

Setembro
Outubro 94
200,00

DIRIGIR

33

**OS MEANDROS
DA GLOBALIZAÇÃO**

A SOCIEDADE DE SUCESSO

**OS NOVOS DESAFIOS
DA GESTÃO**

**SEPARATA:
GLOBALIZAÇÃO: APOIOS E INCENTIVOS**



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

POLÍTICAS DE REESTRUTURAÇÃO, EMPREGO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



Maria João Rodrigues e A. Oliveira das Neves

Isabel Salavisa, Luisa Oliveira, M^a Paz Lima,

Helena Lopes, Isabel Duarte



FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: Fernando C. Mourato

COORDENADORA: Luísa Falcão

ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO: Lúcia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL: Adelino Palma, Fernando C. Mourato, Luísa Falcão, Madalena Avillez, Maria de Lurdes Rodrigues, J. Marques Apolinário, J. Vicente Ferreira, Rui Ferreira, Victor Sequeira Roldão.

COLABORADORES: António Vazquez, Cláudio Miguel Nogueira, Elvira Pereira, Fernando Casqueira, Francisco Lopes dos Santos, Isabel Trindade, J. Marques Apolinário, João Arruda, José Coelho Martins, Lúcia Spencer Branco, Luís Graça, Madalena Avillez, Maria de Lurdes Rodrigues, Maria José Almeida, Miguel Ângelo Martins, Teresa Teixeira Lopo, Victor Sequeira Roldão

CAPA: Foto de Jorge Barros

PLANO, APOIO GRÁFICO E COMPOSIÇÃO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÕES: Agarra, Eduardo Jorge, Manuel Libreiro, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Rui Pimental, Sérgio Rebelo, Tó

FOTOGRAFIA: Duarte Cabral

GRÁFICOS: Isabel Alexandra Tavares

APOIO ADMINISTRATIVO: Ana Maria Melo, Natália Pacheco

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FP/FF – Direcção de Serviços de Formação de Formadores – Telefone 8684701 – Ex.2327 e 2378 – Apartado 8236 – 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Assessoria Técnica de Informação e Documentação

MONTAGEM E IMPRESSÃO: Litografia Tejo

PERIODICIDADE: 6 números / ano

TIRAGEM: 40 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA: Enviar carta com nome, morada, função profissional que desempenha, empresa onde trabalha e respectiva área de actividade, ao Apartado 8236 – 1803 LISBOA CODEX.

Depósito Legal nº 17519/94

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

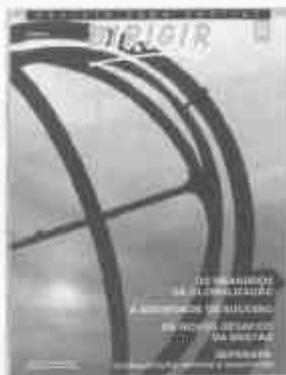
É permitida, em Portugal, a reprodução dos trabalhos publicados, desde que citada a fonte e informada a Revista.

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

REVISTA PARA CHEFIAS DIRIGIR
Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX
Telefones 868 47 01/2/3 - Ext. 2327 e 2378

ANO VI Nº 33 OUT. 1994

ISSN: 0871 - 7354



SUMÁRIO

FOTOGRAFIA DA CAPA:
JÓRGE BARRIOS

EDITORIAL

EDITORIAL Fernando C. Mourato 2

DESTAQUE

OS MEANDROS DA GLOBALIZAÇÃO Francisco Lopes dos Santos 3
A EUROPA É JÁ... AQUI! Madalena Avillez 7

FORMAÇÃO

EUROQUALIFICAÇÃO Lúcia Spencer Branco 11
FORMAR PARA MUDAR Maria José Almeida 15

HISTÓRIA E CULTURA

A SOCIEDADE DE SUCESSO Elvira Pereira/Fernando Casqueira 18

GESTÃO

33 SUGESTÕES PARA UMA INTERNACIONALIZAÇÃO António Vazquez 23
POR UMA TAXONOMIA DE GESTÃO DA PRODUÇÃO Victor Sequeira Roldão 28
OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE MARKETING Miguel Ângelo Martins 34
O WINDOWS NO SEU COMPUTADOR Cláudio Miguel Nogueira 38
HIGIENE E SEGURANÇA: das intenções à prática José Coelho Martins 43
DISSE SOBRE GESTÃO 48
IDENTIFIQUE O CLIMA ORGANIZACIONAL DA SUA EMPRESA Luís Graça 48
SUBCONTRATAÇÃO: Cura de emagrecimento das empresas J. Marques Apolinário 55

SOCIEDADE

CONSUMO EM PORTUGAL João Arruda 60

ASPIRINAS DA ALMA

CICLOTURISMO Isabel Trindade 64

EMPRESA

BOATOS: Na chuva as empresas também são estrelas Teresa Teixeira Lopo 67

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

QUE TIPO DE CHEFE É VOCÊ 70
SABIA QUE 72
EUROFLASH 74
BREVES 75
LIVROS A LER 76
CLASSIFICADOS 80

EDITORIAL

ACTUAR POR ANTECIPAÇÃO

A DIRIGIR, cumprindo o objectivo de envolvimento dos seus leitores na discussão de temas actuais, pretende, com este número, contribuir para o debate sobre a globalização da economia e os mercados, tema de inegável interesse que a todos importa aprofundar.

Há autores que defendem ser a globalização uma mera questão de poder e, afinal, nada de muito novo, já que desde o século xv se recorre ao comércio internacional para responder às necessidades económicas.

Mas também há quem realce que esta última vaga da globalização e comércio internacional, acentuada após a grande depressão dos anos trinta e a Segunda Guerra Mundial, está conduzindo a um aumento de desigualdades, a grandes ameaças ao meio ambiente, à diminuição do investimento em novas tecnologias e à transferência de unidades de produção para países com mão-de-obra barata.

A economia, ao transformar-se em global, inviabiliza a sua regulamentação a nível de cada país e os trabalhadores reclamam que se tenta controlar os seus salários através da concorrência internacional.

A globalização aí está, com todos os seus efeitos.

As empresas portuguesas já verificaram que o consumidor nacional é influenciável e não tem contemplações diante do binómio preço/qualidade. Este facto, por certo, implicará da parte dos empresários e gestores uma reacção rápida, não baseada em apoios governamentais incertos, mas numa aposta na formação técnica e de gestão que lhes permita competir.

Se, por um lado, é de incentivar a internacionalização das empresas, por outro não deverão estas descurar a defesa dos seus mercados internos, afinal a grande possibilidade de sobrevivência da nossa tão importante actividade industrial geradora de emprego e riqueza.

Toma-se portanto necessário que as empresas desenvolvam novos métodos de produção e novas formas de organização do trabalho fortalecendo a cadeia de ligação entre fornecedores, clientes, gestores e colaboradores.

Existe, pois, um grande desafio de formação que se espera seja respondido com competência, utilizando os meios disponíveis e que instale regras de gestão que preparem as empresas para a época em que já não haja subsídios de apoio.

Esta formação de que falamos não é do tipo tradicional, mas sim ambiciosa, global e actualizada permanentemente, por forma a preparar para os novos desafios e não para os que já foram concluídos. As empresas, necessitando qualificar activos com conhecimentos indispensáveis à prática das suas funções, terão de recorrer a metodologias e *currícula* de formação rigorosos e eficazes na abordagem à execução das tarefas actuais e futuras.

Todo este processo de aprendizagem deverá ser constante e conduzir a qualificações que, além de técnicas, respondam às necessidades da empresa de uma forma global envolvendo toda a organização.

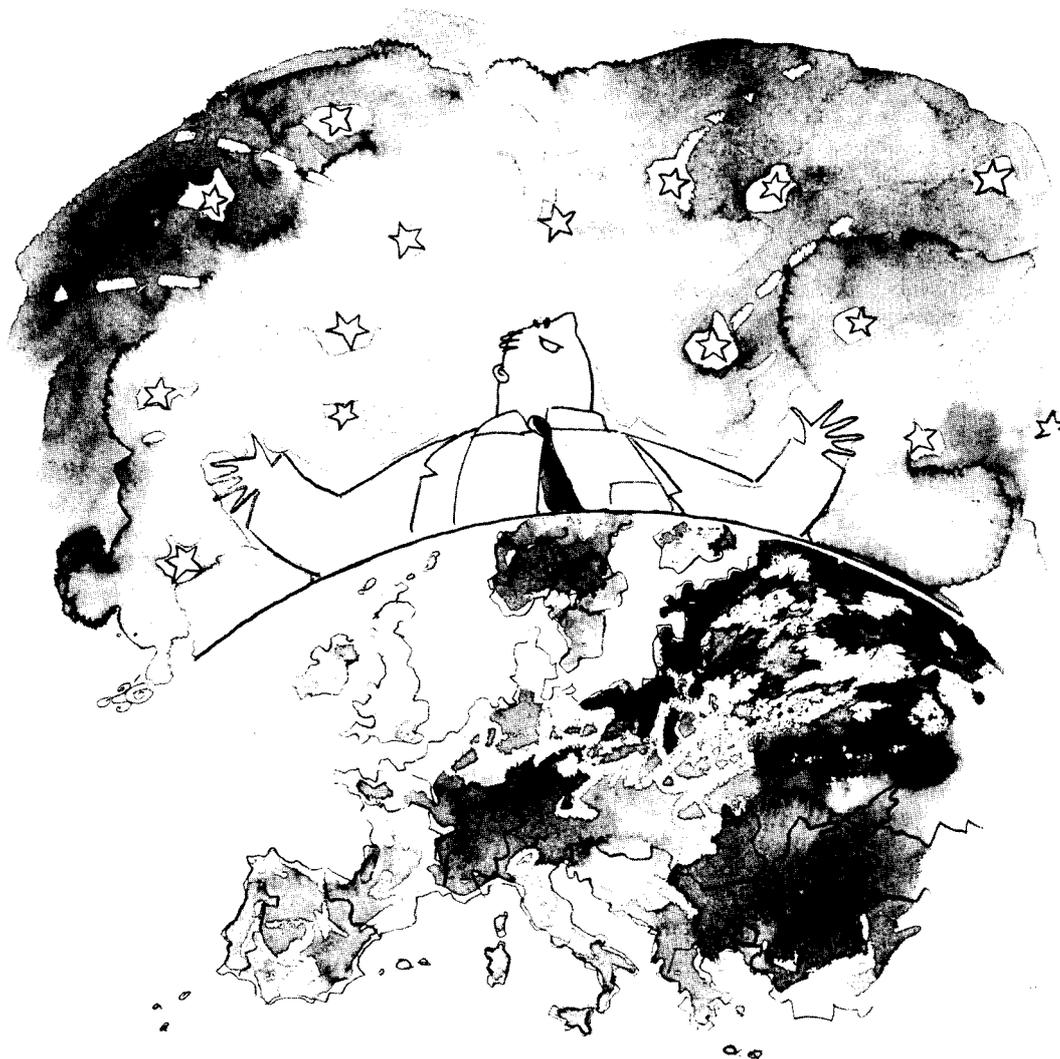
O processo deverá permitir uma crescente flexibilidade de conhecimentos e competências, associando saberes e actividades por forma a permitir a aquisição permanente de novos comportamentos.

Pela formação nascerá nos colaboradores das empresas uma nova atitude sobre a actividade profissional ao mesmo tempo que o gosto pela inovação e pela auto-aprendizagem.

Assim poderão as empresas portuguesas competir no mercado global recorrendo aos incentivos de apoio sempre necessários, mas sobretudo alterando a atitude dos seus gestores perante as variáveis envolventes da sua actividade, através de uma formação que jogue na antecipação.

FERNANDO C. MOURATO

FRANCISCO LOPES DOS SANTOS*



OS MEANDROS DA GLOBALIZAÇÃO

Fazer face ao actual contexto competitivo, em que todos os mercados tendem a ser globais, exige, por parte das empresas, qualquer que seja o sector de actividade e a região em que actuem, um nível tecnológico, padrões de qualidade e competências humanas, internacionalmente competitivos.

A facilidade com que se adopta o conceito e a realidade denominada globalização conduz, não poucas vezes, a uma visão simplista do fenómeno, o que incapacita para uma decisão estratégica adequada.

De facto, há uma certa diferença entre globalização e presença global, que convirá dissecar.

Desde os primórdios do século que se verificaram movimentos de mundialização de gigantescas multinacionais

que, sobretudo após a II Guerra Mundial, se instalaram em todas as partidas do planeta, inclusivamente, no então denominado Bloco Leste.

Esta tendência verificava-se sobretudo nos sectores em que a transformação de recursos naturais a partir de competências tecnológicas específicas era determinante e que, por isso, permitiam estratégias de volume, baseadas em escalas e na experiência que advinha da produção e comercialização de quantidades colossais. Sectores como a indústria do petróleo, a indústria química, os transportes marítimos e tantos outros são exemplos evidentes deste processo.

Contudo, não foi a este contexto que se determinou denominar de globalização, porque ter uma presença global é um factor estratégico orientado do lado da oferta, ou seja, do produtor, enquanto que globalização é um contexto determinado do lado dos mercados.

Globalização significa que os mercados são globais, isto é, que em cada mercado estão presentes grandes e pequenas empresas oriundas de todo o Globo e que, portanto, as regras do jogo estratégico em cada mercado se caracterizam por uma globalização do lado da oferta.

Em consequência, o poder discriminativo da procura assume um nível nunca anteriormente atingido, ou mesmo imaginado, porque passa a ser o único factor de decisão estrategicamente relevante. Alguns visionários que muito cedo neste século começaram a afirmar que "O cliente é Rei" puderam confirmá-lo algumas décadas mais tarde.

A procura e os mercados tornam-se, assim, a outra face da globalização com as suas exigências locais. Se já se tivesse abandonado a óptica da produção na atribuição de designações aos movimentos estratégicos, certamente que se nomearia, numa perspectiva cliente, o actual contexto de localização, porque a oferta global passou a ser um género de "estado da Natureza", enquanto que aquilo que, de facto determina o sucesso estratégico é a capacidade de ser local.

GLOBALIZAÇÃO E DESLOCALIZAÇÃO

Uma das ideias simplistas sobre a denominada "globalização das economias" é a de que o domínio dos mercados tenderá a concentrar-se nas mãos de poderosas organizações, que articulando a afectação dos seus recursos no amplo xadrez mundial, vão alavancando em regiões, tecnologias e poder relacional para aniquilar qualquer iniciativa de organizações de menor capacidade e pujança.

Este ponto de vista é parcial e limitado porque só vê uma das faces da moeda. De facto, **não há globalização sem localização** e quando tal não se verifica num ou noutro sector de actividade, apenas devemos concluir que há oportunidades latentes a aproveitar.

Para se compreender esta dinâmica há que analisar o que está em causa, começando por antever o que é, de facto, globalizável e o que o não o é.

Apesar da confusão que pode ser gerada pela designação "globalização dos mercados" é necessário afirmar desde já que, precisamente, aquilo que não é globalizável são os mercados, isto é, os consumidores e as clientelas mais variadas não se deslocam fisicamente por todo o Mundo, não estão igualmente presentes a todo o momento em todo o planeta, não estão perto de ter culturas, hábitos e padrões de compra semelhantes e, mais do que isso, parecem cada vez mais apетentes a manter uma certa fidelidade local, só mudando se houver factores objectivos de vantagem bem evidentes.

Tal significa que o fenómeno da globalização é, sobretudo, pressionado e fomentado do lado da oferta, tendo como resposta, do lado da procura, uma certa resistência em defesa da localização.

Ser global e ser local é o desafio estratégico das grandes empresas.

Usufruir localmente de benefícios globais é o desejo dos cidadãos e organizações clientes.

Tal tem dado origem a uma síntese, que se designa por organização multilocal ou multidoméstica, que convém interpretar do ponto de vista da cadeia de valor dessas organizações e também das clientelas.

Podemos interpretar a cadeia de valor das organizações segundo dois ramos distintos de projecção de imagem percebida pelo cliente: um ramo a montante, mais distante do mercado, cuja visibilidade por parte do cliente não é determinante para o seu juízo sobre o valor da oferta; um ramo a jusante, com actividades junto dos mercados e das clientelas, cuja visibilidade é fundamental para o valor apercebido por estas.

Cada sector e cada negócio exige que se antecipe onde se situa esta fronteira nas suas actividades, porque



ela define também o que é regionalmente deslocalizável – actividades a montante – e aquelas actividades, a jusante, que terão de ser desenvolvidas em contínuo diálogo com o mercado.

Existirão sectores em que a origem do produto constitui um certificado de valor nos mercados, embora essa origem possa estar longe do mercado de destino, como sejam o caso de regiões demarcadas de vinhos e bebidas espirituosas, ou de tradições artesanais, ou industriais. Neste caso, embora distantes do mercado final, a flexibilidade para deslocalização produtiva, por exemplo, é também difícil. Poderemos dizer, neste caso, que o ponto de origem da produção faz parte das actividades a jusante, embora na concepção tradicional da cadeia de valor elas apareçam claramente a montante.

Este exemplo é importante para realçar que, numa óptica de compreensão do que é globalizável num negócio, há que repensar a interpretação da cadeia de valor com "os olhos e a razão do cliente" e não com a simples lógica de minimização dos custos de realização da oferta.

Do ponto de vista da cadeia de valor do cliente há, ainda, que tomar em consideração os atributos que fazem, segundo ele, cliente, de forma implícita ou explícita, aumentar o valor que irá receber. Neste aspecto, toma relevância uma área estratégica que não pode nem deve ser global e que designaria de forma genérica como Serviço.

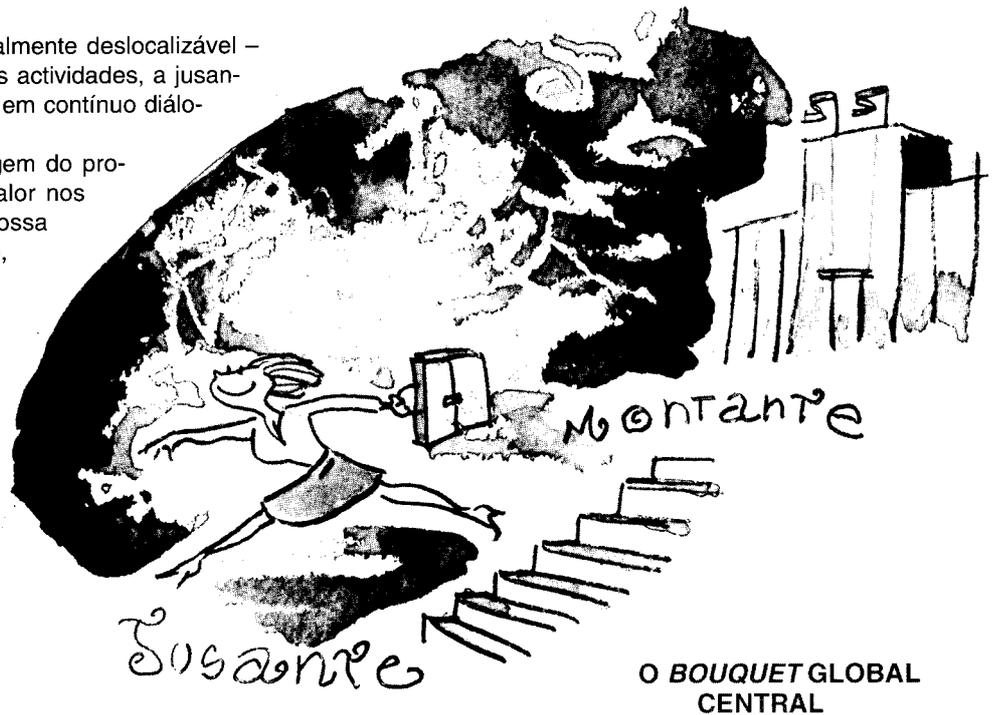
Mesmo quando consome o mais global de todos os produtos ou marcas, o cliente gostaria de se sentir único e a este atributo está disposto a atribuir um valor de tal importância que pode ser discriminativo para estabelecer a diferença competitiva entre os concorrentes.

Chegamos aqui a um factor para o qual a globalização se torna impotente: **a qualidade de serviço.**

Se analisarmos as vias como pequenas organizações que cresceram fazendo frente a grandes organizações, bem implantadas, iremos sempre encontrar dois atributos de cultura organizacional decisivos: cliente como orientação e qualidade de serviço como alma estratégica.

Em suma, até na globalização é o cliente quem decide e orienta estrategicamente, o que quer dizer que a tendência global só é uma boa estratégia quando as clientelas acham que essa é uma via clara de gerar valor em seu benefício.

Por essa razão, as clientelas estão "felizes" com o fenómeno global porque tal pressiona a qualidade através da diversidade da oferta. Mas... só por isso. De facto, o que elas anseiam, é dispor local, individual e especialmente da vanguarda global.



Há contudo, um conjunto de competências globais que são imprescindíveis no actual contexto competitivo, que é normalmente designado pelo pacote TQC – Tecnologia, Qualidade, Competência.

O que isto significa é que, para competir, qualquer empresa de qualquer sector, em qualquer região, tem de possuir um nível tecnológico, padrões de qualidade e competências humanas internacionalmente competitivas, uma vez que todos os mercados, por menores que sejam, tendem a ser globais, podendo dizer-se que do ponto de vista estratégico "temos o Mundo em cada esquina".

As **tecnologias** têm uma enorme influência quer no custo, quer na imagem do produto. Poder-se-á, talvez, nalguns casos, argumentar que os custos de transporte amortecerão a vantagem tecnológica de custos de produção. Mas com a contínua descida dos primeiros e o acelerado ganho nos segundos essa argumentação é claramente precária. A título de exemplo, durante o ano de 1991, foi vendido cimento australiano no Reino Unido. Quando já o cimento viaja meio Mundo, que se poderá esperar de uma protecção baseada na distância geográfica?

Num período em que as transformações tecnológicas são profundas e aceleradas, este factor assume uma relevância muito especial, pois pode colocar fora de mercado e de negócio aquelas empresas que não o acompanharem.

Com a alucinante velocidade com que os produtos e serviços se transferem através do planeta, com a informação quase instantânea de que beneficia o cliente com a total abertura de canais comerciais, ganha valor estratégico dominante a **qualidade** na sua forma global, seja de produto, seja de serviço.

O conceito relativo implícito na reconhecida relação qualidade/custo é um elemento que torna imbatível a dinâmica da qualidade como factor global de estratégia que, até aos dias de hoje, ainda não tem rival que se vislumbre. Consequentemente, as organizações são forçadas a oferecer uma qualidade universalmente competitiva e, portanto, quanto a este factor, ser global e ser local tem uma coincidência clara.

Os factores anteriores revelam, por consequência, a questão das **competências**, compreendidas como saber, mas também como motivação. A forma eficaz e eficiente como as energias humanas se aplicam às actividades empresariais passa a ser o principal factor local com um claro desafio global. Não existem competências fechadas regionalmente o que traz ao cidadão desafios dramáticos de competitividade que só podem começar a ser vencidos a partir, antes de tudo, de uma forte motivação pessoal.

Mas, mais importante do que essa dinâmica individual, é a adequação da oferta de serviços de formação e informação que possam ser eficientes no apoio a esse esforço individual. **Competências globais exigem formação e informação de âmbito internacional.** Não é crível que, organizações limitadas regionalmente e nos seus processos tradicionais, possam ser o agente eficaz de uma oferta de formação de competências globais adequadas, ao ritmo que o contexto estratégico exige.

A formação é o principal meio social e empresarial de geração de competências. Assim, assume uma relevância estratégica determinante e necessita de uma dinâmica virtuosa que só o mercado pode fornecer.

A globalização de tecnologias, de padrões de qualidade e de níveis de competência, aliada à localização de sistemas de *feedback* e resposta a mercados, constituem as duas faces das estratégias que têm conduzido ao sucesso as organizações reconhecidas de excelência.

Assim, com a globalização, os mercados ganham maior – e não menor – importância e tomando em conta as últimas prescrições sobre o papel do Estado, aconselhando à sua retirada rápida de intervenção, o mercado parece, também, ser o único mecanismo sistémico que permite uma evolução virtuosa.

* Director-Geral da AGESFAL.

Autor de: *Excelência Estratégica*, Edição de autor, 1992, Lisboa; *Estratégia e Competitividade*, Edições Quarta Vaga, 1993, Lisboa; e co-autor de *Quarta Vaga*, Edições Quarta Vaga, 1993, Lisboa.

DISSE O AUTOR...

"As empresas que se motivem para uma gestão estratégica por antecipação e que rápida e consistentemente queiram acumular vantagem competitiva têm hoje como nunca tiveram um aliado precioso que lhes serve de guia e de fonte: o cliente que sabe cada vez mais definir o que quer e não apenas rejeitar".

..."O segredo da competitividade futura consistirá na capacidade da gestão actual poder e querer visionar a prazo a sua empresa como internacionalmente competitiva, quer em tecnologias, quer pela qualidade dos seus clientes, quer quanto à excelência dos seus quadros".

"Quanto às PME, por o serem, não têm forçosamente de ter pequenos e médios objectivos, pequenas e médias competências ou pequena e média qualidade. Pela simples razão de que também não há pequena e média competitividade".

Francisco Lopes dos Santos
Jorge Nascimento Rodrigues
in *Quarta Vaga*



A EUROPA É JÁ... AQUI!

Um dos indicadores que reflecte o nível de desenvolvimento e crescimento de uma empresa é a importância do sector de marketing. E quando à frente deste sector está um jovem, cheio de energia e criatividade, bem vai a empresa... É o caso da Leiriense, que tem à frente da área de marketing um jovem, Pedro Batalha, com quem trocámos algumas impressões acerca do desenvolvimento da fábrica.

Podia começar por caracterizar, em traços muito gerais, a fábrica e a sua evolução?

A empresa nasceu há quarenta anos e tem laborado sempre na área dos plásticos. Foi criada por dois sócios

gerentes. Hoje é gerida pelos seus filhos, mas **mantém-se a mesma postura e atitude de quem criou a empresa.**

Essa postura, de grande abertura e flexibilidade permitiu que se evoluísse da fase inicial em que se produzia uma gama muito alargada de produtos em plástico de

injecção, para a fase actual, de concentração na produção de filme (película) de plástico.

A empresa tem evoluído claramente embora de há três anos para cá o número de empregados tenha diminuído. Todavia **a produtividade per capita aumentou bastante**. Só para lhe dar uma ideia, nós há cinco anos vendíamos cerca de um milhão e duzentos mil contos, e tínhamos duzentas e tal pessoas, **e neste momento temos negócios a rondar os dois milhões de contos, e contamos apenas com oitenta e oito colaboradores.**

Do seu ponto de vista, a que se devem estes bons resultados?

Penso que à atitude de quem criou a empresa, e que é hoje assumida pelos respectivos filhos..., **de orientação para o mercado**. Sempre existiu, ao nível de quem decide na empresa, uma predisposição para detectar quais eram as necessidades do mercado, e de adaptar a filosofia da empresa a essas necessidades, bem como de canalizar os investimentos para a resposta a essas carências.

Daí o ter-se começado por produzir um certo tipo de produtos, e **ao longo do tempo ter-se vindo mudar a produção, num esforço de adaptação às necessidades identificadas no mercado.**

Isto é o que hoje se chama **marketing e orientação para o mercado** – sempre se fez na Leiriense.

Isso quer dizer que sempre existiu um departamento de marketing na empresa?

Ora bem, tínhamos um departamento de *marketing* que se designava por departamento de *marketing*, mas que era mais um departamento comercial. Este departamento era responsável pela exportação para todo o mundo, menos para Inglaterra e para a Espanha, e pelo mercado interno.

A evolução da empresa em termos de exportação, enquadrada na sua estratégia de internacionalização, levou a que, de há um ano para cá, se tenha reestruturado o departamento de *marketing* no sentido de este ser responsável pela coordenação da actividade e das empresas

de distribuição entretanto criadas. Ou seja, neste momento existe **uma empresa de distribuição** para o mercado interno, uma para o mercado espanhol, a Leiriense Espanha, e uma para o mercado inglês, a *Wooderson Packaging*. E temos depois, em articulação com o departamento, **uma divisão de exportação.**

E como é que articulam umas com as outras?

Funcionam autonomamente, embora coordenadas com o departamento de *marketing*. Se queremos lançar um produto, isso implica passar por várias fases – uma primeira fase de teste, uma fase de lançamento, e por aí fora. Então, por exemplo, nós testamos o novo produto em Espanha, definimos quais são as vantagens competitivas, como posicioná-lo em termos de preços, em termos de qualidade, e a partir daí saltamos imediatamente para a fase de lançamento nos outros mercados.

Há várias sinergias muito importantes que têm que existir e que levam a que a comunicação seja um aspecto muito importante.

Isso quer dizer que tem que haver uma grande ligação entre a área de produção, a área de marketing e a área de distribuição?

Sim, **o problema da comunicação é muito mais importante do que pensamos**. Os quadros superiores da empresa têm uma média etária à volta dos trinta e três anos. A grande vantagem disso é que a comunicação flui.

A par disso **temos um conjunto de procedimentos – um manual de qualidade e um manual de distribuição – que simplificam esses circuitos**. Repare, quem está longe, em Inglaterra, por exemplo, tem mais dificuldade em conseguir fazer ouvir a sua voz do que quem está aqui – daí a importância deste conjunto de procedimentos para que cada um defenda os interesses dos mercados que representa, sem se atropelarem uns aos outros.

O processo de certificação da qualidade da vossa empresa começou há quanto tempo?



Foi um processo muito interessante porque **estava interiorizada nos trabalhadores desta fábrica uma “tendência” para a qualidade.** No fundo, tratou-se apenas de adaptar um conjunto de procedimentos que já existiam às normas *standard*.

A questão da qualidade é antes do mais uma questão cultural. As pessoas no seu dia-a-dia têm de perceber a importância que a tarefa que estão a fazer tem para o cliente e isso é algo que não se consegue em três anos, nem, se calhar, em dez.

Depende muito da filosofia da empresa, da atitude de quem cá trabalha.

Aliás foi curioso: quando eu cá cheguei trazia uma ideia do perfil das pessoas – empresa industrial, pessoas difíceis. Mas, **quando comecei a falar com as pessoas, verifiquei que elas sabiam bastante mais e percebiam muito mais o que era a “satisfação do cliente” do que eu ao princípio pensava.**

A cultura da empresa estava preparada para o processo de certificação de qualidade.

Uma das vantagens do processo, para nós, foi que ele veio materializar qualquer coisa que já vínhamos fazendo. Funcionou como um reconhecimento, um prémio pelo esforço desenvolvido desde sempre. Isso veio reforçar o espírito de corpo.

Por outro lado, **a certificação fez um pouco a ponte com a estratégia de internacionalização** – se em Portugal ainda não é indispensável uma empresa certificada, para a abordagem do mercado externo é condição *sine qua non*.

A fase de internacionalização, que estão a viver, surgiu com uma força e um desenho diferente da fase anterior devido à nossa entrada para a CE?

Não. O que acontece de há um ano para cá, é que pegámos no que já existe e tentámos racionalizar um pouco. Evoluímos duma estratégia genérica para cada mercado, para uma situação em que é possível aproveitar as sinergias de um mercado conjunto, sem deixar de adequar o tipo de postura ao perfil de cada mercado.

A entrada para a CE ajudou bastante. Aquilo que produzimos são produtos de baixo valor por quilograma onde o transporte pesa muito. Se juntássemos a isso as barreiras alfandegárias, era na verdade muito difícil exercer qualquer tipo de actividade. **A entrada para a CE foi, sem dúvida, um impulso muito importante** para a nossa actividade como exportadores.

E quais foram as dificuldades?

Sabe que **na indústria, a decisão de compra é 80 por cento racional e 20 por cento emocional.** Exactamente ao contrário dos produtos de grande consumo. O meu cliente-tipo é um chefe de compras que sabe exactamente quanto vale o produto que me vai comprar, e conhece os preços da concorrência.

Daí que esta seja uma “guerra” muito complicada. **Para ultrapassar a barreira do preço é preciso um trabalho sério ao nível da qualidade e do serviço.**

Um bom exemplo disto aconteceu com os Espanhóis. Nós somos a maior empresa nacional com uma produção de cerca de **oito mil toneladas ano!** – o maior produtor Espanhol produz **quarenta mil toneladas ano.** Ora, antes de nós termos tempo de atacar os Espanhóis, eles atacaram-nos a nós. A nossa opção de resposta foi atacá-los em Espanha. Assim nasceu a Leiriense Espanha com uma estratégia específica: inicialmente os Espanhóis entraram com o factor preço, e foi difícil para nós defendermo-nos com o preço; mas a partir do momento em que nos reposicionámos **pela qualidade do produto e do serviço** foi muito mais fácil combatê-los.

Fale-nos um pouco mais da estratégia que definiram a esse nível?

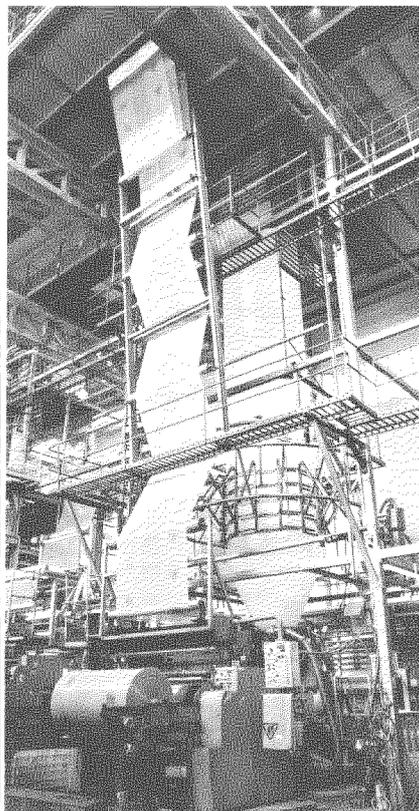
O nosso posicionamento tem **três vectores** – um é a **qualidade**, outro é o **serviço**, e outro é a **ecologia**.

Posicionamo-nos de uma forma global no mercado. Criámos para esse fim um conjunto de empresas à volta da Leiriense, que oferecem serviços nessas áreas, complementando o produto que nós fornecemos. Temos, portanto, a Leiriense Plásticos, uma empresa de reciclagem, duas empresas de distribuição e uma empresa de artes gráficas.

É um conceito de rede de empresas que trabalham em conjunto para satisfazer as necessidades dos nossos clientes, de uma forma global.

Isso é um conceito muito interessante. Pode exemplificar?

Vou-lhe contar o que aconteceu com o líder espanhol das “pipas” que são sementes de girassol. A embalagem tinha um touro desenhado com umas farpas e muito sangue. Nós sugerimos a eliminação do sangue e mais um ou outro ajustamento, e o cliente ficou muito satisfeito.



Portanto, o que fazemos, dado que a impressão em plástico tem uma grande especificidade (aparecem-nos aqui propostas de embalagens impossíveis de levar à prática) é **criar condições para o cliente ficar totalmente satisfeito – o cliente tem uma determinada necessidade e as empresas juntam-se para procurar satisfazê-la.**

Além disso, temos um conjunto de aplicações informáticas que procuramos vender aos nossos clientes e que permitem a fluidez e a rapidez da comunicação.

Portanto, posicionam-se pela qualidade mas com uma abordagem global, e com características bastante originais?

O que nós **propomos aos clientes** é uma **nova forma de trabalhar em conjunto.**

Vai arrancar em breve um “espaço cliente”, um espaço onde os nossos clientes podem trabalhar em conjunto conosco e com os fornecedores dos diferentes serviços que eles precisam – embalagens, *design* de embalagem, reciclagem de produtos, etc.

E não tiveram dificuldades, ao nível da imagem, nessa penetração nos mercados europeus?

Sabe que, infelizmente, as empresas portuguesas têm uma imagem bastante denegrada nesses mercados. Há ideia de que **o que é português é bastante mau.**

Ora nós somos uma empresa certificada, o que lá fora é relativamente importante. O problema é que o nosso símbolo, concebido pelo IPQ, não diz nada aos estrangeiros. Claro que se eles se dirigissem ao IQ da terra deles, o nosso símbolo consta do catálogo. Mas isto é um pequeno exemplo de **como é necessário trabalhar a nossa imagem.**

Mas não se pode trabalhar a imagem **independentemente das características e valores do mercado.** Por exemplo, para o mercado interno, o nosso catálogo reflecte a comunicação, a ecologia, a informática, tudo isto tratado graficamente com algum humor.

O catálogo para Inglaterra vai mostrar capacidade tecnológica e qualidade.

A nossa imagem em cada um dos mercados tem muito a ver com o nosso posicionamento e com a estratégia que definimos para cada um deles.

* Socióloga; Empresária.

**A DIRIGIR VAI PROCEDER
À ACTUALIZAÇÃO DO SEU MAILING
DE ASSINANTES.
FIQUE ATENTO AOS PRÓXIMOS
NÚMEROS E... COLABORE.**

DIRIGIR



EUROQUALIFICAÇÃO

Alguns dos nossos leitores terão, em alguma fase de sua vida, pensado na possibilidade de ir trabalhar num dos países da comunidade. Muitas empresas desejam desenvolver no estrangeiro um novo projecto ou uma nova relação com empresas equivalentes ou complementares. O Programa Euroqualificação, visando harmonizar as qualificações de Formação Profissional, no quadro da União Europeia, cria condições para que tal seja possível. Sobre este Programa, ouvimos o Dr. Félix Esménio, membro da Comissão Tripartida de Acompanhamento do Euroqualificação e dirigente do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

FORMAÇÃO EUROQUALIFICAÇÃO

Em que consiste o Programa Euroqualificação?

O Euroqualificação é um projecto comunitário que partiu da iniciativa de três países, Bélgica, França e Itália, e visa

como objectivo fundamental, harmonizar as qualificações de Formação Profissional, no quadro da União Europeia. **O Euroqualificação é uma formação complementar**, é um "reforço" à formação inicial obtida pelos formandos nos seus países de origem, com a finalidade de valorizar as suas competências profissionais. Pretende-se, relativamen-

te a algumas profissões, aproximar os conteúdos formativos, por forma a viabilizar a emissão de um certificado, reconhecido pelos doze países da União e, desta forma, dar corpo a um princípio fundamental do Tratado de Roma, que é o de livre circulação dos trabalhadores. Esta iniciativa transsectorial vai garantir a igualdade de oportunidades no acesso às qualificações e à mobilidade profissional.

O Euroqualificação foi o primeiro programa comunitário da iniciativa de treze organismos de Formação Profissional dos doze Estados-Membros da União Europeia.

Quais são estes organismos parceiros e qual é a sua missão?

Os organismos parceiros do Euroqualificação são, nos respectivos países, organismos cuja actividade fundamental é a Formação Profissional e, em alguns casos, o emprego e a Formação Profissional.

Maioritariamente são instituições públicas mas há um ou outro caso de organismos privados, como por exemplo, o de Inglaterra, onde a formação, com excepção da que é assegurada pelo próprio Ministério do Emprego, é desenvolvida por privados. São na generalidade organismos similares ao Instituto do Emprego e Formação Profissional de Portugal.

A missão é garantir que a certificação, no âmbito do Programa Euroqualificação, seja efectivamente reconhecida.

Neste momento, este objectivo não está concretizado, não há reconhecimento ao nível dos doze países, mas pretende-se que, pelo menos os países que fazem parceria, que participam nas mesmas experimentações, (já que nem todos participam em todas as experimentações), reconheçam as qualificações obtidas pelos formandos intervenientes no Programa.

Quer dizer que os treze organismos não são parceiros entre si?

Só o são ao nível da coordenação e gestão do programa. É preciso dizer-se que estão em causa doze domínios profissionais. Nem todos os organismos participam em todos os domínios profissionais, apesar de haver alguns em que participam quase todos, como é o caso dos considerados domínios estratégicos, por parte da Comissão Europeia, concretamente: Electricidade, Electrónica e Telecomunicações, Têxteis, Ambiente e Desenvolvimento Local. Nos restantes, as parcerias variam num mínimo de três organismos.

Como é feita a gestão do Programa?

A gestão é feita a partir de uma associação sem fins lucrativos, onde naturalmente estão representados os treze organismos associados. O seu Conselho de Administração é composto pelos Directores-Gerais dos diferentes organismos parceiros, que em regra são os Presidentes das instituições ou pessoas a quem foi delegada essa competência,

e que estabelecem as linhas de orientação, as linhas estratégicas de desenvolvimento do Programa, e cujas decisões são vinculativas.

Há também um órgão executivo que é responsável pela gestão corrente do programa. Trata-se de uma Equipa Permanente Transnacional, com sede em Bruxelas e que elabora os documentos base e acompanha todo o desenvolvimento do programa, estabelecendo uma articulação permanente entre os diferentes organismos parceiros.

Em cada país existe um Coordenador nacional que é responsável, no plano nacional, pelo desenvolvimento das experimentações Euroqualificação, e correspondentes para as diferentes áreas, como por exemplo, um correspondente linguístico, um jurídico, um para as telecomunicações etc. Existem similares ao nível do órgão executivo em Bruxelas, para que a articulação com os diversos organismos parceiros seja assegurada.

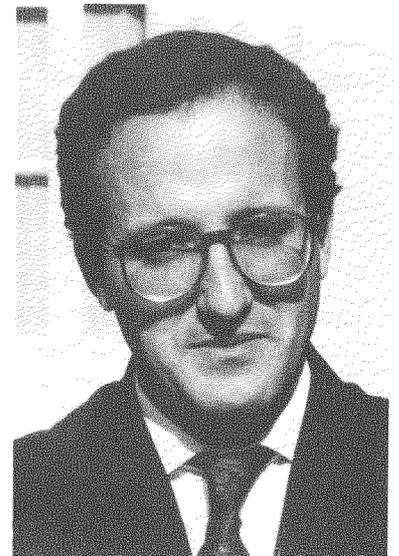
OBJECTIVOS – CHAVE

Quais são os objectivos-chave e os destinatários do Programa?

Os destinatários são os jovens e desempregados de longa duração, motivados para a mobilidade transnacional e também os trabalhadores desfavorecidos das empresas situadas em países ou regiões abrangidas por condições particulares.

O Euroqualificação tem como objectivo-chave, formar indivíduos para exercerem a sua profissão em situações de parceria transnacional e/ou mobilidade profissional. Através dele é transmitida uma dimensão europeia, na formação de seis mil formandos, em quarenta profissões seleccionadas, de doze domínios profissionais, que vão desde a Restauração, a Burótica, à Indústria Gráfica.

Por outro lado, o Euroqualificação visa uma maior coerência e convergência da oferta de formação profissional Comunitária, através do reconhecimento comum de novas competências: profissionais, linguísticas, transnacionais. Visa ainda fazer deste percurso uma experiência original e transferível para instâncias nacionais e comunitárias, assegurando-se o seu efeito multiplicador.



MUDAR OS PERFIS E PROFISSÕES ?

Como é que este Programa, digamos experimental, pode mexer com os perfis e profissões?

No tempo que decorreu, em que já aconteceram várias experimentações, podemos dizer que a aprendizagem recíproca está já rentabilizada.

Os conteúdos dos nossos cursos tradicionais tiveram que ser ajustados para se aproximarem dos perfis de formação dos diferentes organismos parceiros.

Importa dizer que a qualificação inicial adquirida no país de origem é mantida e garantida. Com o Euroqualificação, formam-se profissionais com conhecimentos e competências mais alargadas e, conseqüentemente, mais polivalentes e mais capazes de actuar em empresas diversificadas, independentemente de ser em Portugal ou em qualquer outro país da União. Associada a esta formação profissional complementar, está contemplada a formação linguística.

O RECONHECIMENTO DA EUROQUALIFICAÇÃO

Quem poderá reconhecer estas novas competências complementares às qualificações de base? Como é que aqueles que as obtiveram poderão valorizá-las junto dos seus futuros empregadores?

Existe ao nível de Bruxelas uma Comissão de Certificação, com representantes dos doze países parceiros. Os formandos, para além do seu certificado de formação nacional, receberão um certificado de formação Euroqualificação. Isso é logo um factor distintivo fundamental que, evidentemente, terá o seu impacte junto dos empregadores, não só nacionais. A título de exemplo, posso referir o caso de uma empresa espanhola multinacional que fez chegar ao IEFP a lista dos formandos que nela frequentaram o curso de mecânicos de refrigeração, por estar interessada em os admitir para os seus quadros em Portugal. E isto porque no estágio demonstraram que as suas competências eram efectivamente muito seguras e muito próximas das necessidades reais do mercado de emprego.

A colaboração das empresas dos sectores profissionais escolhidos é essencial à concretização do Euroqualificação. Como é que os organismos parceiros incentivam estas empresas a colaborar e quais são as vantagens que podem tirar desta colaboração?

De facto, assim é. Não há nenhuma experimentação Euroqualificação em que as empresas não participem, quer as empresas nacionais, quer as dos outros países.

A característica principal do Euroqualificação é a existência, no final da formação, de um estágio transnacional. Este estágio é feito justamente em empresas (preferencialmente em empresas diversificadas quanto à dimensão e quanto às actividades) dos outros países parceiros que estão a participar nas experimentações.

Há várias razões que incentivam as empresas a colaborar.

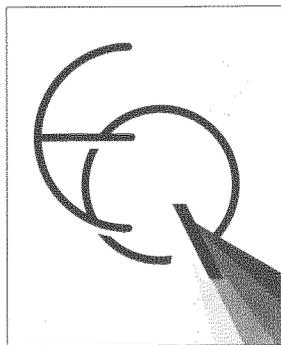
Por um lado, associar o seu nome ao projecto Euroqualificação, que é uma experiência inovadora; por outro, as empresas terem a possibilidade de receber formandos provenientes de outros países e assim colher alguma informação sobre a formação, tecnologia, metodologia, etc., e, por último, a possibilidade de terem um acesso privilegiado aos formandos que passaram pelo Euroqualificação, como futuros empregados. Há uma trilogia de vantagens muito relevantes, o que parece corroborado na franca adesão das empresas quando solicitadas para colaborar.

As empresas têm ainda uma outra participação importante a nível do diagnóstico das necessidades. Para se definirem os conteúdos formativos é necessário auscultar um conjunto tipificado de empresas do sector, no sentido de, a partir da realidade laboral dessas empresas, poder-se identificar algumas competências fundamentais para a futura empregabilidade.

Este programa encerra muitas virtudes para além da empregabilidade. De entre elas, creio ser de destacar a riqueza de toda a documentação produzida e a imensa rede de contactos criada entre os diferentes Centros de Formação Profissional. Neste momento estabelecem-se já contactos e parcerias fora do Euroqualificação, mas que partiram dos conhecimentos que este permitiu.

E, estas parcerias, assentam não só no intercâmbio de formandos mas também de recursos didácticos.

Dezenas de Centros de Formação Profissional, dezenas de empresas, milhares de formandos tiveram oportunidade de conhecer novas realidades ao nível da Formação Profissional e do mercado de emprego. E essa é uma riqueza que vai ficar seguramente, como um dos resultados mais importantes do Euroqualificação.



EUROQUALIFICAÇÃO

* Assistente de Coordenação da DIRIGIR.



PROGRAMA INTEGRADO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

►► DESTINATÁRIOS E OBJECTIVO ◄◄

Este programa destina-se a quadros de organizações. O objectivo final é aumentar a capacidade de liderança dos participantes e proporcionar o contacto com o que de mais recente há a nível mundial em relação aos assuntos abordados.



►► CONTEÚDO DOS MÓDULOS ◄◄

MOTIVAÇÃO – Como levar as pessoas a quererem fazer mais e melhor

LIDERANÇA – Como adaptar o estilo à situação

COMUNICAÇÃO – Como eliminar as barreiras e comunicar melhor

CONFLITOS – Como transformar conflitos em problemas e obter valor acrescentado

MUDANÇA – Como gerir eficazmente um processo de mudança

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – Como avaliar correctamente o desempenho dos colaboradores

GESTÃO DE EQUIPAS DE PROJECTO – Como potenciar os resultados de uma equipa de projecto

GESTÃO DE GRUPOS DE TRABALHO – Como melhorar o desempenho dos grupos de trabalho

►► METODOLOGIA ◄◄

Realização de um "jogo de empresa" em computador e por equipas. Estudos de casos. Exercícios de autodiagnóstico. Os participantes terão a oportunidade de pôr em prática, no imediato, os assuntos abordados.

►► FORMADORES ◄◄

Fernando Neves de Almeida – Mestre em Gestão; licenciado em Gestão de Recursos Humanos, docente Universitário, director-geral da **Neves de Almeida Consultores, Lda.** e autor do livro "Comportamentos de Sucesso – Psicologia Aplicada à Gestão" da editora McGraw-Hill.

Paula Cristina Guedes – Licenciada em Psicologia Organizacional pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

►► MODALIDADES ◄◄

INTER EMPRESAS: Cada módulo tem a duração de um dia. Realizam-se em média dois por mês, podendo os participantes escolher as datas de comparência.

INTRA-EMPRESA: Com duração e datas a definir.

►► INFORMAÇÕES ◄◄

Contacte a **Neves de Almeida Consultores, Lda.** para o envio da descrição detalhada do programa.



NEVES DE ALMEIDA
CONSULTORES, Lda

FORMAÇÃO

MARIA JOSÉ ALMEIDA*



FORMAR PARA MUDAR

Num mundo onde é preciso mudar e adaptar rapidamente, a Formação surge como um factor económico e social fundamental.

Mas também, face à crise das tradicionais formas de motivação, a Formação pode constituir-se como um revitalizante dos projectos latentes ao nível do indivíduo e da empresa.

Os efeitos da Formação

A acção de formar, tendo como função primordial dotar os seus participantes de capacidades integradoras e socializantes, não pode deixar de adequar os objectivos pessoais aos organizacionais, orientando-se pois para processos de mudança, quer individual quer colectivamente.

Através da Formação, os seus intervenientes entram progressiva e sucessivamente num sistema de ganhos, vocacionado para progresso da sua interacção social, entrando assim numa lógica forte e complexa, muito mais lata que a simples transmissão de conhecimentos.

Na verdade, estamos habituados a ver a Formação como um processo simples e necessário, quer para as empresas

quer para as pessoas, como forma de lutar contra a obsolescência.

R. Sansaulieu fez um diagnóstico dos efeitos que a Formação pode introduzir na vida das empresas.

Segundo o autor, podemos observar um verdadeiro desenvolvimento social, produzindo-se uma "movimentação" constante em torno dos indivíduos, suas culturas, interações e sistemas sociais.

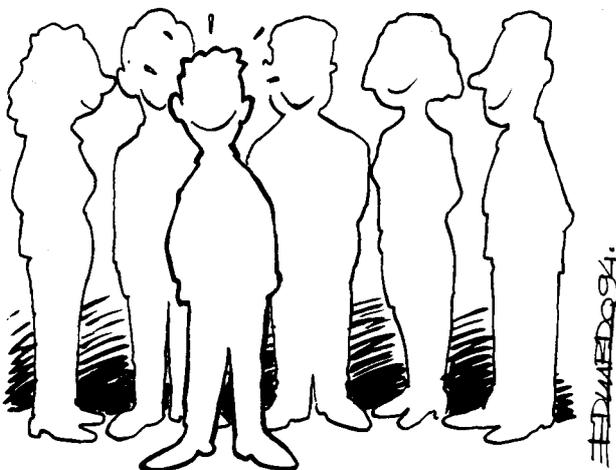
Atendendo aos **efeitos da Formação sobre a empresa, a sociedade local e os grupos sociais, podem encontrar-se quatro tipos de efeitos:**

EFEITO SOBRE A SOCIABILIDADE – Relações de grupo, papéis de autoridade, possibilidades de expressão, de encontros, discussões, identificação com os novos papéis a desempenhar e relações interpessoais são algumas das manifestações que podem ser observadas. Surge também a possibilidade de se colocar em causa os hábitos adquiridos e até então praticados.

Daqui ressaltam três aspectos essenciais:

- o da crítica relativamente aos papéis pedagógicos;
- o da profundidade das relações interpessoais de aprendizagem onde os ritmos pessoais de compreensão e a diversidade de interesses renovam a dimensão cognitiva das trocas;
- o do grupo e da aprendizagem colectiva, como relação nova, contrapondo-se ao individualismo ou aos grupos de famílias, ou de acções que não tenham esta intensidade de trocas, centradas na evolução individual e do grupo em si. Pedagogicamente, os formadores conhecem este efeito de sociabilidade e aí encontram justificações, pois ele sustenta-se e justifica-se a si próprio.

EFEITO DA INTEGRAÇÃO – Tanto ou mais importante que o anterior, sabe-se que os intervenientes na Formação e os que dela beneficiam adquirem, da certa forma, um



apoio nos novos conhecimentos, como se fossem um trampolim para entrar na cena social de onde estavam ou se sentiam anteriormente excluídos.

Os efeitos sobre a produção poderão não ser tão evidentes. Contudo, a nível das actividades locais, poderá esperar-se uma grande integração.

A aquisição de novas concepções e modelos de saber fazer ou saber ser, representam-se como uma forma de fazer transformar qualquer coisa no plano local, profissional, institucional e mesmo nacional.



Isto porque **o indivíduo forma-se não apenas para si mas também, e sobretudo, para "fazer" e ser "diferente" em sociedade.**

EFEITO DE ABERTURA AOS SISTEMAS SOCIAIS –

Diferente dos anteriores, este efeito está ligado às instituições e não aos indivíduos ou grupos.

Torna-se pois necessário focar aqui as empresas, as profissões e as comunidades locais na medida em que as diversas acções de Formação tendem a desenvolver-se e a manter-se aí. Com elas surgem relações interempresas, interserviços, interinstituições. Organizam-se e efectivam-se contactos a vários níveis (formadores, formandos, técnicas, materiais etc.). Proporciona-se, em suma, um relacionamento propício à interligação entre os vários sistemas (empresas, sindicatos, Estado, etc.).

EFEITO NO PLANO DO IMAGINÁRIO – A Formação, ao proporcionar encontros novos, colocando em causa hábitos e modelos culturais, fazendo despertar as estruturas cognitivas, vai estimular grandemente a função imaginária dos indivíduos e dos grupos.

Aí se oferece muitas vezes a possibilidade de, simbolicamente, se viverem outras situações sociais, outros tipos de relações humanas e outros problemas a resolver. Alterações estas que, embora temporárias, não deixam de ser importantes e por isso ter um impacto mais ou menos considerável, quer ao nível do indivíduo quer ao nível dos grupos. Oferecendo um universo relativamente protegido de modificações, representações e valores, **a Formação permanente permite, assim, um desenvolvimento da actividade do imaginário e da criatividade.**

Quando estes quatro efeitos são cumulativos, reúnem-se todas as condições para surgirem interacções a todos os níveis e assim "nascerem" os novos intervenores sociais, dando-se oportunidades concretas às identidades colectivas de também elas evoluírem.

Da combinação destas interacções e das suas representações, os indivíduos reconhecem que poderão lançar as bases para uma nova "cena" social, mais apta e interventora.

Para Sansaulieu, existe assim um novo processo de desenvolvimento social, desde logo pela existência e bom funcionamento da Formação contínua de adultos.

Sociabilidade, promotora de progresso

Durante muito tempo, a Formação contínua foi vista como uma forma de intervenção possível apenas sobre as estruturas organizativas da empresa.

A imperiosa evolução dos processos económicos bem como as inovações sociais, que, junto com as experiências de melhoramento das condições de trabalho, os círculos de qualidade e outras actividades afins, contribuíram para o nascimento progressivo de um novo tipo de empresa.

A positividade dos resultados são essencialmente um efeito da sociabilidade e da abertura dos sistemas, embora dependendo também da redistribuição do saber. Por isso se defende que **a sociabilidade pode ser um dos principais promotores de progresso** a todos os níveis, nomeadamente por ocasião das alterações tecnológicas.

Num mundo onde é preciso modificar rapidamente as técnicas, a Formação aparece pois como um princípio económico e social fundamental.

Mas não poderemos esquecer que, antes de tudo e por questões desde logo motivacionais, deverão ser os projectos pessoais a receber uma positiva influência por parte da Formação.

Diferentes níveis de saber, debates, contactos com outros pontos de vista, etc., permitem colocar uma série de aspectos em questão e avaliar os anteriores projectos pessoais.

Assim, face à crise das tradicionais formas de motivação, **a Formação pode aparecer como um revitalizante dos projectos latentes, quer individuais quer empresariais.**

Numa altura em que a "sociedade se confronta com a renovação da sua forma de organização hierárquica" a Formação desempenhará um papel fundamental, senão mesmo determinante, pois que cada pessoa passa a comportar-se, comunicar e aprender por referência a uma realidade concreta – a realidade profissional.

A Formação passará então a ser vista como um "valor" crescente e permanente, onde deverá ser constante o gosto por aprender, bem como a modificação efectiva dos seus intervenientes.

*Socióloga; Técnica de Formação.

ENTREVISTA FICTÍCIA

ELVIRA PEREIRA*
FERNANDO CASQUEIRA**

A SOCIEDADE



DIRIGIR

DE SUCESSO



**"O MUNDO É UM CARRO DE FENO
DO QUAL CADA UM TEM O QUE CONSEGUE COLHER."**

*Repimpada no carro de feno
do Tríptico de Bosch, a DIRIGIR conversa com
Mc Clelland, autor de A Sociedade de Sucesso.
Na sua opinião, Portugal,
não sendo um exemplo de cultura de sucesso,
tem ainda algumas hipóteses...*

Neste número retoma-se o conjunto de entrevistas póstumas e/ou imaginárias, que presidiu, desde o início, à intenção de levarmos ao conhecimento público personalidades que, no âmbito teórico-prático, abordaram, de algum modo, os grandes paradigmas, em especial os da gestão.

Trazemos a público um nome relativamente pouco conhecido: Mc Clelland, autor de *The achieving society*⁽¹⁾ ou, se quisermos, em português, *A sociedade de sucesso*.

A presente "entrevista" desenrola-se exactamente no contexto pictórico de uma paisagem, representada no célebre quadro de Jerónimo Bosch *O carro de feno*⁽²⁾.

Diversas interpretações são fornecidas, evidentemente, sobre o conteúdo daquela obra (basta lembrar a abordagem psicanalítica ou os paradigmas da psicologia do simbólico). O mais simples seria acolher a relação entre um provérbio tradicional flamengo e aquele tão famoso tríptico: **"O mundo é um carro de feno do qual cada um tem o que consegue colher"**⁽³⁾. Desta simples expressão rete-

nhamos apenas algo que constitui o núcleo da nossa entrevista: a problemática do sucesso. De resto, no nosso mundo altamente técnico e competitivo, só poderemos colher alguma coisa daquele carro de feno se formos competitivos, o que significa, como se verá, alto índice de motivação de sucesso.

A entrevista desenrola-se num tempo imaginário e num espaço definido exactamente no cimo da carga de feno do carro representado no referido quadro de Bosch. Repimpadamente sentados e devidamente seguros para não cair no meio da turbamulta ameaçadora, encontram-se os repórteres da DIRIGIR e o Sr. Mc Clelland.⁽⁴⁾

O conteúdo de algumas hipóteses que o senhor coloca sobre a motivação de sucesso sugerem um fundamento psicanalítico. Poderia explicar-nos em que medida isso acontece?

Independentemente das controvérsias que isso vem suscitando, admito um ponto de partida que, sem dúvida, se filia em Freud, nomeadamente quanto à noção do carácter inconsciente da motivação e o papel crucial que a fantasia desempenha no universo mental do homem. De resto, os meus amigos corroboram inconscientemente essa minha opinião ao referirem-se, no início do vosso trabalho, à fantasia "delirante" da reprodução de Bosch, que, de algum modo, antecipa o surrealismo.

Que papel desempenha a necessidade de sucesso na motivação humana?

Podemos descrevê-la como a necessidade de ultrapassar obstáculos, de lutar, de realizar algo difícil, tão rápido quanto possível e com êxito, de responder a novos desafios, definindo metas e concebendo projectos exequíveis, e aprendendo com os erros em caso de insucesso. Em alguns casos, aproxima-se de diversos conceitos por vós apresentados, nas entrevistas anteriores, nomeadamente do conceito de auto-realização de Maslow.

Poderia referir-se, numa breve síntese, às implicações do motivo de sucesso sobre o desenvolvimento económico?

Os estudos que tenho realizado indicam a possibilidade de acelerar o desenvolvimento económico de um país ou região aumentando o nível da motivação de sucesso dos agentes económicos.

Os instrumentos tradicionalmente utilizados pelos poderes públicos, no âmbito de uma política de desenvolvimento, serão suficientes para esse mesmo desenvolvimento?

Os incentivos fiscais, as introduções de capital, os investimentos em infraestruturas, os subsídios aos agentes económicos, os apoios à formação, etc., são, sem dúvida, importantes. Todavia, o que a investigação indica é que, independentemente de uma boa gestão daqueles meios,

nunca uma região poderá obter um desenvolvimento sustentado sem recursos humanos com uma mentalidade típica de sucesso.

Mas como é que se consegue essa motivação de sucesso?

Aumentando o nível de motivação de sucesso dos agentes económicos.

Como?

Em primeiro lugar, tenho de dizer que este tipo de motivação para o sucesso é aprendido, começando a estruturar-se numa idade relativamente precoce, geralmente entre os três e os quatro anos de idade. Em segundo lugar, afirmo que as mensagens culturais, desde aquelas que primeiramente surgem veiculadas pelas figuras parentais, até às veiculadas pelos líderes de opinião e pelos *mass media*, passando pelo sistema educativo e cultural em geral, determinam em muito a opinião mais ou menos valorativa que os agentes formulam em relação a si mesmos, aos outros, ao seu país e à sua cultura. Se se vêem como uns coitadinhos ou como uns incapazes ou não, se se vêem constantemente a rezar à N. Sr^a. de Fátima, ou à espera da providência divina ou pública, isso resultará de uma maior ou menor incapacidade treinada de se verem a si mesmos como agentes de sucesso.

Então, qual o conteúdo das mensagens conexas com uma educação para o sucesso?

Todas as que façam desenvolver a autoconfiança, a afirmatividade, o desejo de superar. Mensagens que realcem os aspectos positivos das pessoas, que advoguem a capacidade constante de aprender, que reforcem a vontade de se actualizar. E não se pense que isto é utopia... isto consegue-se na base de interacções correctas entre as pessoas, com recurso às mensagens que acabei de referir.

Essa hipótese é fascinante, mas gostaríamos que explicasse um pouco melhor.

O factor motivação de sucesso constitui, actualmente, algo que é mensurável, quer a unidade de análise seja uma sociedade, uma organização ou um indivíduo, constituindo, portanto, um dado objectivo.

Existe todo um conjunto de procedimentos técnicos capazes de fazer emergir esse indicador. Por estas razões, é possível alterar o síndrome de falência de uma sociedade ou a incapacidade treinada dos indivíduos para o sucesso, intervindo com programas de formação adequados.

Já agora fale-nos um bocadinho de Portugal.

Dá-me ideia que Portugal não é, de forma nenhuma, um exemplo de uma cultura de sucesso. Poderíamos mesmo dizer que sofre de um síndrome de falência colectiva de

incapacidade treinada. Por exemplo, atente nas mensagens subjacentes que percorrem o vosso quotidiano. Uma mensagem sub-reptícia de crise generalizada, desde a questão das cerejas até à do vinho, acompanhada de imagens de catástrofe, que sendo infelizmente reais estão longe de poderem ser generalizadas ou, pelo menos, de constituírem um quadro insuperável de permanente tragédia. A crise das cidades, a crise económica etc., veiculam mais mensagens de diagnóstico e de apelo à providência do que soluções concretas.

Desculpe a interrupção, mas não estará a exagerar?

Cumpram-vos reflectir se estou ou não. O que eu quero dizer é que se, porventura, se veicula, por parte dos diversos líderes de opinião, uma representação negativa da vossa cultura, da vossa maneira de ser sobre vocês mesmos, de dúvida, pondo mais a tónica na providência do que na acção, isso quer dizer que estamos perante uma cultura na qual os agentes precisam de aumentar urgentemente a sua motivação de sucesso. As mensagens subvalorativas inculcam uma incapacidade treinada de ultrapassar obstáculos. Esta ideia surge até nas coisas mais comezinhas. Vejam, por exemplo, no vosso futebol, a "tremideira" quando defrontam equipas tidas como mais fortes, que vos leva directamente à derrota nos momentos finais de jogos em que conseguiram vantagem durante quase todo o tempo.

Está contratado para a selecção nacional...! Mas, já agora, esta questão do motivo de sucesso pode ajudar a discernir sobre as diferenças entre desenvolvimento e subdesenvolvimento?

Pode. Basta abordar alguma questão clássica sobre o assunto. Por exemplo, a tão conhecida cisão entre países desenvolvidos do Norte da Europa e países do Sul mediterrânico evidenciando maiores problemas no seu desenvolvimento. Max Weber, no seu tempo, já tinha fornecido alguma reflexão sobre o tema associando a religião – protestantismo *versus* catolicismo. Não advogando a questão como Weber o fez, sempre poderia dizer que um dos elementos-chave que possibilita mais altos níveis de motivação de sucesso radica numa educação orientada para uma concepção de indivíduo, de trabalho e de enriquecimento existente nos países protestantes do Norte da Europa diferente da dos países católicos do Sul. No primeiro caso, existe uma educação de *entrepreneur*⁽⁵⁾ (empresário) assumindo riscos e que é diferente daquilo que, por exemplo, se verifica em Portugal.

...?

Sim, não é por acaso que no vosso país se diz existirem tendencialmente mais patrões do que empresários.

É possível acelerar o desenvolvimento económico de um país através dessa motivação de sucesso?

Sem dúvida. Se a educação produz naturalmente nas crianças um aumento do nível de motivação de sucesso, este pode ser igualmente induzido na idade adulta. Quer no âmbito do sistema educativo formal para jovens, quer no âmbito da formação profissional para adultos, é possível introduzir situações de treinamento.

O que é para si um país atrasado?

Quando os papéis sociais de *entrepreneur* não são preenchidos por pessoas com esse tipo de carácter.

De repente, demo-nos conta de que o quadro de Bosch estava substancialmente alterado. Do feno nem as palhas. De tão repimpados que estávamos inicialmente, nós e Mc Clelland, sobre uma abundante quantidade de cereais, encontramos-nos esforçadamente a puxar tão pesado veículo. Os nobres e os aristocratas que o precediam tinham pura e simplesmente desaparecido. E os desgraçados deste mundo tinham tomado o seu lugar. Aprenderam a lição. Doravante são homens de sucesso.

(1) David Mc Clelland, *The Achieving Society*, New York, The Free Press, 1967 (ed. orig. 1961).

(2) A alusão ao quadro de Jerónimo Bosch inspira-se na obra *A Psicologia Económica: Disciplina do Futuro* do Prof. Dr. Orlindo Gouveia Pereira, edição da Universidade Nova de Lisboa, 1980.

(3) Orlindo Gouveia Pereira, na obra já referida, fornece-nos sinteticamente uma visão plausível. "O carro é puxado por homens que já não o são totalmente, e seguido pelos grandes deste mundo, impávidos e sobranceiros, já que possuem a riqueza. É o que quase todos os outros procuram agarrar, num frenesim tal que os pode levar a serem esmagados pelas rodas do próprio carro ou entregarem-se a lutas mortais. Poucos são os indiferentes (curiosamente um deles, o homossexual, é um ser associar...). Os que conseguiram subir ao carro cedem às tentações do demónio perante o olhar impotente do anjo."

(4) David Mc Clelland, professor da Universidade de Harvard, desenvolveu um conjunto de brilhantes hipóteses que articulam o motivo do *achievement motivation* com o desenvolvimento económico e social. Sob certos aspectos, este autor vem provocando uma autêntica revolução científica, infelizmente ainda pouco divulgada entre nós, fora dos meios especializados.

(5) O termo *entrepreneur* é usado aqui para designar não apenas um traço de carácter, mas também o desempenho de um dado papel social. Tomar decisões, suportar a responsabilidade e gostar de correr calculados e moderados riscos, procurando resultados tangíveis. É o carácter do *entrepreneur* que resulta de um tipo particular de educação que introduz nos jovens alto motivo de sucesso. É este o quadro educacional que as escolas privadas japonesas integram.

* Socióloga; Técnica Superior Principal da Inspeção-Geral das Finanças.

** Antropólogo; Docente Universitário.

33 SUGESTÕES PARA UMA

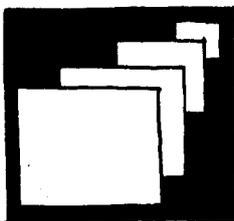
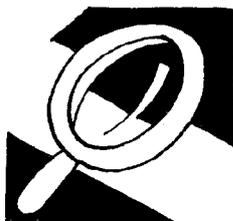
Se em qualquer projecto empresarial é imprescindível clarificar o objectivo a alcançar e o caminho a percorrer, no processo de internacionalização é preciso ainda mais rigor. A distância física e cultural em que se processa qualquer projecto internacional e a complexidade de variáveis a contemplar exige que, no estrangeiro, tenhamos cautelas bem definidas.

Qualquer actividade da empresa exige: tempo, homens, dinheiro, produtos e mercados. Da combinação destes elementos e da sua forma de responder às possibilidades e exigências dos diferentes contextos dependerá o êxito da nossa saída para o estrangeiro.

Adiantamos uma série de sugestões para auxiliar à reflexão.

Tempo

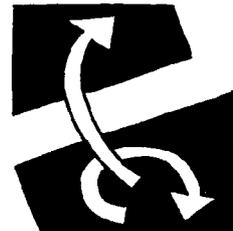
1 - Antes de subir para o avião, de participar na Feira Internacional para que fomos convidados ou perdermos tempo a responder a circulares que oferecem ou procuram produtos para o mundo inteiro, devemos fazer uma análise profunda da realidade internacional do sector em que nos integramos.



2 - O mundo é grande mas só podemos ver a partir de poucas janelas ao mesmo tempo. Temos de decidir os **pontos de mira** em que nos vamos localizar e fazer a nossa exploração. A nossa civilização tem excesso de informação e é difícil assimilá-la. Temos de seleccionar o que nos faz falta e o que

temos a mais, mas devemos ver a realidade desde o global até ao pormenor, num **zoom** que nos aproxime dela, concretizando a direcção do nosso ponto de mira (as janelas).

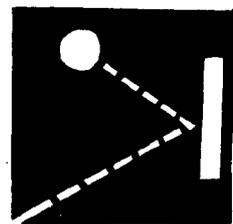
3 - Muitas empresas, quando baixam o seu volume de produção – por terem perdido participação no mercado interno para a concorrência multinacional –, fazem um esforço desesperado e urgente para colocar o **excesso de capacidade** nos mercados externos, conseguindo apenas uma deportação de produto e não uma exportação. Dever-se-ia "arrumar a casa" primeiro, redimensionando a capacidade, e ir depois para a internacionalização. Além do mais, ao tentar vender no estrangeiro pode deparar com a situação em que a concorrência ou os impostos lhe impõem produzir muito, deixando intacto o seu problema de excedentes.



4 - A análise profunda não deve ser mediatizada por uma **posição pré-estabelecida** para com o exterior. Havendo capacidade, seria ideal poder avançar para o estrangeiro exportando produtos elaborados no mercado interno e deixando todas as economias de escala no próprio país. Mas esta pretensão nunca deve obscurecer ou anular

outras possibilidades de negócio de que a nossa empresa possa vir a beneficiar. Talvez o negócio não resida em vender fora, mas em fabricar fora (mesmo a produção para consumo interno), em comprar fora parte dos produtos intermédios, em nos financiarmos fora ou em beneficiarmos com a tecnologia de alguém de fora.

5 - A capacidade de resposta no exterior costuma ser lenta, porque os mercados viveram muito tempo sem os nossos produtos sem que tenhamos detectado síndrome de abstinência nos consumidores. Procurar resposta



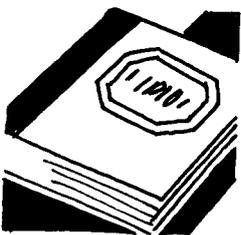
a curto prazo num meio que não conhecemos faz parte, no mínimo, do domínio da esperança.



6 - Se com uma saída para o exterior a empresa tenta resolver uma

INTERNACIONALIZAÇÃO

situação difícil, pouparia complicações (e talvez dinheiro) se resolvesse o problema antes de uma acção desesperada à procura de um êxito milagroso no exterior.



7- A acção de internacionalização não poder ser por rejeição nem de forma urgente. Não se concorre na arena internacional "por não ter outro remédio". A única forma de começar a caminhar com algum êxito é fazê-lo com **base num projecto meditado**, desenvolvido e partilhado, em que tenhamos verdadeira

confiança apesar da sua dificuldade.

8- A **adaptação cultural** das empresas também não é um processo repentino. Para respirar um certo ar internacional é necessário que todos os departamentos (e não só o de exportação) pensem e actuem na arena internacional estando conscientes que os resultados devem ser comparáveis em qualidade, custo e eficácia com os do mesmo departamento das empresas concorrentes do estrangeiro. Criar essa nova cultura exige tempo e clareza no desenvolvimento do projecto comum.



Homens

Os de dentro

9- O grande trunfo quando a empresa avança para o estrangeiro reside em encontrar as pessoas certas. A empresa que tenha uma equipa directiva responsável e



capaz de fazer progredir o mercado interno e que, além disso, saiba línguas e seja experiente no campo internacional... tem um tesouro.

10- É frequente as empresas terem de **procurar fora** da sua estrutura pessoas com perfil internacional que definam e desenvol-



vam a sua expansão. Há dois riscos ao definir a equipa internacional: procurar pessoas com grande **talento nos assuntos do mercado interno** e nula experiência internacional. O caso típico é que a própria equipa directiva do mercado interno define, opina e decide sobre o projecto. O segundo: procurar pessoas com grande **renome internacional** e pouco conteúdo profissional. Podemos cair nas mãos de excelentes políglotas que, dominando muitos idiomas, têm muito pouco a dizer. A concorrência no mercado de profissionais com conteúdo e renome é escassa. Mas ter **quem encarne o projecto** de abertura é determinante.

11- A perspectiva simplista de que os mercados são cada vez mais iguais – porque produtos, canais e consumidores tendem a unificar os comportamentos – é falsa. Felizmente, os matizes que diferenciam uns mercados de outros são mais profundos do que a unificação das formas. A **sensibilidade** da equipa internacional deve ser capaz de perceber as diferenças entre mercados e fugir à permanente **tentação de extrapolar** realidades e condutas de uns mercados para outros. Quando o processo de internacionalização começa é muito provável que nos encontremos simultaneamente sem homens, sem marcas e sem mercados. Isto torna muito difícil a formação da equipa por falta de **inércias** que possam servir de veículo para a sua introdução no mercado.

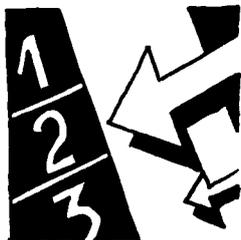
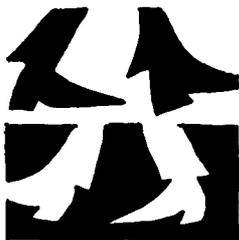


12- É perigoso tentar formar internamente uma pessoa para se iniciar internacionalmente junto com a empresa. Será melhor procurar no exterior alguém com experiência em desenvolvimentos similares que tenha já cometido os erros naturais de início de carreira noutras empresas.



13- Os erros nos mercados externos são mais transcendentais que os do mercado interno. Ao contabilizar um historial de fracasso com um importador, distribuidor, comprador ou sócio, demorará muito até repor a normalidade.

14- A empresa é representada num mercado por quem o visita em seu nome. Quanto maior a distância, menos pessoas da Alta Direcção visitarão o mercado e mais elevado será o **nível de representação** do responsável pelo mesmo. Convém não entregar a nossa reputação a pessoas de conduta duvidosa. É frequente termos a ilusão de pensar que os que trabalharam nos diversos mercados em nome de grandes empresas podem utilizar os seus contactos depois de terem saído delas. Uma vez desaparecido o apoio institucional, o indivíduo fica reduzido à qualidade do seu trabalho e os grandes **contactos** costumam ficar bastante desvalorizados.

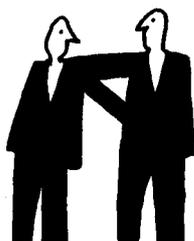


15- Um risco permanente para uma equipa internacional que começa é querer abarcar frentes de trabalho superiores às condições de gerir. As oportunidades são muitas e algumas delas excepcionais, mas o estabelecimento de **prioridades** claras de produtos e de mercados é a única segurança para não se cair

numa dispersão incontrolável. Definir um projecto internacional é difícil. Por isso, quando a experiência não é muita, convém centrarmo-nos em **poucas frentes** de maneira que o desenvolvimento se torne viável. Até começar a funcionar com fluidez são necessárias muitas tentativas e há que avançar para elas.

Os de fora

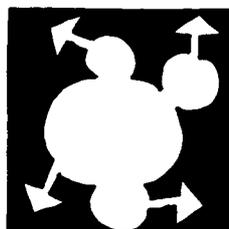
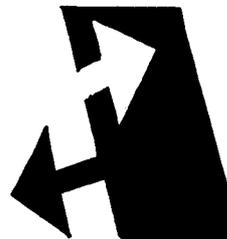
16- As relações de uma empresa no seu mercado interno com os clientes e fornecedores, com o meio financeiro e a imprensa, com as autoridades e a sua comunidade, não costumam conseguir-se melhorar e servem para dotar de **sensibilidade directa** apoiando muitas decisões. É impossível caminhar sozinho quando não se conhece o caminho. É inevitável que na nossa internacionalização procuremos **companheiros de viagem** com quem iniciar a aventura.



17- A forma de introdução escolhida (exportação, fabrico sob licença, investimento directo, etc...) e a forma de relação institucional, dependerão do que queiramos ou possamos fazer com os produtos. Serão sempre o efeito e nunca a causa dos condicionamentos do mercado. Mas, em todo o caso, pre-

cisaremos de ter o nosso *alter ego* no mercado de destino. Difícilmente teremos uma boa relação institucional com alguém com quem não existe uma boa relação pessoal, porque o caminho costuma ser longo e a convivência estreita e nem sempre fácil.

18- Tal como a nossa empresa tem acesso ao mercado com a sua própria história e o seu projecto, a outra parte também tem os seus. Teremos de estreitar os vínculos para desenvolver um **projecto comum**. Uma implantação sólida no exterior exigirá anos de relação. Não se trata de oferecer presentes, mas devemos estar **seguros de que "a outra parte" mantém um interesse substancial (e "substancioso")** permanente. Para a serra cortar tem de se mover constante e simultaneamente em duas direcções.

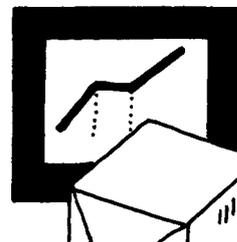


19- Mais cedo ou mais tarde, directa ou indirectamente, disporemos de um certo número de pessoas que, em cada mercado, estarão envolvidas no negócio: publicitários, canais, equipas de vendas, etc. É frequente (mas não desejável) que sejam as pessoas localizadas no mercado interno (na sede,

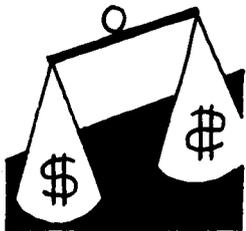
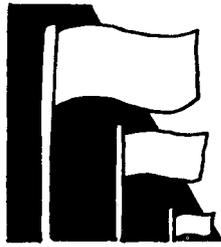
por exemplo) que mantêm o contacto directo com elas. Isto leva-nos a ter de definir bem os objectivos, o caminho e a forma de o percorrer e a termos de manter um contacto estreito e constante com quem vai gerir as relações directas. Para transmitir através de outro, a **persuasão** é fundamental. A organização baseada na autoridade hierárquica não funciona no mundo internacional. O esquema deve ser muito descentralizado e a **liderança** a exercer muito **inspiradora**.

Dinheiro

20- Quando se arranca com um projecto temos de pensar na rentabilidade, porque, caso contrário, não faria sentido. Mas é preciso não prevermos grandes despesas desde o início, porque não é bom introduzir um elemento de **angústia** que limite excessivamente o seu desenvolvimento. A resposta financeira a um projecto internacional é lenta. Devemos também fugir de avançar para o exterior com **subsídios permanentes**. Empresas com forte implantação e sadias no mercado interno avançam por vezes para o exterior sem nenhuma exigência de rentabilidade.

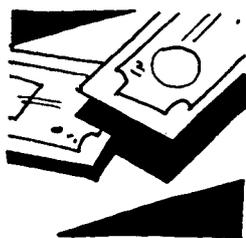
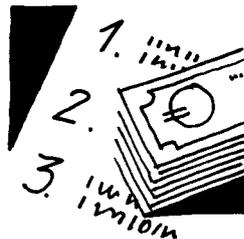


21 - É lógico pensar que, embora o início de uma abertura internacional seja financiado com recursos do mercado interno, cada mercado deve rentabilizar o seu próprio investimento ou, pelo menos, que a operação internacional se justifique economicamente. "**Cada mastro deve aguentar a sua vela.**" Em fase muito avançada de globalização chegará uma altura em que se tornará impossível definir onde se financia a empresa e onde se situam as **fontes de lucro**, que até poderão ser opcionais. Se existe uma operação de fabrico num mercado para o qual exportamos a matéria-prima, poderemos definir se o lucro será entregue ao país de origem ou no de destino, jogando com os preços de embarque da matéria-prima.



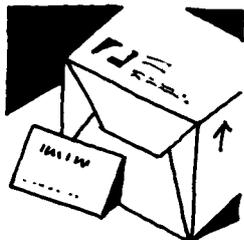
22 - A diferente fiscalidade e o diferente custo do dinheiro nos mercados acabará por decidir onde é que devemos contabilizar os resultados. **Os nossos financeiros e fiscalistas devem começar a internacionalizar-se.**

23 - Será frequente **partilhar os nossos resultados** com o nosso companheiro de viagem em cada mercado, introduzindo assim a opinião de uma terceira pessoa. Os pontos referentes a centros de lucro, política de dividendos e repartição de margens devem ser bem definidos desde o princípio.



24 - Há situações em que financiamos investimentos num mercado com os lucros de outro. Convém estudar a utilização de **Sociedades Instrumentais** que nos optimizem as possibilidades legais de pagamento de impostos. Se o não fizermos, os nossos concorrentes manterão políticas de preços mais

agressivas por terem uma situação com margens mais liberalizadas. Numa primeira etapa, e até termos um fluxo de operações que permita certas compensações no jogo das divisas, convém sacrificar um pouco da rendibilidade para ganhar **segurança** nas taxas de câmbio.

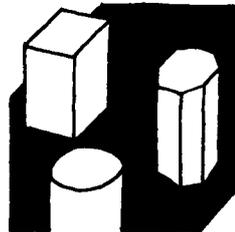
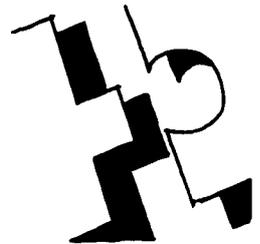


Produtos

25 - A gama de bens e serviços que podemos comercializar no mer-

cado internacional é ilimitada. Desde emprestar o nome a um terceiro para operar num país até desenvolver marcas próprias, existe um leque muito amplo. Se nos cingirmos ao mercado de bens de consumo, devemos ter presente que costuma ser **mais caro introduzir uma marca própria** do que adquirir, parcial ou totalmente, uma marca já estabelecida.

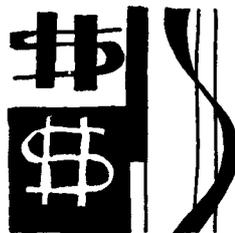
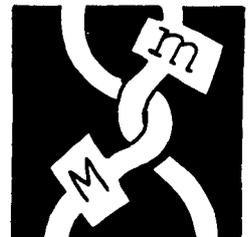
26 - Não convém sermos **rígidos** na abordagem do produto e atermo-nos ao elaborado no mercado interno. O projecto internacional procura estabelecer no exterior novas fontes de lucro para a empresa que virão ou não da comercialização dos seus produtos/marcas actuais.



27 - Em marcas próprias há um equilíbrio difícil entre a **fidelidade** à imagem original e a necessária homogeneidade, por um lado, e ter de **adaptar** o produto a cada mercado, por outro. Para maior homogeneidade maiores economias de escala, em geral, e (talvez) mais dificuldades de penetração. A gestão do *marketing-mix* corresponde a

que cada marca deverá procurar a mesma posição de equilíbrio. À medida que o número de mercados cresce e a empresa passa para a etapa multinacional, convém ir desenvolvendo uma **estrutura matricial** por MARCAS e por MERCADOS.

28 - Sendo MARCAS e MERCADOS os dois vectores do projecto de internacionalização, nunca devem estar divorciados. Deve haver um responsável de marca (*Brand Manager*) que pressione em todos os mercados e um responsável de mercado (*Area Manager*) que responda por todas as marcas. Em relação aos produtos é utópico projectar um grande número deles para o exterior. Um esquema claro de muito **poucas prioridades** nas quais devemos concentrar o esforço é muito recomendável.



29 - Com os mercados abertos é difícil manter diversas situações de preço para um só produto. Se se trata de produtos comercializáveis em grandes superfícies é fundamental manter uma **política de preços** que resista à análise, se não queremos levantar um movimento paralelo de mercadoria que acabará por nivelar os preços... por baixo.

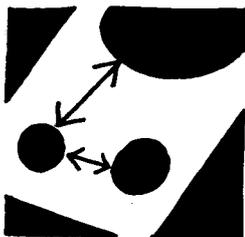
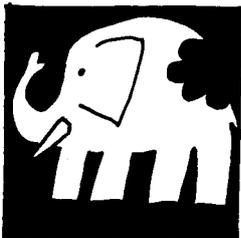


30- A concentração de compras dos grandes distribuidores comerciais implantados em muitos países tende a unificar os preços, sem respeitar as diferenças de valor atribuídas por consumidores diferentes.

Perderemos lucros que conseguiríamos marcando preços mais altos nuns mercados do que noutros. Fixar antecipadamente uma faixa diferencial dos nossos preços é aconselhável.

Mercados

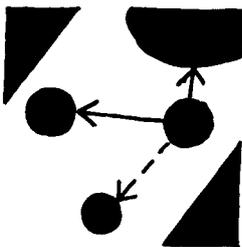
31- Só se consegue comer um elefante aos bocadinhos. Tentar conquistar o mundo denota alguma megalomania e muita estupidez. Ao analisar as possibilidades de introdução em diferentes mercados, é bom rever a lista decrescente de consumo por países da categoria de produtos em que nos movemos.



32- Podemos começar por ir a mercados de **maior consumo**. É possível deparar com níveis de saturação que impeçam o acesso. Outro caminho será começar pelos mercados em que, por **proximidade geográfica**, se crie uma extensão mais natural dos nossos produtos. Os hábitos de consumo têm mais a ver com conotações sociológicas e

culturais que com a proximidade geográfica. Podemos também começar pelos mercados em que seja **mais fácil o acesso**, embora sejam mercados com pouco consumo.

33- Com a combinação dos três caminhos podemos ter uma abordagem razoável, pois se devemos estar presentes nos mercados de maior consumo, também devemos ir a mercados de resposta mais rápida (se estiverem perto, melhor) onde venhamos a limar a nossa inexperiência e a gerar uma certa moral de triunfo que fará muita falta depois, ao avançarmos para os grandes mercados. Quando a categoria de produtos em que nos movemos está implantada há longo tempo nos mercados e, por isso, os nossos concorrentes têm posições muito sólidas nos mercados tradicionais, pode ser útil avançar para os "**mercados emergentes**" (Europa de Leste e Ásia) em que, além de aproveitarmos situações de crescimento de mercado, teremos a sensação de estar a chegar menos tarde do que os outros.



*Docente no Instituto I. San Telmo.
in *Correio da AESE*



MOBILIDADE E FLEXIBILIDADE

Para as empresas, a Manpower contribui com soluções rápidas, flexíveis e produtivas, oferecendo serviços globais de recursos humanos.

A sucessividade e a diversidade das missões efectuadas pelos colaboradores Manpower garantem às empresas, profissionais competentes e com uma capacidade de resposta imediata.

Aos trabalhadores que optam por soluções de mobilidade, a Manpower garante colocações variadas e bem remuneradas; aos outros, a possibilidade de descobrirem uma carreira profissional promissora.

MANPOWER®

- Trabalho temporário
- Recrutamento e Selecção de Pessoal
- Formação profissional

TRÊS SOLUÇÕES

À

DISTÂNCIA DO SEU TELEFONEMA

LISBOA - (01) 352 54 55

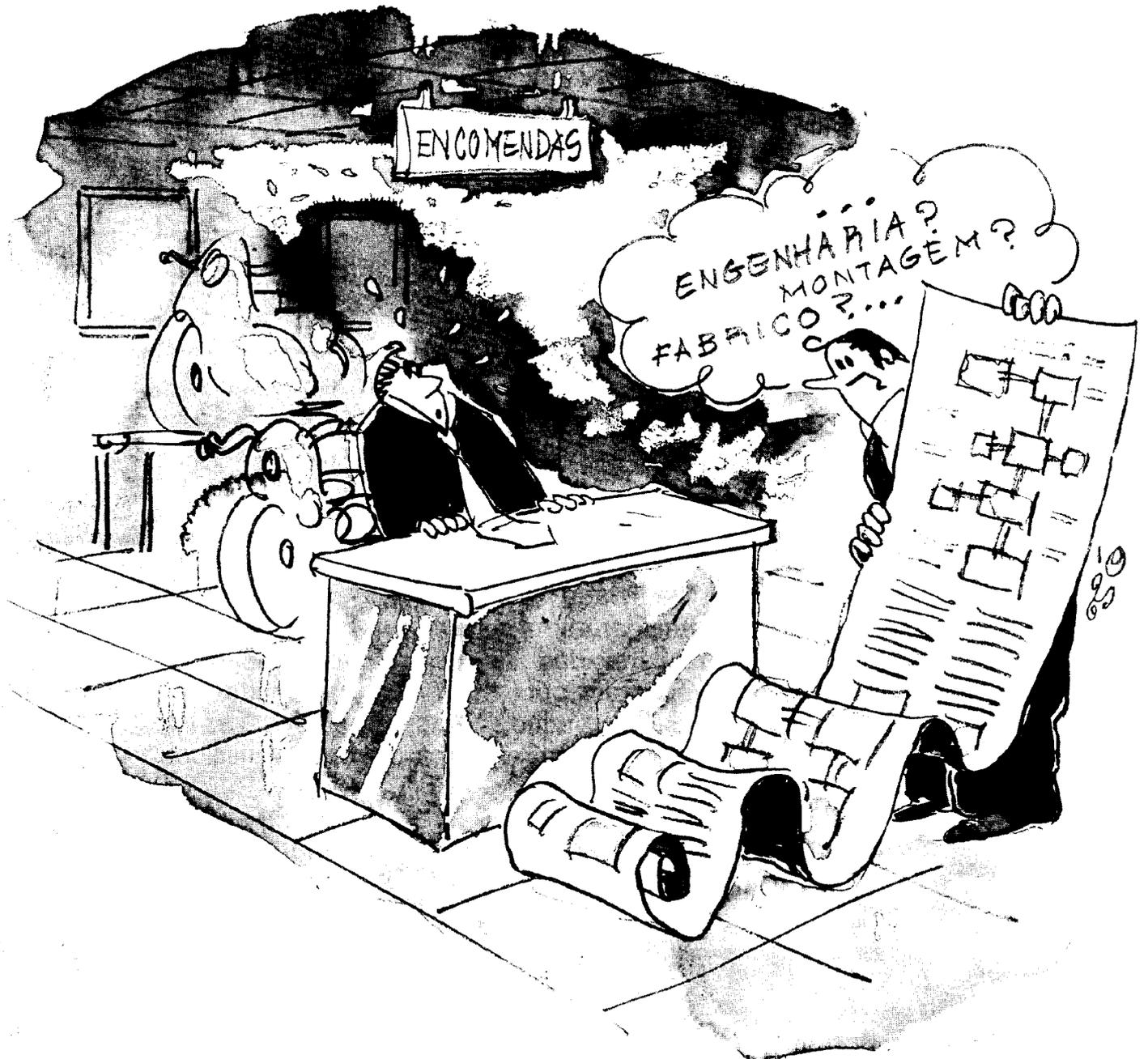
Fax - (01) 356 02 68

ALGARVE - Albufeira - (089) 58 81 13

PORTO - (02) 200 24 26

Fax - (02) 32 53 42

AÇORES - P. Delgada - (096) 62 98 30



POR UMA TAXONOMIA DE GESTÃO DA PRODUÇÃO

Várias são as classificações dos Sistemas de Produção, segundo diferentes autores. A classificação que agora se apresenta resulta da aplicação de um único atributo – o grau de continuidade do processo, fortemente ligado à automatização dos sistemas, relacionando-o com dois subatributos: implantação e ligação ao cliente.

INTRODUÇÃO

As funções de produção ganham especificidade própria consoante o tipo de sistema de produção em que são utilizadas. Assim, a partição do sistema universal é necessária para caracterizar diferentes subsistemas que pela sua especificidade originam situações de produção completamente distintas.

Diferentes autores têm, através da aplicação sucessiva de diferentes atributos, chegado a **diferentes classificações dos sistemas de produção**, sendo de referir:

- **Wild** (1972), utilizou como vectores de atributos o número de produtos e a continuidade do processo, chegando a **três partições do conjunto universal**: produtos simples, produção de mais do que um produto em lotes, produção de mais do que um produto em contínuo.
- **Burbidge** (1971), utilizou como vectores de atributos o tipo de máquinas e a sua implantação, obtendo **quatro partições**: sistema de máquina única, sistema de implantação em grupo, sistema de implantação funcional, sistema de implantação em linha.

- **Carrie** (1975), utilizou como vectores de atributos o tipo de concepção, a similaridade do processo, a carga de trabalho, a família de máquinas e o sistema de produção. Obteve **cinco partições**: linha de produtos simples, linha multiproduto com fluxo unidireccional, linha multiproduto com fluxo bidireccional, grupo celular, implantação funcional.

Na classificação que estabeleço para estruturar os sistemas de produção utilizo um único atributo que é o grau de continuidade do processo, fortemente ligado à automatização. O vector de atributos é aplicado a conjuntos de máquinas, considerando-se que uma máquina simples é sempre um caso particular de um conjunto de máquinas.

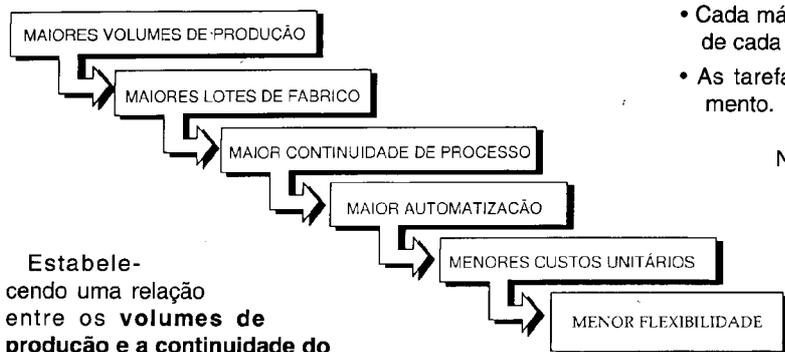
São depois considerados dois subatributos – implantação e ligação ao cliente, e tecidas algumas considerações.

CONTINUIDADE E AUTOMATIZAÇÃO

Com o avanço da Revolução Industrial, deu-se o avanço da mecanização e a introdução de novos sistemas de fabrico, o que tendo sacrificado a flexibilidade do sistema artesanal originou no entanto a diminuição de custos geradora de ganhos da produtividade. A fábrica tornou-se um sistema produtivo especializado, com uma gama restrita de produtos, obtida segundo processos específicos. Antes, o sistema caracterizava-se por dispor de equipamento menos especializado, muito mais flexível e de baixa produtividade, depois passou a dispor de um equipamento especializado, que não permitia a diferenciação de produtos.

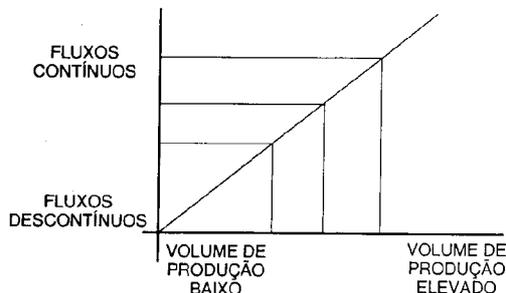
A história da industrialização tem sido em grande parte baseada na lógica da selecção-competição e esta tem-se realizado principalmente segundo o parâmetro custo, com o seguinte fio condutor:

Fig. 1



Estabelecendo uma relação entre os volumes de produção e a continuidade do processo segundo Robert Hayes, Steven Wheelwright, 1979, verificou-se que as empresas que queriam competir minimizando o custo se posicionavam segundo o vector diagonal. Competir noutra dimensão (sacrificando o custo) implicava um deslocamento fora da diagonal da matriz.

Fig. 2



A competição em custo, que é característica da posição sobre a diagonal da matriz, é normalmente conseguida com maior automatização e perda de flexibilidade. No entanto, com as modernas tecnologias flexíveis é possível automatizar mesmo para pequenos volumes de produção mantendo os processos descontínuos e sem aumentar custos unitários – ou seja, mesmo num ambiente intermitente é possível criar um grau de automatização elevado evoluindo para sistemas flexíveis – FMS.

Utilize-se então o atributo – Grau de Continuidade do Processo, para fazer uma primeira partição do conjunto universal.

Considere-se o conjunto de n Tarefas $T = \{T1, T2, \dots, Tn\}$ e o conjunto de m máquinas $P = \{P1, P2, \dots, Pm\}$.

Considere-se ainda que:

- Cada tarefa T_i é subdividida em operações $\{O_{j1}, O_{j2}, \dots, O_{jkj}\}$
- Cada tarefa é processada no máximo por uma máquina em simultâneo
- Cada máquina só pode processar no máximo uma tarefa de cada vez
- As tarefas seguem funções lineares no seu processamento.

Na situação em que as máquinas são dedicadas, a aplicação do atributo Grau de Continuidade origina as seguintes partições:

- Em contínuo
- Em aberto
- Intermitente
- Misturado
- Contínuo + Intermitente
- FMS
- ...

Ambiente Contínuo [Flow Shop] – O número de operações por tarefa é igual a m e a sua ordem de processamento é tal que O_{j1} é processado em P1, O_{j2} é processado em P2, e O_{jm} é processado em pm. É o caso das indústrias de processo.

Ambiente Aberto [Open Shop] – Cada tarefa é dividida em m operações, com a mesma alocação de operações às máquinas, mas a ordem de processamento não é especificada.

Considera-se neste tipo de ambiente algum tipo de produção por lotes.

Ambiente Intermitente [Job Shop] – O número de operações por tarefa, a sua alocação às máquinas e a sua ordem de processamento, são arbitrarias mas conhecidas antecipadamente.

Considera-se normalmente neste agrupamento a produção unitária e alguns tipos de produção por lotes.

Ambiente Misturado [Mix] – Trata-se de uma mistura de dois ou mais dos sistemas anteriormente descritos.

Ambiente de Sistema Flexível [FMS – Flexible Manufacturing System] – Caso particular de ambiente misturado, mas com características muito específicas. Pode ser caracterizado como a integração de um conjunto de máquinas flexíveis interligadas por um sistema de movimentação, controlado por computadores. No que concerne ao planeamento muitas das decisões são tomadas aquando da concepção integrada do sistema. Considerando o FMS constituído por três conjuntos interconectados [P, V, SR], em que P é o conjunto de máquinas, V o sistema de movimentação

IMPLANTAÇÃO

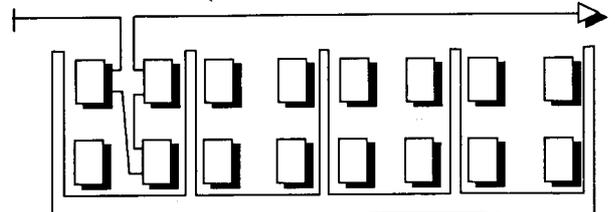
A implantação está fortemente correlacionada com o tipo e ambiente em causa. Assim, a implantação em linha normalmente utilizada para o ambiente de máquinas dedicadas em contínuo ou em aberto e a implantação funcional (por tipo de máquina) para produções do tipo intermitente. A implantação do tipo celular associada à tecnologia de grupo é mais utilizada em ambientes de produção do tipo intermitente ou misturado.

Fig.3

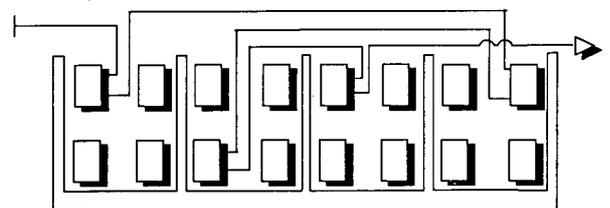
IMPLANTAÇÃO EM LINHA



IMPLANTAÇÃO FUNCIONAL

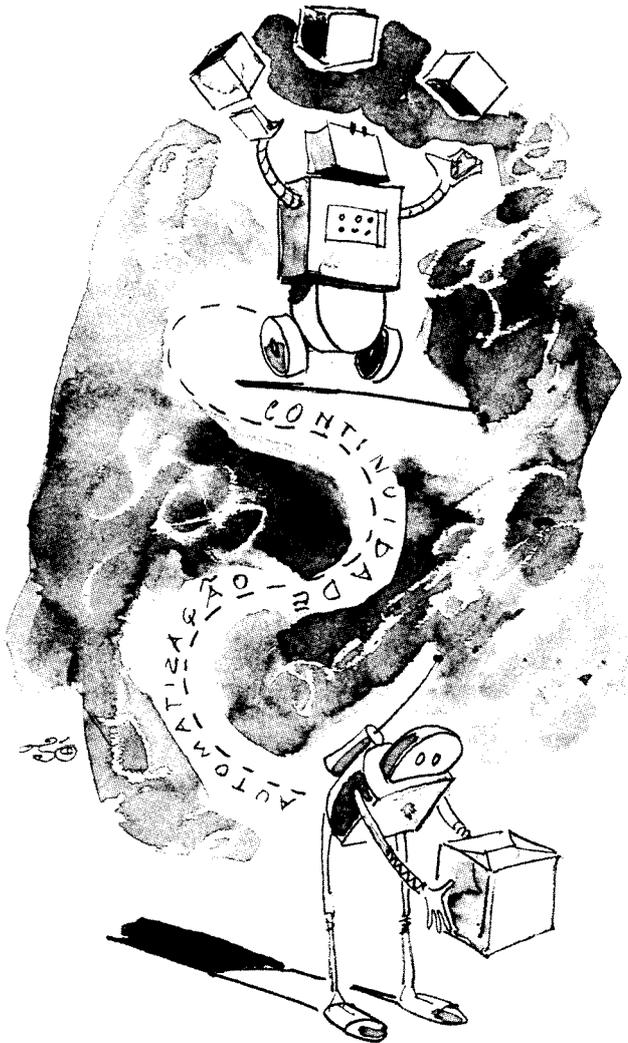


IMPLANTAÇÃO CELULAR



A LIGAÇÃO AO CLIENTE

A forma de ligação ao cliente tem incidência na programação na medida em que diferentes tipos de ligação ao cliente originam diferentes ciclos de obtenção do produto, que são menores no caso da produção para *stock* e maiores no caso da engenharia por encomenda.

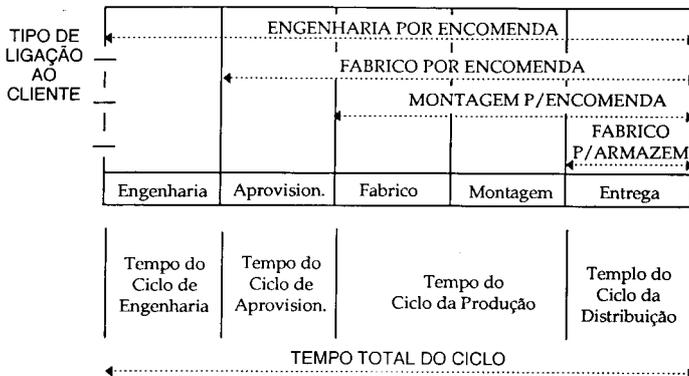


e SR o sistema de armazenagem e procura, em que cada um dos subsistemas pode ser decomposto em outros subsistemas (P pode decompor-se em fabrico e montagem, V em AGVs e robôs, etc.), cada um dos subsistemas requer uma programação própria, sendo a coordenação do conjunto de actividades de uma grande complexidade.

Os ambientes que acabamos de estruturar segundo o grau de continuidade do processo (e grau de automatização) podem ser sujeitos a novas partições segundo outros atributos: implantação, ligação ao cliente, ou simplesmente caracterizados segundo esses mesmos atributos.

As principais formas de ligação ao cliente que se consideram são as representadas:

fig.4



Engenharia por Encomenda

O cliente fornece especificações e a empresa faz tudo, incluindo a concepção.

Fabrico por Encomenda

A empresa faz tudo excluindo a concepção.

Montagem por Encomenda

A empresa produz um número básico de modelos e fornece uma variedade grande de opções a partir daí. A montagem só é realizada quando chega a encomenda.

Fabrico para Stock

Os produtos são produzidos para stock e fornecidos quando solicitado.

O tipo de ligação ao cliente está muito associado ao tipo de ambiente, sendo o fabrico por encomenda mais associado a ambientes intermitentes e o fabrico para armazenagem mais associado a ambientes contínuos.

Assim, da aplicação dos vectores de atributos e subatributos resulta que, **os principais tipos de ambiente de máquinas** dedicadas identificadas são: Em Contínuo, Em Aberto, Intermitente e Misturado. Esses ambientes encontram-se normalmente associados a determinados tipos de implantação e a formas específicas de ligação ao cliente, o que é caracterizado no quadro seguinte:

fig 5

AMBIENTES	TIPO DE IMPLANTAÇÃO	TIPO DE LIGAÇÃO AO CLIENTE
CONTÍNUO	- LINHA	- FABRICO P/ ARMAZEM
ABERTO	- LINHA	- FABRICO P/ ARMAZEM
		- MONTAGEM POR ENCOMENDA
INTERMITENTE	- LINHA E CELULAR	- FABRICO POR ENCOMENDA
	- FUNCIONAL	- ENGENHARIA POR ENCOMENDA
MISTURADO	- VARIÁVEL	- VARIÁVEL

* Engenheiro Mecânico; Director da DATINVEST; Docente do ISCTE.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

(Blazewicz e outros 88)
 J. Blazewicz, G. Finke, R. Haupt, G. Schmidt. "New Trends in Machine Scheduling" *European Journal of Operational Research*, 37:303-317, 1988.

(Burbidge 71)
 J.L. Burbidge *The Principles of Production Control* Plymouth, McDonald & Evans, 1971.

(Chase & Aquilano 89)
 Richard B. Chase e Nicholas Aquilano, *Production and Operations Management – A Life Cycle Approach* (Quinta Edição), Irwin, 1989.

(Dietrich 91)
 B.L. Dietrich, *A Taxonomy of Discrete Manufacturing Systems*, *Operations Research*, 39(6): 886-902, 1991.

(Portela 85)
 António Gouveia Portela, "Taxonomia e Estruturas", *Estudos de Economia – Vol. V(3): 277-290*, 1985.

(Storer e outros 92)
 Robert H. Storer, S. David Wu, Renzo Vaccari, "New Search Spaces for Sequencing Problems with Application to Job Shop Scheduling", *Management Science*, 38(10): 1495-1509, 1992.

(Wein & Chevalier 92)
 Lawrence M. Wein e Philippe B. Chevalier, "A Broader View of the Job-Shop Scheduling Problem", *Management Science*, 38(7): 1018-1033, 1992.

(Wild 72)
 R. Wild, *Mass Production Management, the design and operations of production flowline systems*, Nova Iorque, Wiley, 1972.

(Zapfel & Missbauer)
 Gunther Zapfel e Herbert Missbauer, "New Concepts for Production Planning and Control", *European Journal of Operational Research*, 67():297-320

TABELA DE PUBLICIDADE

DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP, editada bimestralmente. Tem uma tiragem de 40 000 exemplares, e uma média de 80 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas. Cada um dos seis números anuais é acompanhado duma separata temática.

Contamos com 32 000 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

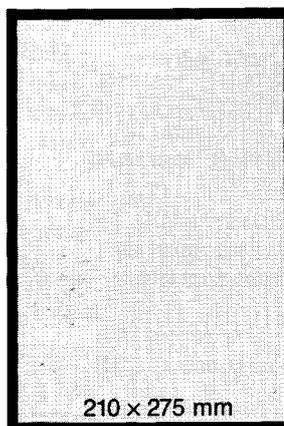
PRETO E BRANCO

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

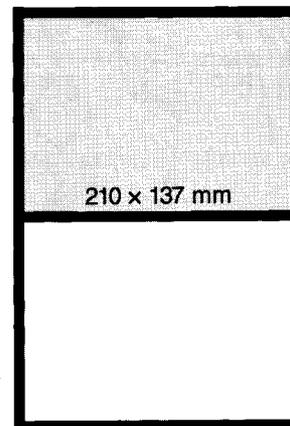
- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%
 - As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Estes preços não incluem IVA.

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

REVISTA DIRIGIR
Rua de Xabregas, 52-1.º
1900 LISBOA
Tel. 868 29 67



PÁGINA



1/2 PÁGINA

OS NOVOS DESA

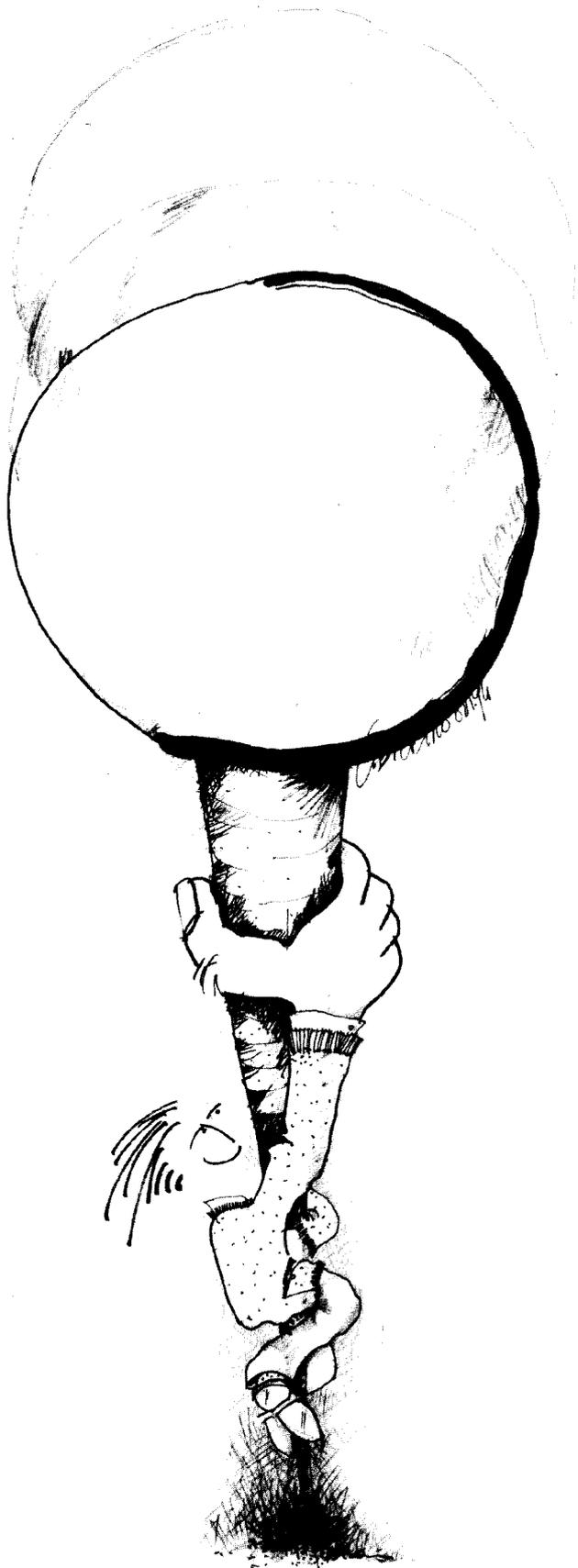
A evolução constante do meio ambiente em que as organizações se encontram inseridas, é hoje o principal desafio que se coloca ao gestor de marketing. Ao longo deste artigo, o autor descreve as principais variáveis macro-ambientais que afectam as organizações, dando particular destaque ao cliente, considerado hoje a sua principal riqueza.

Ao iniciar este breve artigo não posso deixar de chamar a atenção para dois trabalhos recentemente publicados nas páginas desta revista.

O primeiro, da autoria de Lemos de Azevedo⁽¹⁾, referia a necessidade de aprender ao longo da vida porque, segundo o autor, a ciência e a tecnologia se renovam a ritmos cada vez mais acelerados e em todos os domínios, bastando dez anos para envelhecer qualquer saber.

No segundo artigo, Vicente Ferreira⁽²⁾ afirma que as organizações se redescobrem diariamente na árdua tarefa da sobrevivência e que a evolução desactualiza as respostas de hoje obrigando a novos procedimentos.

Podemos assim dizer que "**renovação, redescoberta e evolução** assumem-se como as **palavras-chave na gestão empresarial**" e que o desafio que hoje se coloca ao gestor é o de conseguir que a organização e os seus recursos humanos estejam preparados para acompanhar as alterações que se verificam diariamente.



FIOS DA GESTÃO DE MARKETING

No *Marketing*, considerado como ciência ou conjunto de técnicas que tem como centro de preocupação o mercado e toda a sua envolvente, este desafio é ainda maior.

Qualquer visita a um hipermercado, situação que para um grande número de famílias se faz com uma periodicidade semanal, revela todo um conjunto de produtos que não existiam na semana anterior.

Novas palavras invadiram o dicionário de compras: *light*, quer se trate de sabonetes ou de fiambre, "biodegradável" no caso dos detergentes para a loiça, "amigo do ozono" ou "sem CFC" nos desodorizantes, "baixo teor calórico" nas cervejas e nos chocolates, "eco-recargas" e "micro-partículas" nos detergentes para a roupa, "2 em 1", "3 em 1" ou "Ph 5.5" nos champôs... numa sucessão de termos que deixa o consumidor completamente perdido neste mundo louco em que hoje vivemos.

Mas se não é fácil ser-se consumidor hoje em dia, também não é fácil ser gestor de *marketing*. Preocupado com o mercado, com os clientes, com a concorrência, com os produtos, com as vendas, com a inovação tecnológica... o gestor de *marketing* sente diariamente o tempo a fugir-lhe, sem ter hipótese de aprofundar os seus conhecimentos e hipotecando o futuro a um presente cada vez mais exigente.

O principal desafio que o gestor de *marketing* enfrenta é pois o de saber organizar-se, e aos seus colaboradores, para enfrentar esta revolução, dotando-se, e dotando-os, de competências que permitam antecipar o futuro. Só desta forma poderá a organização em que trabalha agir, em vez de se limitar a reagir.

As Variáveis Incontroláveis

Existe todo um conjunto de variáveis (figura 1), ditas incontroláveis, que influenciam o destino da empresa e que devem, por isso, ser analisadas e acompanhadas permanentemente pelo gestor de *marketing*.

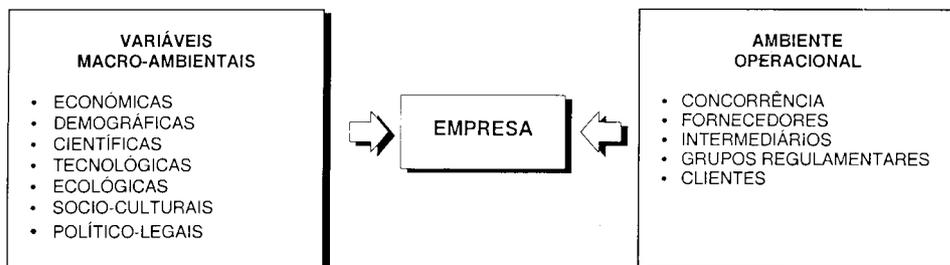


Fig. 1 – As Variáveis Incontroláveis

As Variáveis Macro-Ambientais

De uma forma mais pormenorizada podemos descrever cada uma destas variáveis da seguinte forma:

- **Variáveis Económicas**, como por exemplo o rendimento, as taxas de juro, a inflação, o crédito concedido ao consumo ou a propensão à poupança.

A leitura dos relatórios do Banco de Portugal ou da OCDE, das Grandes Opções do Plano ou do Orçamento

Geral do Estado, assim como da imprensa económica nacional e internacional, permitirão ao gestor obter a informação necessária para um planeamento mais eficaz.

- **Variáveis Demográficas**, como os aspectos demográficos e de povoamento, a influência dos grupos sociais e a transformação dos padrões sociais.

A redução da taxa de natalidade e o prolongamento da esperança de vida, têm levado ao envelhecimento da população em praticamente todos os países ocidentais, originando o aparecimento de novos mercados (exemplo: as fraldas para incontinentes da Ausónia, também fabricante de fraldas para bebé) e o desaparecimento de outros principal – o das crianças –, a Johnson & Johnson lançou-se no mercado de adultos com um champô 3 em 1).

Aqui, a leitura das estatísticas do INE ou da Eurostat são uma preciosa ajuda.

- **Variáveis Científicas e Tecnológicas**, onde se incluem novos produtos, equipamentos, técnicas de fabrico, sistemas de armazenagem, transporte e distribuição.

Poucas são as empresas que possuem capacidade para fazer investigação aplicada e lançar no mercado novas tecnologias ou métodos de fabrico. Na maior parte dos casos as empresas limitam-se a adquirir essa tecnologia contra o pagamento dos respectivos *royalties*.

O gestor deverá estar atento ao que se passa não só no seu sector mas também noutros sectores. O desenvolvimento das tecnologias de comunicação e da informática, que permitiu o aparecimento dos cartões de pagamento automático, vulgarmente conhecidos como "cartões multi-banco", leva a que todo o comerciante, por mais pequeno que seja, se tenha de dotar de equipamentos informáticos e de terminais ponto de venda, para continuar a atrair um cliente cada vez mais habituado a não trazer dinheiro consigo: uma loja que só aceite pagamentos em dinheiro verá a sua clientela fugir com facilidade para a concorrência.

- **Variáveis Ecológicas**, como o meio ambiente ou a escassez de certas matérias-primas.

A actual preocupação com o ambiente levou ao aparecimento de todo um conjunto de novos produtos que se preocupam com a natureza, desde os detergentes sem fosfatos até aos papéis reciclados.

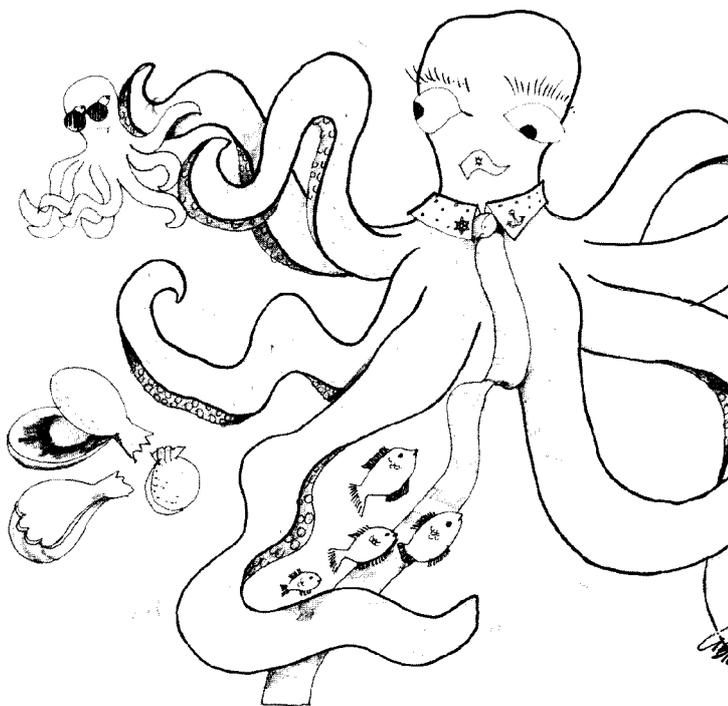
A empresa que actualmente não apresente este tipo de preocupações será duplamente penalizada: pela legislação, cada vez mais exigente, e pelo consumidor, preocupado com o futuro que deixará em herança aos seus filhos.

Um bom exemplo destas preocupações ecológicas é-nos dado pela gasolina sem chumbo que, apesar da sua juventude, já representou 13 por cento do consumo de gasolina em 1992 no nosso país; nesse mesmo ano ela chegou aos

69 por cento na Dinamarca e Holanda e aos 84 por cento na Alemanha. O "Q" de qualidade, que algumas empresas hoje ostentam, é também um excelente exemplo.

- **Variáveis Sociais e Culturais**, onde se podem incluir as regras de comportamento e a responsabilidade social.

O fumar e o beber são hoje comportamentos socialmente reprovados, o que tem levado a um decréscimo do consumo do tabaco (as grandes empresas do sector fazem hoje uma parte significativa do seu volume de vendas no agro-alimentar e noutros sectores de actividade) e do álcool – as cervejas *light* (como a Nautic) ou sem álcool (como a Cheers ou a Jansen) têm apresentado taxas de crescimento elevadas nos últimos anos.



- **Variáveis Político-legais**, onde se incluem as leis e todo o tipo de regulamentos.

Esta variável é das mais significativas para a actividade de uma empresa, já que o seu desrespeito pode levar a coimas elevadas ou até mesmo ao seu encerramento. A leitura atenta do *Jornal Oficial das Comunidades* e do *Diário da República*, bem como o apoio jurídico de um gabinete

te de advogados, são dois factores a ter em conta pelo gestor de *marketing*.

Um bom exemplo da importância desta variável tem-se observado ultimamente com a campanha "Ganhe 33 Mercedes" dos hipermercados Continente (que decorreu entre 6 de Julho e 31 de Agosto de 1994), que deu origem a uma reportagem no telejornal (Domingo, 24 de Julho) e a um comunicado da DECO, sobre o imposto que incide sobre todos os prémios oferecidos em concursos e a quem incumbe a responsabilidade do seu pagamento.

O Ambiente Operacional

Para além das variáveis macro-ambientais, o gestor de *marketing* deverá também preocupar-se com o seu ambiente operacional é os seus diferentes intervenientes:

• A Concorrência

O gestor de *marketing* deverá estar bem informado não só quanto à sua concorrência directa mas também indirecta, pois a transformação dos padrões sociais leva a que hoje, por exemplo, a cerveja não só concorra com o vinho e outras bebidas alcoólicas, mas também com todo o tipo de *soft-drinks*, como as colas e os refrigerantes lima-limão.

Ele deverá estar preparado para responder às seguintes questões sobre a concorrência:

- • • • •
- Quais os produtos complementares e/ou concorrentes dos nossos?
- Quantos e quais são os principais concorrentes?

- Que produtos e marcas apresentam?
- Qual a sua penetração no mercado?
- Qual o seu *marketing-mix*?
- Que produtos têm lançado?
- Qual a velocidade de resposta face às nossas novas estratégias?

- ...

• • • • •

- Os Fornecedores, de matérias-primas e produtos

semiacabados, mas também de factores produtivos tão diversos como mão-de-obra, energia e capital.

• Os Intermediários

Um dos sectores que está actualmente mais activo é o da distribuição: os hipermercados, inexistentes há 10 anos atrás, representam hoje a forma mais importante de distribuição alimentar.

Mas não é só nesta área que as grandes superfícies têm vindo a assumir um papel cada vez mais presente. Em França, por exemplo, esta situação alargou-se aos artigos de desporto, ao bricolage, à jardinagem, ao mobiliário, aos livros e discos, etc.

Outras formas de distribuição a que o gestor de *marketing* deverá dedicar a sua atenção são a venda por correspondência e o *teleshopping*, as máquinas de distribuição automática, as lojas de sucursais múltiplas ou cadeias de lojas e as lojas em regime de *franchising*.

• Os Grupos Regulamentares, como as associações do sector ou de defesa do consumidor.

A maior parte das empresas pertence a uma associação profissional que, por questões legais ou éticas, possui um código de conduta que limita a actuação dos seus associados.

A ética nos negócios é hoje em dia um assunto largamente debatido, fazendo mesmo parte do elenco de disciplinas de alguns cursos de Gestão de Empresas.

• Os Clientes

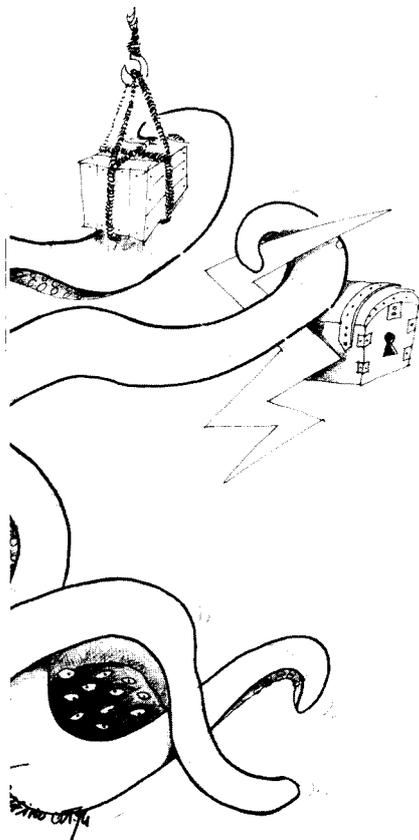
Do seu conhecimento e satisfação depende o futuro de qualquer organização, tenha ela fins lucrativos ou não. A atenção dispensada pelo gestor de *marketing* aos seus clientes é de tal forma importante que se poderá dizer que ela levou à criação de uma nova filosofia de *marketing*.

A Filosofia de Marketing

Mais do que uma técnica ou uma ciência, o *marketing* tem de ser encarado pelo gestor como uma verdadeira filosofia, um modo de estar, que o leve a olhar para o cliente como o principal activo da sua empresa e a sua única fonte de riqueza.

• • • • •
O *marketing* é uma filosofia de gestão onde tudo começa e termina com o consumidor. É preciso ouvi-lo, para sabermos quem é, como é e o que quer. Devemos atendê-lo de forma a sermos mais lembrados e preferidos que a concorrência.

• • • • •
A fortíssima concorrência que qualquer empresa enfrenta hoje, não deixa ao gestor outra alternativa. E não se trata apenas dos concorrentes nacionais, mas também de concorrentes provenientes de outros países e outros continen-



tes que facilmente colocam os seus produtos no nosso mercado.

O gestor de *marketing* deve, assim, pensar no cliente durante 24 horas por dia pois, se não o fizer, pode estar

comerciais, verdadeiros centros de consumo, estão abertos 7 dias por semana entre as 10 e as 22 horas e as pequenas lojas de conveniência, situadas nos postos de abastecimento de combustível, funcionam 24 horas por dia, 365 dias por ano.

De forma a que nenhum dos seus colaboradores se esqueça da importância do cliente, a empresa I.I.Bean, Inc. (Freeport, EUA) tem o seguinte cartaz afixado:

O Que é o Cliente ?

1. O Cliente é a pessoa mais importante do escritório, seja em pessoa, pelo correio ou por telefone;
2. O Cliente não depende de nós ... nós dependemos dele;
3. O Cliente não é uma interrupção do nosso trabalho ... é a razão dele existir. E não fazemos favor nenhum em servi-lo. Ele é que faz o favor de nos dar trabalho;
4. O Cliente tem sempre razão. Ninguém discute com ele;
5. O Cliente diz-nos o que quer. O nosso trabalho é aproveitar as suas e as nossas ideias.

À luz desta filosofia, o gestor de *marketing* deverá então adoptar a seguinte definição:

Marketing é um conjunto de métodos e técnicas que permite à empresa conquistar e manter uma clientela rentável, graças a uma observação permanente que lhe possibilita uma antecipação/adaptação constante.

Em artigo futuro abordaremos a forma como as organizações, e em particular as empresas, podem conhecer os seus diferentes públicos, primeiro passo na conquista de uma posição de liderança no mercado.



certo que alguém o estará a fazer: quando em Portugal são 20 horas já os Australianos se preparam para acordar (são 6 horas em Sidney) e ainda os Americanos estão em plena forma (são 15 horas em Nova Iorque e apenas 10 da manhã em Los Angeles).

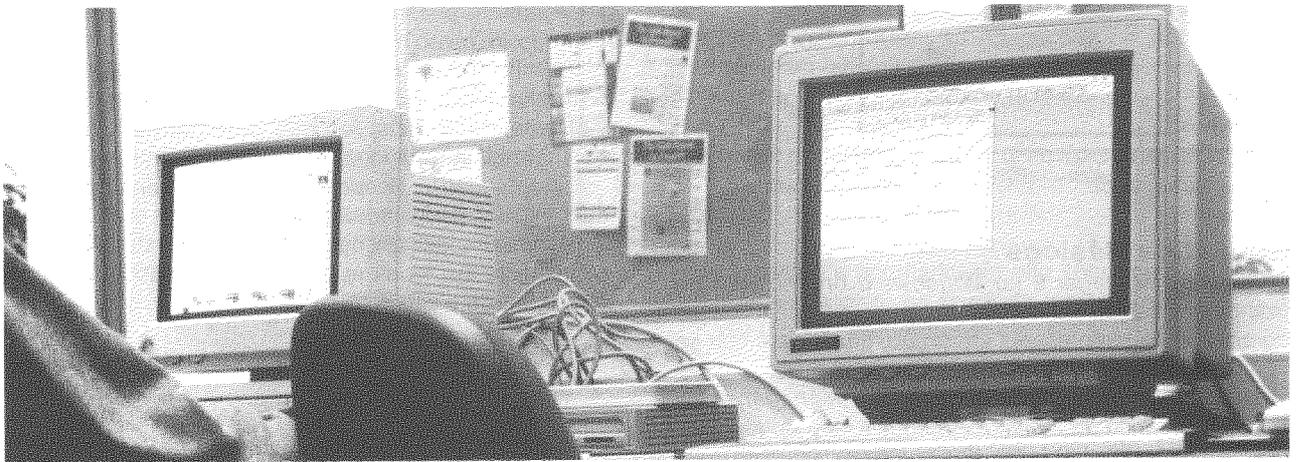
E esta tarefa é cada vez mais difícil, pois o cliente tornou-se mais exigente, vivendo ao longo de todo o dia e de toda a noite, a um ritmo cada vez mais alucinante: há alguns anos atrás as lojas estavam abertas das 9 às 19 horas, o período de almoço era das 13 às 15 horas e encerravam ao sábado à tarde no período de Verão, naquilo a que curiosamente se chamava a "semana inglesa"; hoje os centros

⁽¹⁾ Lemos de Azevedo, Artur (1994), "Reformar a Formação Profissional Empresarial", *Dirigir*, nº 29, Janeiro-Fevereiro, pp 3-9.

⁽²⁾ Ferreira, J. Vicente (1994), "As Pessoas e a Aldeia Global", *Dirigir*, nº 30, Março-Abril, pp 7-10.

* Docente de *Marketing* no IPAM – Instituto Português de Administração de *Marketing*; Formador do GIDEC/ISCTE.

O WINDOWS NO SEU COMPUTADOR



A popularidade do Microsoft Windows, que hoje atinge os cinquenta milhões de utilizadores no Mundo, é uma prova inequívoca dos benefícios que este sistema operativo introduziu nos computadores pessoais. Saiba aproveitá-los também...

O que é o Windows?

O Windows é um ambiente gráfico de trabalho, que torna mais fácil a utilização do computador, onde cada aplicação corre numa janela, que podemos manipular. Uma das grandes vantagens deste ambiente é a possibilidade de correr várias aplicações em simultâneo, cada uma na sua janela e facilmente alternar entre cada uma delas.

O conhecimento adquirido numa aplicação é sempre transferido para uma nova que venhamos a utilizar, uma vez que o ambiente base é sempre o mesmo.

Iniciar o Windows

- 1• Posicione-se no disco (*Drive*) onde estiver instalado o Windows
- 2• Digite WIN e pressione ENTER.

Quando iniciamos o Windows, o Program Manager poderá aparecer no ecrã, como um ícone (Fig.1) ou como uma janela contendo outras janelas e ícones (Fig. 2). A razão para tal prende-se apenas com a configuração e nada mais.

Fig.1



Fig. 1.1

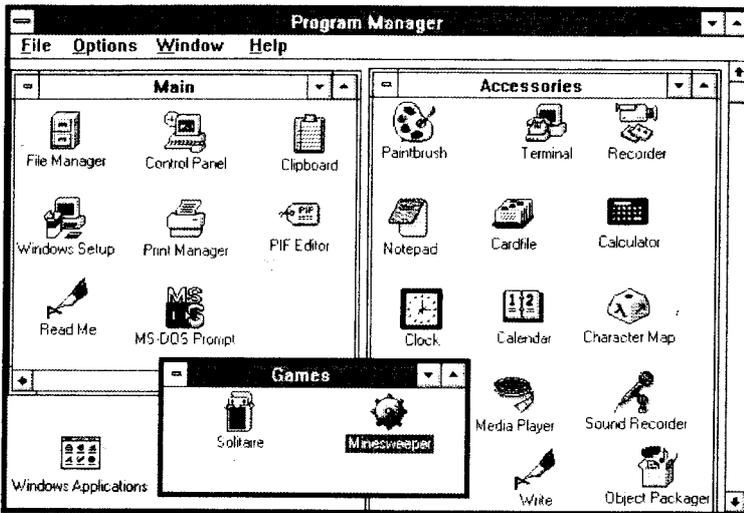


Fig. 2

Conceitos Básicos

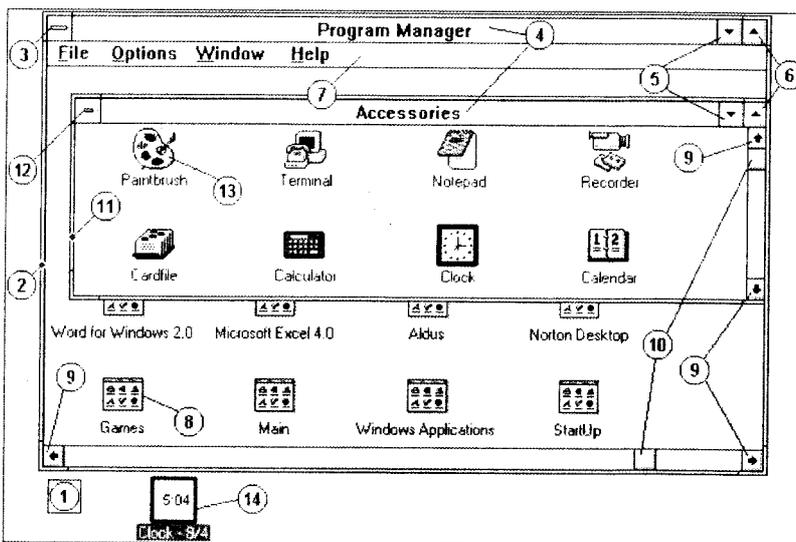
O *Program Manager* é no *Windows* o organizador de outros programas ou aplicações em grupos. Cada ícone no *Program Manager* representa um grupo, grupo esse que se encontra numa janela fechada.

Fazendo referência ainda ao *Program Manager*, é de referir que, quando se instala o *Windows*, são criados por defeito um conjunto de grupos dos quais se destacam dois, o grupo *Main* e o *Acessories*.

O grupo *Main* é composto por utilitários que permitem gerir ficheiros, trabalhar com o DOS, configurar o *Windows* e instalar novas impressoras.

O grupo *Acessories* é composto por aplicações que permitem fazer acessoria às nossas aplicações principais ou ainda automatizar a gestão do nosso trabalho.

A composição de um ecrã no Windows



Trabalhar no ambiente Windows

O *Windows* usa conceitos, o que, para muitas pessoas, torna o uso do computador mais fácil.

O conceito básico organizacional é o de que todas as aplicações correm numa janela própria sobre a *Desktop* (topo de secretária).

Da mesma forma que sobre uma secretária podemos ter uma pilha de papéis pertencentes a projectos diferentes, também o *Windows* pode "correr" várias aplicações em simultâneo, e tal qual faríamos para organizar os papéis na secretária, também no *Windows* é possível mudar o tamanho das suas janelas, assim como movê-las.

No *Windows* é possível apagar e copiar informação de uma aplicação e transferi-la para outra. Existem mesmo aplicações que partilham informação em simultâneo, isto é, quando se alteram dados numa aplicação o *Windows* automaticamente actualiza os dados relacionados noutras aplicações.

Fazer entradas, edições e modificações de informação, é semelhante em todas as aplicações, sendo o seu procedimento básico o seguinte:

- 1• Activar a janela que contém a aplicação desejada.
- 2• Seleccionar texto ou objecto gráfico que pretendemos modificar.
- 3• Escolher um comando do menu que se encontra no topo da aplicação.
- 4• Seleccionar opções de uma caixa de diálogo, se alguma aparecer, e completar o comando escolhendo **OK** ou pressionando a tecla **ENTER**.

Com o apontador do rato, é possível controlar as aplicações de uma forma rápida e intuitiva. Permite-nos escolher comandos, seleccionar opções e mover itens no ecrã.

Quando movemos o rato, o respectivo apontador acompanha o movimento, podendo transformar-se, em determinadas localizações do ecrã, para indicar diferentes potencialidades nesses locais.

Fig. 3

- 01 – Desktop
- 02 – Janela de aplicação
- 03 – Menu de controlo
- 04 – Barra de título
- 05 – Botão p/minimizar janela
- 06 – Botão p/maximizar janela
- 07 – Barra de menu
- 08 – Ícone de grupo
- 09 – Seta de *Scroll*
- 10 – Caixa de *Scroll*
- 11 – Janela de documento
- 12 – Menu de controlo de janela de documento
- 13 – Ícone de programa
- 14 – Programa minimizado

Seleccionam-se itens no ecrã, posicionando o apontador no item desejado e em seguida premindo ou mantendo para baixo o botão do rato.

São utilizadas três acções para controlar o apontador no *Windows*:

Clique – Carregar no botão uma vez (selecciona).

Duplo clique – Carregar no botão duas vezes (activa selecção).

Arrasto – Arrastar o rato de forma a mover selecção.

A utilização do rato

O rato é o apontador manual que controla a posição de um "cursor" no ecrã.

Ao movermos o rato na secretária ou na própria mesa de rato, o chamado *Mouse Pad*, o apontador move-se através do ecrã na mesma direcção. O rato funciona como uma extensão da nossa mão, permitindo assim apontar para objectos no ecrã.

Aconselha-se o rato a utilizadores que não estejam familiarizados com o teclado, novos utilizadores ou utilizadores de aplicações *Desktop Publishing*.

Fig.4



Use o rato, segurando-o com a palma da mão de forma a que o pulso fique assente na mesa e o dedo indicador sobre o botão da esquerda. O sensor do rato é feito através de uma esfera rotativa, que se encontra debaixo do mesmo. Para utilizar o rato, a secretária deve ser lisa e limpa. Se possível não utilizar o rato sobre folhas de papel, a tinta do papel vai sujando a esfera o que a impedirá de ter um movimento contínuo.

O espaço para utilizar o rato não necessita de ser muito, 17 cm de largura por 13 cm de altura, será suficiente. O ideal será utilizar um *Mouse Pad*.

Para seleccionar um objecto ou uma opção de menu faça o seguinte:

- 1• Mova o rato de forma a que o apontador, normalmente em forma de seta, esteja sobre a opção ou objecto gráfico que pretende.
- 2• Rapidamente pressione duas vezes o botão esquerdo do rato e solte-o.

Para mover um objecto gráfico ou mesmo uma janela, faça o seguinte:

- 1• Mova o rato de forma a que o apontador, normalmente em forma de seta, esteja sobre o objecto, gráfico, texto seleccionado ou janela que pretende.
- 2• Mantenha o botão esquerdo do rato pressionado.
- 3• Enquanto mantém o botão pressionado, desloque o rato.

O rato é uma ferramenta útil, mas também podemos utilizar o teclado para fazermos praticamente tudo o que fazemos com o rato. O rato e o teclado funcionam como uma equipa para controlar as aplicações no *Windows*. Para aqueles que quiserem o melhor é experimentarem as duas maneiras.

Seleccionar menus e respectivas opções

Para escolher uma opção com o rato, siga os seguintes passos:

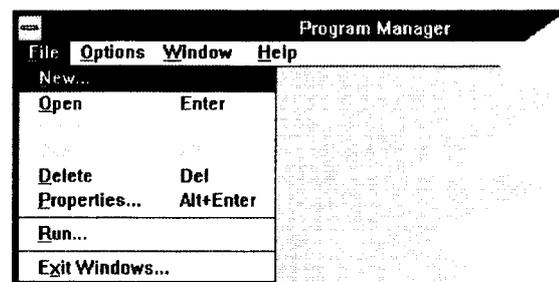
- 1• Posicione o apontador do rato sobre o nome do menu que se encontra na barra de menu, pressionando uma vez o botão esquerdo.
- 2• Posicione o apontador do rato sobre o comando desejado e pressione uma vez o botão esquerdo.

Para escolher uma opção com o teclado, siga os seguintes passos:

- 1• Pressione e solte a tecla **ALT**, para activar a barra de menu.
- 2• Digite a tecla correspondente à letra sublinhada do menu que pretende.
- 3• Digite a tecla correspondente à letra sublinhada do comando que pretende, ou utilize as teclas de cursor e de seguida prima **ENTER**.

Outra maneira para seleccionar menus com o teclado, é premir as teclas **ALT+ENTER** para activar o primeiro menu, de seguida utilizar as teclas de cursor laterais para abrir os menus adjacentes e as teclas de cursor verticais para seleccionar o comando. No fim premir **ENTER** para escolher o comando.

Fig.5



Nos menus podemos escolher somente as opções que aparecem em preto sólido. As que aparecem em cinzento encontram-se desactivadas. Neste último caso é sempre possível visualizar a opção, mas nunca activá-la. A razão para tal, prende-se com o facto de serem comandos que necessitam de acções prévias.

Nomes de comandos seguidos de reticências significam que contêm uma caixa de diálogo adicional, onde podemos completar ou não o comando.

Comandos com uma marca à esquerda (*Wingdings*, são comandos que se activam e desactivam (On/Off). Quando a marca está visível significa que o comando está activo; quando a marca não está visível significa que o comando está desactivado.

Comandos com uma combinação de teclas à direita (Ex: Del), significam que podem ser activados directamente, com essa mesma combinação.

Comandos com uma marca à direita, significam que possuem um menu adicional.

Quando não queremos uma opção, após termos seleccionado um menu, posicionamos o apontador sobre o nome do menu ou fora da área do mesmo e pressionamos o botão esquerdo do rato. No caso do teclado, basta premir a tecla **ESC**.

Clarificação de alguns termos utilizados neste artigo

DeskTop – Conceito utilizado para definir a área de fundo do ecrã. Esta zona é utilizada para visualizar as aplicações em memória. (Ver figura 3)

Caixa e/ou seta de Scroll – Estes componentes serão visíveis numa janela sempre que esta não consiga "acomodar" toda a informação disponível no ecrã. Assim podemos utilizá-los para nos movimentarmos ao longo das janelas. (Ver figura 3)

Minimizar janelas – Botão comum à maior parte das janelas de aplicação, no sentido de permitir que estas sejam reduzidas a um ícone na *DeskTop* para serem utilizadas mais tarde. Este método permite ganhar maior espaço no ecrã, bem como alternar facilmente entre aplicações. (Ver figura 3)

Maximizar janelas – Botão comum à maior parte das janelas de aplicação, no sentido de permitir que estas sejam aumentadas de forma a ocuparem toda a área disponível do ecrã. Este método permite ganhar uma área de trabalho maior dentro de uma janela. (Ver figura 3)

* Técnico de *Software*.

ACTUALIZAÇÃO DO MAILING DE ASSINANTES

A DIRIGIR conta hoje com cerca de 32 000 assinantes.

Muitos têm-nos acompanhado desde os primeiros números, outros foram aderindo e outros, ainda, acabaram de chegar.

De todos esperamos a melhor colaboração: queremos certificar e actualizar os dados dos assinantes do nosso *mailing*. Para isso, incluiremos, nos próximos números, um postal RSF. Fique atento.



HIGIENE E SEGURANÇA: das intenções à prática

Quando se efectua uma análise rápida da situação da higiene e segurança no nosso País, a tendência natural de cada um de nós é para verificarmos e darmos por adquirido que se tem evoluído razoavelmente nos últimos anos.

Este tipo de resposta não será desadequada, mas o optimismo que encerra revela alguma ligeireza na interpretação do fenómeno, porventura resultante de uma distanciação dos problemas do dia-a-dia das empresas.

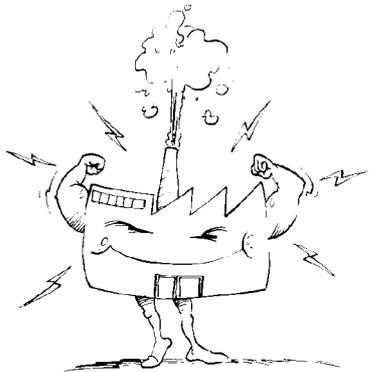
Não apenas para querer ser diferente, nem, muito menos, para exprimir um pessimismo destrutivo, mas devemos dizer que a nossa opinião é de que pouco se tem evoluído na **resolução prática** de um conjunto de questões

relacionadas com a higiene e segurança, bem como a afirmação convicta e factual de uma postura diferente, positiva e proactiva.

Senão vejamos:

Quais são alguns dos objectivos que se pretendem atingir quando se pensa em higiene e segurança no trabalho?

Para a empresa



- Melhorar a produtividade através de uma maior motivação e satisfação das pessoas.
- Criar um bom clima social dentro da empresa.
- Construir uma imagem de empresa positiva, tanto interna como externamente.

- Melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços.
- Proporcionar um ambiente de receptividade, mesmo de apetência, nalguns casos, pelas novas tecnologias e metodologias de trabalho.

Para o trabalhador



- Zelar pela integridade física e psicológica dos trabalhadores, através da prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais.
- Aumentar o estado de conforto dos trabalhadores, de modo a que, natural-

mente, sejam mais competitivos.

- "Instalar uma mentalidade" de segurança na população trabalhadora, de forma a que sejam estes a controlar e exigir condições de trabalho condignas.
- Criar estabilidade e bem-estar pessoal e familiar, resultante da segurança do próprio trabalhador/posto de trabalho, habitualmente suporte do rendimento da família.
- Proporcionar possibilidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, no sentido do acesso a um padrão adequado de qualidade de vida.

Se nos centrarmos nos dez objectivos atrás indicados e se os explorarmos em termos de análise, dando exemplos

reais do que acontece no nosso meio empresarial e profissional, chegamos facilmente à conclusão que existem lacunas sérias.

Melhorar a produtividade através de uma maior motivação e satisfação das pessoas

É conhecida a falta de produtividade generalizada das nossas empresas e sua dependência quer da política monetária quer dos apoios comunitários para poderem competir, principalmente nos mercados internacionais. A preocupação destas empresas não passa, "naturalmente", pelo investimento em melhores condições de trabalho para os seus trabalhadores. A sua preocupação base é com a própria sobrevivência, não valorizando de sobremaneira as questões de ordem social, relacionadas com a protecção e realização dos indivíduos.

A tónica incide na constante redução de custos, principalmente dos fixos, e dentro destes, os custos com pessoal. As práticas habituais são os licenciamentos colectivos, o corte de despesas "supérfluas", tais como as relacionadas com a prevenção e segurança, higiene industrial, etc. O indivíduo é visto como uma mera peça de uma engrenagem.

Por isto e por circunstâncias de mercado, a verdade é que grande parte das empresas encerra dentro de si uma população desmotivada e descrente. As pessoas estão na empresa, mas não a vivem. Logo, o objectivo da melhoria da produtividade não passa de uma boa intenção, sendo a prática bem diferente.

Criar um bom clima social dentro da empresa

Actualmente, a estabilidade em termos de clima social interno das empresas é mais aparente do que real. Para tal seria necessário que existisse uma discussão aberta sobre as diferentes questões relacionadas com a vida das empresas. Ora, é sabido que as Organizações de Trabalhadores perderam a força negocial de há quinze anos e a verdade é que, mesmo naquela altura, nunca as condições de trabalho, porventura legitimamente, estiveram na linha da frente das suas reivindicações.

São conhecidos casos, alguns recentemente publicados em meios de comunicação social, de trabalhadores que se sujeitam a condições degradantes de trabalho (sem seguro, por exemplo) apenas para assegurarem um posto de trabalho, por vezes mal pago. Mas não há ou não vêm alternativas. São casos típicos as indústrias mineiras, químicas, de construção civil, tratamento de peles e até já alguns serviços. Isto para não falarmos ainda do calamitoso exemplo do trabalho infantil e dos acidentes que têm vindo a afectar esta "população trabalhadora".

Por outro lado, a relação dos profissionais da saúde e segurança (médicos, técnicos de segurança, higienistas



domínio do confidencial toda a informação relacionada com a saúde e segurança.

São ainda sobejamente conhecidos casos de desrespeito das empresas pelas comunidades envolventes, relacionados com a emissão de efluentes líquidos e gasosos, poeiras, existência de resíduos perigosos diversos a céu aberto, ruído, etc. Não será fácil criar uma imagem positiva, nestas condições.

Melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços

A qualidade dos processos de fabrico e dos produtos/serviços finais, depende sempre das condições em que o trabalho é executado. A organização do local de trabalho, a limpeza, a higiene industrial, a prevenção de acidentes, a prevenção e controlo de doenças profissionais são hoje, reconhecidamente, factores determinantes de motivação pessoal.

O próprio *marketing* das organizações (*marketing industrial*) está hoje muito dependente deste tipo de factores, para além, exclusivamente, do conteúdo do produto e da sua embalagem. O comprador actual já não compra apenas o produto/serviço ou a respectiva ideia, mas também a ideia de empresa que está por detrás desse produto ou serviço. Daí, as preocupações recentes de algumas empresas em certificarem os seus produtos/serviços, bem como a própria organização, em termos de qualidade. Algumas das premissas importantes para esta

industriais, etc.) com os órgãos de gestão das empresas, não é, na grande maioria dos casos, profunda, surgindo desprovida de algum conteúdo e significado. A "ponte" que estes profissionais poderiam estabelecer entre os centros de decisão e os executantes assenta em alicerces frágeis.

Naturalmente que o ambiente vivido neste género de organizações não é saudável do ponto de vista psicossociológico.

Criar uma imagem de empresa positiva, tanto interna como externamente

Quais são as empresas que se podem orgulhar de utilizar variáveis como as taxas de sinistralidade laboral ou os índices de doenças profissionais para se apresentarem ao grande público como empresas de ponta ou de qualidade?

- Pensamos que poucas, provavelmente apenas aquelas que desenvolvem a sua actividade em domínios tradicionalmente pouco propícios à ocorrência de acidentes ou doenças graves, como a electrónica e informática. Não fora a obrigatoriedade dos balanços sociais e seria ainda do



DIRIGIR

certificação relacionam-se com as condições de trabalho, prevenção, saúde e segurança.

Quantas são as empresas que conseguiram atingir este objectivo em Portugal?

Quantas estarão em condições de o atingirem?

Proporcionar um ambiente de receptividade, mesmo de apetência, pelas novas tecnologias e metodologias de trabalho

É sabido que a mudança acarreta sempre resistências, na maior parte das vezes de ordem atitudinal/comportamental.

Contudo, também é do domínio comum, que as recentes e as constantes alterações dos processos de trabalho e da tecnologia têm trazido consigo alguns problemas até então desconhecidos.

A informática exige hoje das pessoas uma carga de trabalho visual e mental dantes inimaginável, com os problemas daí inerentes – deficiências visuais, problemas articulares, stress.

Os processos de produção automatizados acarretaram, para os operadores que restaram, exigências maiores em termos de controlo e vigilância.

O desenvolvimento da electrónica trouxe consigo a emergência de um conjunto de aparelhagens profissionais e domésticas de potencial interesse, mas que afectam o tempo livre dos trabalhadores e que, cada vez mais, os inibem de conviver com colegas, família e amigos. É sentida cada vez mais a questão da solidão dos indivíduos e da valorização do individualismo.

Numa época em que a evolução tecnológica é, incontestavelmente, necessária para o desenvolvimento da espécie humana, a verdade é que os vários instrumentos desta evolução têm sido implementados sem se terem devidamente em conta os respectivos e potenciais efeitos perversos que exercem sobre o Homem.

Por isso, se levantam cada vez mais vozes e com mais frequência, sobre esta temática, o que leva a crer que mais do que desejada e naturalmente apropriada, a evolução

tecnológica tem vindo a ser assumida como uma obrigação dos indivíduos, no sentido de não ficarem marginalizados do contexto em que se inserem.

No que se refere aos indivíduos trabalhadores, também era suposto terem-se atingido alguns objectivos visando a melhoria dos seus níveis de desenvolvimento, maturidade e satisfação. Também aqui, a prática difere das intenções iniciais, como teremos, seguidamente, oportunidade de referir.

Zelar pela integridade física e psicológica dos trabalhadores, nomeadamente através da prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais

Portugal é o país da CE com maior índice de sinistralidade laboral e menos bem organizado do ponto de vista da assistência pós-sinistro ao trabalhador. Queremos com isto dizer que se a um trabalhador activo bater à porta o "azar" de um acidente de trabalho ou doença profissional, acabaram-se definitivamente os seus sonhos, bem como os da sua família. Mais importância ganha, assim, a prevenção.

A diminuição do rendimento familiar, no caso da incapacidade total definitiva, é de tal modo significativa que coloca muitas vezes em risco a própria subsistência do agregado familiar.

Por outro lado, em termos de informação estatística oficial, muitas situações ficam por conhecer e reportar, o que tornaria ainda bem mais alarmante o panorama actual.



Aumentar o estado de conforto dos trabalhadores, de modo a que, naturalmente, sejam mais competitivos

Quem vive as organizações empresariais por dentro, assiste todos os dias a um sem número de queixas e reclamações dos trabalhadores relativamente às condições em que desenvolvem a sua actividade profissional. As próprias condições de higiene e salubridade de grande parte das empresas deixam muito a desejar, assemelhando-se algumas a autênticos *ghettos* sociais.

Por outros motivos também, mas pelo ambiente a que estão sujeitos diariamente, os trabalhadores só pensam na chegada do



final do dia, da semana, do mês, do ano. As condições de luminosidade e temperatura são muitas vezes inadequadas, o ruído assume níveis acima dos permitidos, as poeiras, fumos, gases e vapores afectam constantemente os aparelhos respiratórios dos trabalhadores.

O trabalho é executado por obrigação e por necessidade de sobrevivência/subsistência. O trabalhador não está fortemente implicado.

"Instalar uma mentalidade" de segurança na população trabalhadora, de modo a que sejam estes a controlar e exigir condições de trabalho condignas

Paradoxalmente, e face ao que acabámos de referir atrás, nota-se muitas vezes da parte dos trabalhadores uma certa cumplicidade com a situação mencionada. Existe ainda como que a ideia de "agradecimento" por parte do trabalhador ao empregador pela criação do posto de trabalho, ainda que este enferme de perigosidade e elevado risco para a saúde e integridade do titular. Esta situação tende a agravar-se com a actual crise económica.

Assume proporções enormes quando o próprio trabalhador procura negociar melhores retribuições em função do nível de degradação do posto de trabalho que ocupa. Isto é particularmente visível aquando da rescisão de contratos de trabalho

por mútuo acordo, em que o trabalhador procura, por vezes, que a entidade patronal o (re)compense monetariamente pela perda de saúde ou pelas incapacidades físicas ocorridas, fruto de acidentes. Isto acontece hoje, é actual. As Comissões de Trabalhadores e Sindicatos têm aqui alguma responsabilidade, na medida em que são conhecidos exemplos de reivindicações do tipo subsídio de risco, prémio de penosidade, etc., quando o que deveria acontecer era, pura e simplesmente, exigir a remodelação dos postos de trabalho sem condições, ou mesmo, a sua extinção.

Por outro lado, a legislação em vigor, particularmente a que se vocaciona especificamente para as questões de higiene e segurança no trabalho, não prevê, explicitamente, a recusa do trabalhador em aceitar uma função sujeita a inadequadas condições de trabalho.

O próprio Decreto-lei 441/91, tão publicitado pelas entidades oficiais, como a base do esquema legislativo sobre segurança no trabalho, não contempla este direito do trabalhador.



Criar estabilidade e bem-estar pessoal e familiar, resultante da segurança do próprio trabalhador/posto de trabalho, habitualmente suporte do rendimento da família

Não é difícil imaginar o sentimento e as preocupações de uma família cujo componente principal (em termos de rendimento) é obrigado a sujeitar-se a condições de trabalho com elevado risco.

Em determinadas situações, tal assume mesmo características de drama social como é o caso das indústrias extractivas, pesqueira, transformadoras e construção civil. A família surge aqui muito ligada e dependente dos riscos que o trabalhador assume. Pouco se tem evoluído, também, neste domínio.

Proporcionar possibilidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional no sentido do acesso a um padrão adequado de qualidade de vida

Numa época em que tanto se fala na qualidade de vida do cidadão, quais são as empresas portuguesas que se preocupam com um conjunto de indicadores constituintes do nível de qualidade de vida dos seus trabalhadores?

Parecendo uma utopia ou um exagero/preciosismo, em termos de gestão, se encararmos a situação profissional de um indivíduo como uma constante interacção entre as variáveis que constituem o seu meio socio-económico (exterior à empresa) e o seu ambiente socio-profissional, podemos colocar o seguinte tipo de questões:

- Que qualidade de vida, quando muitos trabalhadores habitam ainda em zonas degradadas e desprovidas de infraestruturas básicas, como luz, água ou esgotos?
- Que segurança, quando o trabalhador passa o fim-de-semana a trabalhar noutras actividades e regressa na segunda-feira, mais cansado do que na sexta-feira anterior?
- Que saúde, quando o regime alimentar do trabalhador, em casa, é completamente desregrado, sem os fundamentos alimentícios convenientes?
- Que satisfação, quando as opiniões e os sentimentos dos trabalhadores, a respeito do seu trabalho e respectivas condições, não são minimamente considerados?
- ...?

Após esta reflexão, gostaríamos de concluir deixando um conjunto de breves mensagens, que veiculam outras tantas propostas que pensamos poderem constituir uma base de trabalho equilibrada para o reforço do papel de saúde e segurança no nosso País:

O Estado tem de dar o exemplo. Como?

- Não pactuando com situações negativas e desastrosas, agindo rápida e energeticamente.
- Não se guiando por meros condicionalismos económicos.
- Valorizando a importância do cidadão.
- Não hesitando em fechar empresas que não respeitem as normas de segurança, se tal se proporcionar.
- Promover a educação e formação dentro e fora das empresas, nomeadamente através de campanhas periódicas de sensibilização. Não nos podemos esquecer que a (In)segurança mata mais do que a SIDA. Só com pessoas (trabalhadores) mais esclarecidas se podem exigir padrões de qualidade de vida mais elevados.
- Promover publicamente os bons exemplos empresariais em termos de saúde e segurança. Os órgãos de comunicação social poderiam ter um papel bem importante a desempenhar.
- As empresas deverão abrir-se mais ao público, sem vergonha de apresentarem situações embaraçosas, desde que encarem a responsabilidade de as corrigir e ultrapassar. Tal poderá passar pela participação e envolvimento da comunidade em que se inserem.
- O sistema educativo oficial terá de privilegiar, de um modo rápido, integrado e coerente, nos vários domínios e níveis de ensino, a problemática da ética, da responsabilidade social e do respeito pelo cidadão. Só através da criação de um novo esquema de valores, de indole menos economicista e imediatista, se poderá salvaguardar o sucesso da evolução, que todos desejamos e necessitamos.

*Psicólogo Social e das Organizações;
Pós-graduado em Gestão Empresarial.

DISSE SOBRE GESTÃO

"A nossa convicção de que estamos num período de transição, em que se desenha uma nova vaga, funda-se na observação.

Da Califórnia ao Japão encontramos sementes de novos paradigmas e práticas singulares."

FRANCISCO LOPES DOS SANTOS
JOSÉ NASCIMENTO RODRIGUES
IN QUARTA VÍZEA, PRÉFACIO

"Para competirmos na economia global, dispomos, à partida, de uma população relativamente numerosa – somos o sétimo país entre os 12 da União Europeia e continuaremos a ser sétimos entre 16 – mas em que 65 por cento das pessoas com mais de 15 anos de idade possuem somente seis ou menos anos de escolaridade, incluindo 10 por cento de analfabetos. Dado que cerca de dois terços das pessoas que estarão a trabalhar no ano 2000 já estão hoje no mercado de trabalho, ficamos com uma ideia da dimensão do problema da formação profissional em Portugal."

MIL MIWA AMMIAL
IN PÚBLICO

"Os problemas que temos de enfrentar não podem ser resolvidos com o mesmo nível de pensamento que tínhamos quando foram criados."

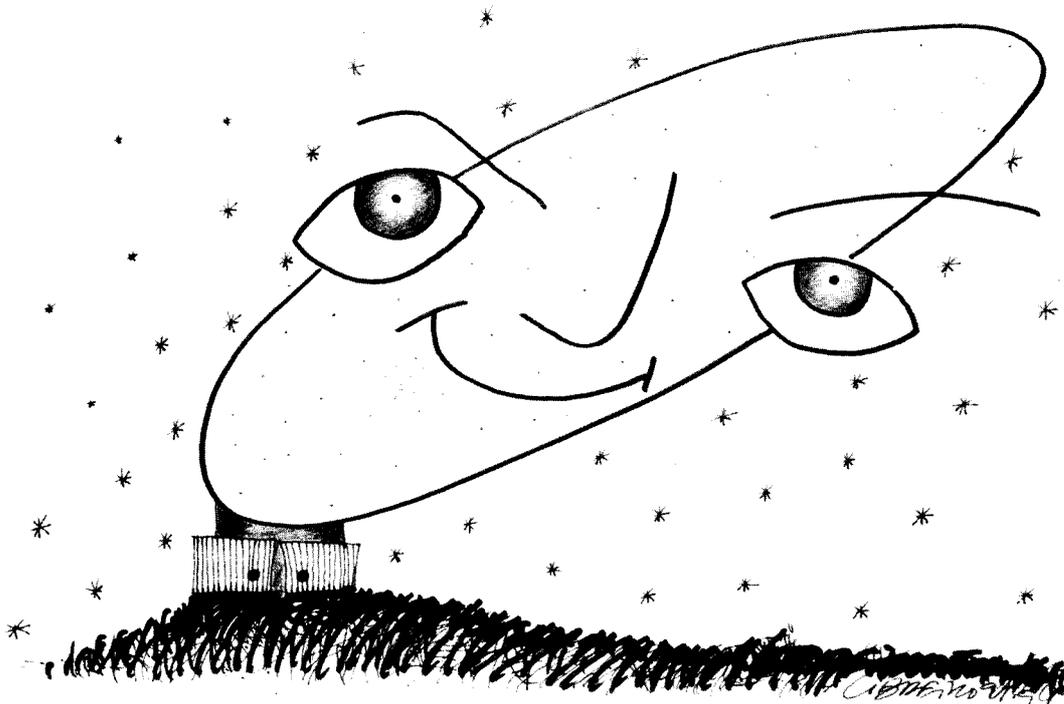
ALBERT EINSTEIN

"Temos de aprender com os erros dos outros. Provavelmente não viveremos o suficiente para sermos nós a cometer todos eles."

IN COMMUNICATION BRIEFINGS
DIÁRIO DE NOTÍCIAS



LUÍS GRAÇA*



IDENTIFIQUE O CLIMA ORGANIZACIONAL DA SUA EMPRESA

Nenhuma empresa pode atingir uma performance de qualidade se o seu clima organizacional não criar condições motivadoras e gratificantes para quem nela trabalha.

O teste que lhe propomos vai ajudá-lo a caracterizar o clima organizacional da sua empresa e talvez o faça consciencializar da urgência de mudança.

OBJECTIVOS

- Identificar e caracterizar o clima organizacional básico
- Desenvolver a capacidade de diagnóstico socio-organizacional

PROCEDIMENTOS

1º passo: Trabalho individual

Do Quadro I constam vinte e três variáveis ou factores que permitem identificar o clima da organização onde você

trabalha (empresa industrial, comercial ou de serviços, hospital, centro de saúde, centro de investigação e desenvolvimento, sindicato, repartição de finanças).

Basicamente, há quatro climas, que resultam da maior ou menor orientação dos gestores (e da organização como um todo) para as **tarefas** e/ou para as **pessoas**. Esses climas estão identificados pelos algarismos romanos I, II, III e IV.

Segundo Reddin (1990), o **clima organizacional** compreende todos os factores que exercem uma influência sobre a organização, e que são comuns a todos os níveis organizacionais. O clima, assim definido explicaria porque

DIRIGIR

é que as organizações vistas no seu todo são diferentes umas das outras e têm comportamentos típicos (v.g., o comportamento burocrático na administração pública).

Para cada uma das vinte e três dimensões, escolha **um (no máximo dois)**, num ou noutro caso) dos **descritores** que melhor identifiquem e caracterizem a maneira como as coisas se passam no seu local de trabalho.

Assinale com um círculo a palavra-chave que julgar mais adequada. Por exemplo, se no seu local de trabalho se fala mais do que se escreve, a comunicação será predominantemente "oral" (dimensão 2); se os seus superiores são sobretudo julgados pela maneira afável e compreensível como tratam os subordinados, então o critério que se privilegia na sua avaliação é o "calor humano" (dimensão 8). E assim sucessivamente.

A sua opinião não tem nada a ver com o **desempenho organizacional** ou *performance*, com conceitos como eficácia ou resultados obtidos no final do ano. Você limita-se a identificar um clima organizacional básico, independentemente da sua maior ou menor eficácia. Todos eles, aliás, podem ser adequados e eficazes, dependendo da natureza e objectivos da organização e do contexto onde se insere (v.g., mercado, comunidade, região).

2º passo: Apuramento e interpretação dos resultados

Conte o **número de descritores** que assinalou em cada uma das quatro colunas:

- I. Orientação para a **organização formal** =
- II. Orientação para o **relacionamento** =
- III. Orientação para a **produção** =
- IV. Orientação para as **equipas** =
- TOTAL** =

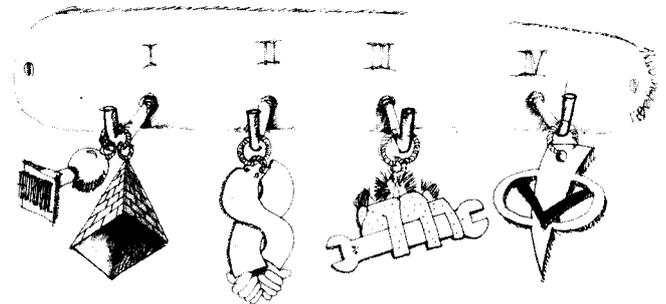
O total deverá ser igual ou superior a 23, mas inferior a 35. Se ultrapassar os 35, é porque não conseguiu ser suficientemente discriminante ou então o clima da sua organização é muito atípico ou caracteriza-se por uma grande ambiguidade.

Se, numa dada coluna, tiver **12 ou mais** descritores, isso significa que, muito provavelmente, e de acordo com a sua percepção, a organização onde trabalha, tem o "clima organizacional" correspondente a essa coluna.

De acordo com o modelo proposto por Reddin (1990), exemplos típicos desses **quatro climas organizacionais** seriam:

I. Tribunais, impostos, contabilidade pública, estatística e muitas outras instituições da nossa administração pública central, regional e local (orientação primordial para a **organização formal**).

São as organizações essencialmente burocráticas, fechadas, de estrutura piramidal, em que o assento tónico é posto na manutenção/conservação do sistema (reprodução das práticas do passado, formalização).



II. Serviços de saúde, de educação, de emprego, de formação, de acção social, instituições privadas de solidariedade social, organizações não governamentais, associações patronais, sindicais e profissionais, clubes recreativos, desportivos e culturais, empresas de profissionais independentes, tais como médicos, advogados, etc. (orientação primordial para o **relacionamento**).

São, por excelência, as organizações profissionais, dominadas pelos médicos, professores, formadores, técnicos de serviço social, etc., prestadoras de serviços nos mais diversos domínios.

III. Empresas industriais tradicionais, recorrendo ao trabalho intensivo e viradas para a exportação (têxtil, calçado, confecções), ou com mão-de-obra pouco qualificada (construção e obras públicas), ou ainda as grandes empresas comerciais em que a orientação primordial é para a **produção** e as vendas.

São organizações que operam para o mercado mas cuja cultura é ainda a da segunda revolução industrial (produção em massa, consumo em massa), com uma cultura em que o "social" está subordinado ao "económico-tecnológico". A sua estrutura tende a ser fortemente centralizada e a gestão é muito directiva.

IV. Centros de I & D (Investigação e Desenvolvimento), empresas de ponta, altamente competitivas e inovadoras, em que a orientação primordial é para as **equipas**.

São organizações de relativamente pequena dimensão, com uma estrutura leve e sobretudo flexível. São as empresas ditas pós-modernas ou da "terceira vaga", onde não basta "vestir a camisola", é preciso marcar golos e ganhar, e onde a tecnologia tende a tornar-se rapidamente obsoleta.

Os referidos climas resultam da maior ou menor orientação para **duas dimensões**:

- Orientação para as **tarefas**, a produção, os objectivos (comportamento **instrumental**).
- Orientação para as **pessoas**, o apoio, o relacionamento (comportamento **expressivo**).

Em termos gráficos, essa dupla orientação pode ser representada através da matriz constante do Quadro II, e medida numa escala de 1 (baixa) a 9 (alta).

Em traços largos, pode dizer-se que o clima orientado para a organização formal (I) é caracterizado por uma gestão prudente, muito mais preocupado com a estruturação, a

formalização, a correcção dos desvios, a delimitação das fronteiras do sistema, a manutenção de um equilíbrio estável, a produção e a reprodução de normas e regulamentos do que propriamente com a inovação e a adaptação ao meio ambiente exterior, em resposta a novos pedidos, desafios, oportunidades, expectativas ou necessidades. Não existe a noção de cliente. O organograma tende a ser piramidal com muitos níveis hierárquicos (e, consequentemente, com muitos "relés" parasitas). O pessoal tem carreiras muito rígidas e hierarquizadas (v.g., magistratura, Forças Armadas, contribuições e impostos). A gestão de topo é dominada pela tradicional figura do director-geral. Em rigor, não se pode falar de gestão mas de administração. A orientação tanto para as pessoas como para as tarefas é baixa (1.1).

O clima orientado para o **relacionamento** (II) tem como principal característica o reconhecimento do indivíduo e o baixo nível de directividade, valorizando-se mais a motivação (satisfazer as "legítimas" necessidades e expectativas dos clientes, mais internos do que externos) do que as outras funções de gestão (planear, organizar e controlar, isto é, definir metas, objectivos ou estratégias para a organização; integrar os recursos humanos, técnicos e financeiros; avaliar os resultados e corrigir os desvios). A orientação para as tarefas é baixa, enquanto que a orientação para as pessoas é alta (1.9).

Por sua vez, o clima orientado para a **produção** (III) tende a privilegiar o processo produtivo e os resultados económico-tecnológicos. O sistema técnico sobrepõe-se ao sistema humano e a palavra de ordem é: "Toca a trabalhar!". A gestão caracteriza-se, pois, por uma grande directividade. Os trabalhadores são avaliados em função da sua produtividade ou desempenho. Predomina uma concepção redutora do homem no trabalho, traduzida na expressão *homo oeconomicus*, cujas necessidades e expectativas se resumiriam a ganhar mais. A cultura dominante tende a ser a do Taylorismo, com uma clara divisão técnica e social do trabalho (quem executa ou produz não decide, concebe, planeia ou avalia): "Cada macaco no seu galho," "Não te pagam para pensar." Em suma, o indivíduo é reduzido à condição de mero factor de produção. Produzir (e facturar) é a única coisa que conta. Aqui a orientação para as tarefas é alta e, para as pessoas, baixa (9.1).

Por último, o clima orientado para as **equipas** (IV) é o mais apropriado para todos os tipos de actividades que impliquem uma elevada interacção entre os indivíduos e as suas unidades, e nomeadamente para aqueles que exigem uma forte componente de inovação, criatividade, investigação e desenvolvimento. É pouco provável encontrar este tipo de clima em empresas em que a tecnologia é rotineira. O organograma é mais achatado ou matricial, a organização do trabalho é em rede, a comunicação é aberta, multilateral. Há, pois, uma alta orientação para as pessoas e para as tarefas (9.9).

Discuta agora, no seio do seu grupo de trabalho, quais são os **factores que influenciam ou modelam** o clima organizacional na sua empresa, estabelecimento ou serviço:

- ideologias ou cultura do **grupo profissional dominante** (v.g., os médicos, os engenheiros, os juristas, os professores, os formadores, os consultores, os investigadores, os vendedores, os gestores);
- política, legislação, mercado, região, ou seja, **factores externos** de natureza económica, social, tecnológica ou cultural que influenciam a organização ou funcionamento da sua empresa;
- **especificidade do processo de produção** de bens (no caso da empresa) ou da **prestação de serviços** (no caso do hospital, centro de saúde, escola);
- **evolução histórica** da sua empresa ou organização, influência dos seus fundadores, ciclos de desenvolvimento, grupo dominante de proprietários ou accionistas, grupo económico a que eventualmente pertence;
- tipo de empresa, de acordo com a seu **estatuto jurídico** (pública, privada ou cooperativa), **dimensão** (pequena até 49 assalariados, média de 50 a 499, ou grande 500 ou mais), ou **outros factores** como projecção local, regional ou nacional;
- origem, formação e estilo de liderança dos **actuais gestores de topo**;
- tipo de **tecnologia dominante** e grau de modernização tecnológica;
- especificidade das organizações que operam no "**mercado social**" (sectores da saúde, segurança social, educação, etc.) e que estão sujeitas a uma tutela e um **enquadramento político e jurídico** mais rígidos, etc.

Terminada a identificação do **clima organizacional básico** da empresa ou estabelecimento onde trabalha, resta-lhe saber se esse clima é apropriado ou não ao tipo de actividades que a sua organização realiza, à sua estratégia, às expectativas e necessidades dos seus "clientes" tanto internos como externos, ao meio ambiente em que está inserido, etc.

Se entrarmos em linha de conta com uma terceira dimensão (**a eficácia**), veremos que pode haver dois climas associados ao clima básico que você identificou:

- um centrado nos **contributos** (objectivos meramente qualitativos ou "missões")
- outro orientado para os **resultados** (objectivos concretos, mensuráveis, escritos, atingíveis, devidamente hierarquizados e susceptíveis de controlo ou avaliação) (Reddin, 1990).

"Uma característica essencial de uma organização orientada para os resultados é que todos os gestores sabem o que são resultados, vivem e respiram em função deles, e alcançam-nos. O conceito de resultados faz parte da sua filosofia de vida, e exprime-se na totalidade do seu trabalho." (Reddin, 1990, pp. 3031).

QUADRO I

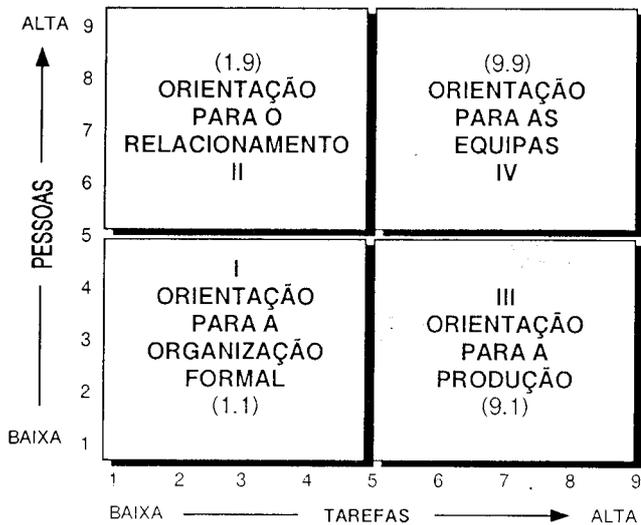
OS QUATRO CLIMAS ORGANIZACIONAIS E OS RESPECTIVOS DESCRITORES

VARIÁVEIS OU FACTORES	CLIMAS ORGANIZACIONAIS BÁSICOS			
	(I)	(II)	(III)	(IV)
1. MODO DE INTERACÇÃO	CORRIGIR, RECTIFICAR OS DESVIOS	ACEITAR, RECONHECER AS PESSOAS	DOMINAR, IMPOR AS REGRAS	ADERIR, "VESTIR A CAMISOLA"
2. PRINCIPAL FORMA DE COMUNICAÇÃO	POR ESCRITO	ORAL	INSTRUÇÕES ESCRITAS	REUNIÕES
3. DIRECÇÃO DA COMUNICAÇÃO	POUCA EM TODAS AS DIRECÇÕES	ASCENDENTE	DESCENDENTE	MULTIDIRECCIONAL (ABERTA, EM TODOS OS SENTIDOS)
4. PERSPECTIVA TEMPORAL	VIRADA PARA O PASSADO	SÉM PERSPECTIVA TEMPORAL	VIRADA PARA O IMEDIATO	VIRADA PARA O FUTURO
5. IDENTIFICAÇÃO COM...	INSTITUIÇÃO	PESSOAL	HIERARQUIA E TECNOLOGIA	PARES, COLEGAS
6. ATITUDE EM RELAÇÃO AOS SUBSISTEMAS ORGANIZACIONAIS	PRIVILEGIA-SE O SUBSISTEMA PROCESSUAL (AS REGRAS)	CUIDA-SE DO SUBSISTEMA SOCIAL (AS PESSOAS)	TÓNICA NO SUBSISTEMA TECNOLÓGICO (A PRODUÇÃO)	INTEGRAÇÃO DOS SUBSISTEMAS TÉCNICO (PRODUÇÃO) E SOCIAL (AS PESSOAS)
7. BASE DE AVALIAÇÃO DOS SUBORDINADOS	QUEM CUMPRE AS REGRAS	QUEM COMPREENDE AS PESSOAS	QUEM PRODUZ	O ESPÍRITO DE EQUIPA
8. BASE DE AVALIAÇÃO DOS SUPERIORES	CAPACIDADE INTELCTUAL	CALOR HUMANO	PODER, LIDERANÇA FORTE	CAPACIDADE DE TRABALHAR EM EQUIPA
9. MODO DE FUNCIONAMENTO E ORGANIZAÇÃO	CLARIFICAR, ORIENTAR, CANALIZAR	APOIAR, HARMONIZAR E DESENVOLVER CAPACIDADES	INICIAR, DIRIGIR, AVALIAR	FIXAR PADRÕES DE DESEMPENHO, TESTAR E MOTIVAR
10. ACTIVIDADE TÍPICA	ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, OPERAÇÕES DE ROTINA	COORDENAÇÃO DE PROFISSIONAIS, FORMAÇÃO, SERVIÇOS	PRODUÇÃO E VENDA DE BENS	REDES INTERACTIVAS DE GESTORES E QUADROS, GESTÃO DE PROJECTOS
11. ACTIVIDADES MENOS PROVÁVEIS	TODAS AS QUE FUGIREM À ROTINA	COM POUCOS CONTACTOS PESSOAIS	COM POUCO EXERCÍCIO DE PODER	COM FORTE DOSE DE ROTINA
12. ORIENTAÇÃO DO PESSOAL	SEGURANÇA, CARREIRA	COOPERAÇÃO ENTRE AS PESSOAS	PRODUTIVIDADE, COMPETITIVIDADE	EMPENHAMENTO, COMPROMETIMENTO, QUALIDADE
13. REACÇÃO AOS ERROS	MAIS CONTROLO HIERARQUICO	SEGUIR EM FRENTE, DEIXAR ANDAR	VIGIAR E PUNIR, MAIS DISCIPLINA	APRENDER COM OS ERROS
14. REACÇÃO AOS CONFLITOS	EVITÁ-LOS ACIMA DE TUDO	ATENUÁ-LOS, AMORTECÊ-LOS, FAZER AS PAZES	SUPRIMI-LOS, IMPOR UMA SOLUÇÃO DE FORÇA	RESOLVÊ-LOS DE MANEIRA CONSTRUTIVA
15. REACÇÃO AO STRESS	RECUO, CITAÇÃO DOS REGULAMENTOS	DEPENDÊNCIA E DEPRESSÃO	DOMINAÇÃO, SUBMISSÃO À AUTORIDADE	FUGA ÀS DECISÕES
16. COMO INFLUENCIAR OS COMPORTAMENTOS PELA "POSITIVA"	OBEDIÊNCIA À RACIONALIDADE LEGAL OU BUROCRÁTICA	PROBABILIDADE DE SER LOUVADO	RECOMPENSAS TANGÍVEIS, DE EXPRESSÃO PECUNIÁRIA	IDEAIS, RECOMPENSAS INTRÍNSECAS (AUTONOMIA, REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL)
17. COMO INFLUENCIAR OS COMPORTAMENTOS PELA "NEGATIVA"	MEDO DA DISCORDÂNCIA, ERRO OU DESVIO	RISCO DE VER REJEITADAS AS SUAS IDEIAS	RECEIO DA PUNIÇÃO OU CASTIGO	OBTER COMPROMISSOS EM VEZ DE MELHOR DECISÃO
18. PROBLEMA TÍPICO DOS SUBORDINADOS	FALTA DE RECONHECIMENTO, STATUS	FALTA DE ORIENTAÇÃO OU LIDERANÇA	FALTA DE INFORMAÇÃO, ALIENAÇÃO	FALTA DE INDEPENDÊNCIA OU AUTONOMIA
19. SANÇÕES USADAS	PERDA DE AUTORIDADE	DESINTERESSE DO SUPERIOR	PERDA DE POSIÇÃO	PERDA DE RESPEITO, NÃO SER ACEITE PELA EQUIPA
20. VALORES DESPREZADOS	NECESSIDADE DE INOVAÇÃO, QUALIDADE E MUDANÇA	NECESSIDADE DE ORGANIZAÇÃO E TECNOLOGIA	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS SUBORDINADOS	NECESSIDADE DE ACÇÃO INDEPENDENTE OU INICIATIVA AUTÓNOMA
21. PRINCIPAL PONTO FRACO	SUBORDINAÇÃO AOS REGULAMENTOS, BUROCRACIA	SENTIMENTALISMO, RELAÇÕES HUMANAS	AGRESSIVIDADE DESNECESSÁRIA, DESUMANIZAÇÃO	USO E ABUSO DA PARTICIPAÇÃO DO PESSOAL
22. O QUE SE RECEIA MAIS, EM GERAL	CAIR NA EMOTIVIDADE, TORNAR-SE DEPENDENTE	DEIXAR DE SER ACEITE, SER MARGINALIZADO	PERDER PODER	AS PESSOAS DEIXAREM DE SE ENVOLVER
23. O QUE SE RECEIA MAIS, EM PARTICULAR	DESVIO EM RELAÇÃO AO SISTEMA, IRRACIONALIDADE	CONFLITO ENTRE AS PESSOAS	QUEBRA DA PRODUÇÃO OU DAS VENDAS	DESMOTIVAÇÃO E INSATISFAÇÃO, QUEBRA DO MORAL

FONTE: Adapt. de REDDIN, B., *A organização orientada para os resultados*, Lisboa, Presença, 1990, pp.92-97 (Col. "Biblioteca de Gestão Moderna", 37) (tr. do ingl., *The output oriented organization*, 1988)

QUADRO II

AS QUATRO COMBINAÇÕES POSSÍVEIS DA ORIENTAÇÃO PARA AS PESSOAS E A ORIENTAÇÃO PARA AS TAREFAS DEFININDO OS QUATRO CLIMAS ORGANIZACIONAIS BÁSICOS



FONTE: Adapt. de REDDIN, B., 1990, pp. 91

TAREFAS

* Sociólogo da Saúde;
Escola Nacional de Saúde Pública, Lisboa.

FINALMENTE UM FUNDO DE PENSÕES FEITO PARA A DIMENSÃO DA SUA EMPRESA.



O Fundo de Pensões PME/REFORMA SEGURA, é um património de activos financeiros autónomo, que assegura às PME de uma forma flexível, melhores condições na concessão de Pré-Reforma e Reforma por Velhice.

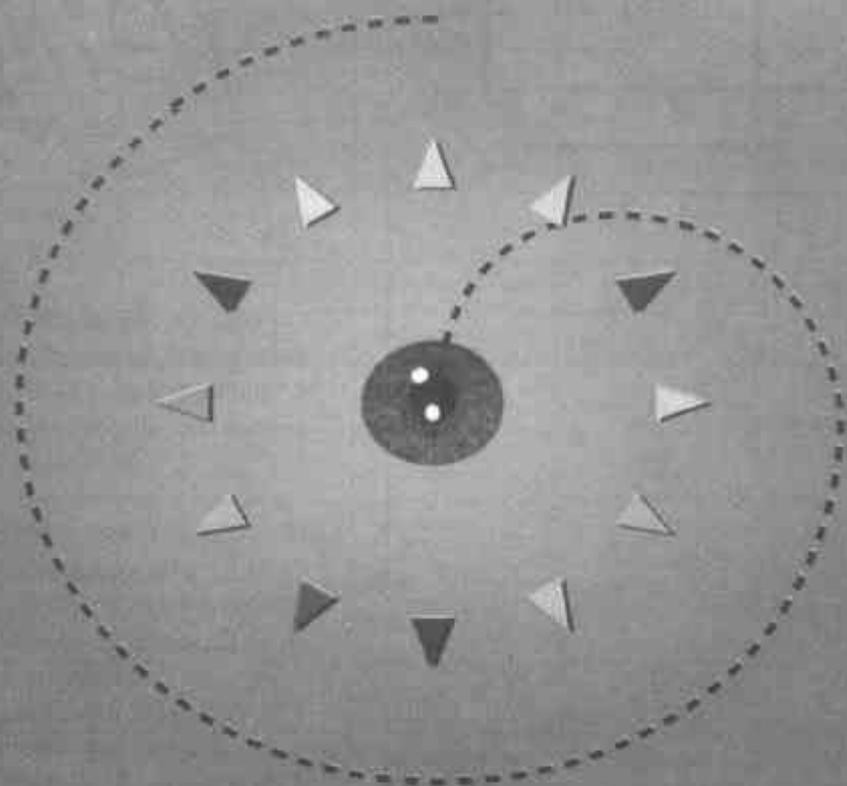
O Fundo de Pensões PME/REFORMA SEGURA, esquema privado e empresarial de complemento de reforma, é um Fundo Aberto para Pequenas e Médias Empresas, não exigindo delas qualquer vínculo entre si, para que a ele possam aderir.

Consulte-nos para saber das vantagens na adesão, das formas mais convenientes de contribuição e sobre os nossos padrões de gestão.



Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.
Edifício Aviz - Bl. A3 - Rua Latino Coelho, 1 - 7ºEsq.
1000 LISBOA - Telef. 315 63 12 - Fax 315 69 25

COMO PROCURAR EMPREGO



GUIA PRÁTICO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

J. MARQUES APOLINÁRIO*



SUBCONTRATAÇÃO: Cura de emagrecimento das empresas

A subcontratação, considerada outrora como uma relação de dependência e de fragilidade, assume-se hoje como um sistema dinâmico e criativo, constituindo-se como autêntica estratégia empresarial

FAZER OU MANDAR FAZER, EIS A QUESTÃO

Após a crise internacional desencadeada a partir da década de 70, ideias como "se é grande é bom" e "quanto

maior melhor", profundamente enraizadas na teoria económica das empresas, caíram redondamente. Afinal, contrariamente ao que se pensava, as grandes empresas não eram inexpugnáveis. Com efeito, os gigantes adaptaram-se

DIRIGIR

mal às novas condições e foram forçados a reduzir a sua actividade produtiva. Havia que repensar os moldes da sua organização.

Ao contrário, as PME dão sinais evidentes de um melhor comportamento económico face à crise: mantêm e por vezes até aumentam o emprego e registam resultados financeiros mais satisfatórios do que os das grandes unidades, invertendo uma situação solidamente estabelecida no passado.

Esta observação força a reconsiderar o próprio sentido clássico das noções de economias de escala⁽¹⁾ e de rendimentos decrescentes⁽²⁾. Em sistemas de produção complexos, cada fase da produção, cada função da empresa estão sujeitas a economias de escala que lhes são próprias. A integração vertical, a internalização de funções e de serviços nem sempre conduzem à rentabilidade máxima do conjunto da empresa. Como consequência deste facto, em quase todos os sectores, começa a observar-se:

- uma tendência crescente para aumentar a eficiência através de reduções de escala;
- as grandes unidades são submetidas a verdadeiras "curas de emagrecimento", descentralizando e externalizando numerosas actividades, até aí realizadas internamente.

Entende-se por externalização o abandono pelas grandes empresas de uma parte das suas actividades produtivas, substituindo-as por diferentes formas de subcontratação ou pela simples compra de bens e serviços intermédios no mercado, sem qualquer relação de fidelidade.

A externalização constitui, portanto, uma estratégia de crise, da mesma forma que a integração (fazer a empresa internamente tudo aquilo de que precisa) havia constituído uma estratégia de crescimento das grandes empresas. No quadro desta estratégia de externalização, muitas das grandes unidades europeias fomentaram elas próprias a criação de novas PME, a partir de recursos internos, quer humanos quer financeiros.

A subcontratação, considerada pela teoria como uma relação de dependência e de fragilidade, transformou-se, assim, num sistema dinâmico e criativo, sob o impulso da introdução das novas tecnologias, permitindo por sua vez rendimentos económicos elevados e uma grande flexibilidade de produção.

MAS, O QUE É A SUBCONTRATAÇÃO?

Não existe uma definição precisa da noção de subcontratação. É em confronto com a realidade concreta das relações industriais que é possível definir-lhe os contornos.

No sentido mais lato do termo, podemos dizer que subcontratar consiste em **mandar fazer, em vez de fazer**.

Temos que reconhecer que esta é uma definição dema-

siado lata. Na verdade, vistas as coisas por este ângulo, parecem conduzir ao absurdo. Será que, quando Adão pediu a maçã a Eva, isso já foi subcontratação? Custa a acreditar. Bom, mas se partirmos do princípio que sim, a maçã foi de facto subcontratada; então aí, atenção empresas!... é que isso valeu aos intervenientes a expulsão do paraíso!

Mau augúrio para a subcontratação? Esperemos que não.

Mas voltemos aos negócios. Para definir melhor os contornos do que é hoje a subcontratação podemos assentar na seguinte ideia: estabelece-se uma relação de subcontratação industrial quando uma empresa, chamada **contratante**, encomenda a outra, chamada **subcontratada**, a fabricação de peças, componentes ou subconjuntos, que integram um produto final cuja comercialização será realizada pela empresa contratante.

Esta relação consubstancia-se num acordo (contrato) por meio do qual uma empresa define o que precisa e a outra deverá satisfazê-la.

Entre uma empresa subcontratada e um simples fornecedor, existe uma diferença essencial. A empresa subcontratada, a fim de satisfazer as necessidades específicas do seu cliente, aceita cingir-se às directivas deste no que respeita à definição das características. Quanto ao fornecedor normal, por seu lado, selecciona ele próprio os produtos a partir da sua análise do mercado.

QUEM PARTICIPA NA SUBCONTRATAÇÃO?

Os **contratantes** são geralmente as grandes empresas, possuidoras de elevados níveis de integração, mas podem também sê-lo as empresas de menor dimensão, às quais não seja rentável fabricar a totalidade dos componentes ou partes que intervêm no conjunto final dos seus fabricos.

As pequenas e médias empresas, devido à sua flexibilidade e especialização, e à facilidade em produzir determinadas peças ou realizar determinados trabalhos a menor custo, estão especialmente vocacionadas para assumir o papel de **subcontratadas**.

A tendência para a subcontratação de fabricos tem, pois, lugar de forma mais acentuada nos sectores dominados pelas grandes empresas e em geral naqueles ramos de actividade em que as firmas multinacionais se encontram mais implantadas (indústria automóvel, electrónica, metalomecânica, informática, etc.).

MODALIDADES DE SUBCONTRATAÇÃO

A relação de subcontratação, tal como foi anteriormente definida, implica uma colaboração bastante estreita entre o contratante e o subcontratado. Esta colaboração pode ser permanente, mais ou menos regular, ou simplesmente esporádica.

Consoante a natureza do vínculo que se estabelece entre as duas empresas, distinguem-se geralmente duas modalidades de subcontratação, designadas por subcontratação de especialidade e subcontratação de capacidade.

SUBCONTRATAÇÃO DE ESPECIALIDADE

As empresas contratantes fazem encomendas, em geral periodicamente, às empresas subcontratadas devido ao facto de estas possuírem equipamentos especializados ou terem desenvolvido técnicas e aptidões especiais para o fabrico de determinados produtos ou para a realização de determinados trabalhos.

SUBCONTRATAÇÃO DE CAPACIDADE

Verifica-se quando a capacidade do contratante é insuficiente para realizar um determinado volume de produção, subcontratando o fabrico da quantidade restante a outra(s) empresa(s).

rência, observado nos mercados após a crise económica desencadeada a partir do primeiro choque petrolífero, em 1973. A necessidade de inovar, tanto a nível dos produtos como dos processos de fabrico, assim como as exigências de uma maior qualidade, requerem investimentos dispendiosos que a maioria das empresas não podem nem estão na disposição de realizar. Daí que as empresas europeias, à semelhança das do Japão e dos Estados Unidos, a partir dessa altura, tenham optado decididamente pela subcontratação.

Atentando na natureza e nos objectivos desta forma de organização das actividades industriais, geralmente apresentam-se os seguintes pontos que se consideram como suas vantagens e inconvenientes:

VANTAGENS

PARA OS CONTRATANTES

As grandes empresas, ao subcontratar obtêm a vantagem de reduzir os seus custos e adequar, racionalmente, a concentração dos seus recursos em relação a determinados fins, que constituem o objecto principal da sua actividade, permitindo-lhes alcançar uma estrutura organizativa mais eficiente.

PARA OS SUBCONTRATADOS

As pequenas empresas beneficiam da subcontratação, posto que o grau de utilização da sua capacidade instalada pode ser aumentado, assim como o seu grau de especialização, na medida em que, no contacto com as empresas contratantes, poderão assimilar tecnologias a que de outra forma lhes seria difícil ter acesso.

Uma pequena empresa, tecnicamente preparada, possuindo um grau de especialização que lhe permita cumprir as condições de qualidade e eficiência requeridas em determinados trabalhos, pode receber, cada vez em maior escala, encomendas por parte das grandes indústrias e inclusive seleccionar os seus clientes, sejam eles nacionais ou estrangeiros.

INCONVENIENTES

Apesar das suas inúmeras vantagens, a estratégia de subcontratação implica riscos para ambas as partes que devem ser convenientemente ponderados pelos intervenientes antes de estabelecerem uma relação mais ou menos duradoura.

As empresas contratantes avaliam especialmente a capacidade tecnológica e financeira dos potenciais subcontratados, a repartição dos riscos por vários fornecedores e o cumprimento dos prazos de entrega.

Por outro lado, uma excessiva dependência dos subcontratados em relação aos contratantes comporta igualmente um grande risco face a uma eventual crise por parte des-

EVOLUÇÃO NO SENTIDO DA SUBCONTRATAÇÃO DE ESPECIALIDADE

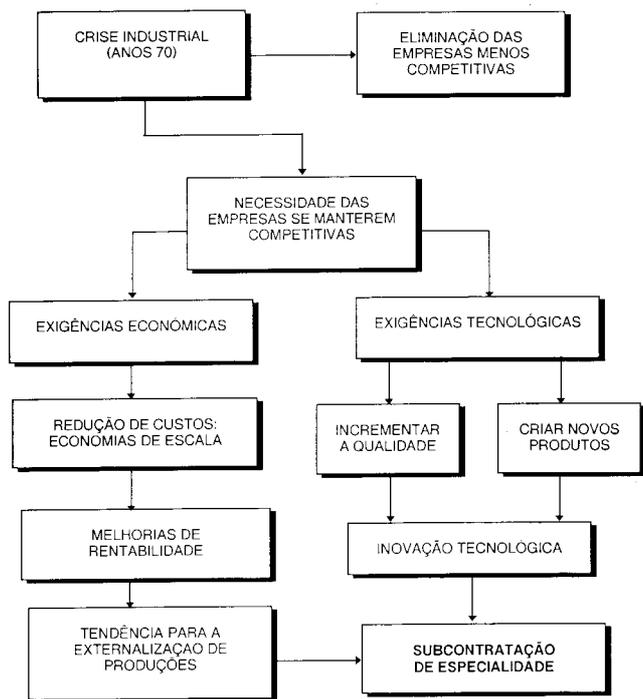


Fig. 1

Adaptado de *Estratégias, Instituições e Acciones de La Subcontratación en Europa*, Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico (CEAM), Madrid 1985.

A tendência para a subcontratação justifica-se pela necessidade de incrementar a competitividade das empresas face ao endurecimento da concorrência.

tes. Daí que os subcontratantes com maior diversificação de produtos e/ou clientes possam resistir melhor a eventuais embates de crise.

Resumindo as considerações feitas, termina-se apontando o seguinte:

- Nos países industrializados, a prestação de serviços às empresas constitui uma actividade em forte crescimento, tanto em termos de produção como em termos de emprego. Este desenvolvimento é devido tanto pela **crecente complexidade das actividades industriais** como a um processo de externalização de produções sem precedentes, por parte das empresas, buscando concentrar recursos nas actividades que consideram a sua vocação essencial.
- As novas realidades do mercado exigem cada vez mais **flexibilidade e rapidez**. As novas tecnologias permitem alcançá-las, na condição porém de as empresas renunciarem ao gigantismo. Numerosas empresas são, assim, hoje em dia, confrontadas com uma questão estratégica fundamental: a fim de permanecerem competitivas, quais as actividades internas que deverão ser subcontratadas ao exterior, junto de empresas especializadas, beneficiando de custos de produção mais reduzidos?
- A racionalidade económica subjacente a este processo de externalização, é a razão pela qual se assiste à multiplicação de pequenas unidades especializadas, muitas vezes, promovidas a partir do interior das grandes empresas, logo que as economias de escala se justificam através da existência dum mercado mais alargado para essas actividades do que o mercado privativo oferecido originariamente apenas pela empresa-mãe.
- As empresas modernas precisam de recorrer a um conjunto diversificado de serviços: entre outros, serviços de transporte, manutenção, segurança, consultoria, informática, publicidade, formação profissional. No passado, muitos destes serviços eram realizados, internamente, com recursos da própria empresa. Actualmente, na sua generalidade, são realizados, com menores custos, por empresas especializadas, fazendo apelo ao uso das tecnologias mais adequadas.

- Nos países industrializados este processo de externalização muitas vezes faz parte de uma política de diversificação das grandes empresas (por exemplo, os departamentos de serviços das grandes empresas transformam-se em empresas autónomas, vendendo livremente no mercado esses serviços).
- Em todo o caso, o processo de externalização bem o seu corolário – subcontratação –, são devidos a uma motivação central de redução de custos de produção das empresas e têm por consequência um efeito positivo sobre a sua competitividade.

(1) Economias de escala. Avultados capitais e produção em massa permitem a organização científica do trabalho, conducente a uma maior e melhor divisão de tarefas; a possibilidade de substituição do trabalho pelo capital, conduz a uma melhor combinação de factores produtivos; a produção em larga escala, implica custos mais baixos, já que os encargos fixos se repartem por uma produção volumosa.

(2) Lei dos rendimentos decrescentes. Como é evidente, a proporção entre os vários elementos produtivos terá de se situar em determinados limites, e dentro destes nem todas as combinações têm a mesma eficiência, o mesmo rendimento, pelo que se impõe a determinação da combinação óptima. Recorrendo a um exemplo típico, admitamos que vamos cultivar trigo num hectare de terreno e vejamos como varia a colheita consoante as quantidades de adubo aplicadas na terra.

Fig.2

ADUBO	PRODUÇÃO	AUMENTO
0	100	
1	120	20
2	150	30
3	165	15
4	170	5

Verificamos que a produção aumenta com as unidades de adubo, mas não proporcionalmente: não é constante o aumento da produção resultante da aplicação de mais uma dose de adubo. Quer dizer, o aumento da produção suplementar resultante do

aumento dum factor, supostos os restantes invariáveis, cresce de princípio (fase dos rendimentos crescentes) para depois começar a diminuir. Esta é a ideia traduzida pela lei dos rendimentos decrescentes.

Na indústria, a fase dos rendimentos crescentes é muito mais longa do que na agricultura. Por isso, durante muito tempo, pensou-se que esta lei não se lhe aplicava. Esta concepção terá levado as empresas às políticas de integração e à paixão pelo gigantismo.

* Economista

“Há quanto tempo não tem o prazer de abrir uma *Janela*
e sentir o movimento suave de uma *Borboleta*?”

Esta é a sensação que temos para lhe oferecer

WinDoc (Linha Butterfly)

Software Gestor de Informações em ambiente Windows

Tão fácil de utilizar como versátil, com pesquisa de assuntos por combinações ilimitadas de palavras e ou expressões, por qualquer dos campos disponíveis e com uma rapidez que o deixará simplesmente deslumbrado e apaixonado. A procura de assuntos passará imediatamente de uma maçada para um prazer absoluto. Utiliza todo o tipo de fontes de letras disponíveis em Windows.

IRS - Código do Imposto Rendimento Pessoas Singulares

IRC - Código do Imposto Rendimento Pessoas Colectivas

IVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras

CAE - Código de Actividades Económicas

Constituição Portuguesa

“Abra a *Janela* e deixe a *Borboleta* voar em liberdade”

SPI-Sociedade de Projectos Informáticos, Ld^a

Rua Acácio Lino, 47 - Murtas - Madalena

4600 AMARANTE

Tel: (055) 431176/432915 Fax: 431177

CONSUMO EM PO



O nível e características de consumo de um país ou de uma região, reflectem o seu desenvolvimento económico, social e cultural. No conjunto dos países comunitários, os consumidores portugueses são, ainda, os mais desfavorecidos. Além disso, Portugal é o país da Comunidade que maiores assimetrias regionais apresenta.

Em 1993, com a eliminação das barreiras comerciais, as mercadorias, capital, serviços e pessoas passarão a atravessar livremente as fronteiras dos países da Comunidade Europeia.

É o Mercado Único Europeu, com cerca de 350 milhões de consumidores, que exigirá às empresas europeias, particularmente das dos países mais pequenos, caso de Por-

tugal, uma competitividade acrescida, e deverá permitir aos cidadãos um maior bem-estar.

A diminuição dos preços de mercadorias e serviços, a par de uma oferta mais abundante, constituem as primeiras vantagens de livre circulação para os consumidores. Os custos da "não-Europa", em 1990, foram avaliados em, pelo menos, 200 mil milhões de ecus.

PORTUGAL

Calcula-se que a supressão das fronteiras internas, a médio prazo, poderá reduzir em seis por cento os preços de consumo na Comunidade, caso as empresas europeias queiram beneficiar os consumidores com a economia de custos permitidos pelo mercado interno.

A plena integração, além de um conjunto de medidas tendentes a criar as condições de harmonização entre os vários mercados, nomeadamente no que se refere às legislações nacionais –, visando estabelecer um sistema de concorrência transfronteiras – impõe-lhes um conjunto de normas e regras com implicações directas na informação, saúde, segurança e defesa dos direitos dos consumidores.

Trata-se, na prática, de criar um mercado único baseado na concorrência e na igualdade de oportunidades face ao mercado. Ou seja, um mercado com regras, em que o alinhamento se fará pelos padrões "do topo".

Mas o certo é que, só por si, os instrumentos comunitários apenas criam, nas várias componentes do mercado – produção, comercialização e consumo – condições de igualdade de oportunidades e igualdade concorrencial, mas não igualdades efectivas.

Os níveis e ritmos de desenvolvimento económico, social, cultural entre os vários países comunitários e, no seu interior, entre as várias regiões, bem como os respectivos recursos, são desiguais, o que resulta em diferentes rendimentos, capacidades concorrenciais, condições de acesso ao consumo. Em resumo, diferentes níveis de vida e conforto.

CONCEITO DE CONSUMO

Hoje, a problemática do consumo ultrapassa a simples relação de mercado entre fornecedor e consumidor. É um fenómeno qualitativo, que reflecte os níveis de vida e de desenvolvimento económico de uma determinada realidade socio-económica.

Na sociedade actual, "de consumo", o conceito, além das políticas directamente referentes à oferta e à procura – alimentar, de saúde, de habitação, de transporte –, abrange o conjunto das políticas com incidência na qualidade de vida de uma população – rendimentos e preços, fiscal, monetária, segurança social, ambiente, entre outras.

O consumidor, na Europa, é um sujeito de direitos, reconhecidos tanto pelas legislações nacionais como, de modo crescente, pela Comunitária. Em Portugal, esses direitos são mesmo reconhecidos pela Constituição.

Entre os direitos actualmente reconhecidos ao consumidor conta-se o direito à satisfação das necessidades básicas de consumo, que constituem uma referência que se

altera de acordo com o grau de desenvolvimento de cada país e região. É uma referência relativa, tendente a impedir grandes disparidades de padrões de vida e visando uma certa harmonização dos consumos em torno de uma média nacional e/ou supranacional. É uma questão de justiça e equilíbrio social.

No conjunto dos países comunitários, os consumidores portugueses são os mais desfavorecidos. Embora no nosso país os preços, em 1990, correspondessem a 50 por cento da média comunitária, o rendimento *per capita* correspondia apenas a 25 por cento da média da Europa Comunitária. Em 1985 o consumo nacional por habitante era de apenas 50 por cento da média da CEE.

Os agentes políticos, económicos e sociais portugueses parecem esquecer que as vantagens sociais efectivas de toda a actividade económica se devem aferir pela aptidão para o consumo e justa distribuição de bens e serviços produzidos. As políticas económicas têm sido determinadas na perspectiva da oferta e não na do consumo, o que gera um desequilíbrio das relações entre fornecedores e consumidores.

E esta é uma distorção particularmente grave do ponto de vista da capacidade concorrencial a partir de 1993, quando empresas de outros países, habituadas a integrar a óptica do consumidor nas suas estratégias comerciais, acederem livremente ao mercado português.

O CONSUMO DAS FAMÍLIAS

O consumo das famílias portuguesas evoluiu positivamente desde 1974. De então para cá o peso médio da rubrica das despesas alimentares nas despesas globais decaiu de 44,5 por cento para 34,3 por cento em 1990, o que é indicativo de um aumento dos rendimentos. A despe-



DIRIGIR

sa média dos agregados familiares no Continente entre 1981 e 1990, segundo o Inquérito ao Orçamento Familiar do INE, registou um crescimento médio de 10,7 por cento.

Mas as despesas de "alimentação e bebidas", comparativamente com os restantes países da Europa comunitária, ainda detêm um peso relativamente grande na estrutura do consumo familiar português. Em Espanha, país que nos está mais próximo, o peso desta rubrica é de 30,8 por cento, enquanto na Alemanha e na Holanda se situa, respectivamente, em apenas 16,93 por cento e 16,54 por cento.

Analisando as despesas segundo as categorias socio-económicas dos agregados, tornam-se evidentes as desigualdades. As famílias de maiores rendimentos – profissões liberais e quadros – apenas afectam entre 19 e 20 por cento à rubrica "alimentação e bebidas", enquanto as de menores recursos – empregados agrícolas e trabalhadores por conta de outrem na agricultura – afectam a esta rubrica mais de 44 por cento da despesa.

O grupo de despesas que conheceu um aumento mais significativo entre 1981 e 1990 foi o de "outros bens e serviços", cujo peso nos orçamentos familiares passou de 8,8 por cento em 1981, para 12,9 por cento em 1990, principalmente pelo crescimento das despesas em "alimentação consumida fora de casa", que de 5,7 passou para 9,9 por cento.

Curiosamente, se somarmos a "alimentação fora de casa" ao grupo de "alimentação e bebidas", chega-se à conclusão que as despesas globais com alimentação dos agregados familiares portugueses, entre 1981 e 1985, afinal cresceu 0,6 por cento.

Nas restante rubricas nota-se, entre 1981 e 1990, uma ligeira quebra do peso das despesas de "vestuário e calçado", cujo peso cai 0,6 por cento – de 10,1 para 9,4. Também as despesas de "móveis e equipamento doméstico" decresceram de 8,7 por cento para 7,2, o que indica um desvio da procura.

Entre 1981 e 1990, o peso médio das despesas de "habitação, aquecimento e iluminação" na estrutura das despesas de consumo dos portugueses, subiu de 9,2 por cento para 12,9, o que fica muito aquém dos restantes países europeus, em que este peso se estende dos 16,4 por cento na Irlanda até aos 26,53 na Holanda. Este fenómeno explica-se pelas favoráveis condições climáticas do nosso país. No entanto as despesas médias anuais das famílias com a habitação subiram 47,3 por cento neste espaço de 9 anos.

A evolução desta despesa reflecte, fundamentalmente, o aumento do conforto da habitação, nomeadamente em termos de superfície e divisões. Em 1981, 47 por cento das habitações tinham menos de 40 m², 42 por cento tinham entre 40 e 79 m² e apenas 11 por cento mais de 80 m². Actualmente esses valores são 24,4 por cento com menos de 40 metros quadrados, 49,9 por cento entre 40 e 79 metros quadrados e 35,7 com mais de 80 metros quadrados.

O aumento dos índices de conforto reflecte-se, também,

em alguns bens de equipamento dos agregados. Hoje existem fogões em mais de 98 por cento dos agregados (94 por cento em 1981), frigoríficos em 89,1 (72), máquinas de lavar roupa em 53,1 (30), rádio em 84,6 (80) e televisores, em 99,5 (67).

De acordo com os Censos 91, o número de alojamentos cresceu nos últimos 10 anos 21,2 por cento e o número de edifícios aumentou 14,7 por cento.

Crescimento particularmente elevado nos alojamentos verificou-se no Algarve, com uma variação positiva de 46,6 por cento relativamente a 1981, e no Norte, com 24,5 por cento. Lisboa e Vale do Tejo ficou-se pela média nacional (21,2). No que se refere aos edifícios é, também, o Algarve que apresenta maior crescimento relativamente a 1981, com 20,9 por cento, seguido do Norte, com 17,7 e de Lisboa e Vale do Tejo com 15,8. As restantes regiões apresentam crescimentos inferiores à média nacional.

No que se refere às despesas médias de saúde, entre 1981 e 1990, registou-se um aumento de 38,5 por cento entre 1981 e 1990. Nesse mesmo período as despesas de transportes e comunicações e outros bens e serviços registaram acréscimos, respectivamente, de 18,5 e 17,4 por cento.

No que se refere aos transportes, rubrica que tem vindo a ganhar um peso crescente desde 1974, o crescimento deve-se, fundamentalmente, às despesas com aquisição de viatura própria.

ASSIMETRIAS REGIONAIS

Portugal é o país comunitário que apresenta maiores assimetrias regionais em matéria de rendimento, consumo e conforto dos agregados familiares, particularmente agravadas no capítulo de "bens e serviços". Com um coeficiente de variação das despesas médias dos agregados familiares da ordem dos 25,6 por cento, apresenta o pior índice da CE. A Espanha, com pior coeficiente depois de nós, fica-se pelos 15,9, e a Bélgica, em que esse indicador não vai além dos 0,2 é o país comunitário em que as desigualdades regionais de consumo são praticamente inexistentes.

O "Índice do Poder de Compra Regional em 1991", elaborado pela Selgec – Selecção e Valorização de Quadros e



Gestores – revela que 50 por cento do poder de compra nacional se concentra em apenas 17 dos 305 concelhos do país, com Lisboa e Porto a ocuparem os dois primeiros lugares.



Segundo esse estudo, o distrito de Lisboa detém 35 por cento do rendimento nacional e 32 por cento do poder de compra, e o Porto 17 por cento para ambos. A península de Setúbal apresenta o terceiro maior índice nacional de IPCR, com 6,6 por cento.

Só o concelho de Lisboa representa 17 por cento do IPCR e 19,3 por cento do índice de rendimento (IR) nacionais, seguido pelo concelho do Porto com, respectivamente 6,1 e 6,75, aparecendo depois Loures e Sintra com cerca de 3 por cento de IPCR e pouco mais de 3,1 de IR cada. Depois segue-se Vila Nova de Gaia com um IPCR de 2,54 e um IR de 2,58 por cento do valor nacional, Cascais com 2,51 e 2,79, Oeiras com 1,89 e 2 por cento, Amadora com

1,84 e 1,89, Matosinhos com 1,83 e 1,93 e Almada com 1,82 e 1,84.

Nos vinte concelhos com um IPCR e um IR superior a 1 por cento do nacional, incluem-se, além dos já referidos, Coimbra e, por ordem decrescente, Funchal, Gondomar, Setúbal, Guimarães, Seixal, Braga, Leiria, Maia e Vila Franca de Xira.

Curiosamente, os cinco concelhos com menor IPCR ficam nos Açores, surgindo em último lugar o mais pequeno concelho do país, o Corvo, com um IPCR de 0,02 por mil e um IR de 0,01 por mil.

O estudo da Selgec revela que o concelho com mais alto IPCR em cada distrito é o da capital distrital, salvo os casos de Aveiro, em que Feira surge em primeiro lugar, de Braga, em que a capital é antecedida por Guimarães, e Setúbal, em que o concelho de Almada surge à cabeça.

A análise do IPCR no território nacional revela a manutenção da dicotomia litoral/interior, com o litoral a apresentar um maior poder de compra que as regiões interiores.

Os distritos com menos IPCR são Portalegre, Bragança, Beja e Guarda, todos com um IPCR inferior a 1,5 por cento do total nacional. O distrito de Lisboa representa mais de 32 por cento do IPCR do país e o Porto mais de 17 por cento, seguindo-se Setúbal (7,4), Aveiro (5,5), Braga (4,9), Leiria (3,8), Coimbra e Santarém (3,7), Faro (3,3). Os restantes apresentam um IPCR entre 3 e 1,5 por cento do total nacional.

VARIAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Do ponto de vista da população, os Censos 91 revelam que a população portuguesa registou um aumento de 70 000 indivíduos, mantendo-se aquém dos 10 milhões. Entretanto, o número de famílias cresceu 8,6 por cento e a sua dimensão média reduziu-se para 3,1 pessoas, contra 3,4 em 1981. O Norte, Algarve e Madeira foram as regiões onde se verificaram maiores aumentos no número de famílias, respectivamente 14 por cento, 11 e 10. No Alentejo esse crescimento foi negativo.

* In *Jornal da Função Pública*

rinhas da al
aspirinas
Ima aspi
da alma

CICLOTURISMO



Depois de uma semana de trabalho, nada melhor que descontraír, com uma actividade bem diferente. Um pouco de exercício físico, respirando ar menos poluído, descobrindo novas paisagens, novas sensações... De bicicleta, claro!

O cicloturismo em Portugal é ainda uma criança que começa a dar os primeiros passos. Não há muito tempo que o cicloturismo se desvinculou do ciclismo amador, que era, até então, praticado à imagem e semelhança do ciclismo profissional. Com algum sofrimento e sacrifício, era também uma forma de as classes sociais mais desfavorecidas poderem aspirar a algum reconhecimento social. A forma agressiva de pedalar, o esforço visível investido, comum a nomes como Joaquim Agostinho, constituía uma forma de afirmação social.

FOTO: DUARTE CABRAL

DIRIGIR

aspirinas da alma aspirinas da alma aspirinas da alma as

Há alguns anos, um grupo de "entusiastas" começou a insistir que andar de bicicleta era também uma forma de passear.

Com o aparecimento das bicicletas todo o terreno (BTT) nos últimos quatro ou cinco anos, o cicloturismo deu um passo de gigante.

Descobre-se então o ambiente, os passeios por sítios recônditos e inexplorados, quer campestres quer urbanos. A par disso, muitos ciclistas descobrem outros prazeres, como os passeios pela montanha, a fotografia ou a botânica, que se associam.

Para os mais apaixonados, a bicicleta começa também a ser uma alternativa ao carro e aos engarrafamentos urbanos. Enquanto o carro fica estacionado à porta, deslocam-se para o emprego de bicicleta, evitam as filas de carros, contornando o trânsito a seu bel-prazer, fazem exercício físico e gozam o prazer de passear pela cidade e de procurar percursos alternativos, que podem variar todos os dias. Andar de bicicleta surge, assim, como um movimento libertador ligado à recuperação do prazer e a uma enorme melhoria da qualidade de vida das pessoas. É o ar que não fica tão poluído, é o *stress* de um dia de trabalho que se esgota na força dos pedais, ou o cansaço de uma semana que se esvai na procura de um maior equilíbrio com a Natureza.

Além disso, há vales, montanhas, colinas e encostas a percorrer por este país fora, saboreando os prazeres da bicicleta e da comunicação com as pessoas que se cruzam no caminho.

FIM-DE-SEMANA OXIGENANTE

Portugal é um país com poucas tradições no uso generalizado da bicicleta. Sendo um país com um terreno muito acidentado, só com o aparecimento das bicicletas de todo o terreno (BTT) se tornou possível subir e descer montanhas, sem grande esforço.

Os passeios de bicicleta ao fim-de-semana poderão ser o princípio

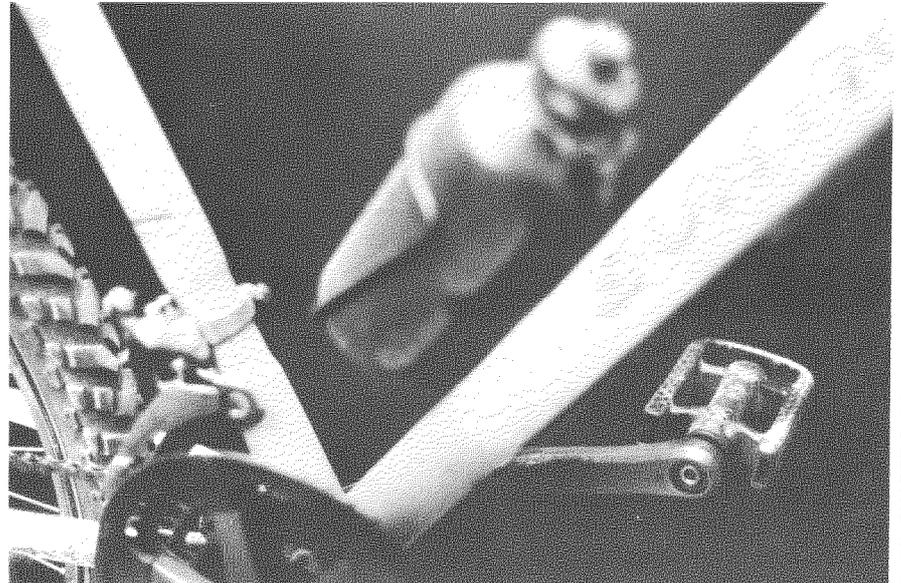


FOTO: DUARTE CABRAL

de uma bela amizade entre si e elas. Com este meio de locomoção pode passar o seu fim-de-semana como entender. Se preferir, junte-se a um grupo de apaixonados, num passeio organizado pela Associação de Cicloturismo ou por uma das lojas da especialidade. Se não gostar de ajuntamentos, convença a família ou um grupo de amigos e dedique-se à exploração dos maravilhosos recantos, espalhados por Portugal. As opções são muitas e ficam ao seu critério, uma vez que a flexibilidade das bicicletas lhe permite fazer quase tudo. Se for um principiante não abuse. Comece por fazer apenas alguns quilómetros e páre sempre que se sentir cansado.

Pode optar por partir de casa logo de bicicleta e dar um bonito passeio pela região onde mora; ou carregar as bicicletas no carro, até ao local onde quer ficar e aí começar a sua exploração.

Leve sempre consigo um cantil de água, calce um bom par de ténis e vista-se apropriadamente, para seu conforto. Os calções de ciclista são sempre preferíveis, uma vez que, como ficam justos às pernas, evitam qualquer trambolhão.

Alguns deles têm um revestimento que,

por ser fofo, permite andar mais tempo sem ficar com dores. O capacete, por questões de segurança deve ser considerado imprescindível. Um mapa é sempre aconselhável. Mesmo que vá com um grupo de amigos, faça uma preparação prévia do passeio, para não haver surpresas desagradáveis.

Não se aventure demasiado.

Se chegar a uma encruzilhada, onde tenha pela frente uma descida íngreme, é preferível voltar atrás do que ter um acidente. Lembre-se que a sua BTT não é um Jeep.

Uma boa BTT custa cerca de 40 mil escudos. As de preço mais reduzido não são adequadas a passeios destes, uma vez que sendo mais frágeis, se podem quebrar facilmente.

Locais a explorar

Experimente serras, montanhas, vales, colinas, campo ou cidade e divirta-se. Nesta edição sugerimos-lhe um passeio pelo Parque Natural da Serra da Estrela. Sem neve e com muito verde, as paisagens da serra, por entre os glaciares, são soberbas e são de certeza um excelente calmante dos nervos e do *stress* semanal. Parta das Penhas da Saúde em direcção

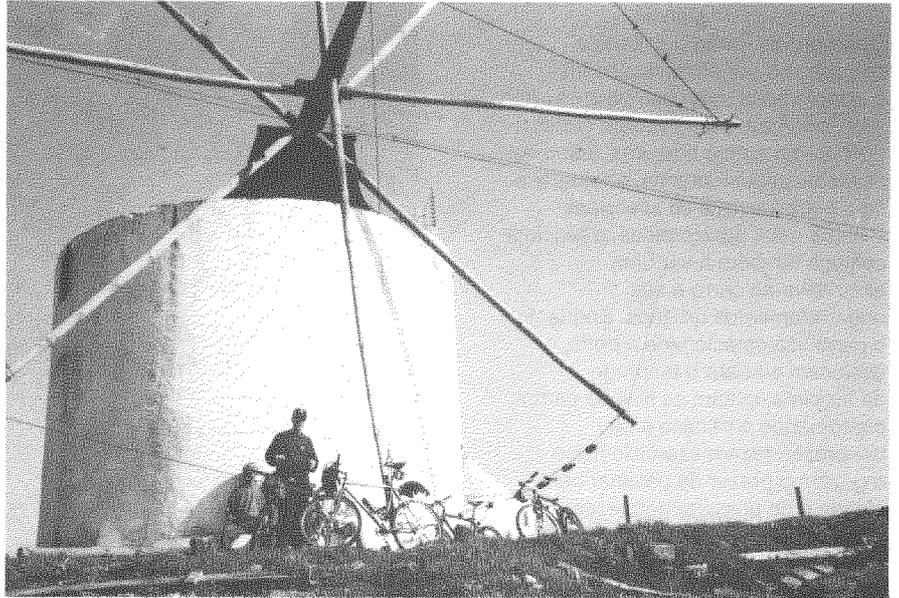
rinhas da al aspirinas Ima aspi da alma as

a Manteigas por alcatrão. No cruzamento, vire para a Torre e aprecie a bonita Nave de Sto. António, outrora uma lagoa glaciária. Vá depois em direcção ao Covão da Mulher. Cuidado! Aí o piso irregular exige muita atenção. Sempre a descer chegará a Vila Belo Horizonte e desfrute a paisagem espectacular da Gardunha, Cova da Beira e serras do Açor e da Lousã. Desça então para Unhais da Serra. Sem pressas e gozando a paisagem e... a sua bicicleta.

Ao domingo de manhã, experimente dar um passeio pela cidade de Lisboa. Se não mora na capital, aproveite um fim-de-semana com a família e traga a sua BTT. Deixe o carro na baixa e parta à descoberta dos bairros típicos da cidade, que nesses dias, além da tranquilidade, pode apreciar e falar com as pessoas que lá moram. Têm sempre histórias fantásticas para contar. Se preferir, e para se iniciar, fique-se pela região onde mora. Explore os recantos, onde os carros não vão e deixe-se surpreender!

Informações úteis

Entidades que organizam passeios:
Ciclonatur: Tel. (01) 4182332
Inatel: Tel. (01) 3538871
Gymnasium: Tel. (084) 53840
Marin Mountain Bikes:
Tel. (01)7166330
A grande maioria das lojas da especialidade organiza passeios esporádicos, além de provas de competição.



De bicicleta, à descoberta das rotas dos moinhos nacionais

UM CICLOTURISTA EM ACÇÃO

José Januário, 36 anos, Jurista

Comecei a andar de bicicleta quando ainda era miúdo, como acontece a quase todos. Quando apareceram as BTT comecei a fazer ainda mais quilómetros do que já fazia. É frequente, ao domingo, sair de Corroios, onde resido, e vir até Lisboa, de bicicleta, fazer um pouco de exercício. Venho por Cacilhas, apanho o barco e depois passeio-me pelos bairros antigos da cidade, que têm um encanto muito especial, ao fim-de-semana. Neste momento, estou empenhado em percorrer de bicicleta os Parques Naturais de Portugal. Já fiz o da serra de São Mamede em todas as direcções. Claro que fui de carro até Portalegre e só aí

é que peguei na bicicleta. Um dia vou percorrer o país todo de bicicleta. O interessante no cicloturismo é que se adoptam posturas completamente diferentes daquelas a que estamos habituados a ter nos carros. Numa bicicleta não estamos protegidos pelo habitáculo. Temos um ângulo de visão muito mais alargado; se queremos falar com alguém não temos de baixar um vidro, a pessoa não tem de se baixar. A comunicação é muito mais directa, olhos nos olhos. Foi a partir da bicicleta que desenvolvi o meu outro *hobby*: a fotografia. Era quase um crime não registar algumas das paisagens por onde tenho passado de bicicleta. É também muito interessante as variedades de plantas que se fica a conhecer. É um mundo que se descobre!

Isabel Trindade, Jornalista

TERESA TEIXEIRA LOPO*



BOATOS: NA CHUVA AS EMPRESAS TAMBÉM SÃO ESTRELAS

"Como o boato, a religião é uma fé contagiosa: espera-se do fiel que acredite na palavra, que adira à verdade revelada. Não é a prova da existência de Deus que cria a fé, mas o inverso."

JEAN NOEL-KAPFERER

Mudam-se os tempos, mudam-se os temas. O "diz-se que" sobre as heterodoxias sexuais, os namoricos extra-conjugais, os alinhamentos à extrema direita ou esquerda, como melhor convier, as associações com o crime organizado, etc., etc., etc., dos actores, cantores, políticos e de alguma da "intelectualidade" da nossa e de outras praças,

enriquece-se, ano após ano, com outras estórias: a da secção de pronto-a-vestir do Grande Armazém X, que no de "boca em boca", se transforma em secção pronta a traficar "carne branca", com as mulheres, que desaparecem sem rasto dos gabinetes de prova, transformadas à força em prostitutas; a dos raptos misteriosos de crianças no Hiper-

DIRIGIR

mercado Y, ou a da criança que, enquanto brincava numa dessas grandes superfícies com um urso de peluche, morreu, depois de ter sido picada por uma serpente, aranha venenosa ou escorpião, consoante a versão; a de que o aditivo E 330, mencionado no rótulo do produto Z é tóxico, ou pior, é cancerígeno (não, não é, é apenas o código do ácido cítrico, aquilo que se pode encontrar nas laranjas e nos limões que comemos). E, só para contar mais uma, "já com barbas", a de que os *hamburgers* vendidos por aquela cadeia de *fast-food* são feitos, não com carne de vaca mas, imagine-se, com minhocas...

Pois é, o boato, depois dos homens que fazem os *shows* e os *business* encontrou novas *stars* – as empresas. E quando o que estas perderam nos zunzum mais zunzum, começou a somar milhares, criou-se a necessidade de encontrar formas eficazes para os combater e mais um ramo de actividade para algumas empresas de consultoria – o de apoio às novas vítimas.

UM CASO ENTRE CASOS

A Brooklyn Bottling Corporation lançou no mercado, em Setembro de 1990, o refrigerante *Tropical Fantasy*. O facto de poder ser adquirido a um preço muito mais baixo do que o de outros produtos similares colocou-o, num curto espaço de tempo, muito perto da liderança do segmento de bebidas sem álcool, comercializadas nos Estados Unidos, nas chamadas *mom-and-pop stores*. Na Primavera de 1991, começaram a circular prospectos, em algumas cidades do nordeste e entre as minorias negras, que atribuíam o controlo da empresa ao Ku Klux Klan e advertiam os "incautos" para o facto de a bebida conter um ingrediente que tornava os seus principais consumidores, os negros, estéreis. Nem



as declarações do "The Food and Drug Administration", organismo oficial a investigar a "verdade dos factos", nem as do chefe de um dos maiores destes clãs "pela supremacia dos brancos", desmentindo as afirmações, foram suficientes para acalmar os ânimos. O cancelamento de encomendas, os telefonemas de protesto, as ameaças a vendedores e os ataques aos camiões responsáveis pela distribuição, multiplicaram-se, como só os peixes do milagre.

E as vendas – com um volume estimado em 1,5 milhões de dólares – caíram a uma velocidade estonteante...

Como é que um boato consegue fazer tanta moossa?

Porque passando de boca a orelha, e assim sucessivamente, nunca passa pelos canais estabelecidos. E é este seu carácter oficioso que o torna dificilmente, ou mesmo, não controlável. Se se pode acreditar piamente nele, é porque, por um lado, um boato nunca é identificado como tal por quem o divulga e porque, por outro, para quem o ouve é sempre notícia. E para que haja notícia, é preciso a que tudo isto se junte um "elemento negativo": calamidade, desastre, perigo, praga, tanto faz, desde que se aproxime daquilo a que J.N. Kapferer chama o "negrum", o tónico, com um efeito catártico, que fortalece uma coesão social ameaçada.

Mas, se acreditarmos neles, é porque podemos e desejamos acreditar.

Podemos, porque não temos razões para não confiar em quem nos "conta o conto" e porque a fonte citada, apesar de suficientemente distante para não ser verificável é, em geral, específica para nos parecer plausível.

Desejamos, quando o boato nos seduz, quando exprime alguns dos nossos sentimentos mais verdadeiros, quando nos dá a saída para um conflito psicológico, quando corresponde a uma preocupação latente.

A TRANSMISSÃO

O boato centra-se quase sempre num tópico deste género, de importância emocional para quem o conta e, por isso, é assimilado e interpretado em termos da visão que o seu narrador tem do mundo. Esta é, de resto, uma das três alterações tipo que qualquer boato sofre à medida que se espalha. As outras duas são a simplificação – com o "passa palavra", o conteúdo tende a "encolher", alguns pormenores desaparecem completamente e a acentuação – a selecção de certos, entre muitos elementos, faz com que se insista sobre eles, tornando-os mais vivos e mordazes.

O COMBATE

Para os combater, os *experts* nesta matéria dão alguns conselhos.

Ao ouvir pela primeira vez um boato, deve-se localizar a sua origem no mapa e o seu mercado perguntando, a quem os conta, onde e de quem os ouviu.

CONCURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

"OLIMPIADAS DO TRABALHO"

1994/95

Concursos Regionais
de 20 a 26 de Novembro de 1994

Concurso Nacional
de 12 a 18 de Março de 1995

A empresa-vítima, pode pedir aos fornecedores, armazénistas, distribuidores... que façam estas perguntas e que verifiquem se a concorrência padece do mesmo mal.

O boato deve ser avaliado, é preciso saber até que ponto está a ser prejudicial, quem e quantos são os que acreditam nele.

Depois de reunidas todas as informações, deve ser escolhido o eixo e os meios da campanha. O contra-ataque deve incidir sobre a área geográfica onde o boato adquiriu maior divulgação

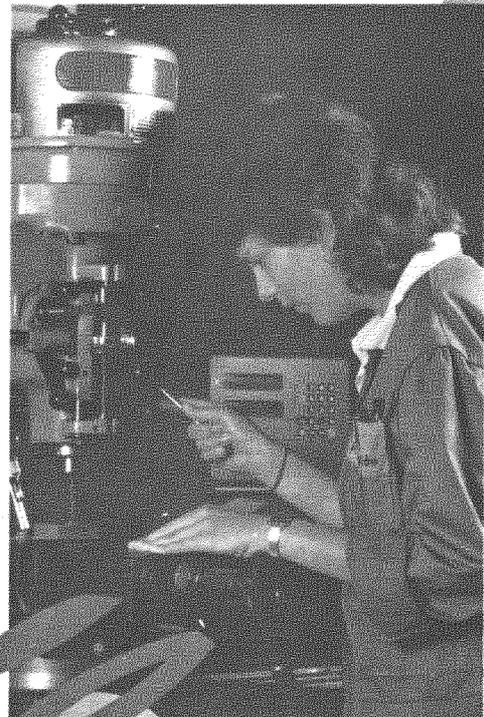
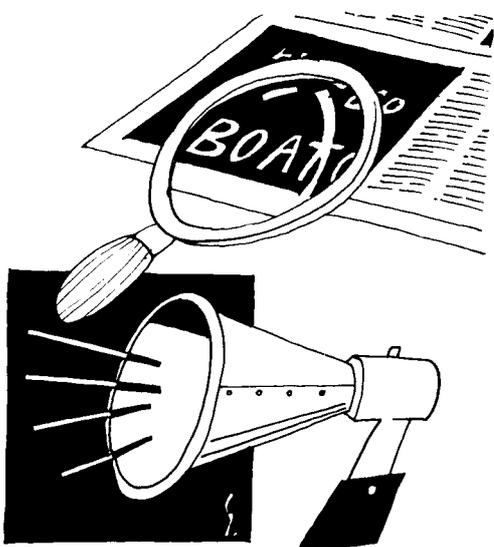
e assentar numa refutação "ponto por ponto". Devem ser apresentadas provas sólidas que "matem" o boato por falta de resistência a um exame lógico dos seus pormenores. Não se deve desmentir mais do que foi alegado. O desmentido público, dá a conhecer o boato a quem ainda o não tinha ouvido mas, ao transformá-lo em notícia, faz com que, com medo da "zombaria", ninguém se atreva, depois disso, a difundi-lo. O *follow-up* verifica se/e até que ponto o combate foi eficaz, sem esquecer, e parafraseando Kapferer, que todas as certezas, como muito bem o demonstra o boato, são sociais.

* Socióloga; Técnica Superior de Formação no CIDEC.

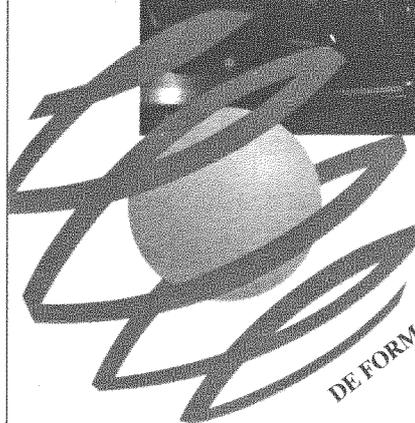
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

BIROU, Alain, "Boato" in *Dicionário de Ciências Sociais*, Lisboa, D. Quixote, 1978, p.48

KAPFERER, Jean-Noel, *Boatos – o meio de comunicação mais velho do mundo*, Mem-Martins, Europa-América, 1989.



CE: REP / Design: Maria José



CONCURSOS
DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL



QUE TIPO DE CHEFE

Autoritário, amistoso ou um verdadeiro democrata? Será o seu estilo o mais adequado às características da sua organização? Questões pertinentes a merecerem-lhe respostas reflectidas.

Existem muitos tipos de gestores, desde o democrata até ao Robinson Crusoe.

A Hay Management Consultants, empresa de selecção de dirigentes, divide os gestores de empresa segundo o seu estilo pessoal de enfrentar o trabalho. Para a consultora britânica, estes são os diversos estilos de gestão:

- **Coercivo:** "Far-se-á o que eu disser." Este dirigente gosta de dar instruções claras; não sabe escutar, controla muito de perto e; para motivar, ameaça com castigos ou medidas disciplinares. Toma-se ineficaz a longo prazo, por-

DIRIGIR



É VOCÊ?

que os empregados não desenvolvem as suas capacidades, embora possa obter alguns resultados numa época de crise como a actual.

• **Autoritário: firme mas justo.** Escuta as ideias dos outros e comunica qual é a situação da empresa. Dá instruções claras mas fá-lo com tacto. É extremamente útil em empresas grandes e complexas, embora a sua eficácia diminua se não tiver capacidade de valorizar os colaboradores.

• **Amistoso: "As pessoas primeiro, o trabalho depois."** Não tem modelos e objectivos claros e fica obcecado com

a sua popularidade pessoal. Gosta de conseguir por todos os meios que os seus empregados sejam felizes. Funciona bem quando o trabalho é rotineiro e se desenvolve sem problemas, assim como quando é necessária habilidade para apaziguar os ânimos quando surgem problemas dentro de empresa, mas falta-lhe capacidade de improvisação.

• **Democrata ou participativo.** Tem plena confiança nos seus subordinados e toma decisões consensuais através de numerosas reuniões. É defensor de uma recompensa justa do trabalho bem feito e não costuma recorrer ao castigo. Trata-se de uma boa forma de dirigir o trabalho, desde que os empregados sejam competentes e apenas precisem de coordenação.

• **O guia: "Posso fazer isso sozinho."** Dirige dando o exemplo, tem elevadas exigências e custa-lhe muito delegar as tarefas nos outros. É o estilo do lobo solitário que não promove a coordenação nem o apoio mútuo. No entanto, este estilo é muito válido quando o

dirigente tem sob a sua orientação empregados competentes e motivados, não acontecendo o mesmo quando estes precisam de apoio e coordenação e lhes falta a experiência necessária.

• **Didáctico: ajuda o desenvolvimento pessoal.** Acredita que o trabalho é uma forma de ensinar os empregados a melhorarem as suas capacidades pessoais. Daí, obrigá-los a estabelecer os seus próprios objectivos e a procurarem por si próprios as soluções para os seus problemas. É um estilo adequado quando os trabalhadores têm interesse em aprender, mas não quando o dirigente não tem experiência ou a desmotivação dos empregados é muito grande.

in Financial Times
Cortejo da AESE

DIRIGIR

Sabia que ●●●●●●●●



DIRIGIR



...É POSSÍVEL RECICLAR O ESBANJAMENTO DOS CONSUMIDORES

Uma cooperativa de trabalhadores belga chamada *Terre*, situada nas imediações de Liège, fundou uma fábrica cujo objectivo principal é recolher roupa usada, malas, sapatos, etc., reciclá-los e enviá-los para o Terceiro Mundo. Com uma frota de 45 camiões, a *Terre* consegue recolher diariamente 25 toneladas de ofertas e de produtos abandonados, classificá-los e empacotá-los para serem enviados para as zonas mais pobres.

Todos os meses, conseguem mais de 450 toneladas de roupa usada, muita da qual em bom estado. "As pessoas ganham demasiado; senão, não ofereceriam estas coisas", declarou ao *International Herald Tribune* o fundador da empresa, William Wauters.

A *Terre* tem 240 empregados, quase todos pessoas que eram consideradas não empregáveis. Cerca de 70 por cento são ex-presidiários, antigos dependentes da droga, alcoólicos e deficientes.

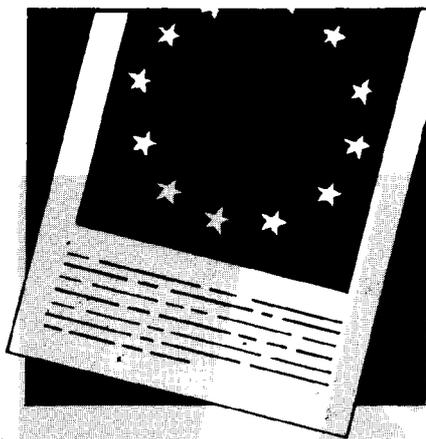
Além disso, a *Terre* destina quase todos os lucros, que em média atingem os 10 milhões de dólares por ano, à criação de cooperativas nos países em vias de desenvolvimento. De facto já financiaram vários projectos, como uma fábrica de bicicletas, propriedade dos próprios trabalhadores, na Nicarágua, um sistema de rega no Peru, barcos de pesca na Índia e uma mina na Argélia.

Diariamente, recolhem 65 toneladas de papel e cartão que classificam e revendem, na maior parte, às fábricas de papel; o resto serve para alimentar as próprias fábricas da *Terre*, que aproveita o papel abandonado como papel de embalagem.

FOTO: DUARTE CABRAL

IN CORREIO DA AESE

DIRIGIR



FAZER FACE À CONCORRÊNCIA

Todos os gestores de PME temem que a expansão das suas empresas seja impedida pela existência de grupos poderosos que operam através das fronteiras nacionais e têm a força económica necessária para impor os seus produtos, preços e redes. Para ajudar as PME, a Comissão publicou *PME e concorrência: guia prático*, em todas as línguas oficiais, com informações sobre as medidas a adoptar, no que se refere a consultadoria, notificações, queixas, recursos, etc. Cat.: CT-77-92-409 PT, 55 p., 6 ecus.

A MARCA COMUNITÁRIA

O Conselho adoptou um regulamento sobre a marca comunitária. Tal como nos sistemas nacionais de registo de marcas, o registo num Estado-Membro será válido para todo o mercado único europeu. A marca comunitária será gerida pelo futuro Instituto de Harmonização do Mercado Interno, que se localizará em Alicante, Espanha. O acordo sobre as marcas registadas foi possível mediante um compromisso entre os Doze no que se refere à questão das línguas a serem utilizadas pelo Instituto da Harmonização. As línguas deste instituto serão o espanhol, o alemão, o inglês, o francês e o italiano. No entanto, proprietários de empresas e outros operadores económicos que depositem um pedido de marca registada poderão apresentar a sua

candidatura em qualquer das línguas comunitárias, sendo as traduções asseguradas pelo futuro Centro de Tradução do Órgão da União que ficará sediado no Luxemburgo, sem que isso implique qualquer encargo financeiro para os candidatos: JO L 11, 1994.

A INVESTIGAÇÃO NA UE

ACÇÕES DESTINADAS ÀS PME

As PME podem beneficiar de apoio para a participação em projectos de cooperação, como parte dos programas de investigação da UE, nas mesmas condições de qualquer outra empresa, universidade ou instituto de investigação. A Comissão estabeleceu acordos especiais que eliminam uma séria de obstáculos às PME e incentivam o seu envolvimento, tanto qualitativa como quantitativamente. Prémios de viabilidade permitem às PME receber assistência na preparação de uma proposta de projecto e o programa Craft apoia a realização de trabalhos de consórcios transnacionais de PME sem possibilidades para efectuarem investigação. Peça informação sobre os vários sistemas de assistência às PME, através do Fax (32-2) 2963025

POR TELEFONE OU FAX ACEDA A INFORMAÇÃO RTD HELP DESK

O RTD Help Desk oferece assistência gratuita para a localização de fontes de informação

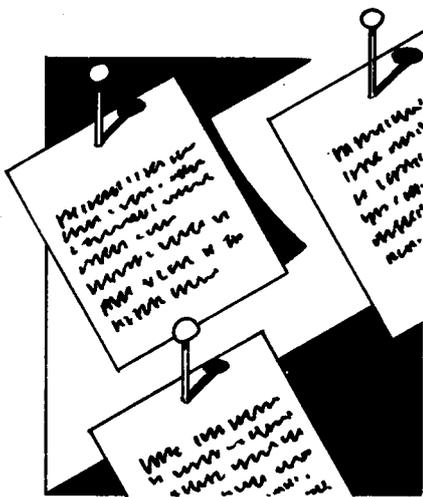
pormenorizadas, tais como publicações e pessoas para contactos sobre investigação e actividades relacionadas com a investigação na UE.

O RTD Help Desk pode ser contactado por carta: RTD Help Desk, DG XIII/D/2, JMO B4/077, L-2920 Luxembourg; Telefone: (352) 4301-33161 e por Fax: (352) 4301-32084.

MELHORES NEGÓCIOS PARA AS MULHERES

Passou a existir um guia prático concebido para ajudar as empresárias a beneficiarem do mercado único e a encontrarem oportunidades de exportação. É especialmente destinado a mulheres que dirigem pequenas ou médias empresas, com pouca experiência, formação e qualificação. Permite aumentar o conhecimento acerca do processo de exportação, auxiliando a empresária a avaliar se exportar constitui a melhor opção para a sua empresa e ajuda-a a decidir sobre o itinerário mais adequado para a exportação. Proporciona informação sobre pessoas e agências que a ajudarão neste processo. Cat.: CE-80-93-840-PT. A publicação pode ser obtida gratuitamente, solicitando-se a: Equal Opportunities Unit of the European Commission (DG V), rue de la Loi - 200, B 1049 Bruxelles, Fax (32-2) 2959133.

Fonte: EUR-OP, News Vol. 2 nº4 e Vol. 3 nº2



breves

CONSTRUIR UMA CORRENTE DE AMIZADE

O projecto está em andamento há cinco anos, mas só agora tomou visibilidade internacional, quando se apresentou como modelo na Conferência do Cairo sobre População e Desenvolvimento. Trata-se de recuperar bicicletas para as dar a populações necessitadas. A ideia partiu de catorze municípios japoneses, que chegaram à conclusão que desmontar e reciclar as bicicletas abandonadas lhes custava tanto como a sua reparação. O problema era que fazer com as bicicletas recuperadas? Oferecê-las foi a solução. Contactaram a Organização para a Cooperação Internacional, que agradeceu a oferta e as reenvia para países africanos e sul-americanos, onde são um útil instrumento de trabalho. Em cinco anos, onze mil bicicletas construíram uma corrente de amizade de milhares de quilómetros.

IN PÚBLICO
22 DE SETEMBRO DE 1994

O VALOR ACRESCENTADO SOCIAL

A mesma distinção estratégica que hoje se pode encontrar na literatura macro-económica desceu ao terreno da micro-economia. Russell Ackoff, autor de *The Democratic Corporation*, "importou" o debate "desenvolvimento versus crescimento" para a teoria dos objectivos da firma capitalista, e conclui que desenvolvimento na empresa é, numa óptica "interna", "um aumento no seu potencial, não necessariamente nos seus actuais predi-cados".

O que o leva, também, a teorizar sobre a função essencial da empresa no plano "externo" – o de "acrescentar valor" à sociedade. O autor sublinha: "O crescimento não implica necessariamente

um aumento de valor; o desenvolvimento sim. Uma empresa pode crescer, mas não se desenvolverá se não criar valor acrescentado."

Ora, esse valor tem a ver com outras dimensões da empresa, que estão para além da qualidade, da ciência e da tecnologia, ou da educação e do saber colectivo dos seus trabalhadores (as vertentes que hoje permitem fazer o que se faz bem feito).

O "valor acrescentado social" de que fala Ackoff depende da ética (fazer as coisas certas, o que é totalmente distinto de fazer certo as coisas), tem também a ver com a estética (fazer as coisas certas com arte e com prazer, com *fun* como dizem os americanos) e com a própria ideologia (estimular a mudança através da criatividade dirigida ao mercado).

JORGE NASCIMENTO RODRIGUES
IN EXPRESSO, ECONOMIA
17 DE SETEMBRO DE 1994

POPPER E O MERCADO

Na opinião de Popper, filósofo da liberdade, recentemente falecido, só um regime de liberdade permite a cada homem fazer o máximo uso da informação e dos conhecimentos que possui, contribuindo para o avanço do conhecimento e para a melhoria da condição humana. A liberdade política e a liberdade económica, e as suas instituições principais – a democracia e o mercado – são assim dois instrumentos poderosos de produção e difusão de conhecimentos, verdadeiros sistemas de informação capazes de tornar os cidadãos mais esclarecidos e de os levar a fazer escolhas melhores. A esta luz, nos países onde as instituições da democracia e do mercado prevalecem – que são predominantemente os países ocidentais –, as pessoas são mais esclarecidas e inteligentes, a ciência é mais progressiva e as pessoas vivem melhor. Daí a opção de Popper: "Eu opto pela civilização ocidental, pela ciência e pela democracia."

PEDRO ARROJA
IN DIÁRIO DE NOTÍCIAS, NEGÓCIOS
26 DE SETEMBRO DE 1994

CUSTO DE VIDA OS NÚMEROS REVELAM

Numa pesquisa realizada em cinquenta e três das mais importantes cidades do Mundo, pela União de Bancos Suíços, Lisboa ocupa, no que respeita ao poder de compra, o 30º lugar, com menores condições que Madrid (18º) e que Paris (25º), enquanto São Paulo e Rio de Janeiro pertencem ao grupo das cidades pobres, no fim da tabela, em 40º e 42º lugares. Os lisboetas, porém, só podem comprar a metade do que podem adquirir os habitantes de Luxemburgo, Toronto, Montreal, Dusseldorf, Los Angeles, Genebra, Frankfurt, Chicago, Copenhaga, Houston e Amesterdão.

O preço de um carro em Lisboa é mais elevado do que em Londres, mas os preços das garagens são três vezes menores. Só os habitantes de Caracas e Praga têm preços de carros "adequados" ao seu baixo poder aquisitivo. As refeições servidas nos restaurantes, em Lisboa, são as mais baratas da Europa, se se exceptuar os países do Leste.

Verifica-se também que os professores lisboetas estão entre os mais mal pagos da Europa ocidental, melhor apenas que os atenienses. Um professor de Lisboa ganha cinco vezes menos que um de Zurique, menos da metade de um de Dusseldorf, metade do que se ganha em Londres. Os cariocas, no Brasil, estão entre os mais mal pagos do Mundo. Pior que os salários de um professor do Rio de Janeiro só os de Bombaim, Jacarta, Lagos e Nairobi. Os motoristas de autocarro de Lisboa são também os mais mal pagos da Europa ocidental – quase oito vezes menos que em Zurique e três vezes menos que os seus colegas de Paris.

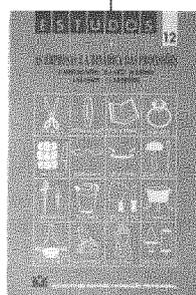
Para esta pesquisa, a União de Bancos Suíços preparou um questionário de 137 questões sobre preços e 96 sobre salários referentes a 12 categorias profissionais. No total foram compilados cerca de 20 mil dados. Estas são apenas algumas conclusões.

IN PÚBLICO, ECONOMIA
20 DE SETEMBRO DE 1994

DIRIGIR



livros a ler —



FICHA TÉCNICA:

Autores: A. Ramos dos Santos, M.C. Lopes, M. Bairrad, A. Mil Homens, J.L. Albuquerque

Título: *As empresas e a dinâmica das profissões*

Colecção: Estudos IEFP 1994

AS EMPRESAS E A DINÂMICA DAS PROFISSÕES

Neste livro apresentam-se os principais resultados de um trabalho realizado por uma equipa de investigadores do Centro de Investigação sobre Economia Portuguesa – CISEP –, por solicitação do IEFP.

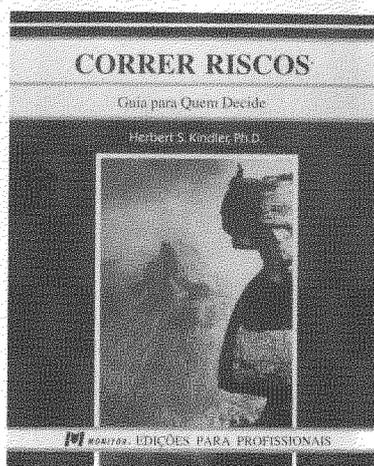
O principal objectivo deste trabalho de investigação foi analisar o processo de transformação das principais profissões, em cerca de 600 empresas, de diferentes ramos de actividade económica, diferente dimensão e localização geográfica.

Assim, por inquirição directa junto de responsáveis de empresas, indentificaram-se as principais profissões, os seus conteúdos funcional e níveis de sofisticação tecnológica, os processos de transformação qualitativa e quantitativa em curso, as necessidades futuras de formação e/ou recrutamento de novos agentes.

Este trabalho, tanto pela metodologia seguida como pelos resultados empíricos obtidos, será certamente um instrumento importante na definição de medidas que visem reforçar a articulação e correspondência entre a oferta e a procura de qualificações, isto é, entre o sistema de formação e as exigências das actividades produtivas.

M. Lurdes Rodrigues

DIRIGIR



CORRER RISCOS GUIA PARA QUEM DECIDE

Correr Riscos é um livro que deve ser lido por todos. Tanto pode ser útil ao gestor de topo como ao comum cidadão.

No nosso dia-a-dia tomamos decisões, com mais ou menos riscos.

Segundo o autor, Herbert S. Kindler, Ph. D., a finalidade deste guia, é ajudá-lo a encarar situações que envolvem risco, e a gerir riscos de modo mais eficiente:

- Gerir decisões arriscadas com um quadro sistemático.
- Aprender mais a cerca da sua vontade de correr riscos.
- Enfrentar o risco com mais consciência, competência e segurança.

Se enfrenta incertezas, e não tem a quem recorrer antes de tomar decisões arriscadas, esta obra ser-lhe-á útil.

FICHA TÉCNICA

Título: *Correr Riscos – Guia para Quem Decide*

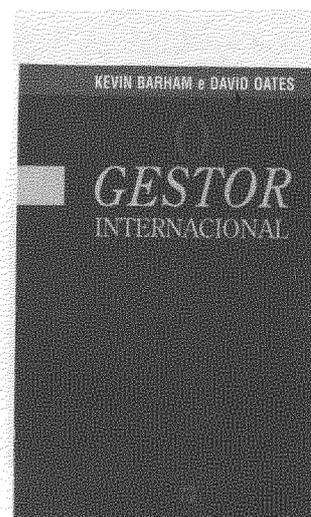
Autor: Herbert S. Kindler, Ph. D.

Editora: MONITOR

Colecção: Edições para profissionais

Patrocinado pela APG

À VENDA NAS LIVRARIAS



O GESTOR INTERNACIONAL

Hoje as empresas têm necessidade de pessoas capazes de sobreviver e de se desenvolver em ambientes cada vez mais fluídos e complexos – Gestores Internacionais.

A premência de soluções para questões do tipo: como criar equipas de pessoas capazes de se integrarem em tais ambientes? que aptidões e capacidades deve possuir o gestor Internacional? ou o que significa realmente uma actividade internacional?, levou a que fossem realizados questionários, sessões de debate, conferências e visitas em cerca de meia centena de empresas norte-americanas, europeias e japonesas.

O resultado de tais estudos são aqui apresentados e constituem um inegável contributo, ao alcance de gestores e empresários, para o lançamento ou relançamento das suas empresas em moldes capazes de enfrentarem o desafio da internacionalização.

FICHA TÉCNICA

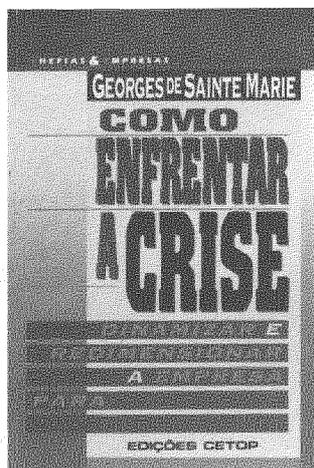
Título: *O Gestor Internacional*

Autor: Kevin Barham e David Oates

Editora: Editorial Presença

Colecção: B. Gestão Moderna

À VENDA NAS LIVRARIAS



COMO ENFRENTAR A CRISE

A crise e a recessão de que se fala afecta quase todos os sectores da vida nacional.

Georges de Sainte Marie, autor deste livro, especialista em estratégia empresarial, recomenda aos gestores e quadros uma série de actuações que certamente favorecerá todos os intervenientes do tecido económico e lhes permitirá enfrentar a crise.

Tais actuações respondem a uma tripla preocupação.

- Utilizar com simplicidade os instrumentos do raciocínio estratégico actual e colmatar-lhes lacunas.
- Situar-nos na crise que modifica consideravelmente a administração aplicável no crescimento.
- Trazer à luz do dia os três motores fundamentais do dinamismo empresarial – o tempo, o jogo e a virtude – mais úteis que nunca, nesta crise.

Com uma linguagem clara e directa, esta obra poder-lhe-á ser de muita utilidade.

FICHA TÉCNICA

Título: *Como Enfrentar a Crise*
Autor: Georges de Sainte Marie
Editora: Edições CETOP
Colecção: Chefias e Empresas

À VENDA NAS LIVRARIAS



A PRODUÇÃO

A Produção faz parte de um conjunto de livros que os autores, Jorge Benzinho e Marcos Rodrigues, peritos em contabilidade e com obras já publicadas, prepararam sob a designação geral de "Técnicas de Gestão de Empresas".

A produção pretende dar a conhecer a temática da produção do mundo empresarial. Trata essencialmente dos seguintes assuntos:

- Regimes de Fabrico
- Ligação entre Contabilidade Analítica e Financeira
- Custos Directos e Indirectos
- Custos Fixos e Variáveis
- Sistemas Contabilísticos da Produção
- Ponto Crítico

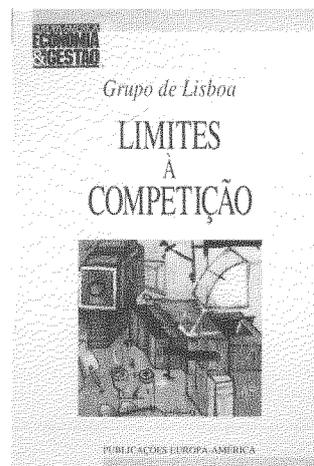
Da mesma colecção, poderá aceder a:

- Técnicas de Operação Contabilísticas
- Trabalho de Fim de Exercício
- Análise Económica e Financeira

FICHA TÉCNICA

Título: *A Produção*
Autor: Jorge Benzinho, Marcos Rodrigues
Editora: Escolar Editora
Colecção: Técnicas de Gestão de Empresas

À VENDA NAS LIVRARIAS



LIMITES À COMPETIÇÃO

Este livro aborda o papel da competição no processo de globalização económica e social.

Analisa as mudanças que estão a afectar a economia nacional, o crescimento de empresas multinacionais, o papel do Estado e o meio ambiente global.

Trata das novas configurações do mundo e examina as condições e os meios para a criação de novas formas de governação mundial.

Limites à Competição levanta as seguintes questões: Poderá a competição dirigir o planeta? Constituirá a competição o melhor instrumento para enfrentar, a nível global, os graves e crescentes problemas ambientais, demográficos, económicos e sociais?

FICHA TÉCNICA

Título: *Limites à Competição*
Autores: Grupo de Lisboa
Editora: Publicações Europa-América
Colecção: Economia e Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



ESTUDOS DE MERCADO

O tema deste livro centra-se na capacidade de utilizar ideias e técnicas que se baseiam em pura lógica, e que são instrumentos práticos na tentativa de compreender o comportamento humano durante o processo de consumo.

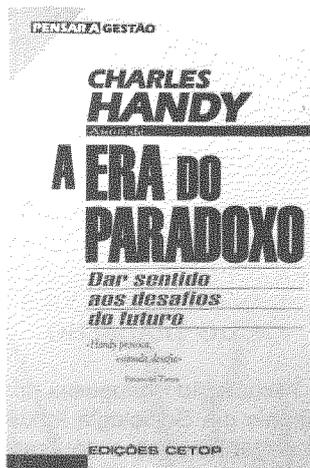
Nesta obra, o autor apresenta uma visão realista da qualidade, da abordagem intuitiva da pesquisa e do estudo do mercado, integrando-os, paralelamente a métodos mais numéricos e quantitativos, de modo a produzir um verdadeiro conhecimento das necessidades do cliente.

É um livro útil a qualquer profissional de marketing.

FICHA TÉCNICA

Título: Estudos de Mercado
Autores: Daniel T. Seymour
Editora: Edições CETOP
Colecção: Vendas e Negócios

À VENDA NAS LIVRARIAS



A ERA DO PARADOXO

Charles Handy, depois do sucesso do seu último livro *A Era da Irracionalidade*, considerado como um dos melhores livros de gestão, retomou, analisou e desenvolveu o assunto em *A Era do Paradoxo*, devido às significativas mudanças ocorridas na sociedade.

Segundo o autor, o que está a acontecer nas nossas sociedades amadurecidas é muito mais fundamental, confuso e desolador do que esperava.

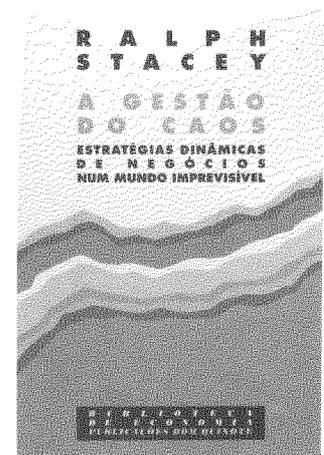
É dessa confusão que ele trata nesta obra, recomendando aos líderes, sejam eles empresários ou políticos, compreensão para uma nova ética que surgiu, em que a partilha do poder é uma realidade e em que uma muito maior autonomia individual é o paradoxo da vida moderna, encaminhando-se para uma sociedade aparentemente mais justa.

Nesta obra o autor prescreve soluções gerais para as empresas e pessoas que viverão e trabalharão no século XXI.

FICHA TÉCNICA

Título: A Era do Paradoxo
Autores: Charles Handy
Editora: Edições CETOP
Colecção: Pensar a Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



A GESTÃO DO CAOS

O autor deste livro defende que temos uma grande necessidade, de um novo quadro de referência: o paradigma da organização longe-do-equilíbrio.

O objectivo desta obra é explorar o que significa este paradigma e a diferença que o novo ponto de vista faz nas acções que os gestores têm que projectar para atingir o êxito.

A Gestão do Caos dirige-se a todos os gestores que acreditam que as suas organizações não sobreviverão, a menos que seja drasticamente aumentada a sua capacidade de mudança e criatividade.

FICHA TÉCNICA

Título: A Gestão do Caos
Autor: Ralph Stacey
Editora: Publicações Dom Quixote
Colecção: Biblioteca de Economia

À VENDA NAS LIVRARIAS

classificados



6º ENCONTRO NACIONAL SOCIOLOGIA INDUSTRIAL DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO

A Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho (APSIOT) realiza nos dias 29 e 30 de Novembro de 1994, na Fundação Calouste Gulbenkian em Lisboa, o VI Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho.

Com a escolha do tema do Encontro – Novas Dinâmicas Socio-económicas: Que desafios para a Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho? – pretende-se estimular a reflexão crítica em torno das transformações que têm atravessado a sociedade portuguesa e promover o debate sobre as alterações verificadas no sistema económico, no sistema de educação/formação, no mercado de emprego e nas organizações, por parte dos diferentes actores que directa ou indirectamente nelas têm participado.

Serão realizadas quatro sessões especializadas, subordinadas aos seguintes temas:

- Modos de industrialização, mutações industriais e terciarização da sociedade.
- Estrutura de emprego e transformações sociais.
- Sistema de educação/formação e produção de novas qualificações.
- Trabalho, participação e democracia.

Em simultâneo, decorrerá uma exposição de materiais bibliográficos e videográficos com a colaboração do IEFP, CEDEFOP, IAPMEI, SICT/MESS, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho.

PARA MAIS INFORMAÇÕES CONTACTAR:

**Comissão Organizadora
do VI Encontro Nacional
de Sociologia Industrial
das Organizações e do Trabalho**
Av. Guerra Junqueiro, 19 – 5º Esq.
1000 LISBOA
Tel.: (01) 809628

EDIÇÕES DE GESTÃO

O Jornal Inglês *Financial Times* e as Edições Cetop assinaram um protocolo de cooperação para a criação de uma colecção de livros de gestão com a chancela desta duas empresas editoriais.

O esforço combinado do *Financial Times*, o jornal líder europeu especializado em temas económicos, e a experiência de Edições Cetop, uma editora vocacionada para a publicação de obras de gestão, formação profissional e livros destinados à vida empresarial, asseguram a criação de uma lista de livros de qualidade e o tratamento temático dos assuntos estudados, de modo a melhor poderem servir o mundo empresarial e académico português.

No espaço de três anos serão publicados cerca de vinte livros, nas áreas de *management*, *marketing*, produção, novas tecnologias, comunicação, criatividade e finanças. O primeiro livro será publicado ainda este ano, com o título *Acréscetar Valor aos Produtos*.

DIRIGIR



SEPARATA

GLOBALIZAÇÃO: APOIOS E INCENTIVOS

Visando a internacionalização, um grande esforço de apoio às empresas portuguesas tem vindo a ser disponibilizado, através de diversas medidas e incentivos.

Nesta separata – Globalização: Apoios e Incentivos – a DIRIGIR reuniu, de forma exaustiva e sistematizada, toda uma ampla e dispersa informação, para que dela os empresários portugueses possam retirar o melhor usufruto.

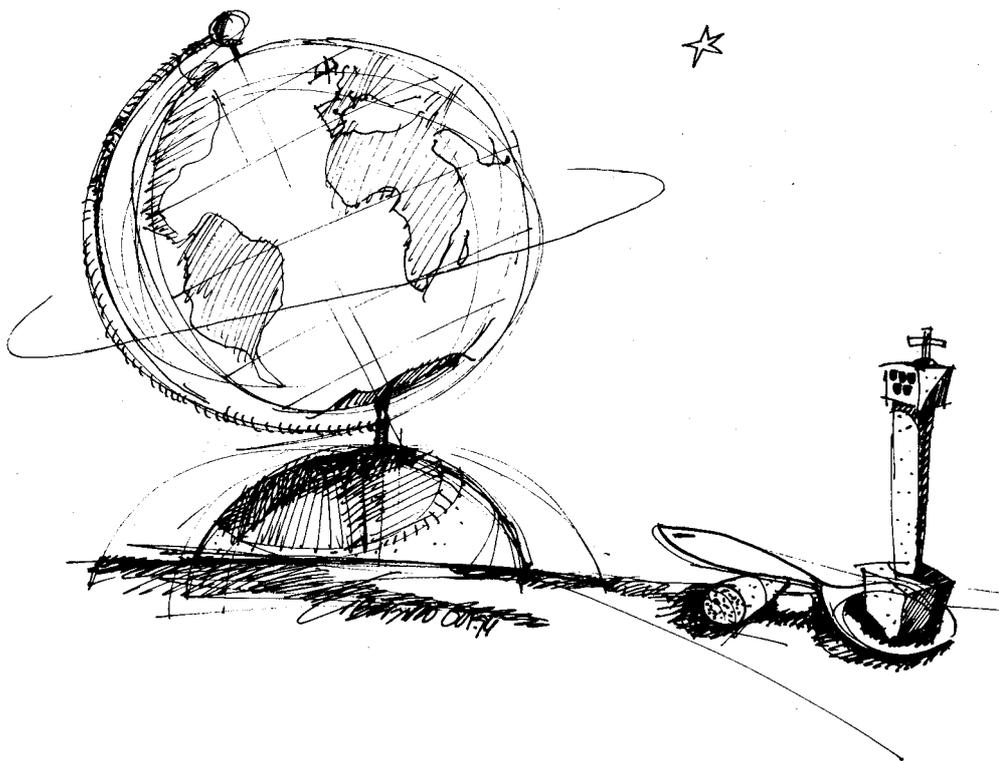
Desejamos que este trabalho possa, de alguma forma, contribuir para a abertura e mudança que urge assumir no meio empresarial.

A DIRIGIR



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA *DIRIGIR* NÚMERO 33
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE
SET./OUT. 1994

DIRIGIR



► Introdução

Até à entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, em 1986, e já desde a adesão à EFTA, em 1960, o modelo de desenvolvimento empresarial, industrial e comercial assentava nas vantagens competitivas ao nível dos custos de produção.

No entanto, os últimos anos têm trazido grandes alterações estruturais na economia nacional. Ao mesmo tempo assiste-se à emergência dos Novos Países Industrializados que têm custos muito inferiores aos nacionais, nomeadamente de mão-de-obra.

As empresas nacionais poderão, assim, estar sobre uma forte ameaça se mantiverem as mesmas atitudes empresariais de passividade ou de reactividade.

No entanto, se se adoptarem medidas proactivas poder-se-ão abrir óptimas oportunidades de negócio.

Os especialistas apontam para que, a prazo, só sobrevivam as empresas que abandonem o modelo tradicional da competitividade assente na procura de vantagens, ao nível dos custos.

A aposta agora, dizem os mesmos especialistas, só poderá ser ganha se as empresas dirigirem os seus objectivos para aspectos como o desenvolvimento e controlo de canais de distribuição, a criação e o lançamento de marcas, a prestação de serviço ao cliente e a implementação de programas de promoção adaptados ao mercado alvo.

As **estratégias de internacionalização comercial** assumem assim uma vertente importantíssima, uma vez que conduzirão a uma presença efectiva nos mercados externos de destino das exportações, o que permitirá às empresas melhorar a sua capacidade negocial, aumentando as margens de negócio.

No entanto, a internacionalização não deve ser encarada como sendo a salvadora para todos os males que aflijam a empresa. Esta deve ser feita com base numa estratégia definida e numa posição pré-estabelecida.

A internacionalização das PME pode ser analisada no contexto da sua estratégia global. Segundo Porter, as empresas constroem as suas vantagens competitivas numa actividade através de uma das três possíveis **estratégias genéricas**: dominação global pelos custos; diferenciação; focalização.

Também os distribuidores podem optar por uma das seguintes **vias de desenvolvimento**: especialização; diversificação. As vias de desenvolvimento dos distribuidores podem ser executadas através de diferentes **movimentos estratégicos**. Segundo Strategor, existem dois grandes movimentos estratégicos: interno e externo.

No estrangeiro, o desenvolvimento interno de um distribuidor materializa-se na implantação de uma filial própria a 100 por cento.

O desenvolvimento externo consiste na aquisição total ou parcial de uma empresa ou uma forma de cooperação com um parceiro estrangeiro. Essa cooperação pode assumir duas formas: a **joint venture**, que consiste na criação de uma filial comum a duas ou mais empresas; o estabelecimento de acordos, sem criação de empresa, que podem ser muito pormenorizados como é o caso dos acordos de **franchising**.

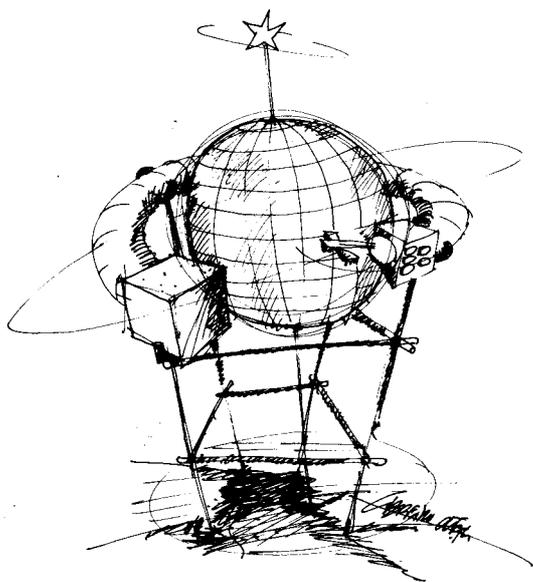
O grande trunfo quando a empresa avança para o estrangeiro reside em encontrar as pessoas certas. A empresa que tenha uma equipa directiva responsável e capaz de fazer progredir o mercado interno e que, para além disso, saiba línguas e seja experiente no campo internacional tem... um tesouro.

Quando se parte para um projecto é necessário pensar na sua rentibilidade. Os subsídios podem ser muito úteis, mas é de evitar avançar para o estrangeiro com subsídios permanentes. A diferente fiscalidade e o diferente custo do dinheiro nos mercados acabará, provavelmente por decidir onde é que se devem contabilizar os resultados. Financeiros e fiscalistas também se devem internacionalizar.

A gama de serviços e bens que se podem comercializar no mercado internacional é ilimitada. É necessário ter em conta que, no mercado de bens de consumo, costuma ser mais caro introduzir uma marca própria do que adquirir, parcial ou totalmente, uma marca já estabelecida.

É mais fácil, e mais inteligente, entrar em poucos mercados ao mesmo tempo. Pode-se começar por mercados de maior consumo, ou atender à proximidade geográfica, ou ainda entrar naqueles que tenham acessos mais fáceis.

DIRIGIR



► Apoios e Incentivos

Apoio logístico e informativo

Consultadoria em estratégia internacional

– o ICEP coloca à disposição dos gestores das PME que queiram internacionalizar a sua empresa competências técnicas e *know-how* em matéria de negócio internacional, prestando um serviço de consultadoria, através de apoio logístico e de informação.

São dados apoios na formação e implementação da estratégia de internacionalização, na coordenação do processo negocial com as entidades financiadoras e na área da informação, nomeadamente sobre legislação e regulamentação específica, condições de investimento, oportunidade de negócio, selecção de parceiros e selecção/prospecção da localização de lojas através das delegações do ICEP nacionais e no estrangeiro.

Apoios financeiros

FRIE – Reforço dos capitais próprios

São fundos de investimento mobiliário abertos, próximos dos fundos de capital de risco, criados especificamente para apoiar projectos de reestruturação e/ou internacionalização empresarial.

O FRIE visa apoiar, através de participação no capital de sociedades, as filiais de empresas portuguesas no exterior que estejam em vias de internacionalização, ou queiram desenvolver um processo de expansão internacional.

São favorecidos os esforços de actuação conjunta de várias empresas, através de empresas de comercialização e distribuição, de acordos complementares de empresas de *tradings*, que permitam obter economias de escala.

A candidatura deve ser apresentada junto do ICEP, ou outras entidades autorizadas na gestão destes fundos de capital de risco.

NIDE – Novo Instrumento de Desenvolvimento da Exportação e Linhas de Crédito Protocoladas

Apoia técnica e financeiramente projectos de internacionalização comercial que correspondam a opções estratégicas sustentadas; estimula o controlo dos canais de distribuição, especialmente através da constituição de estruturas comerciais no exterior; apoia técnica e financeiramente projectos de consolidação da presença no mercado, através da implementação de marcas próprias e da cria-

ção de serviços comerciais estáveis ou de redes de comercialização, como a abertura de lojas, escritórios ou armazéns.

O apoio financeiro traduz-se em financiamentos conjuntos ICEP/banco a taxas de juro reduzidas em 20 por cento face à taxa de mercado e no acesso simplificado a linhas de crédito, em divisas, resultante da celebração de protocolos entre o ICEP e várias instituições financeiras.

São entidades responsáveis: o ICEP – Direcção de Apoio à Internacionalização, em Lisboa; o Banco de Fomento e Exterior; a Caixa Geral de Depósitos; o Banco Português do Atlântico e o Banco Nacional Ultramarino.

Acordo de cooperação ICEP/CDI

O CDI (Centre pour le Développement Industriel) é um mecanismo comunitário que apoia projectos de desenvolvimento industrial nos países ACP (África, Caraíbas e Pacífico).

O apoio traduz-se num co-financiamento a fundo perdido de cooperação industrial Portugal/ACP em todas as fases de pré e pós investimento dos projectos que conduzam à criação de empresas de capital misto ou a acordos de colaboração de longa duração. O ICEP é a entidade responsável.

FCE – Fundo para a Cooperação Económica

Este fundo permite às empresas nacionais o acesso a linhas de crédito bonificadas, para desenvolvimento e implementação de projectos empresariais, nos países destinatários da cooperação portuguesa, a fim de se aproveitarem oportunidades de negócio nesses países, de se apoiar o investimento português e de se criarem condições para o fomento de ligações empresariais.

Os apoios traduzem-se na bonificação de taxas de juro de financiamento bancário que podem variar entre 30 por cento e 60 por cento. As candidaturas devem ser apresentadas no Fundo para a Cooperação Económica, Av. da Liberdade, 258 - 5º - 1200 LISBOA.

Fundos de Investimento Imobiliário e Leasing – Aquisição de instalações no estrangeiro

As empresas que utilizem este instrumento não têm que disponibilizar os capitais necessários à aquisição de instalações, obrigando-se apenas ao pagamento de uma renda. Com este fundo pretende o Estado apoiar, através da aquisição de imóveis localizados no estrangeiro e posterior arrendamento ou locação, as filiais (lojas, armazéns, fábricas ou redes de *franchising*) de empresas portuguesas no exterior. As candidaturas deverão ser apresentadas no ICEP.

Seguro de Investimento directo no estrangeiro

A COSEC é uma entidade que assegura a concessão e gestão de seguros, contra riscos do investimento estrangeiro, nomeadamente políticos, e a sua cobertura em caso de sinistro, para países fora da OCDE. A candidatura deverá ser entregue na COSEC – Companhia de Seguros de Crédito, Direcção de Crédito Externo, Av. da República, 58 - 1000 LISBOA.

Acesso aos fundos de reestruturação e internacionalização empresarial – Medida A1 do Retex

São três fundos diferentes com o objectivo de participar no capital social de empresas do sector têxtil e do vestuário localizadas em regiões elegíveis no âmbito do Retex e que desenvolvam projectos de modernização e/ou internacionalização.

Estes fundos dão apoio ao financiamento de projectos que proporcionem a melhoria do *know-how* em *design*, qualidade, *marketing* e comercialização; organização interna; concepção e produção assistida por computador, controlo da poluição; saúde e segurança dos trabalhadores; formação e reconversão profissional. Para se candidatar a esta medida deverá dirigir-se a qualquer delegação do ICEP ou do IAPMEI.

DIRIGIR

Apoio na área fiscal

Incentivos fiscais

Através dos incentivos fiscais, as empresas poderão recorrer a deduções nos impostos, possibilitando a libertação de verbas para o investimento em projectos de internacionalização. O apoio consiste numa dedução na colecta do IRC, em percentagens variáveis. Poderá obter todas as informações em qualquer delegação do ICEP.

Consolidação de contas

A futura criação deste novo instrumento fiscal irá dar às empresas a possibilidade de serem tributadas pelo lucro consolidado, o que significará que poderão reflectir fiscalmente os custos de arranque dos projectos de internacionalização.

Acordos de protecção mútua de investimentos e de dupla tributação

Os acordos de protecção mútua visam garantir bilateralmente (entre país investidor e país receptor do investimento) os projectos desenvolvidos em cada país face aos riscos políticos ou outros de natureza não comercial.

Os acordos de dupla tributação têm por fim evitar que os investimentos dos países signatários sofram da duplicação do pagamento de impostos sobre os rendimentos. O ICEP e o Ministério das Finanças são as duas entidades responsáveis por estes acordos.

Apoio na área comercial

IAPE: Incentivos Aduaneiros e Promocionais à Exportação

O IAPE é um instrumento gerido pelo ICEP, que visa apoiar a implementação e desenvolvimento de programas anuais de prospecção de mercados e de promoção no estrangeiro. Neste instrumento existem duas linhas específicas de apoio: uma destinada à elaboração de catálogos, outra à participação em feiras internacionais. As candidaturas deverão ser apresentadas no ICEP.

Incentivos FCE

Concedidos e geridos pelo Fundo para a Cooperação Económica, destinam-se a apoiar projectos de cooperação empresarial em países em desenvolvimento, estimulando a concretização de acções que promovam a cooperação empresarial de agentes económicos nacionais em países em desenvolvimento e em especial nos PALOP. A candidatura deverá ser apresentada no FCE, Av. da Liberdade, 258 - 5º - 1200 LISBOA.

Seguro de crédito à exportação

Destina-se a cobrir riscos comerciais decorrentes da exportação. Concedido e gerido pela COSEC, pode, ocasionalmente e em casos excepcionais, cobrir riscos extraordinários.

Subcontratação

A fim de desenvolver e promover a subcontratação transnacional, a Comissão Europeia criou um programa de apoio assente em três princípios específicos: a necessidade de criar um ambiente favorável ao desenvolvimento da subcontratação; a necessidade de melhorar a informação e a comunicação entre subcontratantes e subcontratados; e a necessidade de valorizar e promover a subcontratação europeia juntos dos investidores de países terceiros.

CONTACTO:

Comissão das Comunidades Europeias
D.G. XXIII
Mr. Theodoros Kallianos
Tel: 00-32-2-2958591
Rue d'Arlon, 80 - 1040 Bruxelas - BÉLGICA

J.O.P.P. - Joint Venture Phare Programme

Este instrumento comunitário tem por objectivo promover e incentivar a criação de novas empresas e a constituição de *joint ventures*, assim como apoiar a expansão ou reestruturação das empresas já existentes, promovendo e orientando o investimento estrangeiro

nos países da Europa Central e Oriental. O J.O.P.P divide-se em quatro fases e poderá acompanhar todo o processo de internacionalização, inclusivamente ao nível financeiro.

CONTACTOS:

Comissão das Comunidades Europeias
D.G. XVIII
Mr. Jean Marie Magnette
Tel: 00-352-430136261
Wagner Building – 2929 LUXEMBURGO

Intermediários financeiros em Portugal

Banco de Fomento e Exterior
Serviço de Fomento
Alberto Moreira Andrade
Avenida Casal Ribeiro, 59 – 1000 LISBOA
Tel: 01-3561071 • Fax: 01-3521540

Banco Espírito Santo
Departamento Europeu
Rui de Sousa
Avenida da Liberdade, 195 – 1200 LISBOA
Tel: 01-3471021 • Fax: 01-3471219

Países elegíveis no âmbito do J.O.P.P.:

Bulgária, Rep. Checa, Hungria, Polónia, Roménia, Eslovénia, Albânia, Eslováquia, Estónia, Letónia, Lituânia.

ECIP – "EC Investment Partners"

Tem por objectivo estimular o desenvolvimento dos países da América Latina, da Ásia e do Mediterrâneo, bem como facilitar a internacionalização das PME comunitárias. O ECIP é um programa integral, pelo que os apoios podem ser prestados em qualquer fase do processo de criação de uma empresa mista.

CONTACTOS:

Comissão das Comunidades Europeias
D.G. I
Mr. Tom Rose
Tel: 00-32-22990926
Rue de la Science, 14 – 1040 Bruxelas – BÉLGICA

Intermediários financeiros do ECIP em Portugal

Banco de Fomento e Exterior
Vitorino Caeiro
Avenida Casal Ribeiro, 59 – 1000 LISBOA
Tel: 01-3561071 • Fax: 01-540922

Caixa Geral de Depósitos
Maria José Constâncio
Largo do Calhariz – 1109 LISBOA CODEX
Tel: 01-3474210 • Fax: 01-3427476

Banco Português do Atlântico
André Pinto Bessa
Rua do Ouro, 110 – 1100 LISBOA
Tel: 01-3461321 • Fax: 01-3475315

Países elegíveis no âmbito do ECIP

América Latina: Argélia, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela.

Região Mediterrânica e Médio Oriente:

Argélia, Chipre, Egipto, Conselho de Cooperação do Golfo, Irão, Israel, Jordânia, Líbano, Malta, Marrocos, Síria, Tunísia, Turquia, Iémen.

Ásia: BanglaDesh, Brunei, Bhutan, Camboja, China, Índia, Indonésia, Laos, Macau, Malásia, Maldivas, Mongólia, Nepal, Paquistão, Filipinas, Singapura, Sri Lanka, Tailândia, Vietname.

AL – INVEST

Este programa visa promover as trocas comerciais, as transferências de tecnologia, de *know-how* e de financiamentos europeus em proveito de empresas europeias e latino-americanas que tenham acordos de cooperação com a União Europeia.

Este programa tem duas vertentes: uma de promoção de contactos entre empresas e apoio na constituição de projectos de cooperação, com vista a integrar redes de operadores da América Latina, nas redes já existentes no seio da União Europeia; outra de criação de "pontos focais" de cooperação industrial e de promoção dos investimentos.

DIRIGIR

CONTACTOS:

Comissão das Comunidades Europeias

D.G. I (Vertente A)

Mr. Michel Caillouet

Tel: 00-32-2-2990204

Rue de la Science, 14 – 1040 Bruxelas – BÉLGICA

D.G. XXIII (Vertente B)

Maria João Gregório

Tel: 00-32-2-2956795

Rue d'Arlon, 80 – 1040 Bruxelas – BÉLGICA

Apoio a Programas de Marketing e Design em Acções de Internacionalização (Medida B1 do RETEX)

Este instrumento visa apoiar Programas Anuais de *marketing* e *design* orientados para os mercados externos. Está especialmente vocacionado para empresas, localizadas nas regiões elegíveis do RETEX, que não necessitem ou não estejam em condições de aceitar um "sócio de risco", mas que desenvolvam e apresentem programas integrados de conhecimento de mercados e melhoria do *know-how* nos domínios do *design* e *marketing*, em articulação com a estratégia global adoptada. A candidatura deverá ser apresentada em qualquer delegação do ICEP.

BIC – Business and Innovation Centre

Os Centros Europeus de Empresa e Inovação são estruturas locais ou regionais que oferecem às PME uma vasta gama de serviços vocacionados para a inovação na indústria, para a promoção do acesso ao mercado internacional e para a cooperação.

CONTACTOS:

Comissão das Comunidades Europeias

D.G. XVI

Mr. Francesco Pettini

Tel: 00-32-2-2954567

Rue de la Loi, 200 – 1049 Bruxelas – BÉLGICA

Correspondentes em Portugal

CIEA – Centro de Inovação Empresarial do Alentejo

Horta do Bispo

Luís Sotto Mayor

Praceta Pedro de Sousa, Lt. 9 - r/c - Ap. 479

7005 ÉVORA CODEX

Tel: 066-744272 / 3 • Fax: 066-744274

CIEBI – Centro de Inovação Tecnológica da Beira Interior

Interior

Santos Silva

Rua Marquês de Ávila e Bolama – 6200 COVILHÃ

Tel: 075-314507 / 313483 • Fax: 075-26198

CPIN – Centro Promotor de Inovações e Negócios

José Carlos Amaral

Avenida Almirante Reis, 178 – 1000 LISBOA

Tel: 01-8477895 / 6 • Fax: 01-8475893

CEISET – Centro de Empresas e Inovação de Setúbal

Setúbal

Vasco Lemos Vieira

Av. Aliança Povo/MFA, Ap. 217

Cova da Piedade – 2806 ALMADA CODEX

Tel: 01-2745125 • Fax: 01-2766971

Tlx: 20224

NET – Novas Empresas e Tecnologias, S.A.

Rua dos Salazares, 842 – 4100 PORTO

Tel: 02-6170579 / 6179851

Fax: 02-6179625

SINDEPEDIP – Sistema de Incentivos a Estratégias de Empresas Industriais

São 9 regimes de apoio diferentes onde se inclui o Regime de Apoio à Cooperação Interempresas. O processo de candidatura deverá ser formalizado no IAPMEI ou directamente nas instituições financeiras, que com este celebraram protocolo: grupos BCP, BES, BFE, BPA, BPI, BTA e CGD/BNU. Os subsídios a fundo perdido são, no actual regime de financiamentos, canalizados para a actuação em certas falhas do mercado que comprometam a competitividade do sector, para pequenos projectos de PME e investimentos em factores não directamente produtivos como o *design*, a qualidade, a energia, o ambiente e o *marketing*.

► Redes de informação de parceiros comerciais para a cooperação

BRE

É composto por uma rede de cerca de 400 correspondentes, nos doze Estados-membros e em países terceiros, e tem como principal finalidade a promoção, de forma não confidencial, da cooperação transnacional através da difusão de ofertas e de pedidos de cooperação feitos por PME. A utilização deste sistema é gratuita.

CONTACTOS:

Comissão das Comunidades Europeias
D.G. XXIII

Mme. Paola Tardioli

Tel: 00-32-2-2965294

Rue d'Arlon 80, 1040 - Bruxelas - BÉLGICA

Correspondentes em Portugal

Câmara de Comércio Belga em Portugal

Linda Carneiro Pilette

Av. Duque de Ávila, 203 - 1100 LISBOA

Tel: 01-3152502 • Fax: 01-547738

Tlx: 15485

Comissão Coordenadora da Região do Alentejo

Lopes Figueira

Rua da Misericórdia, 9 - 7000 ÉVORA

Tel: 066-2409345 • Tlx: 26562

IAPMEI

Mariano dos Santos

Rua Rodrigo da Fonseca, 73

1297 LISBOA CODEX

Tel: 01-3864333 • Fax: 01-3863161

Tlx: 15657 IAPMEI P

Associação Industrial Portuense

José Paulo Queiróz

Leça da Palmeira - 4450 MATOSINHOS

Tel: 02-9961529 • Fax: 02-9957017

Associação Industrial de Águeda

A. Castilho Dias

Covão, Ap. 199 - 3752 ÁGUEDA

Tel: 034-645307 • Fax: 034-645305

Tlx: 034-601775

Banco de Fomento e Exterior

Manuel Lino

Avenida Casal Ribeiro, 59 - 1000 LISBOA

Tel: 01-3560144 • Fax: 01-3521540

Tlx: 62756 FOBANC P

Associação Industrial Portuguesa

Silvina Baptista

Praça das Indústrias - 1300 LISBOA

Tel: 01-3620100 • Fax: 01-3635608

Tlx: 15650 AIP FIL P

Associação Industrial do Minho

Daniela Azevedo

Av. Central, 173 - 1º - Ap. 99

4701 BRAGA CODEX

Tel: 053-613357 • Fax: 053-76601

Tlx: 32224 AMINHO P

Ernesto & Silva, Assessoria de Gestão

António Vilar

Rua de Ceuta, 118 - 3º - 4000 PORTO

Tel: 02-314474 • Fax: 02-2008128

Banco Totta & Açores

Rosário Forte Gaspar

Rua do Ouro, 242 - 3º - 1100 LISBOA

Tel: 01-3463101 • Fax: 01-3422543

Tlx: 12266 ou 18401

Chambre de Commerce du Portugal

Sra. Thomas

Rue Joseph II, 3 - 1040 Bruxelas - BÉLGICA

Tel: 00-32-2-2308323

Fax: 00-32-2-2306866

Gabinete de Apoio ao Empresário

A. M. Soares de Bastos

Edifício Municipal de Sta. Maria da Feira

4520 STA. MARIA DA FEIRA

Tel: 056-373264 • Fax: 056-372850

Eurogabinete do Algarve

F. Mendonça Pinto

Praça da Alegria, 2 - 8000 FARO

Tel: 089-802709 • Fax: 089-806687

EIC da CCI dos Açores

Rua António Joaquim Nunes da Silva, 55

9500 PONTA DELGADA

Tel: 096-23362 / 23092

Fax: 096-26808 / 23286

DIRIGIR

BC – NET

Este programa é constituído por uma rede de correspondentes (organismos privados ou públicos que tenham assinado uma convenção com a Comissão Europeia) espalhados pelos doze Estados-membros, países da EFTA e alguns países terceiros. Os membros do BC – NET estão ligados entre si por uma rede informatizada. Este serviço visa encontrar, de forma rápida e confidencial, potenciais parceiros interessados em responder a uma proposta de cooperação.

CONTACTOS:

Comissão das Comunidades Europeias
D.G. XXIII
Mme. Patricia De Smet
Tel: 00-32-2-2959421
Rue d'Arlon, 80 – 1040 Bruxelas – BÉLGICA

Correspondentes em Portugal

EIC – Norma Açores
Monteiro da Silva
Rua António Joaquim Nunes da Silva, 55
9500 PONTA DELGADA
Tel: 096-26808 • Fax: 096-26808
Tlx: 82186 NORMAC P

EIC – Algarve
Comissão de Coordenação da Região do Algarve
Mendonça Pinto
Praça da Liberdade, 2 – 8000 FARO
Tel: 089-802709 • Fax: 089-803591

Espírito Santo – Sociedade de Investimentos S.A.
Vasco d'Orey
Rua Tierno Galvan, Torre 3 - 14º
Amoreiras – 1200 LISBOA
Tel: 01-3870137 • Fax: 01-3888259
Tlx: 63595 ESSI P

EIC – Madeira
Câmara de Comércio e Indústria da Madeira
Rui Jervis
Av. Arriaga, 41 – 9000 FUNCHAL
Tel: 091-230137 • Fax: 091-222005
Tlx: 72293 ACIF P

Associação Industrial do Minho
A. Barros dos Santos
Av. Central, 173 - 1º - Ap. 99
4701 BRAGA CODEX
Tel: 053-613357 • Fax: 053-76601
Tlx: 32224 AMINHO P

CCP – Confederação do Comércio Português
Alexandra Costa Artur
Rua dos Correios, 79 - 2º – 1100 LISBOA
Tel: 01-3422047 • Fax: 01-3478638
Tlx: 14829 COLOMP

Câmara dos Despachantes Oficiais
João Baltazar Silva Carmona
Rua Instituto Virgílio Machado, 14
1100 LISBOA
Tel: 01-8880617 • Fax: 01-8880666

Gestimark – Gestão empresarial e *marketing*
Afonso Rodrigues
Rua dos Açores, 84 - 1º Esq. – 1000 LISBOA
Tel: 01-3536338 • Fax: 01-3561994

Comissão de Coordenação da Região Centro
CCRC – Eurogabinete
Luiza Maria Campolargo
Rua Bernardim Ribeiro, 80 – 3000 COIMBRA
Tel: 039-400121 • Fax: 039-701657

Totta Finance – Serviços Financeiros, S.A.
Fernando Gonzalez
Rua João Fernandes Labrador, 14
1400 LISBOA
Tel: 01-3018170 • Fax: 01-3012213

EIC – Associação Industrial Portuguesa
Exponor
José Paulo Queiróz
Leça da Palmeira – 4450 MATOSINHOS
Tel: 02-9961529 • Fax: 02-9957017
Tlx: 25492 AIPORT P

EIC – BFE
Manuel Ferreira Lino
Av. Casal Ribeiro, 59 – 1200 LISBOA
Tel: 01-3560144 • Fax: 01-548571
Tlx: 64752 FOBANC P

Endeme – Consultores de engenharia e gestão
Carlos Iglésias Ferreira
Rua Rosa Araújo, 2 - 6º – 1200 LISBOA
Tel: 01-3529165 • Fax: 01-570856
Tlx: 60613 ENDEME P

ICEP
João Neto
Av. 5 de Outubro, 101
1016 LISBOA CODEX
Tel: 01-7930103 • Fax: 01-7940209
Tlx: 164998 ICEP P

IAPMEI
Mariano dos Santos
Rua Rodrigo da Fonseca, 73
1297 LISBOA CODEX
Tel: 01-3862935 • Fax: 01-3863161
Tlx: 15657 IAMEI P

GEUROPA
J. C. Matos Pereira
Rua dos Capuchos, 4 - r/c Esq. - 2400 LEIRIA
Tel: 044-34759 • Fax: 044-33513

EIC - Associação Industrial do distrito de Aveiro
José Luis Ramires Ferreira
Av. Dr. Lourenço Peixinho - 3800 AVEIRO
Tel: 034-20095 / 29794 • Fax: 034-24093
Tlx: 37280

Caixa Geral de Depósitos
Maria José Constâncio
Ap. 1795 - 1017 LISBOA CODEX
Tel: 01-7905047 • Fax: 01-7905097
Tlx: 62512

EIC - Associação Industrial Portuguesa
Silvina Baptista
Praça das Indústrias - 1300 LISBOA
Tel: 01-3620100 • Fax: 01-3635608
Tlx: 15650 AIP FIL P

VIDOGESTE
Adelaide Vidinha
Rua Borges Carneiro, 38 - 1º Esq.
1200 LISBOA
Tel: 01-3979155 • Fax: 01-3979158
Tlx: 44552 VIDOGE P

Banco Totta & Açores
International Division
Rosário Forte Gaspar
Rua do Ouro, 242 - 3º - 1100 LISBOA
Tel: 01-3463101 • Fax: 01-3422543
Tlx: 12266 ou 18401

EIC
Os EIC (Euro Info Centros) são fruto da estratégia desenvolvida pela Comissão Europeia no sentido de melhorar o acesso das PME a uma informação actualizada sobre as iniciativas comunitárias, bem como de permitir que essas empresas tirem o máximo proveito das oportunidades que o Mercado Único e as políticas comunitárias lhes oferecem.

CONTACTOS:
Comissão das Comunidades Europeias
D.G. XXIII
Mr. Jean - Pierre Haber
Tel: 00-32-2-2961350
Rue d'Arlon, 80 - 1040 Bruxelas - BÉLGICA

Correspondentes em Portugal

Eurogabinete/Exponor
Exponor - Leça da Palmeira
4450 MATOSINHOS
Tel: 02-9961529 • Fax: 02-9957017

Eurogabinete / BFE
Manuel Ferreira Lino
Av. Casal Ribeiro, 59 - 1200 LISBOA
Tel: 01-3560144 • Fax: 01-548571
Tlx: 64752 FOBANC P

Eurogabinete / Associação Industrial do distrito de Aveiro
Carla Marina Moura Vieira
Av. Dr. Lourenço Peixinho - 3800 AVEIRO
Tel: 034-20095 / 29794 • Fax: 034-24093
Tlx: 37280

Eurogabinete / Comissão de Coordenação da Região Centro
António José Cardoso
Rua Bernardim Ribeiro, 80 - 3000 COIMBRA
Tel: 039-400121 • Fax: 039-701657
Tlx: 52185 CRC P

Eurogabinete PME/IAPMEI
António Cebola
Rua do Velasco, 19 C - 7000 ÉVORA
Tel: 066-21875 / 6 • Fax: 066-29781

Eurogabinete/Comissão de Coordenação da Região do Algarve
Francisco José Mendonça Pinto
Praça da Liberdade, 2 - 8000 FARO
Tel: 089-802709 • Fax: 089-806687
Tlx: 56110 CCRAC P

Eurogabinete/Associação Comercial e Industrial do Funchal/CCI da Madeira
Rui Jervis
Av. Arriaga, 41
Tel: 091-230137 / 8 / 9 • Fax: 091-222005
Tlx: 722 93 ACIF P

Eurogabinete/Associação Industrial Portuguesa
Dept. Associativismo
Pedro Villa-Franca
Praça das Indústrias - 1300 LISBOA
Tel: 01-3620100 • Fax: 01-3635608
Tlx: 15650 AIP FIL P

DIRIGIR

Eurogabinete/Caixa Geral de Depósitos
Maria José Constâncio
Ap. 1795 – 1017 LISBOA CODEX
Tel: 01-7905047 • Fax: 01-7905097
Tlx: 62512

Eurogabinete da Câmara de Comércio
e Indústria dos Açores
José Manuel Monteiro da Silva
Rua António Joaquim Nunes da Silva, 55
9500 PONTA DELGADA
Tel: 096-23362 / 23092
Fax: 096-26808 / 23286

Associação Comercial e Industrial
de Coimbra (ACIC)
(Antenne Euro Info Centre de Coimbra)
Paula Matos Nunes
Av. Sá da Bandeira, 90-92 – 3000 COIMBRA
Tel: 039-22843 • Fax: 039-27023
Tlx: 52207 ACIC P

Câmara de Comércio de Angra do Heroísmo
(Antenne Euro Info Centre de Angra do Heroísmo)
Roselene Soares
Rua da Palha, 32-34
9700 ANGRA DO HEROÍSMO
Tel: 095-23470 • Fax: 095-27131
Tlx: 82294 CAMARA P

A.E.I.E. – Agrupamento Europeu de Interesse Económico

É um instrumento comunitário destinado às PME interessadas em colaborar à escala internacional, através do desenvolvimento da cooperação transnacional reforçando a eficácia do exercício em conjunto das suas actividades.

CONTACTO:
Euro Info Centros de Portugal

Interprise

O programa Interprise tem como objectivo promover os contactos entre empresas comunitárias dos sectores da indústria e/ou serviços, no sentido de promover diferentes formas de cooperação e parceria.

CONTACTOS:
Comissão das Comunidades Europeias
D.G. XXIII
Mr. Geert Heikens
Tel: 00-32-2-2951285
Rue d'Arlon, 80 – 1040 Bruxelas – BÉLGICA

Correspondentes em Portugal

Banco de Fomento e Exterior
Manuel Lino
Av. Casal Ribeiro, 59 – 1000 LISBOA
Tel: 01-3561071 / 3562021
Fax: 01-3521540 / 548571

IAPMEI
Mariano dos Santos
Rua Rodrigo da Fonseca, 73
1297 LISBOA CODEX
Tel: 01-3862935 • Fax: 01-3863161

► Locais de Informação

• ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal

Delegações nacionais

GUIMARÃES
Largo Condessa do Juncal, 21 - Sala 1
4800 GUIMARÃES
Tel: 053-514412 / 3 • Fax: 053-514497

PORTO
Rua Júlio Dinis, 748 - 8º – 4000 PORTO
Tel: 02-6004614 / 5 / 6 / 8 / 9 • Fax: 02-6954443

AVEIRO
Av. Dr. Lourenço Peixinho, 146 - 5º B
3800 AVEIRO
Tel: 034-20416 / 20474 • Fax: 034-20605

COVILHÃ
Centro Cívico – Edifício BNU, 4º
Praça do Município – 6200 COVILHÃ
Tel: 075-314533 / 4 / 5 • Fax: 075-314532

LISBOA
Av. 5 de Outubro, 101
1016 LISBOA CODEX
Tel: 01-7930103 • Fax: 01-7940209

PONTA DELGADA
Rua do Aljube, 42 - 1º
9500 PONTA DELGADA
Tel: 096-22093 • Fax: 096-25454

FUNCHAL
Rua do Bom Jesus, 9 - 1º E – 9000 FUNCHAL
Tel: 091-29109 / 28555 • Fax: 091-32546

Delegações no estrangeiro

ÁFRICA DO SUL/JOANESBURGO

Embassy of Portugal
Portuguese Trade and Tourism Office
Diamond Corner, 8th floor – 68 Eloff Street
P.O. Box 70 – 2001 JOHANNESBURG
Tel: 00-27-11-3374782 / 3
Fax: 00-27-11-3371613
Tlx: 095 488941 ICEP SA

ALEMANHA

Dusseldorf

Portugiesisches Handelsbüro
Kreuzstrasse, 34 - 3^o – 4000 DUSSELDORF
Tel: 00-49-2-11-84912 / 3 / 4
Fax: 00-49-2-11-320968
Tlx: 041 8586255 ICEP D

Frankfurt

Portugiesisches Touristik Amt
Kaiserstrasse 66 IV
6000 FRANKFURT AM MAIN
Tel: 00-49-69-23409471
Fax: 00-49-69-231433
Tlx: 413976 CTPA D

Berlim

Portugiesisches Handelsbüro
Kurfurstendamm, 203 – W – 1000 BERLIN 15
Tel: 00-49-30-8821066
Fax: 00-49-30-8834851
Tlx: 069 305127 ICEP BD

Estugarda

Portugiesisches Handelsbüro
Konigstrasse, 20 Postfach 103821
D-W 70033 – STUTTGART 10
Tel: 00-49-711-294045
Fax: 00-49-711-2262514

ANGOLA

Embaixada de Portugal
Serviços Comerciais e de Turismo
Rua Karl Marx, 50 – CP 1319 – LUANDA
REPÚBLICA POPULAR DE ANGOLA
Tel: 00-244-2-331485 / 339032
Fax: 00-244-2-330529
Tlx: 0991 3425 ICEP AN

ARGÉLIA

Embassade du Portugal
Office Commercial et du Tourisme du Portugal
Imp. Messaoud Mechdou – V. Sheherazade r/c
BP 266 – 16035 HYDRA ALGER
Tel: 00-213-2-591674 / 603906
Fax: 00-213-2-590857
Tlx: 0408 66334 ICEP DZ

ÁUSTRIA

Portugiesische Handelsdelegation
Touristikzentrum
Stubenring 16/3 – A – 1010 WIEN
Tel: 00-43-1-5132670
Fax: 00-43-1-5128828
Tlx: 047 114339 ICEP A

BÉLGICA

Embassade du Portugal
Office Commercial et du Tourism du Portugal
Rue Joseph II, NR 5 – Boite 3
1040 BRUXELLES
Tel: 00-32-2-2309625
Fax: 00-32-2-2310447
Tlx: 046 24570 ICEP B

BRASIL

São Paulo

ICEP – Delegação no Brasil
Av. Paulista 2001 – 16^o Conjunto 1604/7
C. Postal 22045 – 01311 – 300 SÃO PAULO
Tel: 00-55-11-2888657 / 2888744
Fax: 00-55-11-2882877
Tlx: 038 1121637 ICEP BR

Rio de Janeiro

Consulado Geral de Portugal
Serviços Comerciais e de Turismo
Av. Presidente Vargas, 62 – 3^o
20071 RIO DE JANEIRO
Tel: 00-55-21-2338736
Fax: 00-55-21-2337424
Tlx: 21-22711

CABO VERDE

Embaixada de Portugal
ICEP – Delegação em Cabo Verde
Achada de Sto António – CP 160 – PRAIA
SANTIAGO – REPÚBLICA DE CABO VERDE
Tel: 00-238-615601
Fax: 00-238-612470
Tlx: 0993 6049 ICEP CV

DIRIGIR

CANADÁ**Toronto**

Consulate General of Portugal
Portuguese Trade and Tourism Commission
121 Richmond Street West, Suite 402
TORONTO ONT M5H 2 K1

Tel: 00-1-416-3636311 / 3630930 (Comércio e Investimento)

Fax: 00-1-416-3630875

Tlx: 021 0623612 TOR

Consulate General of Portugal
Portuguese Trade and Tourism Commission
60 Bloor Street West, Suite 1005
TORONTO ONT M4W 3B8

Tel: 00-1-416-9217376 (Turismo)

Fax: 00-1-416-9211353

Tlx: 06 524013 CTP CA

Montreal

Consulat Général du Portugal
Delegation Commerciale et du Tourisme du Portugal
500, Sherbrook Street West, Suite 940
MONTREAL QUE H3A3C6

Tel: 00-1-514-2821264

Fax: 00-1-514-4991450

Tlx: 021 05267312 ICEP MTL

COREIA DO SUL

Embassy of Portugal
Citicorp Center Building, 89-29, 2Ka Shinnun-To
Chongro-Ku – SEOUL

Tel: 00-82-2-7201476

Fax: 00-82-2-7388140

Tlx: 0801 23874

DINAMARCA

Det Portugisiske Handelsbureau/Turistafdelingen
Gammeltorv, 4 – 1457 KOBENHAVN K

Tel: 00-45-33127613 / 33127632 (Comércio e Investimento)

Tel: 00-45-33131200 / 33134362 (Turismo)

Fax: 00-45-33938885

Tlx: 055 22936 ICEP DK

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA**Nova Iorque**

Portuguese Trade Commission
590, Fifth Avenue, 3rd Floor
NEW YORK NY10036

Tel: 00-1-212-3544610 (Comércio e Investimento)

Fax: 00-1-212-5754737

Tlx: 023 640175 PGTO NY

Portuguese National Tourist Office

590, Fifth Avenue, 4rd Floor
NEW YORK NY10036

Tel: 00-1-212-3544403/4/5/6/7/8 (Turismo)

Fax: 00-1-212-5754737

Tlx: 234140 CTPA

Washington

Portuguese Trade and Tourism Office
1900 L Street NW – Suite 401
WASHINGTON DC 20006

Tel: 00-1-202-3318222

Fax: 00-1-202-3318236

Tlx: 023 284873 ICEP W UR

EGIPTO

Embassy of Portugal
Portuguese Trade Office
15 A, El Mansour Mohamed St. – Zamalek
CAIRO

Tel: 00-20-2-3417804

Fax: 00-20-2-3415483

Tlx: 091 20325 POREM UN

ESPAÑA**Madrid**

Oficina Comercial de Portugal
Paseo de la Castellana, 141 – 17º B
28046 MADRID

Tel: 00-34-1-5710442 / 5715968 (Comércio e Investimento)

Fax: 00-34-1-5711424

Tlx: 052 236181 ICEP E

Oficina de Turismo de Portugal

Gran Via, 27, 1º – 2813 MADRID

Tel: 00-34-1-5229354 / 5224408 (Turismo)

Fax: 00-34-1-5222382

Tlx: 27283 CTP E

Barcelona

Oficina de Comercio y Turismo de Portugal
Calle Bruch, 50 – 4º – 3º
08010 BARCELONA

Tel: 00-34-3-3014416 / 3014512 / 3014562

Fax: 00-34-3-3185068

Tlx: 052 99607 ICEP E

Vigo

Oficina de Comercio y Turismo de Portugal
Calle Uruguay, 8 – Edificio El Dorado – 3º
36201 VIGO

Tel: 00-34-86-433611 / 437036

Fax: 00-34-86-437350

Tlx: 052 83513 ICEP E

Sevilha

Oficina de Comercio y Turismo de Portugal
Edificio Presidente, Portal B-1/Asuncion, 84 – 11º D
– 41011 SEVILHA

Tel: 00-34-54-284910 / 284836 / 284644

Fax: 00-34-54-284793

FINLÂNDIA

Portugalin Kauppa-ja Matkailuřimisto
Runeberginkatu, 29 a 16
00100 HELSINKI
Tel: 00-358-0-496280 / 496106
Fax: 00-358-0-408227
Tlx: 057 122279 ICEP SF

FRANÇA**Paris**

Office Commercial et du Tourisme du Portugal
135, Boulevard Haussman – 75008 PARIS
Tel: 00-33-1-42562563 (Comercio e Investimento)
Fax: 00-33-1-42893074
Tlx: 042 644594 ICEP F
Office Commercial et du Tourisme du Portugal
7, Rue Scribe – 75009 PARIS
Tel: 00-33-1-47425557 / 47425264 / 47425310
(Turismo)
Fax: 00-33-1-42660689
Tlx: 220550 / 282274

HOLANDA**Haia**

Portuguese Ambassade Handelsadeling
Paul Gabriel Straat, 70 – 2596 VG DEN HAAG
Tel: 00-31-70-3264371 (Comercio e Investimento)
Fax: 00-31-70-3280025
Tlx: 044 34132 ICEP NL

Amesterdão

Portuges Nationaal Verkeersbureau
Stadhouderskade, 57
1072 AC AMESTERDAM
Tel: 00-31-20-6750301 / 6754387 (Turismo)
Fax: 00-31-20-6752191
Tlx: 10308

HUNGRIA

Portugal Kereskedelmi Intezet
Kelenhegyi u. 46 B – H – BUDAPEST XI
Tel: 00-36-1-1868907
Fax: 00-36-1-1868907
Tlx: 061 226509 ou 222380 PORT H

IRÃO

Embassy of Portugal
Commercial Section
P.O. Box 14155 – 1731 – TEHRAN
Tel: 00-98-21-681380 / 8880957 / 8880958
Fax: 00-98-21-687834
Tlx: 212588 LUSA IR

IRLÂNDIA

Embassy of Portugal
Portuguese Trade Office
Knocksinna House, Knocksinna Foxrock
DUBLIN 18
Tel: 00-353-1-2896852
Fax: 00-353-1-2896852
Tlx: 0500 30777 PORT EL

ITÁLIA**Milão**

Ufficio Turistico del Portogallo
Via Gonzaga, 2 – 20123 MILANO
Tel: 00-39-2-866678 / 866112 (Turismo)
Fax: 00-39-2-865660
Tlx: 330801
Ufficio Commerciale e Turistico del Portogallo
Piazzale Giovanni de Agostini, 3
20146 MILANO
Tel: 00-39-2-48952656 (Comercio e Investimento)
Fax: 00-39-2-4122893
Tlx: 043321280 ICEP MI

Roma

Ufficio Commerciale e Turistico del Portogallo
Via Flaminia, 56 – 00196 ROMA
Tel: 00-39-6-3203443 / 3225284 / 3220691
Fax: 00-39-6-3613163
Tlx: 043 626331 ICEP RO I

JAPÃO

Regency Shinsaka, 201 – AKASAKA 8-5-8 MINATC
-KU – TOKIO 107
Tel: 00-81-3-34707162 / 54744400
Fax: 00-81-3-34707164
Tlx: 072 24151 ICEP J

MACAU

Rua de Santa Clara, 1 - 3 - Edifício Chong Kin, 12º A
MACAU
Tel: 00-853-511847 / 511848
Fax: 00-853-511848
Tlx: 0808 88669 ICEP OM

MARROCOS

Embassade du Portugal
Office Commercial et du Tourisme du Portugal
5, Rue Thani Landaouar, Souissi – B Postale 5050
Souissi – RABAT
Tel: 00-212-7-752472
Fax: 00-212-7-756686
Tlx: 0407 36349 ICEP RAB

DIRIGIR

MOÇAMBIQUE

Embaixada de Portugal
Serviços Comerciais e de Turismo
Av. Julyus Nyerere, 720-C. Postal 4696 – MAPUTO
REPÚBLICA POPULAR DE MOÇAMBIQUE
Tel: 00-258-1-490523 / 490319
Fax: 00-258-1-490203
Tlx: 0992 6574 EXPOR MO

NORUEGA

Portugals Handelskontor
Nedre Slottsgate, 13 – III – N – 0157 OSLO
Tel: 00-47-2-22413608 / 22413436
Fax: 00-47-2-22424357
Tlx: 056 19220 ICEP N

PAQUISTÃO

Embassy of Portugal
Portuguese Trade Office
40, A. Khayaban - IQBAL, F-7/2
ISLAMABAD
Tel: 00-92-51-823395 / 828789
Fax: 00-92-51-820451
Tlx: 082 5721 PORTE PK

POLÓNIA

Przedstawicielsto Handlowe i Turystyczne
Rep. Portugalskiej
Ulica Swietokrzyska, 30 – Ap. 149
00 – 116 WARSZAWA
Tel: 00-48-22-249511 / 249311
Fax: 00-48-22-39120806
Tlx: 063 814330 ICEP PL

REINO UNIDO

Portuguese Government Trade Office
4th Floor, 22 – 25A Sackville Street
LONDON W1X 1DE
Tel: 00-44-71-4941517 (Comércio e Investimento)
Fax: 00-44-71-4941508
Tlx: 051 918089 ICEP G
Portuguese National Tourist Office
22 – 25A Sackville Street
LONDON W1X 1DE
Tel: 00-44-71-4941441 (Turismo)
Fax: 00-44-71-4941868
Tlx: 265653 PORTUG G

REPÚBLICA CHECA

Obchodni Zastupitelsti Velvyslanectvi Portugalska
Bubenska, 3 – 1700 PRAHA
Tel: 00-42-2-802188
Fax: 00-42-2-802624
Tlx: 066 121354 LUSA C

RÚSSIA

Predstavitelstvo Portugalli Po Torgovle i Turizmu
Botanitcheski Pereulok, 1 – MOSKOW
Tel: 00-7-095-2889500
Fax: 00-7-095-9563173
Tlx: 064 413254 ICEP PO SU

SUÉCIA

Portugals Handels-och Turistbyra
Birger Jarlsgatan, 18 – 2 TR
11434 STOCKHOLM
Tel: 00-46-8-6670615 / 6782140 (Comércio e Investimento)
Tel: 00-46-8-6788822 (Turismo)
Fax: 00-46-8-6607672 / 6787313
Tlx: 054 17414 ICEP S

SUIÇA

Portugiesisches Verkhersamt und Handelsdelegation
Badenerstrasse, 15 – 8004 ZURICH
Tel: 00-41-1-2410300 / 2410309 (Comércio e Investimento)
Tel: 00-41-1-2410001 / 2410005 (Turismo)
Fax: 00-41-1-2410012
Tlx: 814055

URUGUAI

Embajada de Portugal
Oficina Comercial de Portugal
Avenida Dr. Francisco Soca, 1128 - Apart. 701
11300 MONTEVIDEO
Tel: 00-598-2-784061 / 796456
Tlx: 0322 2318

VENEZUELA

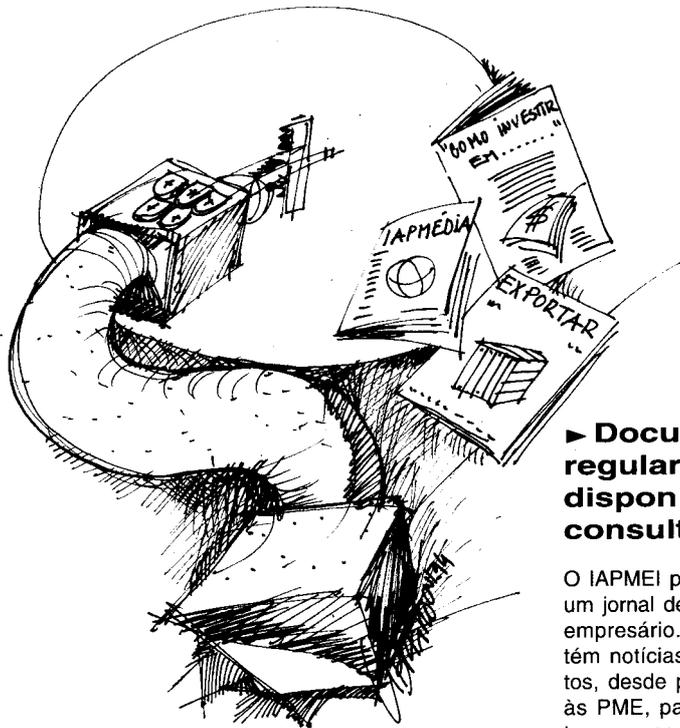
Embajada de Portugal
Oficina Comercial de Portugal
Av. Del Empalme – Edif. Fedecameras, Piso 1 U. El Bosque Ap. 1748 – 1010 – A CARACAS
Tel: 00-58-2-7312042 / 7310539
Fax: 00-58-2-7310543
Tlx: 031 21530 LUSIT

ZIMBABWE

Embassy of Portugal
Portuguese Trade Commission
10, Samora Machel Ave. – P.O. Box 410
HARARE
Tel: 00-263-4-725107
Fax: 00-263-4-722291
Tlx: 24714 ZW

• IAPMEI

Rua Rodrigo da Fonseca, 73
1297 LISBOA CODEX
Tel: 386 29 35 • Fax: 386 31 61



► **Documentação
regularmente
disponível para
consulta das PME**

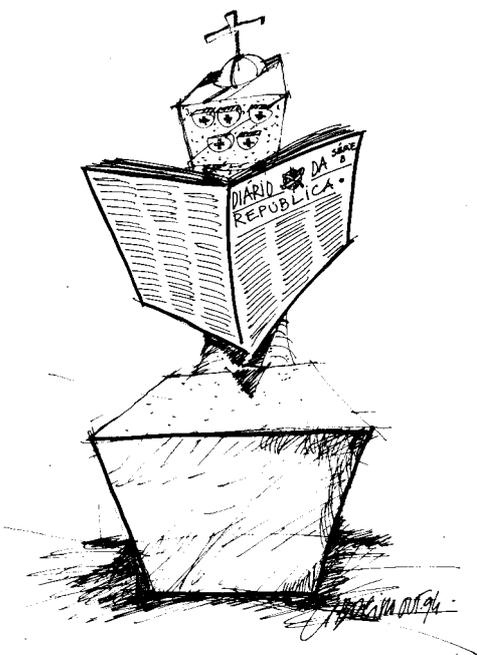
O IAPMEI publica mensalmente um jornal de informação para o empresário. O *IAPMÉDIA* contém notícias de diversos âmbitos, desde programas de apoio às PME, passando por encontros que se realizam, a pedidos de cooperação internacional.

Faz ainda uma breve passagem por fiscalidade e pela economia nacional dando os indicadores conjunturais.

O ICEP edita todos os meses a revista *EXPORTAR*, que proporciona informação sobre os mercados nacionais e internacionais, indicando pistas para o investimento.

COMO INVESTIR EM ... é uma publicação regular do ICEP que, dando uma panorâmica geral de um país, permite o seu melhor conhecimento aos empresários interessados em internacionalizarem a sua empresa nele. São já vários os países tratados nesta publicação: Espanha, França, Reino Unido, Hungria, Alemanha, Marrocos, Cabo Verde, Bélgica. Está em preparação, para sair em Novembro, "Como investir nos Estados Unidos da América". A par da edição destas publicações o ICEP organiza seminários subordinados ao mesmo tema.

DIRIGIR



► Legislação e documentação de apoio Quadro de legislação do PEDIP II

Legislação de Carácter Geral

0.0 – Resolução do Conselho de Ministros nº 75/93, *DR* nº 304/94, I série B, de 31/12/93

• Prevê a continuidade do cargo de Gestor do Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP).

0.1 – Decreto-Lei nº 177/94, *DR* nº 146/94, I série A, de 27/06/94

• Cria o Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa (PEDIP II).

0.2 – Resolução do Conselho de Ministros nº 50/93, *DR* nº 150/94, I série B, de 01/07/94

• Define e caracteriza os Sistemas de Incentivos e Regimes de Apoio integrados no PEDIP II.

0.3 – Despacho nº 67/94 do Ministério do Planeamento e Ordenamento do Território

• Define as regras de aprovação dos projectos de investimento candidatos a apoios do FEDER.

0.4 – Despacho Conjunto (IIDD02) dos Ministérios da Indústria e Energia e do Emprego e da Segurança Social, *DR* nº 174/94, II série, de 29/07/94

• Define o regime de apoios do Fundo Social Europeu a conceder no quadro do PEDIP II.

0.5 – Despacho nº 73/94 (IIDD04) do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, II série, de 29/07/94

• Define os requisitos de qualidade pós-projecto que os promotores devem cumprir nos projectos industriais candidatos aos Sistemas de Incentivos da responsabilidade do Ministério da Indústria e Energia, nomeadamente o PEDIP II.

0.6 – Despacho conjunto A-29/94-XII dos Ministérios das Finanças e da Indústria e Energia, *DR* nº 132/94, II série, de 08/06/94

• Concurso de pré-selecção de empresas para adjudicação das auditorias técnico-financeiras no âmbito do "sistema de fiscalização e controlo" do PEDIP II.

0.7 – Despacho nº 52/94 do Ministério do Planeamento e Administração do Território, *DR* nº 123/94, II série, de 27/05/94

• Define a forma de publicação das acções que beneficiem de contribuições financeiras no âmbito do FEDER.

0.8 – Despacho nº 53/94 do Ministério do Planeamento e Administração do Território, *DR* nº 123/94, II série, de 27/05/94

- Define a forma de publicação das acções que beneficiem do Fundo de Coesão/Instrumento Financeiro de Coesão.

0.9 – Resolução do Conselho de Ministros nº 33-A/94, *DR* nº 114/94, I série B, de 17/05/94

- Estabelece medidas para a intervenção no Vale do Ave, em diversos domínios, com relevo para a indústria através da atribuição de majorações no âmbito do PEDIP II e utilização do RETEX como instrumento preferencial da diversificação industrial.

- Altera o Gabinete de Operação Integrada de Desenvolvimento do Vale do Ave criado pelo nº 4 da Resolução do Conselho de Ministros, nº 43/90 de 27/09/90.

SINDEPEDIP

1.0 – Despacho Normativo nº 545/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

- Regulamenta o Sistema de Incentivos a Estratégias de Empresas Industriais – SINDEPEDIP.

1.0.1 – Despacho conjunto dos Ministérios da Indústria e Energia e do Ambiente e Recursos Naturais (IIDD03), *DR* nº 183/94 II série, de 29/07/94

- Estabelece a obrigatoriedade, para as empresas cujos projectos constem do anexo I do Decreto-Lei nº 186/90 de 06/06, das candidaturas ao SINDEPEDIP incluírem uma análise dos aspectos ambientais de acordo com os critérios definidos no diploma.

1.0.2 – Despacho conjunto (IIDG0101) dos Ministérios da Agricultura e da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, II série, de 29/07/94

- Alarga o âmbito de apoio do SINDEPEDIP aos investimentos respeitantes às indústrias agrícolas e silvícolas, com excepção dos investimentos produtivos relativos às CAE referidas no anexo do Despacho.

1.1 – Despacho Normativo nº 546/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

- Regulamenta o Regime de Apoio à Avaliação Empresarial.

1.2 – Despacho Normativo nº 567/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

- Regulamenta o Regime de Apoio à Investigação e Desenvolvimento.

1.2.1 – Despacho Normativo nº 567/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

- Estabelece as normas relativas aos pequenos projectos de I&DT, quando envolvam subcontratações a entidades do sistema científico e tecnológico.

1.3 – Despacho Normativo nº 548/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

- Regulamenta o Regime de Apoio à Realização de Estratégias Empresariais Integradas.

1.3.1 – Despacho Normativo nº 568/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

- Fixa, para o ano de 1994, o parâmetro de referência R a considerar na determinação da valia industrial de projectos de investimento.

1.4 – Despacho Normativo nº 549/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

- Regulamenta o Regime de Apoio a PME de menor dimensão.

1.5 – Despacho Normativo nº 550/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

- Regulamenta o Regime de Apoio à Promoção da Qualidade Industrial.

1.6 – Despacho Normativo nº 551/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

- Regulamenta o Regime de Apoio à Utilização do Sistema de Propriedade Industrial.

DIRIGIR

1.7 – Despacho Normativo nº 552/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Regime de Apoio à Adesão ao Mercado de Capitais.

1.7.1 – Despacho Normativo nº 569/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Define os termos em que o processo de auditoria financeira e de qualificação de risco deverão ser efectuados.

1.8 – Despacho Normativo nº 553/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Regime de Apoio à Produtividade e Demonstração Ambiental.

1.9 – Despacho Normativo nº 554/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Regime de Apoio à Cooperação Interempresas.

SINFRAPEDIP

2.0 – Despacho Normativo nº 555/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Sistema de Incentivos à Consolidação das Infraestruturas Tecnológicas e da Qualidade – SINFRAPEDIP.

2.1 – Despacho Normativo nº 556/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Regime de Apoio à Consolidação das Infraestruturas Tecnológicas.

2.2 – Despacho Normativo nº 557/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Regime de Apoio à Consolidação das Infraestruturas da Qualidade Industrial.

SINAIPEDIP

3.0 – Despacho Normativo nº 558/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Sistema de Incentivos aos Serviços de Apoio à Indústria – SINAIPEDIP.

3.1 – Despacho Normativo nº 559/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Regime de Apoio às Estruturas Associativas.

3.2 – Despacho Normativo nº 560/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Regime de Apoio a Entidades de Assistência Técnica.

SINFEPEDIP

4.0 – Despacho Normativo nº 562/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Sistema de Incentivos à Engenharia Financeira para Apoio às Empresas – SINFEPEDIP.

4.1 – Despacho Normativo nº 563/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Regime de Apoio à Dinamização do Capital de Risco.

4.1.1 – Despacho Normativo nº 570/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Define os critérios de selecção a aplicar ao Plano de Acção do Regime de Apoio à Dinamização do Capital de Risco.

4.1.2 – Despacho Normativo nº 571/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Fixa o limite máximo da intervenção das sociedades de capital de risco.

4.2 – Despacho Normativo nº 564/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Regime de Apoio ao Fomento de Obrigações Participantes.

4.3 – Despacho Normativo nº 565/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Regime de Apoio à Dinamização do Cauçionamento Mútuo.

4.4 – Despacho Normativo nº 566/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Regime de Apoio aos Fundos de Gestão de Património Imobiliário.

SINETPEDIP

5.0 – Despacho Normativo nº 561/94 do Ministério da Indústria e Energia, *DR* nº 174/94, I série B, de 29/07/94

• Regulamenta o Sistema de Incentivos à Consolidação de Escolas Tecnológicas – SINETPEDIP.

Quadro de Legislação dos Apoios e Incentivos

FRIE – Reforço dos capitais próprios

Decreto-Lei 229-C/88, de 4 de Julho

Decreto-Lei 187/91, de 17 de Maio

Decreto-Lei 433/91, de 7 de Novembro

NIDE – Novo instrumento de desenvolvimento da exportação e linhas de crédito protocoladas

Decreto-Lei 324/84, de 9 de Outubro

Protocolos assinados entre o ICEP e várias instituições financeiras

FCE – Fundo para a cooperação económica

Despacho conjunto SET/SENEC de 20/05/92

(*DR* nº 126, II Série, de 01/06/92)

Decreto-Lei 162/91, de 4 de Maio

Seguro de Investimento

Decreto-Lei 273/86, de 4 de Setembro

Portaria 181/91, de 4 de Março

Portaria 182/91, de 4 de Março

Publicação *Comércio Internacional*, editada pelo ICEP

Incentivos Fiscais

Decreto-Lei 289/92, de 26 de Dezembro

Portaria 1240/92, de 31 de Dezembro

IAPE

Portaria 275/83, de 11 de Março

Despacho DI-1493/86, de 9/9/86 do SECE

Decreto-Lei 117/87, de 14 de Março

Despacho DI-285/87, de 16/11/87 do SECE

Despacho DI- 1274/88 de 19/10/88 do SECE

Incentivos FCE

Decreto-Lei 162/91, de 4 de Maio

Despacho conjunto SET/SENEC de 20/05/92

(*DR* nº 126, II série, de 01/06/92)

Isabel Trindade
Jornalista

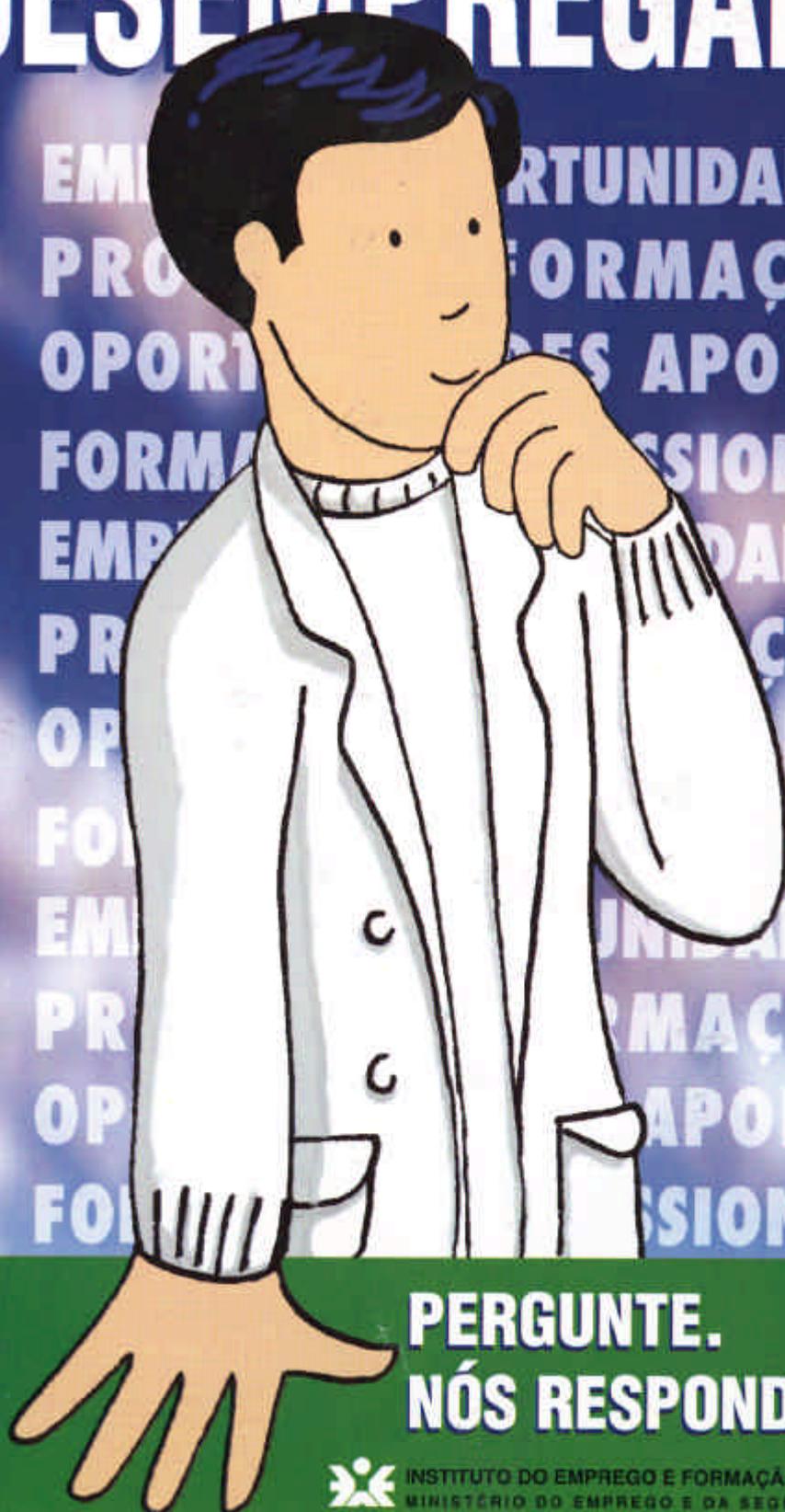
DIRIGIR



GLOBALIZAÇÃO: APOIOS E INCENTIVOS

SEPARATA

DESEMPREGADO?



EMPREGO OPORTUNIDADES
PROFISSIONAL FORMAÇÃO
OPORTUNIDADES APOIOS
FORMAÇÃO PROFISSIONAL
EMPREGO OPORTUNIDADES
PROFISSIONAL FORMAÇÃO
OPORTUNIDADES APOIOS
FORMAÇÃO PROFISSIONAL
EMPREGO OPORTUNIDADES
PROFISSIONAL FORMAÇÃO
OPORTUNIDADES APOIOS
FORMAÇÃO PROFISSIONAL

**PERGUNTE.
NÓS RESPONDEMOS.**



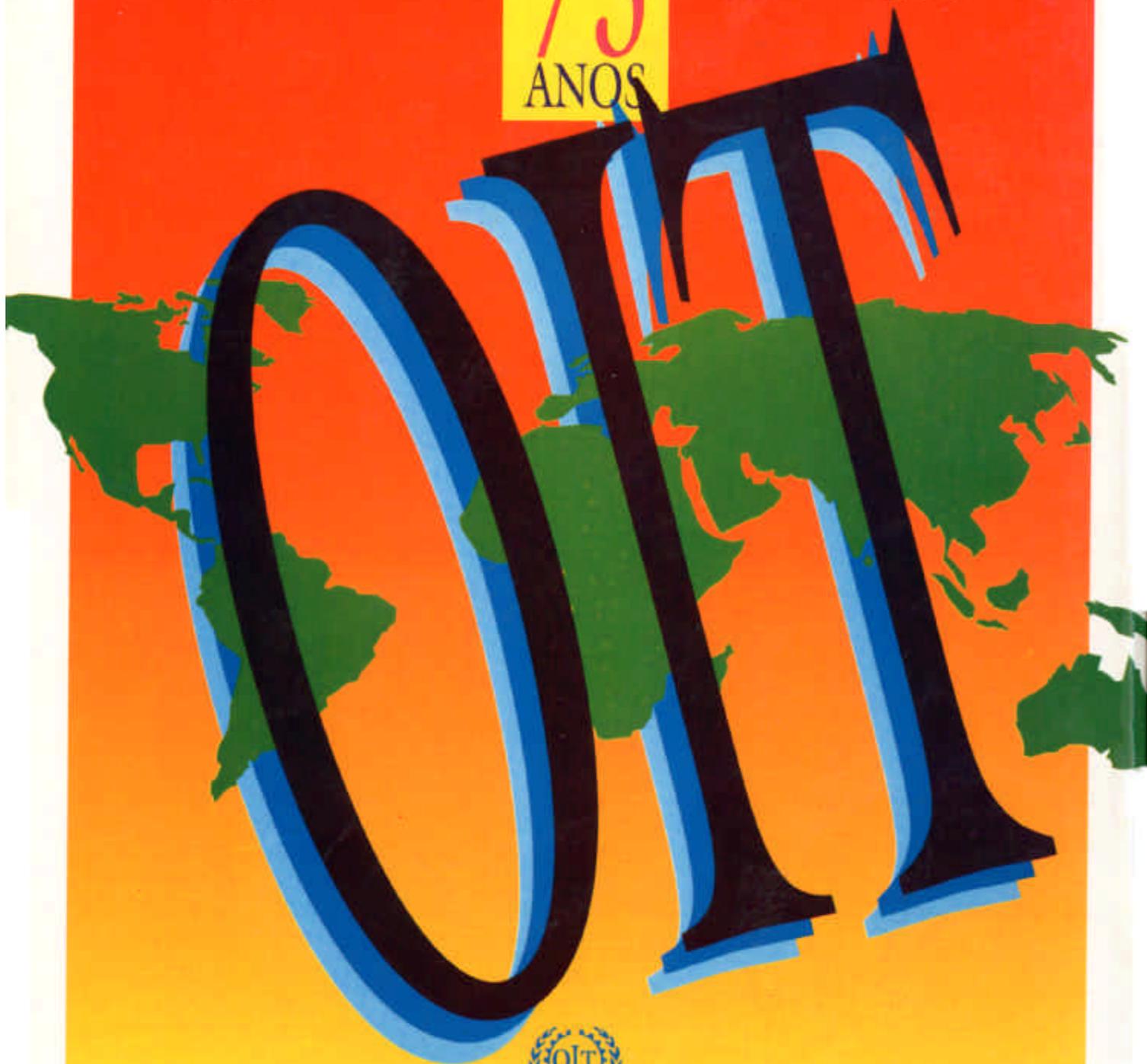
INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

CONTACTE OS CENTROS DE EMPREGO

1919

75
ANOS

1994



ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

Small vertical text on the right edge of the poster.