

SET. OUT. 00 • Bimestral • 500,00

ISSN 0871-7354

69

# DIRIGIR

*revista para chefias*

*Comércio  
Sem Fronteiras*

SEPARATA

*QCA III  
Apoios ao Pequeno  
Comércio*



COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
Ministério do Trabalho e da Solidariedade



### Parecer Relativo ao Tratamento de Resíduos Industriais Perigosos – Comissão Científica Independente (I Volume)

Com esta publicação, a *Principia* disponibiliza ao grande público o texto integral do documento que a Comissão Científica Independente de Controlo e Fiscalização Ambiental da Co-Incineração elaborou sobre a polémica e muito fúda questão do tratamento de resíduos industriais perigosos. Eis, pois, o documento incontornável que importa conhecer para melhor poder abordar e debater este problema de tão grande relevância no âmbito da política ambiental em Portugal e que respecta, no fundo, à futura qualidade de vida de todos nós.

**Autores: Sebastião Formosinho • Casimiro Pio  
Henrique Barros • José Cavalheiro**

**3.350\$00  
16.71€**



### Parecer Relativo ao Tratamento de Resíduos Industriais Perigosos – Comissão Científica Independente (II Volume)

Na sequência do estudo anteriormente apresentado pela Comissão Científica Independente, neste segundo volume do *Parecer Relativo ao Tratamento de Resíduos Industriais Perigosos* a Comissão apresenta os estudos requeridos pela Assembleia da República (Lei 20/2000, de 10 de Agosto): critério de periculosidade, caracterização, tratamento e valorização dos resíduos, bem como os impactos na saúde pública causados pela poluição de resíduos perigosos e seus processos de tratamento. Em particular, é apresentado o relatório do Grupo de Trabalho Médica, especialmente construído para este efeito, sobre "o impacto sobre a saúde pública dos processos de queima de resíduos industriais perigosos".

**Autores: Sebastião Formosinho • Casimiro Pio  
Henrique Barros • José Cavalheiro**

**1.800\$00  
8.98€**



### História do Crédito ao Consumo

Essencialmente motivado pelo renovado interesse suscitado pelo tema do totalitarismo, designadamente pelas suas ligações históricas ao pensamento político e pelas formas que [...] pode apresentar na moderna sociedade democrática europeia, Paulo Otero produziu um texto de grande interesse e actualidade que se propõe reflectir sobre duas questões fundamentais: «Será que o totalitarismo é uma inovação do século XX?» e «Será o totalitarismo um legado para o século XXI?». O semáforo de resposta a estas questões, no dizer do próprio autor, não se dirige exclusivamente a juristas ou universitários, achando por resultar num texto cativante e actual para o público em geral que, em torno de temas como as origens do totalitarismo, a sua relação com outras ideologias ao longo da História e as suas múltiplas manifestações na democracia dos nossos dias (na técnica, na ciência, na medicina e na genética, nos meios de comunicação social, na política...), nos leva a reflectir sobre «o desafio em aberto que nos coloca, ainda hoje, a cultura totalitária».

**Autores: Rosa-Maria Gelpi • François Julien-Labruyère  
Apóio: Fondation Cetelem**

**2.850\$00  
14.22€**

TÍTULOS	AUTOR	PREÇO (com IVA)	QTD.
Parecer Relativo ao Tratamento de Resíduos Industriais Perigosos (I vol.)	Vários	3 350\$00	
Parecer Relativo ao Tratamento de Resíduos Industriais Perigosos (II vol.)	Vários	1 800\$00	
História do Crédito ao Consumo	Rosa-Maria Gelpi e F. Julien-Labruyère	2 850\$00	
Satisfação do Consumidor – O caso da televisão por cabo em Portugal	José Nascimento	2 900\$00	
Democracia Totalitária	Paulo Otero	3 900\$00	
Portugal European Story	Inst. Estudos Estratégicos Internacionais	2 835\$00	
Verdes são também os Direitos do Homem	Vasco Pereira da Silva	1 200\$00	

Autorizo débito no meu cartão.  
 Visa  Master/Eurocard  
 Nº          
 CVV (dígitos no verso do cartão)     
 Valor da transacção: \_\_\_\_\_ \$00  
 Validade do cartão: \_\_\_\_/\_\_\_\_ Data de Encomenda: \_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Assinatura: \_\_\_\_\_

Junto cheque nº: \_\_\_\_\_  
 sobre o banco \_\_\_\_\_  
 no valor de \_\_\_\_\_ escudos, à ordem de  
 Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

Pelo que me seja enviado à cobrança (números 70000 e os prates de correio)

Nome: \_\_\_\_\_  
 Morada: \_\_\_\_\_  
 Código Postal: \_\_\_\_\_ Localidade: \_\_\_\_\_  
 Nº de contribuinte: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_  
 Profissão: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Principia



**Encomendas para:**  
 Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.  
 Avenida Marques Leal, 21, 2º  
 2765-495 S. João do Estoril - Portugal  
 Telefone: (351) 21 467 87 10 - Fax: (351) 21 467 87 19  
 E-mail: encomendas@principia.pt  
 URI: <http://www.principia.pt>

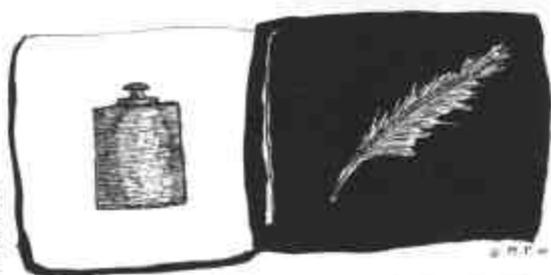
# SUMÁRIO

EDITORIAL	2
DESTAQUE A União Europeia e a Organização Mundial do Comércio <i>Nuno de Oliveira Pinto</i>	3
Sabia que...	7
Os documentos dos nossos dias <i>Sandra Pires</i>	8
HISTÓRIA E CULTURA Marco Polo existiu? <i>João Godinho Soares</i>	15
GESTÃO O calçado além fronteiras <i>Sandra Pires</i>	24
	28 Sabia que...
	29 O homem uno <i>José Coelho Martins</i>
	TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO
	37 As acções e o seu valor <i>J. M. Marques Apolinário</i>
	41 Disse sobre gestão
	EUROFLASH 42
O SENTIDO DA ESPERANÇA Valha-nos Deus! <i>José Vicente Ferreira</i>	43
DESENVOLVIMENTO PESSOAL Como e porquê se aprende <i>Alice Cardoso</i>	48
BREVES	54
LIVROS A LER	55
SOCIEDADE E COMUNICAÇÃO Pontes para o futuro <i>Albano Pereira</i>	57

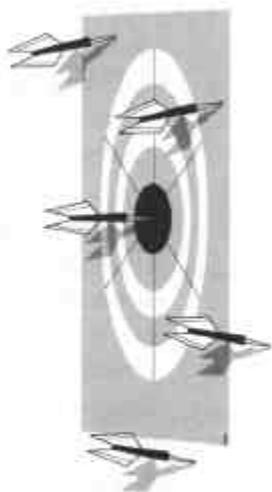


FOTO: JORGE BARRÓS

O HOMEM UNO



© P.T. 88



COMO E PORQUE SE APRENDE

COLABORADORES: ALBANO PEREIRA, ALICE CARDOSO, JOÃO GODINHO SOARES, JOSÉ COELHO MARTINS, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, JOSÉ VICENTE FERREIRA, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, SANDRA PIRES. REVISÃO TIPOGRÁFICA: LAURINDA BRANDÃO. CAPA: FOTO DE JORGE BARRÓS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: P4 - NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SÉRGIO REBELO. GRÁFICOS: NUNO GASPAR. MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES, S.A.

## FICHA TÉCNICA

### PROPRIEDADE

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional

### DIRECTOR:

Adelino Palma

### COORDENADORA:

Lidia Spencer Branco

### CONSELHO EDITORIAL:

Adelino Palma

Elizabeth Miranda

Henrique Mota

João Palmeiro

Lidia Spencer Branco

Madalena Avillez

J. M. Marques Apolinário

J. Vicente Ferreira

### APOIO ADMINISTRATIVO:

Ana Maria Varela

Isabel Alexandra Tavares

### REDACÇÃO E ASSINATURAS:

Departamento

de Formação Profissional

Direcção das Revistas

Tel.: 21 868 29 67

Ext.: 2652, 2719

Fax: 21 868 19 82

Apartado 8236

1803 LISBOA CODEX

E-mail: [dirgir@iefp.pt](mailto:dirgir@iefp.pt)

### EDIÇÃO:

Gabinete de Comunicação

### PERIODICIDADE:

6 números/ano

### TIRAGEM:

21 000 exemplares

### CONDIÇÕES DE ASSINATURA:

Enviar carta com nome completo,

data de nascimento, morada,

função profissional, empresa

onde trabalha e respectiva área

de actividade, ao Apartado

8236-1803 LISBOA CODEX.

### NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são

de exclusiva responsabilidade

dos autores, não coincidindo

necessariamente com as opiniões

da Comissão Executiva do IEFP.

É permitida a reprodução

dos artigos publicados, para fins

não comerciais, desde que indicada

a fonte e informada a Revista.

## EDITORIAL

**N**um dos números anteriores da DIRIGIR apresentámos um conjunto de artigos subordinados ao tema do “Comércio” dando, no entanto, um enfoque especial à perspectiva dos consumidores — evolução operada nos seus comportamentos, direitos que os protegem, limites éticos que devem respeitar, etc. Porque as relações comerciais não só vão continuando a assumir importância crescente nas economias modernas e, particularmente, na nossa, graças sobretudo às estimulações publicitárias e às facilidades de acesso ao crédito e também porque essas relações têm vindo a ganhar novos contornos por força da utilização das novas tecnologias, resolvemos voltar a este tema mas abordando-o agora do lado de quem tem produtos ou serviços para transaccionar.

Embora o acesso à informação seja agora mais amplo do que nunca nem sempre a que está disponível nos faculta aquilo que pretendemos saber e, por isso, seleccionámos para esta edição alguns artigos que se nos afiguram de grande interesse prático para os nossos leitores.

Neles encontrarão os leitores informações várias e muito precisas, nomeadamente sobre os seguintes pontos:

- Incentivos de que poderá beneficiar o pequeno comércio, no âmbito do Programa Operacional da Economia, do III Quadro Comunitário de Apoio (2000 a 2006).
- Documentos essenciais que são hoje em dia utilizados nas trocas comerciais entre os países comunitários e extra-comunitários.
- Papel da Organização Mundial do Comércio e o seu sistema multilateral de regulação de conflitos relativos ao comércio internacional.
- Exemplo prático da internacionalização da indústria do calçado.
- O comércio das acções — natureza, valor e direitos que confere aos seus detentores.

Porque se pretende que esta revista, para além de um instrumento de apoio ao quotidiano profissional, seja também um meio de valorização pessoal de quem a lê, incluímos ainda, entre outros, um texto de cariz histórico sobre a evolução do comércio, desde as trocas directas e o posterior aparecimento da moeda nas suas diferentes formas até ao dinheiro virtual e o comércio electrónico, e um outro onde se enaltece o sentido da ética e se defende o primado dos valores sobre os interesses económico-financeiros, como princípios essenciais que devem nortear o comportamento humano nas suas diferentes manifestações.

*Adelino J. Salgueiro*

# *A União Europeia...*



## *... e a Organização Mundial do Comércio*

•  
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário; Auditor; Consultor de Empresas*

○

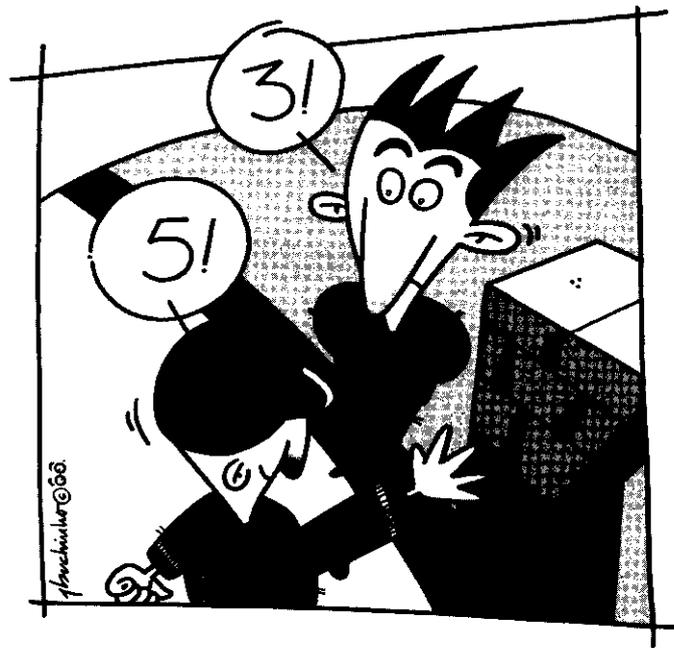
Embora a Organização Mundial do Comércio (OMC) só tenha sido criada em meados dos anos 90, o sistema multilateral em que se baseia é bastante anterior, tendo os direitos aduaneiros e outros obstáculos ao comércio sido progressivamente suprimidos durante os últimos 50 anos, ao longo de oito rondas distintas de negociações internacionais, no âmbito do Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio (GATT).



A União Europeia desempenhou um papel de relevo nos oito anos de negociações que levaram à constituição, em 1 de Janeiro de 1995, da Organização Mundial do Comércio. O novo organismo reflecte, aliás, em grande medida, a convicção da própria União Europeia de que as regras multilaterais, acordadas por consenso, ao incentivarem e garantirem a liberalização do comércio internacional, podem e devem contribuir, também, para o desenvolvimento económico dos seus membros. O processo de adesão à Organização Mundial do Comércio pressupõe o cumprimento, por parte dos países candidatos, de determinados requisitos básicos, nomeadamente a existência de um regime liberal de comércio e investimento que garanta o acesso ao mercado, a liberalização do sector dos serviços, a protecção dos direitos de propriedade intelectual, a existência de sistemas de certificação e de harmonização de normas e regimes aduaneiros eficazes nas fronteiras nacionais.

## *Sistema Multilateral de Regulação de Conflitos*

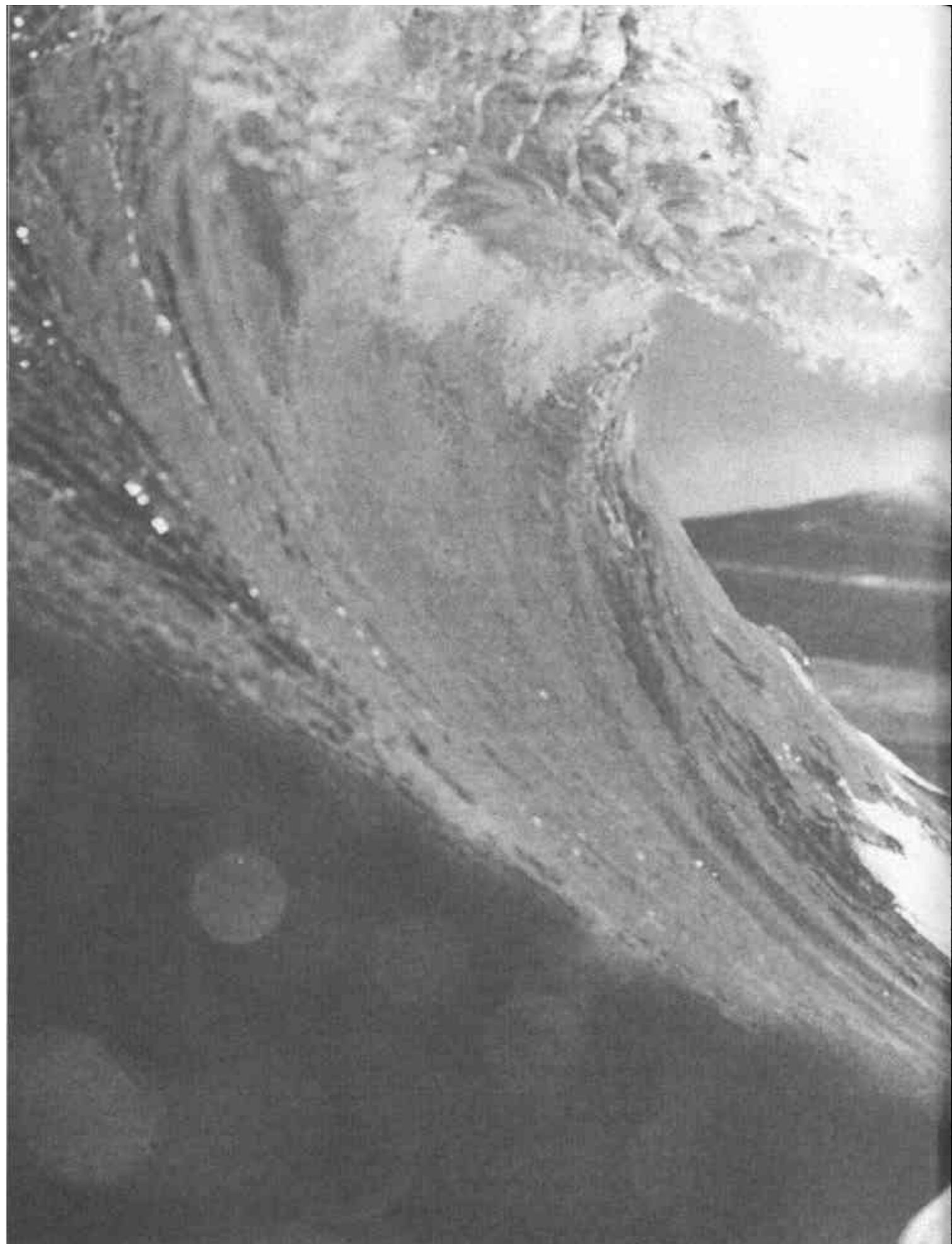
No entanto, o estabelecimento de normas internacionais poderá, por si só, não ser suficiente se não forem igualmente definidos mecanismos para a prevenção e regulação de conflitos que venham, eventualmente, a ocorrer. A Organização Mundial do Comércio dispõe de um sistema que poderá ser desencadeado por qualquer país membro que considere que as regras estejam a ser violadas. A União Europeia tem defendido a utilização deste mecanismo multilateral sempre que sejam detectadas infracções, em detrimento de acções unilaterais levadas a cabo individualmente por cada país.



Durante as negociações que levaram à constituição da Organização Mundial do Comércio, a União Europeia procurou assegurar que o sistema abrangesse todos os litígios ocorridos no âmbito de qualquer dos acordos celebrados no quadro da Organização Mundial do Comércio, para que a sua aplicação fosse obrigatória e para que nenhum país pudesse impedir a investigação de qualquer caso considerado suspeito. Sempre que possível, os litígios são resolvidos por acordo extrajudicial. Cerca de um quarto dos casos têm sido solucionados desta forma, o que demonstra o carácter dissuasivo do novo mecanismo da Organização Mundial do Comércio. Contudo, se este falhar é instituído um painel de peritos para examinar os factos em causa, dispondo de um ano para proferir uma decisão.

As regras sobre o comércio internacional incorporadas na OMC foram substancialmente reforçadas com a conclusão satisfatória do Uruguay Round, em 1994. As sucessivas rondas de negociação do GATT implementaram diversas medidas destinadas a promover a transparência, a não discriminação e o acesso mútuo aos mercados nacionais.

A União Europeia tem vindo, entretanto, a defender a necessidade de se estabelecer, no âmbito da Organização Mundial do Comércio, um quadro internacional de regras de concorrência. O principal objectivo desta medida seria não só o de assegurar a adopção por parte de todos os países membros da OMC de legislação nacional em matéria de regras concorrência, como, também, incentivar a criação de estruturas que possam garantir o seu efectivo e cabal cumprimento.



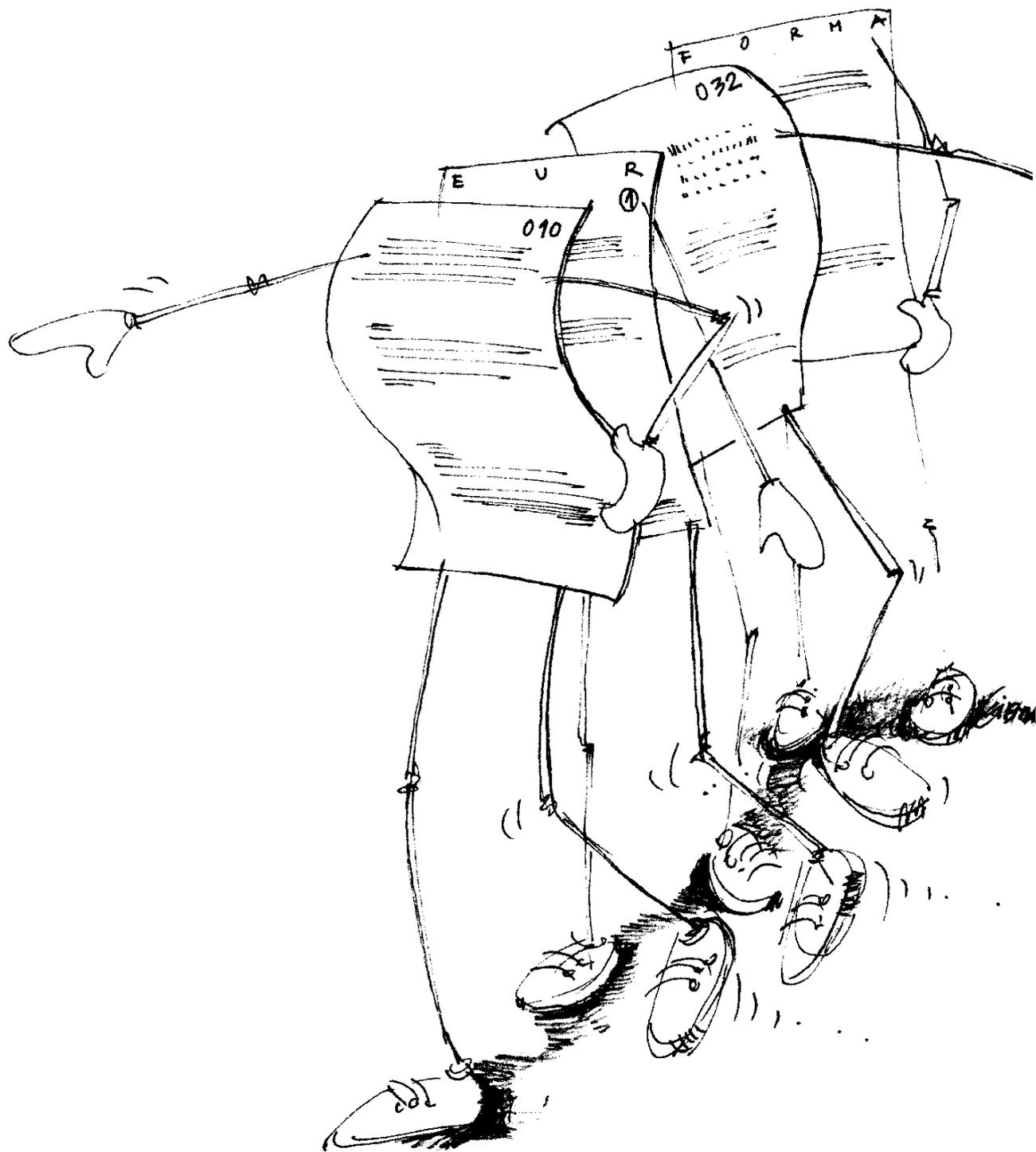
# *O Nascimento da Moeda*

Nos primórdios do dinheiro, os metais utilizados — ouro, prata, cobre, bronze ou ferro — apareciam nas transacções sob diversas formas — em barras, rodelas, anéis ou mesmo em pó —, o que obrigava a um grande cuidado na verificação da sua qualidade e quantidade. Para facilitar esta penosa tarefa, os “banqueiros” ou “cambistas” da época começaram a marcar as moedas com cunhos pessoais, provando-se assim que a rodela ou o lingote tinha sido verificado por um especialista e podia ser utilizado com confiança.

Mais tarde aquelas gravações são substituídas por símbolos das cidades que emitiam moedas, como são exemplo as moedas gregas: uma foca nas moedas da Fócida, um leão para Mileto, uma coruja para Atenas, uma rosa para Rodes, um cavalo para Corinto, etc. Após Alexandre Magno e, em particular, Júlio César, estas gravações serão substituídas pela efígie dos governantes. A utilização do dinheiro, na forma de moedas de metal, generalizou-se no mundo ocidental (mediterrânico) sobretudo a partir do século III a.C. Os Romanos emitiam moedas de prata e de ouro, os denários (de onde provém a actual designação latina, “dinheiro”), cunhadas numa dependência do templo de Juno denominada Moneta, designação que está na origem da palavra “moeda”.



# Os Documentos dos Nossos Dias



●  
SANDRA PIRES

Jornalista

○



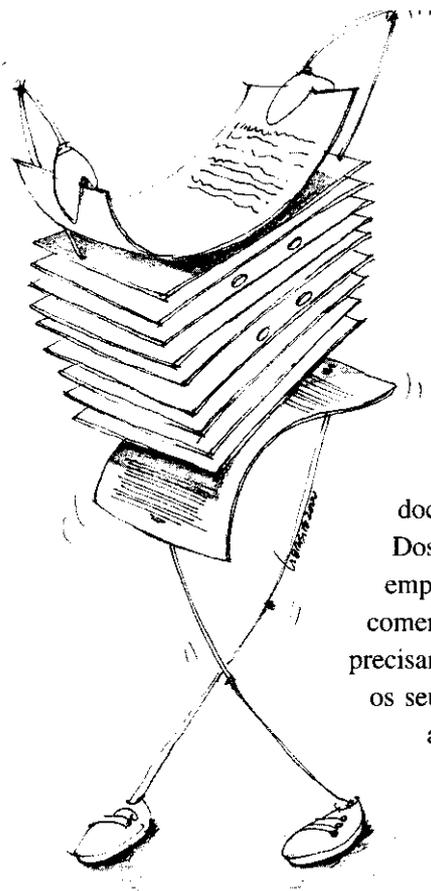
*Num mundo em que a globalização da economia é há muito uma realidade que estabelece novas regras de competitividade e faz nascer oportunidades de negócio, a internacionalização, mais do que um complemento para qualquer actividade, torna-se um passo inevitável para a sobrevivência das empresas.*

*Com o aparecimento de um mercado global os adversários tornam-se mais fortes e os clientes mais exigentes. A guerra pela conquista de mercados deixa de assentar no factor preço, passando as empresas a oferecer produtos e serviços mais sofisticados e com uma boa relação qualidade/preço. Para responder a estes novos desafios as empresas portuguesas tiveram que aproveitar as tendências internacionais para se desenvolverem em Portugal e no estrangeiro.*



*A adesão de Portugal à Comunidade Europeia (CE) e a conseqüente partilha do Mercado Único, em 1993, vem contribuir para o alargamento das relações económicas do nosso País com os restantes Estados membros, aumentando, desta forma, o fluxo comercial e de investimento. É a partir de então que entram em vigor as disposições regulamentadoras que tinham como objectivo a eliminação dos controlos sobre a circulação das mercadorias produzidas ou adquiridas por qualquer Estado membro.*

*Com a criação do Mercado Único não só foram suprimidas as fronteiras físicas mas também as técnicas, que levaram ao fim das especificidades de cada país e à realização de economias de escala, bem como as fronteiras fiscais, acabando com a actividade aduaneira, com os controlos e formalidades nas fronteiras internas de cada país.*



Papéis para apresentar nas alfândegas. Papéis para provar a qualidade da mercadoria. Papéis para garantir o país de origem dos produtos. Papéis, papéis e mais papéis. É de documentos que falamos. Dos papéis que todas as empresas, sejam elas comerciais ou industriais, precisam para fazer chegar os seus produtos ou serviços ao exterior.

Com a entrada de Portugal na CE os procedimentos administrativos foram facilitados no

mercado europeu, porém há ainda documentos que são indispensáveis. No que diz respeito aos países fora do espaço europeu, os procedimentos são ainda complexos.

A partir do momento em que se estabelece a CE e se cria o Mercado Único, os termos das trocas comerciais entre os países passam a denominar-se de aquisição e venda quando se trata de relações entre os países que fazem parte do espaço comunitário, e a chamar-se importação e exportação

caso estejamos perante trocas com países que não pertençam à CE. É de acordo com esta definição que se estabelecem os diferentes tipos de documentação, quer se trate de uma operação intracomunitária ou extracomunitária.

Neste sentido, uma empresa portuguesa ao adquirir ou vender os seus produtos ou serviços tem que cumprir várias formalidades administrativas, sendo essencial a apresentação de três tipos de documentos que devem acompanhar a mercadoria. São eles a factura comercial, os certificados e a Declaração Intrastat. A factura comercial é o documento indispensável em qualquer troca comercial. Por um lado, estabelece as condições do contrato entre o vendedor e o comprador, servindo deste modo como prova da transacção comercial. Por outro lado, como deixou de ser obrigatório apresentar o Documento Administrativo Único (DAU) que cumpria as formalidades alfândegárias, devido à supressão das fronteiras aduaneiras e fiscais, a factura comercial é agora o único documento onde se encontra a descrição pormenorizada das mercadorias transaccionadas. Apesar do DAU já não ser obrigatório nas trocas intracomunitárias, este formulário ainda é exigido quando se trata de transacções com países que não pertencem à CE. No contexto das relações dentro da CE, as facturas devem indicar os números de registo em IVA do vendedor e do comprador, aos quais se deve juntar um código que indica o país de origem (ver quadro **Um Código de Origem**). Deste modo, as empresas portuguesas são obrigadas a indicar nas suas

### *Um Código de Origem*

Nas transacções intracomunitárias, a cada país membro foi atribuído um código de origem que deve estar indicado nas facturas comerciais. Os códigos são os seguintes:

001 - França	008 - Dinamarca
002 - Bélgica e Luxemburgo	009 - Grécia
003 - Holanda	010 - Portugal
004 - Alemanha	011 - Espanha
005 - Itália	030 - Suécia
006 - Reino unido	032 - Finlândia
007 - Irlanda	038 - Áustria

facturas o código 010, assim como nas facturas provenientes de França, por exemplo, terá que constar o código 001.

Além da factura comercial, as mercadorias devem ainda ser acompanhadas de certificados de vários tipos. Se é verdade que passou a haver uma livre circulação de mercadorias no mercado interno, também é verdade que em relação a determinadas mercadorias continuou a existir um controlo rigoroso nas fronteiras. Contudo, esta inspecção passou a realizar-se nos locais de origem, em trânsito e no destino. As mercadorias que são alvo de um controlo apertado referem-se aos animais vivos e aos produtos de origem animal, aos vegetais e produtos de origem vegetal bem como um grande número de produtos industriais cuja colocação está dependente de requisitos e especificações técnicas em vigor. Nestes casos, juntamente com a mercadoria, as empresas exportadoras devem apresentar certificados sanitários e de salubridade, caso se justifique, passaporte fitossanitário e certificados de qualidade ou declaração de conformidade CE. Por último, nas operações de aquisição e venda há ainda um documento, a Declaração Intrastat, que, embora não esteja directamente relacionada com o contrato entre o vendedor e o destinatário, assume-se como um formulário de controlo estatístico. Até finais de 1992, os

dados estatísticos no que diz respeito aos movimentos comerciais eram fornecidos pelos serviços das alfândegas ao Instituto Nacional de Estatística (INE). Todavia, com a eliminação do controlo alfandegário, cabe ao expeditor e ao comprador preencher a Declaração Intrastat, indicando os pormenores acerca das mercadorias, e, por fim, entregar os dados ao INE.

## *Controlo Apertado Fora da CE*

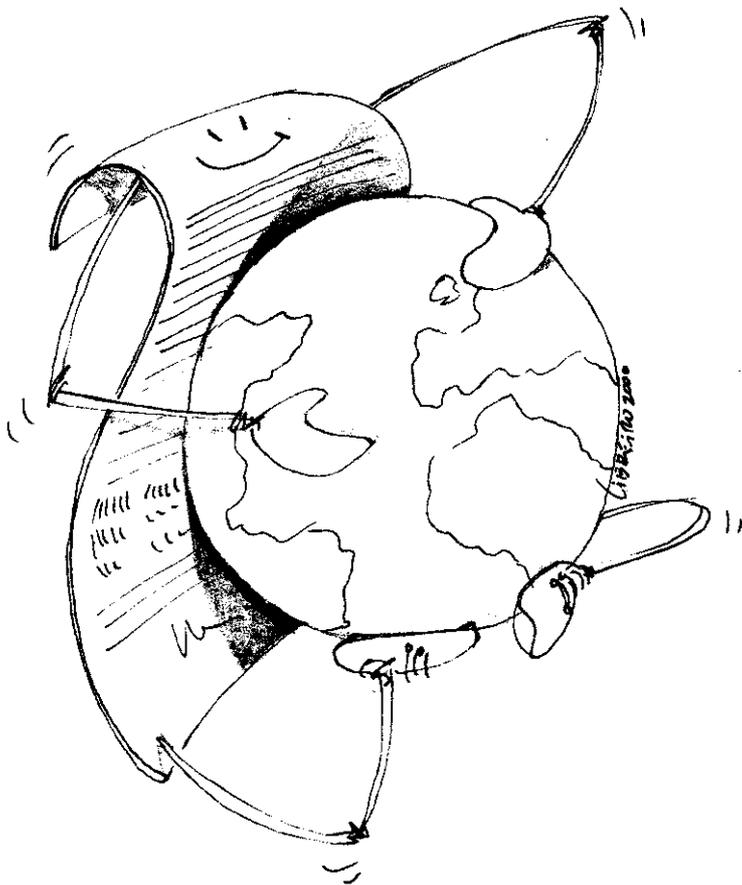
Embora exista uma simplificação da documentação administrativa em relação às trocas intracomunitárias de mercadorias, o mesmo já não se passa quanto às relações com países fora da CE. Neste contexto, passámos de um cenário de aquisição e venda em que a maior parte das operações foram liberalizadas, para uma realidade em que as operações de importação e exportação são ainda alvo de um controlo apertado. Neste caso, as empresas que pertençam a países da CE e que pretendem escoar a sua produção fora do espaço europeu têm ainda muita papelada a preencher: os diversos tipos de licenças, o DAU, a factura comercial e variadas espécies de certificados de origem.

### *Precisa de Um Documento?*

Principais tipos de documentos utilizados no comércio internacional:

- A Factura Comercial fixa as condições do contrato.
- Existem vários tipos de documentos de transporte consoante a via utilizada: marítima, aérea ou terrestre. Deste modo, o Conhecimento de Embarque constitui o título de propriedade das mercadorias, o Conhecimento de Porte Aéreo atesta a existência de contrato de transporte e o Guia de Camionagem funciona como o recibo das mercadorias.
- Os Documentos de Seguro compensam a perda das mercadorias em caso de sinistro.
- O Documento Administrativo Único é um formulário aduaneiro que garante a circulação e a origem comunitária dos bens.
- Os documentos que atestam a origem das mercadorias podem ser de vários tipos: Certificado de Origem, Factura Consular, Declaração de Carga.
- O Certificado de Qualidade comprova a qualidade dos produtos.
- A Nota de Pesos e Embalagens lista as mercadorias expedidas por embalagens, mencionando, por exemplo, os pesos e os volumes.
- O Certificado de Vistoria ou Pré-Embarque certifica, por meio de uma inspecção antes do embarque, as características das mercadorias.

As Licenças de Importação e de Exportação são obrigatórias para os produtos industriais, por exemplo, aos quais são impostas restrições quantitativas. Por outro lado, as mercadorias que são submetidas ao regime de uma prévia vigilância estatística devem ser acompanhadas por uma Declaração de Importação ou de Exportação, consoante o caso. No caso dos produtos agrícolas, sempre que a legislação o exija, as operações de comércio externo ficam subordinadas à emissão de um Certificado de Importação ou de Exportação, ou ainda de um Certificado de Pré-Fixação das Restituições à Exportação. Este tipo de documentos, emitidos pela Direcção-Geral das Relações Económicas Internacionais, são obrigatórios, pelo que se não forem apresentados não será permitido o desalfandegamento das mercadorias. O Documento Administrativo Único é outro tipo de formulário muito importante em qualquer transacção comercial com países fora da CE. É um documento, obrigatório desde 1988, utilizado no cumprimento das formalidades aduaneiras de importação, exportação e trânsito. O controlo alfândegário continua a fazer-se quando se trata de mercadorias que vêm de países que não pertencem à CE, nomeadamente para efeitos de cobrança dos direitos aduaneiros e do IVA.



Tal como nas operações intracomunitárias, também nas transacções comerciais com países terceiros a factura comercial assume um papel de relevo, já que funciona como a base de qualquer troca comercial. Neste sentido, além de ser aconselhável indicar neste documento o número e data, o nome, a morada e o número de identificação de pessoa colectiva ou individual do exportador, bem como o nome e a morada do destinatário ou então a indicação “à ordem”, a descrição pormenorizada e exacta das mercadorias, quantidades e preço unitário, o peso bruto e líquido, o valor das mercadorias e o código pautal das mercadorias, a factura comercial deve ainda estar de acordo com outros documentos, designadamente os previstos na carta de crédito. Por razões de protecção da saúde e segurança públicas, bem como de defesa dos consumidores ou do meio ambiente, a importação de um grande número de mercadorias é obrigada a ser acompanhada por certificados de origem diversa, de acordo com o tipo de produtos em causa. Por exemplo, alguns tipos de produtos hortícolas e frutícolas estão sujeitos à apresentação de certificados de qualidade e certificados sanitários e fitossanitários, que também se aplicam na importação de carnes. Também os produtos industriais necessitam de um certificado de conformidade, emitido pelo Instituto Português da Qualidade ou por organismos homólogos dos restantes Estados membros. No caso da exportação portuguesa, as autoridades de alguns países destinatários exigem que as mercadorias sejam acompanhadas de documentos como a factura comercial, certificados de qualidade e de origem, devendo por isso o exportador português contactar previamente o importador.

Quanto aos Certificados de Origem, que atestam a proveniência da mercadoria, é necessário distinguir entre a origem não preferencial das mercadorias e a origem preferencial, uma definição que resulta dos acordos celebrados entre a União Europeia e determinados países terceiros.

No primeiro caso, os certificados de origem das mercadorias comunitárias que se destinem à exportação para países terceiros não preferenciais devem ser solicitados às autoridades nacionais como, por exemplo, as Câmaras de Comércio e Indústria ou Associações Comerciais do país exportador.

Quanto ao segundo caso, o dos regimes preferenciais, o certificado de origem é bastante importante na medida em que se assume como um título justificativo da concessão dos regimes previstos nos Acordos Preferenciais. Assim, a origem declarada deverá ser comprovada por dois tipos de documentos, emitidos pela Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais de Consumo. O Certificado de Circulação das Mercadorias EUR1 é utilizado quando se trata de importações de países, territórios ou grupos de países como, por exemplo, os Estados de África, Caraíbas e

Pacífico (ver quadro **Certificado de Circulação EUR1 — Importação**). Neste caso as mercadorias devem vir acompanhadas deste documento que prova a sua origem, sendo a única excepção a Turquia que utiliza o Certificado ATR. Por outro lado, as mercadorias consideradas como originárias da CE, quando exportadas para alguns países, beneficiam também da aplicação de um regime preferencial, desde que acompanhadas de documentos comprovativos da sua origem como o Certificado EUR1 (ver quadro **Certificado de Circulação EUR1 — Exportação**).

## *Certificado de Circulação EUR1*

### IMPORTAÇÃO

Este documento é necessário quando se importam mercadorias dos seguintes países, territórios ou grupos:

- ACP — Estados de África, Caraíbas e Pacífico: Angola, Antígua e Barbuda, Ilhas Baamas, Barbados, Belize, Benim, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Camarões, Cabo Verde, Chade, Comores, Costa do Marfim, Dominica, Eritreia, Etiópia, Fiji, Gabão, Gâmbia, Gana, Granada, Guiana, Guiné, Guiné-Bissau, Guiné-Equatorial, Haiti, Jamaica, Jibuti, Kiribati, Lesoto, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Ilha Maurícia, Mauritânia, Moçambique, Namíbia, Niger, Nigéria, Papuásia Nova-Guiné, Quénia, República Popular do Congo, República Dominicana, Ruanda, Ilhas Salomão, Samoa Ocidental, Santa Lúcia, São Cristovão (St. Kitts) e Nevis, São Tomé e Príncipe, São Vicente, Senegal, Serra Leoa, Seychelles e dependências, Somália, Sudão, Suazilândia, Tânzania, Togo, Tonga, Trindade e Tobago, Tuvalu, Uganda, Vanuatu, Zaire, Zâmbia, Zimbabue, Bósnia-Herzegovina, Bulgária, Ceuta e Melilha, Chipre, Croácia.
- EFTA — Associação Europeia de Comércio Livre: Islândia, Lichtenstein, Noruega, Suíça.
- EEE — Espaço Económico Europeu: Islândia, Lichtenstein, Noruega.
- Eslovénia

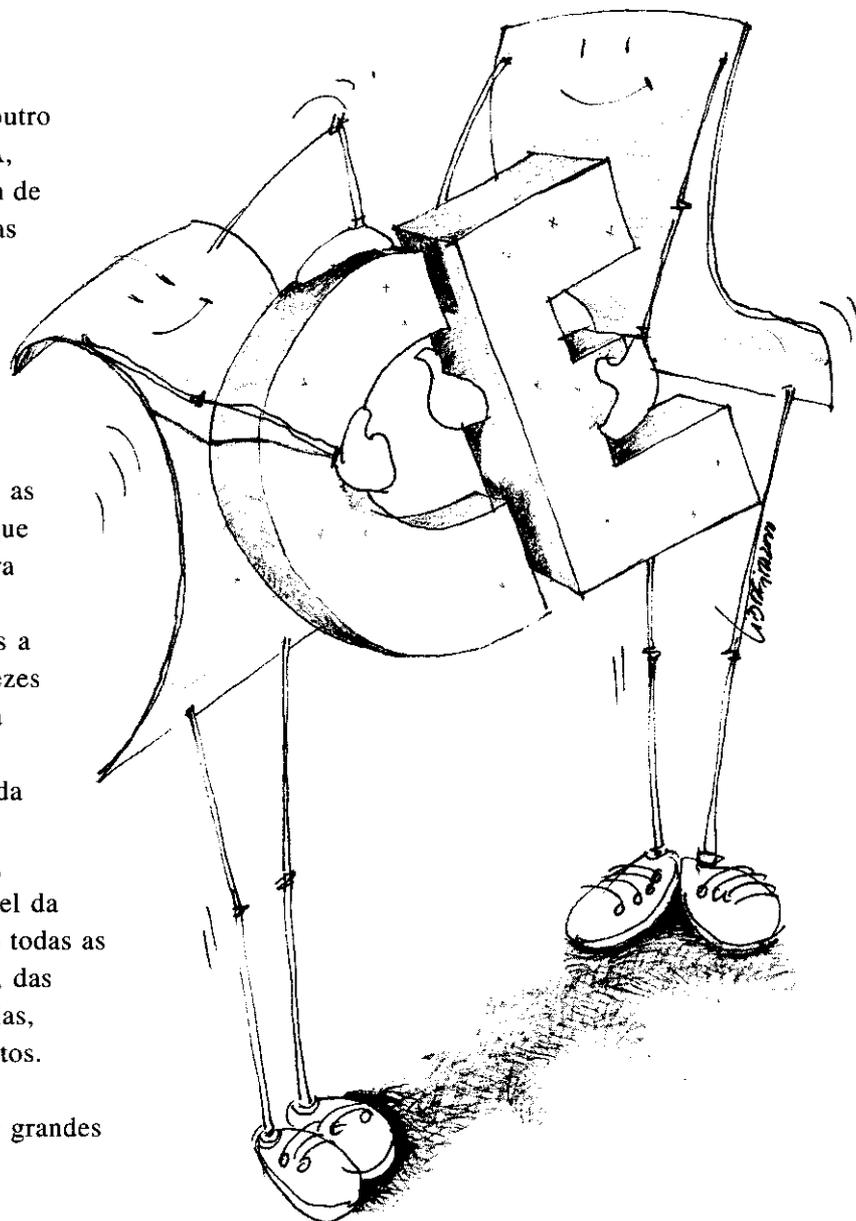
- Estónia
- Gaza e Jericó
- Hungria
- Ilhas Faroé
- Israel
- Letónia
- Lituânia
- Macedónia
- Malta
- Países do Magreb: Argélia, Marrocos, Tunísia.
- Países do Mashrak: Egipto, Jordânia, Líbano, Síria.
- Polónia
- PTU — Países e Territórios do Ultramar
- República Checa
- República Eslovaca
- República Federativa da Jugoslávia (Sérvia e Montenegro)
- Roménia
- Turquia

### EXPORTAÇÃO

Os países e grupos que necessitam deste documento que se refere às exportações da CE para países terceiros são os seguintes: Andorra, Bulgária, Ceuta e Melilha, Cisjordânia e Faixa de Gaza, Chipre, EEE, EFTA, Estónia, Eslovénia, Hungria, Ilhas Canárias, Ilhas Faroé, Israel, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia, República de São Marinho, República Checa, República Eslovaca, Roménia, Tunísia, Turquia.

Em relação às importações existe ainda outro tipo de certificado de origem, o FORM A, que é utilizado por países que beneficiam de um Sistema de Preferências Generalizadas (SPG) comunitário, segundo o qual são concedidas preferências pautais a certos produtos. Por este regime estão abrangidos países como a Índia e o Peru (ver quadro **Certificado de Origem FORM A**).

Os documentos apresentados são apenas as principais formalidades administrativas que as empresas são obrigadas a cumprir para fazer escoar a sua produção ou quando pretendem importar ou comprar produtos a outros países. A falta de um papel por vezes torna-se essencial e é meio caminho para travar um processo de transacção. Um incómodo que pode ter repercussões ainda maiores quando se trata de comércio exterior na medida em que, por exemplo, poderá ter consequências danosas ao nível da carga. O fenómeno da globalização, com todas as suas consequências a nível da economia, das empresas ou mesmo das novas tecnologias, acabou por simplificar estes procedimentos. Embora pareça simples e secundária, a documentação é muitas vezes a causa de grandes dores de cabeça para os empresários.



### *Certificado de Origem FORM A*

Os países importadores que beneficiam do sistema de preferências generalizadas são: Afeganistão, África do Sul, Albânia, Argentina, Arábia Saudita, Arménia, Azerbaijão, Bangladesh, Barém, Bielorrússia, Bolívia, Bósnia-Herzegovina, Brasil, Brunei, Butão, Camboja (Campuchea), Catar, Cazaquistão, Chile, República Popular da China, Chipre, Colômbia, Costa Rica, Croácia, Cuba, El Salvador, Emiratos Árabes Unidos, Equador, Eslovénia, Federação de Estados da Micronésia (Yap, Kosrae, Truk Ponape), Filipinas,

Geórgia, Guatemala, Honduras, Iémen, Ilhas Marshall, Índia, Indonésia, Irão, Iraque, Kuwait, Laos, Líbia, Macedónia, Malásia, Ilhas Maldivas, México, Moldávia, Mongólia, Myanmar (Birmânia), Nauru, Nepal, Nicarágua, Omã, Palau, Panamá, Paquistão, Paraguai, Peru, Quirguizistão, Rússia, Salvador, Sri Lanka, Tailândia, Tajiquistão, Turcomenistão, Ucrânia, Uruguai, Usbequistão, Venezuela, Vietname, Países ACP, Países do Mashrak, Países do Magreb.

# Marco Polo Existiu?

(BREVE CRÓNICA DO COMÉRCIO)

JOÃO GODINHO SOARES  
Engenheiro



## O Cansaço das Compras...

“Foi no momento em que ajeitava a rede que lhe prendia o cabelo, sentada sob o secador, que se lembrou que tinha ainda as compras para fazer. Tirou da bolsa o telemóvel e *ligou-se à net*. Escreveu o endereço de um conhecido hipermercado e, quando o *site* apareceu, *digitou* o seu código pessoal. Momentos depois, obtido o *clearance*, seleccionou o *menu* adequado e foi *clitando* os *ícones* dos artigos e quantidades que pretendia: 5 kg de batatas, 1 alface, 2 garrações de água, 1 pasta de dentes... e por aí fora. Quando terminou, apareceu no *display* a lista de compras. Verificou-a e seleccionou *Enter*. Aguardou por breves momentos o *OK*, que apareceu acompanhado da mensagem “Obrigado pela preferência. Até breve.” Desconectou-se da Internet e guardou o telemóvel. As compras ser-lhe-iam entregues em casa ainda nesse dia. A chamada demorara pouco mais de 5 minutos. Nesse momento, o relógio do secador de cabelo tocou e a empregada do cabeleireiro aproximou-se...”

## *Trocar para Sobreviver ou Trocar para Ganhar?*

Desde cedo a Humanidade aprendeu a trocar entre si as mais variadas coisas, desde os essenciais alimentos aos sofisticados objectos, passando por serviços diversos. No início, tratou-se certamente de uma questão de simples sobrevivência. Hoje em dia é também um hábito, um verdadeiro estilo de vida.

À medida que as necessidades das pessoas se foram tornando maiores e mais complexas, exigindo cada vez mais bens e serviços, na procura incessante de maior bem-estar, as trocas foram igualmente aumentando, até ao ponto de se

tomarem essenciais à sobrevivência do homem moderno.

Envolvendo inicialmente apenas os membros de uma comunidade, as trocas foram-se expandindo e vencendo as distâncias. Sabe-se hoje que já nos primórdios da Antiguidade se efectuavam trocas entre continentes, envolvendo a Europa, a Ásia e a África, sendo certo que já existiam trocas a longa distância em 2500 a.C.

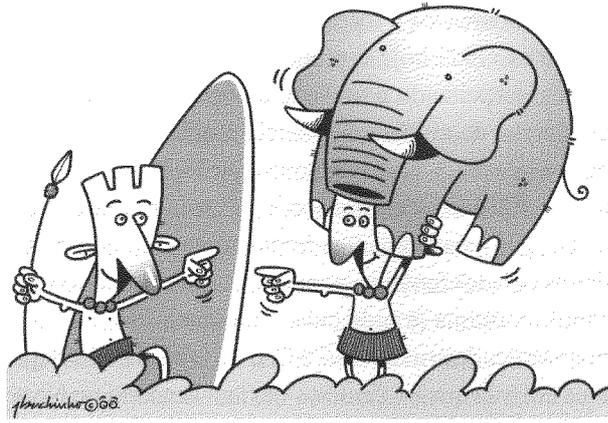
Teriam sido as tribos nómadas a iniciar um processo de troca sistemática de produtos originários de regiões afastadas entre si. Em breve, alguém percebeu que poderia tirar partido destas trocas, fazendo delas um modo de vida.

Numa dada região da Etiópia, o solo está coberto por uma grossa crosta de sal proveniente de um antigo mar

que secou. Ainda hoje uma das actividades tradicionais de alguns etíopes consiste em extrair esse sal e transportá-lo, por vezes durante muitas semanas, para zonas do interior de África onde o sal não existe. Aí, ele é trocado por produtos alimentares, inexistentes na região de onde provém o sal. Nómadas e sedentários realizam assim uma simbiose perfeita: sem os nómadas não haveria sal e sem os sedentários não se poderiam cultivar os cereais.

No entanto, não se trocam apenas objectos ou bens materiais — também se trocam serviços. O feiticeiro de uma tribo africana é chamado por uma família para conjurar os maus espíritos que atormentam um dos seus membros, fazendo-o sentir-se doente. Cumprido o ofício, o feiticeiro recebe uma ou duas galinhas (ou apenas a gratidão da família), realizando-se assim mais uma troca.

Desde cedo a Humanidade aprendeu a trocar entre si as mais variadas coisas, desde os essenciais alimentos aos sofisticados objectos, passando por serviços diversos. No início, tratou-se certamente de uma questão de simples sobrevivência.



## *Os Fenícios, Mestres Mercadores*

Sem dúvida que os Fenícios merecem o crédito de terem sido os maiores mercadores de toda a Antiguidade e, como tal, os mestres mundiais dessa actividade. Dos portos de Tiro, Sídon, Biblo, Ugarite e outros, na costa oriental do Mediterrâneo, onde hoje se situam a Síria e o Líbano, o “povo das palmeiras”, como era conhecido, partia em frágeis embarcações, visitando todos os povos da bacia mediterrânica com quem trocava os produtos que em caravanas chegavam do Oriente.

Os Fenícios foram os principais responsáveis pela aproximação de todas as civilizações mediterrânicas e destas com os povos do Oriente, fazendo circular as mercadorias desde os sítios onde eram produzidas até aos seus longínquos consumidores/utilizadores, passando pelos locais onde eram transformadas. Estavam constantemente à procura de novos mercados, tendo realizado longas viagens, não só no Mediterrâneo mas também no Atlântico, em especial por toda a costa de África. A sua técnica de trocas com os povos desconhecidos era peculiar e ficou conhecida por “comércio mudo”. Quando chegavam ao local escolhido, expunham a sua mercadoria no solo e afastavam-se para uma distância prudente. Os indígenas aproximavam-se e levavam o que lhes interessava, deixando no mesmo local outros objectos. Este sistema resultava normalmente bem, pois os objectos que os indígenas deixavam eram muitas vezes de ouro e marfim, de valor muito superior, para os Fenícios, ao da mercadoria por eles deixada (tecidos, vasos, missangas...). O problema só surgia quando os objectos deixados pelos autóctones não correspondiam às expectativas fenícias. Aí as coisas podiam azedar e provavelmente terminavam com alguns indí-

genas embarcados à força, como escravos. Aquele tipo de trocas ainda hoje é praticado em alguns locais de África, respeitando a tradição deixada pelos Fenícios. O sucesso da civilização fenícia suscitou a cobiça de outros povos. A pouco e pouco, os Egípcios, os Hititas, os Filisteus, os Assírios, os Persas e, mais tarde, os Gregos e os Romanos, foram-se apoderando de todas as cidades fenícias, pondo fim ao seu império mercantil. A última grande cidade fenícia a ser tomada e, mais tarde, destruída (146 a.C.), foi a célebre Cartago, uma colónia que os Fenícios haviam fundado no Norte de África e que se havia tornado independente.

### O “Vil Metal”...

O crescente aumento da intensidade e da importância das trocas fez com que o génio humano inventasse o todo-poderoso dinheiro.

As civilizações mais antigas já o conheciam e utilizavam-no como “objecto intermédio” de uma troca. Era muito prático. Tudo tinha começado com a ocorrência de um episódio semelhante ao que a seguir se conta:

Di precisava de um cavalo e Ro tinha um para ceder. Di propôs a Ro a troca, dando-lhe pelo cavalo seis enxadas. Ro não aceitou porque não tinha interesse nas enxadas, que para nada lhe serviam, uma vez que em breve iria partir para outras terras, como bom nómada que era. Ro explicou a Di que só lhe interessava algo que pudesse depois trocar por comida nas terras frias para onde se dirigia. Como a necessidade é a mãe de todas as invenções, Di perguntou a Ro se aceitaria mantas de lã. Ro anuiu. Então Di trocou com a sua vizinha Nhei as enxadas por algumas mantas de lã e estas pelo cavalo de Ro. Soube, mais tarde, que as mantas haviam servido a Ro para obter carne. Di pensou então: “Que curioso, será que quem recebeu as mantas as trocou, por sua vez, por outra coisa? Se sim, então as mantas não valem por serem mantas mas sim por terem um certo valor, que pode ser trocado por qualquer coisa!”

Tinha sido inventado o *Di-Nhei-Ro*, sendo, neste caso, as mantas verdadeiras *moedas*!

Tal como as mantas desta estória, os porcos na Nova Guiné, os bois no Sahel africano ou os paus de chá na Mongólia, são formas primitivas de moeda.

A (des)vantagem destes objectos, utilizados para as trocas, era o de poderem ser consumidos/utilizados directamente, perdendo assim a sua função de moeda e

regressando à condição de simples alimento, utensílio, adorno, etc. Esta característica não existe nas moedas modernas, obviamente.

Para que as verdadeiras moedas, tal como as conhecemos hoje, surgissem, foi necessária a combinação de diversos factores, de que podemos salienta o excesso de produção, a aceleração e diversificação das trocas e a existência de pessoas dedicadas exclusivamente ao comércio, actuando como intermediários. Foi assim sentida a necessidade de existir um objecto de troca que todos aceitassem, prático de utilizar, resistente ao uso e em relação ao qual as pessoas reconhecessem facilmente o valor.

Os homens voltam-se então para os metais mais raros e apreciados, como o ouro e a prata, em especial o primeiro por não se alterar com o tempo, uma vez que é muito resistente à oxidação. No entanto, também foram utilizados o cobre, o bronze e o ferro.

As primeiras moedas cunhadas remontam à transição entre os séculos VIII e VII a.C. e têm origem na Lídia, na costa ocidental da península da Anatólia (actual Turquia). O passar do tempo e a progressiva desvalorização do dinheiro — esse fenómeno tão bem conhecido, a que actualmente se chama inflação — tornam pouco práticas as moedas, dando oportunidade à utilização de uma invenção chinesa do século XII d.C., o “papel-moeda”. Estas “notas”, como hoje se diz, são descendentes das “letras de câmbio” dos banqueiros italianos e dos “certificados de depósito”, convertíveis em moedas, dos comerciantes hanseáticos. Em 1656 é emitida na Suécia a primeira verdadeira nota de banco moderna, cujo valor era escrito à mão. Uma nota de banco não é mais do que um “certificado de crédito” ou “reconhecimento de dívida”, pela qual o banco emissor se compromete a entregar ao portador o seu valor em ouro.



Mas tudo isto começa já a pertencer ao passado. Hoje, a par dos cheques, tornaram-se banais os cartões de débito ou de crédito, conhecidos por “dinheiro de plástico”. Não é ficção imaginar que dentro de algum tempo as moedas, as notas e os cheques se tornarão obsoletos, substituídos pelo “dinheiro virtual”, um valor que corresponde apenas a um registo em bases de dados bancárias e que é transaccionado electronicamente. Do mal o menos: será o fim dos porta-moedas e do incómodo que o seu peso e volume hoje infligem nos bolsos dos cidadãos.

## *Das Grandes Aventuras aos Grandes Negócios*

A seda era conhecida no Mediterrâneo desde o século III a.C., tendo desde logo enfeitado os privilegiados que a podiam comprar e tornando-se objecto cobiçado dos ricos e das elites de então. Desconhecia-se a sua origem e o modo de a fabricar, o que a tornava mais rara e preciosa.

Tão valiosa se tornou no mundo ocidental que se justificava investir numa perigosíssima e interminável viagem por terra desde a China até Bizâncio (actual Istambul, antiga Constantinopla) para vender tão preciosa mercadoria. Estava aberta a Rota da Seda, que se iria manter regularmente desde o início da era cristã até fins do século XII. Tornou-se obsoleta quando a manufactura da seda se transformou numa indústria em Itália e no Sul de França.

Com a seda haviam viajado também outras mercadorias, outras ideias e religiões. Um dos paradigmas deste comércio com o longínquo Oriente foi Marco Polo, um corajoso viajante, descobridor do papel-moeda, das pedras negras que ardem (carvão) e visitante de céus sem Estrela Polar. O estertor do Império Romano do Ocidente, no século V, quando a



Europa “civilizada” é invadida por povos do Norte e da Ásia, é acompanhado de alterações importantes na organização da economia de então. Caem as cidades romanas, improdutivas, sendo substituídas por aglomerados populacionais de raiz rural, apoiados numa nobreza agrária emergente. Estes povoados, uma vez fortificados, dariam mais tarde origem às fortalezas medievais. Findas as invasões, estas cidades vão crescer, ultrapassar as muralhas e ligar-se entre si por estradas, construídas e mantidas à força pelos servos, que substituem os escravos.

Surgem então enormes feiras comerciais, onde se podem encontrar todos os produtos e riquezas do mundo de então. Por toda a Europa o comércio vai desenvolver-se a partir destas feiras, verdadeiros mercados ao ar livre, uma vez que a sua dimensão impede os comerciantes e mercadores de ficarem confinados às lojas das cidades. Na Europa do século XII, os servos trabalham, os artesãos produzem, as mercadorias circulam, a riqueza aumenta.

Quando uma cidade se torna particularmente próspera, pode tornar-se independente politicamente, como aconteceu com as chamadas cidades-Estado, entre as quais podemos destacar Veneza ou Génova (Itália) e Hamburgo ou Lubeque (Alemanha) (esta última manteve-se independente até 1937!).

Algumas das cidades mais ricas e poderosas são portos marítimos ou fluviais, em posições privilegiadas entre a terra e o mar. Será especialmente para o mar que muitas se irão voltar, intensificando o tráfego de mercadorias, agora não apenas no Mediterrâneo mas também no Báltico, onde irá surgir uma poderosa união comercial envolvendo perto de duas centenas de cidades.

A partir do acordo comercial estabelecido, em 1230, entre duas cidades do Báltico, Lubeque e Hamburgo, irá nascer a Hansa (em alemão antigo significa “companhia de homens de armas”), uma associação de cidades alemãs, russas, norueguesas, inglesas, francesas, suecas e outras, que irá confrontar-se em poder com diversos monarcas, reivindicando para si privilégios no comércio do Norte da Europa. A união faz a força.

A Hansa irá dissolver-se apenas em 1723, com a total liberalização do comércio naquela região.

## Os Impérios Marítimos

Com a expansão marítima, impulsionada sobretudo pelos Portugueses e pelos Espanhóis, mundializa-se a economia e o comércio torna-se definitivamente internacional. Vai finalmente deixar de se poder falar de economia restringindo-a a uma região, como a bacia do Mediterrâneo ou as costas do Báltico.

Quando as riquezas dos novos mundos e das novas rotas marítimas começam a chegar à Europa, logo se levantam vários e poderosos interesses e cobiças, espreitando a oportunidade de explorar o novo filão.

Em 1594 nasce em Amesterdão a Companhia das Índias Orientais, dotada de recursos económicos espantosos para a época e decidida a disputar a hegemonia ibérica em terras de além-mar. Em meados do século xvii a Companhia controla a rota do Cabo, muitas feitorias na Índia e na Indochina e estende os seus tentáculos às Américas. O Império Português da Índia será a primeira vítima.

Mas o Século de Ouro holandês, como ficou conhecido, também chegaria ao fim. No início do século xviii, a Holanda já não consegue manter um império que crescera para lá do imaginável. Irá suceder-lhe a Inglaterra, cuja marinha, a tiros de canhão, ganha a supremacia dos mares.

Sem oposição, os súbditos de Sua Majestade britânica tomam o lugar dos Holandeses enquanto, ao mesmo tempo, suplantam a tímida tentativa francesa de domínio das principais rotas comerciais. São os novos reis do comércio. A Índia, sobretudo, constitui o *pivot* de toda a operação. Dela são oriundos algodões de excelente qualidade que invadem a Europa. Da China vem o chá, muito apreciado nas

Ilhas Britânicas em especial desde o tempo da portuguesa Catarina de Bragança, rainha de Inglaterra pelo casamento com Carlos II, grande apreciadora daquela bebida (século xvii) e a quem é atribuído o mérito de ter introduzido naquele país o hábito do seu consumo.

O avanço do domínio inglês no continente americano, em especial nas Antilhas e na América do Norte, proporciona o florescimento do comércio em geral e de um em particular: o da “madeira de ébano”, eufemismo que esconde uma realidade cruel — os escravos negros. Após uma viagem que chega a durar cinco meses e durante a qual um em cada quatro escravos morre, os lucros são de 400 por cento!

Longe vão os tempos das trocas por necessidade ou tendo por principal motivação realizar uma operação de simples mútuo benefício. Entrámos já há muito tempo no negócio pelo lucro, tornado prémio da ganância.



## *Da Realidade à Lenda*

À medida que a economia vai entrando na era moderna, ajudada pelo advento da Revolução Industrial, aceleram e crescem enormemente as trocas comerciais, aumentando o poderio financeiro dos grandes comerciantes. Muitos destes viram-se quase inconscientemente para um “novo” e lucrativo tipo de comércio: o do dinheiro. Em vez da venda de produtos palpáveis, como têxteis ou alimentos, “vendem” dinheiro sob a forma de empréstimos ou financiamentos, tornando-se assim verdadeiros banqueiros.

O sistema bancário que toma forma no século XIX permite “amortecer” os riscos que até aí tinham sido aparágio nas trocas de mercadorias. Pelo crédito, é possível receber ainda antes de vender (por conta de lucros futuros) e investir desde logo em novos negócios. Desta forma vai-se criando uma rede intrincada de relações comerciais e financeiras que permitirá converter os protagonistas — as empresas — nos novos centros do poder e instituir uma nova ordem social assente no capital.

Hoje em dia, consideram-se comerciais todas as actividades que envolvam movimentos de capitais, ficando apenas implícita a realização da troca primordial. Não se pense, porém, que a troca perdeu significado.

O que parece ter perdido significado foi a mercadoria, uma vez que a actual sociedade de consumo privilegia a troca pela troca. O homem actual já não troca só por necessidade, mas por necessidade de trocar.

Mais de 50 por cento dos endereços (*sites*) da Internet são comerciais e este número não pára de aumentar. Inicialmente os *sites* comerciais eram dedicados a vendas directas. Hoje, porém, começam a tomar vulto as relações comerciais entre empresas, designadas abreviadamente “B2B” (*business to business*), que deverão movimentar dentro de um par de anos a soma astronómica de mais de 1 trilião de dólares!

O comércio electrónico, a globalização da economia, o incremento da rapidez e eficiência dos meios de transporte e a uniformização das moedas são já realidades de hoje. Estão criadas as condições que remeterão definitivamente para as brumas da memória os corajosos mercadores do passado e converterão em lendas as suas aventuras.

Marco Polo existiu?

O homem actual já não troca só por necessidade, mas por necessidade de trocar.

# O Calçado Além Fronteiras



●  
SANDRA PIRES

Jornalista

○

*Desde muito novo ligado ao mundo do calçado, **Fortunato Oliveira Frederico** começou por ser operário e só mais tarde aspirou a outros voos. Torna-se empresário com a Ribeiro e Faria, Lda, e, em 1976, cria a Pratik. Só mais tarde viria a fundar a Kyiaia, que das suas empresas é a que assume maior destaque no sector, quer do ponto de vista tecnológico quer a nível comercial. Com um passado ligado à Associação Portuguesa de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS), somente há três anos Fortunato Oliveira Frederico, de 57 anos, assumiu a presidência da associação.*

*Para este empresário, mais do que um complemento para actividade, a internacionalização da indústria de calçado “assume-se como a única via para o crescimento de uma empresa”.*

*Nos últimos anos Portugal conseguiu afirmar-se a nível internacional e é já o segundo maior exportador europeu e o nono a nível mundial. Os próximos desafios prendem-se com novos mercados. Portugal já partiu à conquista da Polónia, abrindo um entreposto comercial, e pretende agora, a partir de Varsóvia, alargar a oferta a outros mercados do Leste.*

**Dirigir (D.) — A nível internacional, em que situação se encontra a indústria portuguesa de calçado?**

**Fortunato Oliveira Frederico (F.O.F.) —** A indústria portuguesa de calçado atravessa uma fase de consolidação nos mais exigentes mercados internacionais, depois de um crescimento sólido e sustentado registado nas duas últimas décadas.

**D. — Refere-se a que números e a que mercados?**

**F.O.F. —** Falo em 85 por cento da nossa produção que é exportada para os mercados comunitários, sendo os mais importantes o britânico, o francês e o espanhol. Fora do espaço comunitário um dos mercados mais importantes é o norte-americano. Durante os três últimos anos crescemos a uma média de 60 por cento ao ano.

**D. — Como avalia a competitividade do calçado português dentro e fora da Comunidade Europeia (CE)?**

**F.O.F. —** Portugal é, no limiar do terceiro milénio, o segundo exportador europeu e o nono a nível mundial, mormente no segmento de calçado em couro, exportando em média aproximadamente 300 milhões de contos. Apesar do défice de imagem de Portugal no exterior, o calçado português é reconhecido internacionalmente pela sua qualidade, *design* jovem e actual. Da mesma forma, as empresas portuguesas são hoje uma referência do ponto de vista tecnológico, distinguindo-se pela capacidade de resposta rápida a pequenas séries de encomendas.

**D. — Quando se pensa em entrar no mercado externo quais são, normalmente, as principais burocracias administrativas e governamentais pelas quais as empresas têm que passar?**

**F.O.F. —** A internacionalização não deve ser entendida como um fim em si mesmo, mas antes como mais uma etapa no processo de desenvolvimento de uma empresa. Sendo o mercado português de reduzidas dimensões, exportar perfila-se como a única saída. No entanto, todo esse processo acarreta alguns riscos, pelo que as empresas deverão, antes de mais, ter um conhecimento aprofundado da realidade de cada mercado (tipo de produto, tarifas aduaneiras, legislação e IVA, entre outros).

“Durante os três últimos anos crescemos a uma média de 60 por cento ao ano.”

**D. — Estas burocracias dificultam a aproximação a mercados fora da CE?**

**F.O.F. —** De certa forma, uma vez que Portugal, pertencendo à EU, dispõe de uma série de privilégios como seja a existência de uma moeda única ou a inexistência de tributação alfandegária. Da mesma forma, a situação geográfica privilegiada face ao mercado comunitário é uma vantagem incontornável. Fora do espaço comunitário as dificuldades aumentam, sendo imprescindível ter um conhecimento pormenorizado do mercado-alvo que se pretende atingir.

**D. — Quais as principais preocupações a ter em conta ao se definir uma determinada estratégia de internacionalização?**

**F.O.F. —** Devem-se definir objectivos a médio e longo prazo e não entender a internacionalização como um processo de lucro imediato. Deve haver um controlo rigoroso do mercado externo, reposicionando o produto às necessidades e características dos consumidores. A definição de uma estratégia comercial deve compreender competências nas áreas do direito internacional, marketing, gestão de projectos e negociação. Sendo a economia portuguesa caracterizada por PME, a cooperação interempresarial poderá ser uma solução privilegiada para que essas empresas possam vencer no mercado global.

**D. — De que forma o sistema financeiro português apoia a internacionalização deste sector?**

**F.O.F. —** O sistema financeiro português tem revelado uma grande visão estratégica, assumindo-se como um parceiro de excelência das empresas portuguesas no processo de internacionalização.

**D. — De que forma?**

**F.O.F. —** Os empresários portugueses quando querem dinheiro vão à Banca, pois têm um acesso privilegiado ao crédito na medida em que o calçado é um sector em crescimento nos últimos vinte anos. Contu-

do, existe ainda outro tipo de incentivos como os Quadros Comunitários de Apoio e o Programa Operacional da Economia. Este último, apesar de ainda não estar bem desenhado, apresenta grandes expectativas de ser um instrumento válido na melhoria da qualidade das empresas portuguesas.

**D. — Considera que há uma tendência para a concentração da indústria à escala mundial, tal como já acontece com outros sectores?**

**F.O.F. —** Sendo verdade que os países asiáticos e, mais recentemente, do Leste são grandes potências ao nível do sector, a capacidade criativa e definidora de tendências e as competências tecnológicas continuam centralizadas no continente europeu. Da mesma forma, países como Itália, Espanha ou Portugal gozam de uma imagem internacional de prestígio e qualidade. O *made in Europe* continua a assumir-se como uma referência internacional obrigatória.

**D. — Em meados de 2000 a APICCAPS abriu um entreposto comercial na Polónia. Em que consiste este projecto?**

**F.O.F. —** O projecto desenvolvido na Polónia assume um particular simbolismo para as empresas portuguesas. Desenvolvido numa lógica de cooperação interempresarial, permitiu a criação de um entreposto comercial de calçado português em Varsóvia.

Este é o primeiro projecto implementado da estratégia sustentada que a indústria portuguesa de calçado está a desenvolver no domínio da internacionalização que, na vertente da comercialização, prevê a criação de estruturas de distribuição próprias em diversos mercados.

Trata-se de projectos emblemáticos, quer pela sua visibilidade como pelo seu carácter inovador ao nível de forma de implementação (cooperação interempresarial), com acção profundamente estruturante no sector e cujos resultados poderão ser significativamente amplificados pelo efeito demonstrador junto da comunidade empresarial.

**D. — Apesar de recente, até à data qual é o feed-back que têm tido sobre este projecto na Polónia?**

**F.O.F. —** Sendo ainda cedo para efectuar um balanço concreto à implementação deste projecto, todos os apontamentos que possuímos apontam para que este entreposto seja um marco na história de afirmação da indústria de calçado nos principais mercados internacionais.

**D. — A APICCAPS considera alargar a sua oferta no mercado do Leste? De que forma?**

**F.O.F. —** O mercado do Leste, não obstante apresentar características muito peculiares, constitui uma excelente oportunidade para a indústria nacional. Por esse motivo equacionamos desenvolver projectos semelhantes ao desenvolvido na Polónia noutros mercados, designadamente na Ucrânia e na Rússia, devidamente acompanhados por campanhas de imagem cirúrgicas. Não podemos esquecer que os países do Leste irão aderir, mais cedo ou mais tarde, à UE, pelo que teremos de saber transformar as ameaças em oportunidades.

**D. — A Itália e a Espanha estão já à conquista do mercado japonês e norte-americano. Portugal pensa apostar também nestes países?**

**F.O.F. —** São dois mercados de eleição que têm merecido toda a atenção da indústria de calçado. Aliás, no âmbito de um extenso programa de feiras que temos vindo a promover em parceria com o ICEP, a APICCAPS promove a participação portuguesa em aproximadamente 40 dos mais importantes certames internacionais da especialidade e inúmeras empresas portuguesas participam em feiras em Tóquio, no Japão e nos EUA, em cidades como Las Vegas, Miami e Nova Iorque. De resto, acreditamos poder vir a ter uma posição muito relevante no mercado nipónico, enquanto as exportações para os EUA têm registado acréscimos muito significativos nos últimos anos, de tal forma que são hoje um dos nossos principais mercados.

"O *made in Europe* continua a assumir-se como uma referência internacional obrigatória."

“O mercado do Leste, não obstante apresentar características muito peculiares, constitui uma excelente oportunidade para a indústria nacional.”

**D. — Quais as vantagens e desvantagens da internacionalização para as empresas portuguesas?**

**F.O.F.** — A globalização da economia é hoje uma realidade e um processo irreversível. Dada a dimensão do mercado português, exportar assume-se como a única via para o crescimento de uma empresa. Há, no entanto, que ter consciência que se correm alguns riscos, pelo que a cooperação intempresarial poderá constituir o modelo adequado para que as empresas possam vencer numa eco-

nomia globalizada, onde impera a concorrência desmesurada.

**D. — Que riscos as empresas podem correr?**

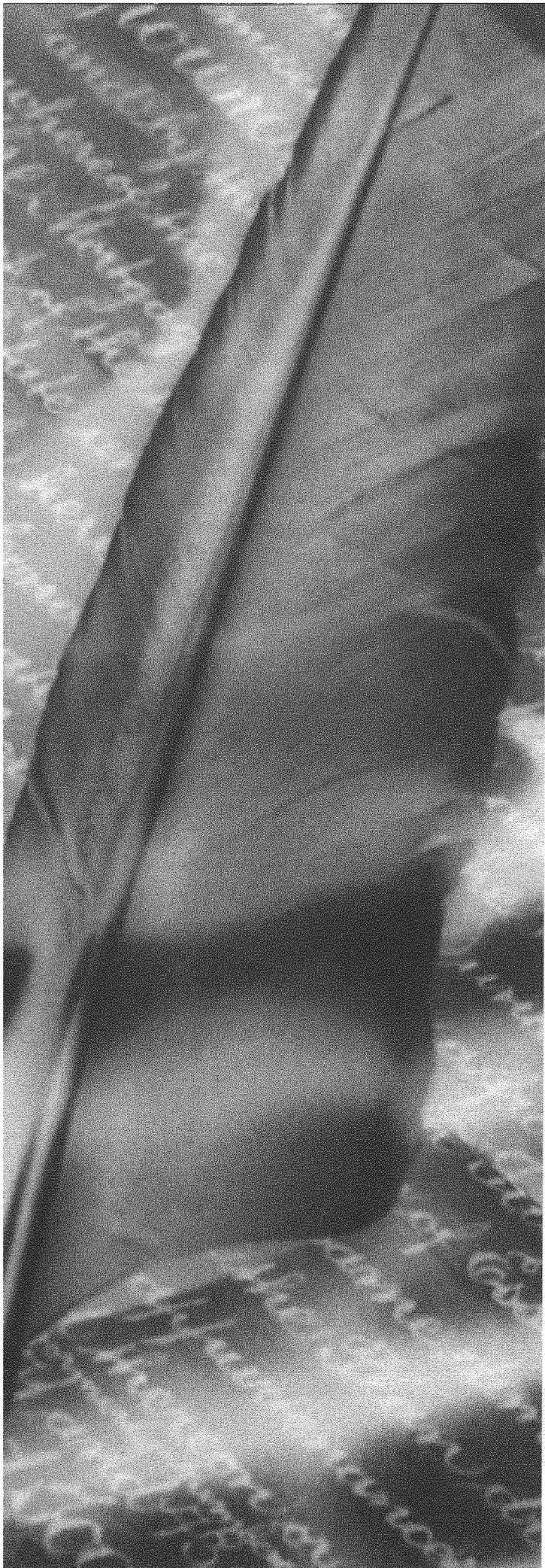
**F.O.F.** — Podem correr os riscos normais para quem exportar é a única via. Em Portugal o mercado é muito reduzido, já que o sector produz 110 milhões de pares de sapatos para um país onde existem cerca de 10 milhões de pessoas e onde o consumo não vai além dos 2.5 milhões de pares por ano.

### *Caracterização da Indústria de Calçado Portuguesa*

	1997	1998	1999 (*)
<b>Indústria</b>			
N.º de empresas	1 590	1 500	1 490
Emprego	56 430	55 000 (+)	54 500
Produção/milhões de pares	110	105	107
Valor Bruto de Produção	359 490	344 587	348 555
<b>Comércio Externo</b>			
— Exportações			
milhões de escudos	298 217	290 123	289 059
milhões de pares	95.7	92.3	91.9
— Importações			
milhões de escudos	31 266	32 289	35 838
milhões de pares	22.6	24	22.8
Consumo Aparente/milhões de pares	29.9	32.7	37.3
Taxa de Exportação (pares)	87.0 %	87.9 %	85.9 %

(\*) Estimativas APICCAPS

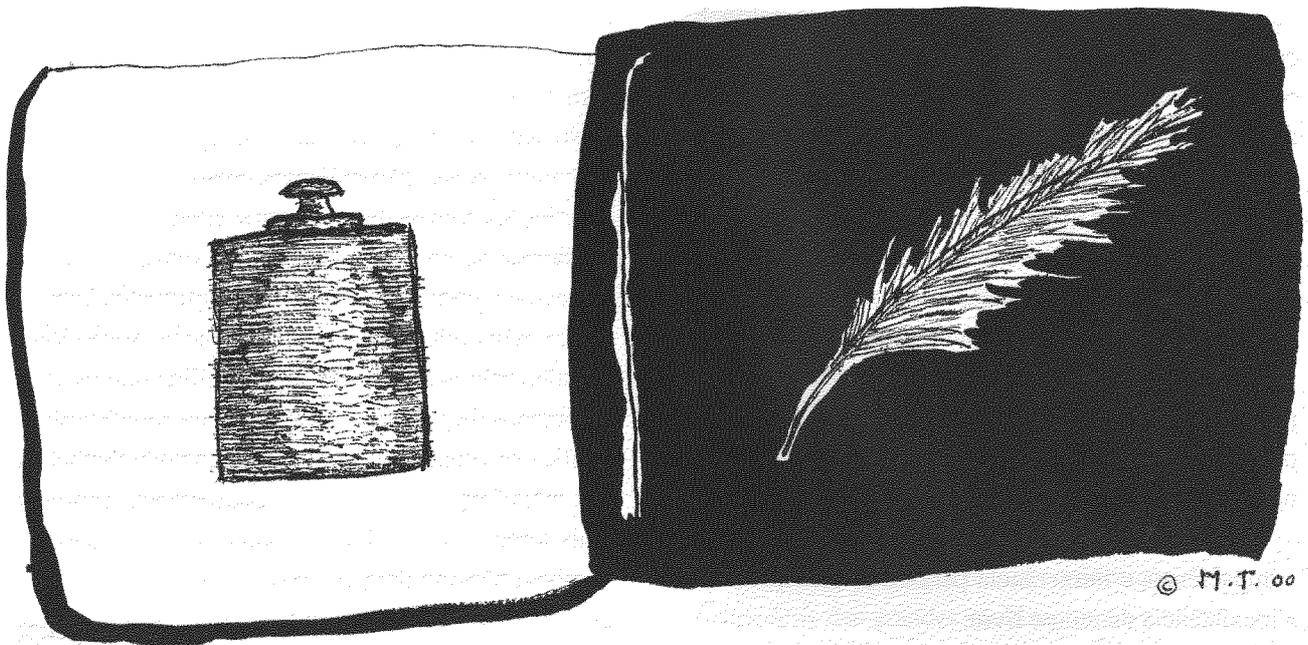
Fonte: APICCAPS



Sabia Que...

# *Um Contrato Sui Generis*

Por espantoso que pareça, existem poucos testemunhos escritos dos contratos e acordos de diversa natureza celebrados pelas cidades hanseáticas do Norte da Europa durante o longo período de 500 anos de existência da Liga. Para ajustar um negócio, os mercadores do Báltico tinham por hábito reunir-se em frente a umas canecas de cerveja e duas testemunhas. Quando chegavam ao fim das negociações faziam um acordo verbal, que seria escrupulosamente respeitado. Este hábito acabaria por ser abandonado muito mais tarde, substituído por um contrato escrito que era rasgado em duas metades, uma para cada parte.



# O Homem Uno

•  
 JOSÉ COELHO MARTINS  
*Consultor de Recursos Humanos*

○

*É contra a conformidade que o Homem se deve movimentar, transformando-se num ser pensante, crítico, distante em termos de análise, no sentido de melhor potencializar as suas faculdades intrínsecas, adaptando o contexto à sua própria racionalidade e imagem e não sujeitando-se às pressões do mesmo.*

Vivemos numa época em que a rapidez da evolução tecnológica, associada às inerentes mudanças socio-organizacionais, tem vindo a introduzir na nossa sociedade uma cada vez mais visível redefinição dos valores e dos princípios que norteiam o comportamento humano, quer individual, quer em grupo.

No entanto, curioso é notar, e abordo esta questão como cidadão e como profissional de recursos humanos, que ao nível do discurso e das práticas relacionadas com a vida das pessoas em sociedade e nas organizações pouco se tem evoluído no sentido de melhor se adaptar o Homem ao contexto e, em particular, ao trabalho, entendendo este último



como uma confluência de uma actividade funcional com um tipo de estrutura social e/ou organizacional onde a mesma se insere.

Assim, se reflectirmos um pouco, não sendo necessário de um modo profundo, a verdade é que todos verificamos que à nossa volta o ambiente se alterou relativamente a uma outra realidade aparentemente não muito distante no tempo. Deste modo, podemos apontar alguns aspectos da vida, não necessariamente apenas no domínio profissional, que pautam os nossos dias e que, não precisamos de ir mais longe, há uma dezena de anos não tinham a mesma relevância:

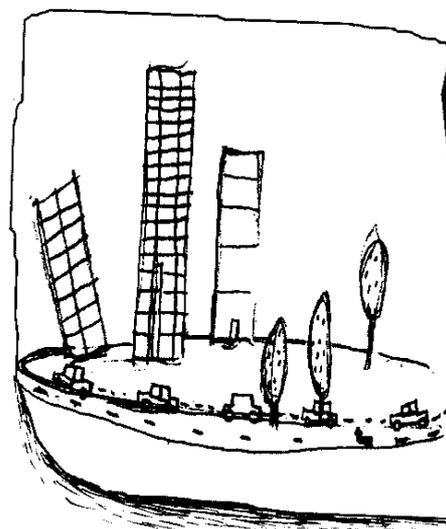
- impaciência e intolerância perante os erros;
- inexistência de tempo livre;
- competitividade exacerbada entre empresas e entre pessoas;
- instabilidade, aleatoriedade e imprevisibilidade dos acontecimentos;
- ênfase na qualidade (de produtos, serviços, empresas e pessoas);
- maiores problemas de sobrevivência funcional e organizacional;
- forte orientação para o poder e o sucesso;
- maior rapidez de execução, de resposta e de entrega;
- diminuição do convívio social;
- noção de família cada vez mais restrita e/ou inexistente;
- necessidade de solidão/afastamento, como forma de compensar a pressão quotidiana;
- insatisfação permanente perante metas e objectivos (ambição contínua e crescente);
- incapacidade para planear a médio/longo prazo;
- indisponibilidade das pessoas para passatempos e outras actividades extraprofissionais;
- moda do *fast-food*;
- Internet e comércio electrónico;
- paradigma dos resultados e da eficácia;
- esvaziamento de conteúdo humano nas relações interpessoais;
- sobreposição dos interesse pessoais acima de valores como a seriedade, honestidade e justiça;
- etc.

O quadro antes apresentado, ao contrário do que se possa pensar ou dizer, não tem nada de alarmante nem de dramático, mas tão-somente reflecte o tipo de sociedade em que vivemos e da qual, inexoravelmente, não podemos escapar.

Revoluções sociais de típico cariz socialista, comunista ou anarquista, no sentido tradicional dos respectivos conceitos, não são de esperar, dada a ênfase economicista que rege as relações societárias, questão cada vez mais vincada à medida que os fenómenos de globalização económica e unificação política se acentuam, tornando os competidores cada vez mais fortes e, como tal, a concorrência cada vez mais feroz.

Também não são de esperar revoluções ergonómicas ou ecológicas substanciais no sentido de adaptar as organizações, o trabalho e/ou o ambiente ao homem, tais são as pressões no sentido da produção massiva, consubstanciada numa óptica de grande consumo que invade o nosso quotidiano e ao qual o mais tradicional e empedernido dos homens não é completamente imune.

Fruto deste desajustamento cada vez maior entre a natureza humana e o ambiente em que vivemos, são cada vez mais evidentes e vulgares as situações paradoxais ao nível da educação e formação, especialmente humana, dos jovens, bem como as doenças psicossomáticas que remetem para desvios do foro psicológico, muitos deles provenientes da inexistência de um quadro de referências próximo do indivíduo enquanto ser humano, quer no campo familiar (inexistência actual do conceito de família nuclear), quer no campo da comunidade local (cada



vez menos existente, dada a natureza vincadamente urbana da vida de hoje).

Colocadas as premissas anteriores, esperar-se-ia, porventura, de seguida, um discurso socializante, humanitário, defensor dos valores épicos da Humanidade, contra a selva feroz em que se transformou a nossa vida. Na realidade, o apelo dos valores da equidade, da bondade, da justiça e da filantropia surge como imediatamente normal e expectável, especialmente, como é o caso, numa pessoa que viveu a sua adolescência e parte inicial da idade adulta nos anos 60 e 70 do século xx.

Todavia, propositadamente, e, se quiserem, algo *contra natura*, o que pretendo vincar neste

texto é, precisamente, a necessidade de uma postura perante a vida que nos transforme a todos enquanto indivíduos dependentes (de regras, de normas, de grupos, de valores ditos tradicionais, da sociedade que nos envolve) em indivíduos independentes, ou seja, em pessoas que

perfilhem as suas próprias regras, valores próprios e específicos e que não se deixem subjugar pelo ambiente circundante. Só estas poderão sobreviver no futuro, só estas poderão situar-se num plano superior ao do constrangimento social.

Anarquia, dirão uns, egoísmo, dirão outros, outros ainda, e porventura, falarão de perigosa utopia.

Nada disso!...

Basta recuarmos à teoria darwiniana e podemos, muito naturalmente, afirmar que nos encontramos num ambiente que, sendo agressivo (potencialmente

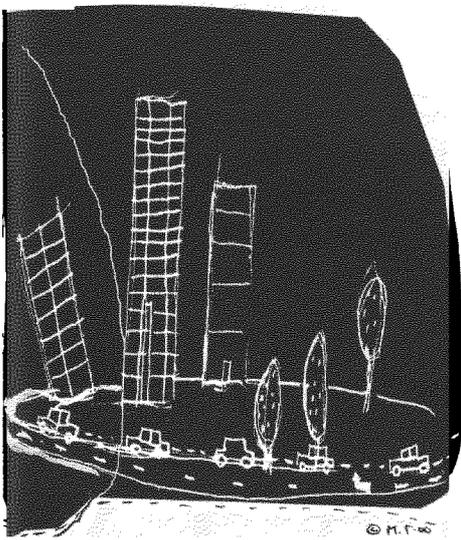
comparável a uma selva), nele cada um sobrevive como pode, ultrapassando alguns dos obstáculos e sendo derrubado por outros. Estamos num mundo em que vence o mais forte, o que tem mais força física, o que tem mais saúde (física ou mental), o que tem mais poder, o que tem mais dinheiro, o que tem mais conhecimento.

De resto, são por demais evidentes as situações de desajustamento social e, mesmo, de marginalização (os mais fracos são relegados para plano secundário) a que assistimos na fase final do século xx, criadas pelo fenómeno da globalização económica e da união política para que o Mundo parece, irremediavelmente, caminhar, fenómeno influenciado e determinado pelos interesses económico-financeiros das grandes multinacionais e nunca, como nos querem fazer crer, pela intervenção democrática dos cidadãos através do voto.

Correndo o risco de demasiado simplismo, e numa óptica macro, podemos englobar no mesmo pacote de desajustamentos o ressurgimento dos nacionalismos, as bolsas de pobreza de natureza estrutural (mesmo nos países ditos desenvolvidos), o crescente nível de absentismo que caracteriza a participação política dos cidadãos, o desemprego estrutural, os processos de emigração descontrolada das zonas subdesenvolvidas do globo para as zonas desenvolvidas com o conseqüente recrudescimento do racismo, o nascimento de seitas religiosas de tipo radical, o divórcio entre os sistemas de ensino/formação e os sistemas de produção e, porque não referi-lo, o próprio processo de terciarização da economia que o desenvolvimento das novas tecnologias veio reforçar.

## *Perante Tal Contexto, onde se Situa a Dimensão Humana?*

Naturalmente que para fazer face ao processo de marginalização que, automaticamente, a globalização introduz, o novo homem não pode continuar a ser o mesmo que até aqui. E neste



sentido insurgimo-nos contra todas as tentativas que têm vindo a ser efectuadas, tanto à escala nacional (dos países), como à escala organizacional (das empresas), no sentido de adaptar o homem ao novo Mundo, numa mera perspectiva de conformidade e de adaptabilidade passiva.

Estão neste domínio todas as iniciativas políticas de subsidiação, quer de actividades como de pessoas, ou, no domínio empresarial, toda a formação comportamental que tem vindo a ser proporcionada a quem trabalha, no sentido de adoptar um comportamento mais ajustado, de que a teoria da inteligência emocional representa o mais recente dos exemplos e, porventura, o mais manipulador do ponto de vista social, na medida em que menospreza as mais-valias racionais e intrínsecas do indivíduo e valoriza a habilidade comunicacional e relacional como condição quase única de atingir o sucesso.

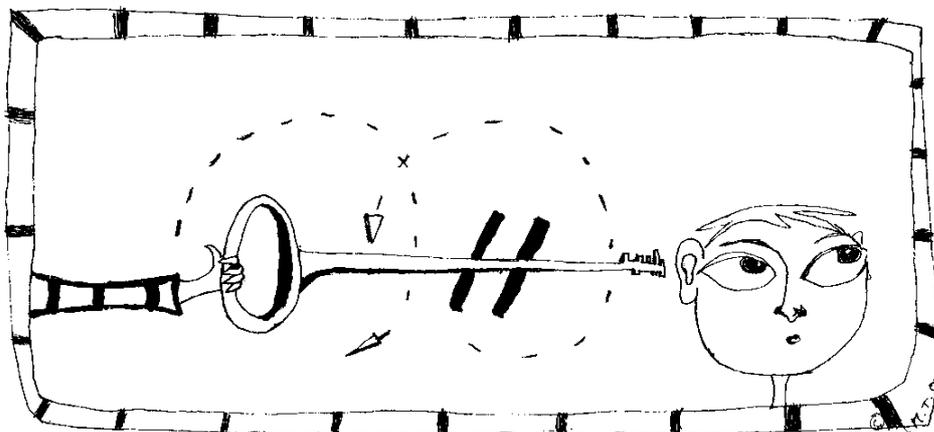
Utilizando um velho provérbio chinês, tem-se vindo a dar peixe ao homem mas tem sido esquecido o seu ensinamento para poder pescar de modo autónomo; isto é, pouco ou nada se tem feito no sentido de criar um homem autónomo, capaz de gerar a sua própria riqueza, capaz de construir, de decidir, de arriscar, de lutar tenaz e continuamente, de empreender, de criar, de imaginar. Efectivamente, tem-se “trabalhado” muito o Homem Social e tem-se (propositadamente?) esquecido o Homem em si mesmo, o Homem Uno.

É, pois, sobre o Homem Uno que gostaria de desenvolver algumas ideias. Começando pela história, que muito nos ensina, dado o realismo dos seus exemplos, devemos perguntar:

— Os grandes inventos, as grandes mudanças, as rupturas epistemológicas ou de paradigma civilizacional, foram introduzidas pelo Homem Social ou pelo Homem Uno?

Independentemente do sentido positivo ou negativo das respectivas obras (que não está em causa, partindo-se do pressuposto que tudo é preferível ao amorfismo social), basta citar alguns nomes (dos mortos, porque dos vivos ainda não reza a história) para chegarmos a uma resposta evidente: Miguel Ângelo, Galileu, Einstein, Hitler, Salazar, Picasso, Fernando Pessoa, Mao Tse Tung, Lenine, Gandhi, Churchill, etc.

Efectivamente, por detrás das suas diferenças, dos seus saberes e das suas artes e engenhos, todos



estes homens construíram qualquer coisa com base na sua racionalidade intrínseca, com base nas suas convicções profundas. Uns incompreendidos na sua época, outros idolatrados ou mal-amados, outros marginalizados, todos eles se ultrapassaram, correndo riscos, lutando tenazmente contra o contexto ou recriando o contexto à sua própria imagem e decidindo independentemente dos efeitos ou consequências das respectivas decisões. De um modo ou de outro, eles moveram o Mundo, não foram movidos por este.

Naturalmente que a envergadura dos exemplos citados não pode ser uma regra, apesar de muitos

outros (milhares e milhares) se poderem citar, mas tão-somente significa que é no indivíduo, enquanto ser uno, que reside a força motriz da idealização, da concepção, da construção e da implementação e não necessariamente no grupo de referência, na comunidade ou na sociedade, conceitos meramente abstractos, sem vida própria, onde apenas residem as normas e as regras, fazendo-se o apelo à conformidade.

É contra a conformidade que o Homem se deve movimentar, transformando-se num ser pensante, crítico, distante em termos de análise, no sentido de melhor potencializar as suas faculdades intrínsecas, adaptando o contexto à sua própria racionalidade e imagem e não sujeitando-se às pressões do mesmo. Aquela é a verdadeira adaptação do homem e não a mencionada na última hipótese.

Para que tal ocorra, é necessário colocar em causa a autoridade ou o poder formal de um Estado, de uma sociedade, de uma pequena comunidade ou de uma empresa, correndo-se o já citado risco da anarquia?

É claro que não!

Mas a autoridade e o poder são conceitos que têm de ser revistos, deixando-os de assentar na lógica da gestão da conformidade, para passarem a uma lógica de gestão da diversidade e da diferença. Talvez por isto não se ter em devida conta subsistam tantos conflitos locais, apesar da supervisão dos organismos federais tanto em voga. A Europa é disso um exemplo bem vivo.

É na diferença, logo no individualismo de cada ser humano, que reside a riqueza de uma sociedade e que a mesma se funda e reproduz. Forçar o indivíduo, desde a mais tenra idade, em família, na escola e na empresa a submeter-se ao invariante constitui uma violência *contra natura* para qualquer ser humano. Mas, naturalmente, não podemos esquecer que a apologia da diferenciação implica mecanismos de interacção mais exigentes e rebuscados.

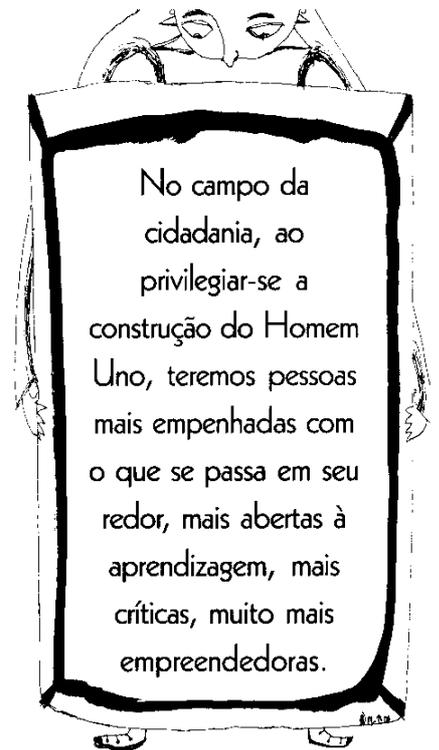
Assim, a chave do problema não reside em ensinar as pessoas a adaptarem o seu comportamento ao contexto, mas sim na transmissão de valores e princípios sólidos, alguns transversais à própria sociedade/contexto, de que a tolerância poderá ser o fundamental, outros (porventura a maioria) específicos da individualidade de cada um.

É, de resto, a falta cada vez maior deste valor fundamental que é a tolerância, especialmente nos que detêm o poder (mas não só), que tem sustentado e alimentado a enorme pressão à conformidade. É, também,

cada vez mais a individualidade desprovida de valores que tem facilitado essa mesma conformidade ou, no extremo oposto, a marginalidade.

No campo da cidadania, ao privilegiar-se a construção do Homem Uno, teremos pessoas mais empenhadas com o que se passa em seu redor, mais abertas à aprendizagem, mais críticas, muito mais empreendedoras, conseguindo assumir o risco e a aleatoriedade/imprevisibilidade como fenómenos normais da vida moderna, mas, ao mesmo tempo, procurando dominar os acontecimentos e intervindo nos mesmos no sentido de os mudar e melhorar.

No campo empresarial, as mais-valias do Homem Uno são incomparavelmente superiores às do Homem Social. Potencialmente mais instável, o Homem Uno é, no entanto, muito mais produtivo,



No campo da cidadania, ao privilegiar-se a construção do Homem Uno, teremos pessoas mais empenhadas com o que se passa em seu redor, mais abertas à aprendizagem, mais críticas, muito mais empreendedoras.

fortemente orientado para missões e objectivos, apetente por desafios e dificuldades, amante do risco controlado e “construtor”. Os acontecimentos são por si gerados numa óptica proactiva e dinâmica de mostrar e acrescentar valor ao já existente, em detrimento de uma perspectiva mais passiva de aguardar o desenrolar desses mesmos acontecimentos. O Homem Uno é desafiador, lutador, orientado para si mesmo (crescimento, desenvolvimento e competição) e para a produção, enquanto o Homem Social é orientado para o contexto e para a manutenção.

O Homem Uno adquire e cria as suas próprias

competências e transmite-as aos outros, na medida em que, por vaidade, orgulho ou simples prazer, gosta de evidenciar o que sabe e aquilo que é capaz de fazer. O Homem Social tende a copiar o que os outros fazem, sem evidenciar muita exaltação, numa óptica de trabalho de equipa equilibrado, no sentido de, de modo defensivo e calculista, não dar muito

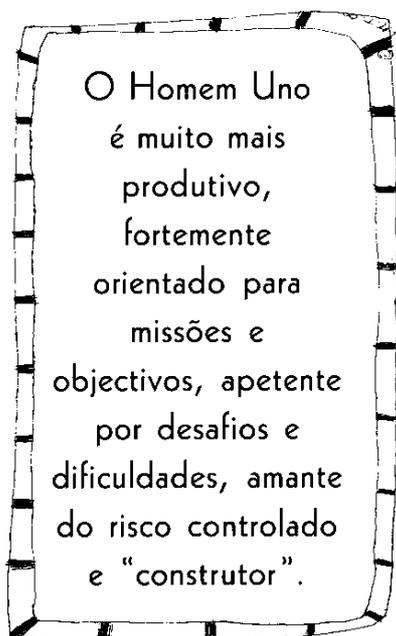
nas vistas para não correr riscos de ser criticado ou marginalizado.

O Homem Uno vive a vida como uma verdadeira missão para que o destino o fadou. Ele tem de deixar uma obra, algo que perpetue a sua existência, que possa ser transmitido aos outros que virão. Mesmo que abdique de alguns dos prazeres da vida, o Homem Uno não desiste de construir o seu edifício, revelando um verdadeiro sentido genético de descendência e continuidade, para além de dever cívico. O Homem Social, mesmo que muitas vezes bem sucedido na vida e detentor de suficiente poder,

pode passar despercebido ou, mesmo quando percebido, a obra feita foi mais no sentido do seu próprio bem-estar do que no sentido de construir algo de tangível e duradouro, utilizável por outros. O Homem Uno é empreendedor, não se importa de aceitar riscos, resiste aos obstáculos que lhe são colocados e procura vencê-los e eliminá-los por forma a que o caminho fique livre para as gerações vindouras. O Homem Social só avança quando o caminho é seguro ou quando se pode apoiar em outrem. Quanto aos obstáculos, o que lhe interessa é, tão-somente, contorná-los, sem se importar que o que vem atrás tenha de enfrentar o mesmo risco.

Finalmente, o Homem Uno é voluntarioso, frontal, directo, são, puro na sua essência de indivíduo, enquanto o Homem Social usa tácticas e maneirismos para se dissimular e infiltrar nos meandros do poder e do sucesso, mesmo que o seu valor absoluto e real não o capacite para tal. Num Mundo em que a lógica do poder, cada vez mais concentrado, se contrapõe à disseminação de muitos e pequenos poderes parcelizados, o

Homem Uno é a única instituição humana que pode sobreviver e enfrentar com sucesso a selva agreste em que o sistema económico e social se transformou e tende a reforçar-se. É o Homem Uno que fundará pequenas empresas, que criará o próprio emprego, que imaginará novas formas de actividade, que criará riqueza distribuível por todos, no fundo, se manterá útil, ocupado e produtivo. O Homem Social, qual surfista em mar suavemente ondulado, tenderá a deslizar ao sabor da



onda, aproveitando a energia desta e poupando os seus esforços para, oportunamente, aproveitar a mais-valia introduzida pelo primeiro. Infelizmente para ele, o número de pranchas será limitado.

Neste desequilíbrio, consubstanciam-se as desigualdades, os conflitos, as injustiças e as revoltas, tão comuns nos dias que correm.

É por isso que se torna imperioso (re)criar o Homem Uno.

Será no campo educativo primário, do ensino e da inserção socio-profissional que se terá de fazer o maior investimento:

- devem ser privilegiadas iniciativas de desenvolvimento do indivíduo (criança), em detrimento do grupo;
- devem ser nivelados os conhecimentos por cima e não por baixo;
- devem ser empolgados os mais fracos e menos inteligentes a copiarem o exemplo dos mais fortes e mais

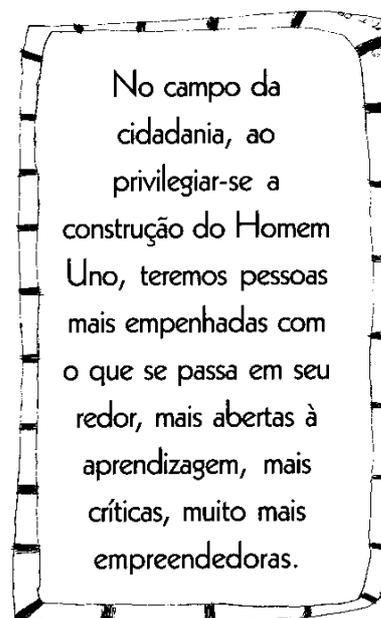
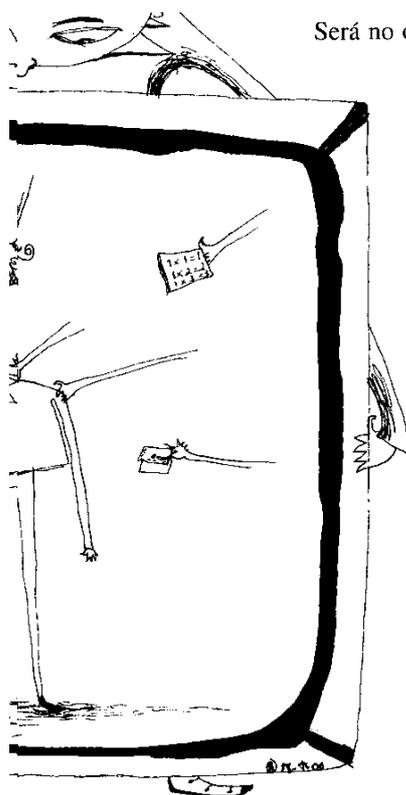
inteligentes, em vez da

adopção de meras práticas

- devem ser segregados os melhores (classes de ensino especial) e não os piores;
- deve-se insistir na avaliação individual (exames, teses, trabalhos), em detrimento da avaliação grupal;
- deve-se conduzir a formação do indivíduo (jovem) para ser auto-suficiente em termos profissionais e não apenas para servir outrem;

- deve-se utilizar a pedagogia do exemplo de empreendedores, de preferência próximos (da comunidade, do país), sejam eles grandes, pequenos ou médios, no sentido de afinar e refinar as expectativas futuras dos indivíduos em formação;
- deve-se apelar, profissionalmente, à introdução de valor funcional e não à mera execução funcional;
- devem-se avaliar e valorizar, profissionalmente, as realizações e não as competências;
- devem-se criar, especialmente nas médias e grandes organizações, ilhas empresariais, no sentido de dar vazão à motivação e anseios dos potenciais empreendedores;
- deve-se desburocratizar todo o sistema institucional vigente, no sentido de facilitar o relançamento da coragem de potenciais empreendedores mais resistentes;
- deve-se enaltecer o exemplo dos vencedores, incitando os restantes a seguirem-lhes as pisadas;
- deve-se transformar a inveja do sucesso de outrem em admiração pela respectiva obra;
- deve-se apoiar e generalizar a criação de riqueza e não perseguir os ricos.

Só criando uma sociedade de fortes individualidades, conscientes do seu valor, desejosas de o mostrar e aplicar, se diminuirão e/ou eliminarão os desequilíbrios que a globalização económica tem vindo a introduzir. Mantendo uma sociedade repositório de indivíduos idênticos e agrupados em aparelhos educativos, organizacionais ou políticos, nada de bom augura nos tempos vindouros.



# DIRIGIR

T A B E L A D E P U B L I C I D A D E

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP,  
editada bimestralmente.

Tem uma tiragem de 24 000 exemplares,  
e uma média de 64 páginas a preto e branco,  
profusamente ilustradas. Cada um dos seis números  
anuais é acompanhado de uma separata temática.

Contamos com 22 000 assinantes, distribuídos  
por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes  
da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias,  
gestores e dirigentes de empresas, professores  
e estudantes de Gestão.

De leitura agradável, com um estilo pragmático,  
trata-se de um 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 por cento 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)

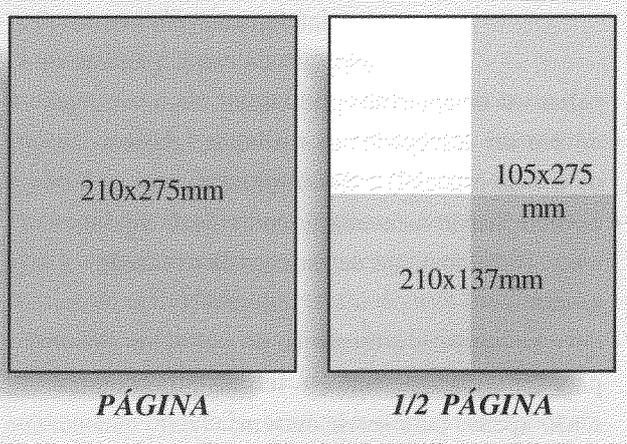
Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

## PRETO E BRANCO

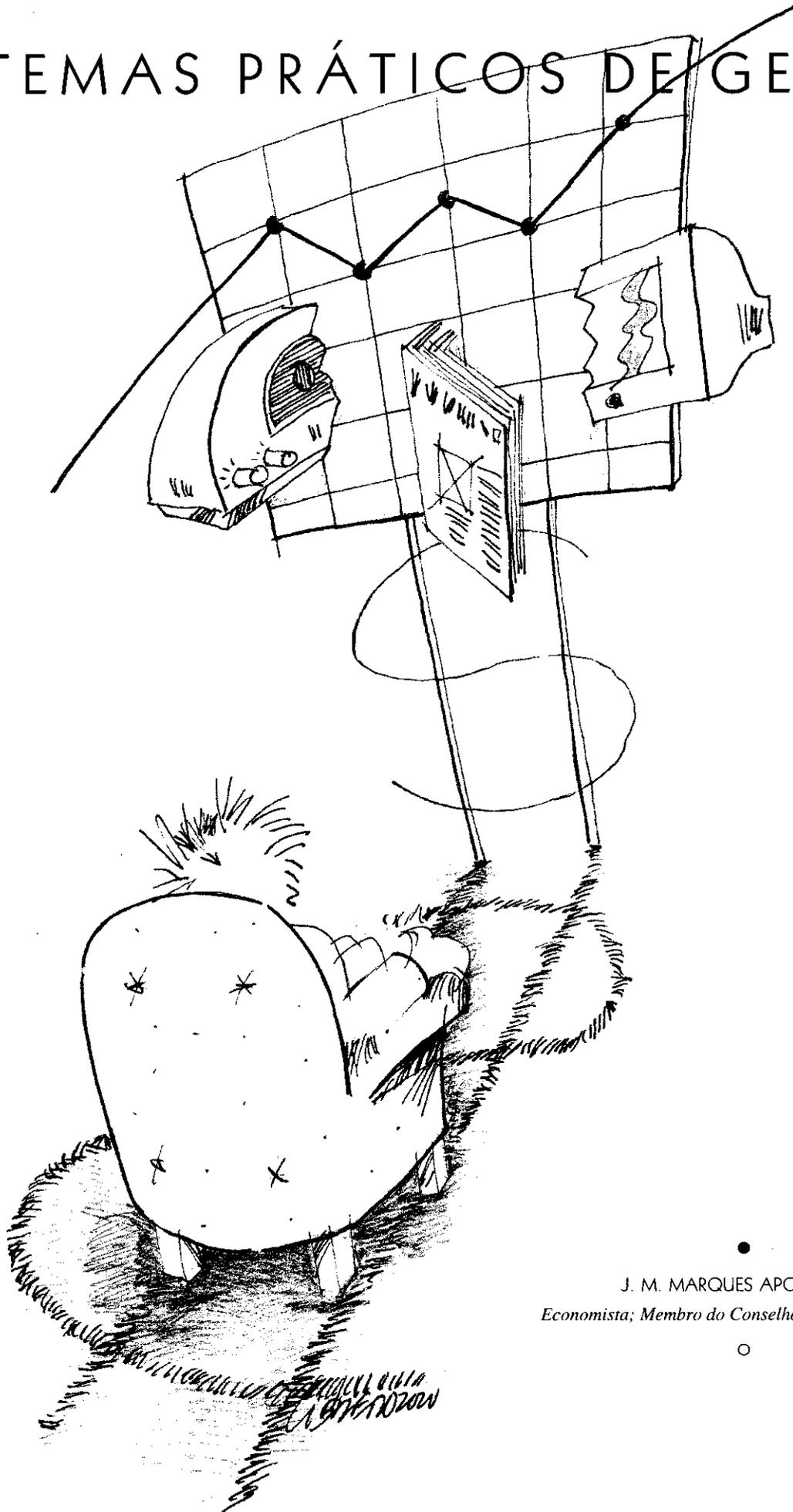
Página (210 x 275 mm).....	100.000\$00
1/2 página.....	50.000\$00

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

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



# TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO



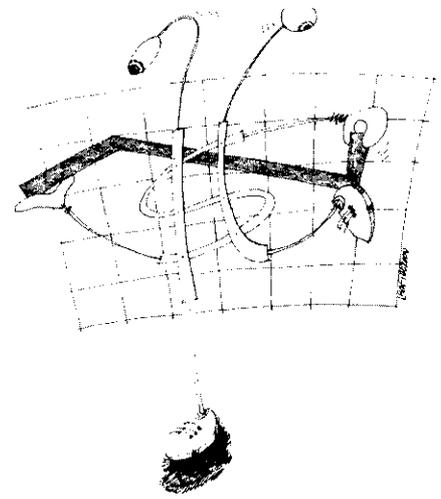
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

# As Acções e o Seu Valor

*As acções constituem, porventura, um dos temas mais falados da economia. Jornais, rádio e televisões capricham, todos os dias, em informar o público, por vezes com dramatismo quase cinematográfico, sobre o evoluir das cotações das “bolsas de valores” não só a nível nacional como a nível das principais “praças” estrangeiras. Mas, apesar de todo o “mediatismo”, tal facto não obsta que o comum das pessoas tenha acerca das acções uma ideia quase incompleta, e sobretudo bastante nublosa.*

Uma das imprecisões mais frequentes é desde logo a que se refere à própria natureza das acções e dos direitos que conferem. A primeira coisa a assinalar a esse respeito é que as acções representam fracções do capital nominal das empresas constituídas sob a forma de sociedade anónima (SA). Ter acções (ser accionista) de uma empresa é ter parte do seu capital, é ser sócio; é, em suma, arriscar directamente na vida e na sorte dessa empresa. Cada acção confere ao seu titular — ao accionista — um conjunto de direitos que se podem classificar em direitos estatutários e direitos económicos. Em relação ao pequeno investidor, para quem os direitos patrimoniais e de voto conferidos pelas acções geralmente pouco interessam, o que importa sobretudo considerar é que as acções são títulos de valor e de rendimento variáveis. Todos sabem que o valor das acções está sujeito a alterações permanentes. As razões e causas por que tais variações ocorrem é, porém, algo que o comum das pessoas geralmente não percebe muito bem. Diz-se que, como em todos os mercados, o preço das acções varia, sobe e desce conforme a procura e oferta desses títulos. Mas porque variam a procura e a oferta de acções de uma empresa? Em primeiro lugar, esta variação está fortemente relacionada com o valor das empresas, pois as acções representam, de todo o modo, o capital da empresa concreta a que respeitam. Mas, à parte do valor da empresa, a procura e oferta de acções são ainda, e talvez sobretudo, consequência das expectativas de rendimento que as acções poderão vir a proporcionar no futuro aos seus detentores. Repare-se que as acções, além de servirem para comprar e vender o valor das empresas, conferem aos seus titulares o direito a receber os rendimentos



(dividendos) que vierem a ser distribuídos. Em vez de um juro fixo, como sucede com os credores, o accionista recebe uma parte dos lucros que a empresa vai ter no futuro. Por conseguinte, é possível que os rendimentos accionistas sejam mais elevados do que noutras aplicações financeiras e que, em caso de venda, haja lugar a mais-valias; mas ninguém o garante. O risco está precisamente aí: na eventualidade de perder ou de ganhar menos do que se previu, consoante os resultados gerados e distribuídos pelas empresas às quais as acções se referem. A forma como variam a procura e oferta de títulos das empresas está, pois, ligada ao modo, fortemente subjectivo, como cada um, e os investidores no seu conjunto, percepção e valoriza as perspectivas de negócio das empresas em questão. Desse encontro de percepções e vontades

de comprar e de vender (ou de não comprar e de não vender) é que resulta a formação, em cada momento, das cotações ou preços de mercado.

Mas o que muitas vezes parece esquecer-se é que o valor de mercado não é senão apenas um dos múltiplos valores que há a considerar em relação às acções e com os quais, aliás, esse próprio valor de mercado se apresenta fortemente interligado. Com efeito, nas acções há a distinguir, como mais frequentes, os seguintes valores:

#### **Valor nominal ou facial**

É o valor que se encontra inscrito no próprio título, necessariamente igual para todas as acções e não inferior a 1000\$00, mas podendo haver títulos representativos de mais de uma acção (5, 10, 50 e 100 acções).

<b>Direitos Estatutários</b>	<b>Direitos Económicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Direito de voto</b> — os estatutos da sociedade determinam o número de acções que deve possuir o accionista para poder assistir à assembleia geral e para exercer o direito de voto. Por vezes basta possuir uma acção, mas pode também verificar-se que os estatutos exijam dez, vinte ou mais acções.</li> <li>• <b>Direito de ser informado</b> — quer através do relatório e contas de cada exercício que o conselho de administração está obrigado a pôr à disposição dos accionistas, quer através da resposta, por escrito, a questões colocadas antes da assembleia geral, ou verbal, durante a reunião, sobre os assuntos da ordem de trabalhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Direito a receber dividendos</b> — em caso de distribuição de lucros.</li> <li>• <b>Direito de beneficiar</b> da partilha do fundo social no caso de distribuição de reservas. Direito que se pode consubstanciar quer através da distribuição de novas acções, quer através da alteração do valor nominal das acções existentes.</li> <li>• <b>Direito de preferência</b> na subscrição de novas acções, salvo disposição contrária nos estatutos.</li> </ul>

**Valor de emissão ou de colocação**

É a importância que os subscritores deverão pagar por cada acção. Pode ser igual ou superior ao valor nominal, dizendo-se então que as acções foram colocadas, respectivamente, ao par ou acima do par.

Neste último caso, a diferença entre o valor de emissão e o valor nominal constitui para a sociedade um verdadeiro ágio ou prémio de emissão.

As situações mais vulgares de emissão acima do par verificam-se aquando dos aumentos de capital, em consequência da boa situação económica da empresa, da elevada taxa do dividendo anteriormente distribuído ou da existência de reservas (declaradas ou ocultas), a que os novos sócios passam a ter direito sem que para elas tenham concorrido.

**Valor comercial ou cotação**

É o preço pelo qual as acções são transaccionadas no mercado, equivalente à sua cotação quando esse mercado funciona na Bolsa.

**Valor contabilístico**

Valor obtido através do quociente do capital próprio, constante do balanço, pelo número de acções.

**Valor intrínseco**

Fracção do valor “real” do activo líquido correspondente a cada acção.

Este valor, de carácter marcadamente subjectivo, baseia-se na reavaliação dos elementos patrimoniais através da introdução de ajustamentos monetários sobre os respectivos valores contabilísticos.

**Valor financeiro**

Aquele que se obtém capitalizando, a uma taxa de juro adequada às circunstâncias, os lucros distribuídos.

**Valor de rendimento**

Aquele que se obtém capitalizando, a uma taxa de juro adequada às circunstâncias, a totalidade dos lucros obtidos (soma dos lucros distribuídos com os lucros retidos).

**UM EXEMPLO**

Considerem-se os seguintes dados (em contos):

**Balanço da Sociedade ABC, SA**

<b>Activo</b>		<b>Capital Próprio</b>	
		Capital	50 000
		Reservas	9 200
Diversos	100 000	Resultado Líquido	10 800
			<b>70 000</b>
		<b>Passivo</b>	30 000
<b>Total do Activo</b>		<b>C. Próp. + Passivo</b>	

Outros elementos:

- Capital social: 50 000 acções de 1000\$00
- As acções foram colocadas ao preço de 1150\$00
- Cotação na Bolsa: 1500\$00
- Valor “real” do activo: 130 000 contos
- Dividendo atribuído: 10% do capital
- Taxa corrente de juro: 15%

Quais os diferentes valores das acções da sociedade ABC, SA ?

- Valor nominal: 1000\$00
- Valor de emissão: 1150\$00
- Valor comercial: 1500\$00
- Valor contabilístico:  
 $70\ 000\ 000\$00 : 50\ 000 = 1400\$00$
- Valor intrínseco:  
 $(130\ 000 - 30\ 000) : 50\ 000 = 2000\$00$
- Valor financeiro:  
 $1000\$00 \times 0,10 = 100\$00$   
 $100\$00 : 0,15 = 666\$00$
- Valor de rendimento:  
 $10\ 800\ 000\$00 : 50\ 000 = 216\$00$   
 $216\$00 : 0,15 = 1440\$00$
- Prémio de emissão:  
 $1150\$00 - 1000\$00 = 150\$00$

O facto de, no exemplo, o valor de rendimento e o valor financeiro (sobretudo este) se encontrarem tão significativamente abaixo do valor comercial leva a admitir que este se possa apresentar

sobreavaliado. No mesmo sentido parece apontar também a comparação valor comercial-valor contabilístico. É certo que o preço das acções parece neste caso sustentado pelo seu valor intrínseco, mas este é um valor marcadamente subjectivo e como tal seria indispensável conhecer os critérios utilizados na sua determinação. Convenhamos que, de facto, essa não é informação facilmente disponível e acessível ao entendimento do comum das pessoas.

Temos então, por hipótese, que o valor comercial das acções do exemplo se apresenta sobrevalorizado. Por que razão, perguntar-se-á.

Repare-se que nos juízos de valor, que levam os accionistas a comprar e a vender por um determinado preço, o que mais pesa não são os valores históricos — valor contabilístico ou rendimentos passados — mas as perspectivas de lucros futuros. Por conseguinte, quanto maior for a rendibilidade esperada da empresa, maior poderá ser a discrepância aceitável entre aqueles valores e a cotação das suas acções.

Podem, de resto, existir outros factores que influenciam este tipo de apreciação. O simples facto de se saber que a empresa se prepara para emitir novas acções basta, geralmente, para provocar a subida da respectiva cotação na Bolsa. Com efeito, os investidores, a quem interessa garantir os direitos de preferência que as antigas acções conferem no aumento de capital, acorrem à sua compra, impulsionando a subida dos preços.

A variedade de circunstâncias e o carácter marcadamente subjectivo de muitas delas tornam a cotação das acções um elemento extremamente complexo. As técnicas quantitativas ajudam, mas as conclusões a retirar jamais poderão ser peremptórias. A realidade do mercado, cujo comportamento depende das percepções multifacetadas dos intervenientes, no fundo no fundo, tem sempre algo de errático.

#### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

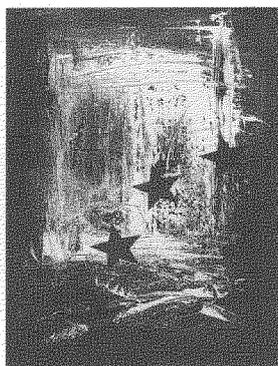
Ferreira, Rogério Fernandes, *Lições de Gestão Financeira*, Livraria Arnado Lda., 1985.

“G raças às feiras medievais surgem a letra e as compras a crédito que construíram o sistema financeiro das economias de mercado do nosso tempo.”

*Eduardo Bueno Campos*

“A única atitude de gestão é aquela que Noé teve ao construir a arca; ele construiu-a quando ainda não estava a chover.”

*James Hayes*



## *Observatório Nacional do Euro*

Resultado de um protocolo assinado entre a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal e a Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor, o Observatório Nacional do Euro desenvolve diversas acções de acompanhamento e de esclarecimento sobre a introdução do euro no comércio retalhista, assegurando, nomeadamente, a gestão e a distribuição dos dísticos identificadores aos comerciantes subscritores da carta de compromisso de boas práticas relativa à introdução da nova unidade monetária europeia. Através da sua actividade procura dar cumprimento, em Portugal, a uma recomendação da Comissão Europeia relativa ao “diálogo, acompanhamento e informação com vista a facilitar a transição para o euro”.

## *Organização Mundial do Comércio: UE Propõe Nova Ronda de Negociações*

A Organização Mundial do Comércio (OMC) elogiou os esforços que a União Europeia tem desenvolvido no sentido de realizar, em breve, uma nova ronda comercial daquela organização, depois do fracasso da reunião de Seattle, nos Estados Unidos. “A União Europeia desempenha um papel de liderança e propõe uma nova ronda de negociações com uma agenda mais ampla do que a do Uruguay Round”, afirmou a OMC.

## *Harmonização Fiscal*

A União Europeia pretende acelerar a harmonização do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) no conjunto dos diversos Estados membros. Os valores que neste momento Bruxelas estuda colocariam o regime geral de IVA entre os 18 e os 20 por cento, ou seja, um ou três pontos percentuais acima do valor (17 por cento) que actualmente vigora em Portugal.

## *Euro: Combater a Falsificação*

A falsificação da nova moeda europeia irá ser punida com um mínimo de oito anos de prisão, de acordo com uma decisão-quadro aprovada recentemente pelo Conselho da União Europeia. Esta decisão comunitária adita ainda vários delitos aos já previstos pela convenção internacional relativa à luta contra a falsificação de moeda.

## *Longevidade: Portugal na Cauda da Europa*

Os Portugueses são os cidadãos com menor esperança de vida na União Europeia (UE), de acordo com os mais recentes dados divulgados pelo Eurostat, o gabinete de estatística da UE. Em 1999, a esperança de vida, de 71,7 anos para os homens e de 78,9 para as mulheres, colocava Portugal abaixo da média europeia, que se situava em 74,6 e em 80,9, respectivamente. No universo masculino, os suecos, com 77,1, e, no feminino, as espanholas, com 82,5 anos, atingiam os valores mais elevados, ocupando na União Europeia a primeira posição em matéria de longevidade.

●  
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Docente universitário*

*Auditor; Consultor de empresas*

○

# Valha-nos! Deus!



JOSÉ VICENTE FERREIRA

*Membro do Conselho Editorial da Dirigir;  
Consultor; Docente Universitário ISCSP/UT*

○

Lech Walesa deslocou-se a Paris, no final de 1988, como convidado, para assistir às comemorações do segundo Centenário da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão.

Naturalmente visitou Paris e pôde observar os ritmos de vida e consumo da sociedade francesa.

Apercebeu-se, igualmente, dos valores que orientam e reflectem os padrões de vida dos Franceses.

No final da visita referiu que ficou surpreendido com a ausência de “valores e espiritualidade” no seio da sociedade francesa.

Em Setembro de 1995, Mikhail Gorbatchev reúne em São Francisco os novíssimos senhores do Mundo para debaterem uma outra civilização e analisarem impactes e caminhos do futuro. Neste final de século as pessoas sentem na pele a nova (des)ordem sustentada pela competição sem limites, pela integração global e pelo poder financeiro. Os resultados visíveis desta civilização são notórios. Os Estados vivem a comédia da impotência e a mundialização transforma-se na perigosa armadilha da democracia que vê os seus ideais e valores arquivados e politicamente discursados em desculpas onde a ética foi substituída pela mentira conveniente. Mais recentemente, e na mesma linha destas preocupações, João Paulo II reuniu, no Verão de há dois anos, em Castelgandolfo, um grupo de cientistas e pensadores para lhes colocar a questão de se saber se os acontecimentos actuais na sociedade são sinais que anunciam uma mudança de época ou se são acontecimentos normais ligados ao desenvolvimento da história do Mundo em finais de século. Neste final de 2000 tudo parece indicar que a Humanidade está a atravessar os muros invisíveis de uma nova era. Os homens parecem querer construir apenas a cidade terrena e nisso têm-se empenhado com ideologias, revoluções, tecnocracias e tantos outros eteceteras. Apoiados na cultura do prazer, traduzida num hedonismo exasperado feito à custa de “novas ditaduras” onde a imagem, o dinheiro, o poder e o prestígio não olham a meios para atingir fins, estão a construir sociedades doentes e inseguras onde não há lugar para a esperança. E assim se atinge estupidamente a cultura de morte, expoente máximo



de um egoísmo onde as pessoas são descartáveis porque deixam de acreditar na vida, porque se tornam incômodas ou porque estão a mais e não têm...“cabimento orçamental”. A droga, a sida, o suicídio, a eutanásia, o aborto e tantos outros males aí estão a incomodar um Mundo em desequilíbrio que parece querer resolver os problemas em cimeiras e mais cimeiras, esquecendo que a solução está nos valores e na forma como os assumimos na vida concreta e como nos relacionarmos uns com os outros.

As mafias e os liberalismos selvagens, a corrupção, as fraudes informáticas, financeiras e alimentares, tudo se banaliza em nome do dinheiro fácil. O

importante é ganhar dinheiro, num vale tudo mais ou menos clandestino. As consequências, apesar de bem presentes, continuam a ser embrulhadas em sucessivos jogos do faz de conta que sustentam o pensamento único e a sobrevivência de sistemas caducos onde a iniquidade humana não conhece limites. Há muitos, muitos anos, um conhecido santo, de nome Paulo, quando olhou à sua volta e viu uma situação muito idêntica deu um recado aos Coríntios: “Comamos e bebamos que amanhã morreremos.” De facto, quando se nega a dimensão transcendental do homem, o homem é o pior lobo dele próprio e não hesita em escravizar os outros para atingir o que quer.

A realidade é que o homem não respeita o próprio homem e julga-se dono da Humanidade. Com tanto desenvolvimento e tanta ciência e tecnologia como compreender a situação de horror económico e social traduzida no reacender de novos e velhos problemas humanos e políticos? Claro que cada um de nós pode fechar os olhos e continuar agarrado à sua auto-suficiência, ignorando os valores espirituais.

Nestes tempos que vivemos é necessário criar espaço humano e espiritual, para deixarmos entrar na vida de cada um de nós sinais de esperança capazes de ver para além da nossa curta dimensão humana. Para lá da nossa razão há mistério que pode ir sendo descoberto. A dimensão

Nestes tempos que vivemos é necessário criar espaço humano e espiritual para deixarmos entrar na vida de cada um de nós sinais de esperança capazes de ver para além da nossa curta dimensão humana.

escatológica do homem não pode ser negada. O Mundo só poderá reconciliar-se com os homens quando os respeitarem como seres de Deus, pois só nesta dimensão os valores assumirão a sua verdadeira expressão.

A actual “religião do eu” (egoísmo) só conhece interesses. Valores são meros obstáculos aos desejos imediatos. E todos somos empurrados para sobreviver espremendo o que podemos para o bolso do nosso eu pela simples razão de que... “todos fazem o mesmo”.

Kenneth Blanchard e Norman V. Peale contam no seu livro, *O Poder da Gestão Ética*, uma interessante estória adaptada do *Chicago Sunday*

*Times*. A estória intitula-se: “Não há problema miúdo, toda a gente faz o mesmo” (por Jack Griffin).

“Aos seis anos, Johnny ia de carro com o pai quando este foi apanhado em excesso de velocidade. O pai meteu uma nota de vinte dólares dentro da carta de condução que entregou ao polícia. “NÃO HÁ PROBLEMA, MIÚDO”, disse o pai. “TODA A GENTE FAZ O MESMO.”

Quando tinha oito anos, assistiu a uma reunião familiar em que se estudava o modo mais eficaz de aldrabar a declaração de IRS. “NÃO HÁ PROBLEMA, MIÚDO”, disse o tio. “TODA A GENTE FAZ O MESMO.”

Quando tinha nove anos, a mãe levou-o ao teatro. O empregado da bilheteira

dizia que já não havia bilhetes, mas a mãe com mais cinco dólares resolveu a situação. “NÃO HÁ PROBLEMA, MIÚDO”, disse a mãe. “TODA A GENTE FAZ O MESMO.”

Aos doze anos, partiu os óculos quando ia para a escola. A tia convenceu a companhia de seguros de que eles foram roubados e receberam 75 dólares. “NÃO HÁ PROBLEMA, MIÚDO”, disse a tia. “TODA A GENTE FAZ O MESMO.”

Aos quinze anos, jogava futebol na equipa do liceu. O treinador ensinou-o a pressionar o adversário agarrando-o pela camisola sem que ninguém visse. “NÃO HÁ PROBLEMA, MIÚDO”, disse o treinador. “TODA A GENTE FAZ O MESMO.”

Quando  
a Humanidade  
perde o sentido  
de fronteira  
entre o bem  
e o mal; quando  
a razão dos homens  
perde o sentido  
da ética e atinge  
o absurdo;  
valha-nos Deus!

Aos dezasseis anos foi trabalhar durante o Verão num supermercado. Foi avisado pelo gerente que tinha que pôr os morangos demasiado maduros no fundo das caixas e os melhores em cima, bem à vista. “NÃO HÁ PROBLEMA, MIÚDO” disse o gerente. “TODA A GENTE FAZ O MESMO.”

Quando tinha dezoito anos concorreu, juntamente com um vizinho, a uma bolsa de estudos universitários. O vizinho era dos melhores alunos da aula e Johnny era um aluno bastante fraco. Johnny conseguiu a bolsa. “NÃO HÁ PROBLEMA, MIÚDO”, comentaram os pais. “TODA A GENTE FAZ O MESMO.”

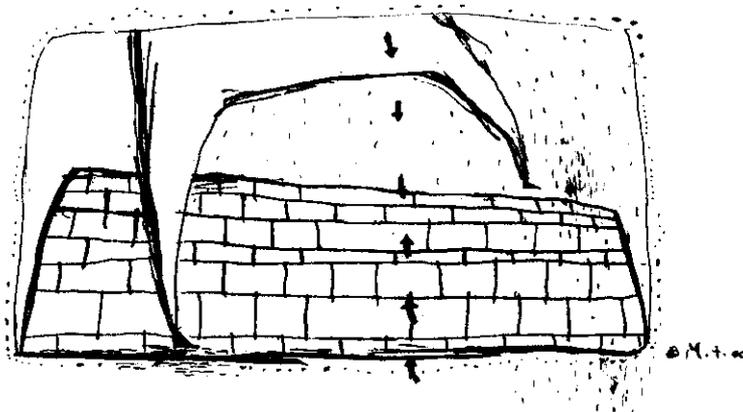
Aos dezanove anos foi abordado por um aluno mais adiantado que lhe ofereceu as respostas a um exame por cinquenta dólares. “NÃO HÁ PROBLEMA, MIÚDO”, disse-lhe o jovem colega. “TODA A GENTE FAZ O MESMO.”

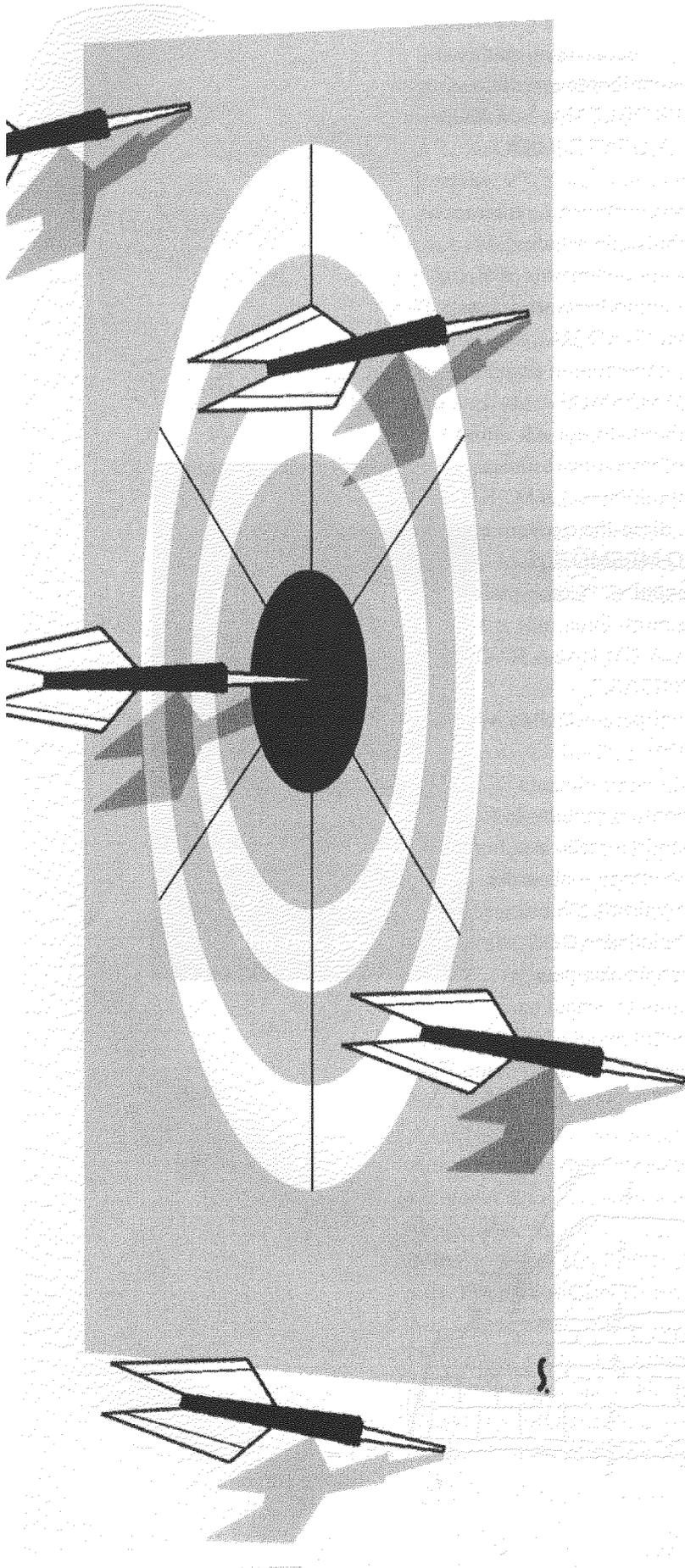
Johnny foi apanhado e expulso. “Como pudeste fazer uma coisa destas a mim, à tua mãe e à família?”, gritou o pai. “CÁ EM CASA NÃO TE ENSINAMOS ESSAS COISAS.”

Não há coisa mais horrível para o mundo adulto do que um miúdo aldrabão.

Comentários para quê...

Quando a Humanidade perde o sentido de fronteira entre o bem e o mal; quando a razão dos homens perde o sentido da ética e atinge o absurdo; quando a confusão entre valores e interesses se instala no coração das sociedades e das suas estruturas e, pior, no coração das pessoas... valha-nos Deus!





# Como e Porquê se Aprende

•  
ALICE CARDOSO

Assessora Principal da Secretaria-Geral do MTS

○

*O sucesso de qualquer organização depende sempre do desempenho de cada um dos seus trabalhadores no exercício das suas funções. E, para que o desempenho tenha qualidade, a aprendizagem ao longo da vida impõe-se.*

*Se assim é hoje, assim já foi também nos tempos recuados em que a evolução natural das espécies animais fez aparecer à face da Terra os primeiros hominídeos. Há muitos milhares de anos, quando tudo se resumia a um quotidiano sujeito ao primado da adaptação ao meio, o Homem levou a efeito, e passo a passo, o processo de aprendizagem de sobrevivência. Inerme num habitat para ele inóspito e desconhecido, aprendeu a socorrer-se de actividades físicas e mentais de apoio, sucessivamente melhoradas e transmitidas de indivíduo para indivíduo, de grupo para grupo e de geração para geração.*

# Formas de Aprendizagem

## TENTATIVAS E ERROS

Se tivermos em conta o muito que tem vindo a ser observado pelos investigadores a partir das prospecções arqueológicas, para os primeiros hominídeos impunha-se a necessidade de experimentar, em cada situação com que se deparavam, a melhor forma de fazer algo, em busca de resultados satisfatórios e correctos. Sucessivos procedimentos foram sendo ensaiados por **tentativas e erros**, dando lugar a uma selecção gradativa entre os procedimentos que se revelavam eficazes e aqueles que demonstravam serem inoperacionais.

Se, como os investigadores o afirmam, o processo de aprendizagem do Homem primitivo foi desencadeado no decurso de uma fase primicial de recolheita, será de bom senso deduzir que os hominídeos-recolectores aprenderam a sobreviver tomando contacto com a formatação, textura e paladar de sementes, folhas, frutos e raízes que iam experimentando, interiorizando simultaneamente as vantagens e os riscos que o acto de colher e ingerir implicava. Para o exercício desta actividade terão talvez operado com carácter predominantemente isolado, utilizando, para o efeito, as mãos, os pés e a boca como instrumentos na recolheita.

Depois, quando descobriram que a carne dos animais era comestível, os hominídeos-recolectores agregaram ao seu aprendizado de recolheita um novo grupo de conhecimentos com características e valências

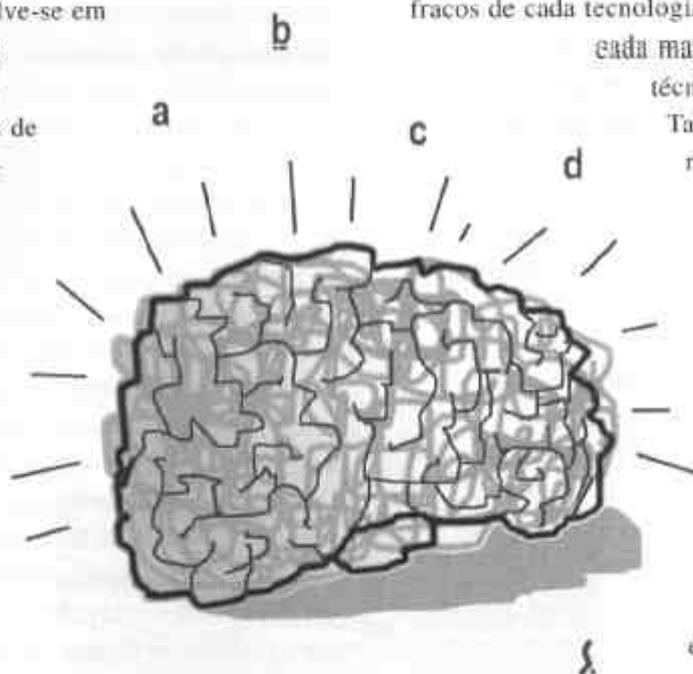
diferentes: a caça e a pesca. Passaram então a ser recolectores-caçadores-pescadores. A exercitação da caça e da pesca, porque se revestia de um carácter cooperativo, aconselhava o funcionamento em grupo. E aqui não se tratava já do manuseamento automatizado das mãos, dos pés e da boca como instrumentos permanentemente à disposição. Implicava um esforço acrescido, racional: a invenção de instrumentos específicos, materializada por sucessivos actos de pré-teste. Nestas condições, o cérebro associou-se aos membros para a manufactura de artefactos propositadamente destinados a estas duas novas actividades. Ainda mais: não obstante terem sido criados e testados por uns poucos, afigurava-se vital que os novos aprendizados desses poucos se tornassem extensivos aos restantes membros do grupo. A partir do momento em que assim foi, ocorreu a emergência e estabilização de uma nova forma de aprendizagem: as linguagens gestuais e orais, com códigos inventados e sucessivamente reformulados, perceptíveis por todos os indivíduos de um mesmo grupo e transmitidos de grupo para grupo e de geração em geração. Poderemos concluir que, nessa fase distante de exploração do planeta Terra, o Homem primitivo assimilou, embora de uma forma instintiva, um requisito fundamental para que o ajustamento ao meio se faça com alguma eficácia: **a aprendizagem empírica pela tentativa e erro.**

Desde então, e à medida que os séculos foram avançando, este tipo de aprendizagem nunca deixou de ser exercitado pela Humanidade, pela progressiva mais-valia que produz. Por isso mesmo continua a ser, nos dias de hoje, um valioso suporte de adaptação do Homem actual, sempre que este é confrontado com a necessidade de descobrir e dominar o contexto em que se move.

## A REFLEXÃO

Derivando da aprendizagem pela tentativa e erro, a aprendizagem pela **reflexão** ocorre sempre que levamos a efeito uma experiência. É óbvio que, quando decidimos ensaiar algo, temos uma fundamentação — um porquê. É óbvio ainda que procuramos alcançar objectivos — um para quê. Todavia, o processo não se detém aqui. Desenvolve-se em

nós, durante e após a experiência, todo um seriado de cogitações de carácter avaliativo — ou seja, ganha lugar uma atitude de **reflexão**, que incide igualmente sobre o modo como decorreu a experiência vivenciada, podendo ainda comportar raciocínios sobre quem esteve envolvido na experiência, e onde, com quê e quando a mesma se desenrolou. Da análise processada são extraídas conclusões — informações de retorno — que são reservadas no aprendizado acumulado, constituindo lições para uma posterior aplicação. A atitude de **reflexão**, porque reforça e reconfigura continuamente o aprendizado



acumulado pela tentativa e erro, constitui mais um outro sustentáculo de adaptação contínua da espécie humana, desde que ela existe à face da Terra. Foi reflectindo que, tal como hoje, os habitantes primitivos aprenderam a conhecer e a melhorar as múltiplas variáveis da envolvente tecnológica — estudando os pontos fortes e fracos de cada tecnologia, pela exploração de cada matéria-prima, de cada técnica, de cada linguagem.

Tal como hoje, foi reflectindo que definiram, assimilaram e transmitiram regras, leis e regulamentos de convivência em sociedade — criando as bases da envolvente institucional. Tal como hoje, estabeleceram os principais aspectos da envolvente demográfica, económica e social — gizando as bases da estratificação social,

profissional e económica e os tipos de *habitat*. Tal como hoje, criaram, estabilizaram e legaram os fundamentos da envolvente cultural — com tradições, crenças e valores que são veiculados de antecessores para sucessores. No fundo, desde os primórdios, o Homem nunca tem

deixado de observar e procurar entender aquilo que o Mundo é, e aquilo que ele e os outros são no Mundo, utilizando a sua capacidade de reflexão para poder, em cada momento e em cada situação, seleccionar, decidir e actuar entre oportunidades e ameaças.

O Homem nunca tem deixado de observar e procurar entender aquilo que o Mundo é, e aquilo que ele e os outros são no Mundo, utilizando a sua capacidade de reflexão para poder, em cada momento e em cada situação, seleccionar, decidir e actuar entre oportunidades e ameaças.

## A ORGANIZAÇÃO MENTAL

De cada vez que necessitamos de aprender, acontece em nós um acto de **organização mental**. O nosso cérebro elabora — embora não tenhamos muitas vezes consciência disso — uma listagem das etapas que precisamos percorrer, mesmo que não seja mediante uma ordenação exaustiva. Retomemos o que referimos mais atrás. Na fase de recolheita dos homens primitivos é de supor que, num acto simples como o de colher um fruto, o cérebro equacionaria, em primeiro lugar, várias Fases: A — Fase de necessidade de alimentos / B — Fase de prospecção do terreno / C — Fase de recolheita do fruto / D — Fase de ingestão do fruto. A fase B implicaria a interiorização de duas premissas: posicionamento do homem no chão / posicionamento do fruto na copa da árvore. Do mesmo modo, a Fase C implicaria a assunção de uma etapa intercalar: o acto de subida à árvore. Finalmente, após a Fase D adviria uma nova etapa, talvez não consciencializada à partida, mas tornada obrigatória, pelo seu carácter de finalização: o acto de descida da árvore.

No caso da exercitação das actividades de caça ou pesca, as etapas já se revestiam de maior complexidade, implicando uma organização mental mais elaborada e, desta vez, já não com um carácter isolado mas antes cooperativo: A — Fase de necessidade de alimentos / B — Fase de elaboração de instrumentos de ataque / C — Fase de prospecção do terreno e visualização das presas / D — Fase de definição, em grupo, de estratégias de ataque / E — Fase de ataque / F — Fase de partilha das presas / G — Fase de ingestão de alimentos.

Para a execução das Fases B e C, é óbvio que se terá revelado proveitosa a conjugação da capacidade de reflexão com o aprendizado empírico acumulado por muitas tentativas e erros, entretanto levado a efeito. Somente terão sido manufacturados os instrumentos considerados mais operacionais, e eventualmente terão sido seleccionados os pontos de menor risco, mas com uma simultânea maior convergência das manadas. Também na execução das Fases D, E e F, o aprendizado gestual e oral terá sido aplicado. Cada situação implica sempre uma actividade de **organização mental**. O nosso cérebro funciona por sequências lógicas, pois que pode aceder ao total da informação armazenada na memória (= "aprendizado acumulado"), seleccionando a seguir a directoria "tentativas e erros" e extraindo dela os ficheiros que contêm a informação necessária para equacionarmos

correctamente as etapas preparatórias e processuais adequadas a essa situação. Como reforço, a informação fornecida vem sempre acompanhada, para nossa salvaguarda, de úteis esclarecimentos sobre as possíveis vantagens e desvantagens de cada decisão que

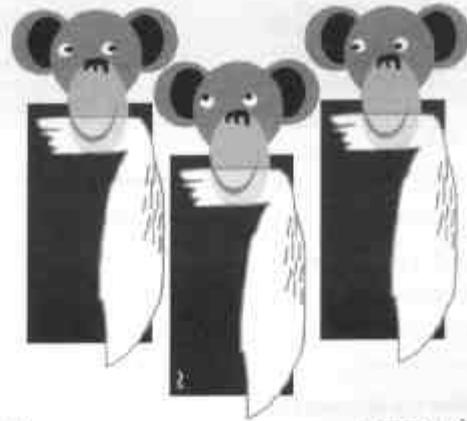
deliberarmos tomar — o que nos obriga à reflexão. Durante e após a situação, o cérebro procede ainda a uma análise comparativa entre situações do mesmo teor anteriormente processadas e a nova situação recém-experimentada. Interioriza os impactos novos advindos e re-arruma os ficheiros do aprendizado acumulado. Isto significa que, no funcionamento do aprendizado acumulado,

o Homem nunca deita fora nada do que já aprendeu: aprende reflectindo, reserva nos ficheiros da memória o que assimilou, reconfigura permanentemente esses mesmos ficheiros e recorre a eles sempre que necessita.



## A IMITAÇÃO DE COMPORTAMENTOS E A UTILIZAÇÃO DAS LINGUAGENS

Somos seres gregários. A vida de relação que está inerente à espécie humana implica que todos os nossos comportamentos sejam processados mediante mecanismos de imitação. Radicada na infância, esta forma de aprendizagem garante ao Homem a inserção no grupo de que faz parte e na sociedade à qual pertence. Modelamos os nossos comportamentos por aquilo que observamos nos outros, começando por adoptar a postura erecta e aprendendo a falar o idioma pátrio. Ao longo de toda a nossa existência, o uso do idioma pátrio apoia os nossos cinco sentidos na percepção das coisas e dos seres. Auxilia-nos também a codificar e decodificar comportamentos — tal como as outras variadas formas de linguagem de que dispomos nos ajudam a expressá-los, articulando uns com os outros. Ensinam-nos a observar e assimilar o que, visível ou não, existe; ensinam-nos a reflectir com os códigos de interpretação que a sociedade a que pertencemos perfilha; ensinam-nos a pensar, sentir e agir segundo cânones colectivos. Assim terá sido também nas sociedades primitivas: mediante comportamentos de **imitação**, a arte da sobrevivência radicou-se como propriedade dos homínidos de há muitos milhares de anos, constituindo um património inestimável que bem merecia a pena legar às gerações vindouras. Terá sido por **imitação** que os indivíduos e grupos de então terão aprendido a comunicar entre si, aprendendo



a conhecer-se, a conhecer os outros e a conhecer o contexto envolvente. Igualmente por **imitação**, as diversas técnicas de manufactura ter-se-ão disseminado e aperfeiçoado. Ainda por **imitação**, as linguagens gestuais e orais terão ganho forma e estabilização. E terá sido por **imitação** que o Homem primitivo passou a adoptar a postura erecta. Ontem como hoje, a modelagem de comportamentos continua a prevalecer no quotidiano dos indivíduos e das sociedades e constitui uma outra forma de aprendizagem,

permanentemente ao dispor do ser humano que, aliás, também é facilmente observável nos animais. Aprender é-nos tão necessário e instintivo como o respirar. E vale a pena. Sempre, ao longo da vida. Porque nos proporciona garantias de um ajustamento diário entre aquilo que somos, aquilo que os outros são e aquilo que acontece à nossa volta. Porque nos mantém vivos e em contínua evolução, aperfeiçoando as nossas competências pessoais. Porque coloca cada um de nós em situação de equidade perante os outros: o saber está sempre ao nosso alcance. Basta aprender.

### BIBLIOGRAFIA

BUCKLEY, Roger e CAPLE, Jim — *Formação Individual e Coaching*. Edição Monitor, Coleção Formador Prático, Lisboa, 1998.



## Como Iniciar Um Negócio?

Tudo o que precisa saber para criar e gerir uma micro ou pequena empresa

A **SGP — Serviços & Gestão de Pessoal**, vai realizar em Lisboa um curso de formação destinado a todos aqueles que se sentem atraídos para a criação de uma empresa e abertura de um negócio ou que, embora já possuindo negócio próprio, sentem algumas dificuldades na sua gestão diária.

Para tal, a equipa de formadores da **SGP** desenvolveu este curso através da realização de 11 módulos temáticos diferentes, desde os aspectos pessoais, legais, técnicos, administrativos, económicos e sociais.

- 1.º Módulo: Perfil do Empreendedor e a Empresa.
- 2.º Módulo: Conceitos de Gestão de Empresas.
- 3.º Módulo: Conceitos de Gestão de Marketing.
- 4.º Módulo: Conceitos de Gestão da Produção e Aprovisionamentos.
- 5.º Módulo: Conceitos de Gestão Administrativa de Pessoal.
- 6.º Módulo: Conceitos de Contabilidade.

- 7.º Módulo: Conceitos de Gestão Financeira.
- 8.º Módulo: Criação de Um Plano de Negócios.
- 9.º Módulo: Sistemas de Informação e Controlo de Gestão.
- 10.º Módulo: Entidades de Apoio e Fontes de Financiamento.
- 11.º Módulo: Criação de um Projecto de Investimento.

O curso de formação tem início a 10 de Janeiro próximo e prolonga-se até 15 de Março, realizando-se duas vezes por semana, num total de 140 horas. Serão oferecidos a todos os participantes os dois volumes da obra *Criação e Gestão de Micro-Empresas e Pequenos Negócios*.

Para mais informações e inscrições, contactar:

**SGP — Formação**

**Tel.: 21 390 25 43**

**Fax: 21 395 02 88**

**e-mail: atendimento@ sgp.pt**

## *A Promoção de Vendas*



Guia prático, muito útil para profissionais experientes ou para todos aqueles que tentam pela primeira vez garantir a viabilidade comercial do seu produto.

*A Promoção de Vendas* é um livro de leitura fácil, acessível e humorada,

baseada em exemplos concretos retirados dos mais célebres casos de sucesso comercial europeu e mundial dos anos 90.

Cada capítulo contém perguntas-chave para que cada um aplique ao seu próprio negócio os ensinamentos do que acabou de ler.

É uma obra indispensável para os estudiosos e curiosos do Marketing e da Gestão.

### Ficha Técnica

**Título:** *A Promoção de Vendas*

**Autor:** Julian Cummins

**Editora:** Publicações Europa-América

**Colecção:** Práticas de Gestão

À Venda nas Livrarias

## *Planeamento de Sistemas de Informação*



O Planeamento de Sistemas de Informação é a actividade da organização onde se define o futuro desejado para o seu Sistema de Informação, para o modo como este deverá ser suportado pelas Tecnologias da Informação e para a forma de concretizar esse

suporte. Apesar de geralmente aceite como uma actividade vital para o sucesso das organizações, o Planeamento de Sistemas de Informação é, curiosamente, uma das suas actividades mais desprezadas e insucedidas.

Numa actividade como é o Planeamento de Sistemas de Informação, o seu estudo e a sua prática não devem ser desassociados sob pena de se ser simplista na identificação e resolução das questões-chave da sua execução.

Neste livro faz-se a articulação dessas duas componentes, através da junção da sua fundamentação teórica, com a proposta de uma abordagem metodológica construída pelo acumular de inúmeras experiências.

### Ficha Técnica

**Título:** *Planeamento de Sistemas de Informação*

**Autores:** Luís Amaral, João Varajão

**Editora:** Lidel

**Colecção:** FCA

À Venda nas Livrarias

## *Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*



A chave do sucesso das organizações passa pela sua competitividade e esta, no contexto actual, está largamente dependente da capacidade de inovar e acompanhar a inovação. Novos produtos/serviços, aperfeiçoamento dos existentes e garantia

da qualidade são factores determinantes e finais da argumentação da empresa e da sua rentabilidade. O autor, nesta obra, e de uma forma integrada, apresenta os principais métodos e técnicas de apoio à concepção e desenvolvimento de produtos e serviços.

Numerosos casos práticos ilustram a teoria que é exposta de forma clara, objectiva e orientada para a acção e que fazem deste trabalho um instrumento útil e remunerador para empresários, responsáveis pelas funções qualidade, desenvolvimento e marketing, estudantes de engenharia, gestão, economia e marketing.

Ficha Técnica

**Título:** *Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*

**Autor:** António Ramos Pires

**Editora:** Edições Sílabo, Lda

À Venda nas Livrarias

## *Elaboração e Análise de Projectos de Investimento*

CASOS PRÁTICOS



Nesta obra são apresentados casos práticos de elaboração e análise de projectos de investimento. De modo pedagógico, o autor, para ilustrar os métodos e as técnicas utilizadas, explica detalhadamente os procedimentos adoptados

e os cálculos efectuados no estudo/resolução das situações expostas.

Estudantes, profissionais e todos aqueles que, por qualquer motivo, necessitem de transpor a teoria para a prática, encontrarão neste livro uma ferramenta de trabalho e um auxiliar precioso onde poderão testar e consolidar os seus conhecimentos ou preparar um estudo/análise de um investimento.

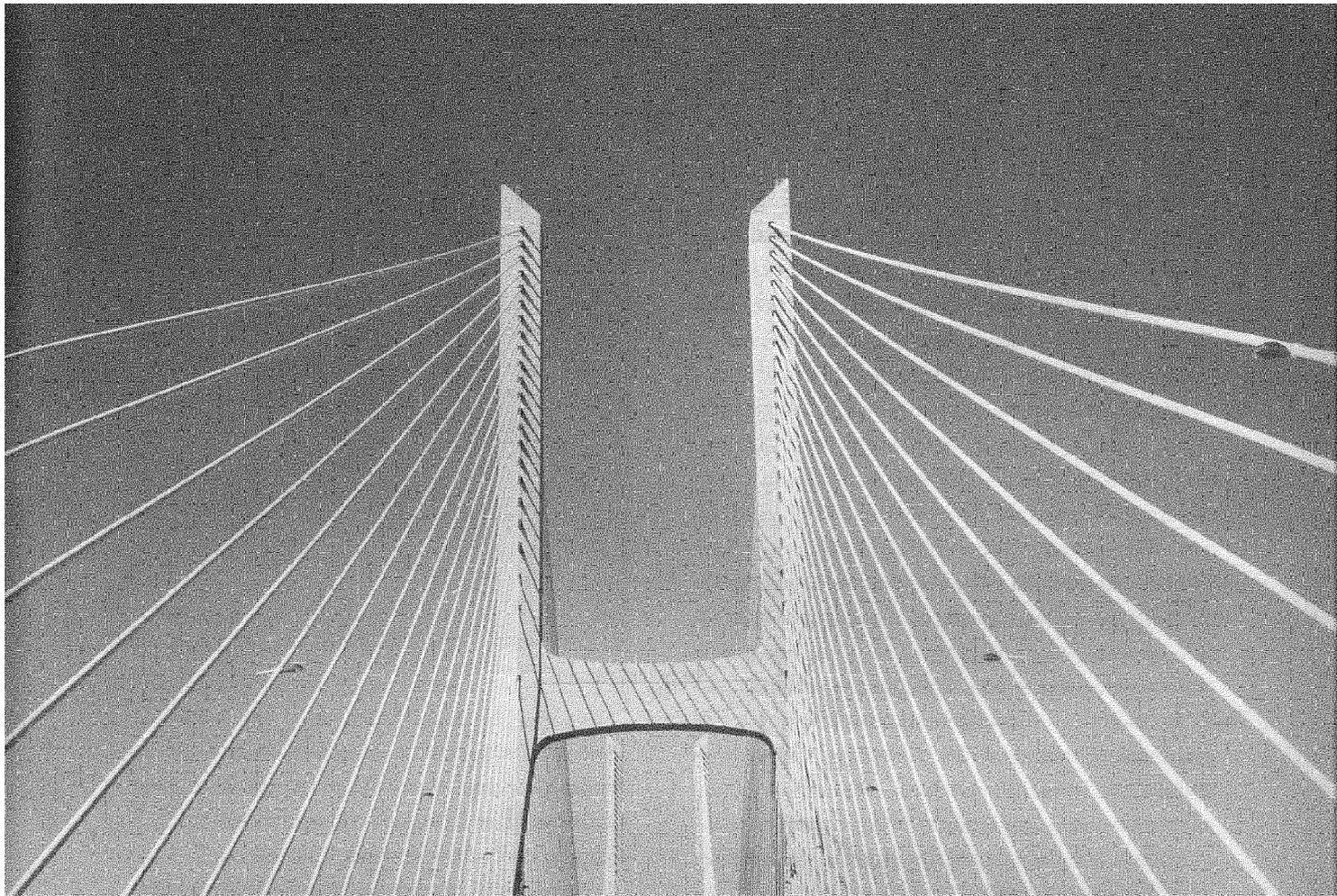
Ficha Técnica

**Título:** *Elaboração e Análise de Projectos de Investimento — Casos práticos*

**Autor:** António Cebola

**Editora:** Edições Sílabo

À Venda nas Livrarias



Ponte Vasco da Gama — Lisboa

# *Pontes para o Futuro*

●  
ALBANO PEREIRA  
*Engenheiro Civil*

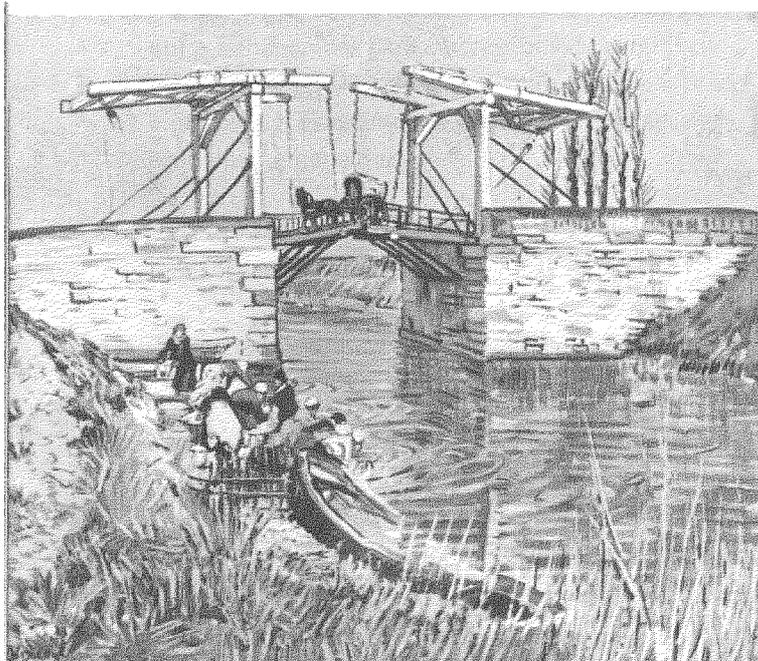
○

Uma ponte representa a transposição de barreiras, a vontade de ligar duas margens ou territórios, a passagem do presente ao futuro, a transformação do desejo em realidade, a construção do sonho.

Uma ponte, para além da obra em cuja materialização projectistas e construtores incorporaram engenho e arte de acordo com os conhecimentos de cada época, é também um conceito carregado de simbolismo que desde sempre exerceu um fascínio sobre a Humanidade. Uma ponte representa a transposição de barreiras, a vontade de ligar duas margens ou territórios,

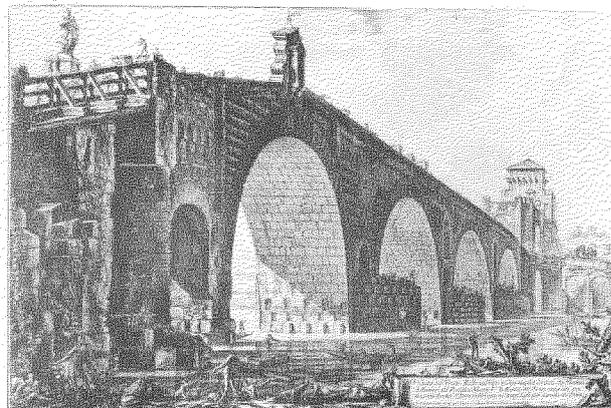
a passagem do presente ao futuro, a transformação do desejo em realidade, a construção do sonho. Todos estes sentidos simbólicos, que lhe foram atribuídos por diversas civilizações ao longo dos tempos, bem como a importância para a vida das populações, estão expressos em muitas obras literárias, artes plásticas, cinema, toponímia, etc. O título atribuído ao Papa de Sumo Pontífice, com origem na tradição política e religiosa da antiga Roma, onde o imperador desempenhava o cargo de Pontifex Maximus — chefe do colégio dos pontífices/construtores de pontes — é a confirmação desse simbolismo tão forte. Também na tradição islâmica “a travessia da ponte ou *sirat*” permite a entrada no paraíso passando pelo inferno.

Num acontecimento com a máxima actualidade — Porto 2001 — é também significativo que a programação cultural daquele importante evento tenha como lema: “Pontes para o Futuro”, afirmando-se: “... uma ponte entre a memória e o futuro que funcionará como o eixo do tempo, projectando uma tensão fecunda entre passado e futuro e tomando o presente como palco desta encenação”.



Vicent Van Gogh — *Le Pont de Langlois* — 1888

## *Num Tempo Distante*



Ponte Milvio — Roma

Pode dizer-se que foi a Natureza a construtora das primeiras pontes em tempos muito afastados, com certas espécies de trepadeiras, abundantes nas margens dos cursos de água.

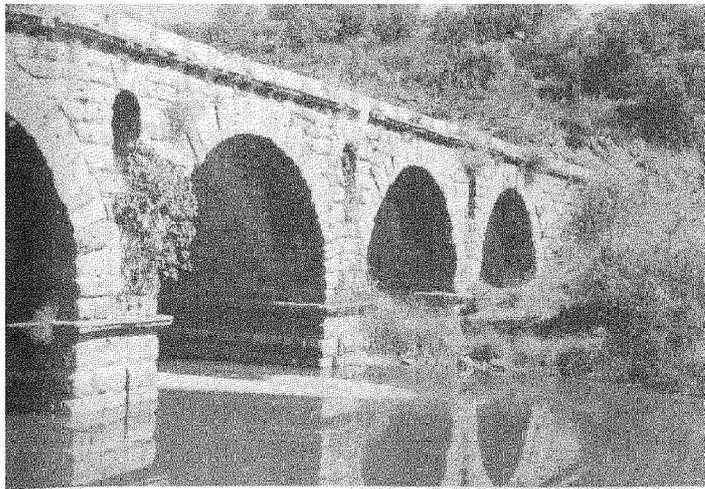
As primeiras resultantes da intervenção do Homem teriam sido em troncos de árvore e pedras.

Segundo Heródoto, Menez, o fundador da primeira dinastia egípcia, mandou construir há mais de 2600 anos uma ponte de madeira sobre um dos afluentes do Nilo.

As pontes de madeira, material abundante e fácil de trabalhar, foram construídas desde a Antiguidade até ao século xv, atingindo grande significado na Idade Média, especialmente na Europa. Tinham o inconveniente de serem facilmente destruídas pelo fogo e pelas águas.

A construção de pontes em pedra aparelhada, segundo muitos autores, foi iniciada pelos Etruscos. As juntas eram convergentes e para a execução dos arcos utilizavam-se cimbres de madeira. Foram contudo os Romanos, sob a orientação de arquitectos etruscos, que deram uma grande difusão a esta forma de construir, aperfeiçoando as técnicas anteriormente usadas. A ponte de Tarquínio sobre o rio Tibre, em Roma, é considerada a mais antiga obra deste tipo conhecida (600 a.C).

Com a expansão do Império Romano, a rede de estradas e pontes, inserida numa política de ordenamento territorial, era considerada vital para



Ponte de Vila Formosa

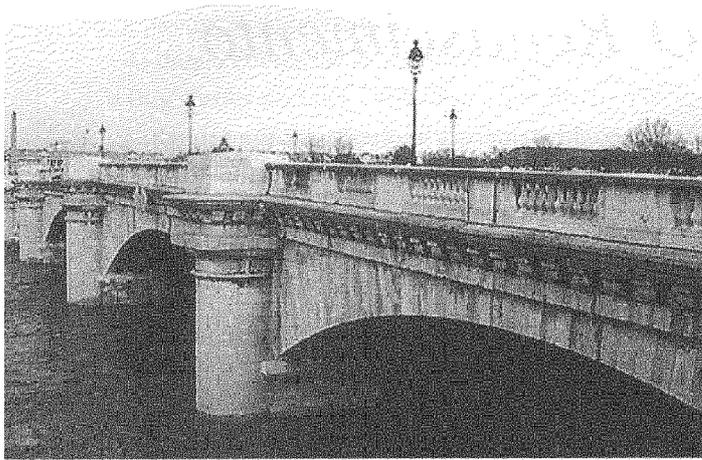
o domínio dos vastos territórios ocupados. A sua construção atingiu o ponto máximo, especialmente na Europa, no tempo do imperador Trajano, onde ainda hoje, demonstrando a magnífica qualidade da sua construção, muitas dessas pontes continuam a ser utilizadas. Em Portugal existem ainda dezenas de pontes romanas, merecendo especial referência as de Trajano em Chaves, de Vila Formosa sobre a ribeira de Seda, perto de Alter do Chão, e de Vila Ruiva no concelho de Cuba.

## *O Renascimento*

Ao longo dos tempos a evolução das pontes foi ditada por critérios de funcionalidade, segurança e estética. Os materiais usados continuavam a ser a pedra, a madeira e o tijolo. No Renascimento, período de grande desenvolvimento artístico e científico, a construção de pontes com maiores vãos implicou a utilização de arcos abatidos — arcos com uma relação flecha/corda reduzida. Esta solução, que gerava elevados impulsos horizontais nos apoios, teve de ser compensada com a utilização de estruturas mais baixas e, conseqüentemente, de menor peso. Deste período ficou, na Europa, um significativo legado de inúmeras pontes de grande beleza e qualidade construtiva, do qual Veneza é um caso que ilustra bem esta afirmação.

Ponte de Rialto — Veneza

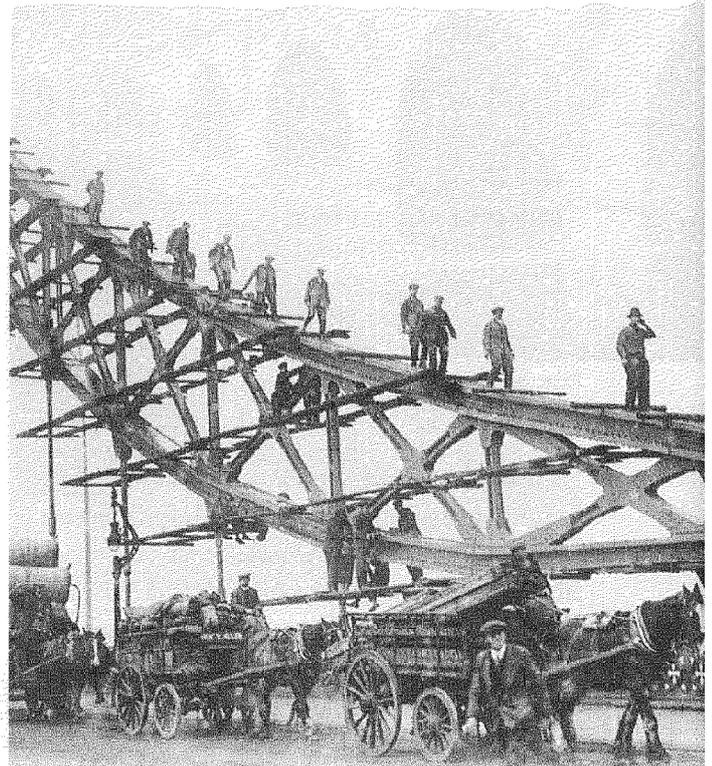




Ponte la Concorde — Paris

## *As Luzes*

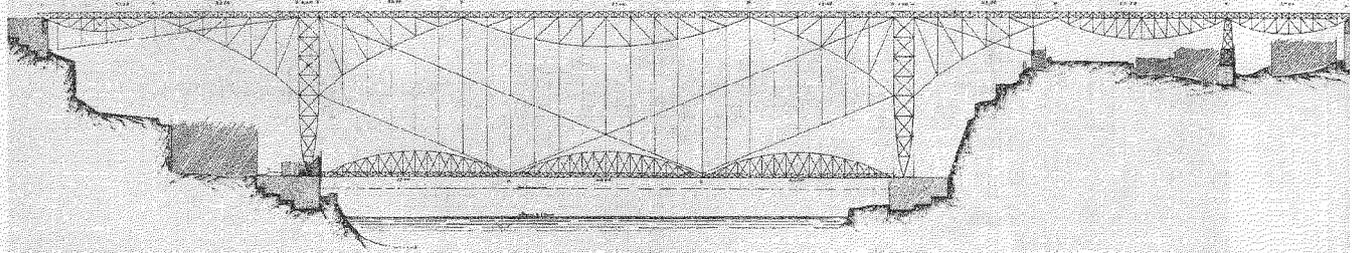
A construção em 1791, em Paris, da ponte La Concorde pelo engenheiro Perronet, com arcos muito abatidos, é uma notável realização de engenharia só possível pela racionalização da obra e, especialmente, pela utilização de novos métodos de cálculo dos impulsos e da estabilidade das estruturas. Esta ponte simboliza bem o espírito das Luzes, sendo o resultado de um pensamento construtivo racional, onde o projecto desempenha um papel preponderante. Teve também para os Parisienses um significado importante naqueles tempos conturbados, pois nela foram utilizadas as pedras provenientes da demolição da Bastilha — “para que o povo pudesse continuar a pisar com os seus pés a antiga fortaleza/prisão” — símbolo do antigo regime.



Construção da Ponte de Londres

## *A Revolução Industrial*

A engenharia das pontes desenvolve-se em larga escala em finais do século XVIII e princípios do século XIX, como reflexo das condições económicas desse período.



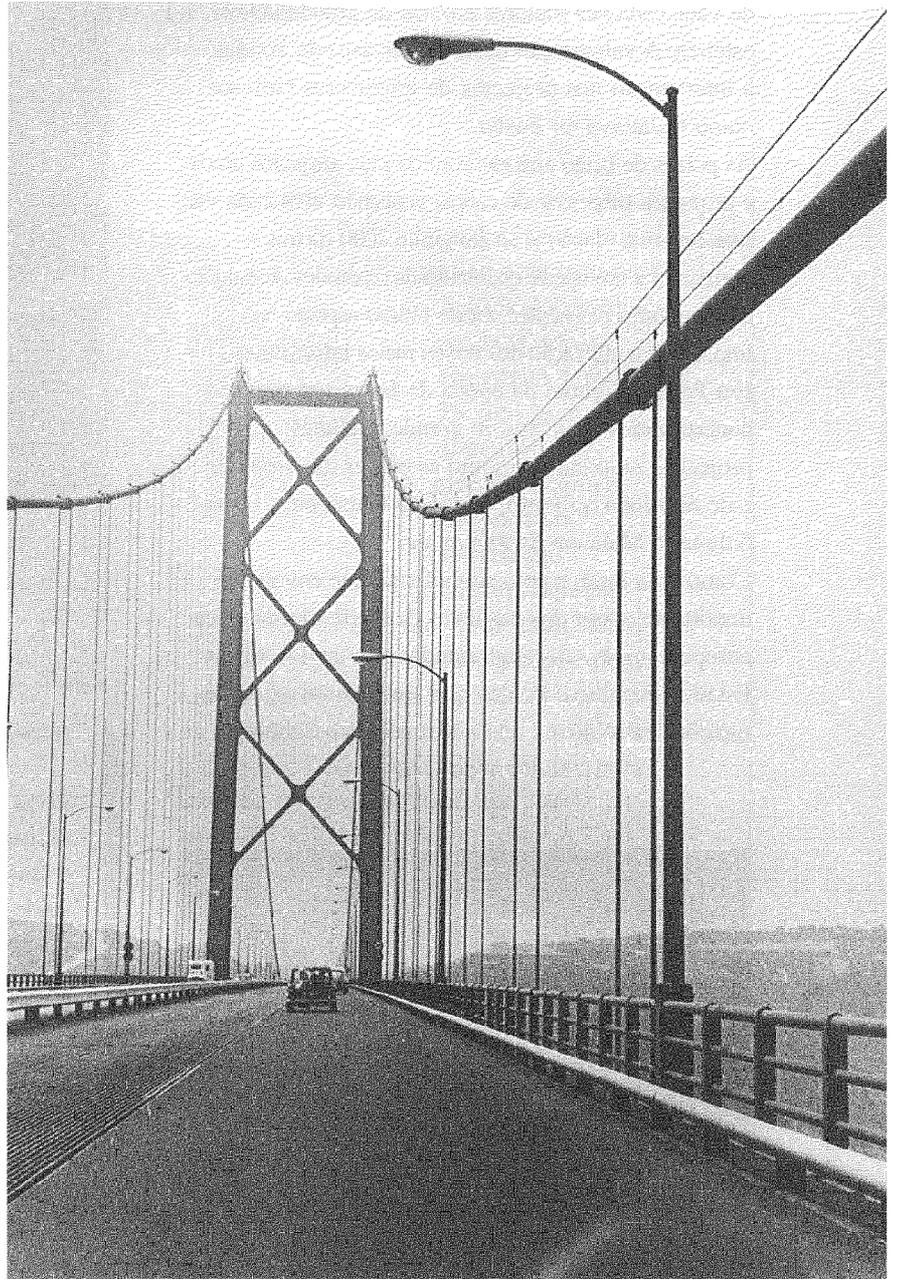
Projecto apresentado em concurso 1880, Ponte D. Luís — Porto

A melhoria do processo de fabricação do ferro, verificada em Inglaterra, e o aumento da sua produção, possibilitaram em 1779 a construção, em Coalbrookdale sobre o rio Severn, da primeira ponte nesse novo material.

Iniciava-se uma nova era na engenharia das pontes, embora com uma obra ainda carregada de reminiscências das construções de madeira. Esta ponte utilizava uma nova solução construtiva e um novo material que rapidamente se espalharam por toda a Europa. Inicialmente era utilizado o ferro fundido, depois o ferro laminado (1845) e, já no século xx, o aço. A ligação dos vários elementos estruturais constituintes dessas pontes, inicialmente feita por rebiteamento, começou em meados do século xx a ser efectuada por soldadura.

Em Portugal, especialmente ligadas à implementação de rede ferroviária, foram concretizadas excelentes obras deste tipo, das quais se salientam as pontes D. Maria Pia, ponte de Abrantes, ponte de Viana do Castelo, ponte da Praia em Constância, etc.

Mais recentemente, já no século xx, com o objectivo de vencer maiores vãos, surgem as pontes suspensas em que os tabuleiros metálicos são suspensos por pendurais a cabos de aço que amarram nas extremidades. No nosso País é exemplo deste tipo de obras a ponte 25 de Abril em Lisboa.



Ponte 25 de Abril — Lisboa

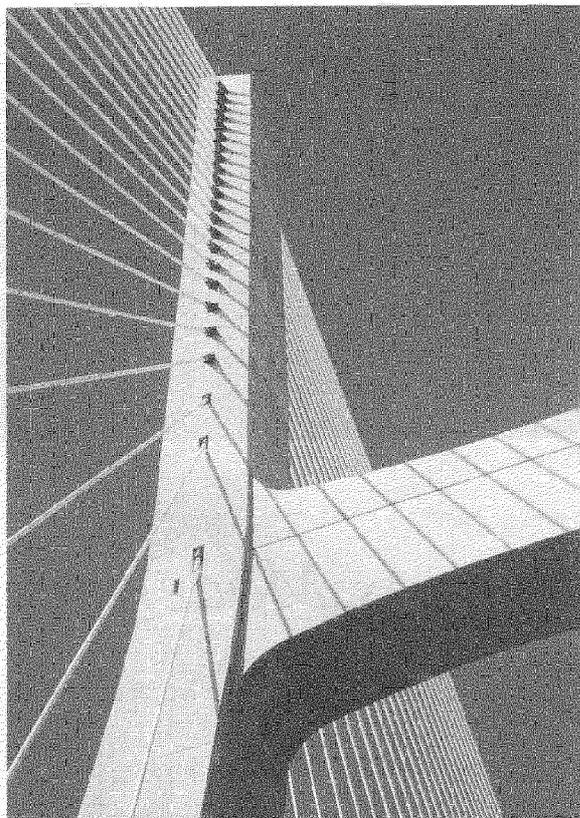
## *Tempos Modernos*

Ainda no século xix constrói-se, na Suíça, a primeira ponte de betão armado (1850). Este novo material, que associa o betão e o ferro, abre novas possibilidades aos projectistas, permitindo a execução

de vãos cada vez maiores e obras de grande beleza estética. A valorização deste último aspecto conduz à intervenção nos projectos de arquitectos famosos como Calatrava ou Foster.

As pontes de betão armado com os seus arrojados arcos e as pontes suspensas de cabos, vencendo vãos cada vez maiores — no Japão já se atingiram 2000 metros —, obrigaram a um aperfeiçoamento dos métodos de cálculo das estruturas resistentes. Neste último aspecto foi importante a utilização dos novos meios informáticos. Em Portugal, como na época do ferro, foram e são concretizados projectos de grande qualidade e projecção mundial tais como as pontes da Arrábida e de São João no Porto, Vasco da Gama em Lisboa, Salgueiro Maia em Santarém, etc.

Como nota final, e pelo simbolismo que envolve, é importante referir que nas notas da futura moeda única europeia aparecem representadas pontes dos vários Estados membros. Pontes que simbolizam as novas ligações entre povos que constroem o seu futuro.



Ponte Vasco da Gama — Lisboa



Ponte Lusitânia — Mérida

### *Uma Ponte Sobre o Passado*

(Dos jornais de 11.11.00)

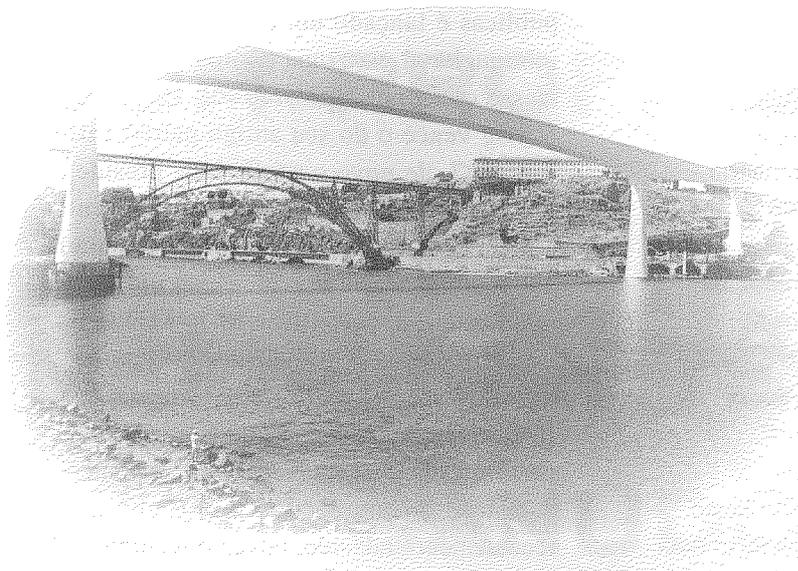
Elvas — Quase trezentos anos depois da destruição da ponte manuelina da Ajuda sobre o Guadiana, na “guerra da Laranjas”, da qual ainda permanecem ruínas no local, foi inaugurada uma nova ponte ligando as populações de Elvas e Olivença.

Contrariamente ao que é habitual nestas ocasiões, nenhum membro dos governos de Portugal e Espanha esteve presente nas cerimónias de abertura. Apenas os presidentes das duas autarquias beneficiadas por esta obra participaram no evento.

As ausências dos governantes resultaram do facto de Portugal nunca ter aceite a ocupação de Olivença em 1801 pelo exército do Conde de Godoy.

Olivença, embora não sendo actualmente um problema diplomático entre os dois países, é uma questão ainda não encerrada. Talvez a abertura desta nova ponte possa simbolicamente ser um contributo para um virar de página sobre contenciosos passados, agora que ambos os países estão empenhados na construção de um espaço comum europeu.

## A Cidade das Pontes



de pedra, segundo um projecto de inspiração clássica do arquitecto militar Carlos Amarante (1802). Devido às suas dimensões este projecto utópico não pode ser concretizado.

Carlos Amarante não desistiu e em 1806, sob a sua orientação, é construída

uma ponte de barcas, autêntica obra de engenharia militar.

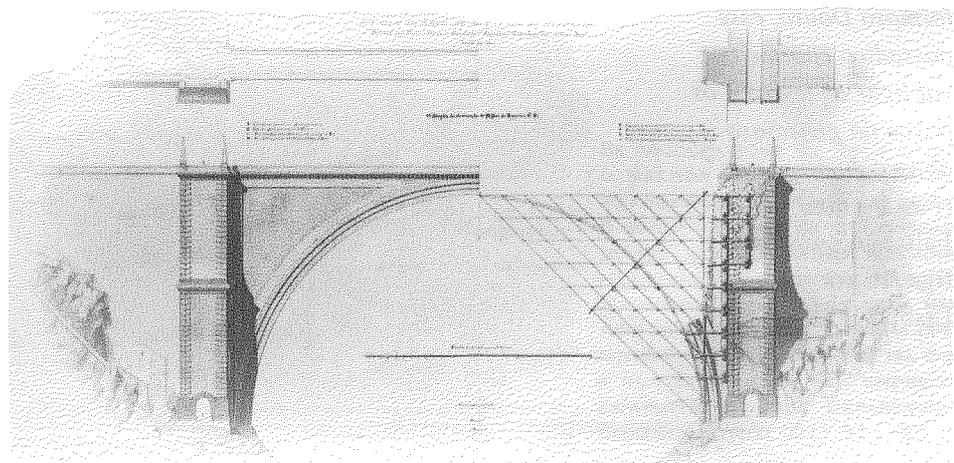
Esta ponte ficou tristemente célebre pela tragédia que nela ocorreu, em 1809, aquando da 2.<sup>a</sup> invasão francesa. A aproximação do exército do general Sout provcou pânico na cidade, fazendo com que uma multidão procurasse refúgio em Gaia através da oscilante ponte. Por excesso de peso e porque os alçapões estavam abertos, caíram no rio milhares de pessoas, grande número das quais pereceu

O Porto é talvez das cidades portuguesas a mais profundamente marcada pelas suas pontes. Como é referido no programa de apresentação do Porto — 2001:

“... O Porto é uma cidade cuja história se conta, de certa forma, DE PONTE A PONTE. Das pontes que entretanto desapareceram, como a ponte das Barcas, até às novas pontes que se anunciam. A ponte é, assim, aqui, passado, presente e futuro.”

Divididas pelo Douro, autêntica fronteira líquida, as gentes do Porto e Gaia, lutando por interesses comuns, desde sempre procuraram superá-la.

Já no tempo dos Almadas se tentou vencer esse obstáculo com uma ponte



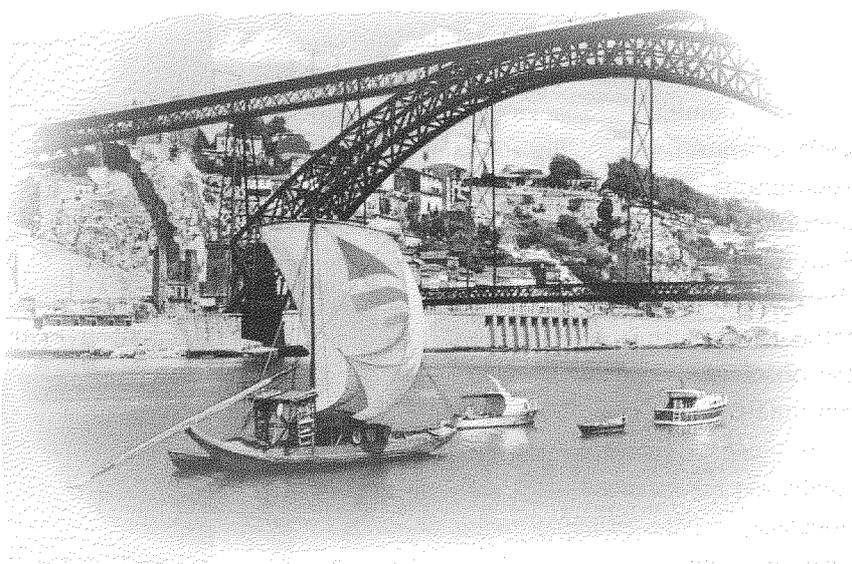
(continua)

(continuação)

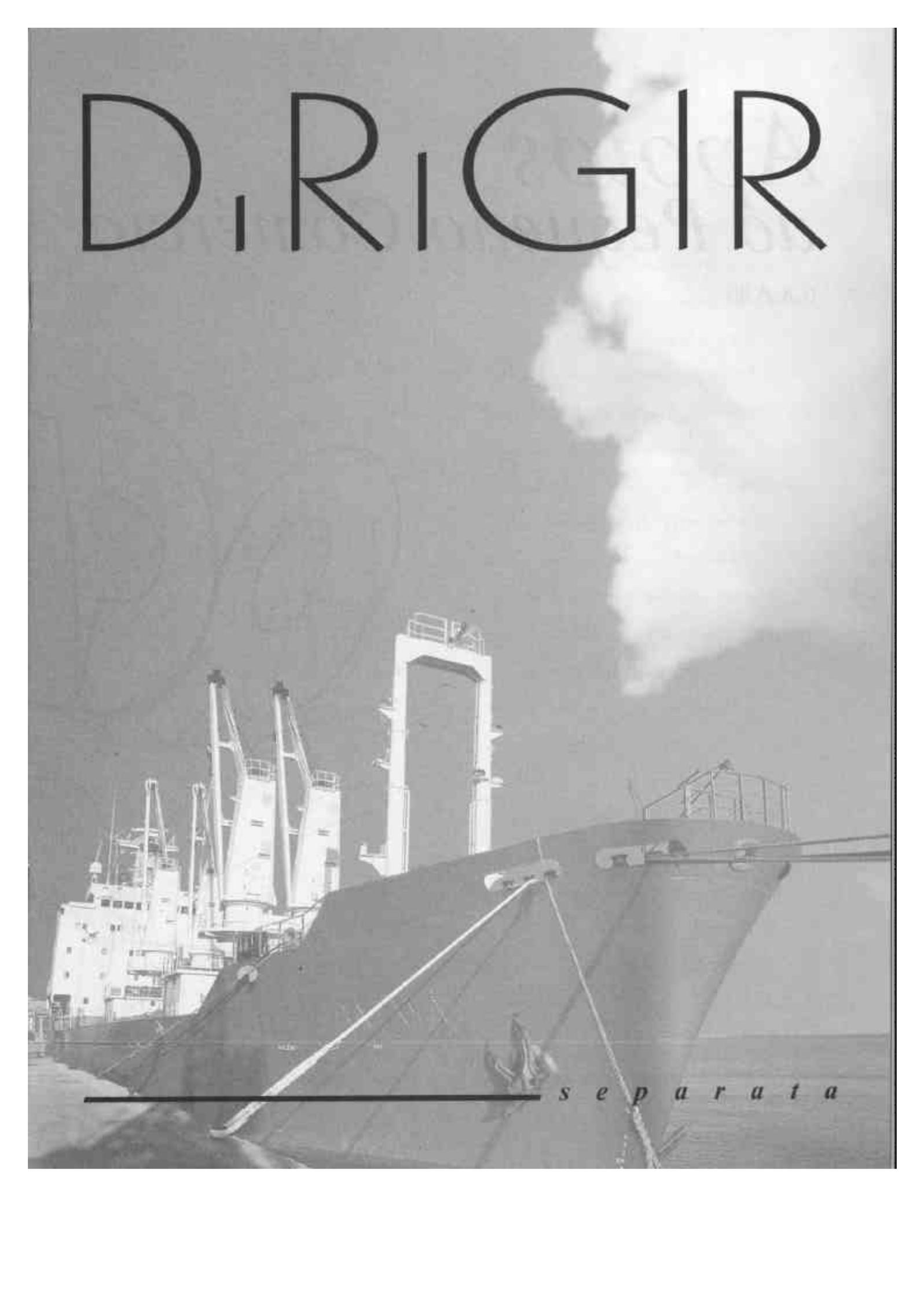
afogada. Uma autêntica “ponte para a morte”, ainda hoje na memória do burgo. Passado algum tempo, em pleno “Setembrismo”, é construída uma ponte pênsil (1843) com projecto do engenheiro Bigot. Esta obra que inicia, no Porto, a utilização do ferro nas obras de engenharia, vem acentuar o carácter mercantilista da zona da Baixa. Podem-se ainda observar dois obeliscos do lado do Porto, onde prendiam os cabos que sustentavam o tabuleiro. Com a chegada do caminho de ferro a Gaia, no auge da política fontista de criação de uma rede nacional de infra-estruturas, tornava-se indispensável a construção de uma ponte que o levasse ao centro do Porto. Surge então a obra de engenharia do ferro mais notável que se construiu no País e uma das mais inovadoras na época a nível mundial: a ponte Maria Pia. Projecto de Gustavo Eiffel, que a construiu com a sua empresa, esta obra foi inaugurada em 1876. O elegante e arrojado arco (166 metros de corda) entre as duas margens escarpadas, então o maior do Mundo, provocou enorme impacto na população como refere um jornal da época: “... *Simelhante na grandeza ao Arco da aliança que atravessa o espaço em dias de tempestade. o prodígio do saber humano acaba de alevantar d’uma à outra margem do nosso formoso Douro, esse passadiço enorme que vai ligar as terras e os povos no grandioso abraço do progresso*” (Pae Paulino n.º 14). Faltando completar a ligação por estrada Lisboa-Porto, nesse

período de implementação de uma moderna rede de transportes e vias públicas é lançado um concurso internacional para uma ponte rodoviária. Nesse concurso o projecto de Théophile Seyrig vence o do seu antigo patrão Eiffel. Em 1887, de novo o rei D. Luís preside à inauguração da ponte que tomaria o seu nome. Esta obra, embora menos depurada que a ponte Maria Pia, alcançou um elevado nível estético, perfeitamente integrado no inconfundível cenário arquitectónico da urbe.

Já num tempo mais próximo a cidade é contemplada com duas magníficas pontes da autoria do engenheiro Edgar Cardoso, recentemente falecido, talvez o técnico português deste tipo de obras de maior reputação internacional. São as pontes da Arrábida (1963) e de São João (1992). Qualquer delas pode considerar-se um marco da engenharia do betão armado. A ponte da Arrábida, com um dos maiores arcos do Mundo na época, e a de São João na beleza das suas linhas arrojadas, nada ficam a dever às obras do período do ferro.



# DIRIGIR

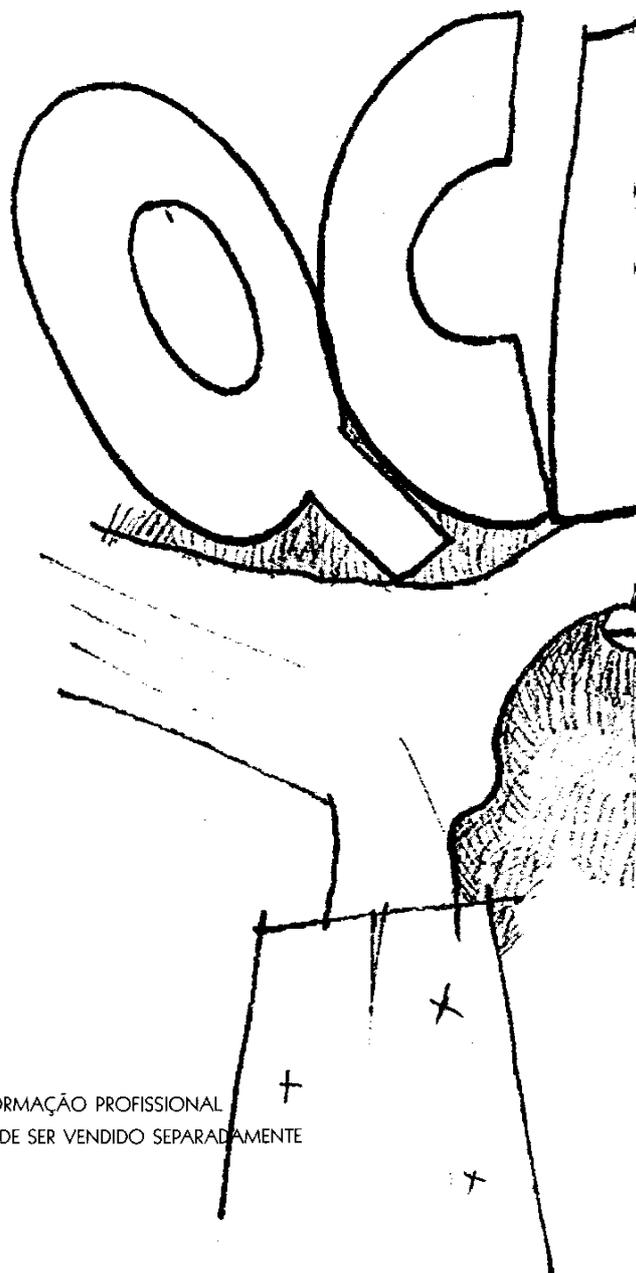


---

*s e p a r a t a*

# *Apoios ao Pequeno Comércio*

(QCA III)



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 69 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

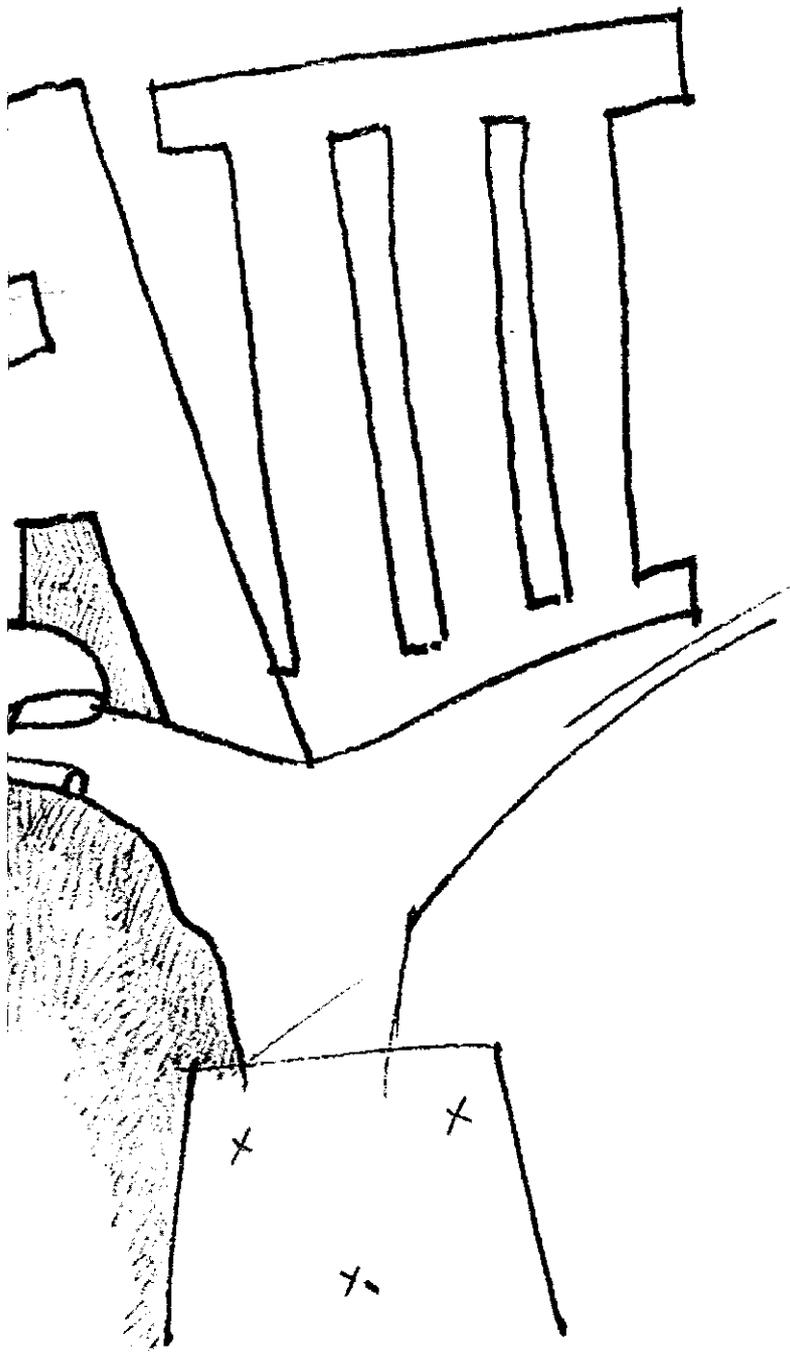
**R**ecentemente apresentado, o Programa Operacional da Economia (POE) integra um conjunto

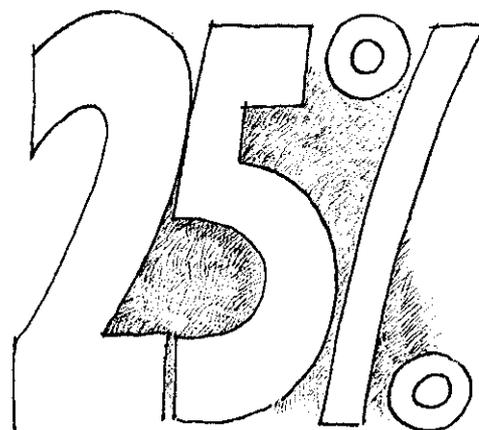
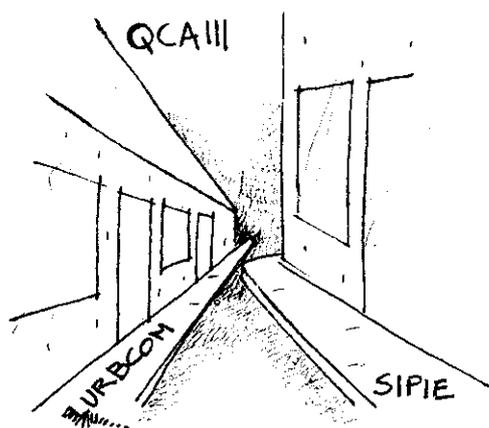
de medidas de acção a médio e longo prazo (2000-2006), com vista ao desenvolvimento estratégico dos diversos sectores de actividades através de apoios directos e indirectos às empresas e demais agentes económicos.

O POE, instituído no âmbito do Quadro Comunitário de Apoio — QCA III —, é um programa horizontal que contempla os sectores da indústria, comércio, serviços, turismo e energia. Reconhecendo a importância económica das micro e pequenas empresas, aí se prevêem medidas concretas especialmente dirigidas a este segmento de empresas.

Comércio e serviços contam, pois, neste âmbito, com um conjunto de apoios concretos, de aplicação simplificada, adaptado às necessidades e características das pequenas unidades.

Especialmente com esse fim, foram instituídos dois sistemas de incentivos — o Sistema de Incentivos a Projectos de Urbanismo Comercial (URBCOM) e o Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais (SIPIE) que, por ser o de aplicação mais imediata para as pequenas unidades individualmente consideradas, é a ele que nos referiremos na presente Separata.





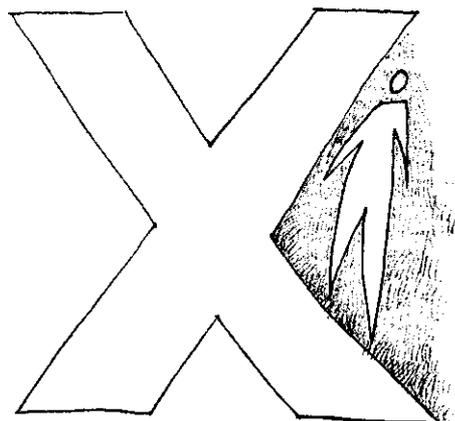
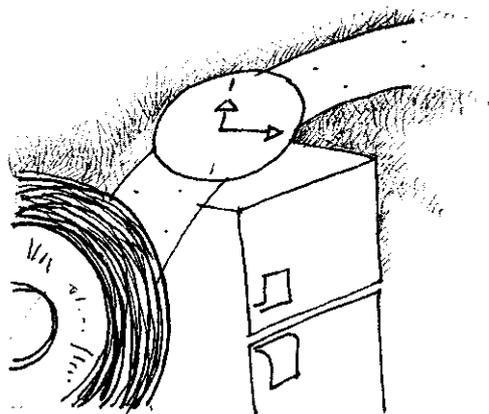
## Pequeno Comércio Que Apoios?

Existem dois sistemas de incentivos no âmbito do QCA III — Programa Operacional da Economia, especialmente concebidos para potenciar a criação e desenvolvimento das pequenas iniciativas empresariais, designadamente do comércio e serviços. Um deles é o Sistema de Incentivos a Projectos de Urbanismo Comercial (URBCOM); o outro é o Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais (SIPIE). Por ser o de âmbito mais geral, e de aplicação mais imediata para as pequenas unidades consideradas *de per si*, é este que aqui abordaremos.<sup>(1)</sup>

## Que Projectos Podem Ser Apoios?

São susceptíveis de apoio, através do SIPIE, projectos de investimento consubstanciados na criação ou desenvolvimento de micro ou pequenas empresas que promovam o reforço da sua capacidade técnica e tecnológica e a modernização das suas estruturas e preencham cumulativamente os seguintes requisitos:

- montante de investimento elegível situado entre 15 000 e 150 000 euros (cerca de 3000 e 30 000 contos);
- execução no prazo máximo de dois anos;
- financiamento assegurado, incluindo capitais próprios, no valor mínimo de 25 por cento do investimento elegível.



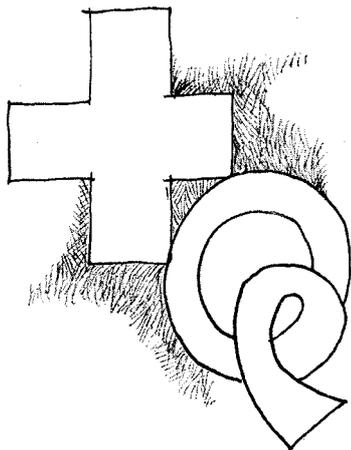
## *Quem Pode Beneficiar?*

O SIPIE é um sistema de incentivos horizontal, cujos beneficiários são as micro ou pequenas empresas dos vários sectores de actividade. No que respeita ao comércio, estão abrangidas as unidades dedicadas ao:

- comércio, manutenção e reparação de veículos automóveis e motocicletas;
- comércio a retalho de combustíveis para veículos;
- comércio por grosso e agentes do comércio;
- comércio a retalho;
- reparação de bens pessoais de domésticos.

## *O que é que se Entende, Neste Contexto, por Micro e Pequenas Empresas?*

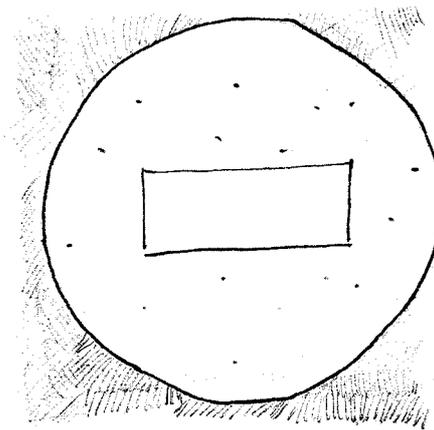
A definição aqui adoptada é a que consta da Recomendação da Comissão 96/280/CE de 3 de Abril de 1996, JO L 107 de 30/04/96. Isto é: entende-se por micro-empresas aquelas que empregam menos de 10 trabalhadores. Por sua vez, são consideradas pequenas empresas aquelas que tiverem menos de 50 trabalhadores, um volume de negócios anual que não exceda os 7 milhões de euros (cerca de 1400 000 contos) ou um balanço total que não exceda 5 milhões de euros (cerca de 1 milhão de contos) e que cumpram o critério da independência.



## *Que Tipo de Despesas Poderão Ser Apoiadas?*

São susceptíveis de apoio as despesas de investimento, corpóreo e incorpóreo, previstas no projecto, referentes, designadamente, a:

- construção de edifícios (até ao limite de 25 por cento do respectivo custo);
- obras de adaptação e remodelação de instalações;
- máquinas e equipamentos, designadamente nas áreas da gestão, produção, qualidade, segurança e higiene, do ambiente, do controlo laboratorial e do *design*;
- informatização (*hardware e software*);
- aquisição de marcas, patentes e alvarás;
- estudos, diagnósticos, auditorias, projectos de arquitectura e de engenharia associados ao projecto de investimento (até ao limite de 2500 euros);
- assistência técnica em matéria de gestão relativa à organização e gestão da produção e modernização tecnológica (até ao limite de 15 por cento do investimento elegível em capital fixo);
- custos inerentes à implementação e certificação de sistemas de gestão de qualidade, ambiente e segurança, incluindo assistência técnica específica.



## *Que Tipo de Despesas não Poderão Ser Apoiadas?*

De facto, algumas despesas são automaticamente excluídas da possibilidade de apoio. É o que sucede, por exemplo, com:

- aquisição de terrenos, compra de imóveis, trespasses;
- compra de mobiliário e outros equipamentos, não essenciais à actividade;
- aquisição de veículos automóveis;
- aquisição de bens em estado de uso;
- juros;
- fundo de maneo;
- despesas anteriores à data da candidatura (à excepção de adiantamentos, para sinalização, até ao valor de 50 por cento do custo de cada aquisição).



## Quais São os Critérios de Selecção?

A cada projecto será atribuída uma valia económica (VE) que será o resultado da ponderação, conforme a fórmula abaixo indicada, dos seguintes critérios:

- Critério A** — Mérito para a política económica.
- Critério B** — Criação de postos de trabalho.
- Critério C** — Contributo para a consolidação financeira da empresa.

$$VE = 0,7 A + 0,15 B + 0,15 C$$

A valia económica deverá, obrigatoriamente, ter uma classificação igual ou superior a 50 pontos para que o projecto possa ser apoiado.

**Critério A** — Mérito para a política económica. É aferido em função do tipo de investimento (dando-se primazia aos investimentos que mais contribuam para a modernização das empresas); da localização do investimento (com prioridade para as regiões economicamente menos desenvolvidas); e do perfil do gestor do investimento (privilegiando jovens empreendedores — até 35 anos — e trabalhadores originários de empresas em reestruturação). Entende-se por gestor do investimento a pessoa, pertencente à empresa, designada como responsável do projecto.

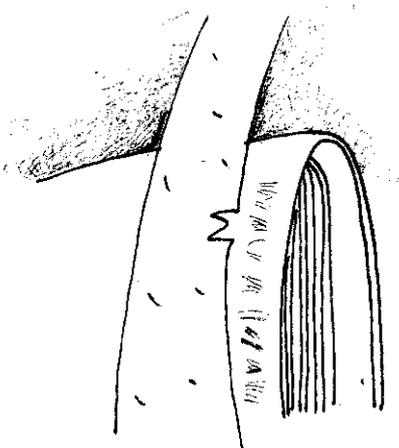
**Critério B** — Criação de postos de trabalho. Pontuado em função da criação líquida de postos de trabalho.

**Critério C** — Contributo para a consolidação financeira da empresa. Pontuação determinada em função da percentagem de novos capitais próprios relativamente ao montante do investimento elegível.



## Que Incentivos se Prevê Atribuir?

Os incentivos previstos assumem a forma de subsídio não reembolsável, tendo como limite o montante correspondente a 40 por cento das despesas elegíveis, com possível acréscimo de 5 por cento do investimento elegível, nos projectos promovidos por jovens ou por trabalhadores originários de empresas em reestruturação. Os incentivos a conceder não podem, contudo, ultrapassar os 100 000 euros (cerca de 20 000 contos) por promotor (incluindo incentivos concedidos no âmbito de outros sistemas ao abrigo dos auxílios *de minimis*) durante um período de três anos contados a partir da data da aprovação do primeiro incentivo.



## *Candidaturas: onde e como Deverão Ser Apresentadas?*

As candidaturas deverão ser apresentadas directamente junto dos Gabinetes do Investidor (a funcionar no IAPMEI, ICEP, IFT e Direcções Regionais do Ministério da Economia), ou enviadas pela *Internet* através de formulário electrónico.

A página da *Internet* [www.poe.min-economia.pt](http://www.poe.min-economia.pt), entre outras funções, possibilita o *download* dos formulários a entregar.

## *Onde Obter Informações?*

Pelo telefone 808 266 266 (Centro de Atendimento-POE), junto dos Gabinetes do Investidor (já referidos) ou através da *Internet*: <http://www.poe.min-economia.pt>. Ou ainda consultando a legislação aplicável: Portaria 317-A/2000, de 31 de Maio, publicada no *Diário da República* — I Série-B, n.º 126, daquela data.

### *Exemplo*

*O exemplo que se segue, necessariamente simplificado, assenta em bases hipotéticas. Não dispensa a consulta — apenas ilustra a aplicação — dos regulamentos do sistema.*

Considere-se a empresa ABC, Lda., com sede em Portalegre, dedicada ao comércio e reparação de electrodomésticos e tendo como sócio principal (75 por cento do capital) o senhor Bento Costa, de 34 anos. Esta empresa pretende modernizar e desenvolver a sua actividade, tendo para tal projectado os investimentos constantes do Quadro 1.

Refira-se ainda que:

- o investimento virá criar dois novos postos de trabalho;
- o financiamento será assegurado em 8250 contos por capitais próprios e o restante através de um financiamento bancário pagável em 3 anos.

**QUADRO 1**  
Plano de investimentos (em contos)

Remodelação das instalações:	
Custo do terreno	2 000
Custo das obras	5 000
Máquinas e equipamentos destinados à exploração	7 500
Mobiliário para <i>stand</i> de vendas	2 250
Equipamento informático ( <i>hardware/software</i> )	10 000
Assistência técnica específica na área de gestão da qualidade	2 000
Projectos de arquitectura e de engenharia	1 000
<b>Total</b>	

Assim, temos:

- Investimento total: 30 000 contos.
- Investimento elegível: 27 500 contos. Excluídos o custo do terreno, 2000 contos, e 500 contos em projectos de arquitectura e de engenharia (máximo 500 contos).

Cálculo da valia económica:

$$VE = 0,7 A + 0,15 B + 0,15 C$$

**Cálculo do critério A** — Mérito do projecto:

$$A = 0,65 A1 + 0,30 A2 + 0,05 A3$$

Investimento considerado “prioritário” (subcritério A1): organização e gestão 10 000 contos (equipamento informático e *software*); qualidade 2000 contos. Total 12 000 contos.

Percentagem de investimento prioritário: 43,6 por cento (12 000/27 500), a que corresponde uma pontuação de 50 pontos.

No que diz respeito à localização (subcritério A2), a sua pontuação será de 100 pontos tendo em conta que a empresa se encontra sediada na zona III (conforme quadro Zonas de Modulação Regional constante do regulamento).

Por fim, o subcritério A3, “perfil do investidor”, a pontuação será 100, uma vez que o promotor do projecto, com idade inferior a 35 anos, é considerado “jovem empreendedor”.

Sendo assim, a pontuação relativa ao mérito do projecto seria:

$$A = 0,65 \times 50 + 0,30 \times 100 + 0,05 \times 100 = 67,5$$

**Cálculo do critério B** — Criação de postos de trabalho. Este critério será pontuado com 50 pontos (criação de 2 postos de trabalho), conforme tabela constante do regulamento.

**Cálculo do critério C** — Contributo para a consolidação financeira da empresa.

$$\text{Percentagem capitais próprios/Investimento elegível} = 8250 / 27\ 500 = 30 \text{ por cento}$$

A pontuação segundo este critério será 50 pontos (de acordo com a tabela constante do regulamento).

Pontuados os três critérios, já é possível determinar a valia económica (VE) do projecto:

$$VE = 0,7 \times 67,5 + 0,15 \times 50 + 0,15 \times 50 = 62,25$$

Assim, este projecto cumpre o critério de selecção da valia económica (VE > 50).

Se forem cumpridas todas as condições de acesso do promotor e do projecto, este poderá beneficiar de um montante de incentivo não reembolsável correspondente a 40 por cento do investimento elegível. Uma vez que o gestor do investimento é um jovem empreendedor, poderá o mesmo beneficiar ainda de uma majoração de 5 por cento, a atribuir mediante parecer da Secretaria de Estado da Juventude. Teríamos assim como possível um incentivo total a fundo perdido de (0,45 x 27 500) 12 375 contos.

●  
NOTA

- (1) Para elucidação sobre o Sistema de Incentivos a Projectos de Urbanismo Comercial (URBCOM) consulte-se, além dos pontos de informação do POE, a Portaria n.º 317-B/2000, de 31 de Maio, publicada no *Diário da República* — I Série-B, n.º 126, da mesma data.

●  
J. M. MARQUES APOLINÁRIO  
*Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

○



PAPEL 100% RECICLADO DESIGN: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÃO: MANUEL LIBREIRO. IMPRESSÃO: TTP PERES, S.A.

**PARA CONTRATAR UM  
BOM PROFISSIONAL,  
SAIBA QUE OS  
MELHORES TÊM ESTE  
CANUDO.**



SE PROCURA BONS **▼** PROFISSIONAIS  
O MELHOR LUGAR PARA ANUNCIAR É  
NO INDEPENDENTE. SÓ ELE LHE OFERECE  
O MAIOR CADERNO DE CLASSIFICADOS  
DO PAÍS, COM 48 PÁGINAS, NUM JORNAL  
RENOVADO, INOVADOR E CREDÍVEL,  
GARANTINDO UM ALCANCE AINDA MAIOR  
PARA A SUA MENSAGEM. COM UMA ÓPTIMA  
AUDIÊNCIA, O SEU ANÚNCIO, TAL COMO  
A SUA VAÇA, SERÁ BEM EMPREGUE.  
CONTACTE O NOSSO DEPARTAMENTO  
COMERCIAL PELO (01) 311 85 03.

**TROMBONE, os Classificados de O INDEPENDENTE**

# *Câmara Hispano-Portuguesa de Comércio e Indústria em Espanha*

A Câmara Hispano-Portuguesa de Comércio e Indústria em Espanha, em colaboração com a Embaixada de Portugal e o ICEP, tem uma Bolsa de Trabalho que reúne ofertas e procuras de empresas e profissionais com interesses tanto em Portugal como em Espanha.

## **BOLSA DE TRABALHO**

### OFERTAS E PROCURAS

Apdo. de Correos: 19196

Tel.: +34 91 442 23 00

Fax: + 34 91 442 22 90

e-mail:

[camaraportugal@mad.servicom.es](mailto:camaraportugal@mad.servicom.es)