

NOV. DEZ. 00 - Bimestral - 500,00

ISSN 0871-7154

70

# DIRIGIR

revista para chefias

## *Economia Digital*

SEPARATA

## *Estratégia e Gestão da Inovação*



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 falada questão do tratamento de resíduos industriais perigosos. É, 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 respeita, 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 29/2000, 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 Médico, especialmente constituído 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 estranho interesse suscitado pelo tema do totalitarismo, designadamente pelas suas ligações históricas ao pensamento político e pelas formas que [...] pode apresentar na moderna sociedade democrática corropeta, Paulo Otero produz 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 assunto de resposta a estas questões, no dizer do próprio autor, não se dirige exclusivamente a juristas ou universitários, acabando 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; 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  
Apoio: Fondation Cetelem**

**2.850\$00  
14.22€**

TÍTULOS	AUTOR	PREÇO (incl. 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.

Preço que me seja enviado à cobrança (aproxim. 700\$00 e os portes de entrega)

Nome: \_\_\_\_\_  
 Morada: \_\_\_\_\_  
 Código Postal: \_\_\_\_\_ Localidade: \_\_\_\_\_  
 N.º de contribuinte: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_  
 Profissão: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_



#### Encomendas para:

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

# SUMÁRIO

- EDITORIAL 2
- DESTAQUE  
Cábula para o gestor prevenido  
em tempos de mudança de ciclo  
*Jorge Nascimento Rodrigues* 3
- As PME e o comércio electrónico:  
um retrato do Mercado Único Europeu  
*Nuno de Oliveira Pinto* 22
- GESTÃO  
Comércio electrónico:  
entre o boom e o flop  
*Carlos Barbosa de Oliveira* 24

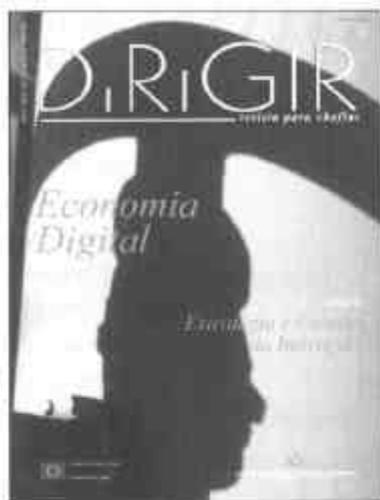


FOTO: JORGE BARRÓS

Tome nota 31

32 Mercearia digital  
*João Godinho Soares*

37 Impressões... muito digitais  
*J. Vicente Ferreira*

40 Sabia que...

TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO  
43 Ainda sobre acções  
*J. M. Marques Apolinário*

47 Disse sobre gestão

EUROFLASH 48

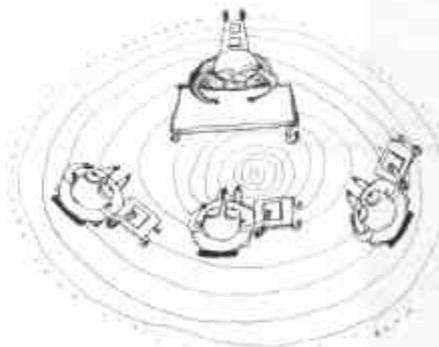
SOCIEDADE E COMUNICAÇÃO  
Reuniões: a dança das cadeiras  
ou a dança sem cadeiras  
*Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha* 50

Tome nota 61

BREVES 62

ÍNDICE 63

COMÉRCIO ELECTRÓNICO - ENTRE O BOOM E O FLOP



REUNIÃO: A DANÇA DAS CADEIRAS  
OU A DANÇA SEM CADEIRAS

COLABORADORES: ARMÉNIO REGO, CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA, JOÃO GODINHO SOARES, JORGE NASCIMENTO RODRIGUES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, MIGUEL PINA E CUNHA; NUNO DE OLIVEIRA PINTO REVISÃO TIPOGRÁFICA: LAURINDA BRANDÃO. CAPA: FOTO DE JORGE BARRÓS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: F4 - NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SÉRGIO REBELO. GRÁFICOS: NUNO GASPAR. MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES, S.A.

## PROPRIEDADE:

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional

## DIRECTOR:

Adelino Palma

## COORDENADORA:

Lúcia Spencer Branco

## CONSELHO EDITORIAL:

Adelino Palma

Elizabete Miranda

Henrique Mota

João Palmeiro

Lúcia Spencer Branco

Madalena Avillez

J. M. Marques Apolinário

J. Vicente Ferreira

## APOIO ADMINISTRATIVO:

Ana Maria Varela

Isabel Alexandra Tavares

## REDAÇÃO E ASSINATURAS:

Departamento  
de Formação Profissional

Direcção das Revistas

Tel.: 21 868 29 67

Ext.: 2652, 2719

Fax: 21 868 19 82

Rua de Nabregas, n.º 52

1949-003 Lisboa

E-mail: [dirigir@iefp.pt](mailto:dirigir@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  
8226 1103 LISBOA - CENTRO

## NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são  
da 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.

**P**or motivo de aposentação deixarei, a partir do presente número, de colaborar com a DIRIGIR na qualidade de seu director e, conseqüentemente, será também este o último editorial por mim subscrito. Quando há cinco anos atrás aceitei este desafio tinha plena consciência da responsabilidade que iria assumir porquanto se tratava de dar continuidade a um projecto que se havia já afirmado junto do seu público leitor como um valioso instrumento de formação contínua a distancia e que também, pela imagem muito positiva que conseguiu criar, prestigiava a própria Instituição que o tutela e patrocina.

Tranquilizava-me, porém, o facto de ter assistido ao seu nascimento e acompanhado de perto o seu processo de crescimento e maturação e, portanto, estar perfeitamente identificado com o seu "espírito" e, por outro lado, o de saber à partida que iria poder contar sempre com o apoio incondicional dos dirigentes do IEFP, dos membros do Conselho Editorial e de todos os colaboradores externos que ajudam a "construir" cada número.

Agora que chegou a hora de passar o testemunho é-me muito grato poder confirmar que não só tal apoio nunca me foi negado como se revelou sempre inextinguível em todas as suas formas de expressão.

A todos o meu reconhecimento pessoal pelo valoroso contributo que deram para a concretização desta conseguida e permanentemente renovada iniciativa, mas permitam-me que dedique uma palavra muito especial de agradecimento aos elementos da equipa que, internamente, comigo trabalhou, pelo profissionalismo e empenhamento demonstrados no exercício das respectivas funções e que em muito facilitaram a minha missão.

Como nota final aqui fica o meu desejo muito sincero de uma vida longa para a DIRIGIR, da qual passarei a ser um leitor atento, e dos maiores sucessos para o Dr. Félix Esménio que, a partir de agora, irá conduzir os seus destinos.

*Adelino J. Palma*

# Cábula para o Gestor Prevenido

## Em Tempos de Mudança de Ciclo



*O final de século trouxe algumas surpresas ao gestor mais ligado à baptizada Nova Economia.*

*O ano de 2000 trouxe um filme inesperado — a ascensão meteórica seguida de um trambolhão prolongado da Bolsa de referência mais mediática para as áreas das “novas tecnologias”: o NASDAQ.*

*Eis uma sigla norte-americana que se tornou familiar durante o ano que findou e que marca hoje o imaginário do executivo e até do investidor “popular”.*

*O novo ano de abertura do século XXI continua a dar-nos de “presente” a chamada volatilidade do NASDAQ e a inversão do clima psicológico dos investidores, dos decisores e dos analistas.*

*Contudo, ainda que seja o aviso da inversão de um ciclo financeiro que se arrastava desde o final dos anos 80 e o prenúncio de maturidade de um novo tecido económico que atravessa um inevitável processo de “limpeza” darwiniana, é necessário ver para além da conjuntura.*

*Eis algumas “dicas” da DIRIGIR para uma cábula do gestor prevenido, complementadas com duas entrevistas a pensadores económicos de referência, como James Cortada, um dos teóricos da IBM, e o futurista francês Joel de Rosnay.*

JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

*Jornalista do semanário Expresso;*

*Colaborador das revistas Ideias & Negócios e Executive Digest;*

*Editor do portal de management na Web em*

*www.janelanaweb.com e de www.guronline.net*



Uma primeira lição do ano que fechou o século xx foi a imprevisibilidade. Anote na sua agenda esta palavra mágica e adapte a sua forma de pensar ao que ela implica. Nos tempos que correm o IMPREVISÍVEL tem muita força.

Quem poderia imaginar no princípio de 2000 que o NASDAQ, depois de uma eufórica corrida até aos 5132 pontos, iniciaria uma correcção prolongada das extravagantes cotações atingidas pelas jovens “start-ups” do “dot.com” e pelas irmãs mais velhinhas das áreas da informática, das telecomunicações e dos *media*?

Muito pouca gente.

Apenas quem estava friamente munido de uma visão cíclica do mundo da finança poderia arriscar, correndo a ignomínia de ser gozado e vaiado, esta sentença comezinha: tudo o que sobe descerá. Pelo menos, historicamente, no capitalismo sempre foi assim.

É claro que no calor da euforia toda a gente pensou que, depois da ameaça da brevíssima crise financeira de 1987 — entre as férias de Agosto e o “Pai Natal” —, teríamos entrado num longo disparo financeiro sem fim à vista.

De facto, os sinais do dia-a-dia eram ultra-optimistas.

## *A Revolução Financeira*

Com a massificação da *World Wide Web*, a partir de 1998 deu-se uma inesperada revolução financeira, mais importante ainda do que o “capitalismo popular” de meados dos anos 80.

Só nos Estados Unidos, o “pai” do jornalismo da Nova Economia, Kevin Kelly, contabilizou a entrada de 7 milhões de investidores debutantes que, colados ao *browser* do seu ecrã no PC e com a ajuda de intermediários *on-line*, passaram a comprar e vender na Bolsa, e em particular no NASDAQ. Sem moverem uma perna, sem sequer conhecerem onde fisicamente são as Bolsas — só com a ajuda do “rato”, como diziam então os anúncios.

Segundo Peter Cohan, um dos analistas norte-americanos de referência, a percentagem de famílias norte-americanas que passaram a investir em bolsa foi de 45 por cento, ou seja, três vezes mais do que há 20 anos atrás.

Houve uma transferência impressionante de capitais para a Economia Digital então emergente. A psicologia da valorização das novas empresas

do mundo *dot-com* e das velhas ligadas às telecomunicações, aos *media* e à informática atingiu a estratosfera. Tudo o que cheirava a Terceira Vaga valia milhões... muitas vezes, mesmo sem um centavo de lucro à vista, ou mesmo sem um produto ou serviço na rua (apenas na ideia). A esta crença no futuro chamou-se o “intangível”.

Richard Harriman, outro analista, calculou que a capitalização no mercado bolsista americano rondaria, no princípio de 2000, qualquer coisa como 200 por cento do Produto Nacional Bruto (nominal) dos Estados Unidos. Trocado por miúdos — as valorizações em papel de bolsa das empresas cotadas somavam duas vezes mais que a riqueza criada pelo país. Inacreditável, clamavam os economistas mais sensatos.

Jamais se havia atingido um valor assim — inclusive durante a “bolha” anterior do final dos anos 20, em que a capitalização não ultrapassou os 80 a 100 por cento. Mais próximo de nós, nem mesmo na euforia do Japão nos anos 80 se havia atingido uma tal percentagem — 130 por cento foi a quanto a capitalização nipónica chegou.

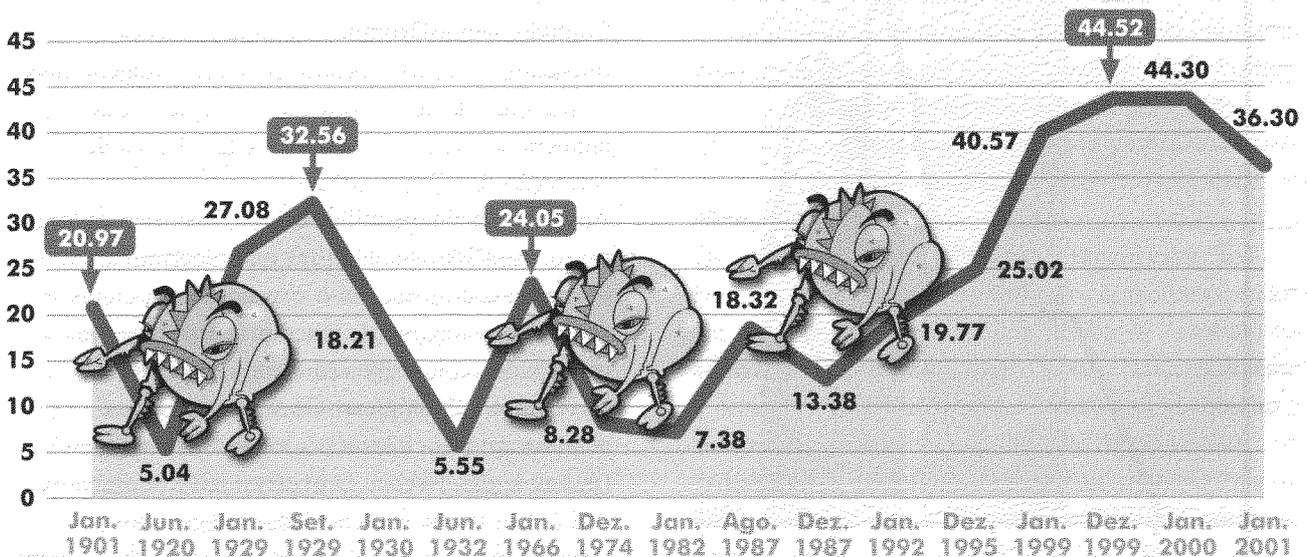
## Exuberância Irracional

Uma das primeiras vezes a levantar-se contra uma visão idílica do ciclo financeiro foi um professor de Yale, Robert Shiller, que, no auge da euforia, publicou em Nova Iorque um livro sugestivamente intitulado *Exuberância Irracional* — uma frase roubada a uma célebre declaração de Alan Greenspan, o patrão do banco central norte-americano.

O professor Shiller argumentou com a matemática para derrubar os mitos do *boom* sem fim. Analisando a história desde 1901, mostrou como depois de crescimentos extraordinários das valorizações bolsistas sempre ocorreram, mais tarde ou mais cedo, “correções” mais ou menos dolorosas — algumas dramáticas, como a de Outubro de 1929. Analisando a evolução do PER — um indicador importante para avaliar a *performance* no mercado de capitais, e que quer dizer, em inglês, *price earnings ratio* — que, em linguagem mais popular, se chama de “múltiplo”, Shiller mostrou, sem grande margem para dúvidas, que a seguir a subidas impressionantes se deram correções abissais. Os números falam por si (ver Gráfico 1 — “Evolução do PER ao longo do século xx”) para

GRÁFICO 1

Evolução do PER ao longo do século xx



só citar dois casos — de Junho de 1920 a Setembro de 1929, o PER multiplicou por 6,5 vezes (algo jamais repetido até à data), mas depois do *crash* (Outubro “negro”) foi “corrigido” em 83 por cento ao longo de quase três anos; de Junho de 1932 a Janeiro de 1966, o indicador multiplicou por 4 e a correção seguinte, que durou até Janeiro de 1982 (dezasseis anos!), foi da ordem dos 69 por cento.

Shiller abordava, depois, o que se havia passado nos anos 80. Após um crescimento de 2,5 vezes do PER, assistiu-se, entre Agosto e Dezembro de 1987, a um *crash* curto, que a Terceira Vaga conseguiu engolir e evitar o pior. Segundo o analista Adam Hamilton, Greenspan e as novas tecnologias ligadas à Internet “adiaram”, então, a crise financeira... por treze anos. O crescimento do PER entre 1988 e o ano 2000 foi impressionante — três vezes (mesmo assim inferior a outros crescimentos anteriores) — e fez-se a par e passo com a emergência de um novo tecido económico, o da Economia Digital, como o baptizaria Don Tapscott em 1996.

O PER atingiu o seu máximo histórico, no século, em finais de 1999 — 44,52. Shiller verificou, logo

depois, que ele começou a “moderar” no início de 2000. E alertou que, a partir daí, a “correção” estaria na ordem do dia, podendo levar vários anos e atingir uma percentagem dramática.

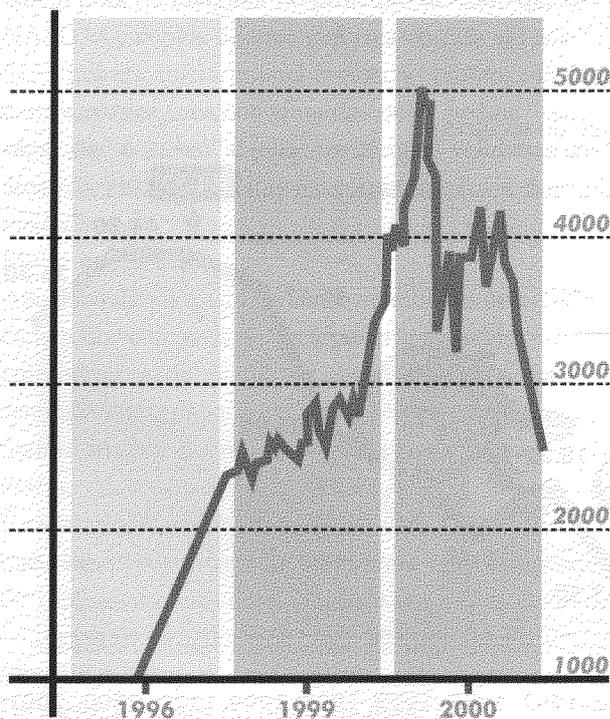
Por ironia, o pico do NASDAQ ocorreria no princípio do 2.º trimestre de 2000 e a correção, a que muitos já chamam de *crash*, conduziu a uma quebra de 52 por cento até final do século. Em termos anuais, o trambolhão daquele mercado já atingiu os 27 por cento (entre Dezembro de 1999 e Dezembro de 2000). O PER, em Janeiro de 2001, situava-se nos 36,30 — oito pontos abaixo do pico de finais de 1999.

“E não acabou ainda”, sublinha Adam Hamilton, referindo-se à correção em curso. Aliás, o comportamento deste mercado na primeira quinzena do ano é esclarecedor. Depois de um “rompante” no dia 3 de Janeiro (por efeito das medidas tomadas por Greenspan), voltou ao comportamento de queda. O que significa que já nem morfina modifica o estado psicológico dos investidores.

O *crash* ainda não bateu no fundo. Baterá quando os descrentes ultrapassarem os ainda crentes, diz-nos Christopher Carolan, um antigo *trader* da praça financeira de São Francisco, na Califórnia.

Conclusão: o ciclo financeiro mudou. Comporte-se com a frieza necessária.

GRÁFICO 2  
Evolução do NASDAQ



“Para onde vai a Nova Economia?”, Revista Dirigir © Artigo: JNR, Ilustração: Paulo Buchinho

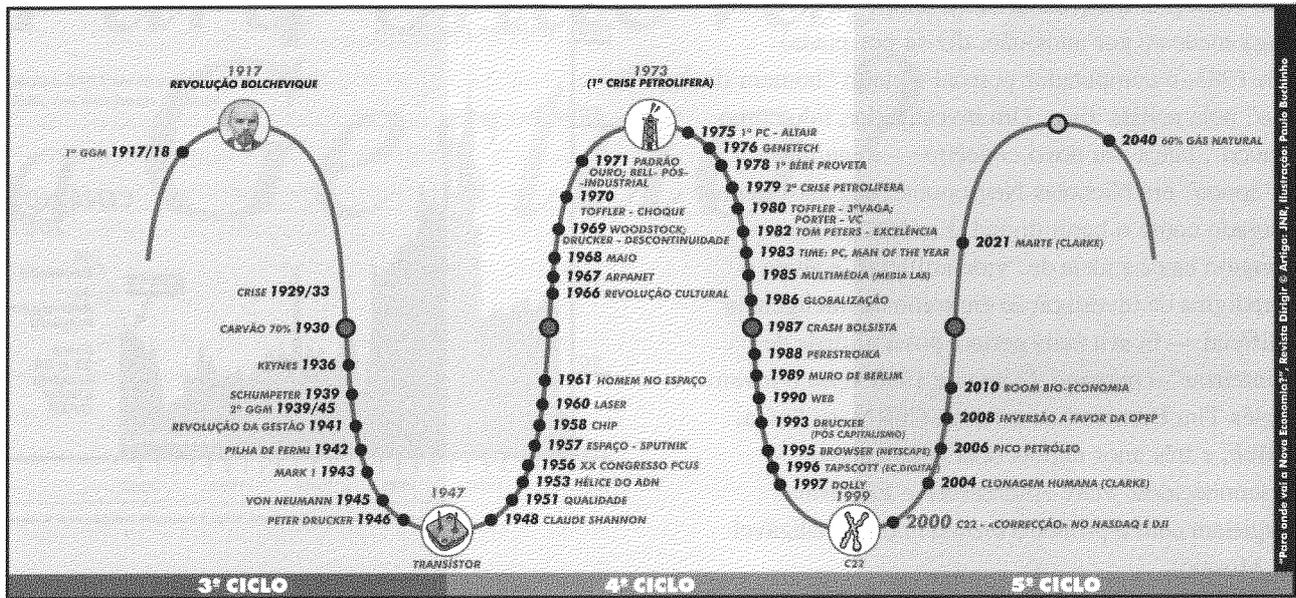
## Mudança de Ciclo Económico

Contudo, não assistimos só a uma mudança de ciclo financeiro. A economia atravessa uma viragem mais “estrutural”. É uma “coincidência” que ocorreu, também, ao longo dos anos 40 e 50, depois da correção de 1929 a 1932.

Aos gestores é hoje útil uma visão histórica de longo prazo. Para isso, há analistas que recorrem a um obscuro economista russo que descobriu ciclos económicos longos (de cinco a seis décadas) na história do capitalismo industrial associados a revoluções tecnológicas. Os seus seguidores alcunharam tais ciclos de “ciclos de Kondratyev” (de seu nome, Nikolai Dmyitriyevich Kondratyev). Até à data foram evidenciados quatro ciclos por estudiosos como W. W. Rostow, G. Mensh e Cesare Marchetti: um primeiro em torno da primeira

### GRÁFICO 3

#### Os ciclos de Kondratyev mais recentes



revolução industrial desde a descoberta da electricidade no princípio do século XVIII; um segundo a partir do princípio do século XIX e que desencadearia a revolução do caminho de ferro e do aço; um terceiro a partir da descoberta do rádio e que geraria a segunda revolução industrial muito associada ao automóvel dos princípios do século; e um quarto que teria nascido com a descoberta do transistor, em 1947, e que ficaria associado à emergência da informática e da Terceira Vaga, como a caracterizou Alvin Toffler (Gráfico 3). Foi este quarto ciclo de Kondratyev que vivemos activamente neste meio século, e no qual nos deteremos um pouco mais.

Os economistas dos ciclos longos apontam a demonstração do efeito do transistor nos Laboratórios Bell, em 1947, pelo trio William Shockley, John Bardeen e Walter Brattain como o ponto de viragem tecno-científico, como o momento de “passagem” do capitalismo industrial para a emergência de um novo capitalismo que nasceria, cresceria e amadureceria ao longo de um novo ciclo de Kondratyev, primeiro associado à informática e depois à *World Wide Web*.

A consciência desta mudança por parte dos intelectuais mais avançados levou algum tempo. Alguns factos

muito internos à comunidade científica e tecnológica eram premonitórios: o primeiro *chip* (circuito integrado) era criado por Jack Kilby e Robert Noyce em 1958; Ted Nelson, em 1965, apresentaria publicamente o conceito de “hipertexto” (o fundamento da *Web* actual); os primeiros nós da Arpanet (a avó da Internet) seriam lançados na Califórnia entre 1965 e 1967.

Em 1969, Peter Drucker escreveria *A Idade da Descontinuidade* e avisaria da eminência de uma “fractura histórica” em que ficaria visível a passagem do capitalismo industrial para algo diferente em torno do conhecimento e não mais do capital. Alvin Toffler intuiria magistralmente, em *O Choque do Futuro*, de 1970, essa mudança, e sociólogos como Daniel Bell e Alain Touraine começariam a falar da “sociedade pós-industrial”.

Os anos 70 foram particularmente impressionantes: Ted Hoff, da Intel, desenharia o primeiro micro-processador em 1971, em 1972 nasce o hoje célebre @ (com o *e-mail*), em 1973 Vinton Cerf e Robert Kahn escrevem o protocolo TCP (fundamento da Internet), o primeiro computador pessoal é criado (o hoje desconhecido “Altair 8800”) e Bill Gates e Paul Allen comercializam o *software* para esse computador. Entre 1973 e 1975 dá-se o primeiro choque petrolífero, em que o barril de crude chega aos 40 dólares (a preços actuais).

A aceleração do tempo histórico sente-se, depois, nos anos 80 e 90. A ideia de que cada ano vivido vale por sete começa a generalizar-se (o tempo na Terceira Vaga mede-se por anos-cão, diz-se por piada).

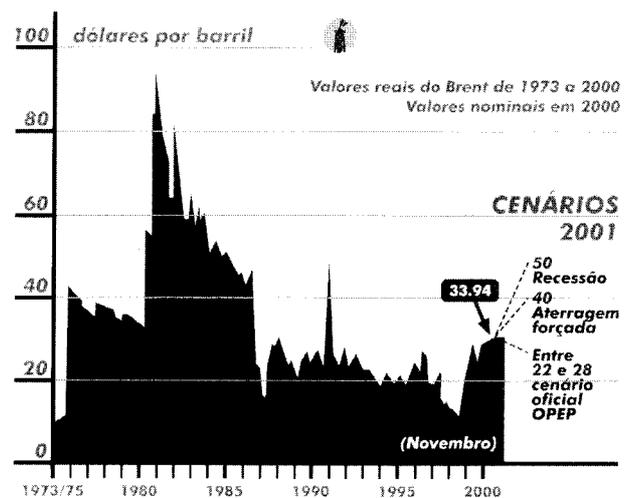
Em 1983, o computador pessoal é eleito “homem do ano” pela revista *Time*. Um investigador, tido como “louco”, lança um novo conceito — a *multimedia*. O “louco” era Nicholas Negroponte, dez anos depois adorado como o herói digital. Em 1987, Chris Langton lança a ideia de “vida artificial” e altera o paradigma da investigação em torno da inteligência artificial — ficava mais perto a possibilidade de “sintetizar” o humano. O ano de 1990 veria o jovem inglês Tim Berners-Lee criar no CERN, na Suíça, a *Web*, e três anos depois dois americanos desconhecidos, Marc Andreessen e Eric Bina, surgiram com o primeiro *browser* comercializável (o Mosaic).

O lançamento do Netscape em 1995 permitiria, depois, a massificação do uso da *Web* no ecrã do seu computador pessoal e as veleidades de todo o comércio electrónico a que hoje assistimos. Ted Nelson, o inventor do “hipertexto” (em que se baseou a ferramenta de Berners-Lee), disse-nos mesmo que “a verdadeira *Web*, a que viria a popularizar-se, foi criada por Marc”. Um ano depois, Tom Zimmerman, da IBM, demonstra o funcionamento de uma rede pessoal baseada no corpo humano.

## Novo Ponto de Viragem

“Este ciclo do transístor chegou, no entanto, ao fim”, escreveu o economista Paul Romer, ainda antes de sermos surpreendidos pelo facto mais perturbador das últimas décadas — a descodificação do primeiro cromossoma humano (o 22) em 1999, logo seguida da descodificação de um segundo (o 21) em 2000. Os economistas dos ciclos longos falam, agora, de um novo momento de viragem, tal como aconteceu em 1947. Momento de viragem a que está associada uma nova indústria, a genómica, que poderá provocar nas duas próximas décadas uma revolução económica e tecnológica ainda mais profunda do que a Terceira Vaga. Estar atento às oportunidades que poderá abrir é a missão dos empreendedores do futuro (Gráfico 4).

GRÁFICO 4  
Preço do crude



“Para onde vai a Nova Economia?”, Revista Dirigir © Artigo: JNR, Ilustração: Paulo Buchinho

E, de novo, se acumulariam sinais críticos — correcção no NASDAQ e no Dow Jones Industrial e noutras bolsas; novo choque do petróleo; crescimento de novos movimentos políticos transnacionais (antiglobalização).

Alguns analistas apontam quatro datas a merecer a nossa atenção nesta década, e com as quais fechamos este artigo:

2004: Arthur C. Clarke antevê o arranque oficial de um projecto de clonagem humana reprodutiva.

2006: A informação em suportes digitais (*on-line*, *off-line* e na *Web*) ultrapassará, pela primeira vez, a informação em suportes analógicos (papel, filme e vídeo), segundo um estudo da IBM.

2006 (de novo): Assistiremos ao pico histórico na produção mundial do petróleo (que cairá 60 por cento em termos de oferta mundial até 2040), segundo um estudo de Richard Duncan.

2008: Ano de inversão do peso da OPEP na produção mundial do crude — passará a dominar 50 por cento e chegará aos 90 por cento em 2040 (actualmente ronda os 30 por cento).

## NOTA

O autor pode ser contactado pelo e-mail: jnr@mail.telepac.pt

# Para onde Vai a Gestão?

## *O que a Internet trouxe para a Gestão*

*James Cortada não é um guru típico da área do management, apesar da sua vasta lista de obras. Com 54 anos, é director de uma das áreas da IBM Global Services e é doutorado em História. É um dos mais reputados historiadores norte-americanos nas áreas da computação e da qualidade. O seu recente livro, 21st Century Business, lançado pela Prentice Hall, motivou a entrevista que publicamos, recheada com algumas “caixas” de recomendações práticas do autor de particular valia para este início de século.*



*James Cortada, historiador económico e director na IBM Global Services*

**DIRIGIR** — *Na sua opinião, qual foi o principal impacto da World Wide Web, desde 1995, na gestão?*

**JAMES CORTADA** — Até à data, julgo poder falar de três impactes: 1) a massificação da Internet e a Web permitiram a muitas indústrias irem no campo do *outsourcing* muito para além do que pensavam e do que começaram a fazer nos anos 70 e 80, por exemplo, no campo do *design* de partes de automóvel por subcontratados; 2) a Web “presenteou” os gestores com duas novas oportunidades — reduzir os custos de operação, ou/e atingir novos mercados, através do comércio electrónico; 3) permitiu a pequenas empresas competir com as grandes, e fazê-lo através de vários espaços geográficos.

**D.** — *Um dos seus conselhos aos gestores é que, depois do impacto da Web, é preciso fazer alguma ginástica e saber sentar-se em duas cadeiras...*

**J.C.** — Sim, essa é a minha mensagem principal, particularmente no meu livro *21st Century Business*. O meu principal argumento é que o desafio actual é conseguir gerir num mundo em que tem de se colocar um pé na Idade Industrial e outro na Economia Digital. Isto não é fácil de fazer, mas esta atitude “híbrida”, actuando nos dois campos — a “nova” e a “velha” economias

— é a única solução nos tempos que correm. Para enfrentar este período, costumo dar cinco “dicas” (ver caixa).

**D.** — *“O management deixou de ser responsabilidade apenas de uma classe de gestores.” A gestão deixou de ser uma arte só para uma elite, a “classe dos gestores”, descoberta por James Burnham nos anos 40? Estamos a viver uma nova revolução da gestão?*

**J.C.** — O *management* deixou de ser responsabilidade apenas dos gestores. Equipas de empregados frequentemente desempenham funções de gestão, bem como os próprios computadores programados para tomar decisões sobre mudanças de fabrico ou de plano e alocação de recursos. Além do mais, paradoxalmente, os próprios gestores tiveram de começar a desempenhar funções fora do âmbito da gestão propriamente dita — como realizar actividades de secretariado usando os seus computadores pessoais e a Internet, o que se tornou mais rápido e eficaz do que pedir à secretária para o fazer. Isto é uma revolução, não acha?

**D.** — *Uma das ideias que mais influenciou os gestores no terreno foi a noção de cadeia de valor de Michael Porter. Ela continua válida ou está obsoleta, como “acusa” Sumantra Ghoshal?*

### *Cinco “Dicas” para Enfrentar a Mudança*

- Reconheça que vivemos uma situação de transição e que o mais sensato é uma estratégia “híbrida” em relação às duas realidades económicas (“velha” e “nova” economias).
- Seja muito rigoroso naquilo que deve conservar com firmeza do passado e no que deverá mudar radicalmente sem hesitações.
- Defina objectivamente expectativas e avalie regularmente os resultados das suas acções; aprenda com a experiência de um modo não

defensivo; seja um “observador” da sua própria actividade.

- Seja um verdadeiro “estudante” do “velho” e do “novo” de modo a saber quando proceder a mudanças e quando não as deverá fazer.
- Veja e estude o que outros — na sua indústria, fora dela, no seu país e fora dele — estão a fazer; ninguém detém o saber total, mas muita gente tem algum muito útil para si.

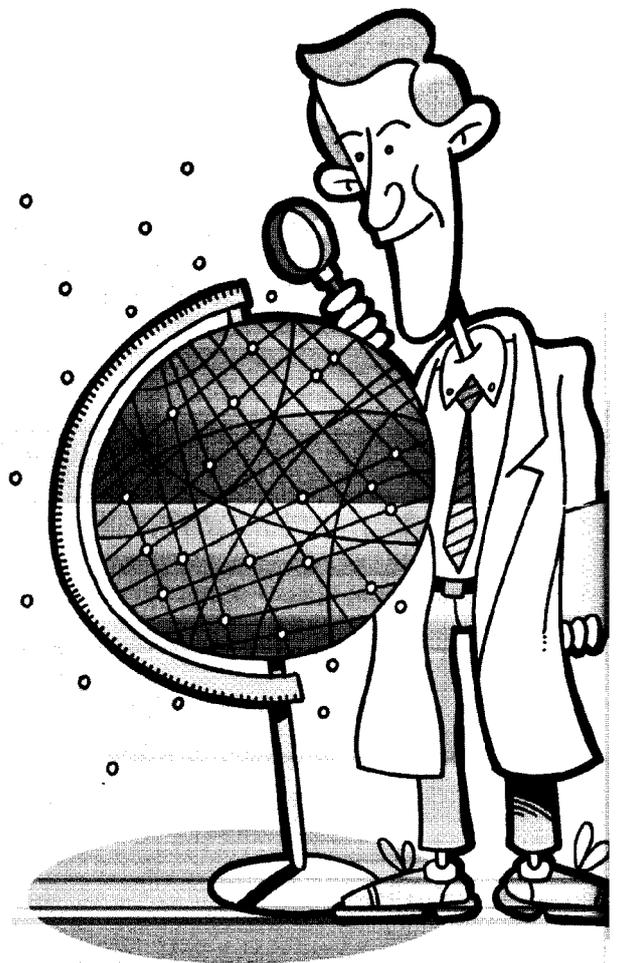
**J.C.** — Boa pergunta. Eu sempre considerei a obra de Porter como tendo uma influência enorme nestes últimos vinte anos. Não penso que a ideia da cadeia de valor esteja obsoleta, mas necessita de uma “versão” mais contemporânea, sobretudo depois do impacto da *Web*. No entanto, o que torna a cadeia de valor relevante tem a ver com o facto de que as funções da gestão não mudaram. Continuamos a ter de desenhar, desenvolver, fabricar, vender, apoiar após a venda, etc. A meu ver o que mudou foi o “como” fazer.

**D.** — *Mas a ideia central hoje em dia passou a ser a de “redes de valor”, como refere no seu livro. O que é uma “rede de valor” e como é que o gestor pode geri-la?*

**J.C.** — A rede de valor é uma cadeia de conexões — que vai do *design* de um produto ou serviço até à compra por um cliente, com todo o tipo de actividades de valor acrescentado ao longo do caminho. Uma tal rede pode incluir o fornecedor original do produto ou serviço e a participação de outros fornecedores de uma forma coordenada. O que é novo — e excitante — é que agora muita da coordenação e da integração de cada uma das actividades dos participantes nesta rede pode ser feita — e está a ser muito facilitada — pela Internet, pelas comunicações sem fios e pela computação universal (a computação por todo o lado).

**D.** — *“Gestão casuística nunca funcionou.” Então, nesse contexto, os “3S” da gestão — estratégia, estrutura e sistemas (em inglês, strategy, structure and systems) —, nascidos com o seu amigo Alfred Chandler, continuam válidos?*

**J.C.** — Sim, penso que sim. O gestor continua a necessitar de decidir como explorar novas oportunidades e tecnologias — e essa é a questão central do primeiro “s” (a estratégia) de Chandler. “Estrutura” significa para ele investimentos em organização. Hoje em dia, alianças ou fusões e aquisições, ou os modelos híbridos de “tijolos e clicks”, são realizados de uma forma coordenada em resposta a considerações de ordem estratégica. Os investimentos são, sem dúvida, mais variados, mas o gestor tem de continuar a pôr de pé um



negócio com suficiente massa crítica para ter sucesso, quer se trate de uma *dot-com*, quer estejamos a falar de uma cadeia de cafés. Os “sistemas” para Chandler são os processos, as infra-estruturas e o conhecimento de que se necessita para fazer funcionar a estrutura. Quanto a mim, a Internet, as práticas de gestão da qualidade, a gestão do saber, tudo tem a ver com sistemas. A gestão casuística nunca funcionou e muito menos hoje — Chandler continua 100 por cento correcto.

**D.** — *E falando de “estruturas”, as alianças e parcerias são mais adequadas do que as fusões e aquisições, hoje em dia?*

**J.C.** — Muitos negócios estão a descobrir que sim — que alianças e parcerias são mais atractivas,



### *A Mudança como Eu a Vejo*

que não estão condicionadas pelo fardo das aquisições formais do passado. Essas alianças e parcerias podem ser formadas em dias — mas, também, dissolvidas rapidamente. As obrigações contratuais tendem a ser, nestes casos, mais estreitas e podem modificar-se com maior flexibilidade. Também não necessitam de investimentos enormes — ainda que fiquem caras se for necessário pôr de pé algum mercado electrónico entre os parceiros. É claro que são frágeis e vulneráveis à mudança, se não são subjectivamente desejadas.

#### **D. — *Mas recomenda-as ou não?***

**J.C.** — Se está a operar num clima de mercado ou de sector em rápida mudança, e em que o futuro é pouco claro, as alianças dão-lhe uma grande flexibilidade, algo que as fusões e aquisições não dão, e é por isso que alianças e parcerias são hoje muito populares.

- A mudança dá-se mais de uma forma “evolucionista” do que revolucionária se olharmos numa perspectiva histórica longa. Mas dar-se-á inevitavelmente e completar-se-á nas próximas décadas.
- A mudança está a ocorrer a diferentes velocidades em indústrias distintas e mesmo dentro de uma mesma empresa ou grupo.
- A mudança anda de braço dado com a conservação. A maioria de nós vive hoje uma experiência de sobrevivência simultânea de economias e lógicas pré e pós-industriais em vários sectores e países.
- A mudança, de acordo com a prova da história, não se faz em massa ao mesmo tempo em todo o lado. O processo envolve a coexistência de situações, daí a vitalidade da noção de “paralelismo”. O resultado são choques para toda a gente e grande confusão.
- A mudança na gestão é muito profunda. As funções de gestão são cada vez mais partilhadas com pessoal não executivo. É cada vez mais im-

portante para os trabalhadores perceberem e praticarem os fundamentos básicos do *management*.

- A mudança tecnológica radical (que provoca “disrupções”) é, regra geral, imprevisível, apanha-nos de surpresa. É preciso estar atento e não ser dogmático (contando “linearmente” com certas mudanças futuras aparentemente “lógicas”). Quem consegue “agarrar” as surpresas ganha vantagem competitiva.
- A mudança ou a nova tendência não é o problema psicológico real — o que é difícil é enfrentar as suas consequências imprevisíveis.
- Face a esta situação, é conveniente adoptar um comportamento pessoal e profissional baseado em cinco regras: saber misturar as tecnologias de uma forma original; estar aberto intelectualmente a novas ideias; apelar à criatividade; olhar para fora da sua empresa, do seu sector, dos seus concorrentes — aprender e “pedir emprestado” de fontes novas; ir buscar o conhecimento através da “extensão” da sua empresa, a montante e a jusante.

**D. — “Alianças — a forma mais rápida de atingir massa crítica.” E consegue-se atingir massa crítica só com alianças?**

**J.C. —** Sim, se se fizerem as alianças suficientes e certas. Aliás, é a forma de atingir massa crítica o mais rapidamente possível.

**D. — Os conglomerados do capitalismo industrial (desde os mais “suaves” aos extremos do tipo das chaebol coreanas) estão mortos ou estão a reconstruir-se com os novos impérios nascidos da “convergência” das telecomunicações, com os media, a própria finança e a energia?**

**J.C. —** É verdade que observamos alguma actividade nesse sentido, mas chamo a atenção para o que disse sobre as alianças e as suas vantagens em relação às fusões e aquisições.

**D. — Será que, paradoxalmente, a Web inverteu a reengenharia dos processos, aumentando o número de etapas em vez de as reduzir ainda mais?**

**J.C. —** A Internet provocou as duas coisas — mais reengenharia e ao mesmo tempo a criação de novos processos que não existiam antes. Por exemplo, chegar aos clientes através de um novo canal adicional, o da *Web*, ou ter de articular

### *Dez Grandes Mudanças Pós-Web no Management*

- A estratégia de marca (*branding*) deixou de se centrar no Q (qualidade) e na reputação e passou para a competência, conveniência e confiança (os 3 C).
- Os problemas a estudar deixaram de se focalizar na forma como os clientes consomem os produtos ou os serviços para a forma como seleccionam, usam e se fidelizam *on-line*.
- O relacionamento com os clientes deixou de ser exclusivamente através da rede de filiais ou de retalhistas e passou a contar com o contacto directo para os fabricantes e os fornecedores de serviços.
- A dinâmica do preço inverteu-se: deixou de ser de iniciativa do vendedor (através de preço fixo ou de promoções e leilões) e passou para a iniciativa do comprador (todos os preços e termos da transacção poderão ser negociáveis; podem generalizar-se leilões invertidos).
- O retorno do investimento deixou de derivar das economias de escala e passou a ser baseado no tipo de economia de escala (escala por estratégia de quota dentro do cliente fidelizado deixou de ser excepção).
- A concorrência deixou de estar dentro das fronteiras da sua indústria ou sector e passou a vir sem pré-aviso e das mais díspares origens.
- Os mercados eram geográficos (proximidade), de afinidade (língua, diáspora) e nacionais (ou locais); agora passaram a globais (um nicho existe à escala mundial) e continentais (comunidade europeia, por exemplo).
- A “excelência” passou a centrar-se em cinco áreas: manutenção e uso de redes de distribuição; circulação da informação por todas as partes da sua cadeia de valor; sistema de pagamentos eficiente; gestão da cadeia de fornecimentos; coordenação da logística do próprio cliente.
- O planeamento estratégico a cinco anos (quinquenal) deixou de acompanhar o ritmo de mudança actual; o máximo para a reanálise estratégica é bienal; mas o conselho é que seja constante, que se transforme numa rotina e seja flexível.
- A gestão uniforme dentro de uma empresa ou de um grupo deixou de ser possível; há que tomar em linha de conta que são necessários múltiplos modelos de gestão em virtude de vários tipos de estruturas e ritmos dentro de uma mesma empresa; há que saber lidar com realidades “paralelas”.

o virtual com um canal físico. Contudo, quero sublinhar que novas etapas dos processos produtivos vinham sendo adicionadas em virtude dos requisitos para colectar o conhecimento, por influência crescente da gestão do saber.

**D. — *Mas essa “adição” é boa para a produtividade? Esse upsizing é melhor do que o downsizing, a que a reengenharia ficou associada?***

**J.C. —** É cedo para o dizer. No entanto, penso que sim, pois estamos hoje a coligir muito mais *intelligence* sobre as acções das pessoas — quer sejam consumidores, clientes, fornecedores ou vendedores —, o que permite melhorar a eficácia e a eficiência. No entanto, a forma de o medir ainda não está no terreno. Contudo, a nível macro-económico, vemos que a produtividade tem aumentado a olhos vistos nalguns países.

**D. — *E a nível micro, não há um paradoxo da produtividade? Apesar da Internet, da Web e dos investimentos em torno dessa nova plataforma, a produtividade em muitas empresas não descolou...***

**J.C. —** Muitas das novas actividades, no início, são improdutivas, na medida em que há um processo de aprendizagem — as empresas aprendem a ver o que funciona e o que não funciona. Penso que as empresas começaram agora a compreender muitos destes problemas, em virtude de alguns anos de experiência. A história mostra que leva alguns anos, por vezes meia dúzia, para uma empresa perceber a melhor forma de usar uma dada tecnologia, sobretudo quando tem a ver com telecomunicações e Internet.

**D. — *“A reengenharia não morreu — é hoje rotina só que sem o nome.” Mas quem é que matou a reengenharia e a ambição de Michael Hammer de se transformar no guru de final de século: o downsizing que se colou a ela como um parasita, ou a revolução da Web, com a sua nova cadeia de fornecimentos e a empresa “estendida” de que fala no seu livro?***

**J.C. —** O *downsizing* tornou a reengenharia impopular e destronou-a da moda. Mas não acredito que a reengenharia tenha morrido — penso que se incorporou no processo contínuo de mudança da natureza do trabalho e dos seus processos sem usar essa etiqueta. Integrou-se no que os gestores fazem hoje como rotina. A Internet tornou isto ainda mais óbvio — pois cada novo processo que nasce derivado da *Web* é reengenharia pura.

**D. — *Mas há alguma diferença de substância?***

**J.C. —** Há. A reengenharia feita nos anos 90 era para reduzir custos de operação e melhorar a eficiência das actividades existentes. Hoje em dia, a reengenharia “sem nome” destina-se a apoiar o crescimento.

**D. — *Voltando à estratégia, o que é que é preferível: uma estratégia de quota de mercado — até se conseguir uma situação de monopólio ou oligopólio temporários — ou uma estratégia de aumento de quota dentro de cada cliente, como chama a atenção no seu livro?***

**J.C. —** Não sei. Isso varia de indústria para indústria. Não penso que seja uma questão que tenha uma resposta sim ou não. A solução está em ver o que melhor funciona.

**D. — *Concretizando...***

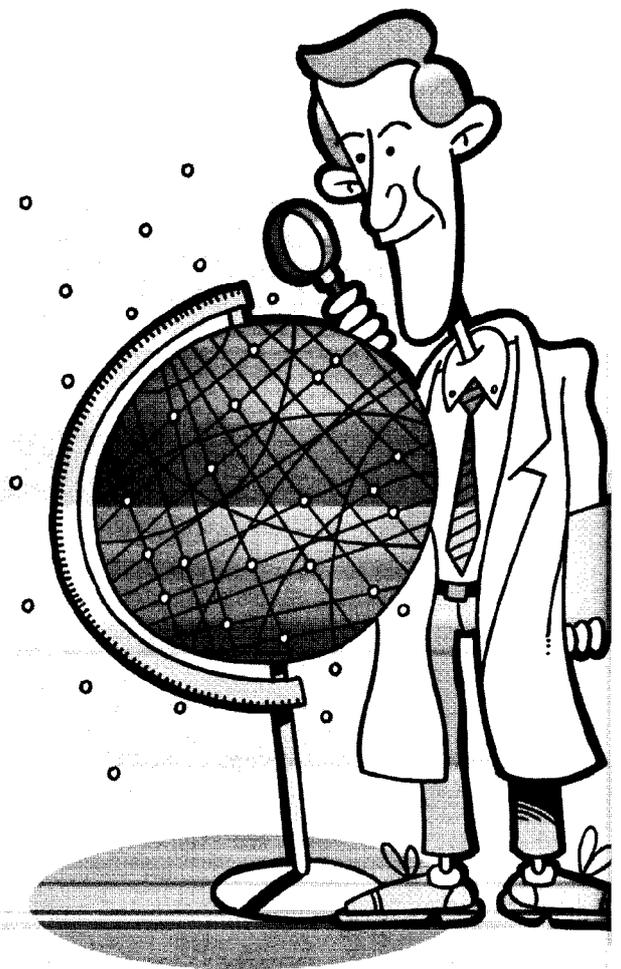
**J.C. —** Por exemplo, no caso de uma empresa que lança uma nova cura para o cancro, é natural que a estratégia seja ter a maior quota de mercado possível, inclusive uma situação de monopólio encorajada pelos governos, em virtude dos milhões e milhões de dólares gastos na investigação para a lançar e para obter a aprovação oficial. Nesta situação, o gestor precisa de recapturar grandes investimentos para poder inclusive encorajar a investigação seguinte. Mas em empresas centradas no cliente, é natural que a quota dentro do cliente seja o alvo. Pessoalmente, inclino-me para estes casos, porque obriga o gestor a pensar a fundo no que está a oferecer ao cliente. Esta abordagem da quota dentro do cliente também funciona em muitas indústrias, excepto nas centradas em mercadorias.

**D.** — *“A análise estratégica tem de ser revista no máximo de dois em anos.” Agora já se fala menos de planeamento estratégico, desde que Henry Mintzberg, um dos seus arautos, o colocou em causa. Há anos atrás, costumava planear-se quinquenalmente — e não só na União Soviética. Depois da revolução da Web, qual é o “tempo” certo para a análise estratégica?*

**J.C.** — O planeamento estratégico continua a ser feito, mas o que noto é que lhe “adicionam” várias revisões entre um ano a dois anos, com muita “afinação” anual. Isto é uma mudança tremenda em relação há cinco anos atrás. Muitas grandes empresas tiveram de saber associar o planeamento estratégico com o planeamento tático, mesmo que nem sempre se consiga ter sucesso. As pequenas empresas tendem a conseguir enfrentar as mudanças com mais flexibilidade, sempre o fizeram historicamente. Agora, inclusive, nalguns países, graças à Web, o poder está a deslocar-se para as mãos dos clientes, dos consumidores, o que obriga as grandes empresas com um planeamento estratégico formal a saber reagir rapidamente às condições de mercado.

**D.** — *Para finalizar, sobre estratégia ainda, o posicionamento pioneiro (o que em calão se chama first mover) continua a ser condição de vantagem competitiva? Ou como é que criamos “barreiras” para criar um monopólio temporário e obter algumas boas “rendas” shumpeterianas (derivadas da inovação)?*

**J.C.** — Posicionar-se em primeiro lugar é sempre uma vantagem — mas só se, e sublinho o SE, se tiver sucesso no que se faz. Mas este problema sempre existiu. No caso das farmacêuticas, as barreiras em relação a potenciais concorrentes só se conseguem erguer se o conhecimento exigido for muito específico e complexo. Obviamente, nenhum construtor automóvel pode inventar um novo remédio. Além disso, os requisitos de capital a investir continuam a determinar até que ponto as barreiras podem ser erguidas ou não. No mundo da Web há as duas situações — veja o caso da Amazon.com e dos investimentos enormes de que necessita, mas, por outro lado,



o seu padeiro da rua pode lançar um *web site* com custos mínimos. O que eu observo é que cada vez mais as barreiras permanecem sólidas num contexto em que os clientes se tornam dependentes de si, em virtude da forma como lhes faz a oferta de produtos e serviços, de um modo “original”, difícil de imitar. Inclusive há países que lançam políticas de apoio aos “campeões nacionais” numa dada indústria, como vimos no Japão e na Europa. Mas, pessoalmente, creio que é cada vez mais fácil romper esses monopólios — pois conseguimos hoje em dia partir em pedaços várias actividades que dantes estavam integradas numa só grande firma.

**J. W. Cortada** pode ser contactado através do e-mail: [jwcorta@us.ibm.com](mailto:jwcorta@us.ibm.com)

## À Procura do Quinto Paradigma para a Gestão

*O homem em foco nesta entrevista é um francês, um europeu. Ele procura o quinto paradigma — depois da revolução copérnica (que acabou com o geocentrismo), da cartesiana (que deu o primado à razão), da darwinista (que nos afastou do antropocentrismo) e da “sistémica” (que acabou com a fragmentação, a compartimentalização e a ditadura do enciclopedismo). O novo paradigma quer fazer a síntese do analítico e do sistémico e reconciliar o homem com as máquinas e a Natureza. As más línguas dizem que ele tem “estas ideias” pouco comuns na Europa porque fez investigação na América nos anos 70, no Massachusetts Institute of Technology (MIT), nas áreas da biologia e da computação gráfica, e foi adido científico na embaixada francesa nos Estados Unidos.*

*Joel de Rosnay, doutorado em Química Orgânica pelo Instituto Pasteur, em Paris, pertenceu com Edgar Morin, Jacques Attali e Henri Laborit ao “Grupo dos 10” em França que no final dos anos 60 defendeu a abordagem “sistémica” da realidade. Dissolvido há 15 anos atrás, o grupo foi, recentemente, reconstituído com a designação de Transversales Sciences Cultures. Hoje, com 63 anos, De Rosnay é director de prospectiva na Cité des Sciences et de l’Industrie de La Villete, em Paris. O seu último livro, L’Homme Symbiotique, foi editado originalmente pelas Editions du Seuil em França, em 1995, e traduzido para o inglês (The Symbiotic Man) pela McGraw-Hill em 2000. Uma reedição em francês acaba de ser publicada em França com mais desenvolvimento nas quatro áreas-chave a que o livro se refere: nanotecnologia, electrónica molecular, biotecnologia e vida artificial (neo-biologia). “Actualizei a obra com os progressos na investigação mais recentes”, sublinhou-nos.*



*Joel de Rosnay, o futurólogo humanista, director de prospectiva de La Villete, em Paris*

**DIRIGIR** — *Olhando para o mítico ano 2000 a partir da visão que tinha deste final de século em 1966 e 1975, o que o apanhou desprevenido? O que é hoje completamente diferente do futuro que antevia nos dois livros semanais — As Origens da Vida (1966) e O Macroscópio (1975) — que escreveu naquelas datas?*

**JOEL DE ROSNAY** — Se reler esses dois livros, verifica que eu “futurizava” o desenvolvimento extraordinário da biotecnologia — eu já me referia à “clonagem” e ao arranque das bio-indústrias. Eu antevia que a biologia iria desempenhar um papel enorme e preconizava a necessidade de uma ferramenta informática, o que hoje chamamos de bio-informática, que é indispensável à genómica.

**D.** — *Mesmo a Internet e a Web entram no futuro visto daquela altura?*

**J.R.** — No meu livro *O Macroscópio* (de 1975) não lhe chamava Internet. Mas era o mesmo conceito. Eu predizia já o “cérebro planetário” e a fusão de duas lógicas — a da informática e a da biologia.

**D.** — *“O que me surpreendeu: o egoísmo em termos de Ambiente mantém-se; a Internet transformou-se em multimédia; a biotecnologia evolui para a genómica e a ciência das proteínas.” E o que é que o surpreendeu nesta evolução de mais de 30 anos?*

**J.R.** — Três coisas. O Ambiente — a evolução que eu previa não se verificou. As pessoas continuam a ser mais ego-cidadãos do que eco-cidadãos. Hoje isto é muito visível com a questão da gasolina. Em segundo lugar, a explosão da Internet. Via-a mais como ferramenta para o texto e nunca pensei que ganhasse uma dimensão de *multimedia* interactiva. Por fim, a rapidez da evolução para a genómica e para a farmacogenética e a proteónica (ou seja, em torno das proteínas).

**D.** — *Criou um termo, o “cibionte”, para simbolizar o novo tipo de vida sintética que está a nascer à escala planetária, que está a criar um ambiente novo fruto da relação do homem com as redes. A Web é uma versão primitiva dessa macrovida artificial?*

**J.R.** — Sim, a *Web* é isso. Desde há 20 ou 30 anos, desde que a Internet surgiu, que se está a estruturar, através das redes, algo que tem a mesma estrutura do nosso cérebro. A Internet está a criar o mesmo sistema que existe no nosso cérebro à escala da macrovida.

**D.** — *Dá ideia que com o “cibionte” quer construir um conceito teórico “unificador” contra a fragmentação e atomização crescentes do Mundo e da nossa forma de pensar e viver. Mas essa era, também, a ambição de outras ideologias “unificadoras” do século xx, como o marxismo e o ecologismo. Quer comentar?*

**J.R.** — Isso é verdade em relação às ideologias “globalitárias”, como eu lhes chamo — uma “fusão” entre o globalizante e o totalitário. Eu desconfio imenso desses pontos de vista. A criação de entidades “unicitárias” preocupa-me imenso. Eu falo de simbiose, não de unicidade. O meu ponto de vista não é uma espécie de panteísmo.

**D.** — *A ficção científica “desenha” o futuro repleto de “clones” humanos, mutantes e super-robôs. A “clonagem” — incluindo a reprodutiva nos humanos —, o desenvolvimento de próteses e implantes “invasivos” do corpo humano e a robótica são tendências fortemente presentes nessa literatura e nos filmes. Mas, tanto quanto li neste seu livro, discorda em grande medida desta visão do futuro. Porquê?*

**J.R.** — Não estou de acordo, de facto, mesmo se a “clonagem” e a robótica são duas tendências efectivas. Há uma certa ideia, diria jornalística, de que um ditador poderá criar um exército de “clones” e de robôs. Mas isso é pouco provável. Não é fácil fazê-lo — precisa de muitos cientistas, e estes estão integrados na comunidade científica. Depois, é muitíssimo mais caro pensar nesse tipo de exércitos do que criar armas inteligentes! Por outro lado, a ficção tende a extrapolar a partir do homem de hoje. Raramente vê que se está a criar uma macrovida. A verdadeira evolução e revolução está num outro tipo de híbrido — num novo sistema de relação entre o homem e as máquinas à escala macro — o que eu chamo de “cibionte”.

**D.** — *Isso é uma crítica explícita à clonagem reprodutiva humana?*

**J.R.** — Não creio que haja necessidade de mutações biológicas fundamentais para transformar a espécie humana ou criar um tipo de “super-homem”. O futuro reside, a meu ver — e é essa a tese fundamental deste meu livro —, na simbiose do humano com os artefactos que cria. Simbiose não é “fusão”, mas articulação do natural e do artificial, da arte e da tecnologia, da cultura e da civilização num todo coerente.

**D.** — *Não está, por isso, pessimista?*

**J.R.** — Há quem se interrogue qual o papel futuro do homem face à dificuldade de, a partir de certa altura, controlar as criaturas híbridas de que muita gente

fala. Bill Joy, o crânio da Sun, apresentou recentemente um artigo científico em que se mostrava muito pessimista e angustiado. No entender dele, a marcha para criaturas híbridas pode ter um efeito autocatalítico e torná-las incontrolláveis. Mas não é essa a minha visão do futuro.

**D.** — *“Respeitar a entropia da sociedade — evitar entrar numa ditadura da demagogia.” Mas será que a Web poderá ajudar na democracia participativa e na capacidade de ter feedback social? Qual o papel de tendências tão contraditórias como a criação de comunidades virtuais, a micro-segmentação, o trabalho colaborativo e as trocas virtuais?*

**J.R.** — Fui dos primeiros, em 1975, a falar do papel do *feedback* dos cidadãos em tempo real. Creio que a democracia participativa vai utilizar a *Web*, mas sou muito cauteloso em relação à questão do referendo permanente. Creio que é preciso respeitar os tempos de decisão, a entropia da própria sociedade. O tempo de resposta tem de ser respeitado, se não entramos numa ditadura da demagogia.

**D.** — *No seu livro repete uma série de palavras-chave — acaso, necessidade, caos, complexidade, paralelismo, espiral, fractal... São palavras que ainda não entraram no léxico popular...*

**J.R.** — Eu acrescentaria ainda outra: simbiótica, a teoria da auto-organização e da dinâmica de sistemas complexos.

**D.** — *Mas não crê que esse tipo de visão e palavras é difícil para quem tenha pouca inclinação filosófica? Por exemplo, actuar em paralelo é extremamente difícil mesmo para políticos e homens de negócio, por exemplo. De um ponto de vista prático, como é que se pode agir assim?*

**J.R.** — Pensando de acordo com três tempos diferentes — o do curto prazo (o das notícias, do *zapping*, por exemplo), o do longo prazo (o da sua carreira, por exemplo) e o do que eu chamo o tempo largo, o tal tempo paralelo.

**D.** — *Mas como é que eu “paralelizo” o meu tempo?*



**J.R.** — Primeiro, veja o caso do papel do computador pessoal, da Internet, do correio electrónico, dos portáteis, de um bom secretariado — use estes recursos e ferramentas intensivamente. Depois esteja integrado numa equipa, que funcione, de facto, como um ser colectivo, que partilhe recursos, por exemplo. Em terceiro lugar, use todo o tipo de redes — a da Net, as humanas, e dê atenção às novidades e ao “barulho”. Em seguida, organize — draconianamente! — o seu tempo, seja um organizador exímio do seu tempo pessoal. Proceda, também, à criação de uma memória de tudo, archive o máximo e reutilize.

**D.** — *A História é um “produto” típico desse paralelismo de que fala, de uma multitude de indivíduos, de organizações, de empresas, de mercados, de movimentos, que agem massivamente em paralelo, sem qualquer “plano” global. No meio deste caos, será que a História revela um comportamento colectivo inteligente que dê legitimidade a uma ideologia de progresso?*

**J.R.** — Toda a História é feita por três motivos — a política, o dinheiro e a energia. Mas não se trata de uma

inteligência totalitária, como bem o sublinhava Edgar Morin. Prefiro falar de uma inteligência em rede.

**D.** — *Afirma, neste seu livro, que a presente revolução das comunicações é apenas pré-história. Porquê?*

**J.R.** — Ainda não vimos nada. Estamos a viver um período, como a imprensa antes de Gutenberg.

**D.** — *“Os próximos passos — a Net móvel; a Web que se ‘veste’; a comunicação directa entre homens e máquinas.” O que é que vem a seguir?*

**J.R.** — Para já, há três etapas que são possíveis de visualizar: a da Net com mobilidade, que substituirá o acesso fixo; a da Web que se “veste”, dos computadores ligados ao nosso corpo; e a da biótica, talvez entre 2025 e 2030, quando houver uma comunicação directa entre pessoas e máquinas, e, então, atingiremos o estádio do homem simbiótico, o título deste meu livro.

**D.** — *É essa circunstância que origina o que chama de quinto paradigma?*

### *Oito Conselhos ao Executivo dos Tempos Actuais*

- “Paralelize” o seu tempo: use inteligentemente todos os actuais meios de comunicação; tenha um bom secretariado; tenha bons braços direitos nas áreas onde actua.
- Integre um grupo que funcione colectivamente, onde partilhe recursos.
- Esteja em todas as redes: as da Web e as humanas.
- Esteja atento às novidades e ao “ruído” a que os outros não ligam — monte um bom sistema “sensorial” de novidades, originalidades, tendências, inovações.
- Organize draconianamente o seu tempo: seja um organizador exímio do seu tempo pessoal.
- Tenha uma memória de tudo: archive e saiba reutilizar.
- Passe do tradicional planeamento estratégico para a retroprospectiva — desenhe cenários do futuro e a partir deles “releia” a convergência de tendências em curso.
- Passe do modelo “mecânico” de organização (estrutura piramidal, comando e controlo hierárquico, estruturação das tarefas em “silos”, regulação em tempo linear) para novos modelos, seja o de inspiração biológica (organização em rede, pilotagem, organização flexível), o caótico (organização fractal em muitas unidades autónomas, gestão por catálise, funcionamento em tempo real e tarefas executadas em paralelo) ou os “híbridos”.

## Oito Perguntas Soltas

**Qual o impacto da biorevolução emergente no seu modelo de “cibionte”?**

**J.R.** — Enquadra-se na minha visão. Refiro-me justamente a um conjunto de disciplinas emergentes — a “clonagem”, a genética, a nanotecnologia e a biorrobótica.

**A Inteligência Artificial dos anos 70 e 80 está morta?**

**J.R.** — Creio que o que estamos a assistir é à emergência da vida artificial, formas criadas pelo homem que se podem desenvolver autónoma e independentemente. A via da inteligência artificial é menos interessante. Trata-se, agora, de criar a inteligência de cima para baixo, através de sistemas que comunicam entre si e aprendem. Trata-se de recriar fenómenos biológicos com base na computação e noutros *media*. Poderemos, assim, passar da vida tal qual ela é para a vida como poderá ser.

**Os vírus de computador são uma primeira geração de formas dessa vida artificial, como os considera o astrofísico Stephen Hawking?**

**J.R.** — Não creio. É uma via de aproximação ao problema. Mas eu estou mais atento e interessado nos desenvolvimentos que poderão levar a formas de inteligência autónoma nos próximos 15 anos, a computadores neuronais e aos microprocessadores à volta de moléculas de ADN, talvez em 2020. Também chamo a atenção para os desenvolvimentos na nova robótica “humanóide” no MIT Artificial Intelligence Lab (no Humanoid Robotics Group, dirigido por Rodney Brooks) e no Japão na Universidade de Waseda (o projecto Hadaly-2) e na Sony, com o “Aibo”, ainda recentemente comercializado.

**No plano económico, as parcerias e alianças de que tanto se fala hoje nos meios empresariais são “filhas” do paradigma simbiótico e uma alternativa às fusões e aquisições?**

**J.R.** — Sim, absolutamente. A inércia e a tendência para a conservação conduzem a que

muitas organizações prefiram crescer em vez de mudar — prefiram fundir-se ou engolir outras, já que têm enormes dificuldades em se reorganizar em profundidade.

**Já tínhamos ouvido falar do marketing viral. Agora, fala-nos de um marketing fractal e de uma comunicação fractal. É difícil de entender o que isso quer dizer...**

**J.R.** — A nossa formação actual é linear, e por isso pensar “fractalmente” é difícil. Mas para a geração entre os 15 e os 25 anos faz todo o sentido. E há alguns políticos que já a entenderam e cujas mensagens se resumem a uma palavra com que dizem tudo o querem dizer. O marketing e a publicidade vão usar o pensamento “fractal” para fazerem passar mensagens subliminares.

**O século XXI vai ser o do Atlântico, como refere no seu livro? Quinhentos anos depois, a Europa regressa ao Atlântico?**

**J.R.** — Sim. Gosto da ideia. Tivemos, durante um período, um recentramento para o Pacífico — para o Japão e para a Califórnia. Mas o Japão afundou-se nos últimos cinco anos. E, quanto a mim, apesar de estar na berra, faltam à Califórnia os valores da Velha Europa.

**Que valores são esses?**

**J.R.** — Os da diversidade, da originalidade dos seus criadores, dos valores filosóficos. A própria homogeneização que vão trazer as comunicações permitirá sobressair o mosaico que são as suas culturas. Isto é um paradoxo, mas é virtuoso. Se não for assim, a homogeneização difundirá o baixo nível.

**Mas essa não é uma visão um pouco idílica da Europa?**

**J.R.** — A Europa tem dois anos, a meu ver, para mostrar o que vale sobretudo nas áreas do *e-learning* e do *e-education*, os maiores desafios actuais. Se não o fizer, vai matar todas as veleidades.

VELHA

## Eixo do Próximo Choque do Futuro

- Internet móvel.
- O computador que se veste (*wearables*)
- A rede pessoal — PAN (*personal area network*).
- Realidade virtual e formas de vida artificial.
- *Boom* das novas indústrias da “matéria” viva e inerte: biotecnologia, neobiologia (vida artificial), electrónica molecular e nanotecnologia.
- A comunicação directa entre homens e máquinas (*interfaces* bióticas).
- Holografia para teletransportação não física e ubiquidade virtual.

**J.R.** — Sim. Essa situação permitirá que imensos agentes actuando em colectivo resolvam os problemas que se colocam.

**D.** — *Quando chegarmos a essa simbiose e o “cibionte” de que fala reinar, teremos um “Big Brother” a vigiar-nos permanentemente?*

**J.R.** — Não creio. A minha visão do futuro é de 50-50 por cento de possibilidades. A evolução traz o positivo e o negativo. É nossa responsabilidade fazer com que o positivo se sobreponha.

**D.** — *A Nova Economia está a inundar-nos de excessiva variedade e muito barulho. Essa diversidade excessiva não vai anular a famosa lei dos rendimentos crescentes e empurrar-nos para o seu contrário? É mais uma “vingança” do darwinismo a funcionar na economia, tal como funciona em relação à biodiversidade no Mundo Natural?*

**J.R.** — Claro. Há um risco nítido de falsa poluição. Já estamos submersos nessa falsa diversidade. Na *Web* vamos precisar de motores e agentes de tipo novo para nos levar ao que é importante. A maioria das pessoas ainda não os usa. É preciso criar uma cultura da *Net* centrada na pertinência. São precisos sistemas de filtragem — um “infóstató”, como eu lhe chamo, que opere como um termóstato.

**Joel de Rosnay pode ser contactado através do e-mail: [derosnay@club-internet.fr](mailto:derosnay@club-internet.fr)  
Tudo sobre Joel de Rosnay em <http://194.199.143.5/derosnay/e-index.html>**

## NOTAS

### *Biblioteca Joel de Rosnay*

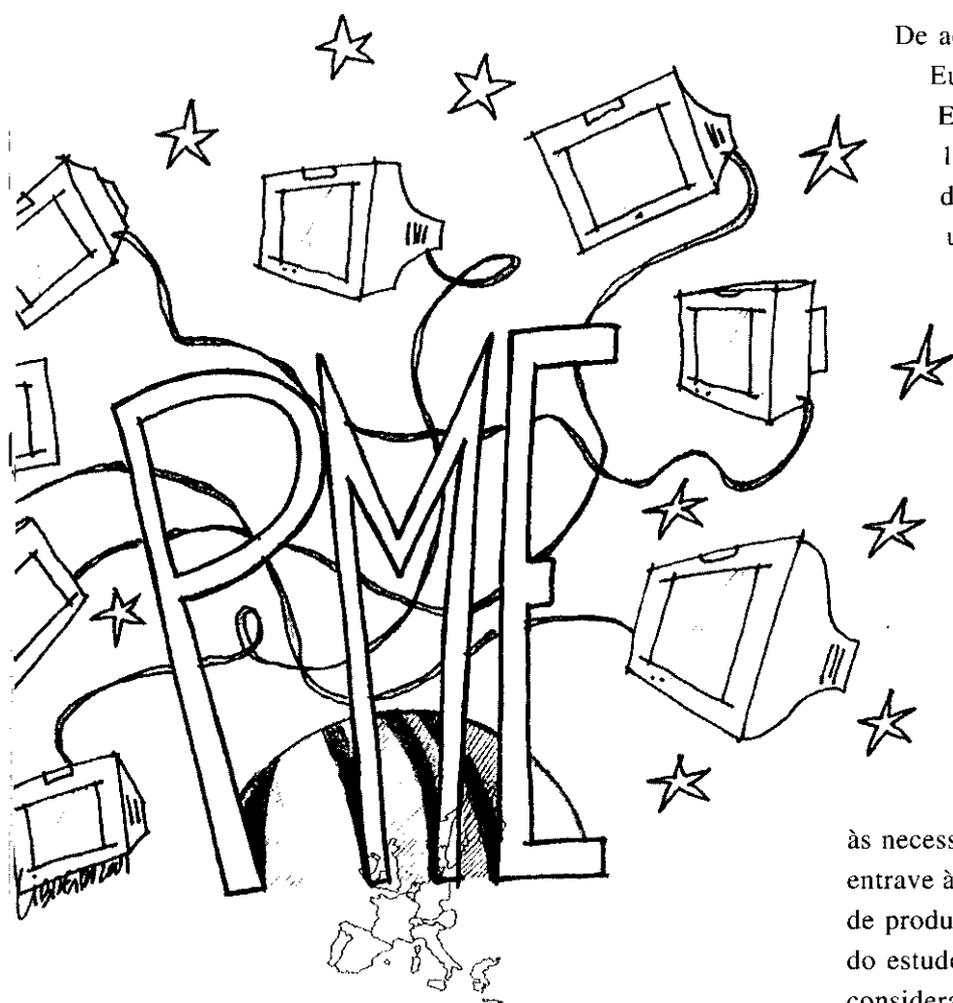
- *Les Origines de la Vie*, Seuil, 1966.
- *Le Macroscop*, Seuil, 1975.
- *La Révolution Biologique*, Seuil, 1982.
- *Le Cerveau Planétaire*, Olivier Orban, 1986.
- *L'Aventure du Vivant*, Seuil, 1988.
- *L'Homme Symbiotique*, Seuil, 1995 (2.ª edição, Setembro 2000).

### *Recursos na Web sobre Tendências Referidas*

- **Vida Artificial** — <http://alife.org>
- **Nanotecnologia**  
Dossier na revista *Science*, volume 290, n.º 5496, de 24 Novembro 2000, em [www.sciencemag.org/content/vol290/issue5496/index.shtml](http://www.sciencemag.org/content/vol290/issue5496/index.shtml).  
Foresight Institute (Palo Alto, Silicon Valley), criado por Eric Drexler, o autor de *Engines of Creation — The Coming Era of Nanotechnology* (1986) — [www.foresight.org](http://www.foresight.org).  
Institute of Nanotechnology, Reino Unido — [www.nano.org.uk](http://www.nano.org.uk).  
Nanocristsais, Departamento de Química da UCLA (Universidade da Califórnia em Los Angeles), projecto liderado por James R. Heath, em [www.chem.ucla.edu/schung/hgrp](http://www.chem.ucla.edu/schung/hgrp).
- **Neurotecnologia**  
Interfaces neuronais, Projecto BioMuse (1992) e aplicações pela Biocontrol Systems em [www.biocontrol.com](http://www.biocontrol.com).  
Magnetoencefalografia, rede Neuromag, em [www.neuromag.com/main.html](http://www.neuromag.com/main.html).  
Tecnologia baseada no cérebro (BAT), o projecto Cyberlink da Brain Actuated Technologies, em [www.brainfingers.com](http://www.brainfingers.com).
- **Robótica**  
MIT Artificial Intelligence Lab, dirigido por Rodney Brooks, com a série de robôs “Coco”, “Cog”, “Kismet” e “Macaco” — [www.ai.mit.edu/projects/humanoid-robotics-group](http://www.ai.mit.edu/projects/humanoid-robotics-group)  
Universidade Waseda, Japão — projecto Hadaly-2, em [www.sugano.mech.waseda.ac.jp/wam/hadaly/](http://www.sugano.mech.waseda.ac.jp/wam/hadaly/).  
Sony Lab, 2.ª geração de robôs de entretenimento — projecto Aibo em [www.aibo.com](http://www.aibo.com).
- **Redes Pessoais (PAN)**  
Personal Area Network Projects no IBM Almaden Research Center de San Jose (Silicon Valley) liderado por Tom Zimmerman (em [www.almaden.ibm.com/research/pan.html](http://www.almaden.ibm.com/research/pan.html)) e no Mit Media Lab (Cambridge, EUA) por Neil Gershenfeld (em [www.media.mit.edu/physics/projects/pan/pan.html](http://www.media.mit.edu/physics/projects/pan/pan.html)).
- **Coisas que Pensam**  
Mit Media Lab, Projecto Things That Think, em [www.media.mit.edu/ttt/](http://www.media.mit.edu/ttt/).  
Reportagem da Janelanaweb.com: O Media Lab visto por dentro, em [www.janelanaweb.com/sociedad/mit.html](http://www.janelanaweb.com/sociedad/mit.html).
- **Global Brain Project**  
Principia Cybernetica Web em <http://pespmc1.vub.ac.be>.
- **Teoria do Caos Aplicada à Tecnologia**  
Applied Chaos Lab no Georgia Institute of Technology, dirigido por William L. Ditto — [www.physics.gatech.edu/chaos](http://www.physics.gatech.edu/chaos).

# As PME

## *e o Comércio Electrónico: Um Retrato do Mercado Único Europeu*



De acordo com um estudo do Observatório Europeu sobre as Pequenas e Médias Empresas (PME), apenas 42 em cada 100 PME da União Europeia têm acesso directo à Internet (8,4 milhões num universo de quase 20 milhões). No

entanto, só sete por cento do referido universo (1,4 milhões) utiliza canais digitais para distribuir os seus produtos ou serviços. O relatório agora apresentado, que teve por base um inquérito a cerca de oito mil PME, refere que subsistem ainda diversos constrangimentos neste domínio, os quais passam pelas próprias características das PME, pelos consumidores, pela tecnologia utilizada e pelo enquadramento legal da sua actividade.

“A ideia de que a Internet não se adequa às necessidades da empresa é o mais significativo entrave à sua utilização para a comercialização de produtos ou serviços”, sublinham os autores do estudo. Na listagem dos constrangimentos considerados mais importantes pelo tecido empresarial estão, igualmente, as dúvidas acerca

●  
NUNO DE OLIVEIRA PINTO*Professor Universitário, Auditor, Consultor de Empresas*

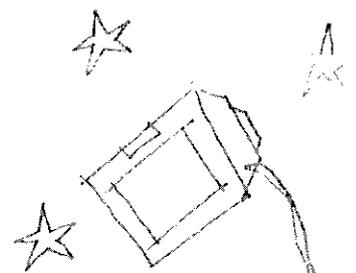
○

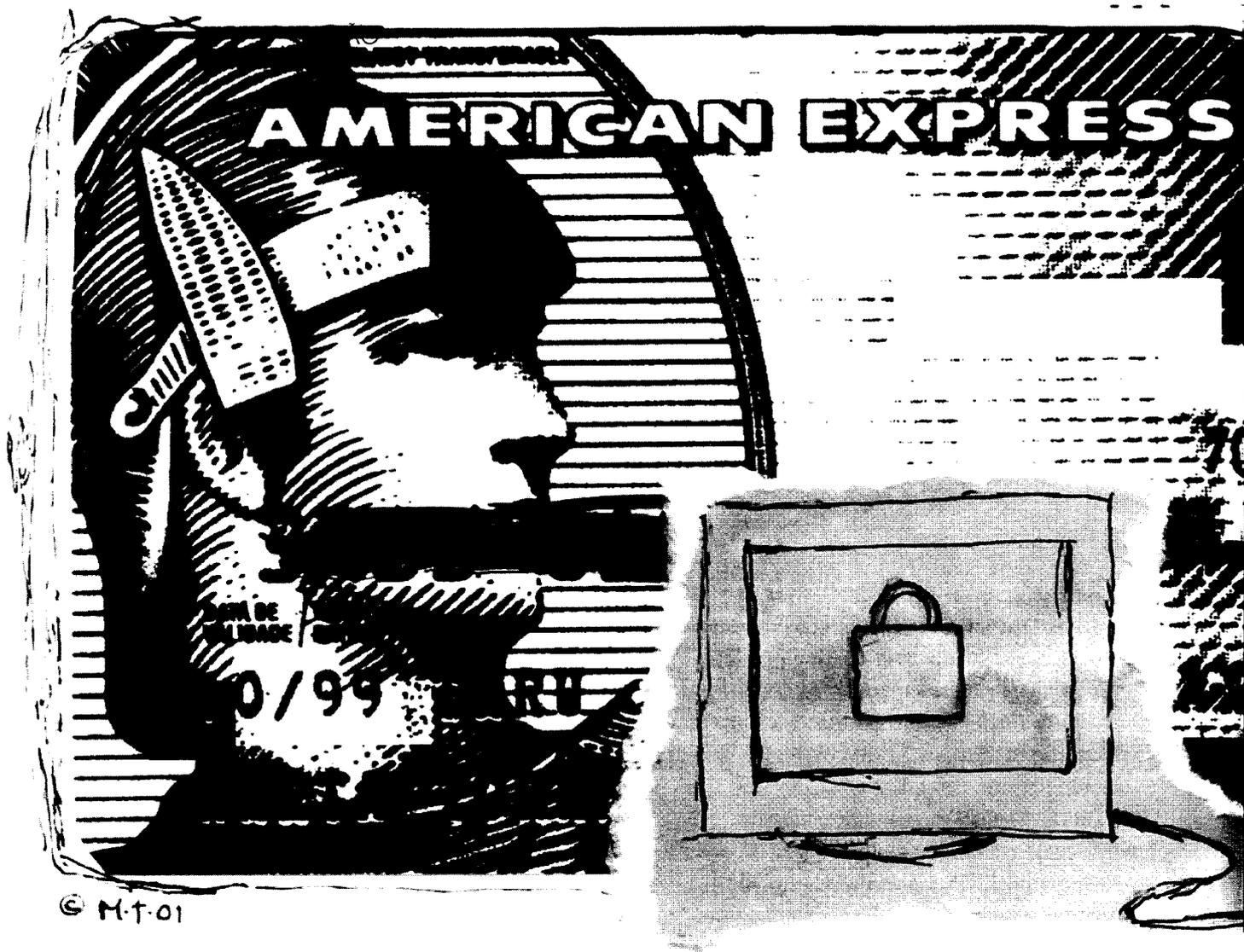
do retorno do investimento, a falta de pessoal qualificado e o número reduzido de consumidores com acesso ao mercado electrónico. A língua é também frequentemente referida como outra das limitações ao desenvolvimento do comércio electrónico na Europa, uma vez que, ao nível da União Europeia, perto de metade dos *web sites* não estão disponíveis em inglês, a língua claramente maioritária na Internet.

“Para muitas PME, a entrada no mercado electrónico pode ser uma forma natural de passarem de um negócio orientado para o mercado local para um negócio orientado para o mercado nacional ou mesmo internacional, principalmente porque possuir uma loja virtual é mais flexível e, em muitos casos, implica menores custos do que abrir fisicamente uma nova loja ou um escritório. As PME mais pequenas, sem uma organização comercial complexa, apresentam algumas vantagens sobre as organizações de maior dimensão, conseguindo mais facilmente reestruturar-se e adaptar-se às novas exigências do comércio electrónico. Não obstante, as PME necessitam de possuir recursos humanos com novas qualificações, quer para o lançamento tecnológico e para a manutenção das

aplicações comerciais, como para fazer face ao alargamento do seu mercado para novas regiões, em muitos casos com uma língua e uma cultura diferentes”, observa o relatório.

A forma como as PME encaram o Mercado Único europeu mereceu, igualmente, uma atenção particular do sexto relatório do Observatório Europeu sobre as PME. As respostas obtidas permitem concluir que, para a maioria, os benefícios do Mercado Único superam os inconvenientes. As principais vantagens referidas pelas PME inquiridas foram um maior mercado para a colocação dos seus produtos e/ou serviços, formas de cooperação internacional mais simplificadas, a introdução do euro e um maior mercado para a aquisição de matérias-primas. Do lado oposto estão uma maior competição e uma regulamentação mais complexa, custos de produção mais elevados e despesas extra decorrentes da introdução de uma nova unidade monetária.





# *Comércio Electrónico:*

## *Entre o Boom e o Flop*

•  
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
Jornalista

○

*No princípio foi o deslumbramento. Agora, a economia virtual começou a descer à terra e, apesar de ainda mal ter dado os primeiros passos em Portugal, as notícias que vêm dos Estados Unidos não são nada animadoras. Sucedem-se as falências e os consumidores continuam a não ter os seus direitos plenamente garantidos. Apesar da grande apetência das empresas e dos consumidores, o comércio electrónico é ainda um espaço com algum risco...*

## Os Tipos de Comércio Electrónico

Se o grande *boom* do comércio electrónico se verificou com o advento da Internet, a verdade é que a sua existência remonta aos tempos do aparecimento em França do Minitel (um estrondoso sucesso que impediu inicialmente o desenvolvimento da Internet naquele país) e do America on Line (AOL) nos Estados Unidos. Com efeito, há muitos anos que aqueles domínios forneciam aos seus utilizadores serviços tão diversos como informação meteorológica, espectáculos ou horários de transportes e vendiam produtos diversificados como discos ou livros. A grande diferença entre a Minitel ou o AOL e o comércio electrónico, via Internet, reside na gestão da rede. Enquanto nos primeiros existe uma entidade que gere e explora todo o sistema, estabelecendo as regras e punindo os infractores, na Internet são múltiplas as entidades e as regras estão, na maioria dos casos, por estabelecer, sendo mesmo desconhecidas por grande parte dos utilizadores.

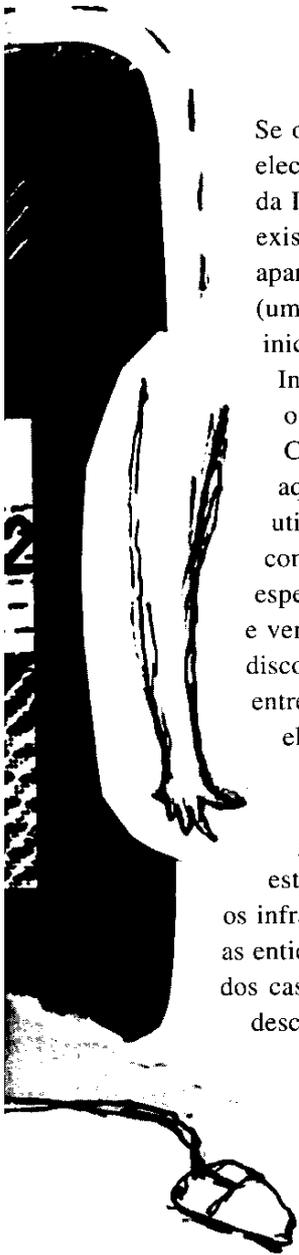
Aplicando o exemplo ao modelo de consumo tradicional, pode dizer-se, *grosso modo*, que a Internet está para o Minitel ou o AOL como os grandes hipermercados estão para a loja de bairro. Ao contrário do que acontecia no tempo das lojas de bairro, quando o consumidor estabelecia com o proprietário uma certa afinidade, com o advento das grandes superfícies também o consumidor deixou de estabelecer um contacto directo com o proprietário do estabelecimento, sabendo apenas que o local onde faz as suas compras pertence a uma empresa cujo proprietário desconhece e com quem não estabelece qualquer relação. Por outro lado, tal como o segredo do sucesso das grandes superfícies reside na inovação que permite desenvolver a competitividade, também a Internet permitiu criar um dinamismo inovador que mostra ser a grande razão do seu sucesso e desenvolvimento.

Habitualmente, quando se fala de comércio electrónico pensa-se apenas na relação que se estabelece, no espaço virtual, entre as empresas e os consumidores (*Business to consumer* — B2C), mas na verdade existem outros tipos de comércio electrónico como o *Business to business* (B2B) que é o comércio entre as empresas ou o *Business to Administration* (B2A) que se estabelece entre as empresas e a Administração Pública.

Será, no entanto, sobre as relações entre os consumidores e as empresas (B2C) que nos iremos debruçar ao longo deste artigo, tentando analisar as vantagens e inconvenientes deste tipo de comércio e alertar os leitores para alguns cuidados a ter quando negociam no espaço virtual.

Vale a pena começar por referir que, inicialmente, as empresas que negociavam na Internet dedicavam-se essencialmente à venda de livros, discos e filmes, tendo sido a Amazon.com uma das empresas com maior sucesso. Hoje em dia, porém, é possível comprar quase tudo na Net — desde automóveis a viagens, de produtos alimentares a vestuário —, fazer reservas em hotéis, comprar bilhetes para espectáculos ou consultar o saldo da conta bancária. Pode dizer-se que quase todas as empresas dispõem de um *site* para promoção dos seus produtos e que os consumidores dispõem de centros comerciais virtuais onde podem adquirir uma vasta parafernália de produtos sem grande perda de tempo.

A vantagem de não ter que sair de casa para fazer as suas compras, podendo inclusive comparar preços refastelado no sofá, tem atraído um número crescente de consumidores. No entanto, nem tudo são rosas, pelo que os consumidores devem precaver-se para evitar eventuais dissabores.



## Perigos a Evitar

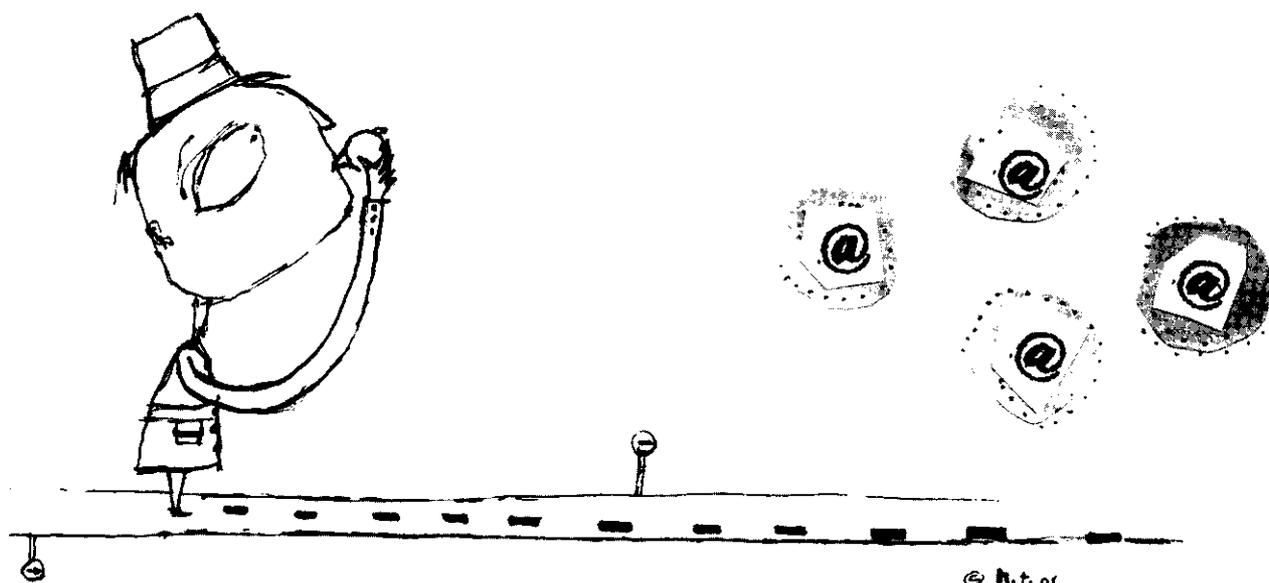
A empresa que lhe propõe, através da Internet, o envio de flores para um ente querido a residir noutra país é na realidade uma empresa, ou trata-se apenas de alguém que utiliza esta oferta de serviços para conhecer os dados que o leitor lhe fornece, nomeadamente o número do seu cartão de crédito? E quando um adolescente responde a um questionário na Internet sobre os seus passatempos favoritos, está a prestar informações para um hipotético estudo ou a fornecer dados a determinadas empresas que posteriormente o irão bombardear com publicidade utilizando como isco promocional a sua vedeta musical ou desportiva?

Que pode fazer um consumidor português que encomende um produto qualquer nos Estados Unidos e passados vários meses não o recebe ou, ao recebê-lo, verifica ter sido ludibriado?

Como confiar num comerciante ou prestador de serviços que se desconhece e pode até nem existir? Estas são algumas das questões que se colocam aos consumidores com mais acuidade, quando mergulham no mundo do comércio electrónico, onde a par de bons negócios podem deparar com autênticos “contos do vigário”. Por um lado, ao fazer compras através da Internet, o consumidor está a fornecer uma série de dados pessoais cuja privacidade deve ser assegurada. Por outro lado, precisa de ter a garantia que o número do seu

cartão de crédito não é interceptado por alguém que o possa utilizar. Se no primeiro caso é difícil evitar que a empresa fornecedora utilize os dados para fazer um ficheiro do cliente (que inclusivamente poderá vir a vender a terceiros posteriormente), no caso dos cartões de crédito foram dados alguns passos positivos que permitem ao consumidor entrar no mundo do comércio virtual com mais segurança. Na verdade, Visa, American Express e Master Card lançaram um conjunto de medidas e regras que fornecem ao consumidor mais garantias nas relações comerciais electrónicas e que estão reunidas na norma SET (*Secure Electronic Transaction*). Cada entidade participante na transacção verifica e confirma a identidade do estabelecimento e do portador do cartão, antes de qualquer troca de informação. Esta operação passa por uma terceira entidade autorizada que, no caso de a transacção ser efectuada através de um cartão de crédito, será autenticado e certificado pela entidade emissora. No momento da transacção, o *software* que cumpre as normas SET de cada entidade interveniente na operação confirma e verifica a identidade do estabelecimento (e do portador do cartão) antes da troca de qualquer informação.

Na base desta operação está a criptografia, que permite a transformação das mensagens em código, usando para o efeito uma “chave” ou código secreto, o que garante que a operação se efectue com segurança.



## Comércio Electrónico para Todos

Em alguns países a Internet e as potencialidades do comércio electrónico estão a ser postas ao serviço dos mais carenciados, permitindo que pessoas mais desfavorecidas ou com tendência a ser exploradas pelos intermediários, como é o caso de muitos artesãos, possam vender os seus produtos através da Internet. O projecto “Souk Virtual” desencadeado por países do Magrebe é disso um exemplo. Iniciado em Marrocos em 1997 e posteriormente alargado ao Egipto, Tunísia e Líbano, tem como objectivo combater a exploração de que são vítimas largas centenas de artesãos daqueles países (especialmente mulheres) por parte dos intermediários. O “Souk Virtual” permite que os artesãos coloquem os seus produtos directamente à venda na Internet sem terem que recorrer aos intermediários e a sua eficácia está bem patente nos números. Senão, vejamos: durante o ano de 1999, as encomendas *on-line* aumentaram 10 vezes e permitiram um

incremento significativo das exportações dos produtos dos artesãos para países como a Austrália, Japão ou África do Sul. Os aumentos dos lucros dos artesãos passaram, por sua vez, dos 3 a 5 por cento (excepcionalmente conseguiram atingir os 10 por cento) para uma margem nunca inferior a 65 por cento, chegando mesmo a atingir os 80 por cento.

Num mundo que vive um período de riqueza sem precedentes, mas vê crescer exponencialmente o número de pobres (mais 100 milhões de almas vieram engrossar nos 10 últimos anos o contingente de 1,2 milhões de pessoas que tem apenas um dólar diário para subsistir), este projecto vem contrariar aqueles que vêem no comércio electrónico apenas mais uma ferramenta ao serviço dos endinheirados e demonstrar que a Internet, quando posta ao serviço de todos, pode ser um instrumento que, em vez de aprofundar as desigualdades, sirva para as combater.

Mas os problemas não se ficam por aqui. Há ainda um grande caminho a percorrer até que o comércio electrónico seja de facto seguro para os consumidores.

À partida é necessário assegurar aos consumidores uma informação completa, clara e verdadeira, similar àquela a que os consumidores têm direito quando compram no comércio tradicional. Uma dessas informações diz respeito ao preço, devendo o consumidor ser informado dos encargos adicionais do preço do produto, resultantes das despesas de envio, impostos e taxas de câmbio (se o produto for adquirido a uma empresa sediada noutro país). O consumidor também deve certificar-se da identificação do fornecedor ou do responsável pela venda do produto, as condições de devolução ou troca e indicação dos prazos para cada uma destas operações.

Finalmente, outra questão que amiúde se coloca prende-se com a reparação dos danos. É um dos problemas mais complexos e de mais intrincada resolução, porque nem todos os países dispõem

de mecanismos rápidos e gratuitos de defesa e não existe uniformidade na escassa legislação produzida sobre o assunto. Neste momento, pode dizer-se que em muitos casos os consumidores fazem uma “aposta no escuro”, não tendo garantias de que serão ressarcidos no caso de surgirem problemas.

## Policar as Auto-Estradas Electrónicas

Em virtude da falta de resposta das instituições comunitárias à reivindicação de uma directiva específica que regule o comércio *on-line* (actualmente aplica-se ao comércio electrónico a directiva das vendas à distância, com todas as limitações e inconvenientes daí resultantes), as associações de consumidores de vários países

européus elaboraram um código de conduta para o comércio electrónico. A DECO é uma das associações que faz parte desse grupo e assinou um protocolo com a Confederação do Comércio e serviços de Portugal, o qual garante a fiabilidade das lojas virtuais que se inserem no projecto Mercúrio ([www.mercurio.pt](http://www.mercurio.pt)), apoiado pela União Europeia. São dez as regras básicas que as empresas aderentes terão que respeitar e cujos pormenores podem ser encontrados na página da DECO ([www.deco.proteste.pt](http://www.deco.proteste.pt)). De realçar a obrigatoriedade de a empresa informar correctamente os consumidores de todos os procedimentos aplicáveis, nomeadamente as características essenciais dos produtos e/ou serviços, as condições de entrega, custos, meios e modos de pagamento e duração da validade de ofertas e promoções. Registe-se também a preocupação em proteger o mais possível o consumidor de um eventual erro, tendo-se estabelecido, para o efeito, a regra dos três cliques para a validação da compra: o primeiro serve para o consumidor colocar no seu cesto de compras o produto que deseja comprar; ao segundo clique concretiza a encomenda e, por fim, ao terceiro clique, confirma a respectiva nota de encomenda. As empresas aderentes (identificadas através de um logotipo) estabeleceram um vínculo pelo período de um ano, renovável, e obrigaram-se a conceder um prazo de reflexão de 10 dias úteis, a contar da data da entrega, durante o qual o consumidor pode pedir a anulação da compra. As empresas obrigaram-se também a disponibilizar um sistema interno de

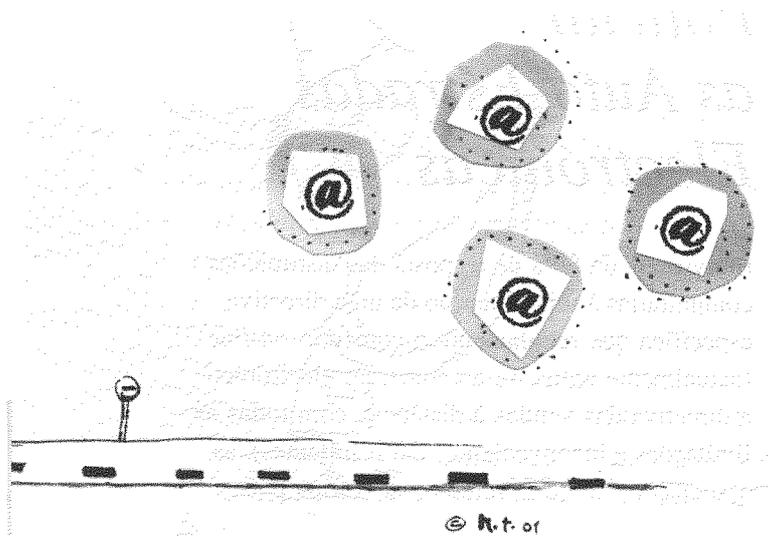
reclamações, comprometendo-se a aceitar a intervenção da DECO na resolução dos conflitos que eventualmente surjam entre o consumidor e a empresa. Não havendo acordo, a empresa compromete-se a aceitar a resolução do litígio através do centro de arbitragem de conflitos de consumo da área de residência do consumidor. Um aspecto que também não foi descurado foi o da segurança dos pagamentos nas transacções garantida através do processo de encriptação), bem como a protecção de dados privados. Apesar das boas intenções deste projecto, a verdade é que os resultados não têm sido muito animadores. Efectivamente, na data em que o acordo foi assinado (Janeiro de 2000) havia em Portugal 370 empresas com *sites* de venda *on-line* mas, apesar de esse número ter aumentado desde então, a verdade é que é muito escasso o número de empresas que aderiram, dando garantias efectivas aos consumidores.

## Entre o Boom e o Flop

É um dado adquirido que em Portugal o número de utilizadores da Internet tem vindo a aumentar, mas continua a ser muito escassa a percentagem dos que fazem compras *on-line*. O volume das despesas também é bastante reduzido e a maioria dos consumidores “electrónicos” faz as suas compras essencialmente em empresas estrangeiras, até porque a oferta das empresas portuguesas é ainda limitada. No entanto, como revela um estudo da UNICRE, são grandes as potencialidades do comércio electrónico em Portugal, prevendo-se um acentuado crescimento durante o ano em curso. O estado de aparente optimismo que parece respirar-se em Portugal pode, no entanto, ser contrariado a breve prazo, se vier a confirmar-se a tendência para uma recessão.

As falências sucedem-se e a economia virtual parece estar a descer à terra, deixando a descoberto algumas das suas limitações.

A empresa britânica Boo.com, que se dedicava com aparente sucesso à venda de roupa desportiva e de marca (a Benetton era uma das que a integravam), foi a primeira a dar o grande estoíro, e a celeberrima Amazon ameaça seguir o mesmo caminho.



No último trimestre de 2000 as ameaças de falência de um número significativo de empresas começou a ser ventilada, tendo naquele período do ano desaparecido 30 por cento das empresas americanas operando no espaço virtual.

As esperanças de os consumidores mais entusiastas terem ao seu dispor empresas 24 horas por dia, 365 dias por ano, pode pois estar ameaçada. É certo que o comércio electrónico não irá desaparecer, mas a noção de que é o investimento do futuro pode estar a cair por terra, estando igualmente a ser desmistificada a ideia de que é fácil ganhar dinheiro na Net com uma empresa criada a partir do nada. Para os consumidores a marca do produto e a confiança que ela lhe confere não se esbate (pelo contrário, até ganha mais força) no comércio electrónico.

O comércio electrónico está a mudar de forma significativa os hábitos das pessoas, seja ao nível das compras ou dos pagamentos de serviços, seja no aspecto informativo (a Internet permite uma mais fácil comparação dos preços, sendo essa uma das grandes vantagens que o comércio electrónico esgrime para se insinuar junto dos consumidores). Mas é preciso estarmos conscientes que dois terços da população mundial não tem acesso ao comércio electrónico e que no Mundo, em média, só 5 a 10 por cento das pessoas que têm computador em casa utilizam o comércio electrónico (em Portugal a percentagem é de 1 por cento), o que dificulta a vida das empresas que apostaram tudo na economia virtual.

Por outro lado, como já referi, o comércio electrónico não nos traz apenas boas notícias e, no estado em que as coisas estão, a privacidade dos consumidores e a completa defesa dos seus direitos está longe de ficar assegurada.

## *Vantagens e Inconvenientes*

À guisa de conclusão, farei uma referência ao que considero serem as vantagens e inconvenientes do comércio electrónico.

Do lado das primeiras, realça à primeira vista a comodidade do acto de compra e a possibilidade

de proceder com mais facilidade à comparação de preços. Não desprezível, para alguns, é também a possibilidade de fazer compras em qualquer parte do Mundo, tendo acesso prioritário a produtos que só muito depois de serem lançados nos mercados de origem é que chegam a Portugal. Uma outra vantagem muitas vezes apontada é, no entanto, ilusória. Refiro-me ao preço, pois muitas vezes (principalmente quando a compra é feita a uma empresa estrangeira) o consumidor esquece-se, ou não é claramente informado, que deve adicionar ao custo do produto as despesas de envio, o que leva a que os produtos adquiridos na Internet possam ser mais caros do que quando comprados num estabelecimento.

Do lado das desvantagens, aquela que merece mais reparo é a falta de privacidade, o que torna o consumidor vulnerável a práticas de venda agressivas. A falta de segurança é outro aspecto negativo do comércio electrónico. É certo que uma empresa que esteja associada a uma marca credível dará à partida mais confiança ao

consumidor, pois não é provável que entre pelo caminho das práticas fraudulentas. Mas essa segurança nem sempre existe quando se trata de empresas que surgem de base e que os consumidores desconhecem. Por vezes os preços apelativos são um convite irresistível, mas comprar “gato por lebre” na NET não é caso raro! Finalmente, apontaria como uma grande desvantagem do comércio electrónico o facto de o consumidor não estar em contacto directo com o produto, sendo-lhe por isso mais difícil avaliar a sua qualidade. Posto isto, é ao leitor que cabe decidir se em 2001 vai juntar-se ao escasso número de portugueses que aderiram ao comércio electrónico ou se, pelo contrário, permanece fiel ao hábito de visitar as suas lojas preferidas.

À primeira vista as vantagens são a comodidade do acto de compra e a possibilidade de proceder com mais facilidade à comparação de preços.

## Algumas Informações Úteis

Qualquer pessoa que pretenda ter informação sobre comércio electrónico tem uma vasta gama de recursos ao dispor, quer na Internet quer em suporte papel. Deixamos aqui alguns exemplos, apenas em língua portuguesa.

Para melhor informação sobre os cuidados a ter quando faz compras na Internet, pode consultar as páginas da DECO ([www.deco.prtesteste.pt](http://www.deco.prtesteste.pt)) ou do Instituto do Consumidor ([www.ic.pt](http://www.ic.pt)) que o remetem para diversos *links* nacionais

e estrangeiros.

Para conhecer as últimas sobre o comportamento dos portugueses face ao comércio electrónico ligue-se a [www.unicre.pt](http://www.unicre.pt), o *site* da UNICRE, ou a [www.estudar.org/eCommerce](http://www.estudar.org/eCommerce), onde encontrará diversos estudos e relatórios sobre o comércio electrónico.

Se o seu objectivo for conhecer as

empresas que em Portugal aderiram ao comércio electrónico, aconselhamo-lo a visitar o Observatório do Comércio ([www.Obscom.min-economia.pt](http://www.Obscom.min-economia.pt)).

A Editora Centro Atlântico ([www.centroatl.pt](http://www.centroatl.pt)) permite-lhe tomar conhecimento, através de

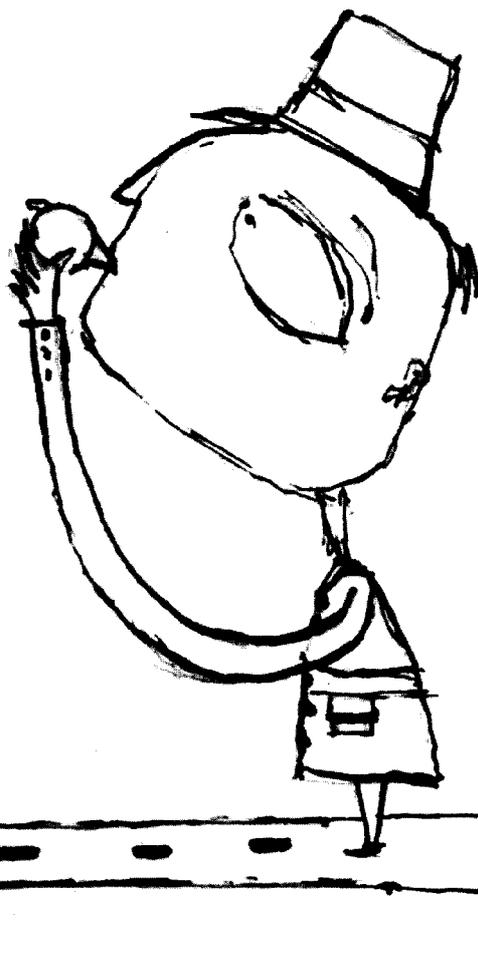
catálogo, com as principais obras publicadas sobre comércio electrónico

No concernente à legislação sobre comércio electrónico são também várias as possibilidades de escolha para obter informação:

A página da Sociedade de Informação do Ministério de Ciência e Tecnologia ([www.missao-si.mct.pt](http://www.missao-si.mct.pt)) é uma das que lhe aconselhamos vivamente, pois aí pode encontrar uma série de documentos legais, quer de forma directa quer através de *links*.

Finalmente, embora não se trate de um *site* em língua portuguesa, aconselho todos os leitores que se interessem pelos problemas do comércio electrónico em geral e do consumismo em particular, a dar uma saltada até [www.adbusters.org/campaigns/bnd](http://www.adbusters.org/campaigns/bnd) pois, embora com alguns lampejos de fundamentalismo, este é um *site* que obriga a pensar e convida ao diálogo.

Como desvantagem, aquela que merece mais reparo é a falta de privacidade, o que torna o consumidor vulnerável a práticas de vendas agressivas.

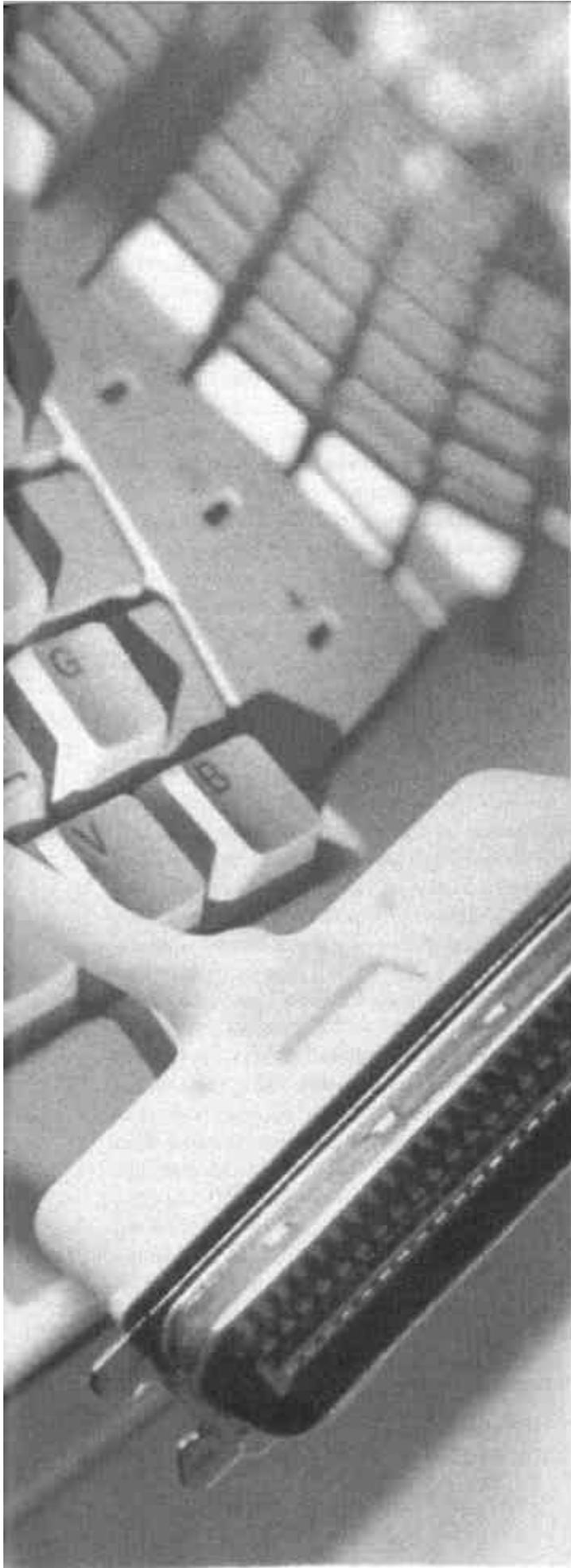


# As Armadilhas do Comércio Electrónico

•  
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

Journalista

□



Um estudo realizado pela UNICRE revela que o número de aderentes à Internet continua a aumentar em Portugal. Em 1999, cerca de 13 por cento dos lares portugueses tinham pelo menos um utilizador mas, no entanto, do total de utilizadores, apenas 1 em cada 10 realizava compras através da Internet, sendo a sua maioria estudantes.

O número de compradores *on-line* duplicou em 2000, sendo que um terço dos apreciadores do comércio electrónico auferem um rendimento mensal líquido superior a 300 contos, o que revela que também a classe média e média alta começa a aderir a este tipo de transacções.

A maioria dos compradores (30,2%) gastou no último ano cerca de 10 mil escudos em compras *on-line*, enquanto cerca de um quarto (23,3%) despendeu mais de 50 mil escudos, tendo o volume de compras passado de 800 mil contos em 89 para mais de 2,5 milhões em 2000.



# *Mercearia Digital*

*(Cenários da Nova  
Economia)*

•  
JOÃO GODINHO SOARES  
*Engenheiro*

○

Os dados estão lançados. O processo é,  
tudo o indica, irreversível. A máquina está aí,  
a fazer o *interface* entre as pessoas.  
A aproximá-las ou a afastá-las?

## O Passado: as Pessoas

A D.<sup>a</sup> Maria dos Anjos entrou na mercearia do Sr. Jacinto. Os olhos ainda não se haviam habituado totalmente à penumbra quando ouviu a voz alegre do merceiro:

— Bons dias, D.<sup>a</sup> Maria dos Anjos! Bons olhos a vejam! Como vai a Senhora?

— Bom dia, Sr. Jacinto — respondeu a D.<sup>a</sup> Maria dos Anjos com uma expressão e um tom de voz a que deu, de propósito, um ar cansado. — Cá vou andando, assim assim. Olhe, como Deus quer. O Sr. Jacinto já estava habituado aos queixumes da D.<sup>a</sup> Maria dos Anjos. Para dizer a verdade, já se habituara aos de quase todas as vizinhas do bairro que, por razões que não cuidava em saber, insistiam em partilhar com ele as suas aflições mais comezinhas e até outras maiores. O seu instinto de comerciante dizia-lhe que não devia menosprezar aqueles desabafos, dando-lhes a devida atenção, já que de clientes se tratava! E “A freguejia é a freguejia, é prexijo respeitá-la!”, já dizia o seu pai que Deus tinha. Sem se incomodar com o facto de o Sr. Jacinto estar naquele momento a atender outra freguesa (a do rés-do-chão do Lote 11, a mulher do polícia, com quem a D.<sup>a</sup> Maria dos Anjos não se dava muito bem e que a ignorou ostensivamente), foi inquirindo, desta vez sem esforço na voz:

— Ó Sr. Jacinto, ainda tem daquele chouriço que eu levei da outra vez?

O merceiro, entretido com a conta da outra freguesa, que fazia em voz alta enquanto ia escrevendo com uma ponta de lápis num pedaço de papel pardo, só respondeu depois de recolocar o lápis atrás da orelha:

— Já não, D.<sup>a</sup> Maria dos Anjos. Agora tenho aí um que me chegou ontem da terra. Uma maravilha! Olhe que não fica atrás do outro!

— Ai, veja lá, Sr. Jacinto. Olhe que já sabe que para mim o chouriço tem de ser magro e bom. Senão não levo! — O tom tinha-se tornado mais jovial, como o de quem dá sinais de estar disponível para a conversa.

Naquele momento o Sr. Jacinto e a outra freguesa faziam as despedidas:

— Antão até logo D.<sup>a</sup> Amélia. Cumprimentos ao esposo, sim? — disse, servil, o Sr. Jacinto. Sim porque “A políxia é a políxia, é prexijo respeitá-la”, já dizia o seu pai que Deus tinha.

Assim que a D.<sup>a</sup> Amélia virou costas, saindo do estabelecimento, a D.<sup>a</sup> Maria dos Anjos reivindicou toda a atenção do merceiro:

— Então mostre-me lá o chouriço, Sr. Jacinto — apercebeu-se nesse momento que a frase não era muito feliz, mas não se desmanchou, reprimindo um pequeno “ai” que lhe ia saindo da boca. É que o Sr. Jacinto era um brincalhão e, embora não houvesse memória de alguma vez ter faltado ao respeito a uma freguesa, sempre gostava de levar às vezes a conversa para a brincadeira, sem mal, note-se! Dessa vez, talvez porque estavam sozinhos na loja, sem público que apreciasse o seu sentido de humor, o Sr. Jacinto limitou-se a ir buscar o chouriço.

— Está a ver? — e mostrava um pedaço já cortado. — É só carne. Este é do meu compadre. Pode levar que é de confiança.

— Bem, então pese-me um.

— Só um? Olhe que quando este acabar não sei quando é que recebo mais — dizia o Sr. Jacinto, enquanto cortava o cordel e colocava o chouriço na balança. — São 50\$00 certos!

— Ai que caro! Ai meu Deus, onde é que isto vai parar? Paciência. É só para dar gosto ao cozido. O meu Zé e eu também não podemos abusar dos enchidos, sabe? Ai, estou cada vez pior da minha “visícula”!

Pronto! Lá vinham outra vez as queixas. A saúde para aqui, a saúde para ali, e a conversa prosseguiu, misturando dois litros de feijão branco com a aflição do lumbago do marido, dois pacotes de aletria com as dores nas cruzes dela e um litro de azeite do lote — bem medido pelo Sr. Jacinto com o púcaro de alumínio regular onde era visível o punção da fiscalização — com as mudanças de tempo que não ajudam.

No fim, a conta, tirada com precisão e gesto elegante sobre a folha de papel de embrulho, e o já esperado pedido da D.<sup>a</sup> Maria dos Anjos:

— Ponha na conta, Sr. Jacinto, que eu até saí de casa sem dinheiro, veja lá. Na sexta-feira venho cá acertar as contas consigo.

— Está certo, D.<sup>a</sup> Maria dos Anjos — disse o Sr. Jacinto, com toda a tranquilidade, sem ponta

de reserva na voz — Então até sexta-feira! E as melhoras...

— Obrigado, Sr. Jacinto.

E sem mais, a D.<sup>a</sup> Maria dos Anjos entabulou de imediato conversa com outra vizinha que entrava nesse momento. Os filhos, a saúde, o tempo que não ajuda...

Paciente, o Sr. Jacinto guardou outra vez o lápis atrás da orelha e esperou.

## O Presente: o Telemóvel

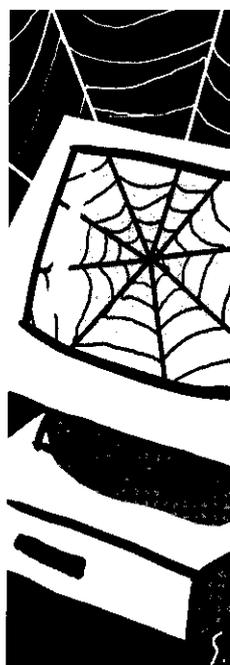


Foi no momento em que dava mais uma dentada no pastel de nata, sentada numa mesa da pastelaria da avenida, que a D.<sup>a</sup> Maria Angelina se lembrou que tinha ainda compras para fazer. Tirou da bolsa o telemóvel e ligou-se à Net. Escreveu o endereço de um conhecido hipermercado e, quando o *site* apareceu, clicou o ícone “mercearia” no menu principal. Momentos depois, apareceu uma lista interminável de produtos, agrupados por famílias e

por ordem alfabética. Foi clicando sobre os artigos que pretendia (tudo pré-embalados, claro!): 1 chouriço de carne, 2 kg de feijão branco, 2 pacotes de massa de aletria, 1 litro de azeite. Quando terminou, clicou no ícone que tinha um carrinho de supermercado e apareceu no *display* a lista de compras. Verificou-a e seleccionou *Enter*. No ecrã seguinte inseriu a sua *password*, uma vez que já se encontrava registada naquele hipermercado virtual. Instantes depois era-lhe pedida a confirmação do local e do horário de entrega, “indicados por defeito”, o que fez de imediato. No ecrã seguinte escolheu a forma de pagamento. Como tinha confiança no *site*, digitou o número do cartão de crédito. 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 na sua casa ainda nesse dia. A chamada demorara pouco mais de 5 minutos. Sorveu o último golo da meia de leite (o pastel de nata não sobrevivera ao telefonema) e procurou com os olhos o empregado para pedir a conta.

## O Futuro: a Máquina de Comunicar



Inversamente às compras da D.<sup>a</sup> Maria dos Anjos na mercearia do Sr. Jacinto, as compras da D.<sup>a</sup> Maria Angelina excederam em tecnologia o que lhes faltou em calor humano. Onde está agora esse calor primitivo, contagiante, incómodo, por vezes, mas vivo? Perdeu-se ou ganhou-se quando se substituiu o contacto directo entre duas pessoas pelo diálogo com uma máquina?

No fim, será que o futuro nos vai condenar a utilizar sempre máquinas como instrumentos indispensáveis

de comunicação, perdendo-se o face-a-face directo entre os interlocutores?

Novas máquinas significam novas formas de viver. E a que se está actualmente a configurar já tem o seu *habitat*: a Internet.

A Internet é um fenómeno jovem e, talvez, por isso, dos jovens. A geração actual, a do milénio, cresceu com uma roca numa mão e um rato de computador na outra. Quem é hoje o “informático” da família (quando ela existe)? O adolescente lá de casa. Os dados estão lançados. O processo é, tudo o indica, irreversível. A máquina está aí, a fazer

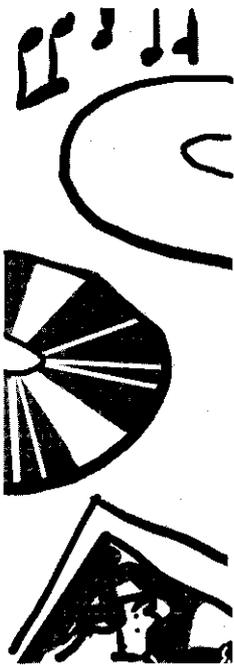
o *interface* entre as pessoas. A aproximá-las ou a afastá-las?

Dantes namorava-se à janela, no jardim ou por carta. Hoje namora-se na Net, onde os *chats* são o jardim ou os cafés dos jovens cibernautas.

O problema é que o hábito cria dependência. Vamos assim ficar dependentes da máquina, tão sofisticada, versátil, rápida, infalível e “inteligente”?

Provavelmente. A invenção da escrita não “matou” o contador de histórias? A televisão não está a “matar” os livros? Pois é.

## Viva o Digital!



Rapidamente tudo se digitaliza. Os analógicos discos de vinil, por exemplo, onde a música era gravada através de sulcos contínuos de espessura variável em função do som, criados no plástico liso por um estilete, foram substituídos pelos discos compactos (CD), onde o som é construído através de sequências de pequenas “janelas” abertas ou fechadas (os dígitos “1” ou “0”) que deixam ou impedem a passagem de um fino feixe de luz, numa cadência definida.

Sensivelmente do mesmo

modo, podem ser gravados sons sob a forma de vulgares ficheiros nas memórias dos computadores através de protocolos próprios, como o muito divulgado MP3, sistema para o qual até já existem reprodutores portáteis semelhantes aos populares *diskman* (leitores de CD portáteis).

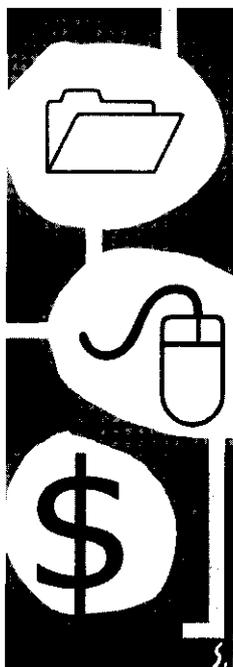
A gravação da imagem também não foge à regra. Na captação de imagens é cada vez mais utilizada a gravação digitalizada, substituindo as clássicas películas sensíveis à luz por reacção química (analógicas). Às já universais câmaras de vídeo (*camcorders*) vieram juntar-se recentemente as câmaras fotográficas digitais, cujas fotografias ficam gravadas em memórias electrónicas

semelhantes às dos computadores, podendo assim ser reproduzidas por estes e, por sua vez, impressas em papel como qualquer outro ficheiro de texto ou imagem. Tudo isto se pode fazer tranquilamente em casa — desde que se disponha do computador com o *software* adequado e de uma impressora, claro — em vez de se ficar dependente de laboratórios e de esperas. Estes são apenas dois banais exemplos. Apesar de se tratar de uma tecnologia avançada, a electrónica digital ou, mais vulgarmente, a informática, está a ser utilizada nos mais vulgares objectos e recursos do dia-a-dia.

Um sector onde cada vez se nota mais a computadorização é o dos brinquedos, com o aparecimento — e o sucesso, ao que dizem — de grandes variedades de brinquedos interactivos, ou seja, que respondem a estímulos exteriores (sons, movimentos, luzes, etc.). Cada vez mais semelhantes aos seres vivos, estes robôs constituem neste momento a guarda avançada dos brinquedos, esses objectos eternos que, segundo muitos, têm uma elevada cota de responsabilidade na formação das personalidades dos futuros adultos. Já para não falar nos incontornáveis jogos de computador, tão populares e dando sinais evidentes de influenciarem de forma marcante muitos jovens. Recentemente, uma conhecida marca japonesa lançou uma nova consola de jogos que esgotou, logo no lançamento, no Japão e nos Estados Unidos. Na Europa foram vendidos 900 mil aparelhos só em meia manhã!

Mas, hoje em dia, fala-se também insistentemente numa outra digitalização: a apropriação da escola pelos computadores. Sendo certo que a simples utilização de computadores constitui, só por si, uma motivação para os jovens, fascinados pelos ecrãs luminosos e coloridos, alguns manifestam o receio de ver a educação entregue às máquinas. Mais uma vez, será que o objecto se sobreporá ao objectivo? Será que o fim será subvertido por aquilo que deveria ser apenas um meio? O contacto humanizado professor-aluno será comprometido pela “fria” educação digital? Também aqui a relação pessoal, humana, dará lugar ao diálogo com as máquinas, como nos episódios antes ilustrados? Como alguém dizia: “Queres conhecer o futuro? Então aguarda um segundo.”

## Os “Casamentos” das Tecnologias



Efectivamente, os computadores, esses objectos capazes de fazer muito depressa muitas coisas complicadas, invadiram e continuam a invadir todos os sectores de actividade. Em especial desde que se “casaram” com os telefones e com as telecomunicações em geral. Criadas desta forma as “auto-estradas da informação”, o mundo todo fica ao alcance de um simples telefonema. É essa aproximação entre as pessoas e o mundo que nos rodeia, a aparente redução das distâncias, a aceleração das

trocas, que muitos associam ao tão desejado “desenvolvimento”, conceito ambíguo que deveria significar maior felicidade para todos (mas que na maior parte das vezes significa apenas maior alienação). Vale a pena abrir um pequeno parêntesis para recordar, a propósito, que a História recente tem sido muito influenciada por outros “casamentos” entre tecnologias, que igualmente têm deslumbrado a Humanidade. Poderá referir-se, por exemplo, um objecto simples mas que será certamente um dos mais significativos da criatividade humana: a roda. Depois de ter “casado” com a máquina a vapor, criando os caminhos de ferro que impulsionaram a Revolução Industrial, a roda reincidiu décadas mais tarde e “casou” também com o motor de explosão, fazendo nascer o rei automóvel, objecto que continua a consubstanciar de forma exemplar o mito da liberdade individual, tão cara a todos nós. Fechar parêntesis. Quando se aliam as trocas, essência da economia, à informatização das telecomunicações, surge a ciber-economia, a e-economia ou, se se preferir, a economia digital, também apelidada actualmente de nova economia, uma economia assente em redes de computadores.

## E o Sr. Jacinto?



De há poucos anos para cá, as empresas que aderiram a esta nova forma de fazer comércio, recorrendo às comunicações informatizadas, nomeadamente à Internet, têm aparecido e crescido como cogumelos. São conhecidas vulgarmente por empresas *dot-com*, leitura inglesa, ao pé da letra, do sufixo comercial dos endereços dos sites da *net*: *.com* — ponto (*dot*, em inglês) e *com* (abreviatura

de *commercial*).

Esta euforia parece, no entanto, não abrandar, apesar de em finais do ano 2000 centenas de empresas *dot-com* terem desaparecido ou descido sensivelmente o seu valor nas bolsas, mais de 15% das vendas de 2000 foram realizadas na Net, mais do dobro do ano anterior e cinco vezes mais em relação a 1998. Um início fulgurante para a nova economia.

Entretanto, as empresas da nova economia vão-se organizando no que respeita à forma como se relacionam no ciber-espço. Se estabelecem ligações directas, integrando electronicamente as suas funções técnicas e administrativas, significa que optaram pelo B2B (lê-se: *business to business*, ou seja, “de negócio a negócio”). Também podem utilizar, para essas ligações, empresas intermediárias, os *e-marketplace*, que providenciam as *interfaces* e comunicações necessárias às empresas suas clientes.

Há também lojas e centros comerciais virtuais, acessíveis a qualquer cidadão cibernauta.

No fundo, as mesmas compras e as mesmas vendas de sempre, mas desta vez sem o Sr. Jacinto, de lápis atrás da orelha e ar prazenteiro, a ouvir-nos queixas sobre o tempo que não ajuda.

# Impressões... Muito Digitais

J. VICENTE FERREIRA

Docente Universitário; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

*Stephen Case, presidente da American Online, dizia no início de 2000, ano do 30.º Fórum Económico Mundial, realizado em Davos: "Há cinco anos, as pessoas só usavam a Internet uma vez por ano e hoje utilizam-na cerca de uma hora por dia. É um progresso mas, ainda restam 23 horas por dia."*



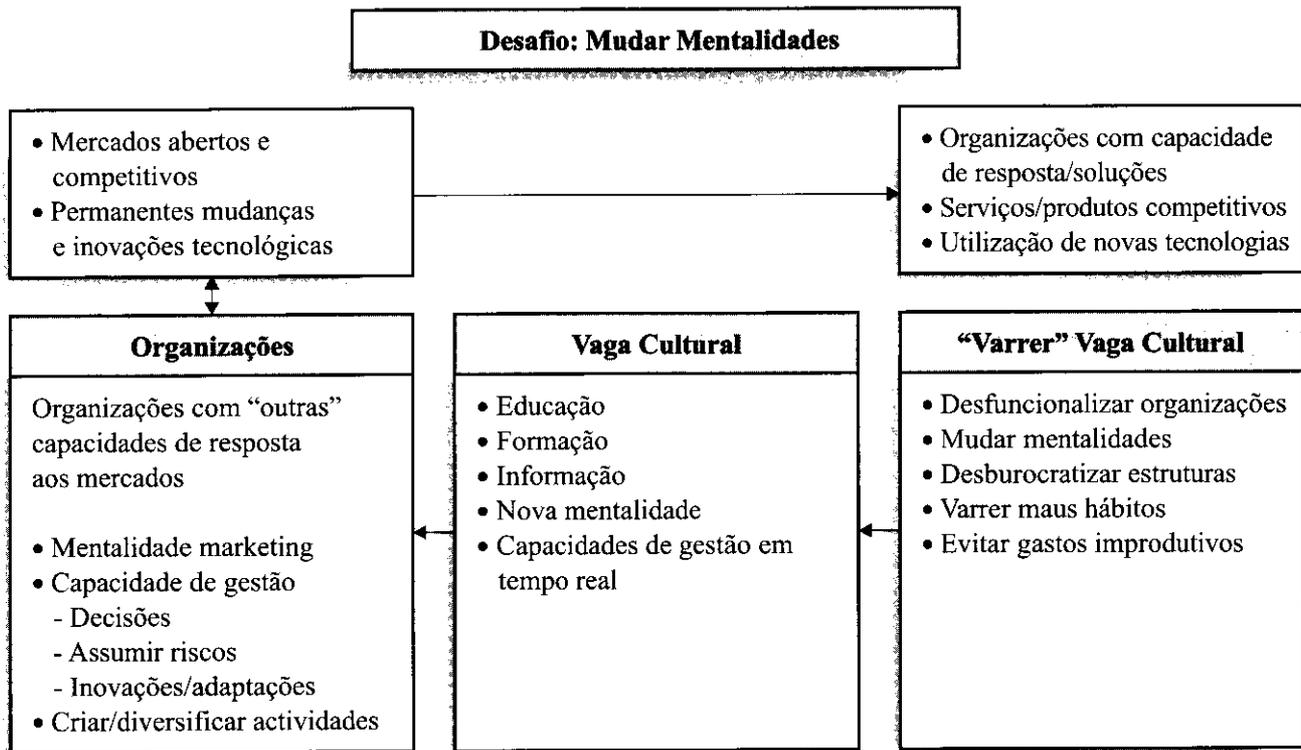
Tudo começou com a construção do computador Mark I, na Universidade de Harvard, em 1944, e do ENIAC, em 1946, na Universidade de Pensilvânia. Este último foi o primeiro computador electrónico automático. Desde então e até aos nossos dias fomos observando e continuamos a observar uma revolução informática cujos limites estão num imenso futuro cada vez mais carregado de imprevisibilidade. De máquinas complicadas, cheias de engrenagens e tamanhos enormes que ocupavam salas inteiras com imensas prateleiras cheias de milhares de válvulas aos pequenos computadores portáteis decorreu pouco mais de meio século. O primeiro salto ocorre em 1948 nos Laboratórios Bell quando os seus cientistas descobriram o transístor que possibilitou o computador moderno. Com o laser, descoberto na década seguinte, deu-se o passo essencial que abriu caminho a Internet e as auto-estradas da informação. O primeiro PC foi construído no Xerox PARC (Palo Alto Research Center), situado no famoso Silicon Valley. Dos manuais complicados, bem pesados e com pouco interesse, evoluiu-se para um processo mais simples e amigável baseado em pequenas gravuras ou ícones que, devidamente assistidos por um pequeno rato, permitiam uma forma rápida e simpática de diálogo com os pequenos computadores. Com o desenvolvimento das ideias do Xerox surgem outras ideias mais ou menos adaptadas pela Macintosh, IBM e Microsoft, que outra coisa não fizeram senão recriar o passado. O que é certo é que o desenvolvimento destas tecnologias sustentadas por uma imensa criatividade e uma enorme competitividade não pára de evoluir a ritmos que desactualizam rapidamente a história da tecnologia. O que hoje tem um imenso impacto na vida das pessoas, das organizações e no mundo do trabalho pouco tempo depois não passa de lixo tecnológico. Neste contexto é importante recordar que, desde 1950 até aos nossos dias, a potência dos computadores aumentou cerca de dez mil milhões. Este exemplo da história recente permite-nos avaliar os impressionantes saltos tecnológicos realizados

e ao mesmo tempo avaliar como o desenvolvimento potência novos desenvolvimentos num crescente exponencial que não conhece limites.

E se aos computadores juntarmos as telecomunicações e o mundo da televisão, aí está o tal admirável mundo novo cada vez mais complexo. Mas podemos ir ainda mais longe e acrescentar a toda esta teia tecnológica a mobilidade telefónica e a Internet. O que se tem investido nestes últimos anos para combinar estas duas tecnologias de ponta tem como razão pura e dura uma das maiores apostas de todos os tempos no mundo dos negócios.

Que surpresas nos esperam? Num futuro cheio de riscos e incertezas, temos que aprender a viver na fronteira do espanto e estar preparados para fazer frente às... raposas no galinheiro!

Stephen Case, presidente da American Online, dizia no início deste ano no 30.º Fórum Económico Mundial, realizado em Davos: “Há cinco anos, as pessoas só usavam a Internet uma vez por ano e hoje utilizam-na cerca de uma hora por dia. É um progresso mas, ainda restam 23 horas por dia.” De facto, a Internet é um valioso modo de actuação no actual contexto de globalização dos mercados. Se para muitos ainda é uma moda de “surfagem” a realidade dos choques electrónicos veiculados pela sociedade da informação e pelo comércio electrónico vai obrigar a Internet a ser cada vez mais utilizada como um mecanismo de gestão e de decisão nesta economia digital. Claro que no nosso caso muito trabalho terá que ser feito a nível de formação de competências, quer a nível da oferta de serviços/produtos, quer a nível de clientes e consumidores. Os problemas de falta de confiança e a incerteza face a tecnologias complicadas, os receios de vírus e piratagens, as esperas incríveis para acesso à Internet (o WWW parece querer significar logo à partida *Wait, Wait, Wait*) e o nosso actual baixo índice de penetração de cerca de 15 por cento, embora com previsões de subida bastante optimistas, são algumas forças de bloqueio que estão bem à vista. Mas esta coisa de forças de bloqueio sempre fizeram parte da nossa memória e penso continuaram a ser

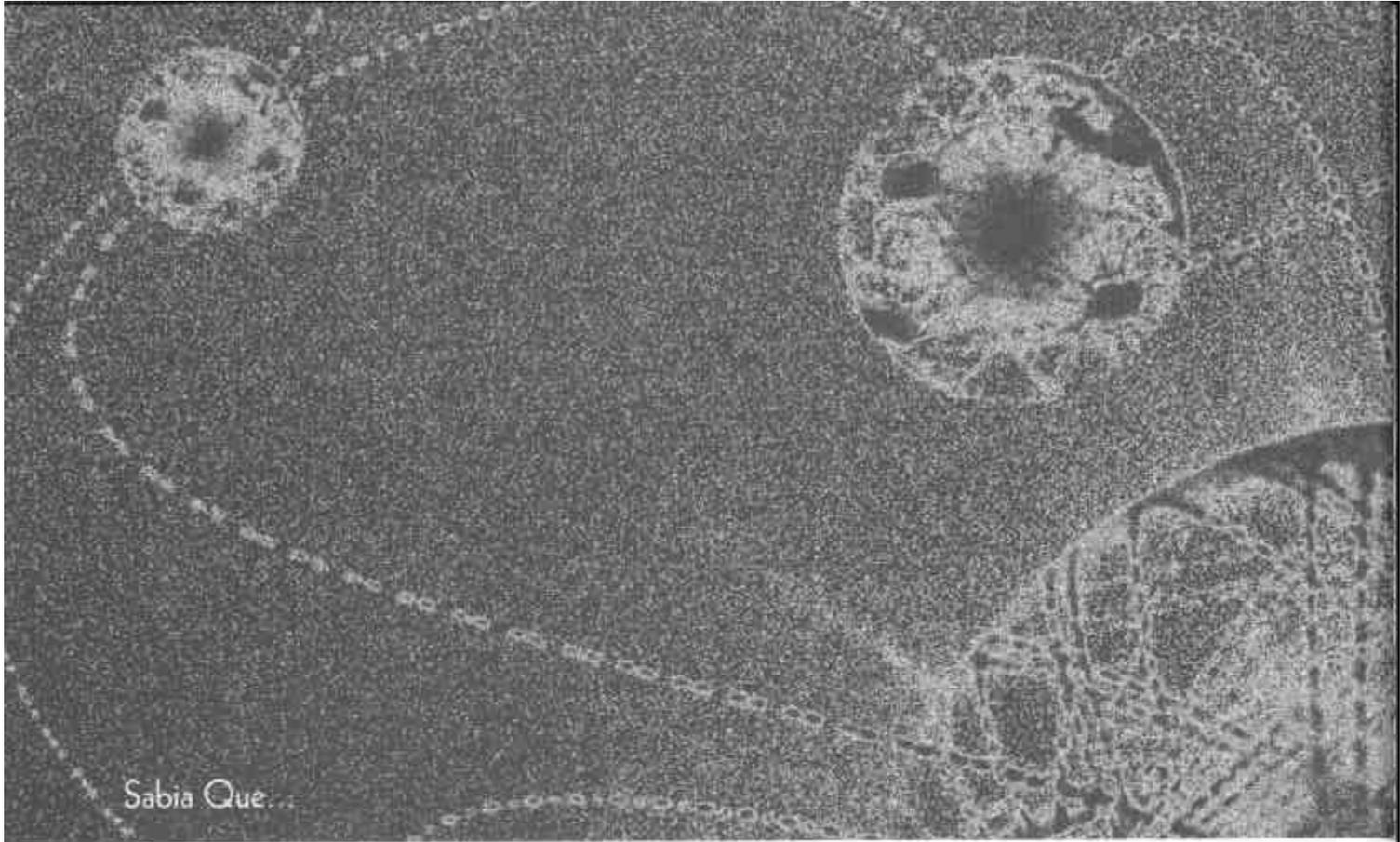


património do nosso imaginário. E vem a propósito contar uma velha história que enquadra, com alguma dose de humor, estas novas realidades carregadas de incertezas e riscos. Naturalmente que tudo se passa com portugueses dos sete costados!

Um jovem praticante de “surfagem” resolveu tirar a carta de marinheiro. Após as lições teóricas e práticas, foi dado como apto para exame. Em data marcada pela autoridade competente apresentou-se e embarcou com o respectivo examinador para algures no meio do Tejo. Após algumas perguntas de circunstância e respostas prontas, tudo parecia decorrer na maior das bonanças. Todavia, o examinador era exigente e, colocando um cenário de tempestade, perguntou ao examinando: “O que faria se viesse uma tempestade?” A resposta foi clara e imediata: “Lanço a âncora e solto cabo.” O examinador continuou: “E se vier mais tempestade?” A resposta rápida e sorridente não se fez esperar: “Solto mais cabo.” O examinador olhou para o sorriso de gozo e retorquiu de imediato: “E se a tempestade continuar a apertar?” A resposta solta veloz e malandra saiu: “Solto ainda mais cabo.” O examinador, irritado, perguntou-lhe

com malícia: “Ó homem onde é que você vai buscar tanto cabo?” A resposta sai com uma enorme gargalhada: “Ao mesmo sítio onde o senhor vai buscar tanta tempestade.”

A realidade que hoje vivemos pode ser simbolizada por uma imensa tempestade tecnológica. As organizações e as pessoas são chamadas a encontrar respostas e soluções adequadas à medida que as situações se forem complicando. E se querem ser felizes não podem esquecer o humor, a criatividade e a capacidade para aprenderem sempre e principalmente em conjunturas adversas. A actual conjuntura está cheia de impressões digitais bem visíveis nos impactes das tecnologias, nos novos jogos comerciais, nos novos processos de trocas, isto é, o comércio e a economia já não são o que eram. A mudança de mentalidades imposta por estas novas circunstâncias vai exigir um enorme esforço educacional e cultural. E temos que aprender a viver ou a sobreviver com estes novos paradigmas (ver quadro “O desafio: Mudar Mentalidades”), que, com um simples clique, nos colocam o mundo em casa e nos criam um imenso desassossego. Claro que tudo isto nos causa muita impressão...!



Sabia Que...

# Teletrabalho

●  
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário;*

*Auditor; Consultor de empresas.*

○

O teletrabalho está a registar um forte crescimento na Europa. Segundo dados recentes da Comissão Europeia, calcula-se que actualmente sejam mais de 10 milhões o número de europeus que exercem desta forma a sua actividade profissional no conjunto dos quinze Estados membros da União Europeia.

No final dos anos 80, o teletrabalho estava ainda pouco divulgado na União Europeia, envolvendo

cerca de um milhão de pessoas. No entanto, este número viria a conhecer um significativo aumento na década de 90 com a crescente utilização de novas tecnologias de informação, nomeadamente a Internet e os telefones móveis. Para a Comissão Europeia esta é a mudança mais radical em termos de práticas de trabalho ocorrida na Europa nos últimos anos, perspectivando que as novas tecnologias irão alterar substancialmente

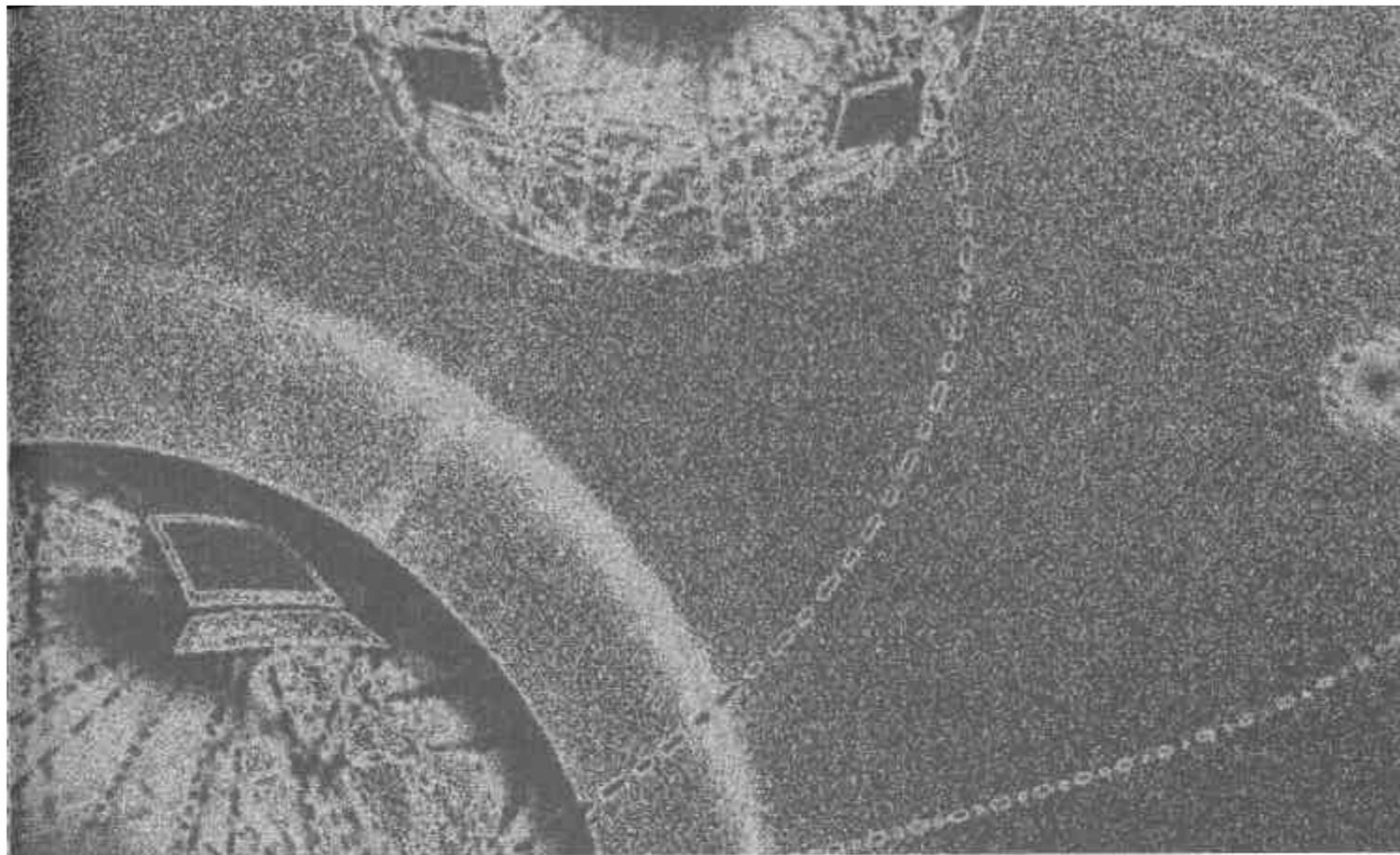


ILUSTRAÇÃO DE NUNO GASPAR

# *Cresce na Europa*

os hábitos de trabalho da maioria dos cidadãos europeus nos próximos cinco a dez anos. No entanto, ao nível do teletrabalho (como aliás, infelizmente, em muitos outros domínios) subsistem na União Europeia acentuadas assimetrias entre os países do Norte da Europa, onde o teletrabalho ocupa uma parte muito significativa da população activa, e os países do Sul, que apresentam valores bastante inferiores

à média europeia, estimada em cerca de 6 por cento da população activa.

Em relação a Portugal, um relatório recente da Comissão Europeia sobre o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação considera que o nosso País "está ainda longe de fazer do teletrabalho uma prioridade imediata", não obstante reconhecer os esforços que Portugal tem vindo, nos últimos anos, a desenvolver neste domínio.

# 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)

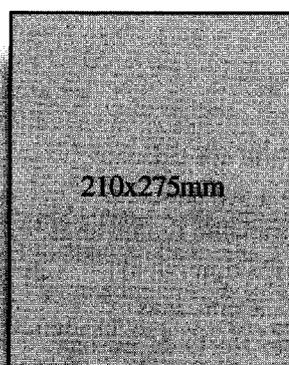
Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

**PRETO E BRANCO**

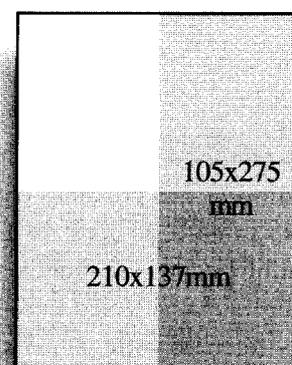
Página (210 x 275 mm).....	100.000\$00
1/2 página.....	50.000\$00

- 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.

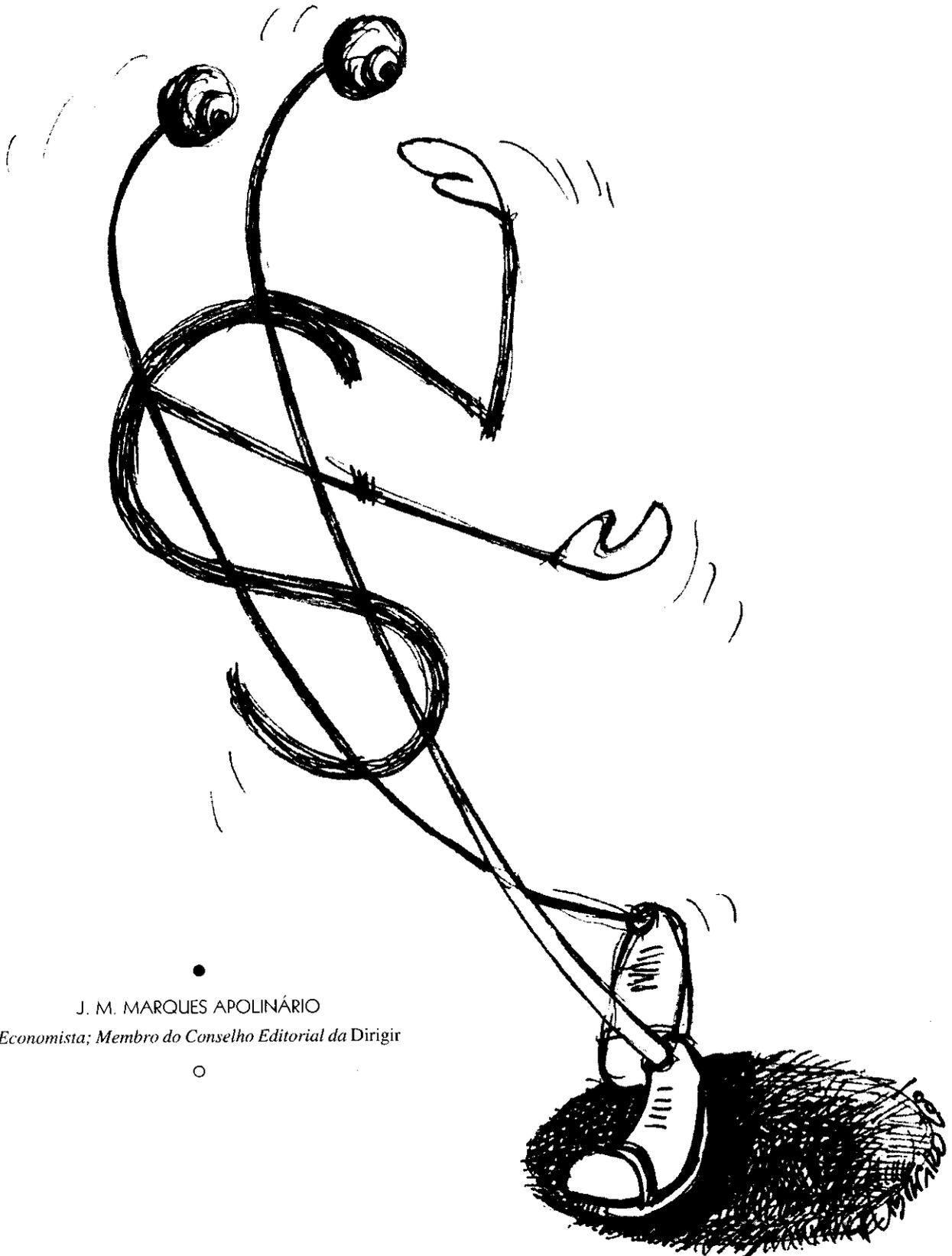


PÁGINA



1/2 PÁGINA

# TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO



J. M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

# *Ainda sobre Acções*

No número anterior escrevemos sobre as acções e o seu valor. Ou melhor: sobre acções e os seus valores, pois são múltiplos os valores a considerar em relação a estes títulos. Um deles, porventura o mais correntemente referido, é o valor comercial. Ficou particularmente patente nesse artigo o carácter marcadamente subjectivo e complexo das decisões que levam à formação das cotações do mercado.

Retomando o tema, as situações agora referidas ajudam a perceber alguns dos mecanismos técnicos que, apesar dos “caprichos” do mercado, estão na origem do comportamento dos agentes.

Um dos aspectos à primeira vista mais surpreendentes nesta coisa das acções é o facto das empresas emitirem novas acções por um valor superior ao seu valor nominal. Comparando acções com notas, tudo se passa como se a nota de 5 contos, posta à venda, pudesse ser comprada por 5 contos e quinhentos, 6 contos ou até mais. É estranho, mas apesar de tudo não deixa de ser lógico. Senão veja-se.

O valor dos títulos na Bolsa funciona não só como mecanismo de ajustamento entre a procura e a oferta, mas também como fonte de informação sobre o mercado. Desprovidos de outros elementos informativos, muitos investidores (sobretudo pequenos investidores) baseiam as suas decisões nos sinais que o mercado transmite através da evolução dos preços. Assim, por exemplo, uma elevada oscilação nas cotações de um determinado título pode colocar os investidores de sobreaviso sobre algo de anormal que se esteja a passar em relação a esse título: perspectiva de resultados, mudança de gestores, alterações de mercado, etc. E, inversamente, basta o anúncio ou a simples previsão de que uma empresa vai fazer um aumento de capital social para desencadear a subida das cotações no mercado.

## *Prémio de Emissão ou de Admissão*

Note-se que no aumento de capital, por novas entradas, os accionistas poderão ficar prejudicados se o valor das entradas não corresponder ao valor real das participações e se as novas entradas forem atribuídas só a alguns dos actuais sócios ou a novos sócios. Uma dificuldade da operação de aumento de capital



consiste, muitas vezes, em evitar desigualdades entre os novos e os antigos sócios. Com efeito, se uma sociedade anónima já tiver reservas, não seria justo que os subscritores das novas acções a colocar desembolsassem apenas o valor nominal das mesmas, que é sempre igual ao valor nominal das primitivamente emitidas.

Suponhamos que, antes do aumento, a situação era a seguinte (em contos):

**Balanço (antes do aumento de capital)**

Activo		Capital próprio	
Div. valores		Capital	
activos	15 000	(10 000 acções)	10 000
		Reservas	5 000

O capital, representado por 10 000 acções com o valor nominal de 1000\$00, é aumentado pela emissão de 10 000 novas acções de 1000\$00 cada uma.

Se essas acções fossem emitidas ao par (1000\$00 cada) e os subscritores as liberassem imediata e integralmente, a situação passaria a ser a seguinte:

**Balanço (após o aumento de capital)**

Activo		Capital próprio	
Div. valores		Capital	
activos	25 000	(20 000 acções)	20 000
		Reservas	5 000

Valor das acções:

— Antes do aumento:  $15\ 000 : 10\ 000 = 1500\$00$

— Depois do aumento:  $25\ 000 : 20\ 000 = 1250\$00$

Segundo estes dados, o valor real de cada acção, após o aumento de capital, passaria a ser de 1250\$00, o que seria manifestamente prejudicial para os antigos accionistas uma vez que veriam baixar o valor das suas acções em cerca de 16,6 por cento. Por outro lado, nada justifica que os novos accionistas venham a adquirir por 1000\$00 acções que valem 1500\$00.

Esta diminuição do valor teórico das acções na posse dos antigos accionistas pode ser evitada se as novas acções forem emitidas, não ao par, mas acima do par, isto é: com um prémio de emissão, proporcional às reservas existentes à data do aumento. Tal prémio, ou sobrepreço, representa a contrapartida do direito de subscrição preferente e corresponde ao desembolso complementar que deve efectuar quem não tem a condição de accionista. Comprando as acções acima do par, ao fim e ao cabo os novos accionistas dão de uma só vez aquilo que os antigos accionistas deram por várias vezes, ao deixarem na sociedade, anualmente sob a forma de reservas, uma parte dos seus lucros. No cálculo do prémio de emissão deve atender-se não só ao capital e às reservas (ostensivas e ocultas), mas também às perspectivas de lucro da empresa. Podem, no entanto, existir outros factores que obriguem a reduzir ou suprimir o prémio de emissão: forte necessidade de dinheiro “fresco”, grande vantagem em ter por sócios pessoas que já deram provas de excepcional capacidade administrativa ou que gozam de largo crédito, etc.

Observemos, entretanto, que a emissão de novas acções com prémio não impede, mesmo assim, que os antigos accionistas possam ficar prejudicados com a redução da sua parte no capital da sociedade.

De facto, tanto o direito de participar nos lucros como o direito de voto sofrem uma redução relativa.

Quanto à participação nos lucros, é evidente que, ao aumentar o número de acções, se a sociedade não aumentar proporcionalmente os resultados, o dividendo por acção após o aumento de capital resultará diminuído. Daí a necessidade dos novos recursos financeiros serem aplicados, tanto quanto possível, em investimentos com rendibilidade garantida e elevada.

Quanto ao direito de voto, é evidente que os antigos accionistas que não usem o seu direito de preferência verão reduzido o peso do seu voto nas assembleias gerais face ao maior número de acções após o aumento de capital.

No entanto, estes inconvenientes podem ser evitados concedendo aos sócios direito de preferência na subscrição do aumento de capital.

Daí que o simples facto de emitir (ou de se prever a emissão de) novas acções basta, geralmente, para provocar o aumento da procura relativa a esses títulos e a consequente subida da sua cotação na Bolsa.

## *Direito de Preferência e Seu Valor*

O direito de preferência significa que, quando a sociedade aumenta o seu capital social em numerário através da emissão de novas acções, o antigo accionista tem direito a subscrever um determinado número de novas acções, proporcional ao número das acções que detiver (direito de atribuição).

Garante-se assim a protecção dos interesses dos chamados “actuais” ou “antigos” sócios pelo menos em dois aspectos fundamentais: a conservação da sua percentagem no capital social e a exclusão da entrada de estranhos na sociedade.

Se no entanto não lhe interessa participar no aumento de capital social, pode o accionista vender o seu direito de subscrição das novas acções.

Um pequeno exemplo ajudará a perceber o efeito do direito de atribuição (incorporação de reservas) e do valor teórico dos direitos de subscrição (reserva de preferência) no valor das acções.

### *Efeito do direito de atribuição*

Vamos admitir que a empresa ABC decidiu realizar um aumento de capital por incorporação de reservas e por subscrição pública, tendo deliberado:

- atribuir 4 novas acções por cada 10 das antigas,
- fixar em 12,5 contos o preço de emissão para o público.

Nesse caso:

- (1) Valor das 14 acções (10 acções antigas + 4 acções novas) no caso de compra subscrição pública:  $14 \times 12,5 \text{ c} = 175 \text{ contos}$ .
- (2) Preço teórico das acções em bolsa, antes da subscrição:  $175:10 * = 17,5 \text{ contos}$ .  
(\* 10 antigas dão direito a 4 novas).

Importa notar que este preço teórico não contempla dois factores importantes que fazem com que o preço das acções possa ter maior valorização, e que são:

- o excesso de procura relativamente à oferta na subscrição pública e, portanto, os investidores não terem qualquer garantia de compra na subscrição pública;
- a maior liquidez (procura) que as acções antigas têm relativamente às acções novas.

### *Valor teórico dos direitos de preferência*

Suponha-se agora que a empresa ABC resolveu aumentar o capital social por subscrição pública, considerando:

- a atribuição de 4 novas acções por cada 10 das antigas;
- uma reserva de preferência para os antigos accionistas de 5 contos por acção;
- preço de emissão para o público: 12,5 contos/acção.

Resumindo, temos:

- (1) Valor de 10 acções antigas ao preço de mercado:  $10 \times 12,5 \text{ c} = 125 \text{ contos}$ .

- (2) Valor de investimento das 14 acções, comprando 10 acções antigas na Bolsa e exercendo, posteriormente, os direitos de subscrição:

$$\text{Investimento total} = (10 Aa \times 12,5) + (4 An \times 5) = 145 \text{ contos}$$

$$\text{Investimento por acção} = 145 / 14 = 10,357 \text{ contos}$$

- (3) Valor teórico mínimo dos direitos de subscrição para o detentor das acções antigas (recuperação do investimento):

$$(10 Aa \times 10,357) + (10 Ds \times d) = 125 \text{ contos}$$

$$103,57 + 10 d = 125$$

$$d = 21,43 / 10 = 2,143 \text{ contos}$$

- (4) Valor teórico máximo de compra dos direitos de subscrição na Bolsa:

Valor de investimento de 4 acções novas:

$$= 4 An \times 12,5 = 50 \text{ contos}$$

Valor teórico máximo de cada direito de subscrição:

$$= (4 An \times 5) + 10 Ds = 50 \text{ contos}$$

$$= 30 / 10 = 3 \text{ contos}$$

sendo o valor máximo dos 10 direitos de subscrição igual a 30 contos.

**Legenda:**

*An* — Acções novas

*Aa* — Acções antigas

*Ds* — Direitos de subscrição

*d* — Valor de cada direito de subscrição

Importa não esquecer que nestes valores não se inclui a garantia de compra de acções novas conferida ao detentor das acções antigas, factor, aliás, que pode ter bastante influência na cotação dos direitos de subscrição, especialmente no caso de se perspectivar uma forte procura das acções. Por isso se lhes chamou valores teóricos.

A propósito de valores teóricos, e para terminar, vem ao caso repetir o que foi dito no primeiro artigo: 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 a compreender os mecanismos em presença, mas as conclusões a tirar jamais poderão ser peremptórias.

D I S S E S O B R E G E S T Ã O

A "info-economia" é baseada em ideias, em conhecimento, liberta os humanos e delega para os robôs as coisas que nós não temos de fazer.

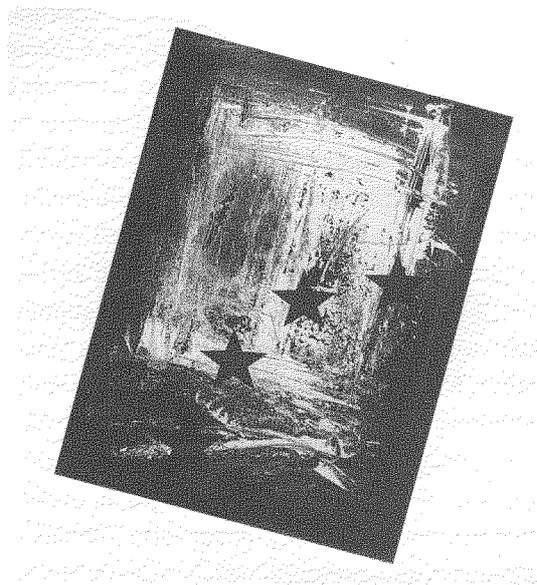
*Kevin Kelly, in Internet*

Ao criar-se um site na Internet, lança-se informação para o espaço virtual, para uma terra de ninguém onde todos podem poisar os pés.

*José de Faria Costa, in Notícias do Milénio*

É fácil e cómodo responsabilizar as televisões pelo idiotismo. Que háo-de elas fazer senão venderem espelhos mágicos? A sociedade é escrava sempre que desiste de pensar.

*Artur Anselmo, in Notícias do Milénio*



## *Comércio Electrónico: EUA Superam Europa*

O comércio electrónico representa na Europa apenas 0,2 por cento das vendas de retalho, percentagem bastante inferior à verificada nos EUA, onde, segundo um estudo recente do Boston Consulting Group, o comércio electrónico é já responsável por 1,2 por cento das vendas. As vendas *on-line* na Europa, em 1999, totalizaram cerca de 700 milhões de contos, esperando-se que em 2002 as mesmas possam chegar aos nove mil milhões de contos.

O comércio electrónico em Portugal e em Espanha apresenta em termos de fornecedores um elevado nível de concentração, realizando os dez maiores comerciantes, segundo o mesmo estudo, 83 e 73 por cento das vendas, respectivamente. No entanto, a tendência mundial sugere que este grau de concentração vá diminuindo conforme o mercado alcance a maturidade.

## *Tendências de Compra na Internet*

O maior entrave às compras na Internet é, segundo a Healey & Baker, a incapacidade de sentir, tocar cheirar ou experimentar todos os produtos. Esta é uma das conclusões extraídas de um estudo realizado recentemente por aquela empresa sobre tendências de compra na Internet, no qual foram inquiridos consumidores, retalhistas e distribuidores de produtos *on-line* nos principais países da Europa, América e Ásia.

## *Nova Economia Cresce na Europa*

O valor da nova economia na Europa deverá ultrapassar os 233 mil milhões de contos em 2004, contra os 12 300 milhões registados actualmente, revela um estudo encomendado pela Cisco Systems à Gartner Research. A França e a Alemanha são os países que, segundo os autores do estudo, irão liderar o negócio da Internet na Europa, estimando que o ritmo anual de crescimento do sector deverá atingir cerca de 87 por cento.

## *EU Quer Reduzir Custos das Transferências Bancárias*

Uma transferência de 100 euros entre dois países que integram a União Económica e Monetária custa em média, segundo um estudo divulgado pela Comissão Europeia, 17,10 euros, enquanto uma transferência idêntica realizada no interior de um desses países custa menos de 1 euro. A Comissão Europeia solicitou às instituições bancárias e aos Estados membros que tomem as medidas necessárias para diminuir os custos dessas operações, sem o que poderá iniciar processos por infracção.

## *O Euro na Actividade das Empresas Portuguesas*

Cerca de 75 por cento das empresas portuguesas consideram-se tecnicamente preparadas para operar em euros, de acordo com um estudo da Associação Industrial Portuguesa. Por outro lado, segundo o mesmo estudo, realizado com base em informação recolhida no Inquérito à Actividade Empresarial 2000, cerca de um quarto das empresas nacionais estão já a trabalhar com a nova unidade monetária em alguns aspectos funcionais da sua actividade.

Do universo de empresas que trabalhavam em base euro em 1999, 37 por cento já facturava em euros, 32 por cento efectuava compras, 25 por cento realizava operações de tesouraria e 18 por cento processava salários.

## *Para Uma Europa da Inovação e do Conhecimento*

Assim se intitula um livro publicado na sequência do Conselho Europeu de Lisboa, dedicado às questões do emprego e da coesão social numa sociedade crescentemente baseada na inovação e no conhecimento. No âmbito dos trabalhos preparatórios da cimeira foram encomendados diversos artigos a reputados peritos europeus, que agora se reúnem neste livro coordenado por Maria João Rodrigues.

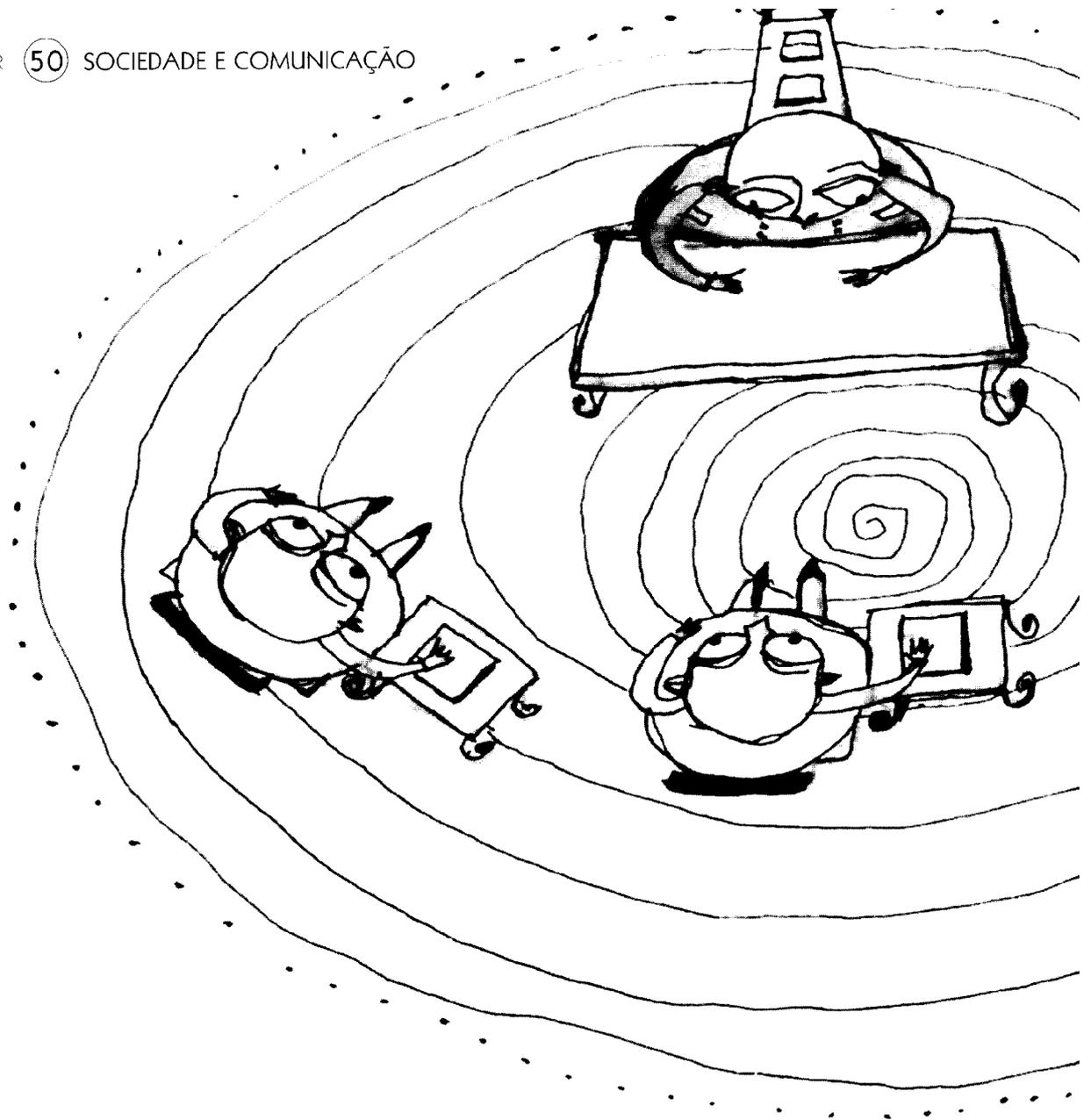


NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Docente Universitário;*

*Auditor; Consultor de Empresas*



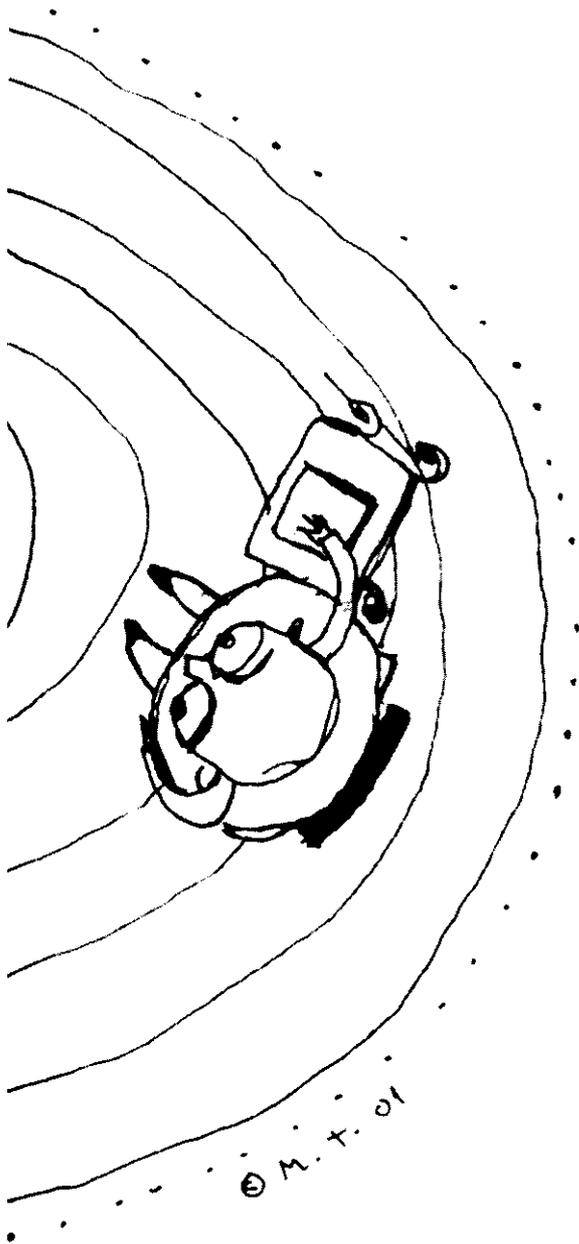


# Reuniões:

## *A Dança das Cadeiras ou a Dança sem Cadeiras*

*Um dos aspectos porventura de menor saliência na mente das pessoas que participam em reuniões (sejam os líderes ou os restantes participantes) é o que concerne aos arranjos dos lugares. Sucede, todavia, que estas disposições não são despiciendas para o modo como as reuniões se processam e produzem*

*resultados. Designadamente, podem ter impacte sobre o grau de saliência do poder do líder, as possibilidades de contacto cara-a-cara entre os participantes, a probabilidade de surgimento do espírito de equipa, os níveis de discussão e o grau de participação.*



Este é o *leitmotiv* do presente artigo. O seu objectivo é o de proceder a uma exposição sucinta das características, vantagens e desvantagens de dez arranjos espaciais. Começaremos por fazer uma breve caracterização dessas disposições. Alertaremos, depois, para uma matéria que tem recebido muito parca atenção dos profissionais e dos académicos, mas que comporta possibilidades não despendidas: as reuniões de pé.

### *Reuniões de pé* — em meios militares e empresariais

Às 10 horas da manhã de 28 de Agosto de 1914, três semanas e meia após o início da I Guerra Mundial, o general Galieni [...] convocou uma reunião no seu gabinete para asseverar que a presença do exército germânico [em Paris] requeria a instituição de um “estado de defesa”. A reunião realizou-se com todas as pessoas de pé, e os “participantes” foram desencorajados de discutir se Paris deveria ou não ser defendida. De facto, foram simplesmente convidados a assinar os documentos legais situados na mesa e que afirmavam a necessidade de instaurar um estado de defesa que tornasse mais expedita a implementação das decisões que o general Galieni sentia serem necessárias para defender a cidade. A reunião durou 15 minutos. Cerca de um século depois, [na guerra do Golfo] o general americano William Pagonis [...] seguiu as pisadas de Galieni [...] reunindo durante 30 minutos com os seus 40 oficiais superiores, todas as manhãs, de pé, tendo em vista minimizar as dispersões. Actualmente, como executivo da Sears, Pagonis usa o mesmo procedimento, removendo as cadeiras da sala de reuniões, assim reduzindo o tempo da maior parte desses encontros para 15 minutos ou menos.

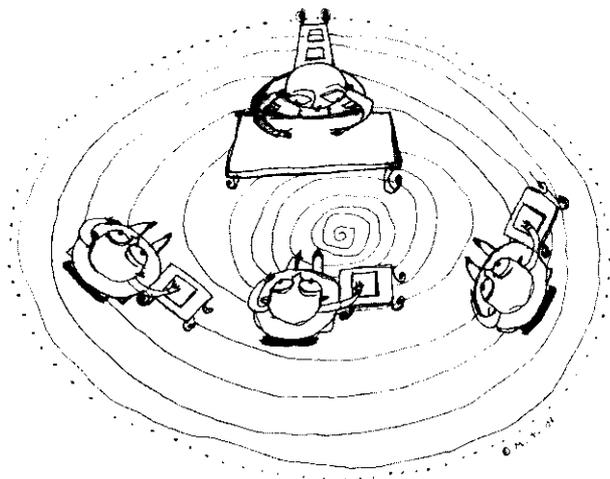
Bluedorn *et al.* (1999: 277)

ARMÉNIO REGO, MIGUEL PINA E CUNHA

*Prof. Universidade de Aveiro;*

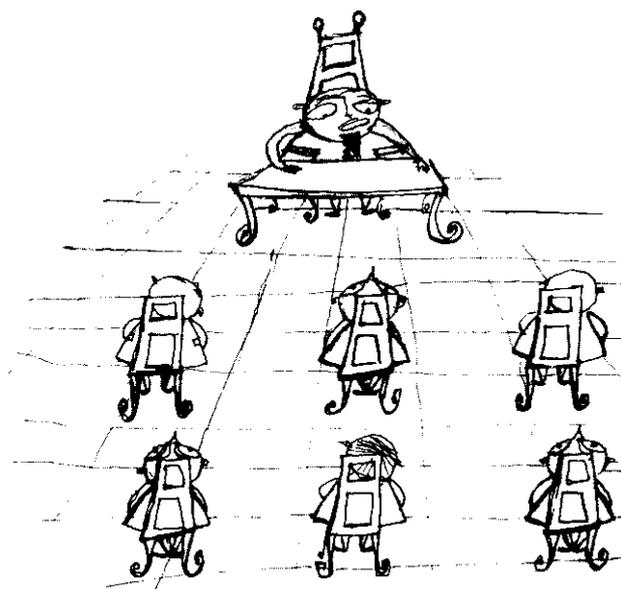
*Prof. Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa*

## Tipologia e breve caracterização dos arranjos espaciais

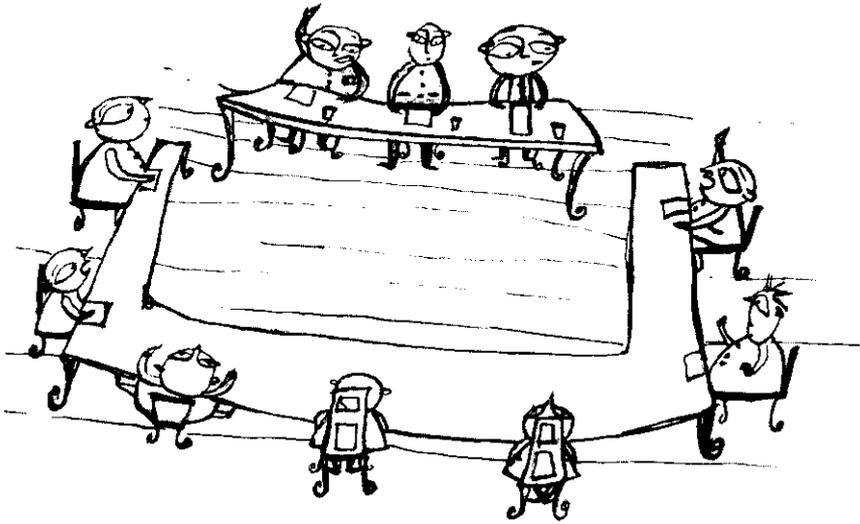


Os dez arranjos estão representados nas ilustrações. A sua caracterização pode ser sumariamente desenhada do modo a seguir exposto. Começemos pela disposição em forma de **anfiteatro**:

- a) É apropriada para reuniões com muitos participantes.
- b) Pode ser eficiente para reuniões de divulgação de informação.
- c) Devido à forma semicircular, pode permitir alguma forma de interacção.
- d) Presta-se à colocação de questões ao líder por parte dos participantes.
- e) Se houver apoio para a escrita, permite aos participantes que tirem notas acerca do que vai sendo dito e/ou mostrado.
- f) Não promove a participação.

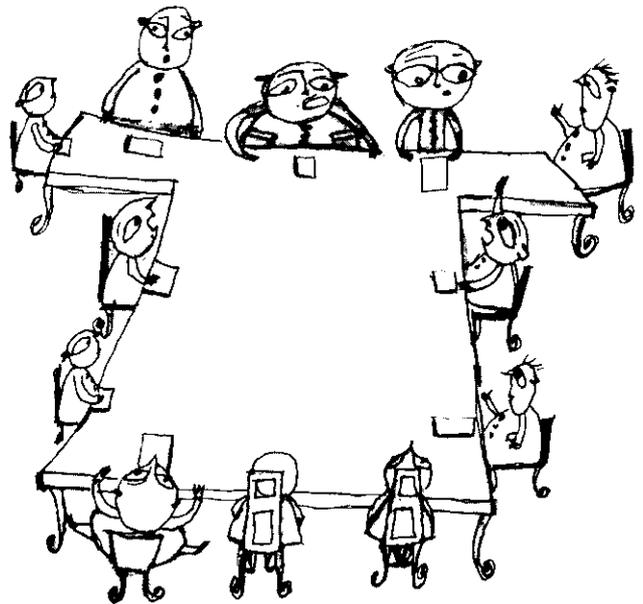


A forma “**sala de aula**” pode ser adequada para divulgar informação e/ou para reuniões que envolvam muitos participantes. No entanto, comporta diversas desvantagens, designadamente não proporciona oportunidades de interacção entre os participantes nem promove a participação. Acresce que o líder pode ter dificuldade de contactar visualmente alguns participantes.

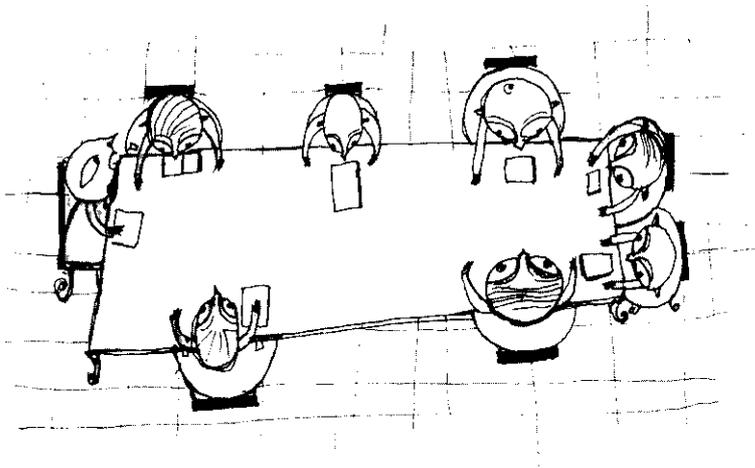


O arranjo em forma de “U” tem vindo a ganhar progressivamente mais adeptos, talvez porque compatibiliza a saliência do papel do líder com alguma interacção entre os membros da equipa. Eis alguns elementos caracterizadores:

- a) O poder do(s) líder(es) é enfatizado pelo espaço existente entre ele(s) e a mesa onde se distribuem os participantes. Esta saliência pode ser incrementada se o líder se encontrar sozinho na mesa “presidencial”.
- b) Permite alguma interacção entre os participantes, embora ela seja tanto menos provável quanto maior for a extensão do espaço central que os separa.
- c) Não é adequado para encontros que reúnam muitas pessoas, embora possa congrega mais participantes do que as disposições democrática, participativa e autoritária.
- d) Não fomenta a participação, embora tal seja menos vincado do que nas duas disposições anteriores.
- e) Os participantes com personalidades dominantes tendem a colocar-se em frente à mesa “presidencial”.

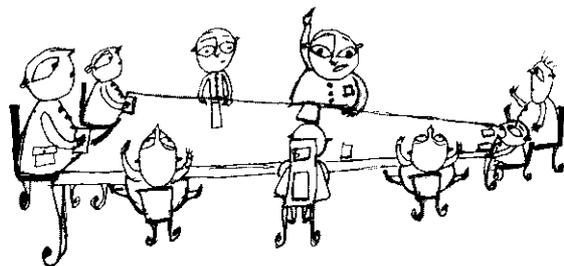


A forma “T” é pouco comum. Nela, o poder do(s) líder(es) é enfatizado pela sua posição frontal. A posição de *status* dos participantes é desigual (v.g., os membros do topo da mesa principal podem ser especialistas ao serviço da discussão do tema complexo em discussão). Não promove a participação — mas facilita alguns contactos cara-a-cara dos participantes.

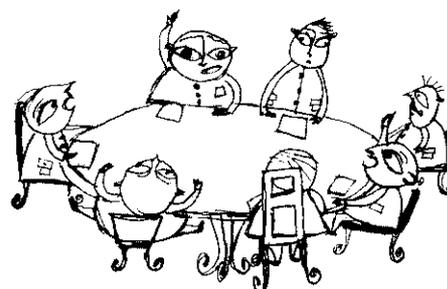


A forma “**autoritária**” representa, porventura, o arranjo mais comum no seio das organizações empresariais. Pode ser assim caracterizada:

- a) A atenção está focalizada no líder — para quem são tendencialmente dirigidos os comentários, sugestões, ideias.
- b) O líder pode exercer grande controlo sobre a reunião.
- c) Por regra, este arranjo é inibidor da interacção entre os participantes.
- d) Os lugares à direita e esquerda do líder podem ser atribuídos a pessoas da sua confiança e/ou a quem ele recorre durante a reunião.
- e) Os participantes com personalidades dominantes tendem a colocar-se em frente à posição “presidencial”, ou de um dos lados (porventura, o que tiver menos lugares).
- f) Os membros de menor *status* (ou que não se identificam com o líder) tendem a ficar em local afastado do líder.



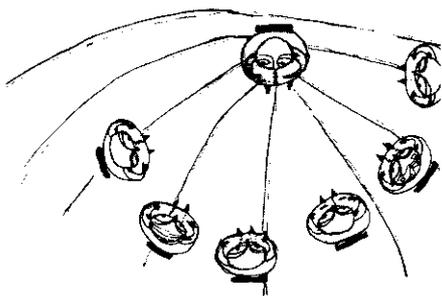
Na forma “**democrática**”, a posição do líder não é destacada e sugere alguma abertura. Embora ele seja “um entre pares”, pode exercer algum controlo sobre a reunião. Dada a sua posição, os membros podem comunicar entre si — em vez de dirigirem todos os comentários para o líder. Este arranjo não é apropriado para reuniões de grande dimensão, nem para situações complexas e/ou potencialmente conflituosas em que é necessária a intervenção saliente e firme do líder.



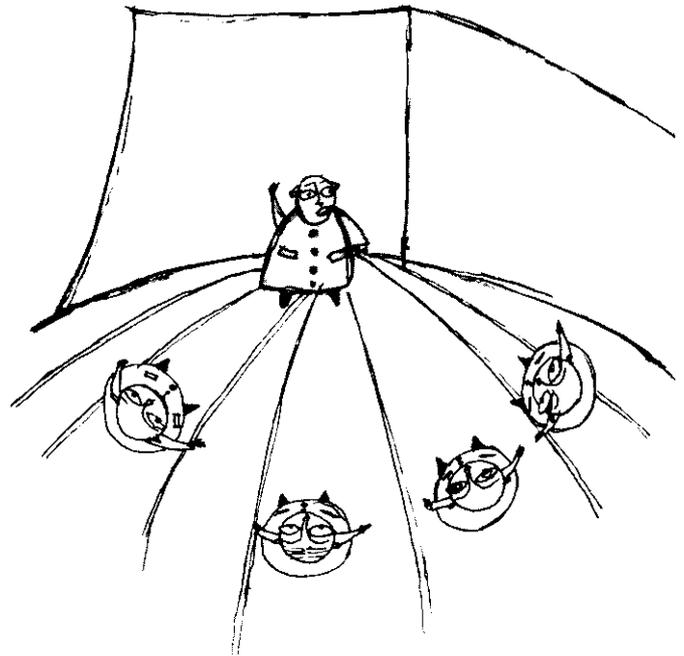
A forma “**participativa**” é a que menos enfatiza as diferenças de *status* e poder entre os membros do grupo. É a que mais encoraja a participação e o espírito de equipa. É adequada para as situações em que o líder quer manter *low profile*, sem influenciar as opiniões dos participantes. Não é apropriada para reuniões com grande número de participantes, nem para casos em que o papel do líder pode ser fundamental para “manter a ordem”.



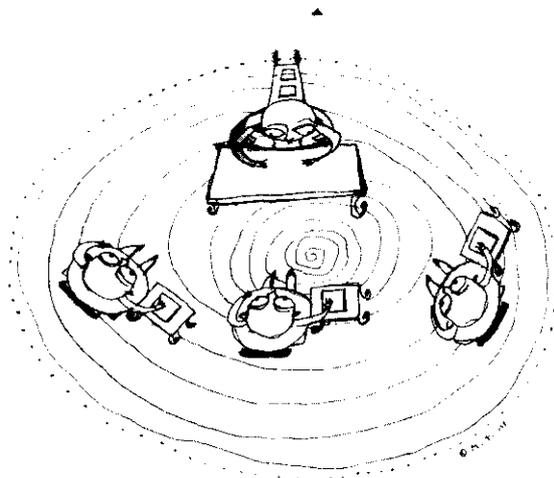
O estilo “entrevistador” é pouco comum. A posição do líder é destacada. Pode ser útil para situações em que o líder quer recolher a opinião das pessoas sem perder o controlo da reunião. A forma arredondada da mesa permite alguma interação entre os participantes. Não é adequada para reuniões de grande dimensão.



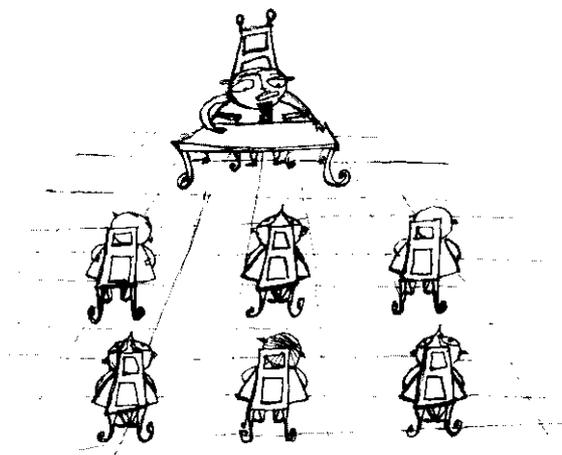
O estilo “sentado sem mesa” é mais informal do que os restantes arranjos (exceptuando, talvez, o participativo). O contacto cara-a-cara e a interação pessoal são facilitados. Aproxima o líder dos restantes participantes, sem afectar a posição de destaque daquele. Trata-se de um arranjo que não é adequado para reuniões que englobam muitos participantes, ou em que é necessário tomar notas. Pode transmitir alguma ausência de “solenidade” — necessária para certos tipos de temas. Pode igualmente não se adequar a reuniões de tomada de decisão muito importantes e/ou complexas. Finalmente, pode gerar algum desconforto nos participantes.



As reuniões “de pé” são as menos frequentes em meio empresarial. São mais desconfortáveis do que as sentadas, e tendem a durar menos tempo. Podem ser apropriadas para encontros de curta duração que fitam, sobretudo, a divulgação de informações ou ordens. Podem ser igualmente apropriadas para decisões rápidas, que exigem pouco mais do que a votação. Não são adequadas para reuniões de tomada de decisão longas. A sinergia de grupo é menor do que em muitos arranjos sentados. A satisfação dos participantes também tende a ser menor. Finalmente, importa registar que a posição do líder destaca-se quando ele... fica sentado.



**Estilo anfiteatro**



**Estilo sala de aula ou auditório**

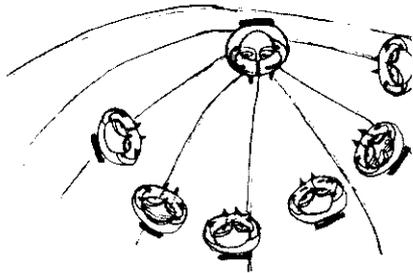
## *Disposições Espaciais dos Lugares Numa Reunião*

Quando um líder pretende reflectir e planear o arranjo mais apropriado para uma determinada reunião, deve atender a aspectos como o número de participantes, o grau em que o líder pretende enfatizar o seu poder e posição, o tipo de reunião (divulgação de informação? tomada de decisão?...), o grau em que é necessário fomentar a discussão, interacção e comunicação cara-a-cara. A título ilustrativo, eis alguns aspectos merecedores de atenção:

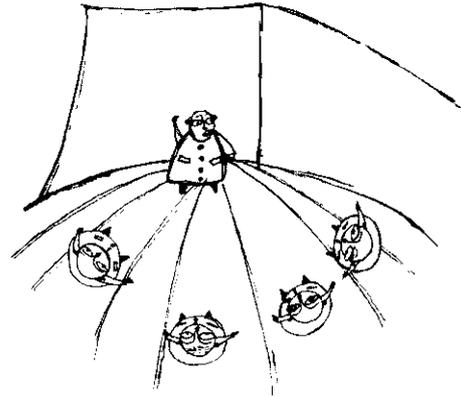
- a) se o líder pretende fundamentalmente que as pessoas o oiçam (para, designadamente, divulgar informação), os arranjos mais apropriados são: sala de aula, estilo autoritário e anfiteatro;
- b) se o seu desejo é promover a discussão e fomentar o espírito de equipa, pode recorrer aos arranjos participativo e democrático.

As disposições sala de aula, autoritária e forma T são, tendencialmente, as menos propícias a tal finalidade;

- c) se pretende salientar a sua posição, os arranjos autoritário e entrevistador podem ser os mais indicados. O mesmo tende a suceder na reuniões em pé... quando o líder fica sentado. No extremo oposto, as disposições democrática e participativa tendem a fazer emergir o líder como “um entre pares”;
- d) para reuniões com elevado número de pessoas, os arranjos sala de aula e anfiteatro são os mais apropriados. O estilo em U também pode satisfazer essa condição, embora isso dependa da extensão do U;
- e) a reunião em pé pode ser adequada a reuniões rápidas, destinadas a tomar decisões simples, a divulgar alguma informação ou a transmitir ordens em breves momentos;
- f) as disposições mais propícias à participação são a participativa e a democrática. O arranjo menos ajustado é, porventura, o sala de aula;
- g) quanto maior a distância física entre o líder e os participantes, maior a saliência da posição do líder. Esta também é superior quando o líder se



Estilo "sentado sem mesa"



De pé

encontra sozinho no topo da mesa — e não acompanhado;

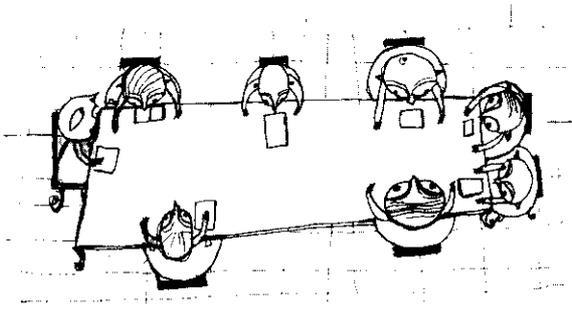
- h) as mesas rectangulares tendem a encorajar as personalidades dominantes a sentarem-se nos topos ou no meio de um dos lados (tendencialmente, o lado com menos lugares);
- i) colocar as pessoas tímidas em posições de dominância — no topo da mesa, por exemplo — não é necessariamente a via mais adequada para encorajar a sua participação;
- j) as pessoas incumbidas de fazer alguma apresentação durante a reunião devem situar-se em lugar visível e susceptível de se fazerem ouvir.

## REUNIÕES DE PÉ

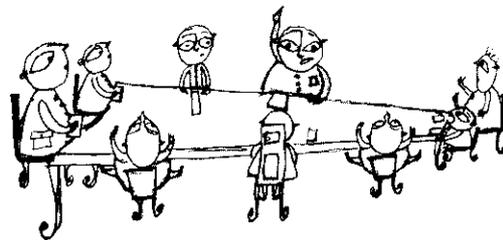
Pela sua particularidade e reduzida expressão — seja na realidade organizacional ou nos estudos sobre a matéria — fazemos uma menção final mais pormenorizada às **reuniões de pé**. A sua pertinência para cada caso concreto é difícil de aferir, pois as circunstâncias em que cada reunião é efectuada variam consoante o assunto, os participantes, o líder, a cultura da organização,

etc. Por conseguinte, o modo mais apropriado de tratar esta questão — e de facultar, aos líderes, mecanismos de reflexão que lhes permitam optar ou não por este tipo de reunião — é elencar as potenciais vantagens, desvantagens, pontos fortes e fracos. Com base nessa argumentação, o leitor poderá aferir, em cada situação concreta, o modo mais apropriado de actuar. Eis, nas linhas que se seguem, algumas vantagens e pontos fortes das reuniões de pé. Apontaremos, depois, as desvantagens e pontos fracos.

- a) Para o mesmo tipo de assunto ou problema, as reuniões em pé tendem a ser mais **rápidas** do que as reuniões sentadas. Daqui decorre haver menor dispêndio de tempo para os participantes.
- b) Esta característica tende a torná-las apropriadas para **divulgar** informação e/ou transmitir ordens ou instruções — quando não há necessidade (ou permissão!) de discussão e participação aprofundadas.
- c) Também podem ser apropriadas para situações em que a decisão a tomar não é complexa e/ou não suscita grandes dissensões entre os



**Estilo autoritário**



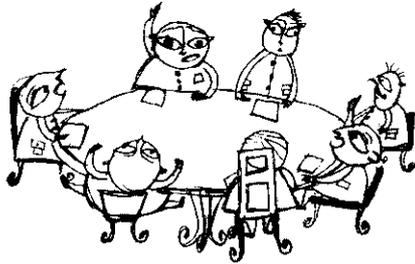
**Estilo democrático**

participantes e/ou se destina a pouco mais do que uma votação.

- d) O mesmo pode ser dito a respeito de certas decisões **estruturadas** (Vroom & Jago, 1988), isto é, aquelas em que são bem conhecidos o problema, os diversos cursos de acção alternativos para resolvê-lo e os critérios de avaliação dessas alternativas.
- e) As particularidades deste tipo de encontros (designadamente a incomodidade da posição erecta) impelem as pessoas a não despenderm tempo em pormenores de menor relevância e a focalizarem-se mais vigorosamente no objectivo da reunião, podendo assim incrementar a eficiência e a qualidade das decisões de pouca complexidade.
- f) Quando o objectivo da reunião é decidir numa matéria em que a chave reside na opinião de dois ou três peritos cuja legitimidade é inquestionavelmente aceite pelos restantes participantes, a reunião de pé pode tornar-se um meio expedito: após o esclarecimento breve de algumas eventuais dúvidas, procede-se à votação — ou delega-se a tomada de decisão nos peritos!

Estes pontos fortes e vantagens têm contraponto num catálogo considerável de desvantagens que importa examinar. Eis alguns argumentos e situações desaconselhadoras:

- a) As reuniões de pé suscitam **desconforto** nos participantes, especialmente se a duração for longa.
- b) Nesses casos, a interacção pessoal e a **sinergia** por ela produzida podem ser inferiores à obtida em reuniões sentadas.
- c) Consequentemente, a sua utilização não é recomendável para decisões estruturadas, complexas, que exijam concentração, empenho dos participantes e tempo considerável para interacção e discussão.
- d) Se forem usadas para esse tipo de decisões, é plausível que o debate seja apressado, que a troca de informação seja deficitária, que a sinergia de grupo seja inferior à que brotaria em reuniões sentadas... e que as decisões sejam **precipitadas** e/ou qualitativamente pobres.
- e) O empenhamento na implementação das decisões pode ser fortemente afectado se a ênfase na posição do líder (especialmente notória quando



**Estilo participativo**



**Estilo entrevistador**

este se encontra sentado) se conjugar com diminuições na partilha de informação, no espírito de grupo, no índice de interacção e nos níveis de participação.

- g) É plausível que as reuniões em pé sejam atractivas para participantes que valorizam a racionalidade, a produtividade e o alcance de objectivos — mas não para pessoas que valorizam certos valores de relações humanas.

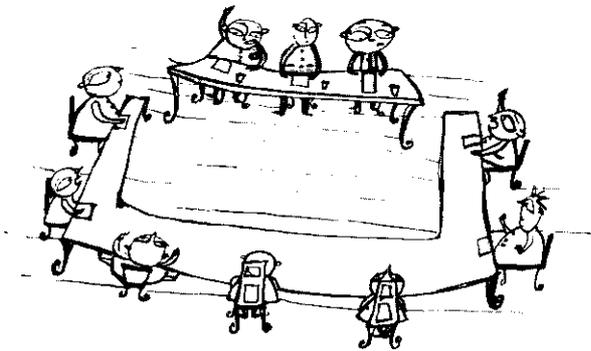
A confrontação entre estes dois planos permite arriscar a sugestão segundo a qual as reuniões de pé podem ser apropriadas, sobretudo, para dois tipos de situações:

- a) Quando é necessário divulgar informações ou dar ordens ou instruções, desde que o tempo necessário seja diminuto (30 minutos ou menos).
- b) Quando a decisão a tomar é estruturada, simples, exige pouca interacção e participação, e reivindica um período temporal reduzido.

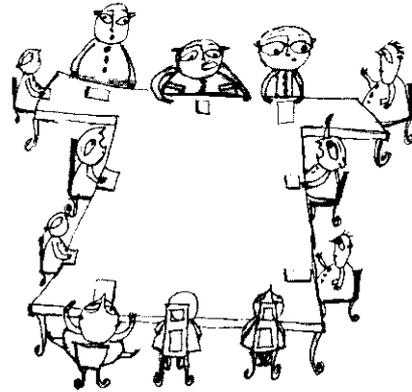
Nesses casos, podem ser mais eficientes do que as reuniões sentadas, sem que isso afecte a sua

eficácia. Este é, contudo, um terreno frágil — e no qual a maior parte dos leitores nunca caminhou. Por conseguinte, os enunciados que acabamos de propor são exercícios que fitam, apenas, dois objectivos:

- a) lançar pistas de reflexão sobre a viabilidade das reuniões de pé e a sua vantagem relativamente às sentadas — no que concerne a determinados assuntos e/ou decisões;
- b) induzir os leitores com responsabilidades de condução de reuniões a ousarem este método de trabalho. Embora utilizado por um número muito restrito de pessoas, ele é, de facto, usado! E não há razões para crer que as pessoas que a ele recorrem o fazem por ignorância, desleixo, irracionalidade. É plausível que o façam por nele terem detectado vantagens relativas. Caso o leitor se sinta desagradado com a duração e os resultados de algumas das reuniões na sua empresa, talvez seja compensador aventurar-se no desafio de aprender com a experiência — e, para isso, uma única via se lhe depara: experimentar!



Estilo U



Estilo T

## COMENTÁRIO FINAL

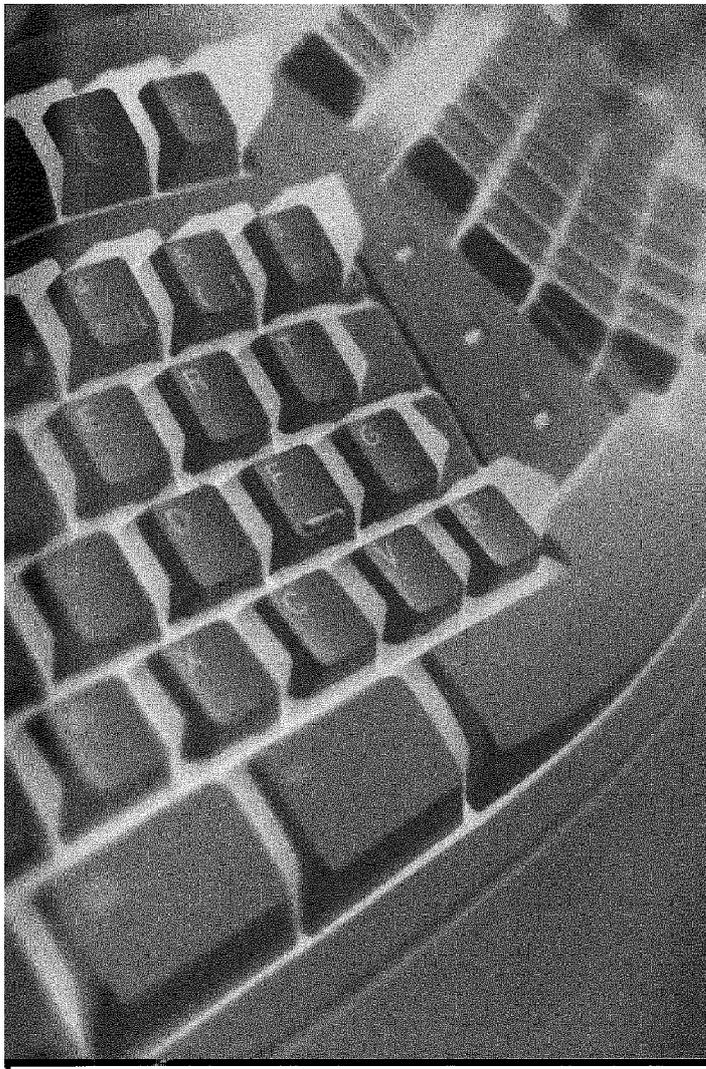
Este artigo centrou-se num ponto por vezes ignorado ou desvalorizado: a disposição espacial dos lugares. Tal como discutido, diferentes arranjos espaciais tendem a estimular formas de interação diversas e a produzir resultados distintos. A sugestão prática que daqui decorre é a de que a disposição espacial deve ser considerada com um elemento importante na preparação das reuniões — e não como um factor secundário. Com base no “menu” aqui apresentado, o leitor pode optar por formas que estimulem a participação ou que a inibam, que salientem a posição de poder do líder ou que a relativizem, que facilitem o contacto interpessoal ou que o dificultem. A regra é que todas as formas são potencialmente adequadas, dependendo a sua adequabilidade dos objectivos da reunião e da agenda do líder.

Adicionalmente, foi discutida uma nova disposição — já não apenas espacial mas também física: as reuniões de pé. Elas têm sido usadas principalmente em situações de pressão temporal para a decisão, mas poderão vir a ser consideradas para encontros cujos níveis de eficiência se revelam insatisfatórios. Metaforicamente falando, a dança das cadeiras —

típica das análises tradicionais — dá lugar a uma dança sem cadeiras. Embora por enquanto não passem de excepções porventura algo exóticas, elas constituem-se como mais um tipo de arranjo a considerar na busca de reuniões mais eficazes, mais eficientes e menos cansativas... psicologicamente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALESSANDRA, T. & HUNSAKER, P. *Communicating at work*. New York: Simon & Shuster. (1993).
- BLUEDORN, A. C., TURBAN, D. B. & LOVE, M. S. “The effects of stand-up and sit-down meeting formats on meeting outcomes”. *Journal of Applied Psychology*, 84(2): 277-285. (1999).
- CULLINAN, M. *Business communication - principles and processes* (2<sup>nd</sup> ed.). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers. (1993).
- VROOM, V. H., & JAGO, A. G. *The new leadership: managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. (1988).
- VROOM, V. H., & JAGO, A. G. “Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation”. *Leadership Quarterly*, 6(2): 169-181. (1995).



## As Armadilhas do Comércio Electrónico

●  
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
Jornalista

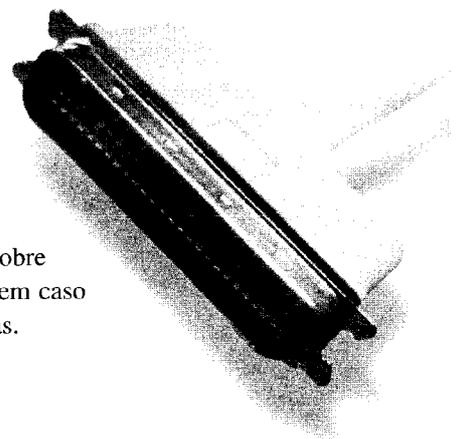
○

A Consumers International, uma organização mundial de associação de consumidores com 40 anos de existência, realizou ano passado um teste ao comércio electrónico. Realizado em 17 países, o teste consistia em comprar 150 produtos nos *web sites* disponíveis, tendo em atenção os diversos aspectos da transacção que condicionam o consumidor.

Alguns dos produtos eram devolvidos, a fim de testar o comportamento dos comerciantes *on-line*, face ao direito de reflexão dos consumidores.

Os resultados obtidos apenas foram animadores quanto à segurança na forma de pagamento, já que a maioria das empresas fornecia informação adequada sobre o assunto. No lado oposto, a pouca (ou mesmo nula) importância dada pelas empresas aos aspectos relacionados com a privacidade do acto de compra e com o processo legal de resolução dos conflitos, traduz-se pela inexistência de informações. Pelo meio ficaram outros resultados que merecem uma análise cuidada e permitem fazer uma radiografia do comércio electrónico e dos comportamentos utilizados pelas empresas *on-line*:

- Mais de 25 por cento das empresas operando no espaço virtual analisadas não indicam qualquer endereço ou telefone que permita determinar qual é a sua localização física;
- 73 por cento não fornecem elementos cruciais para os consumidores, como o prazo de garantia, condições de reembolso ou prazo para entrega do produto;
- 24 por cento dos *sites* revelam-se imprecisos quanto ao preço total do produto, verificando-se uma ausência de informação sobre os encargos de correio ou outra forma de entrega, os quais atingem valores por vezes muito elevados, principalmente nos casos de encomendas transcontinentais;
- 90 por cento dos *sites* não referem qual o país cuja lei deve ser aplicada no caso de conflito;
- só 14 por cento dos *sites* esclarecem que os dados pessoais dos consumidores não serão divulgados a terceiros;
- apenas 32 por cento prestam informação sobre a forma de reclamar, em caso de surgirem problemas.





## *Comércio Electrónico Princípios e Prática na Internet*

A Associação Industrial Portuguesa (AIP) elaborou um guia sobre o comércio electrónico, que poderá ser consultado no *site* da associação, em [www.aip.pt](http://www.aip.pt) ou, directamente, em [www.estudar.org/ecommerce](http://www.estudar.org/ecommerce). "Os 5 anos que fizeram o comércio electrónico na Internet", "Auto-retrato: o que vendo e a quem", "Futuro: novas tecnologias, novos negócios" são alguns dos diversos temas abordados. "Ajudar os empresários a compreender os passos elementares para chegar ao comércio electrónico. Esta premissa acompanhou todas as discussões e sessões de trabalho que estiveram na origem deste projecto", sublinham os seus autores.

Por outro lado, a AIP irá lançar, em breve, um *e-marketplace*. Este novo projecto, que deverá estar operacional no final do primeiro trimestre de 2001, pretende implementar um mercado digital que promova o desenvolvimento das empresas portuguesas, especialmente as PME, de forma a melhorar a sua competitividade através do acesso a novas tecnologias.

Para o desenvolvimento e exploração do seu *e-marketplace*, a Associação Industrial Portuguesa estabeleceu parcerias com a Case, com a PricewaterhouseCoopers e com a SAP. Esta iniciativa conjunta visa desenvolver, implementar e comercializar um serviço que permita às empresas utilizar as infra-estruturas de um portal na Internet para a realização de transacções comerciais, a promoção de negócios, o acesso à formação profissional, o apoio técnico e a utilização remota de sistemas de informação empresariais. O investimento global ultrapassa os 2,5 milhões de contos.

●  
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário; Auditor; Consultor de Empresas*

○



# Índice de Artigos Publicados do n.º 65 ao n.º 70

## ASPIRINAS DA ALMA

- O Risco — jogo de estratégia para generais e empresários  
*Albuquerque Távares* N.º 68, pág. 50

## DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- Bem Comunicar nas Organizações  
*Alice Cardoso* N.º 68, pág. 54
- Como e porquê se aprende  
*Alice Cardoso* N.º 69, pág. 48

## DESTAQUE

- Emprego: entre a realidade e a utopia  
*Sérgio Grilo* N.º 65/66, pág. 3
- Mercado de Trabalho: como vamos de recrutamento  
*Sandra Pires* N.º 65/66, pág. 8
- Turismo e gastronomia  
*José Manuel P. Esteves* N.º 67, pág. 3
- Rupturas com o quotidiano  
*Elvira Pereira e Fernando Casqueira* N.º 67, pág. 19

- A Lanterna Mágica ao alcance de um clique  
*Carlos Barbosa de Oliveira* N.º 68, pág. 3
- A União Europeia e a Organização Mundial do Comércio  
*Nuno de Oliveira Pinto* N.º 69, pág. 3
- Os documentos dos nossos dias  
*Sandra Pires* N.º 69, pág. 8
- Cábula para o gestor prevenido em tempos de mudança de ciclo  
*Jorge Nascimento Rodrigues* N.º 70, pág. 3
- As PME e o comércio electrónico: um retrato do Mercado Único Europeu  
*Nuno de Oliveira Pinto* N.º 70, pág. 22

## FORMAÇÃO

- Como vai ser a entrevista?  
*Joaquim Lavadinho* N.º 65/66, pág. 21

## GESTÃO

- Presidência da União Europeia  
*Nuno de Oliveira Pinto* N.º 65/66, pág. 32

- O trabalho e o Homem  
*José Carlos Martins e Elsa Luís* N.º 65/66, pág. 34
- Semana Europeia 2000  
*João Paulo Sousa* N.º 65/66, pág. 39
- Gestão do tempo e do trabalho numa Europa plural  
*Ana Alves Duarte e Rui Moura* N.º 65/66, pág. 43
- Gestão do tempo: quem manda em quem?  
*João Godinho Soares* N.º 67, pág. 28
- Telemóvel: amigo ou inimigo?  
*Sandra Pires* N.º 67, pág. 33
- Crónica do desassossego... internético  
*José Vicente Ferreira* N.º 67, pág. 44
- Consultoria: uma faca de dois gumes?  
*Rodolfo Begonha* N.º 67, pág. 46
- O marketing e a revolução tecnológica  
*Sandra Pires* N.º 68, pág. 19
- Publicidade: ilusão de óptica ou ilusão de ética  
*José Vicente Ferreira* N.º 68, pág. 32
- Justiça nas organizações — desfazendo o tabu  
*Arménio Rego* N.º 68, pág. 37
- O calçado além fronteiras  
*Sandra Pires* N.º 69, pág. 24
- O homem uno  
*José Coelho Martins* N.º 69, pág. 29
- Comércio electrónico: entre o boom e flop  
*Carlos Barbosa de Oliveira* N.º 70, pág. 24
- Mercearia digital  
*João Godinho Soares* N.º 70, pág. 32
- Impressões... muito digitais  
*J. Vicente Ferreira* N.º 70, pág. 37

## HISTÓRIA E CULTURA

- A evolução do mercado de trabalho  
*Carlos Barbosa de Oliveira* N.º 65/66, pág. 26
- Tempo de férias, tempo de viagem  
*Elvira Pereira e Fernando Casqueira* N.º 67, pág. 22
- O elixir da aliança (Breve crónica do Vinho do Porto)  
*João Godinho Soares* N.º 68, pág. 12
- Marco Polo existiu?  
*João Godinho Soares* N.º 69, pág. 15

## O SENTIDO DA ESPERANÇA

- Valha-nos Deus  
*J. Vicente Ferreira* N.º 69, pág. 43

## SOCIEDADE E COMUNICAÇÃO

- Trabalho: feminino e plural  
*Carlos Barbosa de Oliveira* N.º 65/66, pág. 58
- O ponto: significados e usos  
*Alice Cardoso* N.º 65/66, pág. 65
- Convite ao leitor  
*J. M. Marques Apolinário* N.º 65/66, pág. 70
- Gente flexível de outros tempos  
*Alice Cardoso* N.º 67, pág. 55
- Um código de ética da gestão de pessoas  
*Idalberto Chiavenato* N.º 67, pág. 60
- Pontes para o futuro  
*Albano Pereira* N.º 69, pág. 57
- Reuniões: a dança das cadeiras ou a dança sem cadeiras  
*Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha* N.º 70, pág. 50

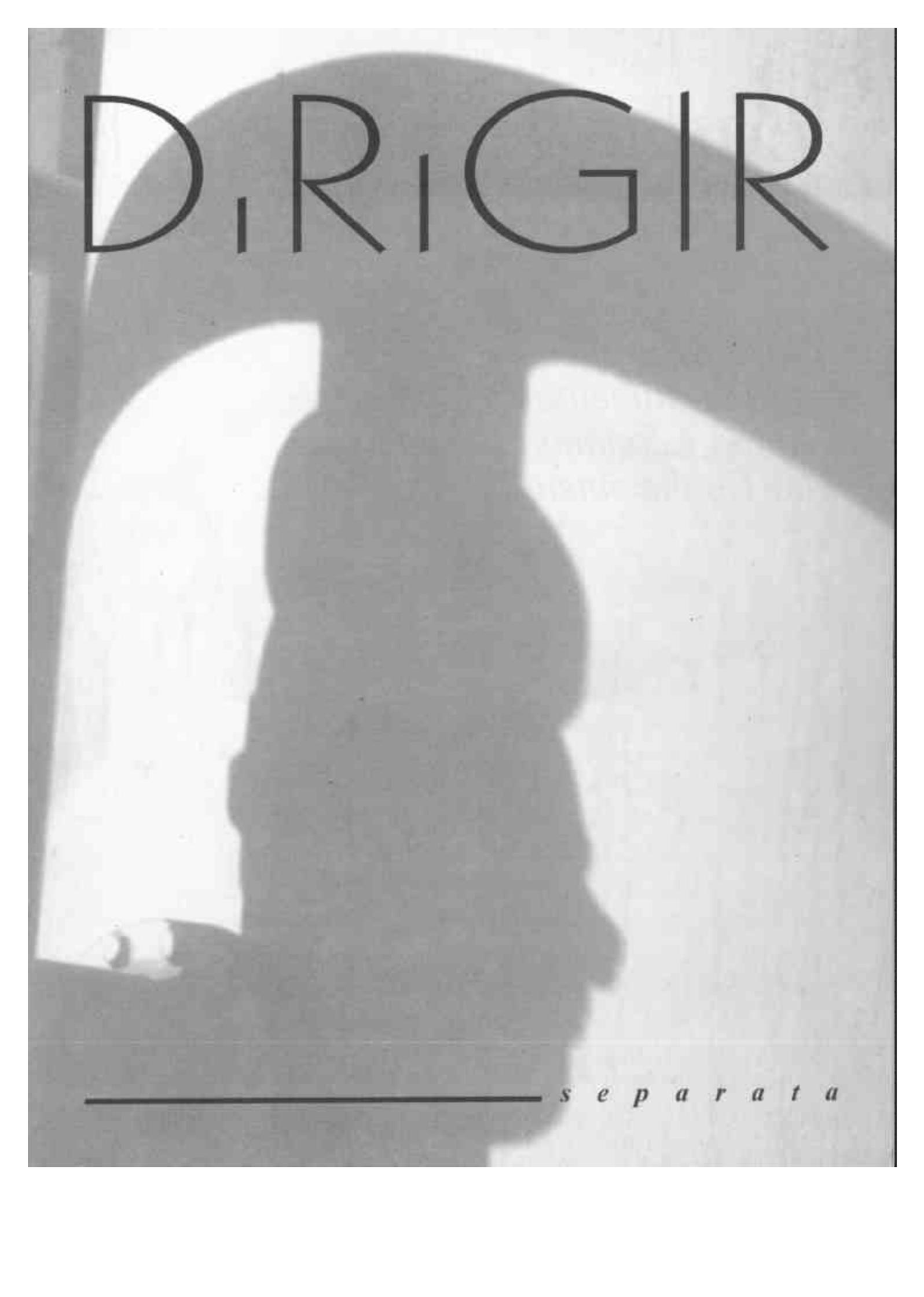
## SEPARATAS

- Como funciona a Europa?  
*Henrique Mota* N.º 65/66
- A casa Inteligente  
*João Ramos* N.º 67
- O essencial do QCA III  
*J. M. Marques Apolinário* N.º 68
- Apoios ao pequeno comércio  
*J. M. Marques Apolinário* N.º 69
- Estratégia e gestão da inovação  
*Nuno Gama de Oliveira Pinto* N.º 70

## TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO

- Métodos Básicos para analisar a informação financeira  
*J. M. Marques Apolinário* N.º 65/66, pág. 50
- Margem bruta e resultados ao microscópio  
*J. M. Marques Apolinário* N.º 67, pág. 49
- Rendibilidade da exploração — a eficiência económica em análise  
*J. M. Marques Apolinário* N.º 68, pág. 45
- As acções e o seu valor  
*J. M. Marques Apolinário* N.º 69, pág. 37
- Ainda sobre acções  
*J. M. Marques Apolinário* N.º 70, pág. 43

# D, R I G I R



---

*s e p a r a t a*

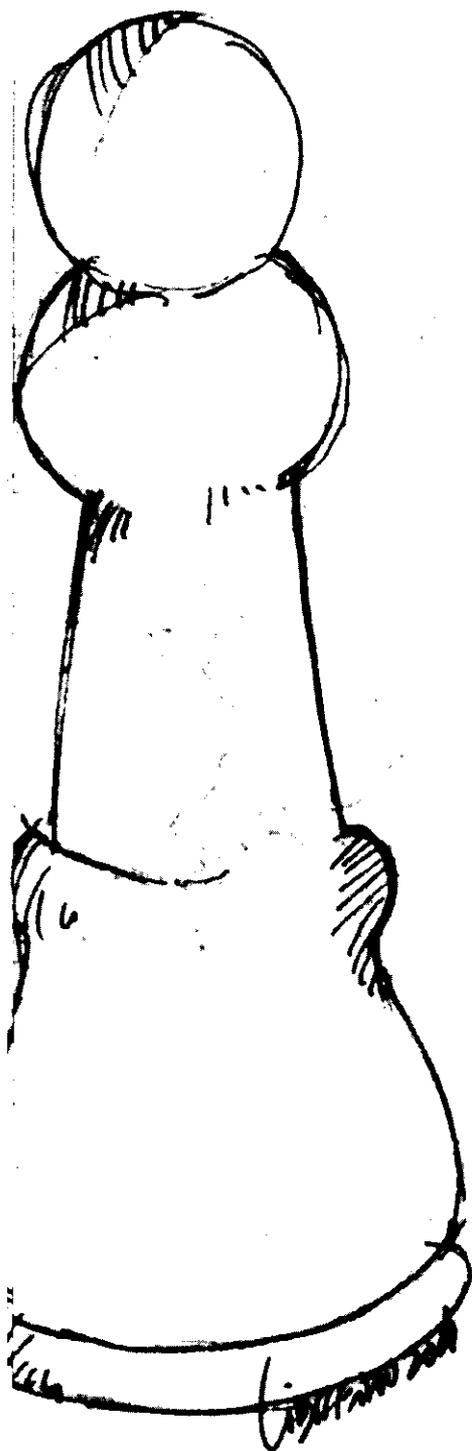
# *Estratégia e Gestão da Inovação*

*Banco Europeu  
de Investimento  
Apoia Economia Baseada  
no Conhecimento*



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 70 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE





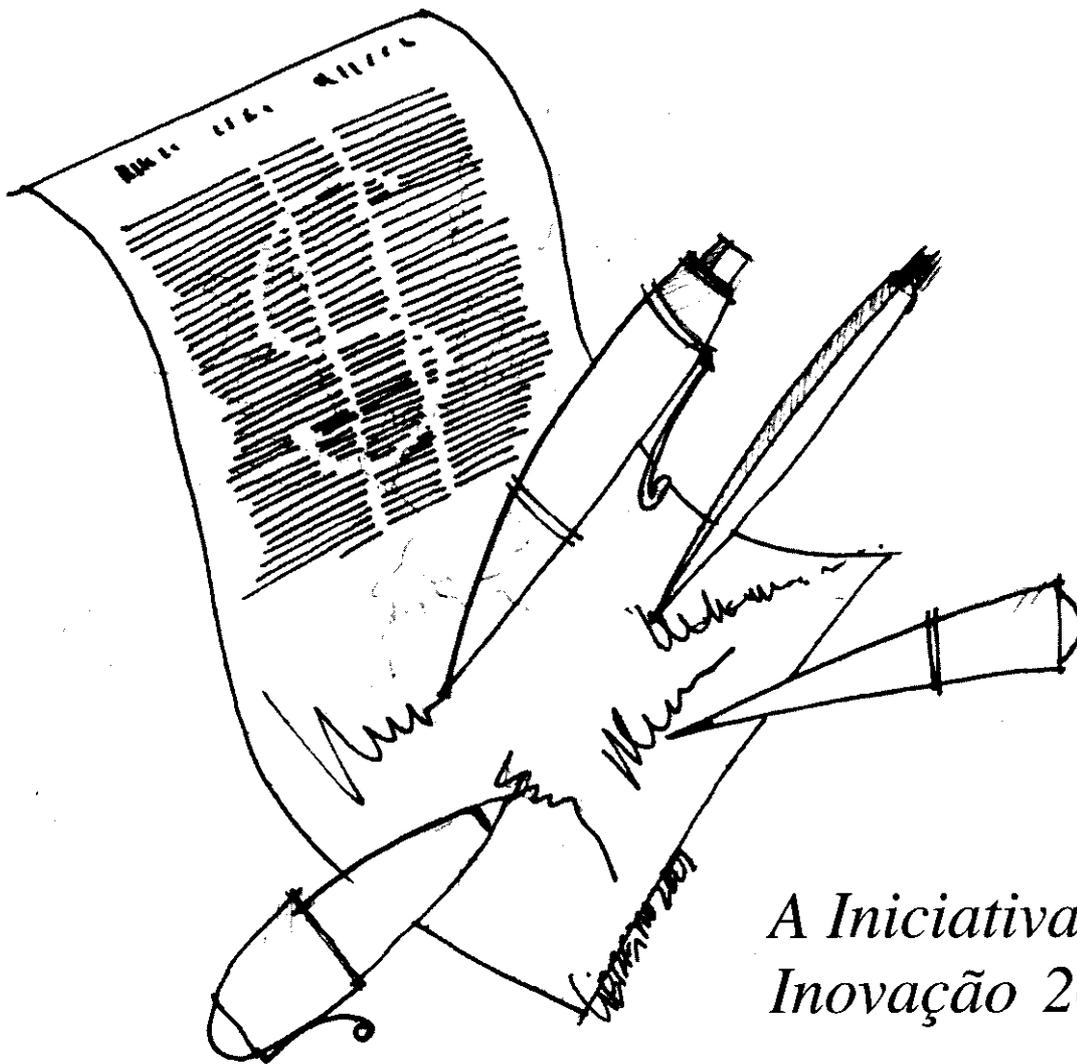
**C**om a Iniciativa Inovação 2000 o Banco Europeu de Investimento reorienta as suas actividades, apoiando o

objectivo estratégico definido no Conselho Europeu de Lisboa: “fazer da União Europeia a economia baseada no conhecimento mais competitiva e dinâmica capaz de um crescimento económico sustentável com mais e melhores empregos, e mais coesão social”.

Desde 1984 que a União Europeia define a amplitude e as orientações do seu esforço de investigação no âmbito de programas-quadro, cada um com uma duração de cinco anos. O quinto programa-quadro, actualmente em vigor, dispõe de um orçamento de 14 960 milhões de euros.

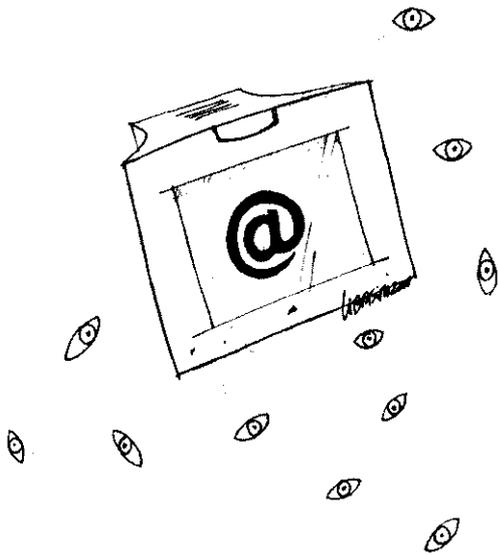
Não obstante, a despesa interna bruta europeia em investigação e desenvolvimento (I&D) é, ainda, consideravelmente inferior à que se verifica nos Estados Unidos ou no Japão. Na Europa, as despesas em I&D representam apenas 1,8 por cento do Produto Interno Bruto (PIB), enquanto nos Estados Unidos representam 2,8 por cento e no Japão 2,9 por cento do PIB.

O Banco Europeu de Investimento propõe-se dar uma atenção especial aos projectos que apoiem a inovação na União Europeia. Esta reorientação das actividades do BEI surge na sequência da estratégia definida na Cimeira de Lisboa que sublinha a necessidade de a Europa desenvolver uma economia mais competitiva e dinâmica, baseada no conhecimento.



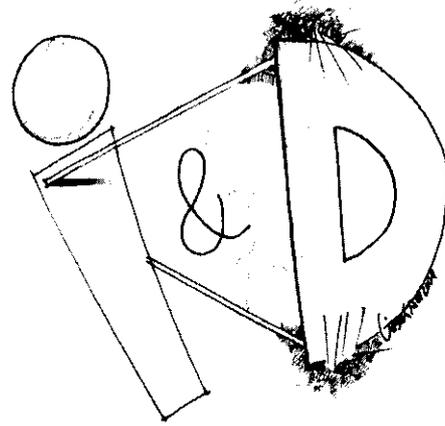
## *A Iniciativa Inovação 2000*

O Conselho de Governadores do Banco Europeu de Investimento, que se compõe dos ministros das Finanças da União Europeia, subscreveu a Iniciativa Inovação 2000 do Banco, que se destina a apoiar projectos que promovam a sociedade da informação, a investigação e o desenvolvimento, a inovação e a competitividade, e também o capital humano. Para esse efeito, foi estabelecido um programa de financiamento dotado de 12 a 15 milhões de euros para os próximos três anos. O Conselho de Governadores decidiu igualmente duplicar para 2000 milhões de euros o pacote do BEI destinado às operações de capital de risco em favor de pequenas e médias empresas (PME). No âmbito desta iniciativa, os governadores aprovaram um conjunto de princípios operacionais destinados a canalizar os financiamentos do Banco Europeu de Investimento para as cinco áreas seguintes:



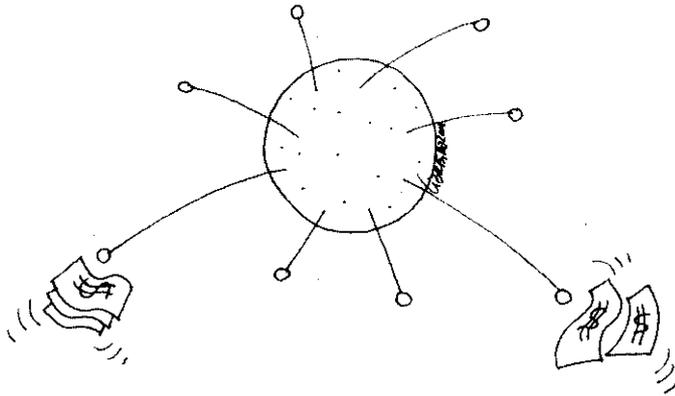
### REFORÇO DO CAPITAL HUMANO:

Financiamento da informatização das escolas, liceus e universidades e de centros de formação em tecnologias da informação.



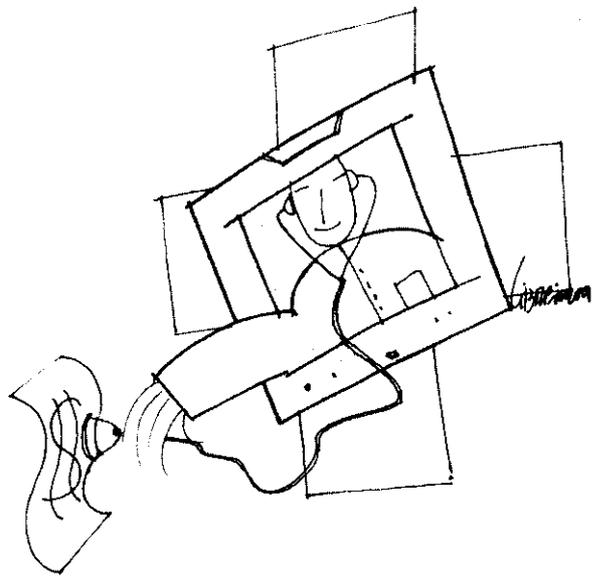
### INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO:

Co-financiamento de programas de investigação públicos ou privados, do investimento das empresas em I&D, de infra-estruturas de investigação, de centros de excelência e de meios que permitam o acesso de PME a programas de investigação.



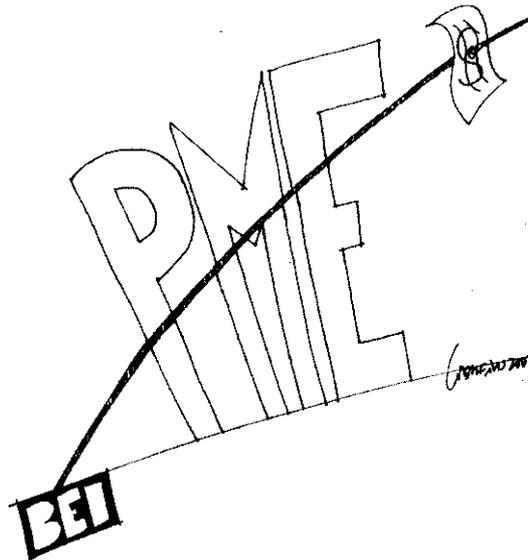
### REDES DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO:

Financiamento de redes transeuropeias de banda larga e multimédia e de infra-estruturas reais ou virtuais que permitam o acesso a essas redes, especialmente nas regiões menos favorecidas da União Europeia. O Banco centrar-se-á neste domínio no financiamento de projectos de tecnologias inovadoras, tais como ADSL, xDSL e UMTS.



### DIFUSÃO DA INOVAÇÃO:

Financiamento de serviços de “saúde *on-line*” e utilização de tecnologias da informação para aproximar os cidadãos europeus das autoridades locais e dos serviços públicos;  
 financiamento do equipamento de empresas, especialmente PME, em tecnologias de ponta no domínio da informação.



DESENVOLVIMENTO  
DE PME E DO ESPÍRITO  
EMPRESARIAL:

Reforço do apoio em capital de risco para o desenvolvimento de PME inovadoras, promoção de parques científicos e de incubadoras de empresas e lançamento de novos produtos adaptados às necessidades das micro-empresas.

O apoio do Banco Europeu de Investimento nestas novas áreas integrar-se-á num programa de financiamento específico dotado, como referido, de 12 a 15 mil milhões de euros para os próximos três anos. Para além do aumento do volume de financiamentos, verifica-se uma reorientação das actividades tradicionais do BEI para sectores tecnológicos com grande valor acrescentado, que têm um impacte positivo na economia.

O banco alargará a gama de instrumentos financeiros e procurará novos parceiros e clientes, na medida em que os seus financiamentos passarão a abranger investimentos incorpóreos.

A dupla natureza de instituição da União Europeia e de banco constitui um trunfo importante para o Banco Europeu de Investimento no desempenho do seu papel de orientador da poupança para o investimento nos sectores-chave da economia. Observando o princípio da subsidiariedade e sem prosseguir fins lucrativos, o banco cataliza as intervenções da União Europeia e do sector bancário europeu para a realização dos projectos em cujo financiamento participa.

O capital do banco foi subscrito pelos quinze Estados membros da União, tendo sido aumentado para 100 mil milhões de euros em 1 de Janeiro de 1999. O banco capta os fundos de que necessita no mercado de capitais, sem sobrecarregar os orçamentos dos Estados membros ou da União Europeia, aplicando-os no financiamento de projectos viáveis, aprovados pelos seus órgãos de decisão.

Sendo um dos maiores emitentes mundiais não soberanos, o Banco Europeu de Investimento goza no mercado de capitais do melhor *rating* (AAA), que lhe permite mobilizar, em condições muito favoráveis, as verbas avultadas (mais de 28 000 milhões de euros em 1999) de que necessita para as suas actividades de financiamento.

Um elemento-chave da Iniciativa Inovação 2000 é o desenvolvimento das actividades do Banco Europeu de Investimento no que se refere ao apoio com capital de risco às PME. O Conselho de Governadores do Banco decidiu duplicar para

2000 milhões de euros a reserva destinada a cobrir os riscos inerentes a este tipo de operações. Esta reserva, que é constituída pelos excedentes de gestão do Banco Europeu de Investimento, já inclui 1000 milhões de euros provenientes dos resultados dos exercícios de 1996, 1997 e 1998. Foi agora dotada de uma verba adicional de 500 milhões de euros provenientes dos excedentes de 1999, e o restante será obtido, consoante seja necessário, dos excedentes dos exercícios de 2000 a 2002. Os governadores aprovaram também a reforma do Fundo Europeu de Investimento, que visa tornar esta instituição o braço do grupo BEI especializado em operações de capital de risco. Embora se mantenha o carácter tripartido do Fundo (cujo capital é detido conjuntamente pelo BEI, a Comissão Europeia e bancos comerciais), pretende-se com esta reforma que o Banco Europeu de Investimento passe a deter mais de 50 por cento do capital do Fundo, tomando a seu cargo a respectiva exploração.

A concentração de todas as actividades de capital de risco do grupo BEI (compromissos da ordem dos 1200 milhões de euros) nas mãos do Fundo Europeu de Investimento terá como efeito reforçar substancialmente a capacidade financeira e operacional do Fundo e permitirá orientar mais eficazmente as operações neste domínio altamente especializado. Esta nova forma de associação do Banco Europeu de Investimento com o Fundo Europeu de Investimento também permitirá combinar melhor o *know-how* das duas instituições, com a ajuda de instrumentos financeiros adicionais de apoio às PME, e multiplicará o efeito catalizador da acção do grupo BEI no seio da comunidade bancária e financeira europeia.

Banco Europeu de Investimento  
100, Boulevard Konrad Adenauer  
L - 2950 Luxemburgo  
E-mail: [info@bei.org](mailto:info@bei.org)  
Internet: <http://www.bei.org>

## Tome Nota

## *Novos Apoios para o Comércio Electrónico*

Recentemente aprovada no Conselho Europeu de Santa Maria da Feira, a iniciativa comunitária e-europa estabeleceu como um dos seus principais objectivos o incremento do comércio electrónico e o desenvolvimento de infra-estruturas de elevado débito, apostando, nomeadamente, na crescente utilização a nível europeu de serviços e de cartões com *chip* electrónicos, disponibilizando-se para apoiar com capital de risco as pequenas e médias empresas (PME) europeias de elevada tecnologia que desenvolvam a sua actividade em áreas que, no âmbito desta iniciativa comunitária, sejam consideradas prioritárias.

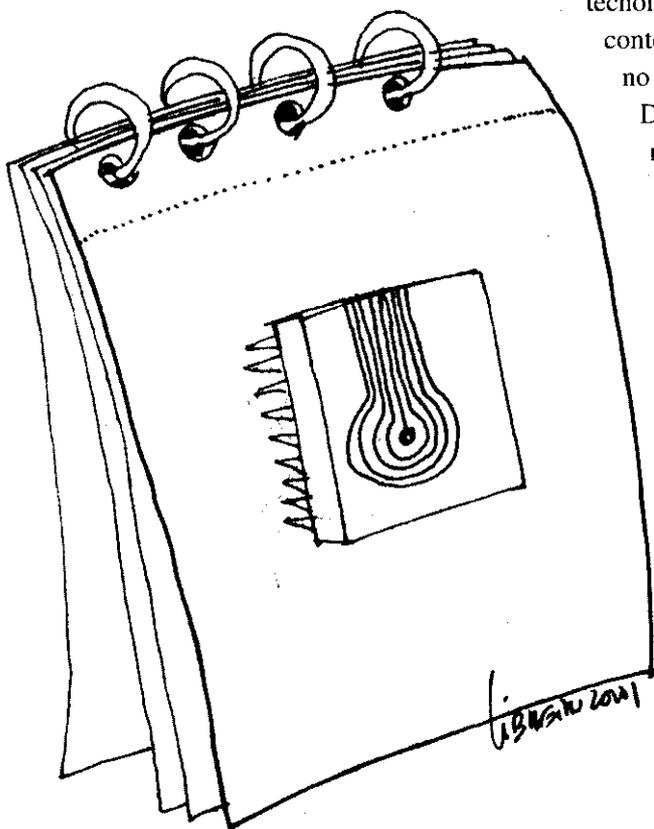
Por outro lado, em Portugal, os montantes disponibilizados pelo Programa Operacional da Economia para o sector do comércio e dos serviços, que no total ascendem a cerca de 150 milhões de contos, irão também apoiar o comércio electrónico.

O comércio no mundo rural, o comércio electrónico

e os projectos inovadores que envolvam tecnologias de ponta passarão a ser contemplados com verbas específicas no valor de 27 milhões de contos.

Deste montante, entre 8 a 10 milhões de contos destinam-se a apoiar o comércio electrónico, enquanto os projectos que envolvam tecnologias avançadas irão receber cerca de 10 milhões de contos.

O Programa Operacional da Economia insere-se no eixo dois do Plano de Desenvolvimento Regional para 2000-2006 e reflecte a intenção do Governo português de conceber uma estratégia única para os diferentes sectores produtivos da economia portuguesa.





NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário; Investigador Associado*





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

# *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)

## Oradores

**Ana Rijo da Silva**

*Directora - Recursos Humanos Magazine*

**José Paulo Rodrigues**

*Director Geral - StepStone*

**Maria da Glória Ribeiro**

*Managing Partner  
Amrcp International (Portugal)*

**Pedro B. Câmara**

*Director Geral - PCA Consultores*

**Estevão de Moura**

*Professor - Universidade Moderna*

**Maria Benedita Monteiro**

*Professora - Instituto Superior de Ciências  
do Trabalho e da Empresa*

**Francisco Torres**

*Deputado - Assembleia da República*

**Andrew Hill**

*Consultor - Dinâmia (Centro de Estudos sobre  
a Mudança Socioeconómica)*

**Francisco Lopes dos Santos**

*Director Geral - Agesfal*

**Paulo Balreira Guerra**

*Partner-Director - ForCEREBNUS*

**Ferreira Cascão**

*Director - Instituto Português de  
Administração de Marketing*

**Timothy J. Galpin**

*Consultor - Watson Wyatt*

**Pedro Portugal**

*Investigador - Banco de Portugal*

**Miguel Rui da Costa**

*Vice-President Corporate Audit - Siemens*

**António José Almeida**

*Professor - Escola Superior de Ciências  
Empresariais do IPS*

**Marco Ramos**

*Psicólogo - IPSSO - Instituto de Prevenção do  
Stress e Saúde Ocupacional*

**José Bancalheiro**

*Director Recursos Humanos  
Altitudes Software*

## Temas em destaque

Vantagens do recrutamento on line

Pesquisa de executivos

Gestão de conflitos

Assédio moral nos locais de trabalho

Sistemas de compensação e gestão estratégica

Animação de equipas de trabalho

Desenvolvimento pessoal de quadros superiores

O lado humano da mudança

Metodologias de investigação na gestão das pessoas

Auditoria de recursos humanos

Perfis de competências dos profissionais da gestão de  
recursos humanos

Legislação laboral e produtividade

Gestão do stress organizacional

# forum

## RECURSOS HUMANOS

*O estado da arte da gestão das pessoas*

19-20 ABRIL 2001

CARLTON PALACE HOTEL

Rua Juiz, 54 1300-314 Lisboa (ao alto de Sto. Amaro)

ORGANIZAÇÃO

**Recursos Humanos Magazine**

a gestão das pessoas em Portugal



INSCRIÇÕES Tel. 21 853 17 39 - Fax 21 851 11 53 - E-mail: rheditora@mail.telepac.pt

PATROCÍNIOS



APOIOS



APP