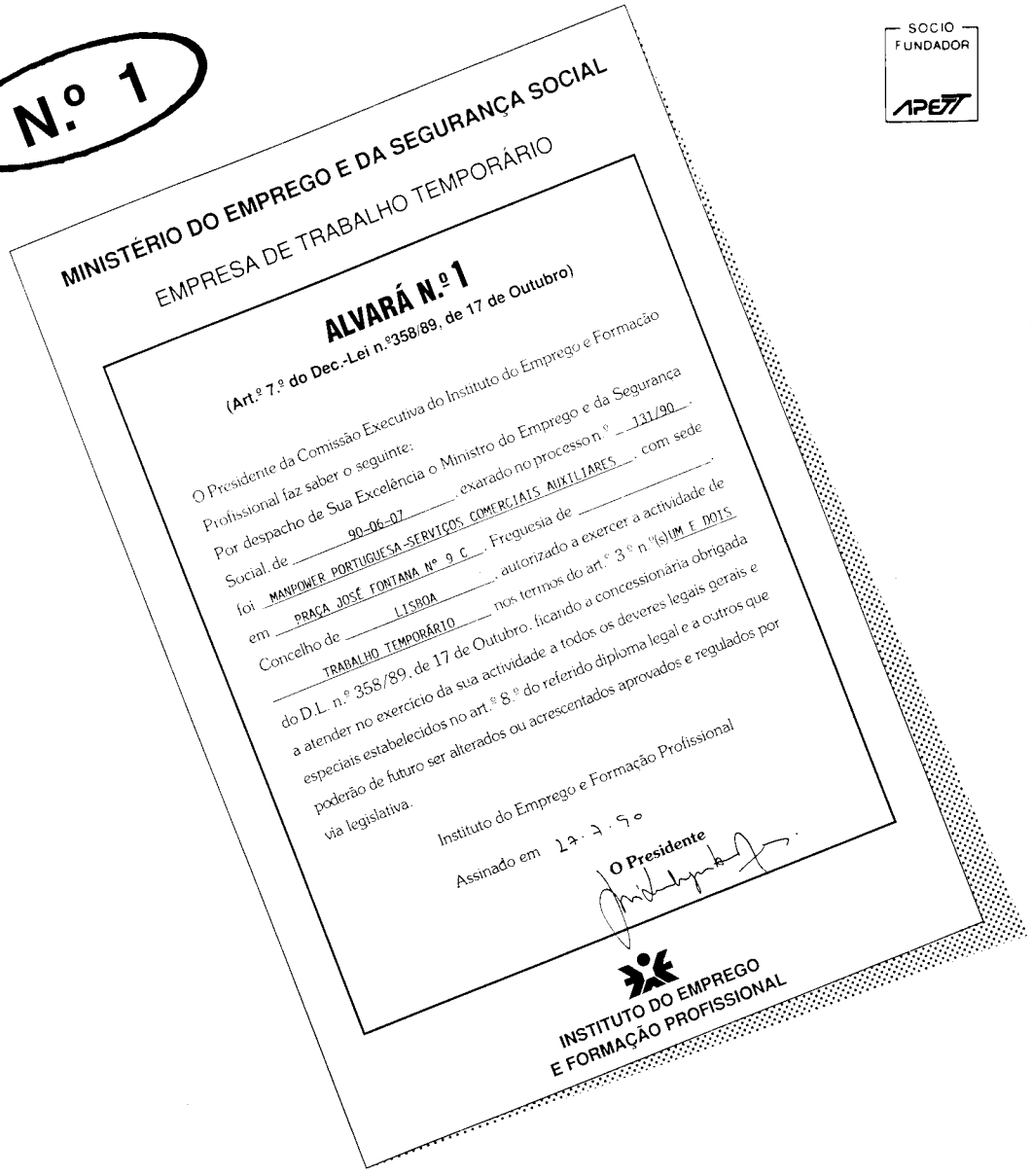
*Economista.



TRABALHO TEMPORÁRIO É MANPOWER®

SOCIO FUNDADOR APETT

N.º 1



MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO

ALVARÁ N.º 1

(Art.º 7.º do Dec.-Lei n.º 358/89, de 17 de Outubro)

O Presidente da Comissão Executiva do Instituto do Emprego e Formação Profissional faz saber o seguinte:

Por despacho de Sua Excelência o Ministro do Emprego e da Segurança Social, de 90-06-07, exarado no processo n.º 131/90, foi MANPOWER PORTUGUESA-SERVIÇOS COMERCIAIS AUXILIARES, com sede em PRAÇA JOSÉ FONTANA Nº 9 C, Freguesia de _____, Concelho de LISBOA, autorizado a exercer a actividade de TRABALHO TEMPORÁRIO nos termos do art.º 3.º n.º(s) UM E DOIS do D.L. n.º 358/89, de 17 de Outubro, ficando a concessionária obrigada a atender no exercício da sua actividade a todos os deveres legais gerais e especiais estabelecidos no art.º 8.º do referido diploma legal e a outros que poderão de futuro ser alterados ou acrescentados aprovados e regulados por via legislativa.

Instituto do Emprego e Formação Profissional

Assinado em 27.7.90

O Presidente

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

RIGOR e LEGALIDADE SINTA A DIFERENÇA

LISBOA — 1000 • PÇ. JOSÉ FONTANA 9-C — TELEF.: 352 54 55 • FAX: 56 02 68
PORTO — 4000 • RUA DO CAMPINHO, 24 — TELEF.: 200 24 26 • FAX: 32 53 42

MANPOWER N.º 1 MUNDIAL E N.º 1 NACIONAL

MADALENA AVILLEZ*

PARA QUE SERVE A DIRIGIR

Ninguém duvida que a DIRIGIR é um projecto bem sucedido. Mas como projecto de formação que é, gostaríamos de conhecer mais utilizações curiosas dos seus textos... Convidamos os leitores a relatarem-nos as suas experiências. Ou, se não quiserem escrever, telefonem-nos que nós vamos lá, recolher o vosso testemunho. A SETCOM deu o exemplo...

Para que serve a DIRIGIR?

Os cerca de 240 leitores que todos os meses nos escrevem, fazem-nos sentir que vale a pena fazer a DIRIGIR...

O conteúdo das suas cartas, e a leitura e interpretação dos resultados do apuramento do questionário que lançámos em Agosto de 90, dão com algum rigor a medida da penetração da revista, e o grau de alcance de alguns dos seus principais objectivos:

- Ser lida por quadros médios;
- Ser lida em PME;
- Ser lida em todo o país;
- Ser considerada/tratada como um instrumento/meio de formação.

Os números apontam bem claro que a DIRIGIR é um bem sucedido projecto de formação à distância do IEFP.

Todavia, se bem que os seus 23 000 leitores garantam que é individualmente utilizada para promover a auto-formação de quem a lê, já sobre outras formas de utilização «em grupo», escasseiam as informações.

As cartas de empresas e outras organizações, relatando-nos utilizações curiosas e originais da DIRIGIR, não chegam nem de perto nem de longe, às 240 cartas mensais que os assinantes nos enviam...

Ora, a grande finalidade da DIRIGIR prende-se com esta dimensão: instrumento de informação-formação, meio através do qual se sensibiliza para a mudança elemento catalisador de novos comportamentos...

À medida que vamos fazendo a DIRIGIR, temos sentido que a ponte de comunicação que ela visa estabelecer, só será efectiva e eficaz quando tivermos informação de retorno sobre as utilizações que são feitas da revista.

Precisamos de saber «para que serve a DIRIGIR»...

Recolhemos então a informação disponível nos nossos arquivos de correspondência.

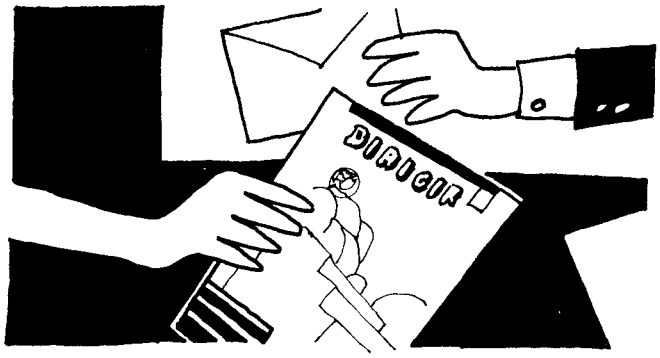
Fomos também à SETCOM. A sua jovem e criativa experiência é o «modelo» que propomos à vossa reflexão.

UTILIZAÇÕES DA DIRIGIR

Como mais significativas, agrupamos as seguintes formas como a DIRIGIR é utilizada:

ORGANISMO/EMPRESA	FORMA DE UTILIZAÇÃO
RIGOR - Consultoria e Gestão	Textos de apoio na área de atendimento
ISEG	Textos de apoio na área de Introdução à Gestão das Organizações
Escola Secundária de Carnide	Textos de apoio dos cursos
Câmara de Almada	Concursos de admissão e promoção: Bibliografia indicada/aconselhada
Universidade do Minho	Cursos de licenciatura em Administração Pública Bibliografia aconselhada

A utilização da DIRIGIR como texto de apoio ou bibliografia aconselhada, se bem que ateste a qualidade que os seus conteúdos merecem, não nos satisfaz. A



formação à distância não tem fatalmente que conduzir a uma utilização individualizada onde a dinâmica do debate, da troca de ideias, da discussão clarificadora, está ausente.

A SETCOM foi a confirmação de que a nossa convicção tinha razão de ser. Outras formas haverá de levar à prática uma importante característica da DIRIGIR, que um leitor numa carta tão bem definiu: a de ser um verdadeiro «monitor».

A EXPERIÊNCIA DA SETCOM

A SETCOM é uma PME de Setúbal.

Nasceu em 1983, com apenas três pessoas.

Começou por fazer e instalar alarmes para moradias.

Em 1986 mudou de estratégia. Assumiu a criação e o desenvolvimento de produtos próprios, estabeleceu relações com universidades e interessou-se pela sub-contratação.

Mudou de instalações.

O primeiro grande projecto que levou a bom termo foi o desenvolvimento, a produção e a instalação de sistemas SOS das auto-estradas e itinerários principais do nosso plano rodoviário nacional.

Em oito meses conceberam e realizaram um sistema quase 100% Português.

Hoje trabalham noutros projectos: um terminal de recolha de dados desenvolvido no âmbito de dois projectos para controlo de acessos para instalações militares da NATO, uma série de pequenas unidades inteligentes na área da «domótica», e a sub-contratação em que, entre outros, se destaca a produção do projecto Helena do INESC, que vai automatizar os balcões dos C.T.T.

Um crescimento tão rápido, numa área tecnologicamente muito rigorosa, e numa empresa de pequenas dimensões, levantou grandes necessidades de formação, sem que existissem as condições necessárias para se fazer a formação tradicional — onerosa e incompatível com rácios mínimos de pessoal: das três pessoas com que contava inicialmente, evoluíram para trinta e um empregados, com uma idade média que deve rondar os 26/27 anos!

A formação básica destes trinta e um empregados é, em 80% dos casos, ao nível do 11º ano.

O Engenheiro Calheiros, director-geral que amavelmente nos recebeu, diz que «não é fácil encontrar pessoas com experiência e formação nas áreas em que trabalhamos.

Por isso preocupamo-nos em arranjar jovens com bom potencial, que acabam por ser formados na SETCOM»:

Todavia, as necessidades de formação de um pequeno grupo de três ou seis pessoas, nada têm a ver com as necessidades de um grupo de trinta e uma.

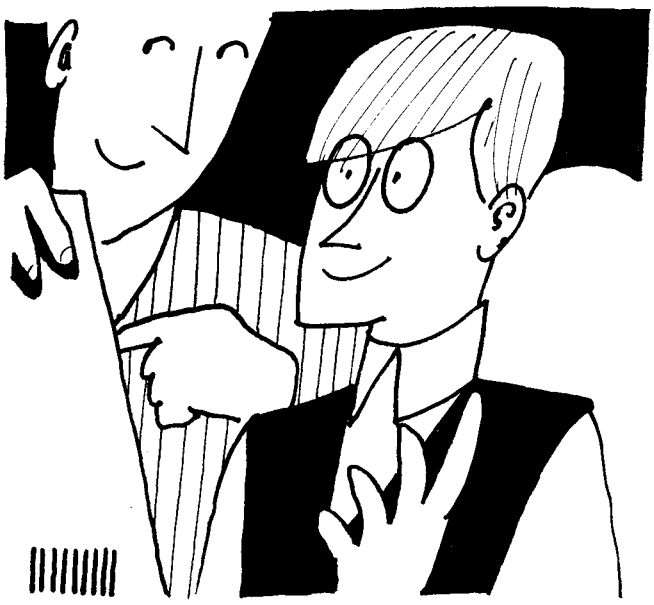
Quisemos saber alguma coisa sobre a evolução da estratégia de formação da SETCOM. Acerca desse assunto, o Engenheiro Calheiros explicou que no início, dois dos três empregados que ainda hoje fazem parte da SETCOM, frequentaram cursos na área da burótica e na área da electrónica. «Tivemos entretanto que arranjar outras duas pessoas para substituir aquelas que estavam em formação...»

Desde o primeiro momento, a formação foi encarada como factor estratégico de desenvolvimento da própria empresa:

De 1986 até hoje, todos os empregados têm frequentado acções de formação, que vão da formação técnica à sensibilização para determinadas áreas como o *marketing*, área financeira, etc...

Porém, uma empresa é uma organização, um sistema dinâmico, onde as pessoas que a compõem interagem entre si. A formação técnica não parece, pois, suficiente para o bom desempenho do trabalho.

Atento a este aspecto o Engenheiro Calheiros disse-nos: «Há os aspectos comportamentais, que são muito importantes. A formação deve ter duas vertentes — na área técnica e na área de inserção da pessoa na própria empresa. Foi nesta perspectiva que usámos a DIRIGIR.



Quando conheci a revista fiquei entusiasmado porque não é habitual vermos produtos institucionais com tanta qualidade e ao mesmo tempo tão pragmáticos e objectivos. Pensei então numa forma de, através da revista:

- Sensibilizar as pessoas para uma acção de formação que iriam fazer no IEFP;
- Reforçar o sentimento de pertença à organização;
- Sensibilizar para a qualidade como atitude.

Lançámos uma acção chamada 'Projecto de Qualidade', que visa a qualidade numa perspectiva global, portanto na óptica das pessoas». A qualidade é um estado de espírito, uma atitude. Tem que ser sentida e desejada, e assumida como forma de estar...

Como foi então que a SETCOM, a partir da DIRIGIR, agiu como facilitadora do desencadear destes processos?

O que eu fiz foi pesquisar na revista uma série de artigos que tinham a ver com cinco pontos que defini como pontos-chave. Como resultado dessa pesquisa, elaborei um *dossier*.

1º ponto — A Empresa: generalidades;

2º ponto — Recursos Humanos;

3º ponto — A Equipa Vencedora;

4º ponto — Tudo sobre Chefes;

5º ponto — Círculos de Qualidade.

Fotocopiei os artigos todos e distribui um *dossier* por cada empregado.

Às terças e quintas-feiras de manhã, de quinze em quinze dias tínhamos reuniões.

Isto começou em Dezembro de 1989 e terminou no início de 1990.

Um dos elementos do grupo fazia a apresentação de um determinado artigo, comentava-o e estabelecia-se um paralelo com a realidade da empresa. A ideia era levantar questões.

Fazíamos também exercícios de comunicação, muito pedagógicos.

Esta acção permitiu construir uma grelha, que foi integralmente estruturada a partir das intervenções/ /participação das pessoas, a qual favoreceu a análise das razões porque as pessoas trabalhavam na SETCOM. Foi grato verificar na altura que a principal razão se prendia com a auto-realização»:

Portanto, este projecto permitiu:

- debate de questões estratégicas para o desenvolvimento da empresa;
- reforço da comunicação;
- reforço do sentimento de pertença e do «espírito de missão».

«Com a DIRIGIR — diz o Engenheiro Calheiros —, obrigámos as pessoas a pensarem em problemas em que se calhar nunca tinham pensado. Além destas reuniões, fizemos e fazemos a circulação interna da revista.»

Esta forma de utilizar a DIRIGIR tem quanto a nós muito da filosofia do *small is beautifull*, e por isso pode funcionar com óptimos resultados noutras PME.

Crescer muito nem sempre é sinónimo de bons resultados. O Engenheiro Calheiros confirma esta ideia: «A SETCOM não tem uma estratégia de grande crescimento. Pensamos chegar no máximo às sessenta pessoas, porque este é um número relativamente pequeno que permite que se mantenha o contacto.

Mesmo que a SETCOM cresça, o contacto continuará a ser importante. As máquinas compram-se com dinheiro. Mas são as pessoas que fazem a diferença, e essas conquistam-se».

* Coordenadora da DIRIGIR.

LUÍS GRAÇA *

A FÁBRICA NÃO É NENHUM "ARRAIAL MINHOTO"

SITUAÇÃO:

Entrevista entre o médico de trabalho e um dos encarregados de fabrico, em Março de 1990.

LOCAL:

Gabinete de Medicina do Trabalho.

EMPRESA:

Fábrica de calçado do Distrito de Braga, 220 trabalhadores, 1 milhão e 800 mil contos de facturação em 1989, ano em que sofreu uma profunda reestruturação tecnológica e organizacional. A criação dos Serviços de Saúde no Trabalho data de 1987, ainda antes da morte do «Patrão Velho». Não tem Comissão de Higiene e

Segurança. É uma empresa familiar à frente da qual está um dos herdeiros, engenheiro, diplomado em Gestão de empresas.

Médico do trabalho (M.T.): Então o senhor é o trabalhador mais antigo da empresa, um dos fundadores... Já sei que não é de cá, é beirão, casado, 53 anos... E, pelo que vejo na sua ficha, com uma saúde de ferro...

Encarregado (E.): Enferrujada, sr. doutor, enferrujada... Nunca fui pessoa de me queixar. Até porque ficava mal a um encarregado como eu... Além disso, ainda sou daquele tempo em que se curava uma gripe com mel e bagaço. Não é como hoje, não!... Essa malta de agora se tem uma dor de cabeça ou de barriga mete logo baixa...

Mas, como estava dizendo, se hoje venho cá é porque o «Patrão Novo», que faz o favor de ser meu amigo, me obrigou a vir falar com o sr. doutor... Ele acha que ultimamente tenho andado um bocado nervoso, que fazia bem em tirar umas férias, descansar...

M.T.: E porque não?!...

E.: Olhe, sr. doutor, para lhe ser franco também vim cá porque a coisa está feiota.

M.T.: A coisa?...

E.: A minha úlcera, quero eu dizer!... Já tenho isto desde moço. Às vezes é um fogo, um ardor que me põe doido!... O que me tem valido são umas pastilhas que um médico do Porto me receitou há muitos anos...

M.T.: E o senhor nunca mo disse!

E.: ... Sabe, sr. doutor, não me posso chatear. É isso: não me posso chatear. Ora no meu lugar, em que sou responsável pela principal linha de produção de calçado para homem, as coisas não são fáceis... Muita freima, montes de problemas... e depois daquela cena de ontem, pior!... Ainda não sei o que me passou pela cabeça!...

M.T.: Estou ao corrente do que se passou, fui eu que prestei os primeiros socorros ao pobre do rapaz. E quanto ao seu caso, o sr. engenheiro falou-me por alto...

E.: Pronto, o que está feito, está feito, mas que foram duas lambadas bem dadas, lá isso foram!... É a primeira vez que um filho da mãe — desculpe-me o termo! — fica sem os dedos da mão numa guilhotina!... Ainda por cima deixa-me ficar mal, logo na primeira semana da Campanha de Prevenção dos Acidentes de Trabalho... Fiquei danado!... Claro que tenho pena do desgraçado.

M.T.: Compreendo, também deve ter sido duro para

si... e depois não deve ser fácil ser abade dessa freguesia!

E.: Oh, o sr. doutor não faz a mínima ideia!... Não conhece as manhas desta raça. Sou responsável por mais de noventa homens e mulheres na minha linha de produção... Mas não sou pessoa para andar com o pessoal nas palminhas da mão. Não faz o meu género, sou doutro tempo, doutra escola...

M.T.: Sei que veio de S. João da Madeira, com o falecido...

E.: Viemos os dois de S. João da Madeira, da indústria de calçado. Quando o «Patrão Velho» se instalou por estas bandas, já lá vão quase trinta anos, trouxe-me com ele para encarregado-geral. Nesse tempo havia fartura de mão-de-obra. Íamos buscar pessoal que nunca tinha posto os pés numa fábrica, que nunca tinha ouvido falar em relógio de ponto, que não sabia trabalhar com máquinas... Ora, leva o seu tempo a fazer um bom operário de calçado. Tempo e disciplina! A princípio, é difícil, mas depois lá se vão adaptando... A gente molda-os como ao barro. E eu depressa os convencia de que a fábrica não era propriamente um «arraial minhoto».

M.T.: Agora os problemas são mais com a malta nova, é isso?!...

E.: Sabe como é!?... Hoje há mais fábricas, sai-se de uma, entra-se noutra. Outros trabalham na construção civil no Porto, mesmo com baixa... Vive-se melhor, há mais dinheiro... Agora são uns fidalgos! Chega o fim-de-semana, tudo quer é farrabadó, minha gente! Andam para aí feitos doidos, de motorizada, alguns até já se têm matado!...Metem-se nos copos...

M.T.: ... E depois o corpo é que paga!

E.: O corpo e... a produtividade da empresa! Isto custa muito dinheiro à firma: à segunda-feira, por exemplo, só tenho é gente enjoada, passam-me o dia a fazer cera... O sr. doutor sabe tão bem como eu, também tem que os aturar.

M.T.: Mas, já que estamos a falar dos problemas de pessoal, diga-me com sinceridade, e aqui só para nós: Acha que indústria de calçado tem bons operários e que se está a preparar para fazer frente à concorrência estrangeira?

E.: Quanto aos operários daqui, digo-lhe já que não prestam. A maior parte não presta!... Têm sangue na guelra, mas não prestam. Eu sempre disse ao «Patrão Velho» que filho de lavrador é mau sapateiro... E depois é só canalha, miudagem que sai da escola. Sobretudo aí por essa fabriquetas das redondezas ou no trabalho ao domicílio. Não tem formação nem brio profissional... O meu avô e o meu pai, esses, sim, eram artistas a sério... Agora, não, tenho aqui gente que não sabe distinguir um sapato de um chinelo... Talvez os novos centros de formação profissional venham a alterar este panorama, não sei... Quanto ao futuro da nossa indústria, só Deus sabe!...

Mas vejo por aí muita fabriqueta manhosa que não deve chegar a 1992...

M.T.: Mas o senhor gosta do seu trabalho como encarregado e a direcção da empresa tem muita consideração por si, que eu sei!...

E.: Olhe, já gostei mais. Hoje há mais gente a dar ordens, muito doutor, muito engenheiro, muita gente a pôr o bedelho na produção: são os serviços comerciais, é o planeamento, são os tipos da conservação e manutenção, da organização e métodos, do controlo de qualidade!... Às vezes, faço figura de camelo perante os meus operários. Antigamente, um encarregado era uma pessoa importante e tinha acesso directo à direcção...

Mas já que puxou a conversa para este campo, deixe-me desabafar-lhe mais uma coisa: já não se dá valor à lealdade, à dedicação e à experiência... veja o meu caso: passei de cavalo para burro; era encarregado-geral, com a reestruturação passei a ficar dependente de um director de produção, um engenheiro técnico que tem idade para ser meu filho... Ora eu tenho muitos anos de indústria de calçado, não é qualquer um que me vem dizer agora o que devo ou não fazer...

* Sociólogo, Escola Nacional de Saúde Pública.

DESAFIO AO LEITOR

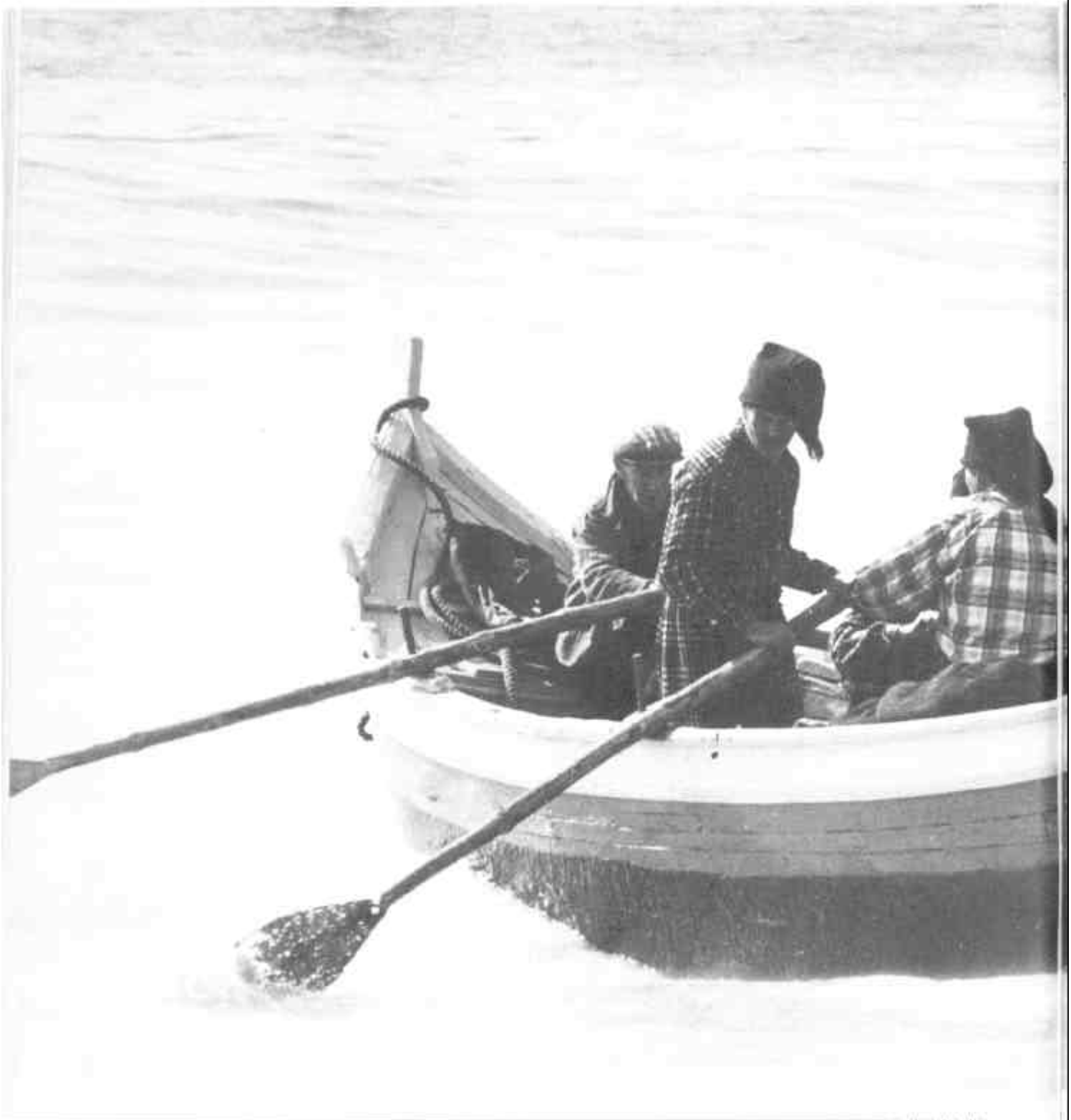
São aqui descritas duas situações: a do passado e a do presente da nossa indústria e do nosso país.

1. **Comente quais as alterações que se verificaram no país e na empresa, que explicam a evolução de uma situação para a outra.**

2. **Caracterize o pessoal e a sua motivação, bem como a liderança do encarregado e o respectivo estilo.**

Será possível ao encarregado adaptar-se aos novos contextos de trabalho?

ARMÉNIO PEREIRA *



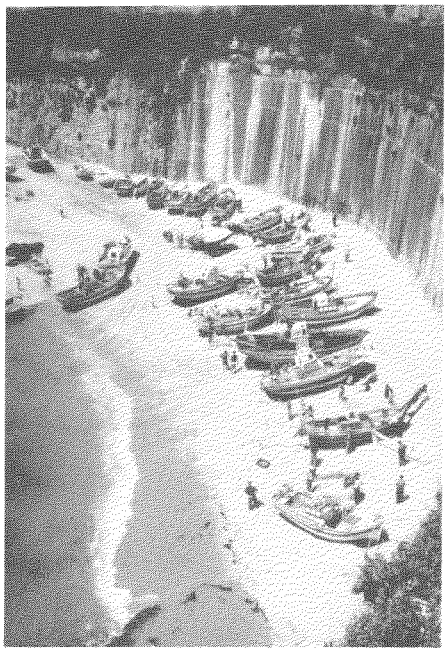
Fotografia de P.T.F.

ACOMPANHANDO A MUDANÇA

Adesão à CEE, o conjunto com uma Europa desenvolvida que não se compadece com práticas, processos de trabalho e tecnologias desadaptadas às exigentes normas de qualidade, obrigam a uma mudança profunda no sector das Pescas. Criado em 1986, o FORPESCAS assume-se como parte integrante da política definida para o sector, visando a transformação de mentalidades.

O mar, a pesca, as suas gentes, meios e processos sempre tiveram um papel importante na vida dos portugueses e na sua cultura. Os meios artesanais, o peso da tradição, o saber passado de geração em geração, dentro das mesmas famílias, desenvolveram comunidades piscatórias características, marcando económica e socialmente as regiões costeiras.

Os últimos anos marcaram, porém, uma profunda evolução no país com reflexos no sector das pescas. A adesão à CEE, o confronto com uma Europa desenvolvida que não se compadece com práticas, processos de trabalho e tecnologias desadaptadas às exigentes normas de qualidade, determinaram uma mudança quase radical no sector das pescas. Sector que contribui com cerca de 1% para o Produto Interno Bruto, emprega mais de 1% da população activa e contribui para a existência de mais de 80 000 postos de trabalho a montante (construção e reparação naval, fabrico de artes e aparelhos) e a juzante (conservas, congelados, frio, farinhas e comercialização) e representa um elemento importante na economia portuguesa, sobretudo nas regiões costeiras onde constitui um suporte insubstituível da vida das populações.



Fotografia de P.T.F.

A reestruturação profunda do sector passa por uma estratégia de mudança e desenvolvimento, concretizadas em medidas como:

- Renovação da frota;
- Correcção das distorções existentes na frota, e sua adaptação às novas necessidades;
- Gestão dos recursos pesqueiros;
- Introdução de novas tecnologias nas áreas de detecção, navegação e artes de pesca;
- Generalização dos procedimentos de segurança no trabalho;
- Dotação do sector de capacidade técnica em termos de gestão.

Neste contexto de mudança, a formação profissional surge como um instrumento indispensável à eficácia de uma política estrutural. Criado em 1986, como resultado de um protocolo entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional e a Escola Profissional de Pesca de Lisboa, o FORPESCAS assume-se como parte integrante da política definida para o sector, visando a transformação de mentalidades.

No quadro de uma política integrada de desenvolvimento dos recursos humanos, o centro procura inserir a sua acção nas seguintes coordenadas:

— Uma regularização permanente do mercado de trabalho, colocou novos profissionais no trabalho reconvertendo para novas profissões;

— Um sistema de recrutamento racional e eficaz;

— Uma optimização dos níveis e qualidade do emprego e correlativamente dos recursos humanos necessários e adequados.

Perante o dinamismo de que o sector tem dado mostras nos últimos anos, nomeadamente na construção e modernização até 1992 de mais de 500 embarcações de comprimento superior a 9 metros e de outras tantas de dimensões inferior (projectos cujo investimento já aprovado orça em mais de 30 milhões de contos, o que equivale a um aumento de aproximadamente 600% do investimento relativamente a anos anteriores a 1985) os recursos humanos são insuficientes quer em qualidade quer em quantidade. Situação agravada face ao grau de escolaridade baixa e de formação (mais de 80% dos inscritos marítimos possuía apenas a escolaridade obrigatória não tendo frequentado até ao presente qualquer acção de formação profissional), não possuindo igualmente os requisitos, qualificações e competências para o exercício das diversas categorias profissionais.

Assumindo a sua responsabilidade na gestão dos recursos humanos do sector, o Centro FORPESCAS, através da descentralização e da desconcentração da Formação Profissional, vem participando activamente na transformação necessária:

— Realizando a formação inicial dos jovens candidatos às profissões do sector;

— Propiciando a progressão na carreira de profissionais no activo;

— Reciclando conhecimentos ou promovendo a reconversão de profissionais para actividades alternativas;

— Procedendo, através da formação, à generalização de novos métodos e técnicas de gestão;

— Intervindo em áreas inovadoras, no sentido da pro-

Fotografia de P.T.F.

moção de novas actividades, ou da recuperação de outras cuja indispensabilidade é reconhecida.

Dispondo de uma rede de Delegações de Norte a Sul do país (Viana do Castelo, Póvoa de Varzim/Vila do Conde, Matosinhos, Ilhavo, Figueira da Foz, Peniche, Lisboa, Sesimbra, Setúbal e Olhão e ainda de alguns polos ou extensões — Aguda, Nazaré, Ericeira, Quarteira, etc.) e cobrindo praticamente todas as áreas de formação, de montante a juzante do sector (Construção e Reparação Naval, Captura, Máquinas, Conservação, Aquicultura, Comercialização, Administração Pesqueira, etc.) o Centro FORPESCAS vem contribuindo para o alargamento ano após ano do reconhecimento das virtualidades da formação profissional junto das comunidades piscatórias.

Ultrapassada que está a fase de implantação, reconhecida que é a importância da formação pelos profissionais do sector, o Centro FORPESCAS procurará no próximo quinquénio:

— Consolidar a sua estrutura de formação, nomeadamente através da contratação de um corpo de formadores e monitores fixos;

— Alargar substancialmente a sua área de actuação a outras actividades, como por exemplo a Aquicultura, a Salicultura e a Administração Pesqueira;

— Investir decisivamente na melhoria dos meios e da qualidade da formação a ministrar.

OS CURSOS

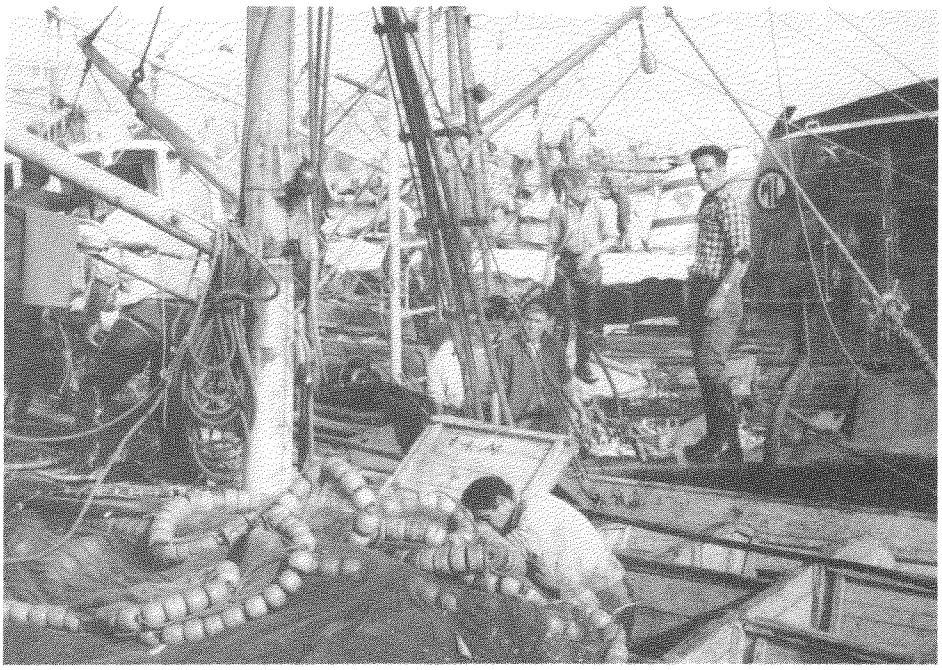
Do número cada vez maior de cursos que o FORPESCAS leva a efeito, salientam-se:

- Aptidão pescas
- Marinheiro pescador
- Contramestre Pescador
- Arrais de Pesca
- Artes de Pesca/redeiro
- Motores marítimos
- Transformação do pescado/conservas
- Apresentação e comercialização dos produtos da pesca
- Técnico de frio
- Carpinteiro Naval
- Calafate
- Salineiro
- Gestão de Pesca
- Aquicultor
- Salvpescas.

UM CASO EXEMPLAR: A RECUPERAÇÃO DE PROFISSÕES EM VIAS DE EXTINÇÃO

Um exemplo característico da acção do FORPESCAS de ligação entre o tradicional e o moderno é a recuperação de algumas profissões em vias de extinção devido ao aparecimento de novas formas de construção no sector. É o caso da Carpintaria Naval. Actividade praticada em regime familiar e que englobava diversas profissões ou ligadas ao estaleiro como carpinteiro naval, calafate, serrador, carpinteiro de branco, pintor, ferreiro, caldeireiro, etc. Esta actividade quase deixou de existir devido em parte ao aparecimento de estaleiros para construção em aço e à deficiente passagem de testemunho dos antigos construtores para os descendentes, aliada às condições extremamente adversas em que o trabalho se executava.

Verificando-se que uma grande parte da frota pesqueira, nomeadamente da pesca local é de madeira e que necessita de conservação, reparações e em alguns casos de recuperação, e que é tradicional a predilecção dos portugueses por embarcações de madeira, havia



Fotografia de P.T.F.

que recuperar com urgência esta profissão em vias de extinção, tanto mais que se nota no mercado uma forte pressão para a construção de novas embarcações.

Efectuado o levantamento do sector a nível de profissionais ainda em laboração, realizando a caracterização histórica da construção naval em madeira, o FORPESCAS procedeu à avaliação das capacidades recuperáveis e das potencialidades passíveis de desenvolvimento.

É reconhecida a dificuldade de sistematizar um curso de formação profissional quando a base de onde se parte não é caracterizadamente uma actividade industrial, mas sim artesanal, ou antes de «artista». Ao procurar acumular o conjunto de informações dispersas, quer no tempo (a história da arte de construção naval em madeira) quer na prática dos profissionais ainda laborando, parecia tarefa impossível à sistematização atrás referida.

Ultrapassados todos os obstáculos, foi possível ao FORPESCAS preparar e realizar cursos de Carpinteiros Navais contribuindo assim para o desenvolvimento da construção naval moderna, utilizando os tradicionais materiais portugueses, recuperando igualmente profissões em vias de extinção, mas cuja necessidade é evidente.

PARA OUTRAS INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES
DIRIJA-SE AOS SERVIÇOS CENTRAIS
OU DELEGAÇÕES DO CENTRO FORPESCAS:

Serviços Centrais
Edifício da EPPL
Av.ª de Brasília — Pedrouços
1400 LISBOA
Telefone: 01/61 12 07 - 61 76 70
Telex: 65673 EPPL P
Fax: 01/61 64 82

Delegação de Viana do Castelo
Doca de Pesca
4900 VIANA DO CASTELO
Telefone: 058/235 50
Fax: 058/277 20

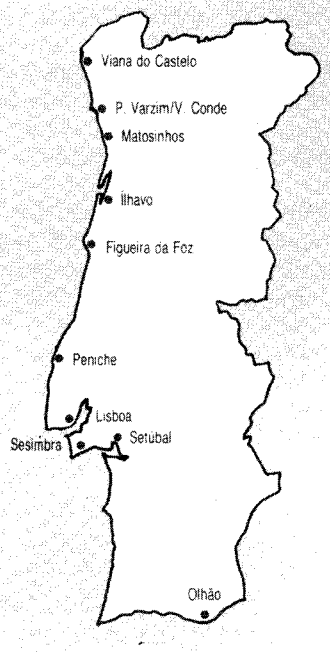
Delegação da Póvoa de Varzim/Vila do Conde
Av.ª Infante D. Henrique
4480 VILA DO CONDE
Telefone: 052/62 72 39
Fax: 058/62 02 15

Delegação de Matosinhos
Rua Heróis de França
Porto de Pesca
4450 MATOSINHOS
Telefone: 02/93 69 55 - 93 93 10

Delegação de Ílhavo
Bairro dos Pescadores
Sítio da Malhada
3830 ÍLHAVO
Telefone: 034/32 10 17 - 32 35 88
Fax: 034/32 35 93

Delegação da Figueira da Foz
Rua 5 de Outubro, n.º 16
Buarcos
3080 FIGUEIRA DA FOZ
Telefone: 033/211 01
Fax: 033/216 73

Delegação de Peniche
EX-URBIFER
Zona Industrial da Prageira
2520 PENICHE
Telefone: 062/726 89
Fax: 062/726 89



Delegação de Sesimbra
Largo Luís de Camões, n.º 8
2970 SESIMBRA
Telefone: 01/223 47 31
Fax: 01/223 40 26

Delegação de Setúbal
Largo José Afonso, n.º 5-1.º
2900 SETÚBAL
Telefone: 065/377 92
Fax: 065/305 31

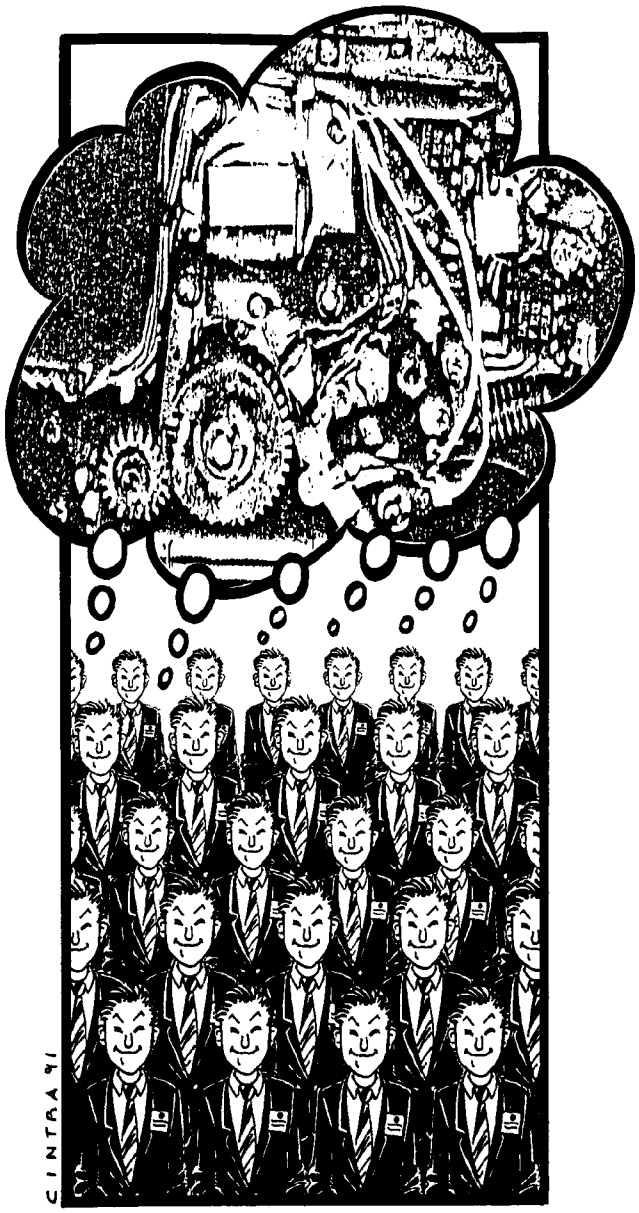
Delegação de Olhão
Doca de Pesca
8700 OLHÃO
Telefone: 089/763 17 - 726 49
Fax: 089/765 91

ACÇÃO DE FORMAÇÃO • ACÇÃO DE FORMAÇÃO

FORPESCAS
CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O SECTOR DAS PESCAS

*Consultor de Formação e Gestão.

"UMA CONFIDÊNCIA DO PRESIDENTE KONOSUKE MATSUSHIA"



Nós vamos vencer e o Ocidente industrial vai perder; vocês não poderão ir muito longe porque é dentro de vós que se encontra a derrota.

As vossas organizações são taylorianas e, o pior de tudo, é que as vossas cabeças também o são.

Estão totalmente convencidos que o funcionamento das próprias empresas é excelente, distinguindo por um lado chefes, os que pensam, por outro lado os que executam e aparafusam.

Para o Ocidente, a Gestão é a arte de fazer assumir pelos operários as ideias do «patrão».

Nós somos pós-taylorianos, temos consciência da dificuldade e complexidade cada vez maior dos mercados, da sobrevivência da empresa ser cada vez mais problemática num meio em constante mudança e competitivo; da necessidade de mobilizar a inteligência de todos para obter sucesso e eficácia.

Para nós, a gestão é a arte de mobilizar e dispor de toda esta energia ao serviço do projecto/empresa. Este conhecimento permite que percepcionemos muito melhor os grandes desafios tecnológicos e económicos que se apresentam no mundo moderno.

Temos consciência que a inteligência de qualquer tecnocrata, por mais brilhante que seja é, hoje em dia, insuficiente para conseguir eficácia e êxito, num mundo constantemente em mudança.

No turbulento e exigente meio em que vivemos somente o aproveitamento da inteligência de todos os membros que compõem uma empresa conduzirá à obtenção de resultados sociais e económicos.

É por esta razão que as nossas empresas fornecem três ou quatro vezes mais formação ao seu pessoal que as ocidentais. É, também por isso, que o diálogo e as comunicações são de tal modo intensos que, não só solicitam constantemente as sugestões de todos como ainda exigem que o sistema educativo lhes prepare bachareis generalistas cultos e esclarecidos, recursos humanos indispensáveis à renovação e desenvolvimento industrial.

Os sindicatos ocidentais são constituídos por pessoas de «boa vontade», porque acreditam ser preciso defender o homem dentro da empresa. Nós, realistas como somos, pensamos o inverso. É a empresa que deve ser defendida pelos homens.

Procedendo assim acabarão por ser cem vezes mais beneficiados e nós, seres humanos, muito mais «sociais» que os do Ocidente.

Adaptado do artigo «L'inteligence transformatrice — HS 2641", *Sciences & Techniques.*

TABELA DE PUBLICIDADE

DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do I.E.F.P. editada pelo Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros. Tem uma tiragem 32.000 exemplares e 84 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas. Em 1991 passará a ter um suplemento temático em cada número.

Contamos com 22.000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de empresas, professores e estudantes de gestão.

De leitura agradável, com um estilo pragmático, trata-se dum projecto de informação/formação que tem tido um acolhimento excelente, podendo-se dizer que se atingiram os objectivos propostos inicialmente.

Estão, pois, criadas as condições para se comercializarem espaços da Revista com fins publicitários, sempre com a preocupação de não prejudicar o respectivo conteúdo pedagógico, não devendo a área de publicidade ser superior a 7% do espaço total da revista.

Pretendemos inserir publicidade que contribua para fomentar uma imagem de prestígio da revista, tendo em conta as seguintes condicionantes:

Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à formação ou à gestão.
Promoção de produtos e/ou serviços ligados à formação ou à gestão.
A revista reserva-se o direito de recusar qualquer publicidade não compatível com estes parâmetros.

PREÇÁRIO

COR (4/4 cores em couché 175 gr. com face plastificada)

Contra-capa	200 000$00
Verso de capa ou contracapa	170 000$00

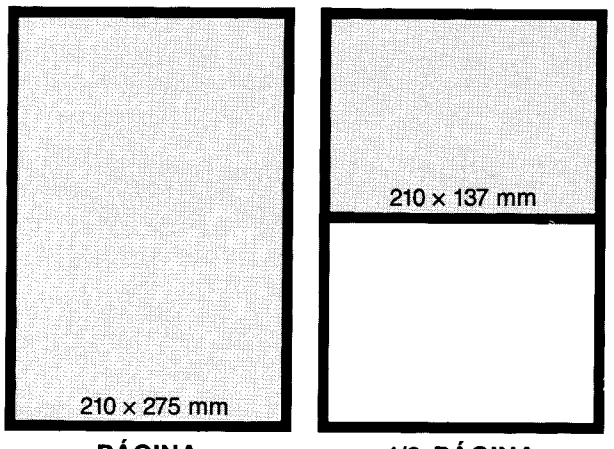
PRETO E BRANCO

Página (210 x 275 mm)	100 000$00
1/2 página	50 000$00

Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%
As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
Estes preços não incluem IVA a 17%

As apresentações estão feitas!
Ficamos à espera que nos contacte:

REVISTA DIRIGIR
Rua de Xabregas, 52-1.º
1900 LISBOA
Tel. 858 29 67



PÁGINA **1/2 PÁGINA**

RUI GONÇALVES DA SILVA *

TRABALHO NOCTURNO: ANÁLISES E PERSPECTIVAS

O trabalho nocturno designa toda a actividade profissional exercida num período compreendido, normalmente, entre as 20 horas de um dia e as 7 horas do dia seguinte.

É o trabalho prestado a horas «não sociais», num período em que a generalidade das pessoas tem o seu tempo de repouso (descanso) e o seu sono reparador.

Só que a vida obedece a uma dinâmica cada vez mais acentuada e o descanso de uns exige a vigília de outros, a fruição de lazeres ou a satisfação de necessidades sociais e cuidados permanentes nocturnos, supõe, necessariamente, o trabalho de muitos e é nessa alternância e complementaridade que se inscreve a vivência social.

Vive-se um tempo de mutações, a vida social e económica altera-se, os períodos de actividade convencionais modificam-se, projectam-se progressivamente pela noite, impondo maior recurso ao trabalho nocturno, mais turnos de trabalho, mais trabalhadores envolvidos.

E neste contexto, o trabalho nocturno, as suas especificidades e problemas, ganham nova acuidade e a questão surge, assim, ao nível dos assuntos prioritários no domínio laboral, suscitando debate e o confronto de teses.

Por isso, pela oportunidade e importância do tema, aqui se referenciam alguns aspectos inerentes ao trabalho nocturno, trazendo assim «à luz do dia» essa outra face de trabalho, o que se exercita e desenvolve no decorrer da noite, em condições distintas da situação normal de trabalho diurno, com ritmos próprios e esforço acrescido.

AS NORMAS INTERNACIONAIS

O trabalho nocturno é um dos temas objecto de reflexão e análise na actualidade laboral — pelo constante aumento do recurso a períodos de laboração nocturna, pela proliferação de actividades e serviços que se exercem à noite, pelo número significativo e crescente de trabalhadores envolvidos —, justificando o assunto a atenção dos parceiros sociais e da própria Organização Internacional do Trabalho (OIT), já que na sessão deste ano da Conferência Internacional do Trabalho (1990) um dos temas em discussão no seio da comissão especializada foi precisamente o trabalho nocturno. Este tema foi suscitado na 76ª sessão (1989), na perspectiva de reapreciação do actual quadro legal, visando a elaboração de normas internacionais com nova disciplina da prestação do trabalho nocturno, de acordo com a realidade sócio-económica dos nossos dias e a igualdade de tratamento entre os os trabalhadores dos dois sexos.

Assim, na primeira sessão deste ano (1990) da Conferência Internacional do Trabalho, foi adoptado um protocolo complementar da Convenção sobre o trabalho nocturno (mulheres) de 1948, o qual permite derrogações na interdição do referido trabalho às mulheres. Ainda nessa sessão foi igualmente adoptada uma nova Convenção e uma Recomendação com nova disciplina do trabalho nocturno de acordo com a nova concepção de igualdade, visando a protecção dos trabalhadores que laborem à noite (independentemente do sexo).

Tradicionalmente, as normas internacionais do trabalho e, por força disso, os ordenamentos jurídico-laborais da maioria dos países, sempre condicionaram e restringiram o recurso ao trabalho nocturno, limitando-o a certas actividades e vedando mesmo a sua prestação aos menores (de 16 anos) e em certas circunstâncias (na indústria) interditando-o às mulheres, em defesa de princípos morais, sociais e proteccionistas, hoje questionados em função da igualdade de tratamento entre homens e mulheres.

Por se entender que o trabalho nocturno é por natureza mais nocivo, por envolver um desajustamento com a vida familiar, por ser exercido à noite, mais vulnerável a riscos vários, o legislador preservou os menores e as mulheres a tais condicionamentos, hoje em relação às mulheres apenas mantidos em termos de protecção à maternidade.

Esta opção, no que se refere às mulheres, desde sempre suscitou controvérsia que se avolumou com os tempos e com o advento dos ideais emancipalistas e igualitários, provocando polémica e levando diversos países a denunciarem a Convenção da OIT — que proibia o trabalho nocturno das mulheres na indústria — por entenderem ser aquele normativo discriminatório, lesivo dos interesses e das possibilidades de emprego da mulher.

Portugal ratificou a referida Convenção e consignou no seu direito laboral, a par de outros países, a citada interdição (contendo algumas derrogações) e assim o Decreto-Lei nº 409/71 (Duração do Trabalho) estabeleceu a tal proibição, pese embora, sempre ter sido suscitado a sua legalidade, por força dos princípios constitucionais de igualdade no trabalho e no emprego.

INTERDIÇÃO ÀS MULHERES

A história da interdição do trabalho nocturno às mulheres tem a ver com a própria situação destas na sociedade e no emprego e surgiu, no tempo, como medida limitadora dos abusos que se verificavam. Verificava-se que à medida que a legislação laboral ia reduzindo o tempo de trabalho, a indústria recorria à laboração contínua, para deste modo assegurar os tempos de laboração necessários à rentabilização dos seus equipamentos, fazendo-o com recurso significativo à mão-de-obra feminina e incluindo-as no trabalho nocturno, sobretudo na indústria têxtil.

Tentando proteger a mulher de tais situações, alguns países tomaram a iniciativa de proibir tal trabalho e nesse sentido a própria OIT também assim o fez, numa das suas primeiras convenções (nº 4 de 1919), e posteriormente pela convenção nº 41 (1934) e nº 89 (1948).

Contudo os tempos são outros, as ideias dominantes evoluiram sobre esta questão, o papel da mulher, na sociedade e no trabalho, pautam-se hoje por princípios de igualdade, o que põe em causa qualquer medida que de algum modo indicie tratamento desigual, mesmo que eivado de razões justificadamente protectoras.

Por isso, a abordagem que hoje se faz ao trabalho nocturno, nomeadamente nas novas normas, é em termos de protecção do seu prestador, abrangendo todos os trabalhadores sem distinção de sexo. É assim, dentro desta lógica, que se orientam actualmente as novas normas da OIT sobre o trabalho nocturno.

Tem-se, por cada vez mais necessário, o recurso ao trabalho nocturno e isso conduz à supressão de limitações, não obstante persistirem as preocupações de minorar, tanto quanto possível, os aspectos nocivos e penosos deste, com compensações e protecções apropriadas.

O TRABALHO NOCTURNO E O EMPREGO

O Trabalho Nocturno não é, de modo algum, uma realidade nova, pelo contrário, está associado à própria evolução das actividades económicas e fazia parte integrante das longas jornadas de trabalho que caracterizavam os primórdios da revolução industrial.

As exigências sócio-económicas inerentes a determinadas actividades, o consumo crescente, o aumento demográfico, as necessidades de emprego, a competitividade industrial, o elevado custo dos equipamentos, a concorrência acrescida, o volume de serviços imprescindíveis à comunidade, em funcionamento permanente, entre outros factores, sempre impuseram a necessidade do recurso ao trabalho nocturno.

O surgimento acelerado de actividades de laboração e funcionamento contínuos, o próprio advento de novas necessidades e hábitos sociais, implicaram, necessariamente, novos períodos de trabalho abrangendo a actividade nocturna. Desde os sectores industriais que necessitam potenciar o rendimento e a produtividade dos seus onerosos equipamentos, mediante laboração contínua, passando pelos múltiplos e mais frequentes serviços comunitários e de índole social (hospitalares, vigilância, segurança, etc.) até à proliferação de actividades lúdicas e de recreação (restaurantes, discotecas, clubes) tudo vem tornando, assim, mais generalizado o trabalho nocturno e o volume de empregos consequentes.

Os factores determinantes do recurso ao trabalho nocturno, são vários, podendo esquematizar-se nas seguintes ordens de razões: técnicas (as inovações tecnológicas exigem utilização mais intensiva dos equipamentos); económicas (a necessidade de rentabilização máxima dos investimentos); comunitárias (a necessidade de continuidade e permanência de certos serviços sociais); sociais (novos hábitos de vida e de consumo); estruturais (actividades por tradição e inerência exercidas à noite).

Para além dos aspectos económicos ligados ao trabalho nocturno, numa perspectiva de Emprego, este pode permitir, a absorção de postos de trabalho, pois quanto maior for a actividade e os períodos de laboração e funcionamento, haverá maior dotação de mão-de-obra para satisfazer as necessidades produtivas.

Dentro desta lógica, nos países industrializados, verifica-se a utilização máxima dos equipamentos, pelo que, o trabalho nocturno é frequente e o número de trabalhadores com postos de trabalho à noite é significativo, abrangendo cerca de 15% da população activa, o que representa uma parcela importante de emprego.

Nos países em vias de desenvolvimento, pelo contrário, uma parte dos equipamentos mantém-se inativa grande parte do tempo (cerca de 16 horas por dia), não obstante o capital ser escasso e, por outro lado, a mão-de-obra ser abundante, pelo que, uma utilização mais racional dos equipamentos poderia constituir, segundo especialistas, um factor de desenvolvimento económico (mais produção, mais rendimento, mais emprego).

INCIDÊNCIA NA SAÚDE, NA FAMÍLIA E NA VIDA SOCIAL

A prestação de trabalho nocturno suscita, contudo, problemas específicos, com incidência individual (no trabalhador) e social (na família), que começam a ser equacionados, em termos nacionais e internacionais, na perspectiva de adequado controlo e acompanhamento, bem como na avaliação dos riscos e malefícios que lhe são inerentes, para a procura de soluções ajustadas.

O trabalho executado predominante ou exclusivamente à noite, para além das suas condicionantes económicas que o justificam, envolve também múltiplas questões sociais que não podem ser subestimadas.

Não podemos ignorar que o trabalho nocturno têm implicações na saúde dos trabalhadores, uma vez que, segundo os especialistas, afecta os ritmos biológicos humanos, as funções vitais, o sistema nervoso, o sono, a alimentação, entre outros.

O trabalho nocturno é provavelmente mais gravoso, pelo conjunto das suas implicações, do que o trabalho diurno.

O Homem é, por natureza, uma espécie diurna, todo o seu metabolismo é ajustado biologicamente à vivência e actividade durante o dia e por isso é sensível à ruptura que decorre de se submeter a horários diferentes, e tais alterações influenciam-no quer no plano físico, quer psicológico e sociológico.

O ciclo normal dia-noite, condiciona a vivência humana nos seus hábitos e nas suas funções, sendo assim, não é indiferente trabalhar de dia ou de noite, como também não o será, descansar (dormir) de noite ou de dia. O organismo humano reage à mudança dos seus ritmos biológicos pois que:

— tem uma fase de activação durante o dia e de desactivação durante a noite, logo, o trabalho nocturno decorrerá em plena fase de desactivação, o que supõe um esforço suplementar.

— Ao dormir durante o dia, o trabalhador nocturno, fá-lo, num período de activação do seu organismo, o que prejudica as qualidades reparadoras do sono diurno (além do que o sono diurno é afectado pelos ruídos externos, a sua duração é menor, durante o dia os ruídos externos são frequentes e intensivos, tornando o sono diurno de menor qualidade e insuficientemente reparador, com todos os inconvenientes daí resultantes).

— O trabalho nocturno altera o ritmo nutricional, pela modificação dos tempos das refeições, favorecendo erros dietéticos e problemas digestivos e gástricos.

Para além das implicações na saúde do trabalhador, o trabalho à noite, impõe também grandes alterações na própria vivência familiar e social, pelo consequente desencontro de horários e de tempos livres.

No plano das incidências do trabalho nocturno, na vida familiar e social, destacam-se:

— a alteração da organização doméstica (refeições a horas diferentes, horários próprios, tempos de descanso e repouso diferenciados);

— implicações nas relações familiares (desencontro de horários de disponibilidade);

— afectação da vida social, pelo desajustamento de horários de tempos livres, não permitindo o normal relacionamento e convívio social, nem o acesso à maioria das manifestações sociais, culturais e desportivas.

SISTEMAS COMPENSATÓRIOS

Apesar de ser reconhecido que o trabalho nocturno não deixa de ser necessário e até imprescindível em algumas situações, isso não tem invalidado a procura de situações alternativas, apoiadas nos avanços tecnológicos de automatização de inúmeras funções e tarefas, de forma a libertar o recurso ao trabalho humano, em algumas actividades, durante a noite.

Todavia, nas situações em que existe laboração nocturna, as diversas legislações e a própria OIT, têm estimulado a criação de sistemas compensatórios apropriados que de algum modo permitam minimizar os potenciais riscos, recorrendo à concessão de prerrogativas aos trabalhadores submetidos ao trabalho nocturno através de medidas protectoras apropriadas.

Contudo, o pressuposto fundamental e que deveria constituir o princípio padrão, seria do trabalho nocturno corresponder, sempre e na medida do possível, a uma opção voluntária do trabalhador, condição essencial para criar neste uma predisposição para melhor enfrentar e aceitar os eventuais constrangimentos que daí possam advir.

Para além desse aspecto, existe um conjunto de medidas que podem ser adoptadas de acordo com a realidade de cada empresa, para minimizar os efeitos do trabalho nocturno e compensar os seus executantes:

- compensação pecuniária (suplemento de remuneração);
- tempos de trabalho adequados (turnos reduzidos);
- alternância com períodos de trabalho diurno;
- descansos complementares (pausas);
- não recurso a trabalho suplementar;
- redução da idade de reforma;
- acompanhamento médico regular;
- condições de higiene e segurança.

POSIÇÃO DOS PARCEIROS SOCIAIS

A aceitação ou rejeição do trabalho nocturno depende naturalmente de múltiplos factores e, neste aspecto, os interesses e perspectivas de empregadores e trabalhadores não serão, em muitos casos, coincidentes.

Os empregadores, ao nível da sua representação na Organização Internacional do Trabalho, têm defendido que o trabalho nocturno não deve ser restringido, pois que o recurso a tal trabalho é imprescindível ao pro-

O ANJO DA "GUARDA"

gresso, pelo que todo o entrave será prejudicial ao normal funcionamento das empresas e da própria economia afectando o desenvolvimento e o crescimento económico e consequentemente reduzindo as possibilidades de criação de emprego. Daí que as entidades patronais rejeitem qualquer norma que crie obstáculos à prestação de tal trabalho, nomeadamente discordam do actual texto da Convenção nº 89 da OIT, que interdita, de algum modo, o trabalho nocturno das mulheres, medida que entendem lesiva do princípio da igualdade em matéria de emprego, razão que os leva a defender a supressão ou alteração da referida disposição legal.

A proibição do trabalho nocturno ou mesmo a sua limitação não é eficaz, nem se tem relevado a melhor opção, como é o caso da Convenção nº 20 da OIT (1926) que embora proibindo o trabalho nocturno na indústria da Panificação e Pastelaria a todos os trabalhadores (ambos os sexos) não tem tido grande aplicação prática, uma vez que a maioria dos países não ratificou tal convenção (como é o caso de Portugal, razão pela qual tal proibição não tem aplicação no nosso País).

Quanto aos trabalhadores, muitos sindicatos têm manifestado a sua posição em relação ao trabalho nocturno, na generalidade pugnando pela sua limitação e pela criação de condições compensatórias apropriadas, nos casos em que se torna necessária tal prestação.

A posição que vem sendo apresentada na OIT pelo grupo dos trabalhadores, parte do pressuposto que o trabalho nocturno é, em princípio, «contra-natura» — porque impede os períodos naturais de repouso e de vígília do organismo humano — e, nesse sentido, este deveria ser reduzido ao mínimo e às situações indispensáveis.

Defendem igualmente que as limitações e interdições ao trabalho nocturno, deveriam abranger não apenas as mulheres, mas todos os trabalhadores e em todos os sectores de actividade (não apenas a indústria), pois que o trabalho nocturno apresenta aspectos nocivos para ambos os sexos.

Por outro lado, os trabalhadores, entendem que deveria ser estimulada a pesquisa técnica, visando encontrar meios conducentes a criar alternativas ao trabalho nocturno.

CONCLUSÕES

O trabalho nocturno constitui uma face da vida laboral pouco divulgada e, por isso, pouco se sabe dos problemas e particularidades que o envolvem. Os trabalhadores nocturnos desempenham a sua actividade com riscos acrescidos em relação aos que trabalham durante o dia e dão um importante contributo à comunidade, porque asseguram o funcionamento de inúmeras actividades e serviços imprescindíveis, justificando, de pleno direito, que aufiram de condições e compensações adequadas, que de algum modo possam minimizar os sacrifícios exigidos

Em termos gerais, a realidade dos trabalhos nocturnos indicia que:

— as perspectivas apontam para o recurso continuado ao trabalho nocturno, assumindo este, no futuro, uma dimensão cada vez mais significativa, absorvendo mais mão-de-obra, criando maior volume de emprego.

— o novo quadro legal internacional regulador do trabalho nocturno, revela uma inflexão de tendência restritiva do recurso ao trabalho nocturno (maior flexibilização), com a contrapartida de serem aprofundadas as exigências no que se refere às condições de prestação e aos meios compensatórios devidos ao trabalhador.

— a gradual supressão da interdição do trabalho nocturno às mulheres poderá propiciar novas perspectivas de trabalho e emprego a estas, em respeito pela igualdade e oportunidade de tratamento, pese embora a legitimidade de certas derrogações em defesa da maternidade e da protecção dos filhos menores.

No fundo, a perspectiva futura é, em si, paradoxal: reconhece-se que o trabalho nocturno é nocivo e afecta os trabalhadores mas, por outro lado, este não deixa de ser na sua generalidade necessário, quer por razões económicas (rentabilidade dos investimentos) quer sociais (criação de empregos) e impôr-se-á cada vez mais no futuro (não obstante os avanços tecnológicos), pelos novos hábitos sociais e de consumo e o consequente aumento dos períodos de laboração.

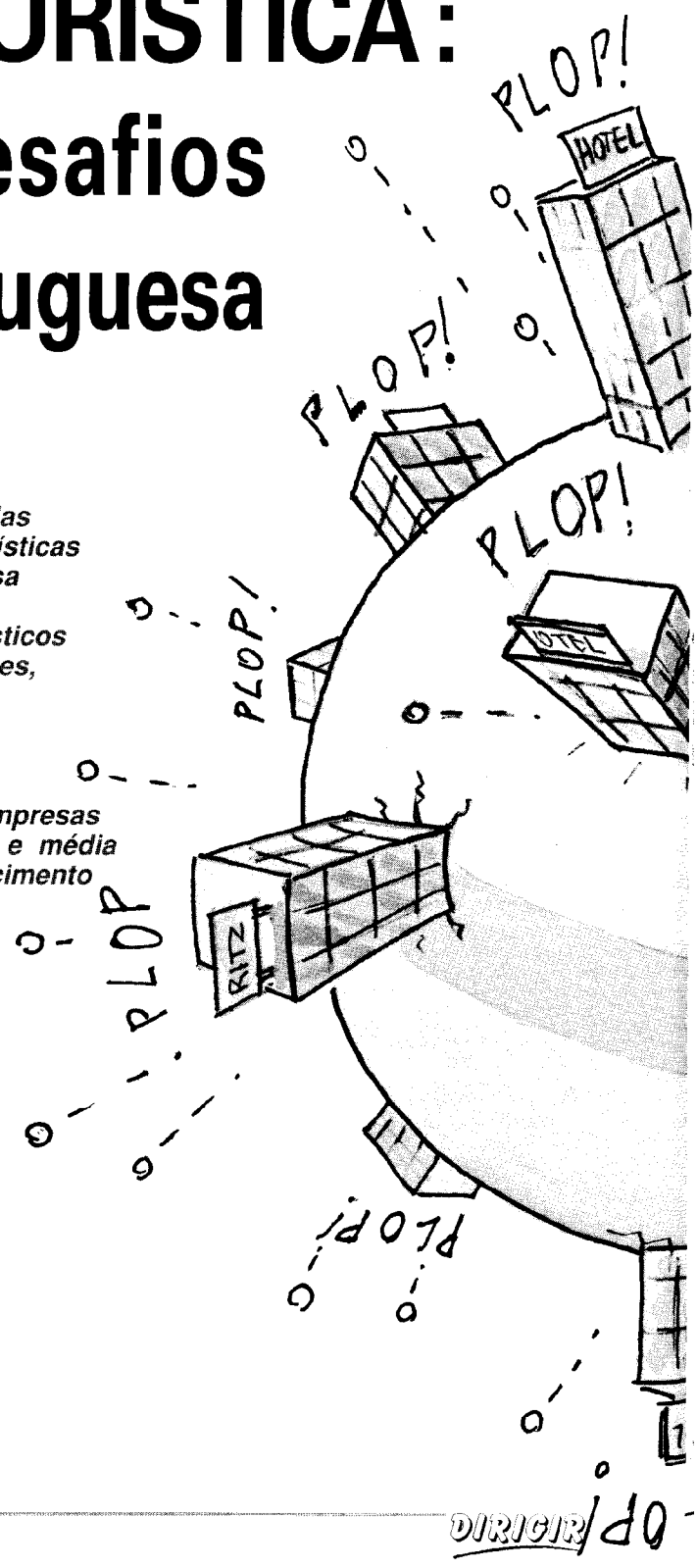
Deste modo, o prolongamento dos períodos de funcionamento e de laboração que se vêm verificando, aumentam os períodos de actividade e supõem mais trabalho nocturno (pelo menos parcial), o que conjugado com a tendência de redução da duração semanal do trabalho, propiciará teoricamente, razoáveis expectativas do aumento do volume de emprego.

Face a este factos, o trabalho nocturno assume crescente importância, exigindo medidas adequadas, seja pela criação de um quadro legal disciplinador actualizado que estabeleça as condições apropriadas à prestação de tal trabalho, seja pela fixação de medidas protectoras e compensatórias que permitam atenuar os inconvenientes inerentes à prestação deste trabalho, na defesa do princípio de que todo o desenvolvimento deve atender não apenas a objectivos económicos, mas também, e na justa proporção, a objectivos sociais, compensando de forma adequada os que executam o seu trabalho em condições e horários mais penosos, como é o caso dos trabalhadores nocturnos.

* Licenciado em Direito — Director Regional do Trabalho da R. A. da Madeira.

J. ALBINO MATOS SILVA *

A EMPRESA TURÍSTICA: Problemas e desafios da Hotelaria Portuguesa



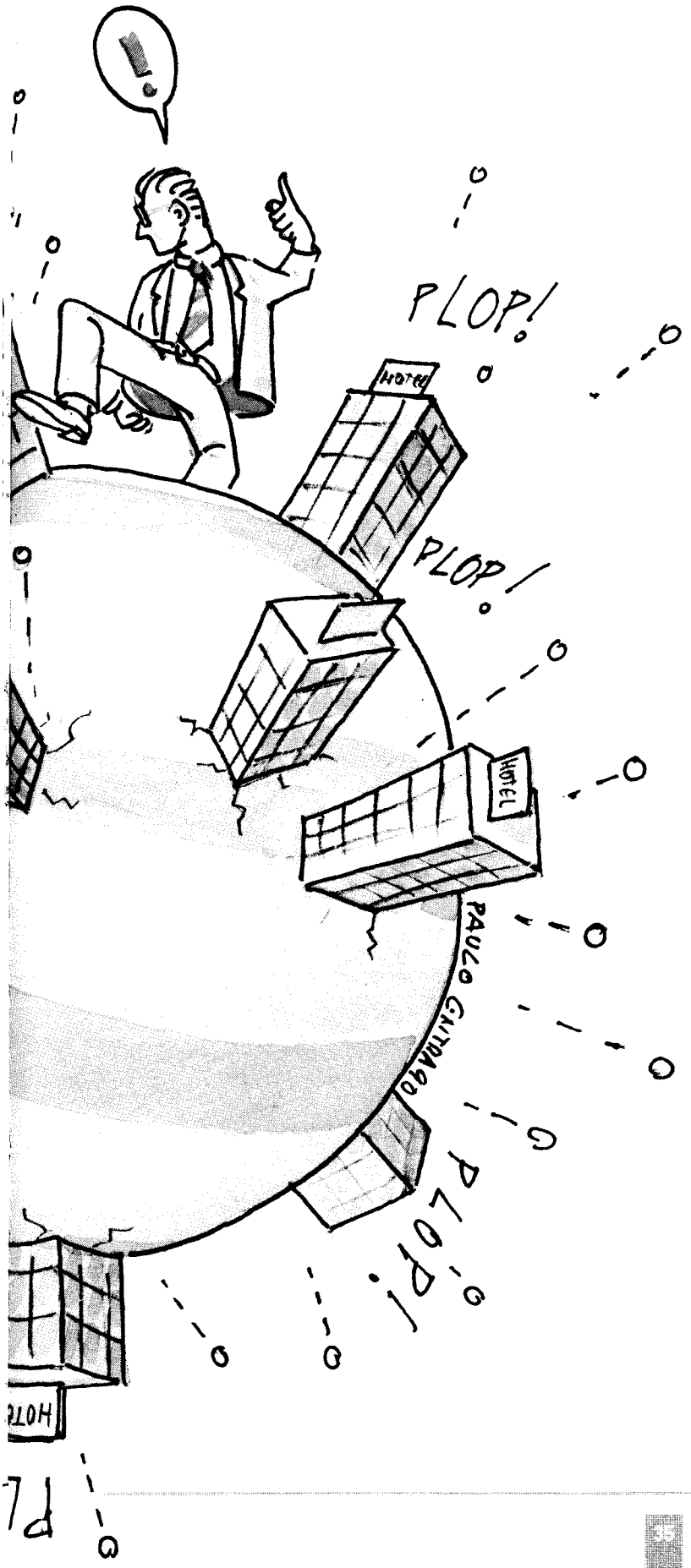
O rápido desenvolvimento das actividades ligadas à oferta turística é uma das principais características a assinalar na evolução da economia portuguesa nestes últimos anos. Correspondendo a um aumento dos fluxos turísticos internacionais, o aparecimento de novas unidades, a renovação e ampliação das já existentes complementando com o investimento em novos equipamentos e serviços, têm vindo a colocar a necessidade urgente de uma reflexão quanto aos métodos de gestão mais apropriados às empresas turísticas, em particular à hotelaria de pequena e média dimensão, que se vê confrontada com o aparecimento de grandes cadeias internacionais.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA HOTELEIRA

Ao caracterizar a empresa ligada ao sector da hotelaria deveremos ter presente que este tipo de unidade comporta aspectos muito específicos com sejam:

AO NÍVEL INTERNO

- Exigência de elevados investimentos, envolvendo grandes responsabilidades financeiras.



- Rigidez na exploração, com estruturas pouco flexíveis e ausência — impossibilidade de *stocks*.

- Multiplicação dos problemas de gestão e controlo, decorrentes da existência de micro-sistemas: gestão do produto, alojamento, serviços comerciais e de administração, serviços de animação, etc.

AO NÍVEL DO MERCADO

- Concorrência com cadeias integradas, dificultando a acção das empresas independentes, nomeadamente na manutenção de cotas de mercado.

- Alterações na procura turística, ligadas às grandes transformações sócio-económicas presentes nos países industrializados, principais emissores turísticos.

DESAFIOS DA EMPRESA HOTELEIRA

Tendo presentes os elementos anteriormente referidos, à empresa hoteleira colocam-se importantes desafios que esta necessita de vencer como forma de garantir uma posição sólida e concorrencial dos seus produtos.

Esses desafios, quanto a nós, prendem-se com as seguintes áreas estratégicas:

- Promoção da qualidade dos serviços;

- Adaptação à rápida evolução da procura e oferta turísticas;

- Criação de um espírito competitivo e de empresa;

- Compatibilização de um esforço de investimento com a capacidade de inovar/criar novos produtos;

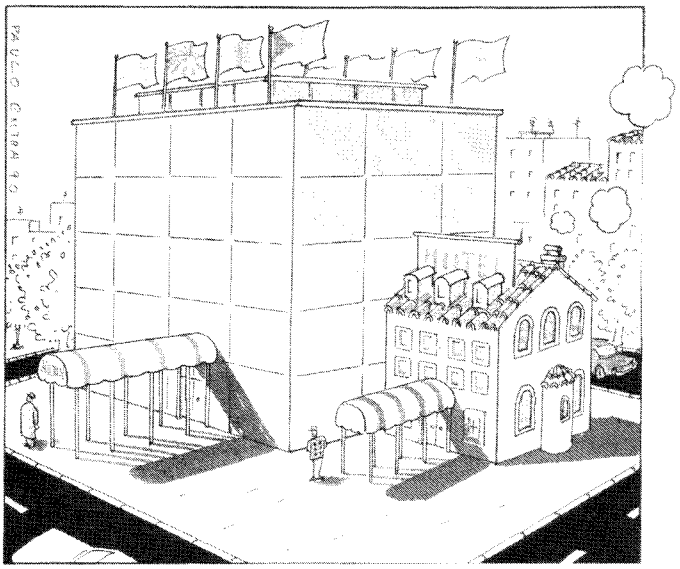
- Formação de dirigentes e quadros intermédios.

No que diz respeito à qualidade, ela deverá ser entendida como tendo por objectivo a fidelidade da

entendida como tendo por objectivo a fidelidade da clientela, nas suas vertentes qualidade do produto (viagens — férias), qualidade no acto de vender e qualidade de acolher.

Por sua vez, uma adaptação à evolução da procura turística permitirá acentuar certas características que as empresas necessitam de reter, como sejam o desenvolvimento de viagens de curta duração, fins de semana, procura de produtos inéditos e uma maior personalização das férias em torno de produtos como o turismo de saúde, negócios, cultural, etc., o que significa, portanto, que a empresa deva ser capaz de adaptações flexíveis a estas novas procuras e, se possível, antecipá-las com uma política de oferta criativa.

Mas é na criação de um espírito competitivo e de empresa que residirá o grande salto qualitativo. É que este tem de ser desenvolvido, quer junto da clientela mercado, quer na própria empresa, através do domínio de novas tecnologias, uma melhor formação e um importante esforço para a redução dos custos.



Ao gestor turístico são, pois, cometidas acrescidas responsabilidades pelo papel que desempenha na estrutura hierárquica da empresa, responsabilidades essas que se prendem com a capacidade de intervir em quatro domínios. Referimo-nos:

- À formação e aperfeiçoamento profissional;
- À implementação de sistemas informativos de gestão;
- Ao marketing turístico;
- À utilização da informática para a tomada de decisão.

A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Neste domínio, os desafios prendem-se com dois tipos de questões que se relacionam entre si. Referimo-nos:

- À evolução tecnológica e a novas funções;
- À formação perante as mutações profissionais.

A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E AS NOVAS FUNÇÕES

A informática e a telemática, as cadeias de frio, a conservação e a distribuição, incluindo os sistemas de vácuo, são algumas das novas tecnologias aplicadas ao turismo que permitem, como é sabido, o aparecimento de sistemas sofisticados de reservas, de informação de gestão e construção de bases de dados, e a introdução de novas técnicas de cozinha e de conservação. A formação deve garantir o domínio destas técnicas.

Por outro lado, a própria evolução dos serviços faz surgir novas funções, evolução essa que aponta para uma relação mais pessoalizada, complementada com a pluri-qualificação: capacidade de saber organizar, gerir, animar equipas e comunicar com a clientela e o meio envolvente.

A FORMAÇÃO FACE ÀS MUTAÇÕES PROFISSIONAIS

Estarão em causa, numa abordagem que tenha presente as alterações registadas nos perfis profissionais, o desenvolvimento da pluricompetência-qualificação para os quadros; o alargar e diversificar os conhecimentos técnicos do chamado pessoal operacional; a promoção de uma política formativa permanente que permita à empresa preparar os seus próprios formadores e reciclar o conjunto das pessoas que estão ao seu serviço.

IMPLEMENTAÇÃO DE SERVIÇOS INFORMATIVOS DE REGIÃO

Não é novidade falar-se em sistema de informação de gestão porque, em regra, sabe-se da sua importância para o controlo da empresa. Todavia, no turismo o desenvolvimento de um sistema informativo ganha uma nova dimensão pela necessidade de existir em, por exemplo, instrumentos de análise da comercialização do produto e da gestão dos recursos humanos.

Nessa medida, métodos que permitam determinar os chamados «Factores Críticos de Sucesso» («Critical Sucess Factors») da empresa hoteleira, encerram virtualidades que importará reter, adaptando-os às necessidades e às situações concretas.

Tendo por base a determinação das características necessárias ao êxito da empresa e das suas áreas-chave (onde a eficácia tem que ser atingida para que sejam cumpridos os objectivos da empresa), esta metodologia pressupõe:

- A fixação de objectivos — processo de planeamento estratégico;
- A análise «Critical Sucess Factors» (CSF);
- A identificação dos indicadores apropriados ao controlo das áreas-chave.

O Quadro 1 exemplifica este método para uma unidade hoteleira de luxo sem problemas de exploração.

Quadro I

OBJECTIVO	OS FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	INDICADORES
Projectar uma «imagem» de marca no mercado de alta qualidade	1. Garantir edifícios e equipamentos bem projectados e construídos	*a*) Fidelidade da clientela *b*) Obtenção de prémios ligados à indústria *c*) Índice de ocupação *d*) Preço médio por quarto *e*) Referências na comunicação social
	2. Garantir um quadro de pessoal permanente	*a*) Índices de promoção interna *b*) Baixa rotação *c*) Produtividade elevada *d*) Incentivos
	3. Produzir um serviço de «food and beverage»	*a*) Vendas no departamento de «food and beverage» *b*) Opinião dos hóspedes *c*) Rácio de vendas de «food and beverage» em relação ao total *d*) Serviço de banquetes
	4. Garantir uma forte posição no mercado	*a*) Qualidade e volume de negócios *b*) Rácio de fidelidade de clientes *c*) Quota de mercado em cada segmento de mercado

O MARKETING TURÍSTICO

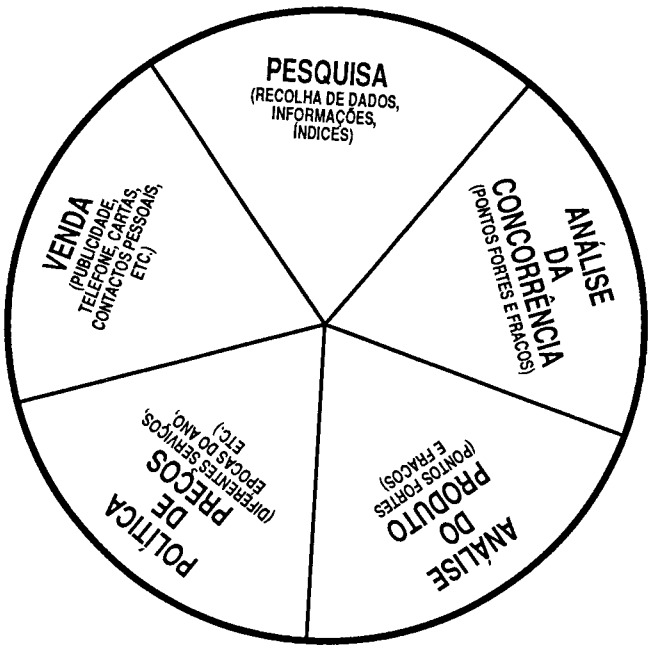
No turismo, a fase de *marketing* do produto/serviço a oferecer, é anterior à produção e consumo. Estamos, de facto, numa actividade económica em que é necessário levar ao cliente uma representação do produto turístico.

Naturalmente que uma política de *marketing* implica conhecer o mercado e definir os meios necessários, através de políticas direccionadas ao produto, preço, promoção, publicidade e distribuição, a exemplo do que é feito em outros sectores de actividade.

Porém, é fundamental ter presente no *marketing* turístico as seguintes questões:

1

Os mercados apresentam elementos em constante mudança. Daí a necessidade de se ter presente o chamado «ciclo contínuo de *marketing*».



2

A empresa deve seleccionar as suas fontes de receita (congressos, clientes individuais, grupos, etc.) que mais lhe convenham.

3

Atenção a todos os aspectos relacionados com a ocupação dos diversos espaços existentes, já que a hotelaria é uma actividade que vende espaço.

4

Elaboração de um sistema de informação adequado ao *marketing*: quantificar a dimensão dos esforços necessários para comercializar o produto, que conduza a uma acção positiva e complete as informações provenientes do controlo de gestão.

5

Prioridade à segmentação de mercados, identificando e compreendendo melhor a dinâmica sócio-cultural, permitindo, assim, influenciar a procura.

6

Adaptação qualitativa, que leve a um melhor posicionamento da imagem do produto em relação aos estilos de vida dominantes.

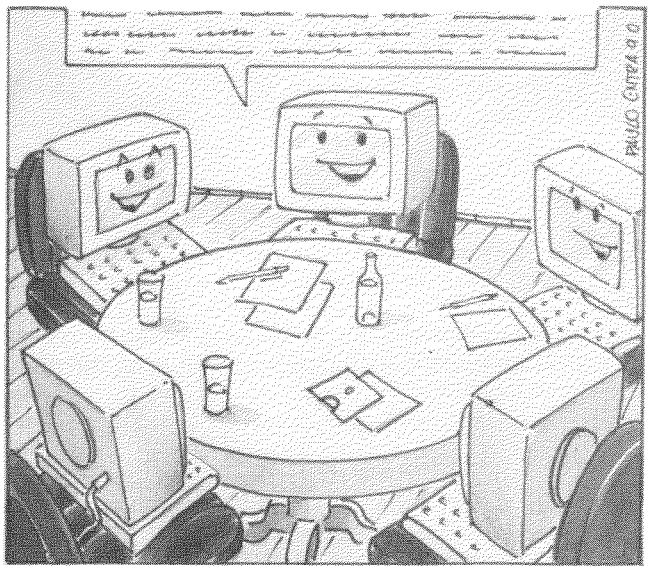
7

Garantir uma total correspondência entre imagem original e produto específico, já que não haverá uma política de imagem sem uma política de produtos. E o desenvolvimento das actividades turísticas está dependente da imagem que o mercado faz dessas actividades.

A UTILIZAÇÃO DA INFORMÁTICA PARA A TOMADA DE DECISÃO

A utilização do material informático por parte das empresas hoteleiras tem sido quase exclusivamente virada para resolver os problemas no *front-office* e no *back-office*. No primeiro, apurando dados relacionados com a clientela e, nalguns casos, gerindo *allotments*, grupos, campanhas e programas de promoção. No segundo, estabelecendo o controlo orçamental diário e de *stocks* e tentando adequar o Sistema Uniforme de Contas Americano (ligação departamental).

Sendo importante este tipo de aplicações informáticas, são-nos manifestamente insuficientes, por não abrangerem, por exemplo, todos os modelos ligados à avaliação de projectos, de decisão operacional e estratégica e de tratamento de séries cronológicas para previsão da procura.



NOTA FINAL

Num breve resumo dos aspectos mais salientes do que acabámos de referir, gostaríamos de acentuar, por um lado, os desafios, e por outro, as acções que a empresa turística deve assumir para atingir os seus objectivos.

Relativamente aos desafios, destacaríamos aqueles que se prendem com o aumento da concorrência nos países emissores, aliado à profunda alteração de hábitos e preferências dos turistas («férias activas» e «saúde» são, por exemplo, conceitos cada vez mais presentes) e ao aparecimento de novas correntes turísticas, e que terão inevitáveis reflexos na forma de conceber o tipo de produto turístico, incluindo a oferta de alojamento.

Quanto às acções, insiste-se que estas devem permitir à empresa:

- Basear toda a sua política comercial no binómio qualidade-preço;
- Lutar contra a improvisação, fixando objectivos e controlando as áreas-chave;
- Avançar para uma completa informatização, quer ao nível dos serviços, quer ao nível das tomadas de decisão;
- Melhorar a organização dos seus recursos humanos, nomeadamente na sua componente formativa;
- Saber conjugar todas as informações disponíveis com outros elementos provenientes de estudos de mercado, por forma a diferenciar o seu produto, dirigindo-o a mercados específicos;
- Colaborar, finalmente, com outros agentes económicos, sejam operadores e agentes de viagens, ou autarquias locais, no reforço da imagem do destino turístico onde a empresa se encontra inserida.

* Docente do ISCTE.

DEOLINDA M. R. FOLGADO*

GRANDELLA UMA FIGURA A DETER

Figura pública de Lisboa da transição do século, Grandella é essencialmente conhecido como um comerciante audacioso, capaz da Construção dos Armazéns Grandella. Contudo, durante 82 anos (1852-1934), as suas actividades e os seus interesses foram múltiplos, o que contribuiu para a construção de uma personagem peculiar.

DAS ACTIVIDADES COMERCIAIS

Em meio acanhado e rotineiro, pobre, quási só, legisla a reforma do comércio, regulamenta em bases novas a arte de fazer fortuna, põe a arte ao serviço da ambição, enfrenta e doura o templo da sua actividade e cuida, n'uma faina constante, satisfazer, mais a sua imaginação e satisfazer o seu crédito, do que avolumar o seu capital»(1). Esta opinião, de Gomes da Silva, amigo de Grandella, revela a sua faceta comercial, e, mais que isso, a dinâmica da sua acção.

(1) in: *O Comércio e a Indústria*, Vol. IV

Nascido em Aveiras de Cima e filho de médico, Francisco d'Almeida Grandella vem para Lisboa como marçano, e é com um empréstimo de 250 mil réis que se lança nos negócios. Aos 27 anos instala uma loja de fazendas, inaugurando o seu percurso comercial.

Desta primeira loja Grandella desenvolve um caminho que desemboca nos Armazéns Grandella da Rua do Carmo. Entre estes dois marcos da sua existência Francisco d'Almeida Grandella instala os seus primeiros armazéns em 1879. Passados dois anos o espaço torna-se exíguo, surgindo a necessidade de compra de

uma casa, situada também na Rua da Prata. A este conjunto deu-se o nome de Loja do Povo. 1886 foi o ano de mais uma mudança, devido à necessidade de instalações mais amplas. A casa adquirida situava-se na Rua do Ouro e obteve o nome de Novo Mundo. 1890 era o ano de mais uma aquisição, resultando a compra de um prédio que ligava o Montepio Geral e tornava para a Rua da Assumpção. De acordo com necessidades comerciais o edifício foi demolido, surgindo em seu lugar um espaço adaptado às novas exigências de venda e armazenagem. Tendo por base os problemas anteriores, inadequação do espaço para venda, atendimento, armazenamento, efectivava-se em 1903 a aquisição de «prédio da Rua do Carmo que logo era mandado demolir, para se escavarem quatro andares abaixo do chão até se chegar ao sub-solo da Rua do Ouro e poderem ligar-se as duas casas, a fim de mais tarde se apresentar como obra gigantesca»(2).

Grandes Armazens Grandella

Os grandes Armazéns Grandella aqui instalados eram criados de raíz pelo arquitecto parisiense George Demay, autor do Printemps. É importante salientar uma vez mais a construção destes armazéns, porque além de significarem um ponto de referência no entendimento do ideário comercial do Grandella, revelam também a transposição de modelos estrangeiros (grandes armazéns franceses) para Lisboa, simbolizando ainda um marco na arquitectura portuguesa do ferro, e uma ligação estreita à indústria.

É a referência a esta última actividade-indústria que convém ter presente no estudo dos armazéns, e saber de que forma se desenrola uma relação económica entre comércio/indústria.

DAS ACTIVIDADES INDUSTRIAIS

Sabe-se que Francisco d'Almeida Grandella possuiu duas fábricas de fiação e tecelagem, uma em S. Domingos de Benfica e outra em Alhandra. É sobre a primeira que existe um maior volume informativo, recaindo nela este breve estudo.

(2) in: *A Cidade e os Campos*, «A nossa obra», nº10, Anno 1, 1907

Instalada na cintura agrícola de Lisboa, a fábrica de malhas Grandella nasce na propriedade rústica do mesmo. É uma fábrica que se inscreve fora das zonas industriais de Lisboa (vale de Alcântara e vale de Chelas) como revela a revista comemorativa de 1907, *A Cidade e os Campos*, «emprega aproximadamente umas cem pessoas quasi tudo raparigas e mulheres. N'esta localidade coisa nenhuma existia, em que as mulheres pudessem ganhar a vida, avaliando-se assim a sua utilidade local»(p.12). Um factor que teria contribuído para a instalação desta unidade industrial em S. Domingos de Benfica foi a existência de uma linha de caminho-de-ferro com apeadeiro para a respectiva quinta dos Loureiros, funcionando como um meio de escoar os produtos fabris.

O emergir da fábrica de tecidos Grandella deu-se por volta de 1889, primeira referência existente no processo de obras do edifício fabril. Em 1896 há uma petição feita à Câmara para instalação de novos barracões mas, só em 1901 há uma referência directa à fábrica. O mesmo processo de obras revela que era uma fábrica de malhas, detendo secções de fiação e tecelagem. As únicas máquinas que elucidam o modo de funcionamento desta unidade industrial vêm na revista *A Cidade e os Campos* (*op.cit.*), e são elas: uma urdideira, em que a energia utilizada é a sangue-humana; uma secção de fiação; uma secção de cardação. Em termos energéticos, esta unidade fabril inseria-se nas concepções existentes então, possuindo máquina a vapor, possivelmente da 3ª geração e caldeira tubolares.

Da fábrica de malhas Grandella a informação escasseia, sabendo-se que a Empresa de Fiação e Tecidos de Benfica é a detentora das instalações e da produção em 1942. Em 1950 era já pertença da Companhia de Fomento Colonial-Textang sendo desactivada e demolida por esta mesma companhia entre 1965-1967.

A relação entre esta indústria de fiação e tecelagem e os armazéns é um ponto fulcral para a compreensão das acções económicas de Francisco d'Almeida Grandella. Por isso, é importante registar a distanciação temporal que existe entre as primeiras referências aos armazéns e às fábricas. É uma diferença de 10 anos, (armazéns: primeiras referências; 1879, fábrica — primeiras referências — 1889.)

O comércio surge primeiramente no seio das actividades de Grandella, surgindo numa segunda fase o interesse pela indústria. Este dado deixa transparecer uma certa dependência da fábrica relativamente aos armazéns alimentando-os com os seus produtos. Sabe-se que durante o período de actividade da fábrica sob a detenção e exploração do seu fundador, os produtos fabricados foram-se gradualmente diversificando, desde as malhas, às lãs, às sedas e ao algodão. Numa agenda familiar e comercial dos Armazéns Grandella afirma-se «sentiu-se a necessidade de fabricar para que não faltassem os artigos e para que se vendesse ainda mais barato. Montaram-se fábricas de artigos de malhas, de tecidos, etc., em S. Domingos de Benfica». Esta cor-

NUMERO 1
Anno 1894
PUBLICAÇÃO QUINZENAL
Correspondencia dirigida aos Armazens Grandella, onde obsequiosamente será recebida.
Esta publicação constará de 4 ou mais paginas, com uma ou mais gravuras.
Recebem-se annuncios, que serão publicados se a Empreza assim o entender.
Tiragem 20:000 exemplares
LISBOA, 15 DE DEZEMBRO DE 1894

relação produtiva-económica parece inserir-se numa concepção racional da produção, onde se perspectiva todo um ciclo completo da produção e sua venda.

A existência deste tipo de organização da produção possibilita um maior controlo de um determinado produto ou de uma determinada actividade. Este processo produtivo iniciava-se na fábrica com a fabricação de artigos de malha, tendo-se alargado mais tarde o campo das matérias-primas. Depois de concretizados os diversos processo produtivos, os artigos eram armazenados, situando-se parte dos armazéns ao lado das instalações fabris. Daqui os produtos eram dirigidos ou para os armazéns de venda em Lisboa, ou para as encomendas recebidas das ilhas, das colónias e das províncias.

Grandella organizava assim um sistema de distribuição de produtos com um alcance geográfico muito grande, e, paralelamente sistemas publicitários. Alguma da publicidade concebida consistia em catálogos de produtos e revistas próprias como o *Passatempo, O Boletim da Moda, A Cidade e os Campos e Tenho Tudo.* O sistema de mostruário foi também implantado, existindo como secção desde 1891 nos sucessivos armazéns.

O espaço comercial da Rua da Prata — Rua do Carmo representa um culminar de todas as actividades de Grandella, instalando 24 secções em 1903. A secção de malhas e de lãs, implantada no 2º andar, era abastecida pela fábrica de S. Domingos de Benfica.

A concepção e a montagem de um sistema de produção semelhante ao efectivado por Francisco d'Almeida Grandella revela um estudo prévio do mercado em várias vertentes. Tinha de se ter presente o número de produtos a produzir, a sua correcta inserção na esfera do consumo, adivinhando-se uma atitude globalizante da moda, da necessidade e do próprio consumo.

Não há dados efectivos para o conhecimento de estilistas que tenham trabalhado directa e exclusivamente nas fábricas Grandella, mas seria um dado importante para se entender de uma forma mais clarividente o aspecto fábrica-armazéns, fábrica-difusão. Isto porque os produtos aí fabricados eram divulgados e vendidos com um nome e possivelmente uma marca: Grandella.

Esta coexistência fábrica-armazéns era divulgada por Grandella nos seus periódicos, disseminando uma prática-estratégia existente então.

DAS PREOCUPAÇÕES SOCIAIS

Militante do Partido Republicano e filiado na loja maçónica José Estevão, segundo refere António de Oliveira Marques no *Dicionário da Maçonaria Portuguesa*, Francisco d'Almeida Grandella transporta nas suas acções diárias preocupações e ideias de âmbito social. Numa época conturbada a nível de reivindicações de melhores condições de trabalho, de salário, de educação, muitas vezes encabeçadas pelos movimentos anarco-sindicalistas, o virar do século XIX-XX assiste à concretização de muitos destes objectivos através da figura de Grandella.

Tanto a nível dos trabalhadores dos armazéns como da fábrica, Grandella desenvolve melhores condições de laboração e de habitação. Especificar as condições de trabalho ou ordenado que era pago é difícil, devido à escassez de dados, mas o fim-de-semana foi uma regalia a que os trabalhadores do Grandella tiveram direito. Como refere um artigo no *Jornal das Senhoras*, Francisco d'Almeida Grandella foi promotor do movimento pela defesa do dia semanal, fundando para tal fim o jornal *O Domingo*.

Outras regalias um tanto inéditas para a época foram aplicadas e defendidas por Grandella, é o caso da fundação de uma «caixa de previdência» com descontos dos empregados, e, posterior reforma; da «caixa de socorros» para os empregados da fábrica que também descontavam, obtendo serviços gratuitos desta caixa e do médico, assim como desconto nos produtos farmacêuticos da farmácia Sousa; da «casa-mãe que assistia os partos das empregadas.

A feitura de refeitórios foi outra das suas preocupações, existindo um nos armazéns e outro na fábrica. Este último era contíguo ao próprio espaço fabril, possuindo dez casas de banho para ambos os sexos.

Paralelamente a estas preocupações, Grandella insere-se no espírito da época da construção de habitação para operários, quer se formalizasse em pátios, vilas ou bairros, desencadeando em 1902 a construção do seu bairro operário, «Desejando construir habitações para os seus operários das suas fábricas em elaboração no mesmo local da quinta denominada dos Loureiros, que possue na Estrada de Bemfica»(3), situado num espaço contiguo ao da fábrica.

O responsável pela construção de catorze prédios, com cerca de 70 habitações foi o construtor Pedro dos Santos.

Em 1907 há uma referência ao número de habitantes do bairro na revista *A Cidade e os Campos*, rondando nesse ano o valor de 300. Este projecto foi inicialmente concebido para os trabalhadores da fábrica, surgindo posteriormente uma rua para os empregados da Rua do Carmo.

O bairro reunia assim trabalhadores dos dois sectores de actividade de Grandella, denotando-se curiosamente uma diferenciação no tratamento estético e de concepção de ambas as habitações. De acordo com o poder económico dos trabalhadores foram estabelecidas rendas oscilantes: «Há casas para todas as bolsas. Desde 3 a 6 mil réis, pagos mensalmente, para mais facilitar os trabalhadores»(4).

Relativamente à existência de trabalhadores dos armazéns e das fábricas, o bairro operário Grandella possui a seguinte compleição:

Habitações para operários fabris:

— compostas por duas ruas, a de Santa Matilde e a do Dr. Gregório Fernandes,

— compostas por três bandas de casas com rés-do-chão e primeiro andar,

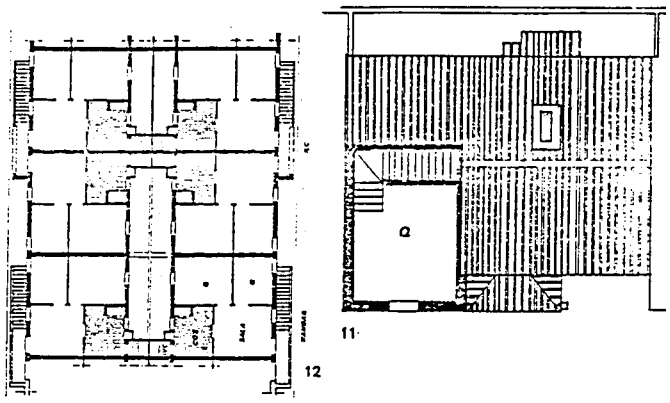
— este conjunto de habitações inseria-se numa área delimitada por um alinhamento de ferro e um portão demarcando o espaço público do privado, hoje esta separação é feita por um muro de tijolos sem portão,

— o tratamento estético e plástico é igualitário. Habitações sem decorações, actualmente pintadas de rosa, desconhecendo-se a sua cor inicial. Casas alinhadas em banda destacando-se do seu perfil uma espécie de alpendres correspondentes ás entradas do edifício,

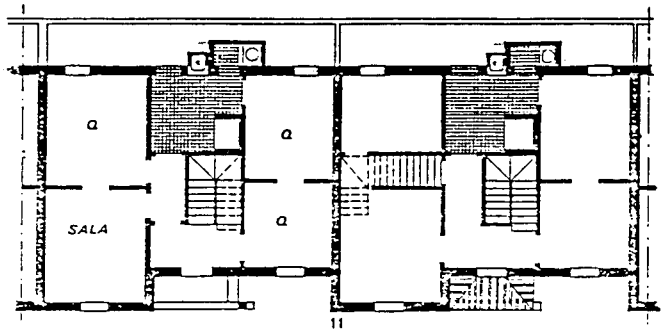
(3) in: *Processo de Obras do Bairro Grandella*, 11 de Dezembro de 1902

(4) in: *A Cidade e os Campos*, nº10, Anno 1, Abril de 1907, p.448

— a organização interna das habitações é diferenciada, na Rua Santa Matilde existem 52 fogos, sendo cada um deles composto por uma sala central que estabelece ligação para as duas divisões e cozinha (com pia de despejos). A banda B é a que corresponde à rua Gregório R. Fernandes e possui mais uma assoalhada,



Banda A — Rua Santa Matilde



Banda B — Rua Gregório R. Fernandes

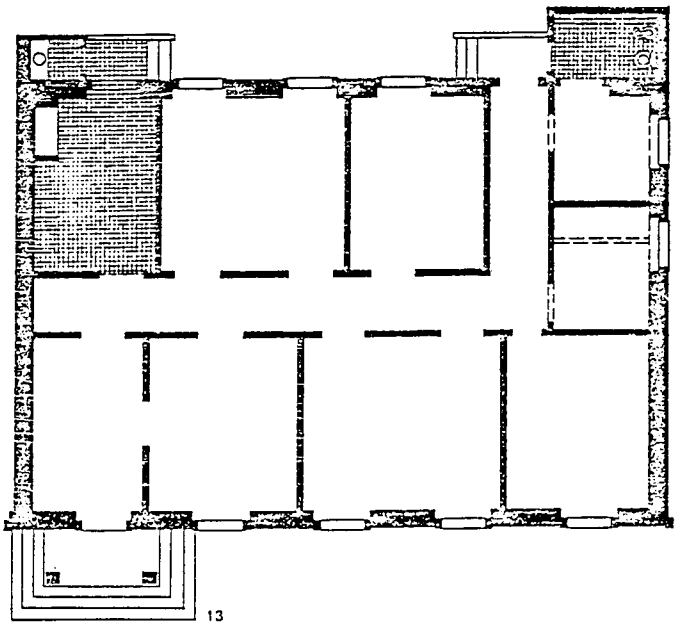
— acoplados ao terminus de cada banda encontram-se edifícios de apoio social, é o caso da creche e da Escola Primária Afonso Costa, concebidas para os filhos dos operários.

Habitações para os trabalhadores dos armazéns:

— compostas por uma rua: Av. dos Empregados dos Armazéns do Grandella

— rua inicialmente ladeada por habitações de um só andar. Hoje só existe uma banda (quatro casas de um piso e uma de dois pisos), que congemina com as traseiras da Rua Gregório R. Fernandes. O outro conjunto de habitações foram demolidas aquando da implantação do plano urbanístico de 1960.

— os edifícios que subsistem têm um tratamento diferenciado dos já descritos, alguns são pintados mas outros são forrados a azulejos, possuindo também frisos em baixo relevo ou azulejos, encontram-se também duas



Sector C — Av. dos Empregados dos Armazéns GRANDELLA

imagens mitológicas representantes das actividades de Grandella e comuns nas construções industriais da altura: Mercúrio — o comércio, Minerva — a indústria,

— não se encontram inseridas nos muros que delimitam as casas dos operários da fábrica,

— a organização interna constitui-se por seis divisões, uma cozinha, e uma casa de banho, alargando-se também as dimensões das mesmas.

Apesar de haver diferenciações visíveis na concepção do espaço e da sua organização, e, no tratamento estético entre as habitações dos operários e dos trabalhadores dos armazéns, este bairro operário destaca-se dos restantes existentes em Lisboa. Além de uma estrutura racional das habitações, e da sua inserção num espaço privado, há a destacar a existência dos já referidos edifícios sociais — escola — creche fronteiros à estrada de Benfica.

Com fachadas neo-clássicas, compostas por colunas e frontões triangulares, nos quais se insere o lema Grandella «sempre por bom caminho e segue», motivos vegetalistas e uma estrela. É esta a imagem do bairro que se apresenta à via pública. Este é um facto curioso, porque apesar de envolvido por um muro este bairro não encontra atrás dele como a maioria das vilas e bairros operários, impondo-se antes.

Curioso será referir a transposição de valores que estes dois edifícios comportam, como seja um ideário progressista de ensino entrosado nas ideias republicanas de Grandella. A par destes dois edifícios Almeida Grandella estabeleceu uma rede de 12 escolas, é o caso da de Tagarro, Aveiras de Cima ou Luso.

Por isso a frase de Gomes da Silva refere a arte de fazer fortuna, porque à introdução de inovadores centros comerciais para a época, como o caso dos grandes armazéns, Grandella põe ao seu serviço fábricas produzindo exclusivamente para o seu mercado, criando todas as infraestruturas distribuidoras e publicitárias. Mas a arte reside no facto de Francisco D'Almeida Grandella estar desperto e lutar por ideais sociais, criando escolas e melhores condições laborais solidificando simultaneamente um maior crédito pessoal e uma divulgação dos ideais republicanos.

* Licenciada em História — Associação Portuguesa de Arqueologia Industrial

FERNANDO PESSOA *

CORRESPONDÊNCIA COMERCIAL

A REVISTA DE COMÉRCIO E CONTABILIDADE, fundada e dirigida por um cunhado de Fernando Pessoa, Francisco Caetano Dias, prestigiado especialista das matérias em causa e autor de numerosas obras didácticas e críticas sobre o tema, publicou mensalmente textos daquele autor, de Janeiro de 1926 em diante, e dela saíram apenas seis números que constituem o seu primeiro e único volume, hoje raridade bibliográfica. Embora alguns destes textos de Fernando Pessoa tenham sido já reeditados, nomeadamente pelas EDIÇÕES ÁTICA, a DIRIGIR publica mais um, agora sobre o tema sempre actual da «CORRESPONDÊNCIA COMERCIAL»

«Critérios Fundamentais»

Na confecção da correspondência comercial há dois critérios fundamentais e opostos, entre os quais é díficil escolher o que deva preferir-se.

O primeiro critério é o de «marcar personalidade» na correspondência e no seu estilo — isto é, buscar imprimir um cunho distinto e pessoal a todas as cartas, de modo que em qualquer delas se reconheça, por assim dizer, a mesma voz que nas outras.

O segundo critério é o de adaptar o estilo e feição da carta ao estilo e feição das cartas do correspondente.

A nosso ver, nenhum dos critérios é universalmente preferível. Há casos em que um estaria errado, casos em que estaria errado o oposto.

O importante é chamar-se a atenção do comerciante para a existência dos dois critérios. Saber que eles existem, e em que consistem, é o principal.

(pág. 135 da Revista nº 5)

«Princípios de base»

Em correspondência comercial há três princípios que convém ter presentes: antes mais explicado que mais breve; antes muitos parágrafos do que poucos; antes responder depressa, embora dizendo só parte, que demorar a resposta para dizer tudo.

(pág. 96 da Revista nº 3)

«A fórmula comercial»

Um comerciante nunca oficia. Mesmo dirigindo-se às instâncias oficiais, não abdica da fórmula comercial — a que para o caso seja mais apropriada — de abrir e fechar a carta.

(pág. 23 da Revista nº1)

«Inutilidade da aspereza»

Uma carta áspera ou violenta é sempre injustificada, porque é sempre inútil. Indispõe, e não dá resultado. Quem não paga porque não quer, não passa a pagar por lhe dizerem que não paga porque não quer. Isso já ele sabe. E quem não paga porque não pode, não fica contente que se lhe diga ou se lhe ensine que não paga porque não quer.

(pág. 20 da Revista nº1)

«O fecho das cartas»

No fecho das cartas onde se dá tratamento de Excelência nunca se emprega a palavra «estima». Às Excelências compete «consideração» ou «respeito». Estima é só para as Senhorias.

(pág. 11 da Revista nº1)

«Precisão de termos»

Nas cartas comerciais onde seja essencial ser-se muito preciso, é conveniente evitar-se aquela precisão verbal excessiva que parece jurídica. Nenhum comerciante gosta de ter, ainda que momentaneamente, a impressão de que é o advogado do correspondente que lhe está escrevendo. A precisão comercial deve ter sempre um ar casual e despreocupado — o da conversa dum homem inteligente.

(pág. 11 da Revista nº1)

«Correspondência em inglês»

Escreve-se sempre em breves palavras — nas mais breves que seja possível — a uma casa inglesa, e desenvolvidamente a uma casa americana. Os ingleses querem ver tudo depressa; os americanos querem ver tudo.

(pág. 20 da Revista nº1)

A uma firma inglesa, que não seja individual, abre-se a carta com «Dears Sirs», e fecha-se com «Yours faithfully». A uma casa americana nas mesmas condições, abre-se a carta com »Gentlemen», e fecha-se com «Yours very truly». No caso de firmas individuais, a diferença de fecho permanece, mas a abertura é a mesma — «Dear Sir» — para inglês e para americano.

(pág. 20 da Revista nº 1)

«Correspondência em francês»

Uma carta em francês nunca fecha com a inclusão da palavra «considération» quando seja para iguais ou para superiores. «Considération» é só para inferiores. O equivalente francês do emprego português da palavra «consideração» é o emprego ou de «salutations distinguées» ou de «sentiments distingués». O ponto é digno de referir-se porque há até muitos franceses que o ignoram.

(pág. 23 da Revista nº 1)

*in «Textos para dirigentes de empresas» CINEVOZ, 1969.

MARIA DA GRAÇA BALARDIM *

PARA ONDE FOI O CLIENTE?

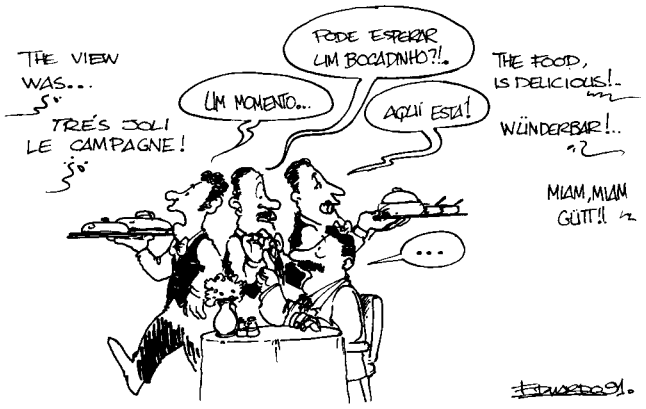
A imagem imponente do hotel invocava uma sensação de sobriedade e confiança. O largo saguão e a decoração grave lembravam a tradição do estabelecimento.

O recepcionista reflectia no olhar o marasmo que invadira o hotel, passada a alta temporada, quando a amplidão do restaurante passa despercebida, dado o grande afluxo de clientes.

Quebrando a monotonia da noite de domingo, chega o senhor António Borges que ficará em serviço, por uma semana. É acolhido com sorrisos e simpatia pelo recepcionista.

No dia seguinte, o hotel amanhece outro. Um grupo de turistas estrangeiros, recém-chegados, vem preencher o espaço ocioso e tomar a atenção dos empregados que, freneticamente, procuram satisfazer-lhes todos os desejos.

À hora das refeições, a agitação é total. O restaurante, agora repleto, parece tornar-se pequeno, enchendo-se de flores e luzes, pratos alegres e sofisticados. O senhor António Borges passa a ser tratado como um cliente sem importância, servira apenas para tirar o empregado da apatia em que estava e a simpatia e sorrisos do seu acolhimento transformaram-se em desatenção. Às refeições, quando não é esquecido a um canto, enquanto os outros clientes são servidos sofregamente pelos empregados que se esmeram em atendê-los, não há lugar para ele no interesse dos empregados ou no restaurante: as mesas estão todas reservadas. «Pode esperar um bocadinho?», sugere o sorridente recepcionista, animado com a movimentação extemporânea, «Ou então petisca alguma coisa no bar?!».



A euforia dura dois dias e acaba com a ida dos clientes «especiais». Passado o alvoroço, o hotel retoma o ritmo grave e sóbrio de Outono. Quando então o empregado resolve voltar sua atenção àquele senhor, cliente nada especial, deixado esquecido em meio a tão ilustre grupo de turistas, ele já lá não está. Também já se fora, discreto como a atenção que recebeu.

No entanto, este é o cliente de todo o ano, de todas as épocas e estações. É o cliente fiel, ou, quem sabe, era. Quando lá chegou, naquela noite de domingo, tudo o que esperava receber era apenas atenção, que pouco custa, que todos gostamos de receber e que o atendedor, no exercício de sua actividade profissional, deveria dispensar.

O funcionário do hotel talvez pensasse que ele era uma pessoa paciente, que não cria problemas. Enganou-se! Este é o cliente que nunca mais volta.

* Psicóloga Clínica.

MARIA CRISTINA NEVES *

TIRE O PESO DAS SUAS COSTAS

Segundo dados estatísticos da OIT (Organização Internacional do Trabalho), de cada 5000 acidentes do trabalho, 2836 referem-se à lombalgia, ou seja, lesões na região lombo-sacra, da coluna vertebral.

Isto corresponde a 56,72% dos acidentes e são, em sua grande maioria, devidos a levantamentos manuais de carga, feitos de forma incorrecta.

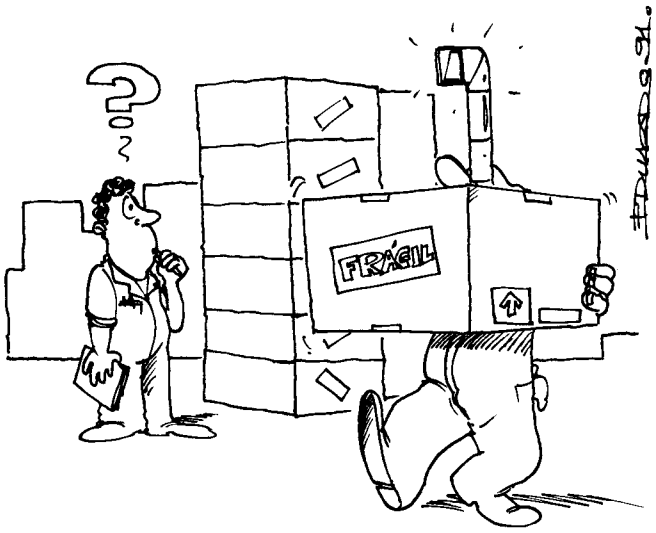
Muitos acreditam que a habilidade de levantamento de um indivíduo está relacionada com a sua altura ou peso. Isto não é verdade!

Muitas vezes, um homem pequeno pode erguer objectos pesados, com segurança, enquanto outro, alto e forte, pode não conseguir fazê-lo e acabar sofrendo sérias lesões.

É praticamente impossível estabelecer limites definidos quanto ao peso ideal de carga que o indivíduo pode movimentar. Contudo, existem algumas regras que devem ser lembradas.

1 Considerar o tamanho/peso e forma do objecto a ser carregado.

2 Nunca remover uma carga superior à sua capacidade; neste caso, é conveniente solicitar o auxílio de outra pessoa ou utilizar equipamento mecânico (talhas, empilhadeiras, etc.) a fim de erguerem o objecto, segura e confortavelmente.



3 Examinar as condições do piso em redor, que deve estar limpo, sem lixo, óleo ou água, a fim de evitar escorregões ou quedas; também é importante observar a rota de transporte proposta, removendo quaisquer obstáculos.

4 Os pés devem ser plantados solidamente e tão perto do objecto quanto possível, sendo que um pé deve ficar ligeiramente à frente do outro para que se consiga maior estabilidade.

5 Flexionar as pernas 90% no joelho e abaixar, mas sem ficar de cócoras; faz-se o dobro do esforço para se levantar, quando de cócoras.

6 Deixar as costas o mais direitas possível, de forma que a coluna vertebral actue como uma autêntica coluna de sustentação e as pernas, analogamente, como as molas de elevação.

7 Dobrar os quadris, não o meio das costas. Se, durante o levantamento, estivermos com as costas arqueadas, como «lombo de gato», e com as pernas estendidas, a coluna vertebral será solicitada de maneira desfavorável, e, com o tempo, uma hérnia discal ou lombalgia poderá surgir.

8 Agarrar o objecto com firmeza, mantendo-o neste estado durante o levantamento e quando voltar ao chão, novamente.

9 Endireitar as pernas para levantar o objecto e, ao mesmo tempo, colocar as costas na posição vertical.

10 Nunca carregar uma carga se não puder ser visto, totalmente, o que está à frente.

*Pedagoga e Assistente-Técnica da Subdivisão de Estudos Sociais, da D.O.S. do SESI de S. Paulo.

ANA PAULA G. PEDRO *

O QUE TODAS AS CHEFIAS DEVEM SABER SOBRE GESTÃO DE *STOCKS*

Pode parecer-nos, à partida, um pouco complicado, uma empresa prever quanto vai vender ou consumir. Mas não é.

Tomemos como exemplo o nosso próprio automóvel. Para percorrer determinada distância sem parar, 200 km, por exemplo, temos o cuidado de o abastecer previa-

mente com gasolina. Podem então ocorrer três situações:

1º metemos gasolina em excesso e temos de fazer o percurso com o carro mais pesado, gastando mais gasolina e andando lentamente;

2º metemos a gasolina de que necessitamos, na quantidade exacta e só temos de reabastecer após percorrermos 200 km;

3º metemos pouca gasolina e ficamos parados no meio do caminho.

Qual a situação mais vantajosa? É claro que é a segunda, pois calculámos à partida quanto é que o nosso automóvel consumia ao quilómetro.

O mesmo se passa com as empresas: para saberem quanto armazenar, devem fazer cálculos prévios do que vão vender ou consumir, baseando-se em valores reais dos períodos anteriores ou fazendo estudos de mercado.

MAS O QUE SÃO OS *STOCKS* AFINAL?

Stocks ou existências, são quantidades de produtos, artigos, mercadorias, armazenadas por determinado período de tempo, tendo por finalidade:

- o consumo interno da empresa;
- a procura por parte dos clientes.

OBJECTIVOS DE UMA BOA GESTÃO DE *STOCKS*

A partir do momento em que prevemos quanto é que vamos vender ou consumir, devemos dar a nós próprios uma certa margem para dúvidas. Isto porque nunca conseguiremos calcular as quantidades exactas da procura, a não ser que a empresa produza segundo encomendas bem definidas dos seus clientes.

A nossa dúvida é: ter muita ou pouca quantidade armazenada?

VANTAGENS DAS GRANDES QUANTIDADES

- Obtenção de Descontos de Quantidade junto dos fornecedores;
- Não é preciso encomendar tantas vezes;
- A manutenção dos produtos em armazém fica mais barata;
- Existe menor possibilidade de ruptura de *stocks*.

VANTAGENS DAS PEQUENAS QUANTIDADES

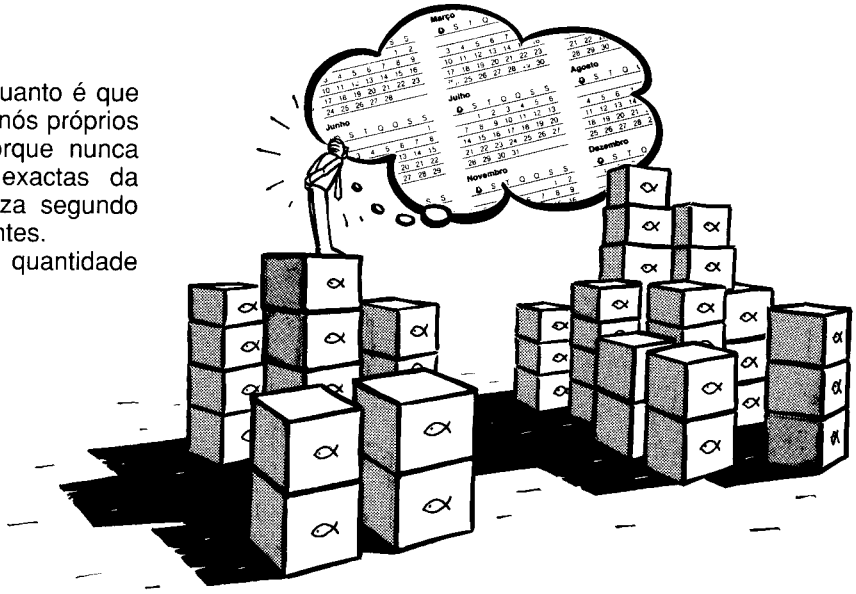
- Economia de espaço de armazenagem;
- Economia de capital: há menos dinheiro empatado em *stocks*;
- Menor número de quebras;
- Menos possibilidade de «monos».

A razão de ser de uma boa gestão de *stocks*, está em saber **EQUILIBRAR** as quantidades em *stock*, tentando obter o máximo de vantagens e por forma a conseguir:

— evitar rupturas de *stock*;
— obter bons preços de compra;
— recuperar rapidamente o capital empatado;
— evitar quebras e «monos»;
— satisfazer os nossos clientes.

STOCK DE SEGURANÇA

Quando tentamos prever o que se vai vender ou



consumir, normalmente o que conseguimos apurar é um número aproximado do que se vai gastar. Imaginemos que esse número é 100. Então, o que teremos de armazenar é:

100 + Margem para Dúvidas

Neste momento só nos falta saber de quanto é a margem para dúvidas e este dado depende muito do tipo de produtos que transaccionamos. Basicamente levamos em conta os seguintes factores:

— Aumento não esperado da procura;
— Atraso nas entregas dos fornecedores;
— Produtos danificados no transporte ou no armazém (quebras).

Portanto, para estarmos preparados para qualquer destas situações e dependendo do tipo de produto, em vez de termos só 100 unidades em *stock*, devemos ter, por exemplo:

100 + 20

A esta quantidade que cobre a nossa «margem para dúvidas» chama-se na realidade ***STOCK* DE SEGURANÇA**.

No caso do nosso exemplo, o *stock* de segurança é de 20 unidades.

CUSTO TOTAL DOS PRODUTOS EM ARMAZÉM

Quanto nos custam os produtos à saída do nosso armazém?

Devemos levar em conta três componentes de custo:

a) Custo de aquisição;
b) Custo de realização de encomenda;
c) Custo de posse de *stocks*.

a) Custo de Aquisição = Nº Unidades Compradas x Preço Unitário;

b) Custo de Realização de Encomenda = Soma de todos os custos relacionados com as encomendas aos Fornecedores.

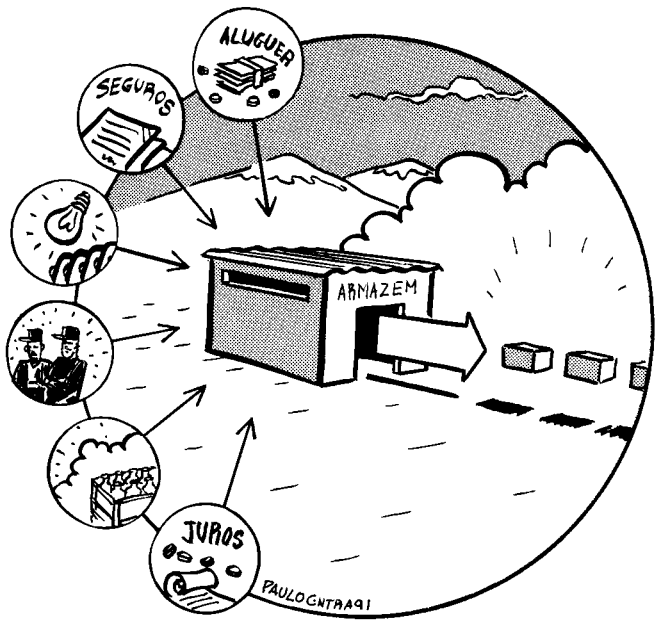
Desta soma fazem parte:

- gestão administrativa dos *stocks*;
- funcionamento do *stock* de compras e secretariado;
- deslocações dos compradores;
- transporte dos produtos;
- seguros;
- etc, incluindo remunerações das pessoas envolvidas.

c) Custo de Posse de Stocks = Soma de todos os custos relacionados com os produtos em Armazém.

Desta soma fazem parte:

- aluguer ou amortização do valor de compra dos armazéns;
- seguros;
- iluminação e aquecimento;
- custo de movimentação e manutenção de produtos;
- encargos com o pessoal de armazém;
- juro do capital imobilizado em *stock*.



Em resumo, não devemos pensar que o nosso custo é simplesmente o Custo de Aquisição, como à primeira vista pode parecer. O custo total dos produtos à saída do armazém corresponde à soma: Custo de Aquisição + Custo de Realização de Encomenda + Custo de Posse de *Stocks* = CUSTO TOTAL.

Como se vê, o Custo de Aquisição pode ser facilmente calculado, o que não acontece com os outros dois.

No entanto, existem já estudos realizados que nos dão percentagens aproximadas do valor destes custos.

Assim, para o Custo de Realização de Encomenda, as despesas atingem 3 a 5% do valor médio dos *stocks*, enquanto que para o Custo de Posse de *Stocks* essa percentagem eleva-se a 30 a 50%, conforme as empresas.

Isto quer dizer que, se uma empresa tiver determinado nível de *stocks* cujo valor médio ao longo do ano seja de 5000 contos, essa empresa deverá contar com mais 150 a 250 contos de Custo de Realização de Encomendas e com mais 1500 a 2500 contos de Custo de Posse de *Stocks*, a imputar ao longo desse ano.

ROTAÇÃO DE *STOCKS*

Pelo que temos vindo a analisar, vemos que os *stocks* são de facto uma componente bastante pesada na gestão de qualquer empresa, não só porque imobilizam capital, mas porque implicam igualmente outras despesas.

Por forma a minorar o Custo Total dos *Stocks*, as empresas têm de fazer «rodar» as suas Existências, recuperando o mais rápido possível o capital empatado para o poderem reinvestir em novas compras.

A ROTAÇÃO DE *STOCKS*: Tem como objectivo determinar o número de vezes que o *stock* gira face ao montante anual de vendas

INDICADORES:

$$\text{Coeficiente de Rotação} = \frac{\text{Quantidade Vendida Anualmente}}{\text{Quantidade de } \textit{Stock} \text{ Final}}$$

$$\text{Duração do } \textit{Stock} \text{ (em meses)} = \frac{12 \text{ meses}}{\text{Coeficiente de Rotação}}$$

$$\text{Duração do } \textit{Stock} \text{ (em dias)} = \frac{12 \text{ meses} \times 30 \text{ dias}}{\text{Coeficiente de Rotação}}$$

Exemplo prático:

Se uma empresa vender anualmente 50.000 contos e o valor do seu *stock* final for de 5000 contos, o coeficiente de rotação é de:

$$\frac{50000}{5000} = 10$$

E a duração do *stock* será:

em meses: $\frac{12}{10} = 1{,}2$ meses

em dias: $\frac{12 \times 30}{10} = 36$ dias

Podemos concluir que, neste caso, a empresa tem uma boa Rotação de *Stocks*, pois o Coeficiente de Rotação indica-nos que o *stock* gira 10 vezes durante o ano, ou seja, recuperamos e voltamos a investir o nosso capital 10 vezes no ano.

Quanto mais rápida for a Rotação de *Stocks* melhor será a situação da empresa neste sector.

O Coeficiente de Rotação nunca deve ser menor do que 2, rodando o *stock* pelo menos 2 vezes ao ano.

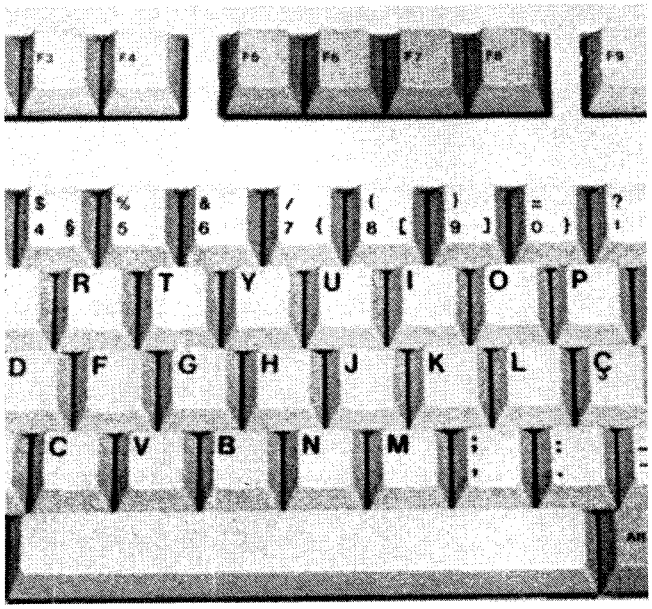
O óptimo será fazer rodar o *stock* à medida da produção ou da venda. Voltando ao nosso exemplo do automóvel, o ideal é «meter gasolina» na quantidade exacta daquilo que consumimos!

* Directora de Serviços da Associação de Comerciantes do Distrito de Setúbal.

CARLOS NABAIS*

LOTUS 123

(3.ª Parte)



Chegámos à terceira e última parte deste artigo. Esperamos que tenha sido útil para os leitores. Será importante ao leitor que tenha agora contacto com o artigo, ler antes as 1ª e 2ª partes, que saíram nos nºs 16 e 17 da DIRIGIR.

1. APLICAÇÃO

O LOTUS 123 permite-nos, ainda, conceber vários tipos de gráficos. O *menu* do LOTUS 123 contém uma lista de subcomandos usados para construir gráficos, para chegar ao *menu* gráfico basta escrever */Graph* ou */G* em modo *Ready*.

Consideremos os seguintes dados.

	A	B	C	D	E	F
1						
.						
.						
.						
.						
18						
19		CALCULO DOS RACIOS			N	N+1
20						
21						
22		LIQUIDEZ IMEDIATA		(1)	0.32	0.19
23		LIQUIDEZ REDUZIDA		(2)	1.27	0.58
24		LIQUIDEZ GERAL		(3)	2.02	0.81
25		SOLVABILIDADE		(4)	1.62	0.65
26		AUT.FINANCEIRA		(5)	4	2.69
27						

Fig. 1

E passemos à concepção de alguns gráficos referentes aos anos n e n+1.

1) Escolha do tipo do gráfico

Escrever */GT*

- No *menu Type* escolher por exemplo *Bar*

2) Definição de *RANGE*

X--D22..D26

A--E22..E26

B--F22..F26

3) Carregar em *V* para ver o gráfico.

— O gráfico está sem legendas e sem títulos

- No *menu OPTIONS/LEGEND*

Em *Enter Legend for A range* escrevemos n

Em *Enter Legend for B range* escrevemos n+1

— O gráfico ficará completo se lhe dermos um título.

- No *menu options* escrevemos *T (Titles)*

— *first*

Escrevemos «Análise Financeira»

— *second*

Escrevemos «Rácios»

— *X-axis*

Escrevemos «Tipos de Rácios»

4) Escolhemos o comando *Quit* e de seguida carregamos em *V* para ver o gráfico.

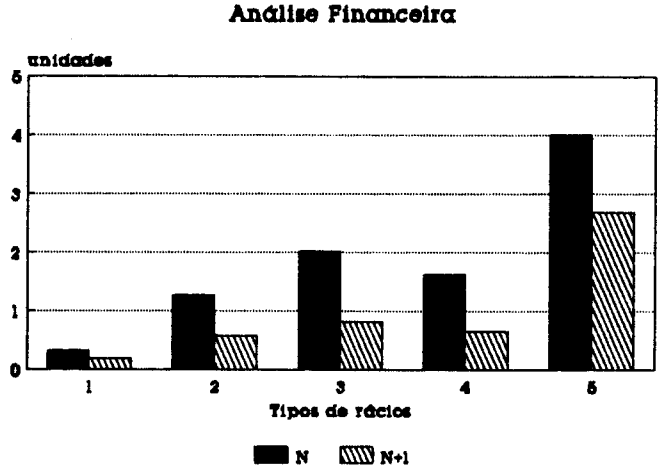


Fig. 2

Se o leitor quiser eliminar o gráfico anterior e fazer outros carregue em:

RESET — elimina todas as definições do gráfico.

De seguida pode definir outra *RANGE* e escolha outro tipo de gráfica

Se quiser gravar um gráfico e iniciar outro utiliza-se o comando *Graph Name*. Carrega-se em *Create* e o programa pede o nome. Escrevemos por exemplo «ANA FINA».

2 APLICAÇÃO

O LOTUS 123 possui uma série de funções muito úteis em aplicações financeiras. Estas funções são úteis no domínio da gestão financeira.

O objectivo desta aplicação consiste em ensinar o modo de utilização destas funções financeiras.

1 Foram depositados 500.000$00, com juros capitalizáveis pelo prazo de *n* anos.

Sabendo que os depósitos são remunerados à taxa anual de 18% e que o valor acumulado é de 1.143.878$00, calcule o prazo *n*.

Resolução:

@CTERM (taxa de juro, valor acumulado, valor inicial)
@CTERM (o.18, 1143.878, 500.000) = 5 anos

2 Qual é o valor acumulado por uma anuidade constante e postcipada de 50.000$00, à taxa de juro de 20%, durante 8 anos?

MEDIATECA
DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Resolução:

@FV(prestação, taxa de juro, prazo)
@FV(50.000, 0.2, 8) = 824.954$00

3 Um comerciante pretende amortizar durante 8 anos e à taxa anual de juro composto de 20%, um empréstimo de 2.000.000$00.

Qual o montante da anuidade constante a pagar?

Resolução:

@PMT(valor do empréstimo, taxa de juro, prazo)
@PMT(2000000, 0.2, 8) = 521.218$00

4 Com base no exemplo 2 pretende-se calcular o prazo.

Resolução:

@TERM(prestação, taxa de juro, valor acumulado)
@TERM(50000, 0.2, 824954) = 8 anos

5 Com base no exemplo 3 pretende-se calcular o valor do empréstimo.

Resolução:

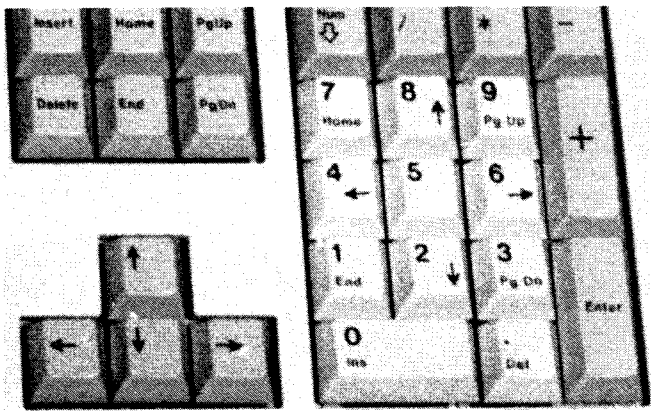
@PV(prestação, taxa de juro, prazo)
@PV(521218, 0.2, 8) = 2.000.000$00

6 Com base no exemplo 1 pretende-se calcular a taxa de juro do depósito.

Resolução:

@RATE(valor acumulado, valor inicial, prazo)
@RATE(1143878, 500000, 5) = 18%

7 Uma das maneiras de avaliar investimentos é recorrer ao cálculo do valor líquido actualizado.



O LOTUS 123 usa a seguinte função:

@NPV(TAXA, LISTA)

A lista representa o rendimento do investimento.

Consideremos o seguinte exemplo:

Há três alternativas para a aplicação 10.000.000$00:

A — Aquisição de um edifício que rende 500 contos no primeiro ano. O rendimento aumentará 20% todos os anos.

B — Compra de um autocarro que renderá 800 contos no primeiro ano. O rendimento aumentará 12% anualmente.

C — Compra de uma máquina para alugar que renderá 900 contos no primeiro ano. O rendimento aumentará 6% anualmente.

Antes de usar a função NPV construímos a seguinte folha e cálculo para 8 anos à taxa de 14%.

	A	B	C	D	E	F
1						
2	A	20%	PROJECTO DE INVESTIMENTO (EM CONTOS)			
3	B	12%				
4	C	6%				14%
5			ALTERNATIVAS			
6						
7		ANO	A	B	C	
8						
9		1990	500	800	900	
10		1991	600	896	954	
11		1992	720	1003.52	1011.24	
13		1993	864	1123.94	1071.91	
14		1994	1036.8	1258.82	1136.23	
15		1995	1244.16	1409.87	1204.40	
16		1996	1492.99	1579.06	1276.67	
17		1997	1791.59	1768.55	1353.27	
18						
19	VALOR ACTUAL		4227.83	5281.14	4964.19	
20						

Fig. 3

Em que:

C10 = +(1+$B$2)*C9

D10 = +(1+$B$3)*D9

E10 = +(1+$B$4)*E9

O restante das linhas é preenchido recorrendo ao comando *Copy*, com base em C10, D10 e E10.

Finalmente, recorremos à função NPV para determinar o valor actual:

C19 = @NPV($F$4, C9..C16) = 4227.831 Contos

D19 e E19 é o resultado do *COPY* de C19.

D19 = @NPV($F$4, D9..D16) = 5281.147 Contos

E19 = @NPV($F$4, E9..E16) = 4964.198 Contos

A melhor alternativa seria a B.

3 APLICAÇÃO

Nesta aplicação estudamos o comando *QUERY*; onde se pode achar, eliminar e copiar certas partes da base de dados.

Na utilização do comando *QUERY* devemos levar em conta o seguinte:

— Os comandos *Input*, *Criterion* e *Output* definem as «ranges»;

— O comando *Extract* actua sobre a base de dados.

Se quisermos extrair as dívidas inferiores a 50 contos com base na seguinte folha de trabalho:

Escrevíamos A22: DIVIDA, A23: +C5<50 , A24: CLIENTES e B24: DIVIDA

Os comandos seriam:

/DQ
C--definição da range de critério
A22..A23
I--definição da range de entrada
A4..F12 <Return>
O--definição da range de saída
A24..B24
E-- O LOTUS 123 extrairá todos os clientes cujas dívidas forem inferiores a 50 contos.

	A	B	C	D	E	F
1						
2			CLIENTES DA EMPRESA X(EM CONTOS)			
3						
4	Nº	CLIENTES	DIVIDA	DUVIDOSA		LOCAL
5	1	SOUSA	20	S		LISBOA
6	2	FONSECA	30	S		COIMBRA
7	3	SILVINO	78	S		SETUBAL
8	4	SAMUEL	50	N		ALENQUER
9	6	SOUSA	30	S		LISBOA
10	7	FONSECA	20	N		COIMBRA
11	8	PACHECO	10	S		GOUVEIA
12	9	FONSECA	70	S		COIMBRA
13						
14						

Fig. 4

	A	B	C	D	E	F
1						
2			CLIENTES DA EMPRESA X(EM CONTOS)			
3						
4	Nº	CLIENTES	DIVIDA	DUVIDOSA		LOCAL
5	1	SOUSA	20	S		LISBOA
6	2	FONSECA	30	S		COIMBRA
7	3	SILVINO	78	S		SETUBAL
8	4	SAMUEL	50	N		ALENQUER
9	6	SOUSA	30	S		LISBOA
10	7	FONSECA	20	N		COIMBRA
11	8	PACHECO	10	S		GOUVEIA
12	9	FONSECA	70	S		COIMBRA
13						
14						
.						
.						
22	DIVIDA					
23		1				
24	CLIENTES	DIVIDA				
25	SOUSA	20				
26	FONSECA	30				
27	SOUSA	30				
28	FONSECA	20				
29	PACHECO	10				
30						

Fig. 5

* Escritor e investigador; Autor de obras nas áreas de Contabilidade e Finanças; Professor no Colégio Valsassina.

ENG. J. R. H. ROCH*

TORNE MAIS SUAVE O TRABALHO DE MÁQUINA DE ESCREVER

Apesar de «datado», este artigo pareceu-nos importante. Hoje não será apenas a máquina de escrever, mas o computador. No entanto, os preceitos básicos mantêm-se. O que prova que as novas tecnologias não são assim tão difíceis de integrar.

Se lhe doem, com frequência, os rins, as costas ou o pescoço, ou se lhe doem os antebraços e os dedos, de tal forma que não possa continuar a trabalhar com a máquina de escrever, por força tem que existir alguma causa para isso. Se não descobre a maneira de aliviar esses padecimentos deverá descansar um pouco. Com o intuito de auxiliar a resolver o seu problema, redigimos as seguintes instruções, que ajudarão a ser menos penoso o seu trabalho.

Assentos

O seu posto de trabalho precisa de uma especial atenção. As cadeiras utilizadas correntemente são inadequadas. Um assento ligeiro, liso, ligeiramente côncavo e com o seu bordo dianteiro virado para baixo, proporcionará uma cómoda posição, distribui por igual o peso do corpo e o rebordo dianteiro impede o corte da circulação do sangue nas pernas. As almofadas de esponja de borracha ou de material sintético são muito práticas, até mesmo no Verão.

Utilize, ao sentar-se, toda a superfície do assento; não se sente, somente, sobre o bordo dianteiro do mesmo ou carregando todo o peso do corpo sobre a parte posterior, o que faz elevar todo o corpo, de tal forma que as coxas ficam altas e os pés levantados, o que obrigaria a colocar sob os mesmos um tapete grosso ou um apoio em forma de banqueta. Não ponha os pés debaixo do assento nem cruze as pernas uma sobre a outra.

Sente-se direita, mas sem rigidez, e apoie o tronco contra o encosto, que deverá ter certa flexibilidade e ser o mais amovível possível e com o bordo superior num plano um pouco mais inferior que a base das omoplatas. Mantendo os braços relaxados e os antebraços próximos, dever-se-á poder tocar, com a polpa dos dedos, a parte central do teclado da máquina de escrever. Não force os pulsos a curvarem-se. Escreverá, deste modo, com mais facilidade.

A sua mesa para máquina de escrever

Deverá ter uns 68 cm de altura. As mesas de 78 cm de altura são completamente inapropriadas. Pode-se elevar a posição da máquina de escrever mediante a colocação de uma base de feltro entre o tampo e a máquina de escrever. Isto amortecerá, igualmente, o barulho da máquina. Dever-se-á limpar o feltro, ao menos uma vez por semana, eliminando todo o pó acumulado sobre o mesmo. A parte do feltro coberta de borracha deverá ficar para cima. No caso em que, devido à colocação do feltro, a máquina fique em posição algo elevada, poderão encurtar-se as pernas da mesa ou elevar um pouco o assento. Neste caso poderá compensar a elevação dos pés colocando, debaixo deles, um suporte. Não menospreze estas normas com respeito à altura e características das mesas e cadeiras empregadas no trabalho de escrever à máquina. A mesa para a máquina de escrever deve ser suficientemente robusta para que não oscile enquanto se trabalha sobre ela. No caso do tampo da mesa ser pequeno pode ampliar-se por meio de um tampo suplementar de abas, ou mesmo por meio do aumento do tampo para o seu lado direito com outro fixo. A desordem é sempre desagradável. Coloque bem ordenadas todas as classes e tamanhos de papel que emprega para o seu trabalho, separando-os por meio de cartolinas ou outros objectos apropriados. Conserve igualmente a ordem quando execute trabalhos urgentes: desta maneira, terá sempre à mão, e no seu lugar, o material de trabalho. O papel de cartas, o químico, os sobrescritos, etc., deverão estar sempre no seu lugar, ao alcance da mão.

A sua máquina de escrever

Agradecer-lhe-á o estar sempre perfeitamente cuidada. Deverão ser seguidas, à risca, todas as instruções sobre o seu manejo. Procure tocar as teclas sempre com a mesma força, a fim de conseguir sempre uma escrita regular e com a mesma intensidade de impressão. Observe qual das posições do regulador de impressão é a adequada ao seu ritmo e força de carregar nas teclas. Dê a volta à fita com frequência a fim de que a metade recém-utilizada tenha tempo de se recuperar, aumentando desta maneira a duração da mesma. Limpe a sua máquina diariamente. Procure que não caiam restos de borracha no interior da máquina. Utilize os dispositivos que lhe poupem trabalho e tempo como, por exemplo, o tabuleiro decimal, a alavanca de entrada e propulsão do papel e os marginadores.

O texto a copiar

Não se deve colocar, como é hábito, junto ao lado esquerdo da máquina. A distância deverá ser a suficiente para que permita ler um manuscrito a lápis, sem esforço. Ao encontrar-se o texto sobre o tampo da mesa vê-se forçada a inclinar a cabeça e o corpo para a frente a fim de poder ler com mais facilidade; isto origina ser

obrigada a separar o tronco do encosto perdendo o apoio. Produzir-lhe-á fadiga e dor, se persistir nesta posição. Se, além disto, o manuscrito é estenografado, aumentam as dificuldades, considerando-se que este tipo de texto a copiar é inadequado para a sua transcrição directa para a escrita mecanografada pela sua dificuldade de leitura.

Apesar disto, existe um aparelho muito apropriado para a leitura de toda a classe de textos, e que consiste num pequeno suporte, que poderá estar seguro à parede ou sobre o tampo da mesa. Neste último caso, será provido dum amortecedor de vibrações, situado detrás da máquina e num plano superior a ela, mas inferior ao nível dos olhos. Este aparelho evitará uma desnecessária e incómoda torsão do tronco e da cabeça e portanto o cansaço devido a ela.

A luz do dia

Deverá penetrar, sendo possível, do seu lado esquerdo e de trás para evitar sombras incómodas. No caso da luz incidir dos dois lados da cara, produzirá, com a continuação, um incómodo para os olhos, pela grande diferença que existirá entre a luz que ilumina lateralmente o escrito e a luz exterior que penetra pelas janelas. É conveniente que a mesa se encontre perto da janela, distância que não deverá ser inferior a um metro. A distância correcta será, aproximadamente, a mesma que corresponde à altura da janela onde entra a luz.

A luz eléctrica

Deverá iluminar perfeitamente o texto a copiar e o que se está a escrever, procurando que não se formem zonas de sombra sobre os mesmos nem possa produzir reflexos incómodos para a vista. Não bastará, geralmente a luz geral da divisão, devendo procurar-se que esta luz não incida sobre os olhos da pessoa que escreve à máquina. O encandeamento produzido por uma lâmpada ou seus reflexos tiram visibilidade e produzem fadiga nos olhos.

Ventilação e temperatura agradáveis

São, naturalmente, necessárias. Mas não é conveniente que se esteja perto demais de janelas ou de radiadores acesos. O frio do chão poderá evitar-se mediante o uso de um pequeno tapete de material isolante. São recomendáveis a cortiça ou a lã, menos a fibra e o sisal.

As pausas e o tempo livre

Servem para descansar. Para isto dever-se-á dispor duma divisão bem ventilada. Depois do trabalho é necessário, para eliminar a rigidez dos músculos, um pouco de relaxamento. Deixe, durante este tempo, os braços, mãos e dedos em repouso. Nos descansos longos poderá distrair-se fazendo *tricot*, jogando ténis ou pingue-pongue, mas sem se exceder. Também deverá variar de desporto, a fim de que todos os músculos entrem em jogo.

Quando trabalhe com um aparelho de ditar ou com ditado directo deverá interromper o trabalho, de vez em quando, para exercitar a parte do corpo que se encontra em repouso durante a realização de tal trabalho.

*Artigo publicado na revista *Escritório*.

FILIPE DIDELET PEREIRA *

A PREPARAÇÃO E A EFICÁCIA DA MANUTENÇÃO

(2.ª Parte)

Após se ter, na 1ª parte deste trabalho publicado na DIRIGIR nº 17, caracterizado alguns problemas típicos que se põem ao Serviço de Preparação e Métodos de Manutenção no seu relacionamento com outros serviços da empresa, vamos, nesta 2ª parte, analisar alguns aspectos relacionados com o funcionamento interno daqueles serviços que condicionam a sua actuação.

ASPECTOS INTERNOS

Dividiremos esta análise em três partes. A primeira tratará de aspectos meramente organizativos ao nível das estruturas e dos circuitos de funcionamento; a segunda focará alguns aspectos relacionados com a informatização da Manutenção, situação muito em foco no momento actual; finalmente, na 3ª parte, será abordado o problema da documentação que, pela sua especificidade ou dimensão, não é de transferência rápida e barata para o sistema informático.

I - ORGANIZAÇÃO

a) Um dos factores importantes no funcionamento dos Serviços de Preparação e Métodos da Manutenção é a coesão da equipa que os constitui. Deve-se pensar que, independentemente da função principal que desempenhem, todos os técnicos que integram a equipa são, ou deverão ser, de formação inicial Preparadores de Trabalho e, por isso, deverão manter ao longo da sua vida profissional um nível de polivalência que lhes permita, em qualquer altura e apesar de exercerem normalmente uma dada função, exercer qualquer função.

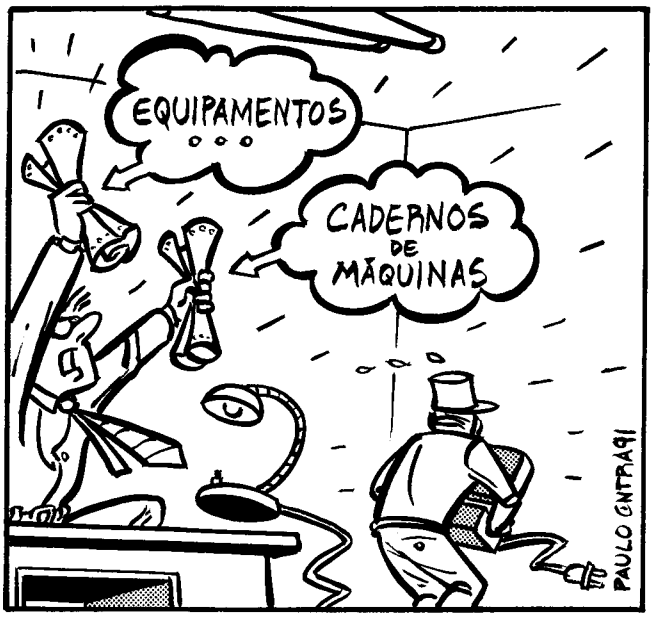
Pensamos, por isso, que não deverá existir demasiada divisão entre os diversos sectores da Preparação e Métodos, porque a existir, ela dificulta o diálogo e a colaboração, por um lado, e provoca desconhecimento por parte de uns sectores em relação aos outros no que respeita a processo de trabalho e meios utilizados, por outro.

b) No serviço de Preparação e Métodos deverão existir as funções de:

- Preparação
- Métodos e planeamento
- Ordenamento (facultativo)

Para além do que ficou dito na 1ª parte, deve-se acrescentar que na função de Preparação deverá estar incluída a inspecção por controlo de condição, quando exista, e que a função de ordenamento tem a seu cargo a gestão dos armazéns de reservas, a gestão de ferramentaria e a verificação dos prazos de entrega dos materiais encomendados.

Esta função aparece, por vezes, dispersa por outros serviços da empresa, daí a menção do facultativo que acima se fez. Como exemplo, é vulgar que a gestão dos armazéns de reserva esteja a cargo dos Serviços de Aprovisionamentos, que a gestão da ferramentaria esteja a cargo da Realização da Manutenção e que a verificação dos prazos de entrega dos materiais encomendados esteja a cargo dos Métodos (peças de reserva) ou de Preparação (encomendas pontuais).



De acordo com o que ficou exposto em a), deverá ser possível em determinados períodos, férias por exemplo, que um Preparador afecto apenas, em tempo normal, à Preparação, assuma também, por exemplo, o Planeamento dos trabalhos afectos à área para a qual costuma trabalhar.

Ou que acumule com a sua área de preparação uma outra durante esse período restrito.

c) A polivalência deverá cessar apenas quando se transite de especialidade (Mecânica-eléctrica, por exemplo).

d) Na Figura 1 exemplifica-se um organigrama de uma secção/serviço de Preparação e Métodos para um caso em que existe um número mínimo de seis preparadores (1 recepcionista, 1 da área eléctrica e 1 da área de instrumentação e electrónica e 3 mecânicos).

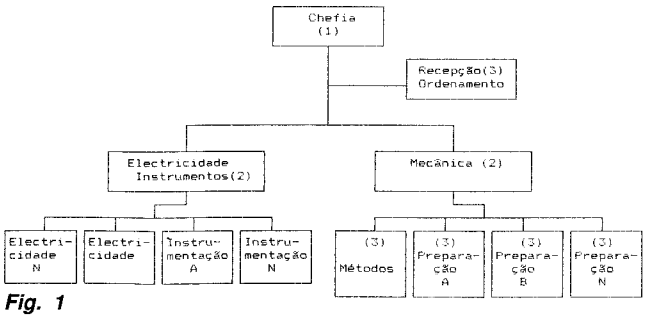
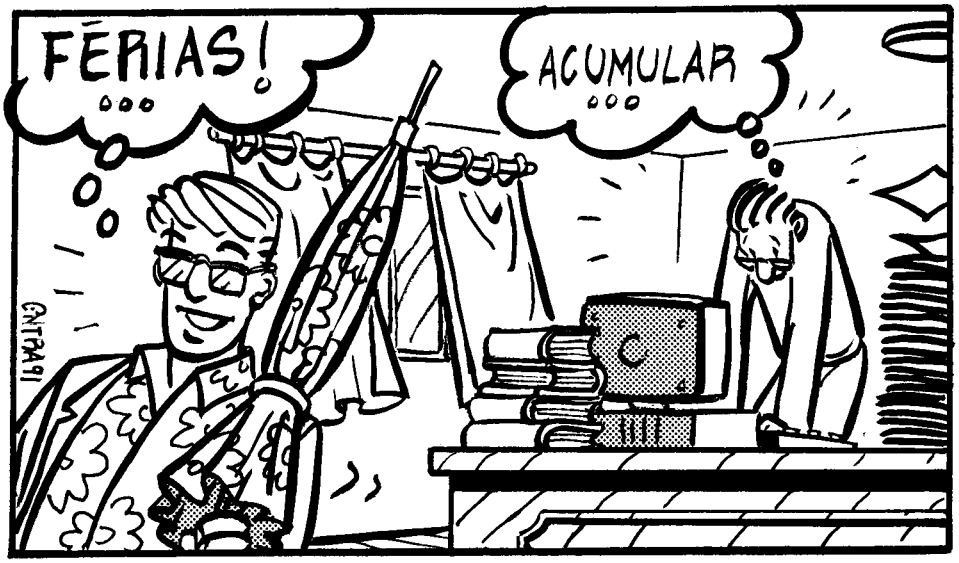


Fig. 1

Nível 1 - Quadro superior (profissional de engenharia)
Nível 2 - Encarregado
Nível 3 - Preparador

Note-se que no esquema da Figura 1, os preparadores da área de Electricidade/Instrumentos assumem a função de Métodos e Planeamento.

e) Quando a Realização faz o retorno da informação deve ser seleccionada e incluída, depois, no histórico dos equipamentos o mais depressa possível evitando-se retenções inúteis, por exemplo, ao nível da Recepção.



II - INFORMATIZAÇÃO

a) Um sistema informatizado de Manutenção deverá contemplar bases de dados referentes ao Pessoal da Manutenção, ao Planeamento, às Obras, ao Equipamento e à Afectação de Preparações-tipo aos diversos equipamentos.

b) No que respeita aos equipamentos, é conveniente criar no sistema informático duas bases de dados diferentes, uma de equipamentos e outra de cadernos de máquinas. Isto porque, normalmente, de entre todos os equipamentos são relativamente poucos (10 a 15%) aqueles que necessitam de mais informação para além da existente na folha de rosto (ou folha de características) do caderno de máquina manual. Para esses, e só para esses, criar-se-ia uma base de cadernos de máquina. Todos, esses e os restantes, constariam da base geral de equipamentos.

A diferença estaria em que, para os equipamentos que exigissem caderno de máquina, existiria uma referência na sua posição na base de equipamentos indicando que mais informação estaria disponível na base dos cadernos de máquina.

c) É importante, na base de equipamentos, prever espaço suficiente para cada posição para a indicação de cada característica pretendida assim como é importante que estejam indicadas todas as características necessárias.

III - DOCUMENTAÇÃO

a) É fundamental que, aquando da implementação do sistema informatizado da Manutenção, não se comece a desmembrar o sistema manual anteriormente existente antes de estarem criadas todas as condições no que diz respeito ao sistema informático. Para que não haja perdas de informação, os dois sistemas deverão coexistir durante a fase de implantação e implementação dos sistema informatizado. **Só após a verificação da substituição integral de funções do sistema manual pelo informático se deverá proceder à substituição daquele.**

b) Sem prejuízo do que ficou exposto em a), poder-se-á converter alguma informação fora do sistema informatizado por questões de rentabilidade porque poderá tornar-se demasiado dispendiosa a transferência, por exemplo, de certos manuais para dentro do computador. Nesse caso, esses manuais deverão ser conservados devidamente catalogados e arquivados junto do terminal de consulta.

c) De acordo com os pontos anteriores, numa hipotética base de cadernos de máquina deverá existir, para cada equipamento, uma lista de desenhos a ele respeitante da qual conste o número do desenho e a respectiva designação.

d) Os desenhos poderão, para evitar a sua transposição para computador, existir em microfilme no Gabinete de Projectos e, eventualmente, no Serviço de Preparação e Métodos. O Serviço de Preparação e Métodos deverá apenas poder visionar os desenhos cabendo a microfilmagem, sempre, aos Projectos.

e) Contudo, a impressão dos desenhos existirá apenas no Gabinete de Projectos. O Serviço de Preparação e Métodos requisitá-la-á sempre que necessário.

* Engenheiro.

ANDREW PETER LANCASTRE *

A GESTÃO E O MARKETING DE SERVIÇOS

Todos nós certamente já sentimos uma admiração muito especial pelo desempenho do maestro de uma orquestra que consegue, sem grande esforço aparente, levar-nos a apreciar trechos de uma bela música clássica, um tango sul-americano ou uma valsa vienense.

Mas o concerto representa apenas a confirmação de um trabalho de equipa na procura de se atingir o objectivo, através de uma estratégia própria, analisados que foram os pontos fracos, as condições de trabalho e ambientais, os equipamentos à disposição, o *timing*, as características do público espectador.

O gestor moderno tem forçosamente que entender esta linguagem e procurar o modo mais eficaz de criar uma equipa que o assista e complemente no desempenho dos vários «concertos» que tem que executar ao longo do ano, «concertos» que representam os objectivos de um plano estratégico, que teve certamente em conta os factores macroeconómicos, a concorrência, uma análise da sua própria empresa na detecção dos pontos fortes e fracos, os vários cenários possíveis e as estratégias específicas na procura de atingir os objectivos que geram o lucro que satisfaz os accionistas e garante a solidez da empresa.

Neste artigo vou apenas mencionar alguns dos pontos que considero essenciais ao gestor ter presentes no dia a dia e que, se satisfeitos, representam meio caminho andado para o atingir das metas da sua responsabilidade. A outra metade está intimamente ligada às suas características pessoais e à experiência adquirida ao longo dos anos, devendo no entanto ser objecto de análise periódica, no sentido de tentar estar sempre devidamente actualizado e de sistematicamente melhorar as áreas onde se sente mais fraco ou com menos conhecimentos.

Assim, e considerando que o plano estratégico já foi delineado e que os objectivos estão em consonância com a realidade da empresa, da sua concorrência e com a satisfação dos accionistas, há que meter mãos à obra para que os vários cenários imaginados e as respectivas estratégias possam ser implementadas no espaço de tempo que medeia entre a elaboração do plano e a sua execução:

ESTRUTURA

Representa um elemento essencial na execução do plano, e que deverá ter sido objecto de análise quando da sua elaboração. Para que se atinjam os objectivos é necessário contar com uma estrutura de pessoal que, se por um lado tem de incluir especialistas em determinadas áreas e os elementos que os apoiam, por outro deve ser racionalizada ao máximo, para que os custos fixos sejam reduzidos em favor dos custos variáveis, o que garante uma flexibilidade saudável para qualquer empresa.

Este é um exercício que todos os bons gestores devem ter presente, numa área que representa a maior riqueza de qualquer empresa e que por isso normalmente corresponde ao seu maior custo fixo.

DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Os elementos que constituem a estrutura de pessoal da empresa têm de perceber perfeitamente as várias actividades da sua responsabilidade, o seu lugar na organização e a quem reportam, e a finalidade das suas funções.

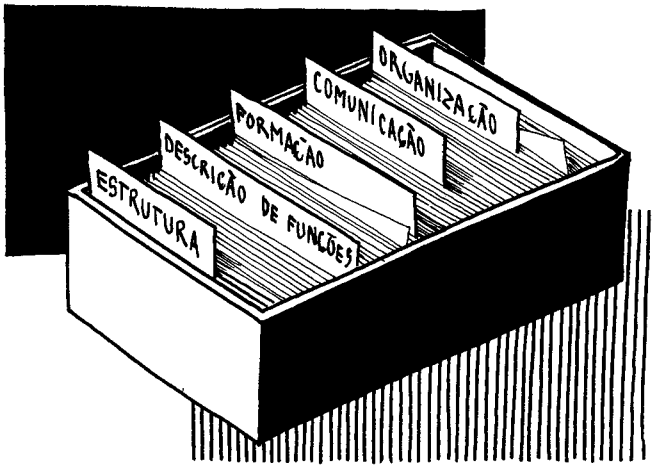
Como numa equipa de futebol, uma estratégia só pode ser montada se os seus elementos perceberem o que devem fazer no terreno de jogo, até onde devem ir e como, e quais as actividades principais que devem executar.

Um gestor moderno deve funcionar como um bom treinador de futebol; descentralizar e responsabilizar. A partir da altura em que os jogadores entram em campo, se a lição não tiver sido bem aprendida, se os executantes não estiverem perfeitamente cientes do papel a executar, se os objectivos a atingir e a estratégia a utilizar não forem totalmente do seu conhecimento, é pouco provável que o seu clube permaneça na primeira Divisão, e certamente nunca chegará a Campeão.

FORMAÇÃO

Analisada a estrutura e elaboradas as descrições de cargo do pessoal, é preciso verificar onde existem possíveis falhas na área do conhecimento ou experiência necessária para se atingirem os objectivos propostos no plano estratégico.

Essa análise determina um plano que em muitos casos deverá ser preenchido com formação na área do *Marketing* de Serviços que, em síntese, deverá levar cada elemento do pessoal a compreender que, seja onde for que desempenhe a sua função, a sua actuação é fundamental para a satisfação dos clientes, sejam eles internos ou externos.



COMUNICAÇÃO

Nunca é demais falar desta área e do seu papel vital na vida de uma empresa. Não só os seus elementos têm absoluta necessidade de conhecer as regras do jogo, aquelas que são impostas por lei interna ou externa — e para isso existem as circulares, as ordens de serviço, a notas informativas, as notas de reunião, etc. — como ainda as chefias têm de saber dar as suas instruções e receber as reacções de agrado ou desagrado da parte do seu pessoal, por forma a implementar, no mais curto espaço de tempo, as modificações necessárias à boa *performance* da empresa.

Novamente o *Marketing* de Serviços pode e deve assistir nesta área, onde normalmente as empresas, sem darem conta, não ligam a importância necessária.

Comunicar é falar, ler, escrever, mas não só. É também ouvir, saber ouvir, perceber que existem sempre pelo menos duas maneiras de encarar uma situação,

e que o monólogo é certamente o pior processo de as resolver.

Mas comunicar é também instruir e certificar-se que quem recebeu a instrução e a vai implementar percebeu bem o objectivo a atingir, e não ficou com dúvidas sobre a mensagem que recebeu.

A eficiência da Comunicação é finalmente medível pela percepção que fica no cliente em relação à imagem da empresa e das marcas e produtos que comercializa. Cada elemento do pessoal tem de perceber que uma ineficiente comunicação interna ou externa tem sempre reflexos negativos no cliente, e todo o esforço que possa ser despendido na sua melhoria, tem certamente consequências muito positivas no curto, médio e longo prazo.

ORGANIZAÇÃO

Uma característica imprescindível num gestor, seja qual for a sua área de gestão, é o elemento organização.

Impressiona de facto, o número de «gestores» que funcionam de uma forma desorganizada. O que não só se reflecte na sua *performance* e os obriga muitas vezes a trabalhar o dobro do tempo efectivamente necessário, mas, pior ainda, origina uma «desorganização generalizada» no resto da estrutura, com todos os reflexos negativos que isso possa trazer — trabalho suplementar, desmotivação, «trabalhar para aquecer».

Um gestor moderno tem de saber planear, tem de estudar quais as consequências possíveis de uma acção antes de a tomar, tem de saber reunir todas as informações de mercado e da concorrência e organizadamente estabelecer um *timing* correcto para as acções que deve tomar, instruindo de imediato a sua equipa e simultaneamente confirmando com ela a sua execução e as possíveis consequências, tendo sempre como meta os objectivos delineados no plano estratégico.

Não quer isto dizer que um bom gestor não deva tomar decisões de última hora, antes pelo contrário. Como foi dito no início deste capítulo, o que impressiona é o número de «gestores» que utilizam demasiadas vezes esta prática, e que na gíria se chama «trabalhar no arame», sem necessidade de o fazer em muitos casos, criando assim o caos no seu *staff*, com resultados muitas vezes duvidosos ou negativos.

Voltando ao futebol, os Eusébios e os Maradonas dos últimos trinta anos contam-se pelos dedos e, apesar de por vezes resolverem alguns desafios, eles próprios poderão confirmar que o facto de jogarem em equipas bem organizadas lhes possibilitou mostrarem as suas verdadeiras potencialidades.

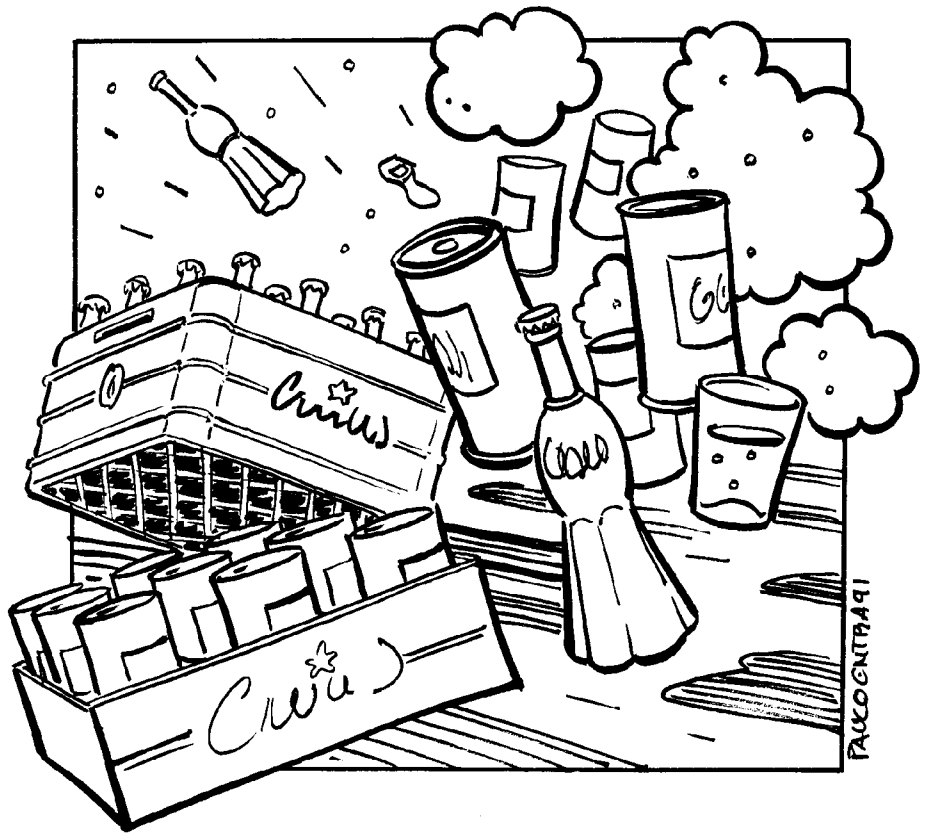
Do mesmo modo, gestores com características invulgares, capazes de por si só, num verdadeiro «trabalho no arame», originarem excelentes *performances* da sua empresa, devem ser ainda em menor número que os Eusébios e Maradonas deste Mundo.

O verdadeiro trabalho de equipa e a filosofia e organização que necessariamente o envolvem, são outras áreas que a formação em *Marketing* de Serviços certamente ajudará a amadurecer, com todas as consequências positivas que isso trará às empresas do nosso País.

As indicações referidas, são de tal maneira óbvias que o leitor poderá pensar que se trata de mais uma das chamadas «verdades de La Palice». Convido, no entanto, os gestores a fazerem um exame de consciência, e verificarão que muito poderão fazer para melhorar algumas daquelas áreas, e que técnicas modernas, tais como o «One Minute Management» e o conceito de «Serviço ao Cliente», os ajudarão certamente a gerir melhor os seus negócios.

* Director do Departamento de Publicidade da Renault.

DICK TORNTON *



O MERCHANDISING

Fazer «merchandising» é divertido. Gosto de estar associado a um bom produto. Gostaria de lhes falar, neste artigo, sobre «merchandising», porque «merchandising» é o nome do jogo no qual participamos, como retalhistas.

Já percorri toda a Europa, agora estou a concentrar-me na CEE e posso afirmar que, de acordo com alguns estudos efectuados, o consumidor de refrigerantes, sumos e bebidas em geral tem aumentado enormemente em toda a Europa.

Mesmo assim, se compararmos com a Austrália e os Estados Unidos da América, os índices seriam muito mais altos. Baseados neste dado, podemos afirmar que

existe muito espaço para crescer neste ramo de actividade. Temos vindo a estudar questões relacionadas com o trabalho e todos temos consciências das pressões sofridas pelo retalhista: falta de espaço, padrões de compra diversificados, e uma infinidade de marcas e embalagens «impingidas» pelos fornecedores. Estudámos também o consumidor e sabemos que, em todo o Mundo, o que ele quer resume-se basicamente em cinco itens: comodidade, preços convidativos, qualidade, variedade de tamanhos e uma atmosfera agradável para fazer as suas compras. Entretanto, quando pensamos na realidade que nos cerca, tudo é bem diferente. Encontramo-nos ainda na era pré-histórica.

A Comodidade do Consumidor

Na Dinamarca, as senhoras precisam de saltos altos quando vão às compras, para poderem chegar aos produtos, colocados em sítios muito altos. Em Inglaterra é necessário arrastarmo-nos pelo chão, se quisermos comprar alguma coisa. Na Austrália, é necessário tentar dez máquinas «self-service» antes de encontrarmos uma que funcione e no Canadá foi construído um *display* da *Coca-Cola* tão alto, que as senhoras ficavam com torcicolo todas as vezes que iam às compras. Em Helsínquia, se quisermos comprar uma *Coca-Cola* ou uma cerveja, teremos de esperar uns cinco minutos junto do frigorífico, antes de o conseguirmos. Gostaria de citar outros exemplos; na Irlanda temos aquilo que eu chamo um campo de artilharia: o retalhista da loja que visitei tem uma espingarda enorme e cada duas semanas carrega a sua espingarda com todas as suas marcas e embalagens e dispara-as contra a prateleira.

Quem é que vai comprar alguma coisa de uma prateleira onde todos os produtos se encontram completamente amontoados, sujos e amassados? Ninguém. Por essa razão não nos podemos esquecer que a comodidade do consumidor é o aspecto mais importante do *merchandising*.

Na França, o problema da comodidade foi resolvido da seguinte forma: como os dez produtos mais vendidos se encontravam a três metros do solo, decidiu-se colocar uma escada ao longo das prateleiras, pois assim os consumidores poderiam alcançar os produtos. Mas, se uma senhora cair lá de cima, não terá sido muito boa ideia. Gostaria, então, de lhes transmitir algo importante, nestas páginas: usem o bom senso.

Na Grécia, onde estive há pouco tempo, observei um bom exemplo de comodidade proporcionada ao consumidor. Na ilha de Hidra nenhum tipo de transporte é permitido, carros, bicicletas, nada, salvo burros. Aproveitando-se disso, um supermercado local oferece gratuitamente o serviço de entregas ao domicílio em burros, uma excelente forma de proporcionar conforto aos consumidores.

Era habitual utilizar uma definição de *merchandising* que dizia: *merchandising* resume-se, como qualquer tipo de actividade, na loja que promova a venda da marca de um produto no ponto de venda. Mas esta definição está hoje ultrapassada. Penso que há três ideias básicas que devem ser desenvolvidas quando falamos do *merchandising*.

1. O Processo de decisão;
2. Como desenvolvê-lo;
3. E como executá-lo.

A ordem a seguir seria partir da estratégia definida até à implementação, mas o mais importante está abaixo porque a decisão cria a procura, e a forma como a colocamos, concretamente apoiada pelo *merchandising*, é que nos dá o lucro.

As regras do *merchandising*

Existem certas regras, quando falamos em *merchandising*: precisamos de disponibilidade, pois não podemos

vender um produto que não se encontra disponível na loja; precisamos criar e proteger a confiança depositada em nós todos os dias, precisamos de trabalhar de forma profissional e acima de tudo ter uma atitude positiva. Se se quiser definir *merchandising*, tome-se nota destes quatro factores: visibilidade, preocupação com detalhes, exigências do consumidor e bom senso. Nunca nos podemos esquecer destes quatro pontos.

O produto final no ponto de venda revela a filosofia do retalhista, o seu estilo de negócio e também simboliza o consumidor. Estamos a abordar a psicologia por trás do *merchandising* e podemos afirmar que o consumidor é formado de dois princípios básicos: o meio, que é a visão, o olfacto, a audição e o tacto e também a sua personalidade, que resume o seu pensamento através da apresentação da publicidade do produto, ponto de venda e preço.

Estes dois aspectos provocam uma reacção, de atracção ou de rejeição. Isto cria uma reacção comportamental: ou o consumidor compra o produto, ou afasta-se dele. Assim, o que há a fazer é concentrarmo-nos nestes dois aspectos, certificarmo-nos que a reacção será a atracção na nossa loja e que, por conseguinte, o produto será consumido.

A Gestão do Espaço

Ultimamente fala-se muito sobre o espaço, e estamos indubitavelmente na era do espaço. O maior tesouro de qualquer um de nós é o espaço, a forma pela qual administramos este espaço. Isto reflecte directamente o nosso sucesso ou fracasso. Mas o que é o espaço? Pode falar-se sobre uma secção de bebidas expostas em prateleiras, mas em muitas lojas temos muito mais espaço do que aquele que nos é sugerido por essas prateleiras. Temos o solo, as gôndolas, as janelas, as paredes, a entrada da loja, as prateleiras, as caixas, o parque de estacionamento; todo este espaço se encontra disponível para ajudar a vender as marcas e as embalagens. Precisamos, no entanto, de analisar certas relações especiais: os alimentos são por mim divididos em dois grupos, os produtos básicos, como o açúcar, o leite, o pão e os produtos consumidos por compra impulsiva como os doces, os refrigerantes, os aperitivos. Como distribuí-los no espaço da loja? Logo à entrada ou ao fundo? No exterior ou no interior? É preciso descobrir o ponto certo, um sítio movimentado, para onde todos parecem convergir. Mas a relação mais importante quando falamos de empresas, é a reacção entre o produto e nós mesmos, porque um não realiza nada sem o outro.

Escrevemos sobre a atribuição de espaço, mas quais são os factores envolvidos? O problema, no que se refere aos lucros, é que em muitos países as pessoas partem da ordem inversa, primeiro pensam nos lucros, e, só depois, se o consumidor está interessado no produto ou não.

Portanto, quando um retalhista vai classificar o seu espaço disponível, deve certificar-se que os produtos mais facilmente consumidos, de melhor aceitação, que são apoiados pela publicidade, serão colocados nos melhor sítios disponíveis. Porque o resultado do espaço bem administrado vai, fatalmente, aumentar significativamente as vendas, dar lucros, aumentar a produtividade, proporcionar uma melhor apresentação visual e, acima de tudo, tornar mais fácil a comercialização.

A Importância do Visual

Gostaria de sugerir uma pequena experiência para os que têm lojas ou que estão, de alguma forma, envolvidos nessa actividade: parem em frente da vossa loja e observem-na.

Entraria ali para comprar alguma coisa? Não, porque aquela loja está suja e desarrumada, tanto por fora como por dentro, por conseguinte não há clientes e, obviamente, sem clientes não há negócio. É muito simples.

Visitei uma loja em Inglaterra. Eles ainda vendem *Hoola Hoops*, e os *Hoola Hoops* foram populares há 35 anos atrás. Mas o comerciante ainda tem 100, que estão ali há 35 anos! Há lixo por toda a parte. Uma loja pouco convidativa. Mas o pessoal da *Coca-Cola* foi até lá e

cinco pessoas, em cinco dias, transformaram essa loja. O proprietário pensou que tinha uma loja nova e ainda por cima aumentou as vendas de refrigerantes em 230%.

Outro exemplo é um posto de gasolina próximo de Londres. As embalagens *Tetra Pak* encontravam-se amontoadas, sem qualquer ordem, havia espaços vazios, muita desorganização, mas nós transformámos esse visual. Foi muito simples: colocámos todas as embalagens *Tetra Pak* umas ao lado das outras. Fizemos o mesmo com as garrafas de *Coca-Cola*. As vendas deste negociante aumentaram 25% em apenas uma semana e a única explicação é — bom *merchandising*, lucros — este é o objectivo do jogo. Estamos aqui todos porque temos como objectivo comum ganhar dinheiro. No entanto, alguns retalhistas pensam exageradamente em lucros quando compram a sua mercadoria.

Lembro-me de uma ocasião em que visitei uma loja e vi cinquenta grades de *Pepsi*. O retalhista, orgulhoso, disse que tinha acabado de ganhar o dinheiro suficiente para pagar as suas férias. E eu perguntei: «Quando vai partir. dentro de dez anos? Porquê? Porque ele pensava apenas no dinheiro que iria ganhar com esse negócio, mas esqueceu-se que não vai ter lucro enquanto não vender todos aqueles refrigerantes.

Isto porque o retalhista pagará mais tarde por uma decisão de compra tomada erradamente e não terá retorno sobre o investimento, por conseguinte, não há lucros. Mas o pior é que esta mercadoria ocupará um espaço valioso que poderia ser preenchido por outras mercadorias de maior rotatividade que, assim, estarão fora do *stock* quando um consumidor as procurar.

Esta foi uma decisão infeliz. É importante para as lojas comprarem produtos que tenham uma boa margem de venda, porque na realidade o lucro não se faz na venda de uma única unidade, ele deve ser calculado em termos de retorno geral. Particularmente, preferiria vender 100 unidades a uma margem de lucro de 10%, do que vender 1 unidade a uma margem de lucro de 100%. Matemática pura e simples.

A exposição

Ao longo destes anos, tenho visto coisas de mau gosto e mal organizadas, mas quando pensamos em termos de refrigerantes, não nos podemos esquecer que o *merchandising* é fundamental, pelo simples facto de 70% das vendas de refrigerantes não serem planeadas, não constarem da lista de compras. Apenas 20% são especificamente planeadas e 10% esporadicamente planeadas. É preciso também não esquecer a importância da exposição. Só podemos usar um número limitado de papel-toalha, ou comer uma quantidade x de alimentos, ou tomar um número x de pratos de sopa, mas esta regra não é a mesma para os refrigerantes. Aparentemente, tanto uma lata como uma pequena garrafa de refrigerante tendem a ser consumidas no mesmo espaço de tempo. Assim, ao planear construir um *display*, quanto maior ele seja, melhor.

Por exemplo, se houver espaço para vinte grades, as vendas aumentarão em 200%, enquanto que se se puder expor cem grades, as vendas aumentarão em 600%. Posso citar alguns exemplos de excelentes exposições espalhadas pelo mundo: no Japão, na Noruega, na Austrália, no Canadá, os produtos ocupam o espaço de forma eficaz, em *displays* visíveis aos consumidores.

Gostaria de analisar, em dois ou três parágrafos, o exemplo de um supermercado nos Estados Unidos da América, onde comecei a minha vida profissional. Este supermercado faz parte da cadeia número um de supermercados americanos e tem computadores instalados para ajudar o consumidor a localizar os produtos.

Tem, por seu lado, um serviço de *self-service* de saladas. Qualquer perfume *Duty Free*, que há nos aviões na Europa, pode ser comprado nos EUA. Sugerem receitas, oferecem café, há um banco em qualquer das lojas, aberto 24 horas por dia. É possível obter-se um empréstimo às 3 horas da manhã, num domingo, porque

os supermercados permanecem abertos 24 horas por dia.

Possuem o mais moderno sistema de computorizado de pagamento. Não há empregados na caixa. Há um leitor óptico sobre o qual se passam os produtos. As compras são empacotadas por um empregado, que as leva até ao carro.

Quando todos os produtos foram devidamente «lidos», toca-se no ecrã e a conta é emitida automaticamente. Nesse momento o consumidor deve dirigir-se à caixa central e pagá-la. Um sistema extremamente económico. Outro caso interessante de supermercados em expansão, é uma das lojas Tesco, em Inglaterra. Tem uma árvore natural dentro da loja e mudaram todo o piso para dar uma impressão de unidade àquela secção específica.

Os Retalhistas devem ser detalhistas.

Se o espaço é um problema, a solução é uma boa gestão, que renderá lucros. Não nos devemos esquecer: os retalhistas devem ser detalhistas. Então, pergunto, *merchandising* hoje é arte ou ciência? É as duas coisas. Mas não nos podemos esquecer a arte, a imaginação, entusiasmo, criatividade, compromisso de realizar um trabalho de bom nível.

Se tiver o melhor produto e ele for correctamente promovido, estudado, produzido, se tiver sido desenvolvido um bom trabalho de *marketing* e distribuição, tudo isto não servirá de nada se o *merchandising* não for feito onde o consumidor se encontra.

Fazer *merchandising* é divertido, gosto de estar associado a um produto que é bom. Se colocássemos todas as garrafas de *Coca-Cola* já vendidas no mundo umas a seguir às outras, conseguiríamos dar a volta à Terra e à Lua 3000 vezes.

E a explicação é: nós fazemos *merchandising* de forma correcta. É necessário ser confiante, humilde, estar alerta, saber motivar-se, ter boa apresentação e, acima de tudo, estar pronto para fazer sacrifícios, porque para ter lucros acumulativos é essencial ter garra e ser persistente.

VAI MUDAR DE LOCAL DE TRABALHO?

As etiquetas com as moradas dos leitores da DIRIGIR são impressas com mais de um mês de antecedência relativamente à sua distribuição. Assim, pedimos-lhe que, com a máxima antecedência, nos comunique o seu novo endereço, sempre que mudar de local de trabalho, indicando o número que está no canto superior esquerdo da etiqueta

CÓD. (32679)
EX.MO(A). SR(A).
MACIEL BASTOS
AV. DA BOA HORA, 32 1º
2830 BARREIRO

(ou enviando-nos a própria etiqueta) e a nova morada. Sempre que nos contactar USE O SEU NÚMERO DE CÓDIGO. Isso facilita a vida a todos nós.

Obrigada

A DIRIGIR

*Extraído da Revista *DISTRIBUIÇÃO-HOJE*, de Julho/89.

JOÃO A. M. DA SILVA *

AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E O DESAFIO EUROPEU

O seu número tem aumentado significativamente ao longo destes anos de crescimento da actividade turística. São, porém, em regra, pequenas unidades onde, não raro, os padrões de eficiência e competitividade compatíveis com o Mercado Único estão ainda ausentes. Falamos das Agências de Viagens, segmento importante da comercialização do produto turístico português.

AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E O MERCADO ÚNICO: MUDANÇAS DE ESCALA E DE PERSPECTIVA

As agências de viagens são empresas cuja principal actividade consiste em fazer viajar, no espaço nacional e internacional, milhões de pessoas; em conceber, produzir e vender produtos destinados a satisfazer uma clientela cada vez mais exigente e de perfil internacional.

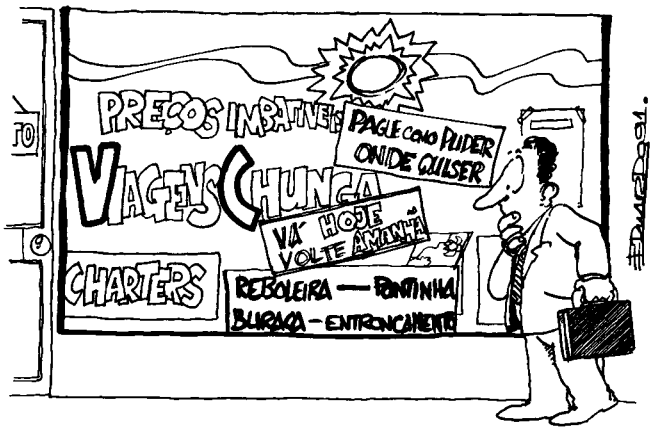
No quadro da CEE, e com o horizonte de 1992, as

agências de viagens vão confrontar-se com uma significativa alteração de escala, com a passagem de um mercado de 10 milhões de consumidores numa superfície de 2 milhões de Km².

Mas, se com esta mudança de escala é possível falar numa duplicação do número de turistas na Europa, nos próximos onze anos, é necessário juntar igualmente uma mudança de perspectiva aliada ao confronto com os demais Estados pertencentes à CEE, e que se traduzirá no surgir de novas regras, na vinda de novos concorrentes, numa modificação do quadro económico em que as agências de viagens se inserem, e na própria internacionalização da profissão.

Para vencer os grandes desafios que se avizinham com o surgimento do Mercado Único, os responsáveis das agências de viagens têm, pelo menos, que dar resposta às seguintes exigências:

- melhorar a qualidade do serviço;
- adaptar-se criativamente à procura;
- ganhar espírito concorrencial.



Relativamente à primeira, será mais correcto falar-se em excelência do serviço, quer no que diz respeito à qualidade do produto-viagens, quer no próprio acto de vender e acolher o cliente que visita e procura os serviços de uma agência de viagens.

A segunda exigência relaciona-se com a adaptação à rápida evolução da procura, nomeadamente encarando a concepção de produtos ligados a curtas viagens, a fórmulas de fim-se-semana, ao turismo de saúde, de negócios, ou ainda ao turismo cultural.

Adaptar-se com o máximo de flexibilidade a estas novas procuras, avançando mesmo com uma política de oferta criativa é, sem dúvida, um imperativo que se coloca de imediato às agências de viagens.

A terceira exigência é a que decorre do chamado espírito concorrencial e de empresa. É de facto, tendo presente a procura, o sector e a concorrência que é necessário preparar 1992.

Uma tal exigência implicará esforços de gestão e comercialização consideráveis, passando pela introdução de novas tecnologias, como a informática e a telemática, e indo até uma melhor formação dos quadros e pessoal ao serviço das agências de viagens.

A par disto, é necessário não perder de vista que estas medidas serão insuficientes se as agências de viagens não tiverem consciência de que os concorrentes estrangeiros estão, em regra, melhor apetrechados. 1992 imporá, assim, actuações numa perspectiva europeia e internacional, apoiadas em estratégias que incorporem ou tenham presentes, as vertentes de integração horizontal e vertical e de reagrupamento.

É admissível que a realização do Mercado Único venha, assim o esperamos, favorecer o desenvolvimento e o dinamismo do turismo. Daí que as agências de viagens tenham tudo a ganhar, desde que se dotem de meios que lhes permitam ser eficazes e competitivas. E aqui, não há dúvida, neste sector, como em muitos outros, o futuro reclamará um esforço de adaptação, nomeadamente na área da informática:

- Automatizando ao máximo o acto de vender e simplificando os aspectos administrativos que terão consequências na baixa dos custos unitários, permitindo deste modo libertar o pessoal para tarefas ligadas à comercialização e de aproximação ao consumidor;

- diversificando as suas ofertas turísticas, se pretendem conquistar novos segmentos de mercado e garantir os que já possuem, aumentando a reserva de produtos e viagens organizadas, avançando com determinação nas matérias de reserva por computador, área que consideramos chave para a sua sobrevivência.

* Docente do ISCTE.

DAVID GOMES DA COSTA*

COMO IDENTIFICAR E RESOLVER PROBLEMAS

A resolução racional de problemas implica o cumprimento de uma série de etapas lógicas; se não garantem a solução imediata e perfeita, tais etapas ajudam a encontrar a melhor resposta e têm, como ponto de partida, factos admitidos por todos.

Muito esquematicamente, são cinco as etapas:

I — Investigação dos FACTOS inter-relacionados
II — IDENTIFICAÇÃO do problema
III — ANÁLISE do problema
IV — Elaboração da SOLUÇÃO
V — Plano de ACÇÃO

Vejamos sumariamente alguns aspectos de cada uma destas etapas.

I — INVESTIGAÇÃO DOS FACTOS

Sendo o apuramento dos factos o ponto de partida para desenvolver qualquer discussão em bases sólidas e realistas, esta etapa ocupará, logicamente, o primeiro lugar.

A MAIORIA DOS PROBLEMAS NÃO APARECE POR ACASO

Muitos dos problemas são criados... não surgem por si próprios. Se ninguém se mexer, ninguém tem problemas. Contudo, a partir do momento em que nos propomos alcançar um objectivo, encontramos no caminho bloqueios, pessoas com ideias diferentes, objectivos diferentes, planos de acção diferentes e tudo isto nos pode criar «problemas».

Para tentar identificar e solucionar problemas, é essencial conhecer os factos neles envolvidos (os sintomas dos problemas).

Conclusões vagas, do estilo «provavelmente foi isto que aconteceu», ou «se não foi isso, foi coisa parecida», conduzem sempre a soluções que não convencerão ninguém.

É frequente poder reduzir a números os factos a considerar.

Os factos expressos em números chamam-se DADOS

QUE TAL UMA FÓRMULA SIMPLES PARA INVESTIGAR OS FACTOS?

Há diversas fórmulas que sistematizam as etapas a cumprir na investigação dos factos, mas uma simples e muito divulgada consiste em formular as seguintes perguntas:

- QUÊ? (o quê?) e PORQUÊ?
- ONDE? e PORQUÊ?
- QUANDO? e PORQUÊ?
- QUEM? e PORQUÊ?
- COMO? e PORQUÊ?

e obter para elas respostas adequadas e fundamentadas.

Graças à sigla correspondente — (Q.O.Q.Q.C.) P. — estas perguntas fixam-se facilmente na memória e estarão sempre prontas a exercer o seu poder de análise sobre a realidade das coisas e dos acontecimentos.

Esta fórmula é utilizada frequentemente no trabalho em grupo, seja na fase de investigação dos factos (diagnóstico), seja na fase de preparação de planos de acção (aplicação de soluções). Na fase de diagnóstico as perguntas objectivam-se do seguinte modo:

- QUÊ? — Que se passou e porquê?
- ONDE? — Em que local, concretamente, e porquê?
- QUANDO? — Em que data, em que período, e porquê?
- QUEM? — Quem está envolvido e porquê?
- COMO? — Como ocorreu o evento e porquê?

Esta fórmula permite igualmente fazer a descrição de uma actividade, sendo útil nas fases de análise de processo ou de tratamento de uma operação. Frequentemente, é necessário complementar as perguntas anteriores com QUANTO? e PORQUÊ?, para obter informações sobre a importância real do problema.

II — IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Uma vez inventariados os factos e estabelecida a sua veracidade, o Círculo não deve precipitar-se na busca das soluções.

Há que dar forma, com a colaboração de todos os membros, a um enunciado simples e preciso do problema, de modo a circunscrever o assunto a discutir.

OS OBSTÁCULOS DA IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

Poucos problemas podem ser resolvidos por um simples desejo... Devem ser reconhecidos e solucionados.

Quando deitamos uma olhadela à volta das nossas áreas de trabalho, o reconhecimento dos problemas não

MEDIATECA
DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

é tarefa fácil para a maioria de nós. Devemos, por isso, aprender a identificar os problemas antes de podermos começar a resolvê-los.

Sempre que conhecemos os problemas com que nos confrontamos, podemos normalmente planear um modo de os ultrapassar.

Através do processo de identificação e resolução dos problemas, dispomos da possibilidade de encontrar soluções adequadas e prevenir a sua repetição.

O QUE É UM PROBLEMA E COMO IDENTIFICÁ-LO

Estamos perante um problema quando verificamos um desvio entre uma situação real e uma situação desejada, isto é, um objectivo a atingir.

O passo mais importante na resolução de um problema é ter consciência de que tal problema existe e identificá-lo.

Ao tentar identificar e resolver problemas, não nos podemos deixar influenciar pelas aparências das coisas.

Há que pensar sobre dados concretos, bem categorizados e de confiança.

É sempre desejável dispor de informação suficiente para ter uma visão completa da situação real, conhecer-lhe os aspectos históricos, possuir elementos de comparação e comprovar o desvio verificado.

Identificar e pôr um problema consiste, pois, em recolher todos os dados, reter apenas os dados úteis e apresentar o conjunto de modo coerente.

Em cada trabalho há lugar para melhorias eventuais e para situações que nos impedem de alcançar os objectivos. Algumas das dificuldades decorrentes são «problemas das pessoas», e muitos deles são motivados por coisas como material, métodos e equipamento.

À PROCURA DO PROBLEMA REAL

Devido a ideias préconcebidas, muitas vezes abordamos de forma errada um problema. Além disso, muitas vezes fazemos apreciações precipitadas sobre aquilo que julgamos ser o problema real. Frequentemente há que fazer uma reflexão adicional e perguntarmo-nos se o «problema» que foi rapidamente identificado não poderá ser antes um sintoma de um problema mais grave.

Na maior parte das situações só os sintomas são visíveis: o problema é muito menos aparente. Aquilo que detectamos são os sintomas (desvios). Utilizando os sintomas como pistas, devemos trabalhar «para trás» para determinar o problema real, do mesmo modo que o médico diagnostica a doença de um paciente através de sintomas, trabalhando «para trás» até conhecer o problema real.

III — ANÁLISE DO PROBLEMA

Não é atacando os efeitos de uma doença que esta se cura. É a partir da análise dos sintomas clínicos apresentados pelo paciente — o diagnóstico — que o médico propõe o tratamento adequado. Identicamente, quando nos deparamos com um problema, o encontro de soluções alternativas adequadas só é possível procedendo à análise lógica dos factos, de modo a estabelecer as causas dominantes que lhe deram origem. A análise de um problema, como etapa individualizada, permite-nos responder com maior segurança à pergunta «Porquê?» da mnemónica antes referida, fazendo incidir a atenção de todos sobre as causas essenciais de uma dificuldade.

Só dispondo de uma explicação clara e convincente de um problema podemos corrigir as suas causas determinantes e eliminar a dificuldade existente.

ALGUMAS AJUDAS PARA ANALISAR PROBLEMAS

Quando abordamos um problema, torna-se evidente que é necessário dividi-lo em secções mais pequenas que permitam uma análise mais detalhada.

Cada ponto tem as suas características próprias. Examinemos um relógio: podemos enumerar substantivos como «caixa», «esfera», «mola», «ponteiros», etc.

Podemos utilizar adjectivos descritivos como, «leve», «largo» e «resistente». Podemos ainda mencionar frases verbais como «regula bem», «dá-lhe corda». Ou seja, identificar características únicas. A isso chamaremos «Enumeração de Particularidades».

Ao método que tenta analisar problemas enumerando pontos fracos e defeitos chamaremos «Enumeração de Defeitos».

Podem-se criar ideias mediante a descrição de sonhos: «Gostaria de poder fazer isto». «Quero ser assim».

Ainda que sejam consideradas sonhos, há situações que, quando se pensa nelas cuidadosamente, podem resultar num progresso imaginativo. Chamaremos a isso «Enumeração de Desejos»:

«Em vez de trabalhar desta maneira, gostaria de...»

«Esta operação poderia ser efectuada de outra maneira?»

Pensamentos destes ocorrem-nos com frequência, sobretudo quando nos sentimos motivados para a realização do nosso trabalho.

Quando queremos melhorar o rendimento de máquinas e equipamentos, ou melhorar a qualidade de algumas tarefas que executamos, podem surgir boas ideias se prestarmos atenção ao **modo** como funcionam ou como as executamos.

Identificar aspectos relevantes com questões do tipo «torná-lo mais leve, fazê-lo mais pequeno, fazê-lo mais depressa, fazer com menos esforço, reduzir o ruído, diminuir as vibrações, elevar a produtividade, aumentar a eficácia, a durabilidade, a simplificação e a segurança», constitui um método a que chamaremos de «Melhorias Funcionais».

UMA TÉCNICA SIMPLES DE ANÁLISE QUANTITATIVA

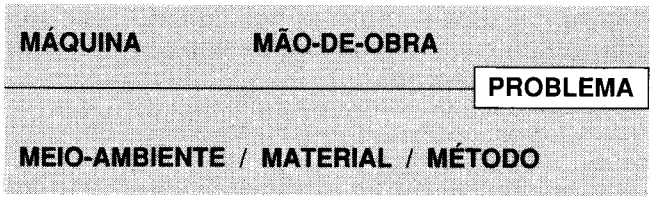
Antes de abordar a técnica que permite proceder à análise lógica de um problema, vamos referir brevemente uma outra técnica de trabalho em grupo, muito importante, que lhe dá apoio e contribui para a eficácia na busca de causas.

Para proceder à análise no seio do nosso grupo temos que dar tratos à imaginação e pensar no problema, para criar ideias. Mas atenção! Não critiquemos ideia alguma; deixemos que todas, quer as que nos parecem boas, quer aquelas que nos parecem menos adequadas, venham para cima da mesa. Vamos recolher tantas ideias quanto nos seja possível e vamos mostrar entusiamo pelas ideias dos outros. Nisto consiste a técnica de «Activação Mental» mediante a qual se estimula a mente dos membros na sua capacidade de «segregar» ideias.

Um dos membros do seu grupo fará o papel de secretário e tomará nota de tudo. À medida que cada membro menciona uma ideia, o secretário anota-a em qualquer suporte adequado ou, inclusive, directamente no chamado diagrama de causa-efeito.

Este diagrama constitui uma «ferramenta» de análise qualitativa, muito simples e eficaz, que permite sistematizar um conjunto de causas possíveis a partir de sugestões relacionadas com 5 pontos básicos: MÁQUINA, MATERIAL, MÃO-DE-OBRA, MÉTODO E MEIO-AMBIENTE — Os cinco M's.

Simplificadamente, tal diagrama assume a seguinte forma:



Depois, se por acaso for necessário, alargamos a discussão a outros pontos essenciais, para dispormos de informação mais completa. Normalmente, a análise completa-se recorrendo a técnicas quantitativas (diagrama de Pareto, histogramas, etc.) para, das causas possíveis inventariadas, seleccionar aquelas que são efectivas e dominantes.

IV — ELABORAÇÃO DA SOLUÇÃO

Graças à análise, são determinadas as causas dominantes que originam o problema, a situação passa a ser vista por todos sob o mesmo ângulo, a sua estrutura apresenta-se clara, simplificada, completa, sem falsas aparências.

Para o tipo de problemas com que nos defrontamos normalmente, é corrente dispormos de mais de uma solução.

Então, a elaboração da solução aplicável passa pela pesquisa de soluções possíveis, escolhendo-se destas a que mais se conforma com critérios de escolha previamente estabelecidos e se apresenta como realizável na prática.

APELO À CRIATIVIDADE

O método orienta o espírito no sentido do pensamento mais lógico, mas não pode substituí-lo no seu acto criador.

Depois de termos confrontado os factos entre si, depois de termos feito o balanço das contradições ou confirmações que o seu encadeamento revelou, não podemos contar logo com a descoberta quase automática de uma solução compatível com o objectivo em vista e com os meios de que se dispõe exigem um esforço de inteligência e a definição prévia de escolha.

Então, como na busca das causas, a procura de soluções recorre, no máximo grau, à capacidade dos membros do Círculo para criar ideias, para encontrar as soluções possíveis que vão agir sobre as causas do problema e modificar os mecanismos causas-efeitos, eliminando o desvio verificado. Para tal há que estimular a criatividade fazendo perguntas:

- Há outra maneira de fazer isto?
- Noutros sítios como se resolveu já este problema?
- Podemos modificar este processo?
- Podemos fazê-lo sem isto?

Vamos evitar afirmações que bloqueiem o nosso raciocínio e que nos impeçam de procurar novas soluções.

Expressões como «costumamos fazer sempre desta maneira» ou «esta é e sempre foi a forma de o fazer» limitam a nossa capacidade criativa.

O facto de se ter procedido de certa forma no passado não quer dizer que tenhamos de agir sempre desse modo.

De facto, pode acontecer que seja precisamente esse método que vem sendo praticado há já muito tempo que tenha provocado o problema que estamos a tentar solucionar.

V — PLANO DE ACÇÃO

Na sequência das fases que conduziram à escolha da solução aplicável, surge obrigatoriamente a necessidade de preparar um plano de acção.

A aplicação da solução escolhida deve ser apoiada num plano bem estruturado e fundamentado para que a sua concretização se processe nas melhores condições de eficácia e economia, não esquecendo nele o estabelecimento de procedimentos para controlo da sua execução e dos resultados obtidos depois de aplicada a solução.

Este plano de acção, bem como toda a informação que o justifica e apoia, será integrado numa Proposta.

PORQUE SÃO ELABORADOS PLANOS DE ACÇÃO E PROPOSTAS

Depois de identificar um problema, de o delimitar, de ter procurado detectar todas as suas causas possíveis e apurado as efectivas e dominantes, de ter encontrado uma boa solução para ele, é preciso estabelecer um plano de acção que permita pôr em prática, com segurança, a solução escolhida.

Para preparar devidamente o plano de acção é útil voltar a formular as perguntas (Q.O.Q.Q.C.) P., que agora se objectivam do seguinte modo:

- Que deve ser feito e porquê?
- Onde deve ser feito e porquê?
- Quando deve ser feito e porquê?
- Quem deve fazê-lo e porquê?
- Como deve ser feito e porquê?

As respostas adequadas a tais perguntas permitirão definir uma sequência ordenada de acções interdependentes que, levadas à prática, tornam possível atingir o nosso objectivo específico (diminuir a quantidade de refugo, melhorar um procedimento, etc.). É nesta fase que surge a necessidade de elaborar uma proposta que deverá ser apreciada pela hierarquia, a qual, por seu lado, terá a preocupação de responder ao Círculo no mais curto prazo possível.

A apresentação e discussão de propostas ou exposições, bem como reuniões de trabalho consideradas necessárias pela hierarquia para apreciação de aspectos relacionados com a actividade dos Círculos, pelos fluxos de informação e contactos que promovem, são excelentes instrumentos e comunicação entre executantes e enquadramento.

* Engenheiro Químico.

SUMÁRIO DE LEGISLAÇÃO FISCAL

Uma nova secção, que espero seja do agrado dos nossos leitores. A DIRIGIR congratula-se com esta colaboração que veio enriquecer o seu conteúdo.

SALÁRIO MÍNIMO NACIONAL

Foi publicado no *Diário da República*, Iª Série A, nº7, de 9 de Janeiro, o Decreto-Lei nº14-B/91 que actualiza e uniformiza, aplicando aos sectores da agricultura, pecuária e silvicultura o valor definido para a indústria, comércio e serviços, a remuneração mínima mensal garantida.

A nova remuneração mínima mensal garantida foi fixada em Esc. 40.100$, para o comércio, indústria, serviços e agricultura, silvicultura e pecuária, e em Esc. 33.500$, para os serviços domésticos.

Esquematicamente temos:

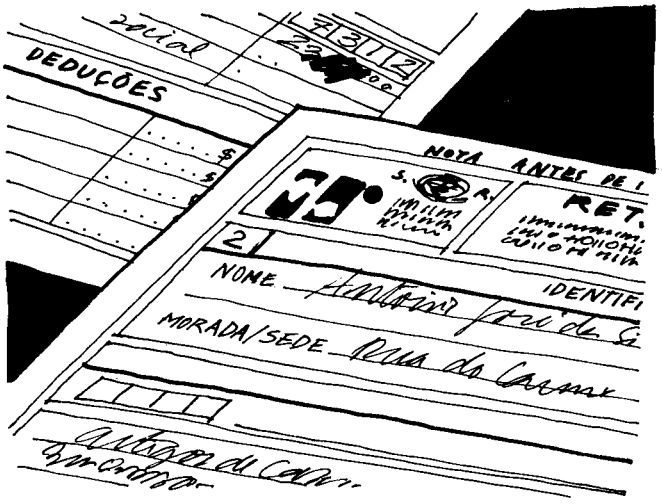
Comércio, indústria, serviços e agricultura, silvicultura e pecuária:

- 18 ou mais anos — Esc. 40.100$
- menos de 18 anos — Esc. 30.075$
- Praticante, aprendiz, estagiário ou equiparado com 18 ou mais e até 25 anos — Esc. 32.080$.

Serviço doméstico:

- 18 ou mais anos — Esc. 33.500$
- menos de 18 anos — Esc. 25.125$

Atente-se que a remuneração mínima é devida desde 1 de Janeiro de 1991.



IRS — NOVA DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS MODELO 1

No *Diário da República*, Série I-B, nº 9, de 11 de Janeiro corrente, foi publicada a Portaria nº 24/91, aprovando os novos modelos nº 1 e seu anexos da declaração (declarações) de rendimentos tributáveis em IRS.

São aprovadas duas declarações modelo 1: uma, chamada de «primeira declaração», de distribuição gratuita, e outra, chamada de «declaração de substituição», que é modelo exclusivo da Imprensa Nacional — Casa da Moeda e que, portanto, não é gratuita. A «declaração de substituição» será obrigatoriamente utilizada sempre que o contribuinte, tendo já entregue a «primeira declaração», pretenda substitui-la por outra devido a erro, omissão, etc., nesta efectuado. A «primeira declaração» e os anexos (quer à «primeira» quer à de «substituição») podem ser adquiridos em qualquer Repartição de Finanças (e em postos de atendimento diversos). Em conjunto com a declaração (que deve ser apresentada em duplicado), e se for caso disso, será apresentado também o anexo D, relativo ao «reporte e Fraccionamento de rendimentos», e/ou o anexo «benefícios fiscais».

A declaração modelo nº 1 (e seus anexos) será apresentada por sujeitos passivos que tenham recebido ou aos quais tenham sido postos à disposição, apenas rendimentos da categoria A (trabalho dependente) ou da categoria H (pensões), ou das categorias A e H e que não estejam dispensados da sua apresentação ao abrigo do artigo 58º do CIRS. A apresentação deve efectuar-se, normalmente, até ao fim do mês de Fevereiro, em qualquer Repartição de Finanças; pode ser enviada pelo correio para a Direcção Distrital de Finanças da área da residência do sujeito passivo ou nos postos de atendimento e outros locais especiais que a DGCI colocará à disposição.

Existem impressos com instruções de preenchimento, e outros, respeitantes à referida declaração e seus anexos que são distribuídos gratuitamente com aqueles (recomenda-se aos interessados que as leiam com atenção).

NOVO PREÇO VENDA DA REFEIÇÃO — TIPO FORNECIDA NOS SERVIÇOS E ORGANISMOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Foi distribuído há poucos dias o 2º suplemento do *Diário da República* Iª Série, nº 300, datado de 31 de Dezembro último, onde vem publicada a Portaria nº1245/90 que, ao abrigo do nº1 do artigo 8º do Decreto-Lei nº57-B/84 de 20 de Fevereiro, fixou em Esc. 400$ o preço da refeição acima referenciada.

Nela se preceitua que produz efeitos a partir de 1 de Janeiro corrente.

NOVO VALOR DO SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO

A recente Portaria nº 53/91, de 19 de Janeiro, publicada no Diário da República I Série-B, nº16, veio, entre

o mais, fixar o montante do subsídio de refeição diário dos funcionários públicos em Esc. 400$ produzindo efeitos a partir de 1 de Janeiro de 1991. Assim, o limite de não sujeição a IRS será o do valor do subsídio diário agora fixado multiplicado por 1,5, isto é:

(Esc. 400$ x 1,5 = Esc.600$), quando era de Esc. 525$.

NOVOS VALORES DAS AJUDAS DE CUSTO

A citada Portaria nº 53/91 veio (cf. sumário respectivo) fixar o aumento dos vencimentos dos funcionários da Administração Pública a partir de 1 de Janeiro de 1991).

Atentando nos novos valores fixados nesta Portaria para as ajudas de custo, à doutrina decorrente do ofício-circular nº 12/89, de 9 de Setembro e ao disposto nos números 3, alínea e), e 6 do código de IRS, não constituem rendimento do trabalho dependente as ajudas de custo até aos seguintes limites:

- deslocações no continente — Esc. 7.100$
- deslocações fora do continente - Esc. 19.700$

Observa-se que é ainda o Decreto-Lei nº 519-M/79, de 28 de Dezembro, que estabelece as condições gerais em que os funcionários públicos têm direito a ajudas de custo, define o que são «deslocações diárias» e «deslocações por dias sucessivos» e regulamenta os correspondentes abonos a efectuar como se segue:

a) deslocações por dias sucessivos

Dia de Partida:

- Até às 13 horas — 100%
- Depois das 13 horas e até às 21 horas — 75%
- Depois das 21 — 50%

Dia de regresso

- Até às 13 horas — 0
- Depois das 13 horas e até às 20 horas — 25%
- Depois das 20 horas — 50%

Restantes dias — 100%

b) deslocações diárias

- Abonar-se-ão as seguintes percentagens da ajuda de custo diária:
- Se a deslocação abranger o período compreendido entre as 13 e as 14 horas — 25%
- Se a deslocação abranger o período compreendido entre as 20 e as 21 horas — 25%
- Se a deslocação implica dormida — 50%

NOVOS VALORES DO SUBSÍDIO DE VIAGEM E DE MARCHA

A citada Portaria nº 53/91 fixa ainda os novos quantitativos dos subsídios de viagem e de marcha, alterando o disposto na Portaria nº 904-B/89, de 16 de Outubro.

Interessará salientar, em particular, que o subsídio para transporte em automóvel próprio, é agora, a partir de 1 de Janeiro de 1991, de Esc. 42$ por quilómetro (quando era de Esc. 37$).

Este é o valor que em geral mais interessará às empresas e ao seu pessoal conhecer atentando no disposto nos números 3, alínea e), e 6 do artigo 2º do Código do IRS ao abrigo dos quais, se exclui da categoria dos rendimentos do trabalho dependente aos importâncias auferidas pela utilização de automóvel próprio ao serviço da entidade patronal na parte em que excedam os limites legais, sendo estes limites «os anualmente fixados para os servidores do Estado».

ROGÉRIO MANUEL FERNANDES FERREIRA
*Consultor de Gestão, Faculdade de Direito de Lisboa.

LIVROS A LER

MANUAL PRÁTICO DO RETALHISTA

A venda a retalho é uma questão de pessoas e é disso que se trata neste livro:

Clientes, pessoal, fabricantes, economistas, distribuidores e toda e qualquer pessoa que tenha a ver com o processo de fazer chegar a mercadoria ao cliente.

O livro está dividido em 4 partes que versam temas como: «vendas e relações com o cliente»; «Indústria-serviços prestados às pessoas»; aspectos de «marketing», e finalmente «Pessoal» patrões e empregados e relações entre uns e outros.

No final de cada um dos capítulos há uma «Prática» na qual as competências e conhecimentos adquiridos podem ser exercitados e testados.

FICHA TÉCNICA:

Título: Manual Prático do Retalhista
Autores: Vera Hughes e David Neller
Editora: Edições Cetop
Colecção: Gestão Prática

DELIBERAÇÕES DA SOCIEDADE NO CÓDIGO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS

O nº 1 da Colecção Leis e Sociedade do IEFP está subordinado ao tema das deliberações da Sociedade no código das Sociedades Comerciais.

É seu autor Jorge Pinto Furtado, Juiz do Tribunal da Relação de Lisboa e Professor Catedrático de Direito.

Neste pequeno livro encontramos uma análise exaustiva e sistemática do conceito, da natureza jurídica e da forma como, sob o ponto de vista legal, são tomadas as deliberações nas sociedades comerciais, através do estudo e interpretação dos vários artigos do código das sociedades a que esta matéria dizem respeito.

FICHA TÉCNICA:

Título: Deliberações da Sociedade no Código das Sociedades Comerciais
Autor: Jorge Pinto Furtado
Edição: Instituto do Emprego e Formação Profissional
Colecção: Leis e Sociedade

MARKETING INTEGRADO, CHAVE DA COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL

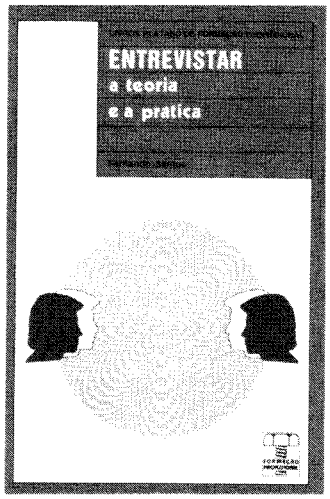
Este livro trata do *Marketing* de produtos industriais.

O autor faz uma abordagem completamente nova do *Marketing* Industrial; «evidencia o recurso e o investimento em *marketing* no domínio industrial, em sentido lato, como elemento integrado de competitividade, e defende-o de um modo cativante, combinando harmoniosamente a argumentação conceptual e a descrição de casos práticos ilustrativos de situações diferenciadas».

Esta obra inovadora interessa aos profissionais, aos estudantes universitários e a todos quanto se preocupam com competitividade industrial.

FICHA TÉCNICA:

Título: Marketing Integrado, Chave da Competitividade Industrial
Autor: Camille Vert
Editora: Monitor
Colecção: Projectos e Edições, Lda.



ENTREVISTA — A TEORIA E A PRÁTICA

O autor, através da sua longa prática da entrevista, quis transmitir neste livro a sua experiência a todos que se iniciam nesta técnica que envolve tanta responsabilidade.

A entrevista é utilizada por diversos profissionais e em diferentes domínios, sendo as suas principais funções:

— recolher informação;
— dar informação;
— e motivar;

A actuação do técnico que faz entrevista deve ser fundamentada em princípios teóricos e em normas práticas. Este livro baseia-se nesta dupla óptica. A primeira parte trata da natureza da entrevista e segunda parte fornece algumas normas de actuação.

FICHA TÉCNICA:

Título: Entrevistar a Teoria e a Prática
Autor: Fernando Santos
Editora: Plátano Editora, S.A.R.L.
Colecção: Formação Profissional

DO ESTUDO DO MERCADO AO PLANO DE MARKETING

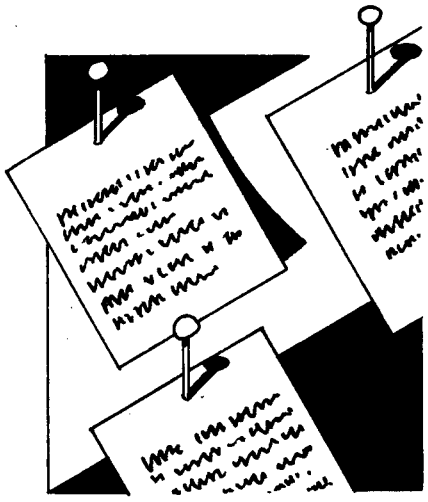
Este livro foi realizado por um especialista a partir da observação de responsáveis da empresa que se confrontam diariamente com as realidades provocadas pelas mutações do seu meio económico e industrial.

A sua leitura deve ser seguida como se se tratasse de um guia, ou de um utensílio de trabalho cujo objectivo final é estudar as condições práticas de realização de um plano de *Marketing* Operacional a partir dos dados retirados dos estudos de Mercado.

O autor, diplomado pelo Instituto Francês de Formação dos Quadros Superiores (CNAM) e pelo Instituto de Controlo de Gestão (ICG), é professor no CNAM e no Instituto Superior de *Marketing* (Paris), além de colaborar com o Instituto de Informática de Gestão. Pertence aos quadros Superiores da multinacional Thomson-CSF.

FICHA TÉCNICA:

Título: Do Estudo do Mercado ao Plano Marketing
Autor: Pierre Thuillier
Editora: Edições CETOP
Colecção: Gestão



BREVES

VOAR EM 1ª CLASSE

A Portugália — Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A., uma companhia com capital inteiramente nacional e privado, iniciou em Julho do ano passado voos regulares no Continente (Lisboa/Porto/Faro) e voos *charter* para o Funchal. Possuiu aviões a jacto, cujo modelo é o único autorizado a operar nos aeroportos mais restritivos como os da Grã-Bertanha, Países Baixos e Suíça e é a única transportadora nacional que oferece lugares de 1ª classe em rotas domésticas.

◆◆◆

«CORREIO VOCAL» PORTUGUÊS

Engenheiros portugueses da Alcatel produziram um sistema único de *voice-man*, cujo ensaio está a decorrer na Alemanha. Segundo declarações à Agência Lusa do administrador-delegado da Alcatel-Portugal, Saraiva Mendes, trata-se de um projecto encomendado pelos correios alemães para aplicação nas redes telefónicas públicas e privadas, representando um sistema de correio vocal de segunda geração. A operação deste sistema baseia-se em «caixas de correio vocal» atribuídas a assinantes e utilizadas para depositar e recolher mensagens (voz e/ou fax), assim como para enviar mensagens para outras «caixas de correio», telefones ou faxes, através de listas de endereços previamente preparadas.

Os assinantes terão acesso a qualquer das «caixas de correio», mas somente para depositar mensagens. Só o proprietário terá acesso à sua «caixa», através de uma senha, para ouvir as mensagens aí depositadas, editá-las, reenviá-las ou apagá-las.

in *Público* 18.3.91

◆◆◆

FNAC LANÇA AR CONDICIONADO PARA 1991

A FNAC procedeu à apresentação nacional da Gama de Produtos para 1991, incluído o lançamento de novas soluções e o reforço da sua gama actual, consequência evidente da sua dinâmica competitiva e resultado ainda do já anunciado reforço de cooperação com o Líder Mundial do Ar Condicionado, a Multinacional norte-americana CARRIER.

Em grande destaque estiveram os novos aparelhos tipo Consola Split, com *design* e tecnologia inovadores, bem como o lançamento de novas unidades tipo Mural e «Cassete».

De salientar ainda as expansão significativa do conjunto de soluções de tipo industrial, a qual permitirá às empresas de projecto e instalação, a concepção de soluções baseadas num fornecedor de gama completa.

◆◆◆

EMPRESAS DE MOBILIÁRIO VÃO TER PROGRAMAS DE APOIO

O ministro da Indústria e Energia, Mira Amaral, anunciou, na *Exponor*, em Matosinhos, o lançamento de um programa governamental de apoio à modernização da indústria do mobiliário de madeira (Promim)

Mira Amaral, para quem a modernização preconizada exige o aproveitamento «imaginativo» dos recursos disponíveis, quer humanos quer de matérias-primas, acrescentou que o programa beneficia os projectos de cooperação empresarial, fusão e concentração com incentivos financeiros majorados.

O ministro sublinhou os objectivos fundamentais do Promim, designadamente a «obtenção de uma estrutura industrial centrada em tecnologias actualizadas», a «viabilidade das unidades produtivas confluindo para bons níveis de gestão racional» e a «implementação de condições institucionais, convergindo para um sistema de ensino oficial, formação profissional e informação tecnológica».

Na ocasião, foi reconhecida a necessidade de adequação da estrutura das empresas do sector da madeira às exigências concorrenciais europeias, tendo-se considerado que a modernização do modelo estrutural e de gestão, o redimensionamento do tecido industrial, a definição da qualidade e o fortalecimento do associativismo sectorial constituem acções prioritárias.

in *D.N.* - 25.03.91

◆◆◆

MAIS EMPREGO NO COMÉRCIO

O maior número de ofertas de emprego, feitas em Fevereiro, dirigiu-se ao sector comercial, incluindo as actividades de importação e exportação, revela um estudo da MSL ontem divulgado.

Das 1106 ofertas de emprego publicadas nos semanários e diários, 162 foram dirigidas a profissões ligadas ao comércio, ou seja, 15% do total. O segundo sector com maior oferta de emprego qualificado foi o da electrónica, informática e telecomunicações, com 124 anúncios.

in *Público* 26.03.91

◆◆◆

1º ENCONTRO DIRIGIR

No dia 25 de Maio, decorreu em Águeda o 1º ENCONTRO DIRIGIR, sobre GESTÃO DA PRODUÇÃO.

Organizado em conjunto pela Revista DIRIGIR, pela Delegação Regional do Centro e pelo Centro de Formação Profissional de Águeda, contou com mais de 100 inscrições!

Foi uma primeira experiência de fazer uma DIRIGIR ao vivo, e de ligar o Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros, através da DIRIGIR, às estruturas regionais do Instituto, e aos empresários da zona.

Pode-se dizer que foi uma experiência bem sucedida: apesar do calor, ninguém arredou pé, da 9h às 18h30m ! Os Conferencistas foram, claro, responsáveis por esta persistência interessada: Engº Rui Assis, Engº. Manuel Cancela, Engº. Paulo Cunha, Engº. Francisco Serrador, Engº. Calheiros e Engº. Paulo Pereira da Silva.

No bom estilo DIRIGIR, abordaram de forma pragmática, a problemática da gestão da produção, partindo de experiências Portuguesas, em empresas Portuguesas!

Os empresários presentes colheram decerto imensas ideias, clarificaram dúvidas e ganharam confiança para querer arriscar — afinal, ao longo de todo o dia, os exemplos de sucesso eram de empresas Portuguesas, com problemas e culturas semelhantes às suas!...

No final da sessão, dois empresários vieram contar como é que, nas suas empresas a DIRIGIR é usada como elemento dinamizador da mudança de atitude que facilita o desenvolvimento.

Foi de facto um dia em cheio!

A DIRIGIR saiu reforçada como projecto de formação à distância, do Instituto.

A ligação com a estrutura regional veio mostrar o mundo de coisas que há para fazer, e as interessantíssimas possibilidades de intervenção que o Instituto tem para atingir os seus objectivos.

A formação é de facto um apaixonante meio de induzir o desenvolvimento dum país.

Assim exista sempre o entusiasmo e a dedicação de que deram provas a equipa que, localmente, apoiou a DIRIGIR. Sem eles tudo teria sido mais difícil.

CLASSIFICADOS

NOTÍCIA

Com o objectivo de apoiar as PME do sector da Metalomecânica, foi estabelecido um protocolo entre o CATIM e o IAPMEI, que prevê a comparticipação de 50% nos custos dos serviços prestados pelo CATIM. Este protocolo, com um montante global de 55.000 contos de comparticipação, enquadra as seguintes medidas:

1 — Calibração e Verificação de Equipamentos de Laboratórios e Oficinas;

2 — Verificação de máquinas-ferramenta;

3 — Verificação de máquinas-tridimensionais e planos de precisão;

4 — Ensaios de caracterização de materiais;

5 — Ensaios de apoio tecnológico /componentes e produtos acabados;

6 — Ensaios de apoio tecnológico visando a melhoria de produtos e processos produtivos;

7 — Apoio tecnológico visando a melhoria de produtos e processo produtivos;

8 — Verificação da qualidade da produção, estudo e implementação de acções correctivas.

O apoio previsto neste protocolo está limitado para cada empresa a uma acção por medida, estando definidos os seguintes valores limites por acção:

Medida 1: 100 contos
Medida 2: 200 contos
Medida 3: 50 contos
Medida 4: 150 contos
Medida 5: 400 contos
Medida 6: 300 contos
Medida 7: 2000 contos
Medida 8: 1000 contos

As verbas a comparticipar serão pagas directamente às PME pelo IAPMEI, contra a apresentação de fotocópia do recibo emitido pelo CATIM e factura da empresa ao IAPMEI relativa aos 50% de comparticipação.

Poderão candidatar-se a este programa todas as PME credenciadas do sector da metalomecânica e afins, durante o ano de 1991.

○ artesanato

Criações artesanais originais à base de produtos naturais: venda e compra

Situada num centro comercial activo de Francoforte, esta loja é dirigida pela Associação Comercial Frauenbetriebe Design e tem como objectivo procurar e comercializar os produtos de mulheres desenhadoras e artesãs. São geralmente produtos únicos ou artigos produzidos em pequenas quantidades. A gama é variada: artigos de moda, lâmpadas, joalharia e artigos de cerâmica, coiro e papel. Todos os produtos são de grande qualidade e originais, produzidos unicamente com matérias-primas ecológicas, sãs e naturais.

Esta Associação procura activamente criadoras ou produtoras de artigos deste género. Como Francoforte é uma metrópole comercial de destaque, a procura de produtos de luxo aumenta constantemente. A Associação procura também organizar stands nas feiras comerciais europeias. Se estão interessadas na comercialização dos vossos produtos na Alemanha, não hesitem em entrar em contacto com ela desde já.

FRAUENBETRIEBE Design, Handelsgesellschaft GMBH, Laden 44, Leipzigerstrasse 11, D-6000 Frankfurt, Alemanha. Tel.: (49) 707.31.83

○ ecologia

★ *Especialistas em matéria de melhoramento agrícola das terras e de protecção do ambiente*

Este empreendimento voluntariamente centrado no ambiente implementou um certo número de programas, especialmente no sector agrícola, com a colaboração de agricultores da região de Tessalónica. Um dos projectos refere-se à utilização dos resíduos industriais para irrigação e fertilização das culturas. A sociedade tem como clientes, químicos e engenheiros agrónomos especialistas dos solos e do seu ordenamento.

A sociedade pretende entrar em contacto com cultivadores e distribuidores de plantas aromáticas (chás, ervas), na Grécia e noutros países da Comunidade Europeia, bem como com empresas produtoras de material de análise de solos ou de material informático destinado à agricultura e à geologia, e, sobretudo, com empresas pertencentes ao Sistema de Dados Dinamarquês. Estas empresas poderiam contactar Kyrtsani-Vayia & SIA O.E. para lhe fornecer pormenores técnicos e preços.

A. KYRTSANI-VAYIA & SIA O.E. AG. Dimitriou 126, GR-54636 Thessaloniki, Grécia. Tel.: (30.31) 21.42.06/20.84.16/20.86.38

★ *Centro de pesquisa e de consulta em matéria de ambiente dotado de uma vasta rede*

EURECO é uma empresa em plena expansão, com sede no Luxemburgo, especializada na investigação no domínio do ambiente. Organiza conferências e dá conselhos úteis neste campo.

EURECO procura actualmente parceiros noutros países da CE com vista à subcontratação e ao desenvolvimento de projectos comuns. Será dada preferência a empresas de mulheres já activas nesta área. A empresa pretende também apoio externo no domínio da comercialização e gestão.

EURECO, Rita Raum-Degreve, 13-15 rue St Ulric, L-2651 Luxemburgo. Tel.: (352) 46.27.07/ Fax: (352) 46.25.51

○ fabrico

Venda directa de roupa para crianças procura subcontratantes

«PETIT DUC» é uma empresa de Liège (Bélgica) que desenha e confecciona roupa para crianças em colaboração com duas oficinas de especialistas no ramo. Esta empresa arrancou em 1986. Para expandir as suas actividades, a sua Directora, Nicole Beaufays, procura subcontratantes de alto nível na Flandres ou nos países mediterrâneos da CE.

Está também interessada em comprar tecidos provenientes da França, Espanha e Portugal e entrar em contacto com redes de distribuição e lojas na Bélgica e nos países vizinhos interessados no seu trabalho.

PETIT DUC s.a., Rue de Fragnée 155, B-4000 Liège, Bélgica. Tel.: (32.41) 52.10.28

★ *Tapetes artesanais de alta qualidade, blusas de seda e tapeçarias - uma combinação de design dinamarquês e de tradição oriental*

Produzidos por 50 mulheres turcas, paquistanesas e dinamarquesas, os designs HAREM têm o selo de qualidade e aliam a riqueza das cores e da ornamentação orientais à simplicidade do design dinamarquês. A sua técnica melhora dia após dia graças a uma formação especializada. Os tapetes são feitos unicamente por encomenda. Os clientes são, entre outros, organismos públicos, empresas e associações artísticas dinamarquesas.

HAREM procura parceiros comerciais, particularmente na Alemanha, a fim de expandir o seu mercado a toda a Europa. A sociedade está aberta a qualquer oferta proveniente de fornecedores de lã pura de grande qualidade para tecer tapetes, ou de seda fina para blusas e camisas.

HAREM, Gitte Olsen, Blommenhaven 6, DK-2500 Valby, Dinamarca. Tel.: (45) 31.17.32

FUTURO, uma lâmpada artesanal de concepção dinamarquesa

Esta lâmpada, com suporte de aço inoxidável está disponível com dois acabamentos diferentes: espelho ou mate com pé, com ou sem ornamentos de vidro, dotado de um quebra-luz de «chintz» ou de seda tailandesa. Disponível em três dimensões diferentes, esta lâmpada pode ser utilizada como lâmpada de mesa ou apoiada num pé. Face ao sucesso desta lâmpada concebida por GEOMETRIA, a proprietária e gerente, Ellinor Norreby, lançou um novo produto no mercado: um relógio de mesa piramidal em aço inoxidável com os mesmos dois tipos de acabamento. Norreby supervisiona a produção dos quatro fornecedores que ela própria seleccionou. A sua política de Marketing já lhe abriu as portas dos mercados americano, japonês, holandês, inglês e italiano.

Gostaria de expandir as suas actividades nestes países e procura novas possibilidades em Espanha, França e Alemanha, onde gostaria também de contactar especialistas em decoração de interiores e artífices, e são bem-vindas propostas de associação financeira.

GEOMETRIA, Hedetoften 33, Appenaes, DK-4700 Naestved, Dinamarca. Tel.: (45) 53.80.03.98 Fax: (45) 53.80.03.58

• • •

contact 91

Contact 91 apresenta produtos e serviços de empresas de mulheres na Comunidade Europeia. Este primeiro número, que é experimental e cujas informações foram recolhidas pelos membros da rede «As Mulheres nas Iniciativas Locais de Emprego», é redigido e editado por CREW para Comissão das Comunidades Europeias.

Membros da Rede «As Mulheres nas Iniciativas Locais de Emprego»:

Coordenação europeia
Caroline Turner, ENEWE, Papafi 113, GR-54453 Thessaloniki,
Tel: (30.31) 91.79.16/Fax: (30.31) 24.41.73

Bélgica
Claire Gavray, Allée Verte 6, B-4040 Tilff, Tel: (32.41) 56.22.72. Julia Rottiers, Wonen en Werken, Valkerij Gang 26, B-3000 Leuven, Tel: (32.16) 22.33.57

Dinamarca
Leslie Larsen, KVINFO, Nyhavn 22, DK-1051 Kobenhavn K,
Tel: (45.33) 93.32.77

Alemanha
Christa Nesemann, Friesenstrasse 14, D-1000 Berlin 61, Tel: (49.30) 693.86.19. Lu Haas, Frauenbetriebe, Hamburger Allee 45, D-6000 Frankfurt/Main 90,
Tel: (49.69) 70.07.76

Grécia
Caroline Turner, Papafi 113, GR-54453 Thessaloniki, Tel: (30.31) 91.79.16. Vassilis Papaionnou, Skra 7, GR-54622, Thessaloniki, Tel: (30.31) 264901

Espanha
Inger Karlsson, IFES, Alenza 4, 5, E-28003 Madrid, Tel: (34.1) 233.23.00/
Fax: (34.1) 254.45.00. Yolanda Benito Peiroteñ, Federacio de Cooperatives de Trabail Associat de Catalunya, Passeig de Gràcia 6, 2n 2a, E-08007 Barcelona,
Tel: (34.3) 318.08.02

França
Monique Halpern, Institut de Coopération Sociale Internationale - ICOSI, Avenue du Colonel Bonnet 4, F-75.016 Paris,
Tel: (33.1) 45.25.68.83. Marie-France Rerolle, Centre Retravaillar Rhône Alpes, Rue de Brest 17, F-69002 Lyon,
Tel: (33.78) 92.98.77

Irlanda
Malachy Prunty, Irish Cooperative Organisation Society - ICOS, The Plunkett House, 84 Merrion Square, IRL-Dublin 2,
Tel: (353.1) 76.47.83

Itália
Costanza Fanelli, Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, Via A. Guattani 13, I-00161 Roma, Tel: (39.6) 84.13.71. Maria Grazia Randi, AIDDA-WWB Itália, Corso Europa 14, I-20122 Milano,
Tel: (39.2) 79.19.15

Holanda
Eveline Kamstra, NSS, Grote Markstraat 24, NL-2511 Den Haag, Tel: (31.703) 42.24.22/
Fax: (31.703) 34.22.400

Portugal
Anne-Marie Delettrez, Apartado 1856, P-1018 Lisboa Codex,
Tel: (351.1) 758.62.02 Maria do Carmo Nunes, Av. José Malhoa 11, P-1000 Lisboa, Tel: (351.1) 726.25.36

Reino Unido
Alicia Bruce, CEI Consultants, 42 Frederick Street, UK-Edinburgh EH1 1EX,
Tel: (44.31) 225.31.44. Kenneditta Ayemoba, Birmingham City Council, Baskerville House, Broad Street, UK-Birmingham B1 2NA,
Tel: (44.21) 235.38.18

★ **As empresas que beneficiaram de bolsas concedidas pela CE no âmbito Iniciativas Locais de Emprego para mulheres**

★ 1 ★ 1990 ★

Livros insólitos e artigos de papel de qualidade numa oficina de encadernação de Francoforte

A oficina de encadernação «Papiervielfalt» é o paraíso dos livros com capas e formas invulgares, brochuras, pastas de arquivo, papel de carta e cartões diversos. Esta oficina foi criada por Daniela Weiss, ela própria encadernadora. Desejosa de promover estes produtos artesanais, a senhora Weiss não se contenta com as suas encadernações e livros, mas lecciona também cursos de encadernação e restaura livros antigos de grande valor. A maior parte das suas encomendas provém de clientes privados da região de Francoforte.

Numa primeira fase, gostaria de se expandir para o resto da República Federal da Alemanha e, em seguida, para outros países europeus, como por exemplo, Portugal, Itália e França onde existe um forte mercado da encadernação. Está particularmente interessada no contacto com outras empresas de mulheres destes países que queiram produzir aí as suas criações.

Buchbinde Werkstatt «PAPIERVIELFALT», Hamburger Allee 96, D-6000 Frankfurt 90, Alemanha. Tel.: (49.69) 707.38.40

Da Irlanda, voluptuosas trufas de chocolate artesanais

Inaugurada há cerca de 3 anos, LIR CHOCOLATES teve um enorme sucesso no mercado irlandês. Uma sociedade entre Connie Doody, que começou a fabricar trufas em casa, e Mary White, teve como resultado esta empresa que presentemente ocupa 10 mulheres. Os seus chocolates são descritos como «tentadores, celestiais, sedutores e soberbos».

A credibilidade da empresa aumentou ainda recentemente graças aos investimentos dos correctores irlandeses, Bloxham e Maguire, no âmbito de um programa do governo de ajuda às empresas. Foi assim dado um novo incentivo à empresa que procura oportunidades de exportação, envolvendo «joint ventures», com outros países europeus, no domínio de confecção de chocolates.

LIR CHOCOLATES, Unit 27, IDA Enterprise Centre, East Wall Road, IRL-Dublin 3, Irlanda. Tel.: (353.1) 74.03.68

Uma receita especial irlandesa: o sabonete Irish Breeze

O sucesso desta empresa irlandesa de higiene íntima, lançada por Peggy Connolly para promover o verdadeiro sabonete irlandês, foi confirmado em 1988 com o prémio da melhor empresa de mulheres. Este sabonete é fabricado sob licença por Avon Cosmetics. A gama de produtos diversificou-se desde o sabonete inicial branco e cor-de-rosa, para um sabonete puro, dermatológico e anti-alérgico, incolor e inodoro. A Irish Breeze concebeu e lançou igualmente com sucesso um creme para duche.

Estes sabonetes são amplamente vendidos na Irlanda e a senhora Connolly deseja encontrar possibilidades de «joint-venture» ou de acordos comerciais para a sua distribuição noutros países da Europa, particularmente na Alemanha.

IRISH BREEZE, Colmore, Woolhara Park, Douglas Road, Cork City, Irlanda. Tel.: (353.21) 29.20.73

Molhos picantes, delícias da cozinha afro-antilhana, um alimento são

Este conjunto exclusivo de produtos naturais de qualidade é produzido pela Gramma Lda e gerido por Dounne Alexander-Moore de origem afro-antilhana, que lançou a empresa há 3 anos. «Está medicalmente provado que a pimenta forte é um alimento são». A senhora Alexander-Moore, não só dedica 0,15 Libra a obras de caridade, mas também abastece armazéns londrinos de luxo, entre os quais Harrods e Fortnum & Mason. Este ano, lançará uma gama de vinte novos produtos em dois armazéns.

A sociedade gostaria de estabelecer contactos na França, Itália, Holanda e Suíça, onde está disposta a desenvolver novos produtos com um sócio adequado.

GRAMMA'S Ltd, Unit 6, Acorn Centre, 29 Roebuck Road, Hainault Industrial Estate, Essex, UK-IG6 3TU, Reino Unido. Tel.: (44.81) 501.35.30

○ línguas

★ *Escola de Português em Lisboa, para estrangeiros*

Os cursos, concebidos sob medida, são ministrados por professores de alta competência pedagógica. Em complemento à aprendizagem da língua, a escola organiza também actividades extra curriculares susceptíveis de estimular o interesse pela vida e cultura portuguesas, tais como visitas guiadas e excursões, sempre acompanhadas por um professor.

A sua localização central em Lisboa, próxima do Jardim da Estrela, permite aos alunos usufruir dos encantos da cidade. Fazem parte da sua clientela, companhias de seguros, bancos, multinacionais e pessoal de embaixadas.

PROLINGUAS, Rua Saraiva de Carvalho, 84 PT 2, P-1200 Lisboa, Portugal. Tel.: (351.1) 218.68.01

○ puericultura

★ *«Spinning Top» - um centro recreativo para crianças no coração de Tessalónica*

Jogos, música e expressão corporal escrita e oral, magia, marionetes, desenho, fotografia e cinema são algumas das actividades que este centro propõe às crianças. O centro está aberto 3 horas por semana para crianças de 5 a 12 anos que adquirem assim melhor conhecimento de si próprias e do meio em que vivem.

As duas mulheres que fundaram este centro há dois anos, Artemis Papadopolou e Maria Trypsiani procuram agora outros centros com actividades semelhantes noutros países da CE, especialmente na Dinamarca, Grã-Bretanha e Itália. Elas pretendem promover e expandir os seus serviços, organizando em conjunto, noutros países, campos e oficinas para crianças.

SVOURA, P.P. Germanou 22, GR-54622 Thessaloniki, Grécia. Tel.: (30.31) 22.27.28

○ serviços às empresas

Em Roma, um serviço de informação para PME interessadas na exportação

EURIST oferece um leque de serviços para pequenas e médias empresas interessadas em desenvolver as suas actividades no estrangeiro. Trata de todos os assuntos administrativos relacionados com a exportação: contacta os ministérios, seguros ou bancos, se for necessário, obtém os certificados necessários e estabelece os documentos na forma adequada, e tudo isto secundado por um serviço de tradução e interpretação.

EURIST está agora a oferecer os seus serviços a empresas que pretendam exportar para Itália. As companhias estrangeiras pode ser proporcionado um serviço de tradução, um secretariado para marcação de entrevistas e reservações e mesmo um serviço de transporte. EURIST gostaria também de contactar agências similares noutros países da CE para futura colaboração.

EURIST, Piazza della Toretta 20, Via della Toretta 62, I-00186 Roma, Itália. Tel.: (39.6) 686.23.09/Fax: (39.6) 689.31.23

Telecomunicações: Centro de formação e consulta para empresas procura parceiros

JOBO oferece um serviço de formação, de consulta e apoio em marketing através de sua grande variedade de serviços telemáticos. Estes serviços incluem a venda directa, a análise do mercado e a procura de clientes. A empresa foi formada por Job Bosch em 1981 e tem a sua sede em Ootmarsum na parte oriental dos Países Baixos.

Para aumentar a sua gama de serviços e instaurar actividades publicitárias de promoção comuns, a senhora Bosch gostaria de entrar em contacto com empresas similares noutros países da CE, que poderiam eventualmente beneficiar de acesso directo ao mercado holandês. Hoje, JOBO procura estabelecer contactos com os países do Benelux e com a Alemanha, Grã-Bretanha e Dinamarca.

JOBO TELEMARKETING, P.O. Box 57, NL-7630 AB Ootmarsum, Holanda. Tel.: (31.5419) 32.62

○ têxteis

Desenhos modernos, pintados à mão, em sedas da India

Em apenas um ano, esta empresa espanhola conseguiu atrair o mundo da moda com os seus excelentes desenhos feitos à mão nas suas oficinas. Situada em Madrid, a empresa Susan Unger foi fundada por Rosa Picazo. Os seus desenhos, em seda importada da India, conciliam perfeitamente a tradição artesanal com as exigências da moda actual.

A empresa procura actualmente centros de distribuição em vários países e também parceiros para participar em feiras e concursos. Ofertas de matéria-prima, em particular vindas da Alemanha, são também benvindas.

SUSAN UNGER, C/Jiloca 6, E-28016 Madrid, Espanha. Tel.: (34.1) 259.21.48

○ turismo

Agência de viagens e de informação para mulheres em Berlin

A Fraueninfothek Berlin acolhe todas as mulheres que viajem, sós ou em grupo, em Berlin. Dirigida por mulheres e para mulheres, esta agência oferece reduções para todas as manifestações culturais e sociais nesta cidade e fornece informações sobre as melhores possibilidades de alojamento. Organiza também uma série de excursões na cidade e arredores, ajuda a escolher os melhores percursos de visitas guiadas e passeios e fornece informações sobre os últimos acontecimentos culturais por/para mulheres.

Pode também encarregar-se da organização prática de conferências. Se, além disso, deseja visitar a cidade em grupo, não hesite em pedir um pequeno programa «sob medida».

FRAUENINFOTHEK Berlin, Leibnizstrasse 57, D-1000 Berlin 12. Tel.: (49.30) 324.50.78

●

Editor responsável Rebecca Franceskides
Grafismo Elizabeth Morrison
© CREW 1990

Cerâmicas

Revista Trimestral de Cerâmica

Cerâmicas - CENCAL - Apartado 39
2501 Caldas da Rainha CODEX
Tel. (062) 359 15, 25, 35 - Telex 44982 - Telefax 34023

CEPVI

Centro de Emprego Protegido de Viana do Castelo

Rua dos Sobreiros
Telef:(058) 829782 Fax:(058) 829200
4900 Viana do Castelo PORTUGAL

Uma porta aberta à diferença

- EXPLORAÇÃO AGRÍCOLA E PECUÁRIA
- FOTO-IMPRESSÃO, GRAVURA, ENCADERNAÇÃO
- ESTORES DE PALHINHA
- SERRAÇÃO
- CARPINTARIA
- BRINQUEDOS DE MADEIRA
- REDE DE ARAME
- SERRALHARIA
- BORDADOS REGIONAIS
- TECELAGEM
- LAVANDARIA

A diferença de servir melhor

APPACDM Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental