

D. RIGIR



revista para chefias e quadros

Empreendedorismo

SEPARATA

Criar Uma Empresa



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu



Portugal em Acção

MINISTÉRIO DAS ACTIVIDADES
ECONÓMICAS E DO TRABALHO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Formação Profissional

Aposte na construção do seu futuro!



Informações:

CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
E CENTROS DE EMPREGO

www.iefp.pt

Descubra a outra forma de ler a DIRIGIR



Visite-nos no site:

www.iefp.pt

Destaques

O CD-ROM *TV e Video na Formação* é baseado no livro homónimo da Colecção Aprender, tendo, no entanto, os seus conteúdos sido actualizados e complementados com os últimos desenvolvimentos tecnológicos.

A sua estrutura foi pensada de forma a que o utilizador apreenda os conhecimentos de uma forma fácil e intuitiva, merecendo especial destaque a inclusão de um glossário, contendo um conjunto assinalável de fotografias e animações, que permite conhecer o significado da maioria dos termos nacionais e internacionais mais utilizados nas áreas da televisão e do vídeo.

Sendo especialmente destinado aos formadores, constitui-se, ainda, como auxiliar precioso para todos os utilizadores, sejam eles profissionais ou amadores, de equipamentos de televisão e vídeo.

Para mais informações contacte:

Departamento de Formação Profissional - Mediateca de Formação Profissional, Rua de Xabregas, 52, Piso 0, 1949 - 003 Lisboa,
Telefone: 218 614 100, Fax: 218 614 621

TV e VÍDEO na FORMAÇÃO

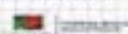


INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL



FICHA TÉCNICA

Coordenação técnica pedagógica	Departamento de Formação Profissional Instituto do Emprego e Formação Profissional Divisão de Recursos de Recursos Humanos
Assessoria técnica	Luís Ribeiro, Encarregado do Departamento de Formação Profissional e Carlos Portugal Ribeiro, Encarregado do Departamento de Recursos Humanos
Concepção e desenvolvimento	Divisão de Recursos de Recursos Humanos IEFP
Elaboração do texto	Luís Ribeiro
Fotografia	Luís Ribeiro
Tratamento digitalização e tratamento de imagem	Luís Ribeiro, Paulo Bastos e SW Comunicação
Produção e edição de vídeo	Carlos Portugal Ribeiro e Luís Ribeiro
Revisão de texto	Apresentação e Carlos Portugal Ribeiro
Diagrama Gráfico	SW Comunicação
Programação	SW Comunicação
Apresentação	Apresentação e Luís Ribeiro

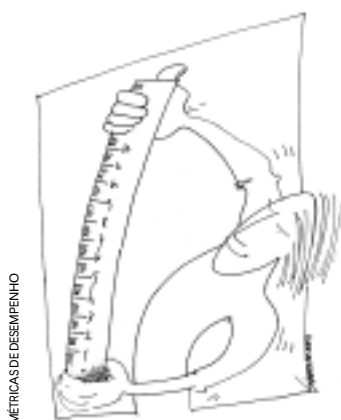


S U M Á R I O

EDITORIAL	2	
DESTAQUE	3	
Empreender, criando valor		
<i>Joaquim Lavadinho</i>		
Tome nota	9	
Iniciativas locais de emprego	10	
<i>Alexandre Oliveira</i>		
HISTÓRIA E CULTURA	16	
Quando todos os caminhos iam dar a Roma		
<i>Albano Pereira</i>		
	21	GESTÃO
		Métricas de desempenho
		<i>Victor Sequeira Roldão; Joaquim Silva Ribeiro</i>
	31	Tome nota
	32	Trabalho temporário
		<i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>
	40	Formação é acção
		<i>Carlos Boticas</i>
	46	Sociedades comerciais
		<i>Diogo Costa Gonçalves</i>
TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO	50	
O espírito empresarial em foco		
<i>J. M. Marques Apolinário</i>		
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	55	
Então somos ou não empreendedores		
<i>Alice Cardoso</i>		
Sabia que...	60	
QUIOSQUE DE NOVIDADES	61	
EUROFLASH	63	
DISSE SOBRE GESTÃO	64	



FOTO: JORGE BARROS



TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO 50
O espírito empresarial em foco
J. M. Marques Apolinário

DESENVOLVIMENTO PESSOAL 55
Então somos ou não empreendedores
Alice Cardoso

Sabia que... 60

QUIOSQUE DE NOVIDADES 61

EUROFLASH 63

DISSE SOBRE GESTÃO 64



ENTÃO SOMOS OU NÃO EMPREENDEDORES

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE

Instituto do Emprego
e Formação Profissional

DIRECTOR

Estêvão André

COORDENADORA

Lídia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma

Francisco Vasconcelos

Elizabete Miranda

Estêvão André

Henrique Mota

João Palmeiro

Lídia Spencer Branco

J. M. Marques Apolinário

J. Vicente Ferreira

APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela

Sónia Gonçalves

REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento

de Formação Profissional

Direcção das Revistas *Dirigir* e *Formar*

Tel.: 21 861 41 00

Ext.: 2652, 2719

Fax: 21 861 46 21

Rua de Xabregas, n.º 52

1949-003 Lisboa

E-mail: dirigir@iefp.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO

Janeiro 2005

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 para

Rua de Xabregas, n.º 52

1949-003 Lisboa

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.

L

A

Uma sociedade que vise o bem-estar necessita de dispor de um tecido económico composto por empresas que se constituam como uma fonte de riqueza e de criação de emprego.

I

As empresas, tendo o seu ciclo de vida, também morrem, tornando-se imprescindível a existência de uma dinâmica empresarial potenciando o surgimento de novas empresas que tenham sucesso e contribuam para o desenvolvimento económico e modernização da economia.

É aqui que entra o empreendedor, que com o seu arrojo, ousadia, capacidades e características pessoais se lança nesse grande desafio que é criar uma empresa.

R

Empreender é uma tarefa exigente, de identificação e análise de ideias de negócio, necessidades do mercado e oportunidades de investimento.

Empreender significa encontrar as soluções adequadas, que conduzam à concretização do projecto idealizado, doseado com a disponibilidade e predisposição para assumir os inerentes riscos.

O

Empreender constitui o tema central da presente edição da *Dirigir* e da sua Separata.

Passando a assumir novas funções no IEFP, despeço-me da *Dirigir* expressando um especial agradecimento aos membros do Conselho Editorial, aos colaboradores, à equipa que corporiza esta publicação que tive o prazer de orientar e aos leitores que são a razão da existência da *Dirigir*.

T

Desejo os maiores êxitos e sucessos à nova direcção e à nossa *Dirigir*, da qual continuarei a ser um fiel leitor.

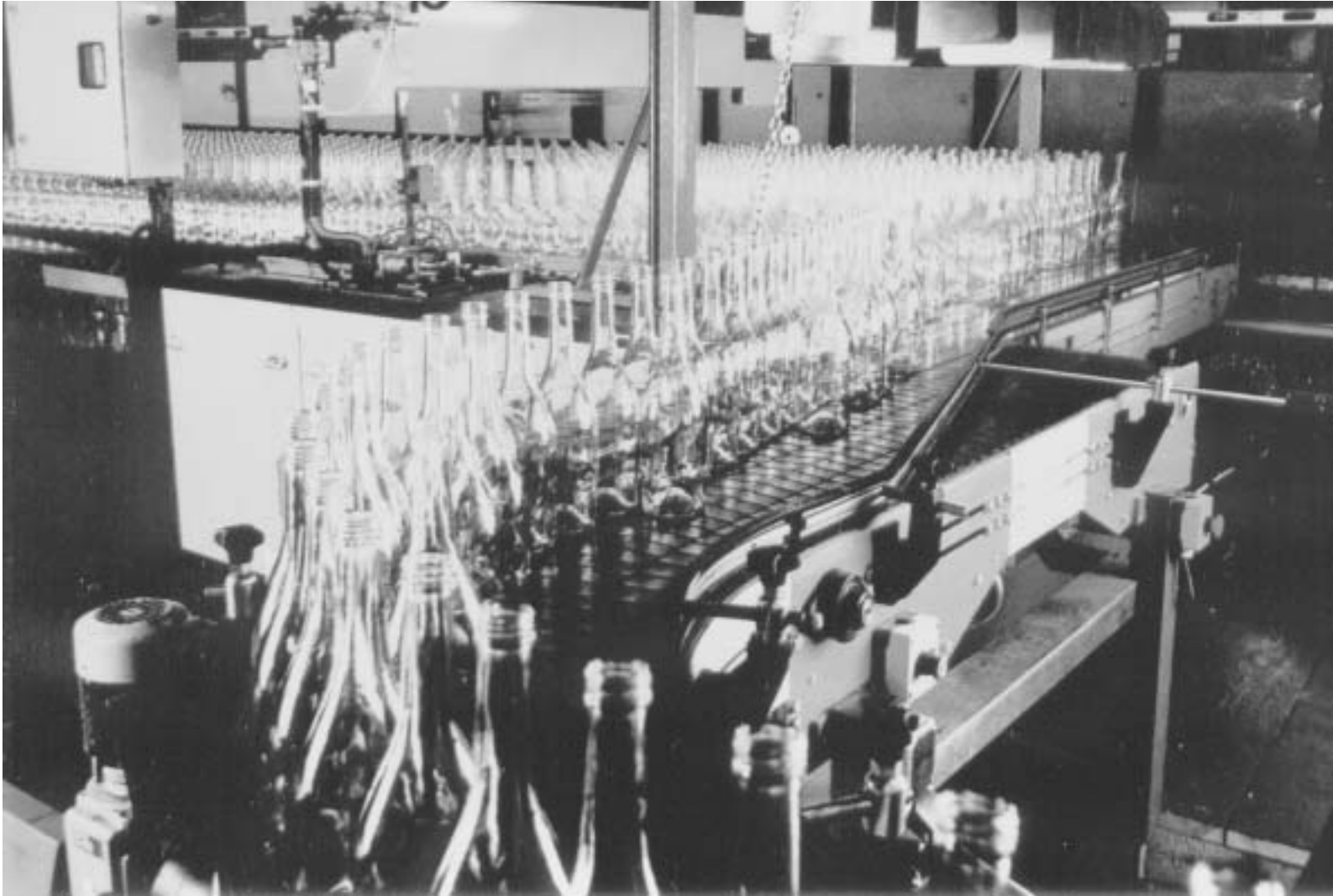
I

D

E



Estêvão André



Empreender, Criando Valor

•

JOAQUIM LAVADINHO

Sócio-Gerente Human Quare, Lda.

Director do Centro de Formação da CHP

○

*Só tem sucesso empresarial quem esteja focado nas necessidades e problemas dos clientes.
Encare as perguntas, dúvidas, reclamações e rejeições dos seus clientes como uma fonte
de informação para o seu negócio.*

Oportunidades

As oportunidades e os lucros estão fora das empresas. Os problemas e as necessidades dos clientes são a matéria-prima que alimenta o negócio.

A diminuição dos grandes investimentos geradores de emprego, o encerramento de empresas, a par de uma cultura de estímulo à iniciativa individual, têm contribuído para o aparecimento de inúmeras micro e pequenas empresas, quer em Portugal, quer noutros países.

Há no entanto diferenças. Em muitos casos, a criação de empresas faz-se a partir de oportunidades de mercado, como é o caso dos Estados Unidos da América, e noutros a partir de necessidades de criar o próprio emprego, sobretudo pela escassez de trabalho por conta de outrem, como é, neste momento, o caso português. Independentemente das causas e das motivações, hoje os pequenos negócios respondem por grande parte da geração de empregos e das inovações. Por isso, deve ser fomentado o empreendedorismo. Ele é seguramente uma fonte de riqueza e de criação de emprego para os países e para as regiões.

O que é um empreendedor?

Empreendedores são pessoas especialistas em perceber e interpretar necessidades e problemas, capazes de idealizar soluções, de transformar sonhos e ideias em realidade, de inovar e correr riscos.

Porquê empreender e com que características?

Os novos hábitos de vida e de consumo geram constantemente novas formas de procura por parte dos consumidores associadas não só a produtos e serviços, mas também a formas de comunicação e relacionamento com clientes, fornecedores e o meio em que a empresa está inserida, seja urbano ou rural. Hoje em dia, a maior parte das vezes o cliente não quer só “coisas”, quer sobretudo beleza e conforto, físico e estético, segurança, prazer, emoção, ética, aspectos que pretende ver integrados ou associados ao objecto ou serviço que compra, se possível ou sobretudo com um bom preço.

Por outro lado, e do ponto de vista do empreendedor, as tecnologias da informação e da comunicação democratizaram o acesso ao conhecimento, fazendo com que a diferença de uma empresa passe em grande parte pelo conjunto de conhecimentos, informação, experiências e competências do empresário e dos seus colaboradores para trabalharem com aspectos imateriais. Mas só capital intelectual não chega. São necessárias outras características pessoais. Desde logo, o gosto por comunicar, por estar em contacto com pessoas, pela apresentação de ideias, por persuadir os outros. Enfim, como alguém já disse: “Fazer negócios, é falar com pessoas.”

Por isso é necessário que o empreendedor se conheça a si próprio, que saiba do que gosta e que tenha consciência dos seus pontos fortes e fracos. Características pessoais como a criatividade, a autoconfiança, a autocritica ou uma boa tolerância à incerteza das situações são atributos a ter em consideração num empreendedor, sem esquecer aspectos como a disciplina e organização do tempo, a capacidade de trabalhar em equipa ou a tomada de decisões.

Cuidados a ter

Confundir uma boa ideia com uma boa oportunidade

Um erro frequente é confundirmos uma ideia original com uma oportunidade de negócio. São aspectos muito distintos. Em primeiro lugar, se temos essa boa ideia, o que temos de comprovar é se existe mercado para ela. Caso contrário, devemos analisar se o produto ou serviço não existe porque não há mercado, ou porque ninguém o tentou antes de nós. Assim, como uma ideia não é um produto ou serviço, também uma ideia não é uma empresa. O êxito de empreender está no mercado e não tanto nas ideias, embora estas sejam naturalmente importantes.



Evitar a dispersão. Apostar na especialização

Um erro muito frequente nas pequenas empresas é tentar abranger um grande número de produtos, serviços ou clientes, na tentativa de ter um posicionamento mais amplo no mercado. Esta estratégia não se revela adequada na maioria dos casos, porque a empresa não dispõe de recursos que lhe permitam dispersar a sua intervenção no mercado. Para uma pequena empresa, as oportunidades estão nos nichos de mercado. É nestes nichos que temos a oportunidade de ser bastante competentes, destacando-nos por isso. Sendo muito bons neste ou naquele produto ou serviço temos a possibilidade de sermos conhecidos por isso, criando as bases de sustentação. Caso contrário, se apostamos em diversidade com estruturas pequenas, corremos o risco de não produzirmos qualquer tipo de diferenciação em relação à concorrência. É a partir dos nichos de mercado que se consegue crescer.

Ser realista nas receitas

Pensar que quando se monta um negócio começamos a ter clientes desde o primeiro dia, a fechar contratos... e a acreditar que o dinheiro vai começar a entrar rapidamente é um erro. Os primeiros tempos são de gastos e não tanto de receitas. Inicialmente há que estar mais preparado para gastar do que para receber. Por isso, devemos evitar elevados custos fixos, que são aqueles que sempre temos de pagar independentemente das receitas que conseguimos obter.

O capital

Este é um dos principais dramas da criação de empresas em Portugal. A maioria das empresas são criadas com pouco capital, o que dificulta a sua consolidação, pois são necessários meios financeiros para o investimento e um fundo de manio que permita assegurar os primeiros tempos sem sobressaltos. Recorde que no início os seus fornecedores dificilmente lhe vão conceder prazos de pagamento alargados.

Subestimar custos

No início tudo são despesas. Mesmo que compremos barato, tudo é caro sobretudo quando o capital é pouco. Assim, é fundamental não esquecer de discriminar todos os custos, fixos e variáveis, de modo a que tudo ou quase tudo possa estar previsto.

Estados de euforia e impaciência

Estas duas situações são inimigas do potencial empresário, em especial quando não se tem experiência. Muitas vezes, particularmente quando se tem uma qualificação, pensamos que dominamos os assuntos todos e em muitas situações deparamo-nos com surpresas. São as relações com fornecedores, a legislação, as especificações técnicas de produtos, a burocracia e por aí fora. É, por isso, recomendável que falemos com amigos, familiares, especialistas que nos possam dar informação sobre os diferentes aspectos que não dominamos.

Definir o alvo

Significa escolher a quem a empresa e todos os que nela trabalham se vai dedicar e “esquecer” o resto. A questão é que quem quer chegar a tudo não atende bem ninguém, daí a necessidade de definir o alvo.



Qual é o meu negócio?

O plano do negócio começa pela definição do que queremos fazer. Esta é de facto uma das fases mais difíceis pois temos que responder e reflectir sobre uma série de questões.

Vejam os:

- Qual é exactamente o tipo de negócio?
- Quem são os clientes e o que ganham em comprar o nosso produto ou serviço?
- Quais são as diferenças em relação à concorrência?
- De que forma o negócio pode interessar os empregados, os fornecedores e os restantes parceiros?

Procure respostas concretas para estas questões. Procure a diferenciação e evite cair em lugares comuns, tipo: “Quero qualidade e bom serviço para os meus clientes.” Hoje isto já não diferencia ninguém no mercado. Faz parte do jogo. É algo que qualquer produto ou serviço tem de ter incorporado.

Portanto, tem que ser mais profundo e centrar-se naquilo que é o seu mercado. Ou seja, nos seus clientes, nos problemas e necessidades deles.

Depois de efectuar a sua reflexão em relação às questões apresentadas anteriormente será igualmente necessário que esteja seguro e saiba responder às seguintes questões:

- Qual é o nicho de mercado em que a sua empresa vai actuar?

- Quais são as soluções que a sua empresa vai apresentar para as necessidades e problemas do seu público-alvo?
- Quais são as suas vantagens competitivas? (um produto único, uma inovação, uma parceria, uma marca...)
- Quais são as competências internas da empresa, em termos de conhecimentos técnicos e relacionamento, de modo a que possam sustentar as vantagens competitivas da empresa?

Como são os meus clientes

Apesar de definirmos o nosso nicho de mercado e o público-alvo para o qual vamos trabalhar, é importante conhecermos os vários tipos de clientes que podem existir dentro do segmento em que actuamos. É preciso saber que nem sempre quem procura um bem ou serviço tem o poder de decidir ou pagar. Precisamos, portanto, de compreender as necessidades e problemas envolvidos em cada etapa, desenvolvendo abordagens diferentes para cada uma. Vejam um exemplo com todos os intervenientes-clientes que interferem num processo de compra:

- a) Cliente que tem a necessidade e dá início ao processo de compra:
Uma criança que pede um gelado.
- b) Quem influencia:
As pessoas que têm influência sobre a decisão de compra. Neste caso, são os pais.



- c) Quem decide:
As pessoas que decidem de forma efectiva comprar ou não. Pode ser a criança ou os pais.
- d) Comprador:
Quem paga a conta. Geralmente os pais.
- e) Consumidor:
É a pessoa ou pessoas que usufruem do produto ou serviço.
Neste caso, a criança é quem come o gelado.

Investir na diferença

O que há alguns anos era considerado diferenciador na comercialização de um produto ou serviço, hoje é considerado um factor comum. Uma obrigação de qualquer empresa perante os seus clientes. Estamos a referir-nos à qualidade e ao atendimento.

A diferença é algo que só o empreendedor conhece e sabe aproveitar. O aspecto físico pode diferenciar o seu produto e neste caso a sua empresa tem de ser especialista em *design* ou até em decoração de pratos se o seu ramo for, por exemplo, a restauração.

Para que a diferença seja a marca, então é necessário que as competências do negócio estejam focadas no marketing e no desenvolvimento do produto.

Os serviços associados aos produtos também são diferenciadores, embora sejam cada vez mais iguais.

A imaginação é decisiva. Aproveite os conhecimentos e as competências técnicas de todos aqueles que trabalham na empresa para oferecer aos seus clientes serviços especiais e inovadores. Não esqueça!

As pessoas são a principal competência.

O preço é também um factor diferenciador, embora exija da parte do empreendedor competências fortes em gestão de custos, nas compras e nos *stocks*. Da mesma forma, a sua política de descontos ou o crédito a clientes podem ser diferenciadores desde que a empresa detenha boas competências de gestão financeira.



As contas

Depois de definido o negócio e o seu posicionamento, importa que comece a estruturar um plano de negócios no qual devem ser incluídos os seguintes aspectos:

a) O investimento inicial

A localização do negócio, o ramo de actividade, têm enorme importância na determinação das necessidades de capital para investimento, assim como de fundo de maneio, ou seja, o dinheiro que é necessário para satisfazer os seus compromissos correntes enquanto empresa.

Comece por efectuar uma discriminação de todo o investimento que necessita, desde máquinas a móveis, telefones e equipamento de segurança, entre outros bens e serviços.

Seguidamente, e para determinar as suas necessidades de fundo de maneio, deverá sobretudo estimar:

— os *stocks* de que necessita e o prazo de pagamento aos seus fornecedores;

Conhecer os clientes

Significa saber exactamente as expectativas dos clientes e aquilo que eles mais valorizam no momento da compra (conveniência, bem-estar, qualidade, *status*, marca, soluções à medida, valores éticos inseridos no produto/serviço, preço, moda, aparência, forma de pagamento...)

Vantagem competitiva

Significa ter uma diferença. Oferecer um benefício cujo valor o comprador percebe e está disposto a pagar. É isto que dá rentabilidade à empresa.

— os pagamentos a efectuar relativamente a custos fixos (rendas, encargos sociais...).

É esta inventariação de necessidades que vai determinar se temos ou não os recursos financeiros necessários para abrir o nosso negócio. No caso de termos meios financeiros próprios para fazer face ao investimento, o nosso problema está resolvido. Caso contrário, temos três opções:

- adiar o investimento até termos os meios financeiros necessários;
- recorrer a sócios ou investidores;
- recorrer a empréstimos.

b) Uma demonstração de resultados previsionais

O objectivo deste documento é conhecer, num determinado período de tempo, os lucros que a empresa a criar é capaz de gerar, para além de se saber também a natureza dos diferentes tipos de custos e possibilitar avaliar a viabilidade económica do projecto. Naturalmente que os dados a disponibilizar para a demonstração de resultados resultam de informação

que será facultada pelo empreendedor em função da natureza da sua actividade e do mercado a que se dirige. Se estes documentos lhe podem dar uma ideia da “viabilidade” do seu projecto, não é menos verdade que a partir destes elementos podem ser elaborados outros indicadores e mapas que permitem refinar a análise e torná-la mais precisa.

Os apoios

O empreendedorismo é ainda um fenómeno recente no país. A abertura do sistema bancário a novos empreendedores é feita ainda de forma muito conservadora. No entanto, deve assinalar-se a existência das Sociedades de Garantia Mútua que são um meio facilitador de acesso ao crédito bancário, sobretudo por via das garantias relativamente aos empréstimos.

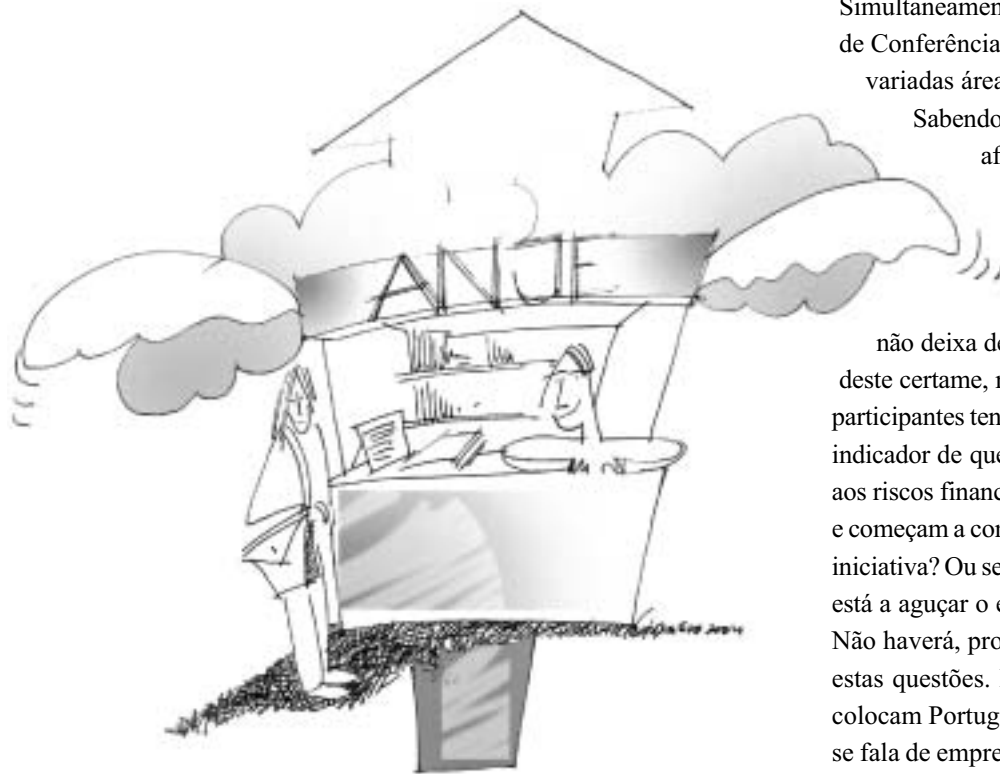
A nível de apoios oficiais, o destaque vai para as Iniciativas Locais de Emprego e para os programas de Criação do Próprio Emprego, ambos de iniciativa do Instituto do Emprego e Formação Profissional. Em relação a infra-estruturas e também da responsabilidade do IEFP, existem os Centros de Apoio à Criação de Empresas que constituem óptimos suportes logísticos (aluguer de salas, serviços de comunicações...) para quem pretende iniciar uma actividade.



FONTES DE INFORMAÇÃO

Sales Índex — Estudo sobre o Poder de Compra — Marktest
 Estudo sobre o consumidor — Marktest
 Portugal, Factos e Números — Marktest

A Feira do Empreendedor



●
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

Jornalista

○

Todos os anos, quando a Primavera desponta, a cidade do Porto acolhe a Feira do Empreendedor. Iniciativa da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), este certame procura, ao longo de três dias, divulgar ideias inovadoras e boas oportunidades de negócio para jovens empreendedores que se queiram tornar empresários. Ao longo de várias “ruas” instaladas no Mercado Ferreira Borges (a Rua das Oportunidades de Negócios dedicada ao *franchising*, a Praça da Alimentação ou a Rua da Criação de Empresas são alguns exemplos) os visitantes, na esmagadora maioria jovens, procuram uma oportunidade ou uma ideia para criarem a sua própria empresa.

Simultaneamente, no Palácio da Bolsa decorre um Ciclo de Conferências proferidas por profissionais das mais variadas áreas do tecido empresarial português.

Sabendo-se que os Portugueses são pouco afoitos a arriscar em negócios próprios (apenas um em cada sete portugueses teve uma experiência de iniciativa empresarial) e que em tempos de crise a iniciativa é vista como um risco,

não deixa de causar espanto que na sexta edição deste certame, realizada ano passado, os visitantes e participantes tenham sido vários milhares. Será um indicador de que os Portugueses estão a perder o medo aos riscos financeiros que o empreendedorismo acarreta e começam a compreender a importância do espírito de iniciativa? Ou será que a dificuldade em arranjar emprego está a aguçar o engenho dos mais jovens?

Não haverá, provavelmente, respostas definitivas a estas questões. Por um lado, os estudos conhecidos colocam Portugal nos últimos lugares na Europa quando se fala de empreendedorismo mas, por outro, vemos aparecer um número significativo de associações apostadas em fomentar a iniciativa empresarial. A verdade, porém, é que respeitando à letra o “espírito de capelinha” em que os Portugueses são férteis, estas associações não parecem ter uma estratégia comum, contribuindo para reforçar a ideia de que o empreendedorismo é uma moda e que há várias organizações interessadas em cavalgar a crista da onda, colocando-se na *pole position* para liderar o processo. No actual panorama laboral português, onde a taxa de desemprego tende a aumentar, parece surgir, como uma inevitabilidade, o sucesso do empreendedorismo. Resta saber em que direcção e se a ANJE, pioneira na difusão deste conceito em Portugal, conseguirá desempenhar o papel de locomotiva na dinamização e concertação do empreendedorismo em Portugal ou se, como já aconteceu noutras ocasiões e noutros sectores, terá que ser o Estado, mais uma vez, a liderar o processo através de uma estrutura criada para o efeito.

Iniciativas Locais de Emprego



Introdução

O IEFP reconhece há muito a importância da conexão entre o processo de criação de empregos e da animação ou revitalização do tecido económico e social a nível local, desenvolvendo diversas medidas de apoio técnico e financeiro à criação do próprio emprego ou empresa, que sob vários formatos e diferentes modalidades perduram há quase duas décadas.

Esta actividade, pioneira em Portugal, foi iniciada em 1980, com o apoio à criação de pequenas unidades empresariais e ao auto-emprego no âmbito do Artesanato (Portaria n.º 1099/80, de 29 de Dezembro), vindo a ser depois consolidada com o lançamento, em

1986, do Programa Iniciativas Locais de Emprego (ILE) — regulamentado, à data, pelo Despacho Normativo n.º 46/86, de 4 de Junho.

O Programa ILE tem sido, desde então, o principal instrumento de incentivo ao empreendedorismo no âmbito da intervenção do IEFP, na vertente do apoio financeiro directo à viabilização de projectos de investimento, coexistindo com um conjunto bastante diversificado de outros auxílios, como sejam os destinados à criação ou promoção da qualidade do emprego ou à formação profissional, que igualmente configuram importantes formas de apoio à actividade empresarial e ao emprego.

Para além da criação directa de postos de trabalho, papel a que tem sido atribuída alguma eficácia às ILE, o apoio a

●
ALEXANDRE OLIVEIRA
Director de Serviços — IEFEP

○



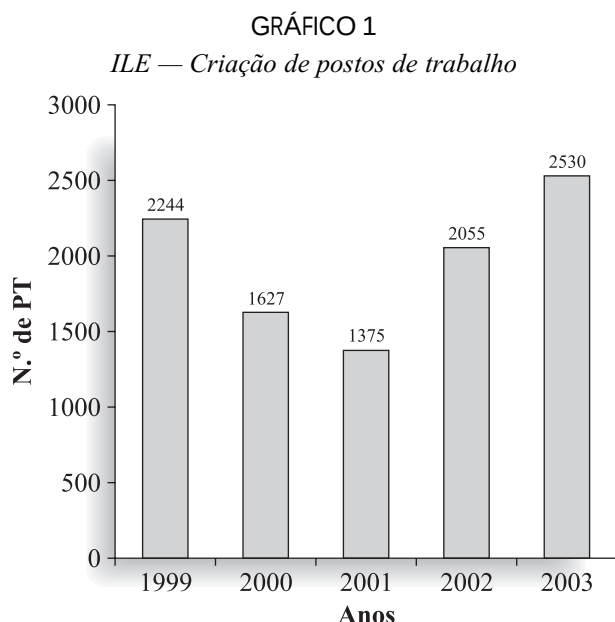
pequenas iniciativas empresariais representa um instrumento essencial de valorização profissional e pessoal de uma faixa dos desempregados inscritos nos Centros de Emprego, precisamente aqueles que apresentam competências e motivação para abraçarem estes projectos, oferecendo, desta forma, um recurso útil e adequado em termos de encaminhamento. Os projectos apoiados possibilitam o emprego aos seus promotores e criam oportunidades de trabalho para outros desempregados, desenvolvendo potencialidades de animação local que poderão ter reflexos noutras actividades colocadas a montante ou a jusante da iniciativa. A satisfação de oportunidades e de nichos de mercado e o suprimento de necessidades à escala local são

condições fundamentais deste tipo de programas, reservando-lhes significativa importância enquanto instrumentos galvanizadores do processo de desenvolvimento local. Assim, os apoios financeiros a prestar, dirigindo-se a projectos com viabilidade económica, devem particularmente focalizar a envolvente local resultante da criação da nova iniciativa e, designadamente, os seus reflexos sobre a concorrência já instalada.

O contributo para a criação de empregos, se bem que em termos absolutos tenha de ser relativizado, tem apresentado igualmente algum significado. Reportando-nos apenas aos últimos cinco anos (1999-2003), e concretamente ao Programa ILE, verifica-se que foram financiados e criados cerca de 10 000 novos

postos de trabalho, em consequência do apoio financeiro ao lançamento de cerca de 4000 novas iniciativas empresariais.

A distribuição dos postos de trabalho criados, por anos, apresenta-se no gráfico seguinte:



O Modelo Actual

Actualmente as iniciativas locais de emprego encontram-se regulamentadas no âmbito do Programa de Estímulo à Oferta de Emprego (PEOE), programa que agrupa um conjunto de apoios a projectos que originem a criação líquida de postos de trabalho (apoios à contratação; iniciativas locais de emprego e projectos de emprego promovidos por beneficiários de prestações de desemprego) ou ao aprofundamento da melhoria da qualidade do emprego (conversão de contratos de trabalho a termo em sem termo).

As suas características fundamentais são as seguintes:

Objectivos



Apoiar a criação de iniciativas empresariais, qualquer que seja a sua forma jurídica, desde que tenham como finalidade a criação de novos postos de trabalho e contribuam para a dinamização das economias locais

através da realização de investimentos de pequena dimensão.

O PEOE encontra-se regulado pela Portaria n.º 196-A/2001, de 10 de Março, com a redacção dada pela Portaria n.º 255/2002, de 12 de Março.

Âmbito de Intervenção



As ILE previstas no PEOE permitem viabilizar o apoio a novos projectos empresariais que criem no máximo 20 postos de trabalho, com investimentos até 150 000 euros.

Prioridades

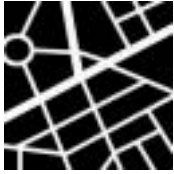


Deverão ser seleccionados os projectos que, desenvolvendo actividades inscritas em sectores de actividade elegíveis (art.º 14.º da Portaria), apresentem viabilidade económica e contribuam da melhor

forma para a política local de emprego e para a dinamização socioeconómica local, tendo em atenção, nomeadamente, aspectos como a complementaridade com o tecido económico já instalado e a satisfação de necessidades locais.

O tipo de despesas de investimento que poderão ser objecto de apoio apresenta algumas restrições, encontrando-se tipificadas as respectivas condições de elegibilidade (art.º 12.º).

Condições Gerais Candidatura



Exige-se que pelo menos metade dos promotores destas iniciativas sejam desempregados ou jovens à procura de primeiro emprego inscritos nos Centros de Emprego (salvo em algumas situações tipificadas

no art.º 15.º da Portaria), ou ainda trabalhadores empregados em risco de desemprego que revelem capacidade e motivação para a criação e desenvolvimento de projectos que assegurem a criação do próprio emprego ou empresa. Para além da viabilidade económica as candidaturas devem demonstrar que os projectos dispõem de um conjunto de requisitos que são exigidos, como sejam cumprir disposições de natureza legal no âmbito da regulamentação de trabalho, cumprir condições ambientais e de higiene e segurança no trabalho, apresentar ou indiciar a possibilidade de poderem ser licenciadas para o exercício da actividade, revelarem dispor de situação regularizada perante o Estado.

Apoios Financeiros



Através das ILE do PEOE, estão disponíveis os seguintes tipos de apoio financeiro:

Apoios à Criação de Postos de Trabalho

Subsídio não reembolsável, igual a 18 vezes a remuneração mínima mensal mais elevada garantida por lei, por cada posto de trabalho criado preenchido, com as seguintes majorações, cumuláveis entre si:

— 20 por cento por cada posto de trabalho preenchido por desempregados de longa duração ou com idade igual ou superior a 45 anos, jovens à procura do primeiro emprego e beneficiários do RSI;

— 25 por cento por cada posto de trabalho preenchido por pessoa com deficiência.

Apoio ao Investimento

Subsídio não reembolsável, até ao limite de 40 por cento do investimento total admissível, não podendo exceder 12 500,00 € por cada posto de trabalho criado e preenchido por desempregados ou jovens à procura do primeiro emprego.

Prémio de Igualdade de Oportunidades (entre sexos e para pessoas com deficiência) — igual a 10 por cento do valor total do apoio concedido (excluídas as majorações), sempre que os projectos de emprego originem a criação de, no mínimo, 5 postos de trabalho e os mesmos não sejam preenchidos, em mais de 60 por cento, por pessoas do mesmo sexo, ou que pelo menos 40 por cento deles sejam preenchidos por pessoas com deficiência.

Apoio Técnicos



Os projectos seleccionados poderão recorrer a apoios técnicos destinados à formação técnica em gestão para os promotores, recrutamento e selecção de trabalhadores ou apoios de consultoria.

Responsabilidades



Para além de um conjunto de obrigações que serão expressamente contempladas no contrato de concessão de incentivos, os projectos objecto de apoio deverão assegurar a manutenção dos postos de trabalho criados por um período mínimo de 4 anos.

ILE no âmbito do Apoio ao Desenvolvimento do Artesanato e do Património Cultural, Natural e Urbanístico

O Programa de Emprego e Protecção Social (PEPS), criado pelo Decreto-Lei n.º 168/2003, de 29 de Julho, e regulamentado pela Portaria n.º 1252/2003, de 31 de Outubro, veio estabelecer um conjunto de medidas, de natureza temporária, destinadas a combater o aumento do desemprego associado à actual conjuntura económica de desaceleração da actividade económica, promovendo, designadamente: o reforço dos incentivos à criação de postos de trabalho; o reforço dos mecanismos de incentivo à formação profissional; o aumento da empregabilidade, privilegiando o apoio a empresas que contratem e formem desempregados e o apoio à adaptabilidade das empresas e dos trabalhadores.

Uma das medidas previstas no PEPS contempla incentivos ao lançamento de Iniciativas Locais de Emprego no âmbito do Apoio ao Desenvolvimento do Artesanato e do Património Cultural, Natural e Urbanístico.

Estas ILE são viabilizadas, igualmente, através dos apoios previstos no âmbito do Programa de Estímulo à Oferta de Emprego, apresentando, no entanto, as seguintes particularidades:

- Elegem-se como promotores os ex-formandos de acções de formação inicial no âmbito do Apoio ao Desenvolvimento do Artesanato e do Património Cultural, Natural e Urbanístico.
- As actividades a desenvolver inscrevem-se nestes sectores de actividade.

ILE no âmbito dos Serviços de Apoio à Família

Procurando dar maior visibilidade a Iniciativas Locais de Emprego que desenvolvam actividades no âmbito de prestações sociais de apoio à família, foi publicada a Portaria n.º 1191/2003, de 10 de Outubro, regulamentando um regime especial de incentivos a este tipo de projectos.

As ILE de Apoio à Família apresentam um formato muito idêntico às ILE do PEOE, destacando-se no entanto as seguintes principais diferenças:

- Possibilidade de desenvolvimento de formação, no domínio da actividade do projecto, previamente à apresentação da candidatura.
- As actividades restringem-se, unicamente, às áreas de:
 - Apoio a pessoas idosas, incluindo apoio domiciliário, acompanhamento e actividades de lazer.
 - Apoio a pessoas com deficiência e às respectivas famílias, incluindo apoio domiciliário, acompanhamento e actividades de lazer.
 - Guarda e apoio de crianças, incluindo *baby-sitting* e assistência a crianças e jovens com dificuldades escolares.
 - Apoio pedagógico a crianças, jovens e adultos, ao domicílio ou em salas de estudo.
 - Apoio a actividades domésticas, incluindo confecção e/ou entrega de refeições, lavandaria e engomadoria, trabalhos de modista ou arranjos de roupa.
 - Outras actividades a definir por despacho do Ministerial.
- As entidades a constituir não podem ter mais de 10 trabalhadores.
- Admitem-se projectos de investimento até ao montante de 200 000 euros, com apoio ao investimento até 40 por cento, não podendo este exceder 15 000 euros por posto de trabalho criado.

*PRODESCOOP — Programa de Desenvolvimento Cooperativo — Novas Cooperativas**Objectivos*

O PRODESCOOP foi regulamentado pela Portaria n.º 1160/2000, de 7 de Dezembro, e contempla um conjunto variado de apoios ao cooperativismo como os apoios à criação de postos de trabalho, ao investimento, à formação profissional no sector, à consultoria, a estudos de desenvolvimento estratégico e à representação internacional.

Uma das áreas mais importantes respeita ao apoio à criação e desenvolvimento de novas cooperativas, através de apoios à criação de postos de trabalho e ao investimento.

Âmbito de Intervenção

Novas cooperativas que criem, no máximo, até 20 postos de trabalho, realizando investimentos que poderão ser apoiados até ao limite de 100 000 euros.

Condições Gerais de Candidatura

Apresentar viabilidade económica e demonstrar a existência de condições para licenciamento da actividade. Não estarem ainda criadas ou estarem constituídas e registadas há menos de 6 meses, à data da candidatura.

Apoios Financeiros

• **Subsídio não reembolsável**, no âmbito do apoio à criação de postos de trabalho, no valor de:

- 18 vezes a remuneração mínima mensal mais elevada garantida por lei, por cada posto de trabalho criado e preenchido, com as seguintes majorações:
 - 25 por cento para pessoas deficientes;
 - 20 por cento para desempregados de longa duração;
 - 10 por cento para trabalhadores com nível de qualificação III;
 - 20 por cento para trabalhadores com nível de qualificação IV ou V.

Empréstimo sem juros, até 100 000 euros, para apoio ao investimento indispensável ao lançamento da nova cooperativa.

Responsabilidades

Manutenção dos postos de trabalho pelo período mínimo de 4 anos.

Reembolso do empréstimo sem juros em 5 anos, incluindo 2 anos de carência.

Outras condições expressamente previstas no contrato de concessão de incentivos.

Ninhos de Empresas

O IEFP dispõe de programas de apoio à incubação de novas empresas, através da oferta de espaços modulados e devidamente infra-estruturados que permitem a instalação, consolidação e desenvolvimento de novos projectos.

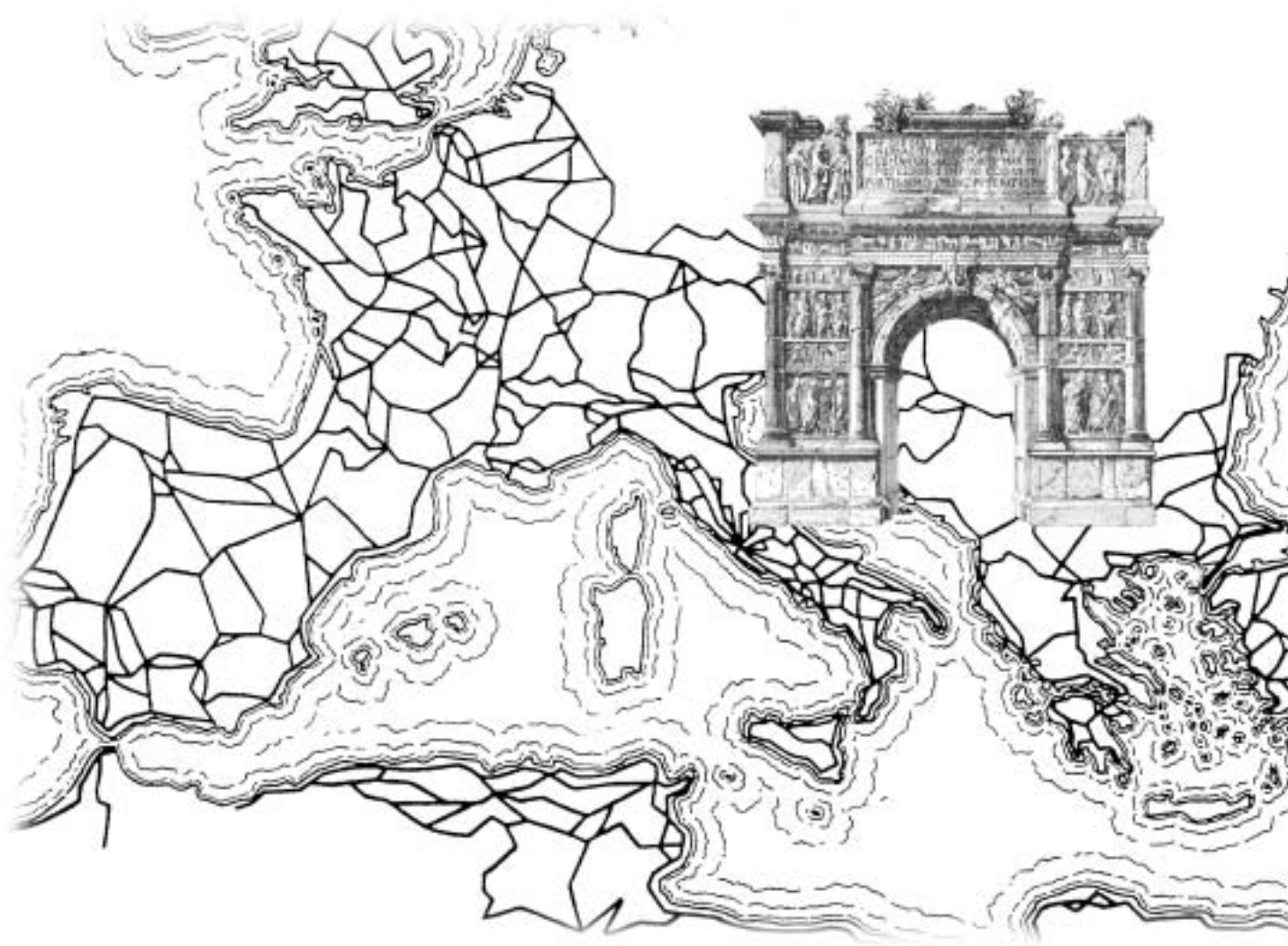
Estes programas desenvolvem-se nos Ninhos de Empresas, espaços geridos pelos CACE — Centros de Apoio à Criação de Empresas (unidades orgânicas do IEFP), em parceria com autarquias, associações e outros parceiros locais interessados no apoio ao empreendedorismo e à criação de emprego.

Os projectos seleccionados para a incubação dispõem de acesso gratuito a um módulo no Ninho com condições para viabilizar a actividade proposta, podendo manter-se ali por um período até 3 anos — período que se espera seja suficiente para a sua consolidação.

Neste momento o IEFP dispõe de Ninhos a funcionar em: Mirandela, Santo Tirso, Porto, Castelo de Paiva, Seia, Setúbal, Portalegre, Monforte, Faro e, brevemente, em Beja.

Quando Todos os Caminhos Iam Dar a Roma

Um exemplo de empreendedorismo na Antiguidade



O planeamento, projecto e construção da rede de estradas do Império Romano pode considerar-se, para a época, um brilhante exemplo de empreendedorismo.

Pela primeira vez foi desenvolvido o conceito de uma rede global de vias/estradas como algo de permanente e integrado numa perspectiva estratégica global.

●
ALBANO PEREIRA
Engenheiro civil



Uma rede unificada de boas estradas, com um desenvolvimento de 80 000 quilómetros, cruzando montanhas e planícies, estendia-se por todo o império a partir do seu centro — Roma. Desde o Eufrates até Olissipo ou da Galaecia até Messina, esta extensa malha é um empreendimento importante mesmo nos dias de hoje. Proeza ainda mais significativa se tivermos em conta que foi executada com técnicas correspondentes à segunda Idade do Ferro, sem máquinas, electricidade ou computadores. A opção por uma rede rodoviária terrestre, que correspondia a uma rotura com a opção marítima de interligação, adoptada em anteriores impérios/civilizações, ligava-se a uma nova estratégia de poder imperial que aliava o poder militar a um programa de gradual aglutinação das várias culturas regionais dos territórios ocupados. Esta extensa rede de boas e sólidas vias, concebidas pelo poder imperial e executadas com o suor de soldados, prisioneiros, escravos e contratados, era essencial para manter a unidade do império. Garantia-

-se dessa forma a circulação de pessoas, mercadorias, exércitos e a propagação de notícias com maior rapidez, com as consequentes vantagens económicas e políticas.

Se considerarmos a rede secundária de estradas, o conjunto da rede atingia os 150 000 quilómetros, cerca de quatro vezes a volta ao Mundo. Este empreendimento colossal para a época era considerado por Plínio, *o Velho*, “coisa muito melhor que a *otiosa e stulta ostentatio pyramidum*, glória do Império Egípcio”.

A rede de estradas era aberta, dispondo de um sistema de mudas pago que permitia viagens muito rápidas para a época. Segundo Plutarco, César, sabendo de uma revolta helvética, deslocou-se com uma guarda a cavalo, de Roma até à região de Genebra, em apenas 8 dias, fazendo 120 quilómetros por jornada. Refira-se que uma jornada média, a pé, das tropas atingia 30 quilómetros.



O planeamento e a construção das estradas

A fase de concepção e planeamento da rede de estradas, feito em Roma, onde “todos os caminhos nasciam”, envolvia políticos, militares, arquitectos e construtores. Frequentemente eram “baptizadas” com o nome do político que intervinha mais activamente na decisão, preparação e financiamento da sua construção. Assim as vias intitulavam-se: Appia, Aurelia, Valeria, Flavia, etc.

Era também habitual a colocação nas estradas de marcos de pedra, denominados miliários, que davam a informação da distância a um ponto de referência localizado em Roma — *milliarius aureus*. Distavam entre si mil passos (aproximadamente 1480 metros). De pedra, com a forma de coluna, chegavam a 3 metros de altura.

A boa e sólida execução das estradas e obras acessórias, como pontes e túneis, é ainda hoje reconhecida nos troços que chegaram em boas condições aos nossos dias. O seu traçado seguia preferencialmente o caminho mais curto, em linha recta, evitando pântanos, vales apertados ou outros acidentes topográficos, o que obrigava à passagem por portelas, seguindo as linhas de cumeada. O tipo de via dependia da sua importância, existindo, tal como hoje, diversas categorias com soluções que iam desde as estradas com piso de terra/cimento até às revestidas com lajes. A sua largura variava normalmente entre 3 a 6 metros, chegando em casos excepcionais a 12 metros — via Appia perto de Roma.

O piso tinha uma ligeira curvatura para as bermas, de forma que as águas escorressem para as valetas, assentando numa robusta fundação constituída por várias camadas:

- 1 — *statumen* — pedra grossa sobre o terreno regularizado;
- 2 — *rudus* — camada de pedra mais fina;
- 3 — *nucleus* — camada de cimento/areia;
- 4 — *dorsum* — revestimento final em lajes, normalmente basáltica.

As pontes romanas

Na implementação da rede de estradas romana surgia muitas vezes a necessidade de se vencerem cursos de água, o que só era possível com a construção de pontes. Sob a orientação de arquitectos etruscos, mestres na arte de construção com pedra aparelhada, foram projectadas e executadas magníficas pontes em Itália e por todo o império, muitas das quais chegaram aos nossos dias em boas condições de utilização. Para o sucesso dessas realizações muito contribuiu a elevada qualidade técnica dos projectos e construção. As pontes obedeciam a projectos tipo, com pormenores construtivos padronizados que eram adaptados às condições do local, do vão a vencer e da altura. Em Portugal foram construídas dezenas de pontes romanas e algumas delas, continuando a resistir ao tempo, desempenham o seu papel de ligação entre as terras e as suas gentes.



Esta fundação era flanqueada por valetas cuidadosamente construídas para drenagem das águas, um dos principais factores de degradação das estradas. Por vezes existiam passeios. É significativo que esta concepção de pavimentos se mantenha ainda nos nossos dias.

Como infra-estruturas de apoio refira-se a instalação de estações de mudas — *mutatio* — com alojamentos e víveres para os correios — *cursores* — e mais espaçadamente edifícios oficiais — *mansio* — com hospedaria, cantina e outros serviços.

Toda a extensa rede viária, infra-estruturas e serviços de apoio, obrigavam para a sua manutenção e funcionamento à existência de um corpo de milhares de funcionários dirigidos a partir de Roma.

Os municípios atravessados pela rede de estradas suportavam, contra vontade, os custos da sua manutenção e funcionamento até que o imperador Adriano os passou a imputar ao erário imperial.



Ponte de Vila Formosa

A ponte de Vila Formosa sobre a ribeira de Seda, perto de Alter do Chão, é uma das mais importantes pontes romanas em território português que chegou aos nossos dias em perfeitas condições.

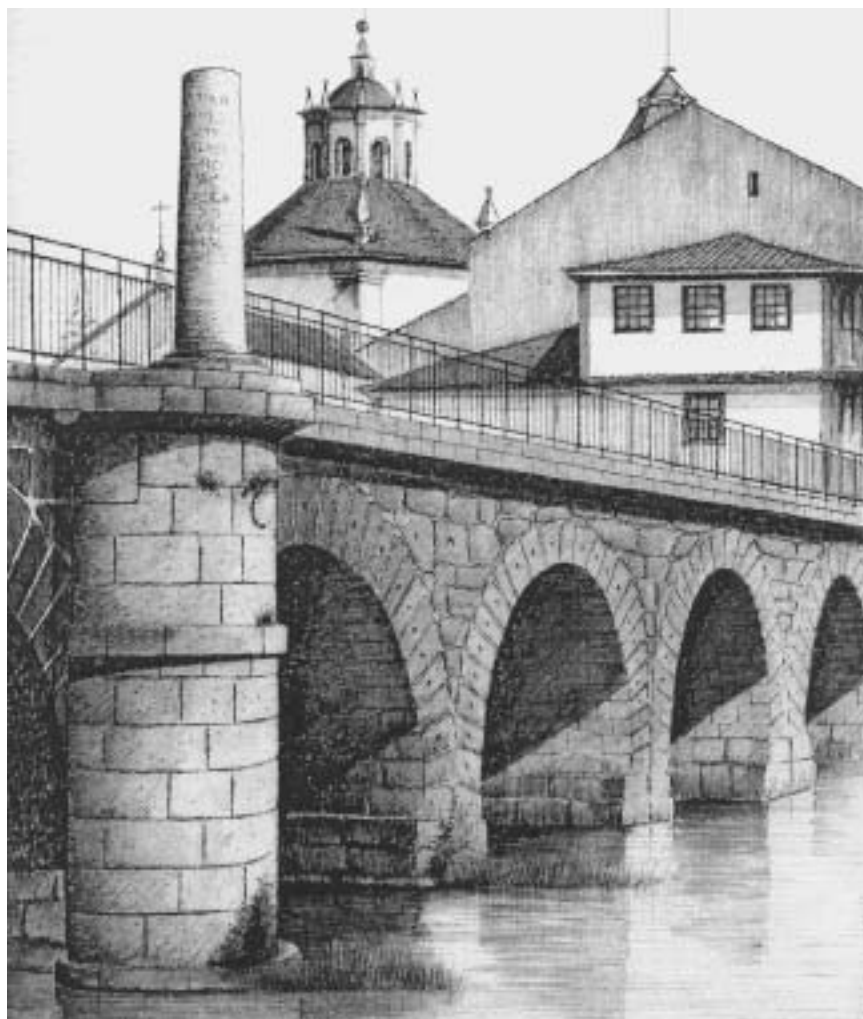
Localiza-se na antiga estrada romana Lisboa (*Olisipo*) — Mérida (*Emerita Augusta*).

É considerada Monumento Nacional desde 1910.

Construída em alvenaria de granito, tem o comprimento total de 117 metros e seis arcos de volta perfeita. Ainda em serviço, por ela passa o trânsito da EN 369.



Ponte de Trajano — Chaves



A ponte de Trajano sobre o rio Tâmega, em Chaves (*Aquae Flaviae*), é das mais interessantes do Norte de Portugal.

Construída no tempo de Trajano (século I) foi dedicada ao imperador Flávio Vespasiano que anteriormente tinha criado o município e mandado edificar a cidade. Esse facto é testemunhado nas inscrições de duas colunas graníticas localizadas no meio da ponte. Com os seus doze arcos em boa alvenaria de granito ainda é hoje utilizada como acesso à cidade.

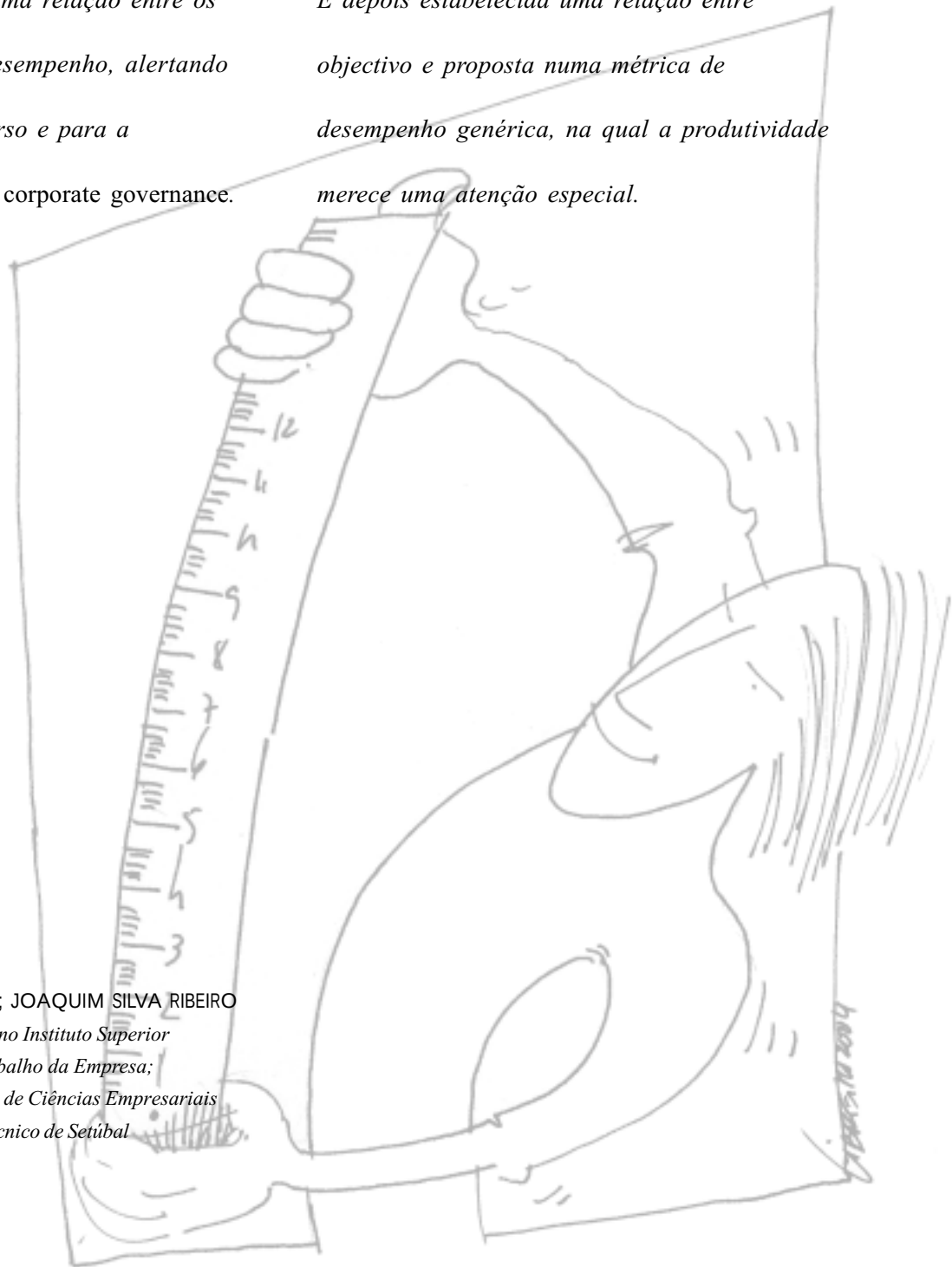
Métricas de Desempenho

Pretende-se estabelecer uma relação entre os agentes envolvidos no desempenho, alertando para as mudanças em curso e para a importância crescente do corporate governance.

É depois estabelecida uma relação entre objectivo e proposta numa métrica de desempenho genérica, na qual a produtividade merece uma atenção especial.

•
VICTOR SEQUEIRA ROLDÃO; JOAQUIM SILVA RIBEIRO
Professor Catedrático no Instituto Superior
de Ciências e do Trabalho da Empresa;
Professor Adjunto na Escola de Ciências Empresariais
do Instituto Politécnico de Setúbal

○



1. Agentes Envolvidos

Num mundo **globalizado** em que as empresas tendem a competir numa perspectiva mundial de cadeia de valor com necessidades de adaptação rápida e a organizar-se **em rede** por combinações temporárias com grande exigência de flexibilidade, em que as **tecnologias de informação** alteraram completamente o funcionamento interno da empresa e o *interface* desta com o exterior, as empresas necessitam de alterar comportamentos e as métricas de desempenho acompanham essa alteração. A avaliação de desempenho de uma empresa pretende medir o grau de concretização dos objectivos, os quais em cada momento são condicionados pelas restrições que o contexto impõe. Assim, os objectivos podem explicitar-se através de uma função multiobjectivo condicionada por equações de restrição. Nestas circunstâncias, avaliar o desempenho consiste em avaliar o comportamento da função multiobjectivo no espaço de soluções possíveis. Esta avaliação deverá realizar-se através de uma sequência de observações, de forma a perspectivar uma tendência.

Existindo vários actores envolvidos (accionistas, empregados, clientes, fornecedores, etc.), vários são os objectivos que podem traçar-se. Em função deles são possíveis centenas de rácios de avaliação.

Consideramos como principais agentes envolvidos no processo de desempenho os explicitados na Figura 1. Aprofunde-se um pouco o papel de cada um dos agentes identificados na sua ligação ao desempenho, pois são estes agentes que poderão ser actuados na melhoria do desempenho.

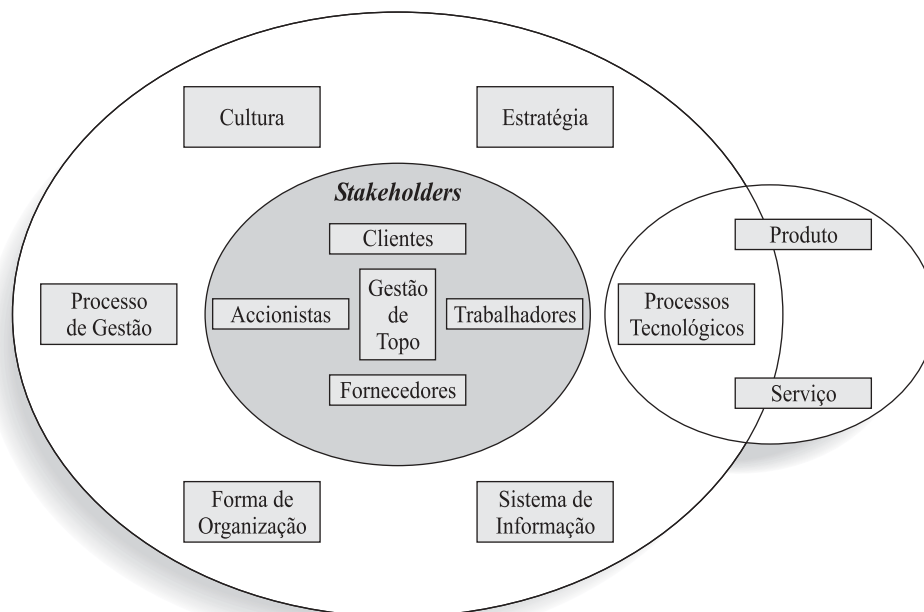
Stakeholders

Clientes: No momento actual em que a oferta excede a procura em quase todos os segmentos de mercado, o aspecto mais decisivo de um negócio é a satisfação do cliente. Clientes satisfeitos originam mais negócios, promovem a imagem e originam mais lucros. Parece assim importante identificar as necessidades e eventuais reclamações dos clientes, que determinam explícita e implicitamente a concepção do produto-serviço, sede principal de impacte no desempenho da empresa.

Accionistas: Determinam em grande parte os objectivos e a direcção que a empresa toma. No mundo actual, a estrutura da posse do capital tende a alterar-se no sentido de uma maior pulverização e do tipo de detentor. Em função da dimensão da empresa são possíveis vários tipos de relação entre a gestão de topo e o accionista.

Gestão de topo: A gestão de topo influencia com a sua visão toda a estratégia e, com o seu empenhamento, toda a cultura de empresa. Está envolvida com quase todos os actores,

FIGURA 1
Principais agentes envolvidos no processo de desempenho



nomeadamente clientes, fornecedores e empregados. Na medida em que influencia um elevado número de variáveis, o seu impacto no desempenho é da maior importância.

Fornecedores: Os fornecedores podem influenciar o desempenho por via da qualidade e variedade dos produtos que vão ser incorporados, através da sua integração no processo como subcontratados ou através da rapidez com que são capazes de satisfazer as encomendas.

Trabalhadores: Influenciam determinantemente a cultura da empresa, de que decorre a atitude no trabalho. Esta tem influência marcante no produto e consequentemente no desempenho em termos de qualidade, produtividade, etc. Pode estruturar-se nomeadamente a partir da motivação das pessoas, de um clima aberto, de uma filosofia de enriquecimento de tarefas e de uma boa qualificação dos indivíduos.

Os *stakeholders* podem ter uma participação mais intensa na governância da empresa quando se estabelece uma lógica de *corporate governance*. Na essência da *corporate governance* está a tensão entre a consecução dos objectivos da organização e a concretização dos objectivos pessoais dos seus membros e de outros *stakeholders*. Um relacionamento multilateral exige um processo árduo para atingir um equilíbrio razoável. A lógica de *corporate governance* assegura que os *stakeholders* com interesse na empresa são tomados em conta na elaboração das decisões. No entanto, frequentemente a liderança do processo de governância é conduzido pela administração ou gerência em que os accionistas ou sócios delegaram, intervindo estes apenas no caso de dificuldades emergentes. Os restantes *stakeholders* (trabalhadores, clientes, fornecedores...) normalmente intervêm pouco no processo de governância. Nesta perspectiva acontece frequentemente que, numa lógica de poder, os objectivos são estabelecidos mais no curto prazo do que no longo prazo, em que os administradores vêem o *corporate governance* com suporte nos *stakeholders* como um obstáculo.

Agentes Organizativos e de Processo

Cultura e valores: Cultura é o conjunto de valores e atitudes que distinguem os membros de um grupo. Estrutura-se e evolui continuamente como resultado de um processo de inovação, experimentação e selecção de

maneiras a fazer. Numa empresa, no geral, não há cultura única, mas sim culturas. São os valores assumidos como comuns que orientam as pessoas a centrarem as suas energias na consecução de propósitos comuns, motivando-as com empenhamento e eficiência.

A cultura de empresa é particularmente relevante na estruturação do desempenho, especialmente pela incidência que tem na atitude de trabalho. Culturas burocratizadas com demasiadas normas dificultam a flexibilidade e a produtividade.

Estratégia: A definição da estratégia influencia decisivamente o desempenho da empresa, na medida em que determina o traçado de objectivos, a adequação de recursos e a política de alianças. É através da estratégia que se percebe o posicionamento que a empresa tem, se definem os vectores de mudança, a configuração organizacional, a relação com clientes e as políticas de comercialização, aspectos estes que têm grande impacto

no desempenho e que não influenciam directa ou indirectamente a concepção e gestão do processo.

Processos de gestão: Os processos de gestão envolvem normalmente um conjunto de actividades que, tomadas em conjunto, produzem um resultado com valor para o cliente. É o caso do planeamento e programação que, além de ter consequências no desempenho, pode conter em si mesmo formas de avaliação de desempenho. Nos últimos anos têm surgido inúmeras técnicas e

processos de gestão com grande incidência no desempenho da empresa. É nomeadamente o caso do *benchmarking*, TQM, reengenharia, JIT. Estes processos de melhoria contínua envolvem a identificação das necessidades dos clientes, fixar objectivos atingíveis, desenvolver medidas de produtividade e tornar-se competitivo.

Forma de organização: O sistema de organização é um constituinte da maior importância do sistema de gestão, suportando os procedimentos que na prática asseguram a relação entre especialização de funções. Existem, segundo D. J. Pugh, cinco qualidades descritivas que caracterizam os sistemas de organização: especialização, configuração, normalização, formalização e flexibilização. Sendo decorrente da gestão de topo, da cultura e da estratégia de empresa, está intimamente ligada ao sistema de informação e influencia a atitude do trabalho. A forma de organização, nomeadamente o *design* organizacional, a relação entre tarefas e a formação



influenciam o desempenho. Organizações com baixos custos, sujeitas a baixa pressão do tempo e sustentadas em empregados com boa formação tendem a ter elevados desempenhos.

Sistema de informação: O sistema de informação pode permitir reduzir o tempo de ciclo de produção por reduzir os tempos de espera na entrada do sistema, tempos de preparação, operação e movimentação no fabrico e tempos de entrega. Este agente influencia de uma forma directa ou indirecta o custo, a qualidade, a flexibilidade e a inovação. Bons sistemas informáticos podem permitir melhorar o sistema de informação, nomeadamente através da captação de dados em tempo real e automatização flexível do processo apoiado em ligações em rede e base de dados.

Processo tecnológico: A Revolução Industrial trouxe o avanço da mecanização e, com introdução de sistemas de fabrico, a fábrica foi-se tornando um sistema produtivo especializado com uma gama restrita de produtos obtida segundo processos específicos. Enquanto na primeira fase o processo se caracterizava por dispor de um equipamento menos especializado, muito mais flexível e de baixa produtividade, na segunda fase caracteriza-se por dispor de um equipamento especializado e de alta produtividade, que não permite a diferenciação de produtos. Esta evolução tem vindo a basear-se, no passado recente, numa competição em custo. Actualmente tende a prestar-se uma grande atenção a outros factores já descritos (qualidade, inovação, flexibilidade), que influenciam directamente a concepção do processo e o desempenho da empresa.



através de um bom planeamento. Taylor reduziu o tempo e o esforço necessário para concretizar cada tarefa, o que maximizou o número de unidades produzidas por unidade de tempo e minimizou os custos fixos unitários por cada peça produzida. No entanto, hoje algumas das máximas antes utilizadas, como minimizar os tempos de preparação ou maximizar a produção, já não são válidas. Pode acontecer que a rapidez de entrega ou a qualidade sejam mais importantes do que o custo unitário, o que pode conduzir a que as decisões mais económicas já não sejam grandes séries de produção ou mudanças de ferramentas pouco frequentes, mesmo que essas decisões minimizem os custos de fabrico da empresa. Por outro lado, há mais agentes intervenientes no desempenho da empresa numa lógica de *corporate governance*.

Num mundo global a funcionar em rede, os indicadores a adoptar devem ser encarados numa perspectiva mais integrada e não na óptica de um sistema fechado, aceitando que a variabilidade é um dado contextual inevitável, o que exige novos procedimentos, nomeadamente de flexibilidade.

Ou seja, a **noção de eficiência** precisa de ser reequacionada e recombina. Neste sentido têm surgido algumas métricas de avaliação de desempenho que ajudam a reestruturar o negócio e clarificam os objectivos desde o nível mais elevado até níveis mais baixos, o que ajuda o processo de gestão estratégica e os

sistemas de controlo:

- O EVA (*Economic Value Added*) coloca a ênfase no valor de longo prazo do accionista, mas deixa em aberto a forma como o valor é distribuído pelos diferentes *stakeholders*.
- Particularmente relevante é a metodologia de *Balanced Scorecard* criada por Robert Kaplan (2001), que cria uma métrica de desempenho e ao mesmo tempo permite a partir dela alinhar as actividades de negócio e criar uma visão partilhada comum a toda a organização. Embora os objectivos e as medidas sejam criadas a partir da visão e da estratégia de empresa, uma vez criadas é a partir delas que se faz o alinhamento no plano operacional. Segundo esta metodologia, a partir dos objectivos estratégicos são construídos mapas estratégicos com a seguinte sequência de causa-efeito:

— Perspectiva Financeira (em caso de sucesso como são compensados os accionistas).

2. Objectivos e Medida

No passado a empresa era um sistema mais **fechado** e portanto menos sujeito à influência das forças externas. A concepção era mais constante de forma a assegurar um ciclo de vida mais longo e a maximizar a utilização de equipamentos. Actualmente, com o aumento da competição e com a **globalização** dos mercados, existe necessidade de uma resposta rápida e integração na **cadeia de fornecimento** (*supply-chain*), o que requer **flexibilidade**. No passado o objectivo era manter a empresa ocupada

- Perspectiva do Cliente (em caso de sucesso como são compensados os clientes).
- Perspectiva Interna (para satisfação dos clientes em que processos devo ser excelente).
- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (para atingir a visão e as estratégias como deve a organização aprender e melhorar).

2.1. Um Modelo e Uma Métrica

Uma organização tem finalidades. As suas estruturas e as suas actividades estão orientadas para responder a essas finalidades. A partir das finalidades podem ser definidos objectivos mais precisos, que conduzem a soluções cujos resultados podem ser medidos. Este conjunto de finalidades e objectivos constitui o **sistema de finalização**. A um **sistema de finalização** deve corresponder um sistema de organização que constitui a infra-estrutura do sistema de gestão. O **sistema de organização** é constituído por órgãos logísticos, órgãos administrativos, procedimentos, regras e estruturas que, na prática, asseguram as funções e a sua coordenação. Aos dois sistemas anteriores sucede um **sistema de animação** que tende a harmonizar as interpretações divergentes entre pessoas e grupos e a realizar a integração dos indivíduos de acordo com as finalidades

da organização, de forma a motivar os indivíduos e a melhorar a eficácia organizacional.

O modelo que se propõe define oito indicadores gerais de desempenho ao nível do **sistema de finalização**. Em função desses indicadores é de seguida trabalhada a operacionalização do sistema, ou seja, define-se a forma de actuação através da conversão em objectivos operacionais em termos de organização e de animação e respectivas medidas por particularização dos indicadores. Por outro lado, mantém-se uma correspondência estreita entre estes indicadores e os agentes (anteriormente especificados) que são os responsáveis reais pela sua eventual melhoria.

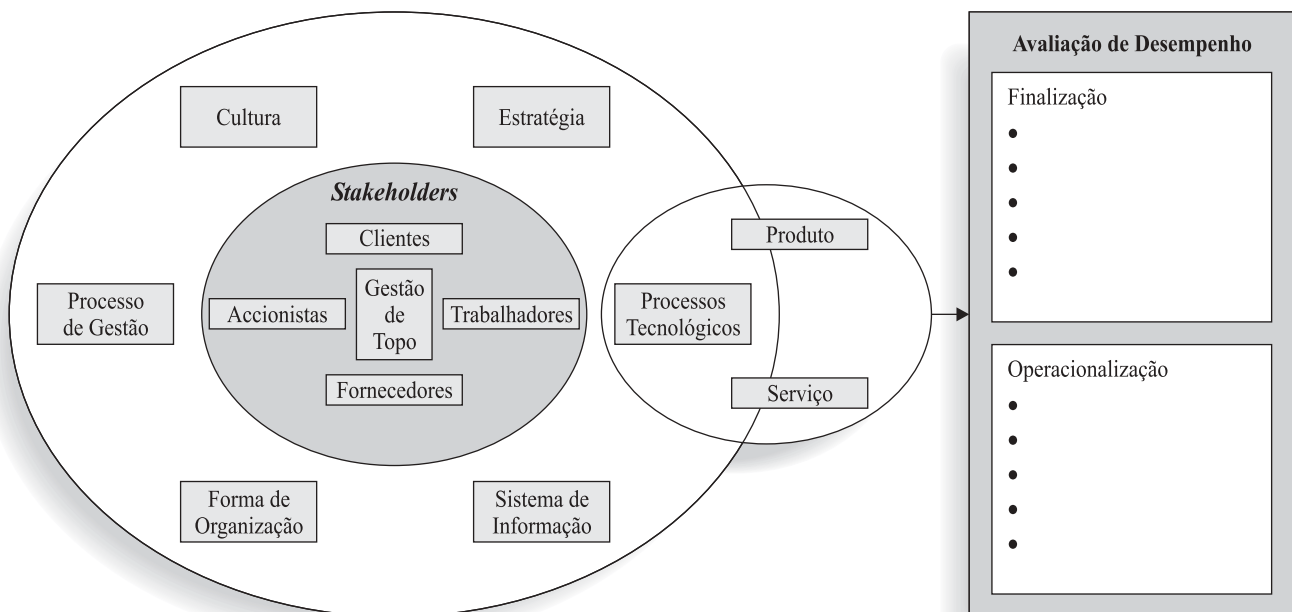
2.1.1. Sistema de Finalização

Os indicadores escolhidos dependerão sempre de qual o *stakeholder* mais preponderante e com maior poder no processo em causa, frequentemente o accionista ou a gestão de topo.

Por outro lado, a questão crucial que se coloca é a da **criação de valor** — **como criar valor, como entregar valor ao cliente e como apropriar-se de valor** — neste sentido, é de maior relevância o posicionamento na cadeia de valor.

No conjunto de indicadores básicos escolhidos para o sistema de finalização tem-se em conta especialmente a

FIGURA 2
Modelo de Avaliação de Desempenho



empresa enquanto entidade que tem de sobreviver e desenvolver-se, não privilegiando, numa primeira abordagem, a questão de partilha de valor entre *stakeholders*.

São propostos indicadores de dois tipos: directos e relativos.

- Indicadores directos

1. Volume de Vendas.
2. Custo.
3. Qualidade.
4. Flexibilidade.
5. Inovação.

- Indicadores relativos (de relação entre *inputs* e *outputs*)

6. Rentabilidade.
7. Produtividade.
8. Rotação.

Volume de Vendas

O crescimento da empresa através de volume de vendas está intimamente ligado ao ganho da quota de mercado e também ao tipo de mercado em que a empresa actua (nomeadamente o grau de pulverização). Por outro lado, com a progressiva globalização que emerge no mundo actual é mais importante medir a competitividade no plano internacional do que no plano nacional estrito, pois uma empresa apenas sobreviverá a prazo se for competitiva no plano internacional (a menos que se trate de um negócio de nicho). São, pois, medidas comparativas no plano internacional que interessa adoptar, sendo claro que competir no plano internacional altera o dimensionamento da quota de mercado, potenciando outros indicadores tais como a rentabilidade e a capacidade de inovação. Empresas com elevada quota de mercado (nomeadamente em mercados internacionais) e elevada qualidade tendem para elevadas rentabilidades. Inversamente, empresas com baixa quota de mercado têm dificuldades em converter elevadas qualidades em boas rentabilidades. Assim, pode considerar-se que o crescimento decorre do mercado e assenta na extensão de utilização dos activos em novas oportunidades, mas o crescimento das vendas

através do aumento do volume de vendas (do mesmo produto, de novos produtos ou de novos mercados) contém em si mesmo um paradoxo — é impossível crescer indefinidamente (as curvas da vida têm sempre uma fase de maturidade e declínio). Normalmente as empresas não crescem consistentemente durante períodos muito longos e, também, a complexidade e os custos de coordenação limitam a dimensão da empresa.

A medida do crescimento do volume de vendas é uma medida directa mas tem variações, especialmente em função do grau de internacionalização e do tipo de mercado em que se actua.

Custo

Para competir tendo o custo como prioridade competitiva é fundamental conhecer as suas componentes, diferenciando custo e valor acrescentado e considerando

sobretudo o custo do ciclo de vida.

A competição em custo tem sido, tradicionalmente, conseguida através de mais volume de produção, mais automatização e mais continuidade, sacrificando outras prioridades competitivas. No entanto, sendo um factor a considerar obrigatoriamente, deixou de ser o único (ou mesmo o principal).

Se a prioridade competitiva é o custo, este factor deve merecer toda a atenção, quer na análise da sua evolução temporal, quer na análise da sua posição face à concorrência. A sua medida pode incidir sobre vários componentes consoante o sector e o tipo de negócio em causa, não deixando de considerar como já se referiu o custo do ciclo de vida.

Qualidade

Modernamente a qualidade é entendida como a conformidade dos produtos ou serviços face às necessidades expressas pelos clientes, e assenta fundamentalmente na capacidade de produzir **bem à primeira vez**, de acordo com as necessidades dos clientes que configuram as especificações. É antes de tudo um problema de atitude, de esforço contínuo de melhoria (mais do que um grau de excelência predefinido) e constitui-se como um factor de competitividade decisivo, sem o cumprimento do qual



podem ser comprometidos os restantes factores de prioridade competitiva.

À medida que a oferta tem vindo, progressivamente, a sobrepor-se à procura em grande número de sectores e, nomeadamente, com a globalização, a qualidade passa a ser uma prioridade competitiva fortemente ligada ao cliente. Sendo a qualidade um conceito associado ao valor, a questão que se coloca é que valor é acrescentado no plano interno e no plano externo, que valor para o cliente. É possível criar valor, aumentar a qualidade para o cliente sem penalizar o preço, por exemplo, por via da redução interna de custos ou de inovação.

As modernas técnicas de Qualidade Total podem ter um impacte favorável nos custos, com eventual potenciação das outras prioridades competitivas. No que concerne à métrica a utilizar pode ser mais incidente sobre o produto (desempenho, fiabilidade, durabilidade, conformidade...) ou sobre o serviço ao cliente (rapidez, garantia, estética...).

Flexibilidade

Pode definir-se a flexibilidade como a capacidade de adaptação à mudança o que, segundo Gerwin (1993), está sempre fortemente ligado à incerteza e em particular à incerteza do contexto. A incerteza, sendo adversa, tende a ser reduzida por vários meios, um dos quais é o aumento da flexibilidade. No entanto, a flexibilidade não é a única resposta à incerteza, pois outras respostas complementares são possíveis, como por exemplo a realização de contratos de longo prazo com os fornecedores, o nivelamento da procura, a subcontratação, a constituição de *stocks*, a manutenção preventiva, etc. Acumulando as abordagens de vários autores é possível identificar de uma forma criteriosa inúmeros tipos de flexibilidade. No entanto, seja qual for o tipo de flexibilidade em análise, o conceito comum subjacente é a **capacidade de adaptação em tempo e variedade aplicada a diferentes situações**. Assim, a capacidade de captar o contexto e a rapidez de resposta estão implícitas na flexibilidade. Ou seja, a flexibilidade está fortemente ligada à variedade e ao tempo, podendo considerar-se que a forma errada como em certas empresas se gere o tempo e, portanto, a flexibilidade, representa uma enorme fonte de desvantagem competitiva. Podem apontar-se como medidas de flexibilidade várias medidas parciais: flexibilidade em equipamento, flexibilidade em processo, flexibilidade em volume,

flexibilidade em mão-de-obra, flexibilidade do produto. No entanto, uma medida de flexibilidade global que conjugue as várias flexibilidades parciais tem de ser cuidadosamente escolhida e muito bem adaptada às situações em causa.

Inovação

Inovação é definida no *Livro Verde sobre Inovação* como sinónimo de produção, assimilação ou exploração com sucesso de uma novidade num contexto económico ou social.

A inovação, enquanto variável geradora de competitividade, incide especialmente sobre o produto-serviço, sobre o processo e sobre a forma de organização, sendo o factor humano de importância decisiva para a sua implementação, nomeadamente porque envolve toda a cadeia de valor desde a concepção à produção e distribuição.

Alguns dos determinantes mais importantes para o desempenho da empresa são normalmente imateriais,

como a criatividade e inovação. Para abordar a inovação é importante analisar as necessidades que o produto satisfaz, as forças que geram a oportunidade e a dimensão da janela de oportunidade, interessando dar uma atenção particular à curva de vida do produto, prestando-lhe uma atenção reforçada quando esta se processa já na fase da maturidade.

A inovação pode medir-se de várias

formas, nomeadamente pelo número de novos produtos lançados por ano, pelo número de alterações introduzidas nos produtos existentes e pelo número de melhorias introduzidas no processo e organização do trabalho e pela intensidade de I & D.

Rentabilidade

A rentabilidade é um indicador de avaliação incontornável, pois mede a capacidade da empresa gerar resultados, subsistir e crescer. No entanto, os sistemas de avaliação tradicionais que se baseiam unicamente nesta medida são hoje considerados insuficientes pois não permitem avaliar aspectos complementares da maior importância, tais como a qualidade e a inovação.

Em qualquer dos casos, a rentabilidade mantém a sua enorme importância. Mas que rentabilidade medir? Do capital próprio, do activo ou das vendas? Actualmente a rentabilidade das vendas tende a suscitar uma grande



atenção pois permite analisar para cada produto discriminado o relacionamento entre os resultados e o volume de vendas, dando indicações por área de negócio (ou produto).

Este indicador é quase sempre o mais importante, na óptica do accionista, nas várias variantes que pode assumir.

Produtividade

A produtividade em termos gerais é entendida como uma relação entre *outputs* e *inputs*, dando uma medida de eficiência de utilização dos *inputs*. Enquanto a produtividade global é dada pelo quociente entre todos os *outputs* e todos os *inputs*, a produtividade parcial é dada pelo quociente entre os *outputs* e um qualquer dos *inputs* (capital, trabalho, matérias-primas, etc.), sendo conveniente utilizar sempre uma medida de produtividade global e uma de produtividade parcial.

Uma produtividade global inferior à dos concorrentes significa que a empresa gera os mesmos *outputs* utilizando mais *inputs*, assim a empresa perde vantagens competitivas que tenderão a condicioná-la a menos que consiga inverter a situação por via da inovação ou da qualidade. A melhoria da produtividade conquista-se essencialmente através de uma utilização eficiente dos factores trabalho, capital, matérias-primas e energia, podendo de certa forma considerar-se produtividade como uma medida de eficiência na utilização dos recursos. Esta medida de eficiência tem, no entanto, de ser paralelamente equacionada numa perspectiva estratégica que lhe dê profundidade, por conjugação com outras variáveis e objectivos.

Em sectores de forte intensidade de capital, a produtividade parcial que mais interessa medir é a produtividade do capital e, em sectores de mão-de-obra intensiva, a produtividade parcial de referência é essencialmente a produtividade do trabalho. Entre estas duas produtividades parciais existem interdependências que interessa analisar. Por exemplo, o crescimento da produtividade do trabalho numa dada situação pode não ser necessariamente devido ao factor trabalho (mão-de-obra), mas sim a um investimento em automatização que origina, em paralelo, redução de produtividade do capital. De referir que a substituição do trabalho por

capital em sectores em declínio deve ser evitada, pois gera normalmente um efeito negativo na rentabilidade. Se não existir produtividade não existe capacidade de competir a médio prazo mesmo que, temporariamente, exista rentabilidade.

Para melhorar a produtividade é necessária a sua medição. Para medir a produtividade é de todo o interesse, tal como já referido, a conjugação de um indicador de produtividade global com um indicador de produtividade parcial. A elaboração de um quadro do tipo *input-output* pode revelar-se de grande utilidade por permitir relacionar as diferentes produtividades parciais com a produtividade global, através da simulação de alguns dos *inputs*. Uma perspectiva integrada de produtividade, que mede o conjunto e as partes, permite identificar qual o factor que contribui mais notoriamente para a melhoria da produtividade, possibilitando a sua actuação específica.



Rotação

Rotação é a relação entre o volume de vendas anuais e uma grandeza determinada. Se se considerar no denominador o activo trata-se de rotação do activo, se se considerar o investimento temos a rotação do investimento, se considerarmos a existência média em posse estamos a definir a rotação de *stocks*. Existe uma relação entre a rentabilidade do investimento e a rotação do investimento e a rentabilidade das vendas.

$$ROI = \frac{\text{Taxa de Retorno do Investimento}}{\text{Investimento}} = \frac{\text{Resultado Líquido do Exercício}}{\text{Investimento}}$$

$$ROI = \frac{\text{Resultado Líquido do Exercício}}{\text{Vendas Anuais}} \times \frac{\text{Vendas Anuais}}{\text{Investimento}}$$

↑
↑

Rentabilidade das Vendas
Rotação do Investimento

Consideramos a rotação um indicador de maior importância, em primeiro lugar porque potencia a rentabilidade — quanto maior a rotação maior a rentabilidade (em caso de resultados positivos) — e, em segundo lugar, porque as filosofias actuais de gestão tendem a minimizar os activos. É por este princípio que se pauta a gestão dos

hipermercados, bem como outras empresas na área das tecnologias de informação como é o caso da DELL.

2.1.2. Sistema de Operacionalização

Escolhidas as métricas ao nível do **sistema de finalização**, que **variam com o tipo de negócio** e com as opções de cada negócio, é de seguida definida a sua operacionalização, sendo adoptadas as acções que correspondem à melhoria das métricas (eventualmente desagregadas e adequadas à situação). Por questões operacionais na operacionalização pode trabalhar-se por áreas (Marketing, Operações...). Por exemplo, ao nível da área de operações para responder aos objectivos há que trabalhar: Processo Tecnológico, Capacidade, Existências, Sistema de Qualidade, Sistemas de Informação, Cadeia de Fornecimento, desagregando métricas adequadas a estas variáveis instrumentais e tomando acções no sentido da melhoria dos objectivos. Na operacionalização de sistema há ainda que trabalhar o **sistema de animação** que tem que ver essencialmente com as formas de dinamização e afirmação dos grupos e pessoas envolvidas nos processos. Os objectivos a traçar e as métricas a desenhar situam-se essencialmente ao nível dos recursos humanos com base em avaliações realizadas em dimensões específicas.

2.1.3. Relação entre Indicadores

Existe uma clara ligação entre os indicadores escolhidos. Por exemplo, em que situações é possível aumentar as vendas e competir em custo? Os sistemas de fabrico têm evoluído para uma maior continuidade com redução do custo e perda de flexibilidade.

Ao competir em custo e evoluir para sistemas repetitivos e contínuos pode tender-se a reduzir-se a qualidade, mas a introdução de sistemas de TQM pode reduzir os custos totais do sistema numa sequência do tipo:

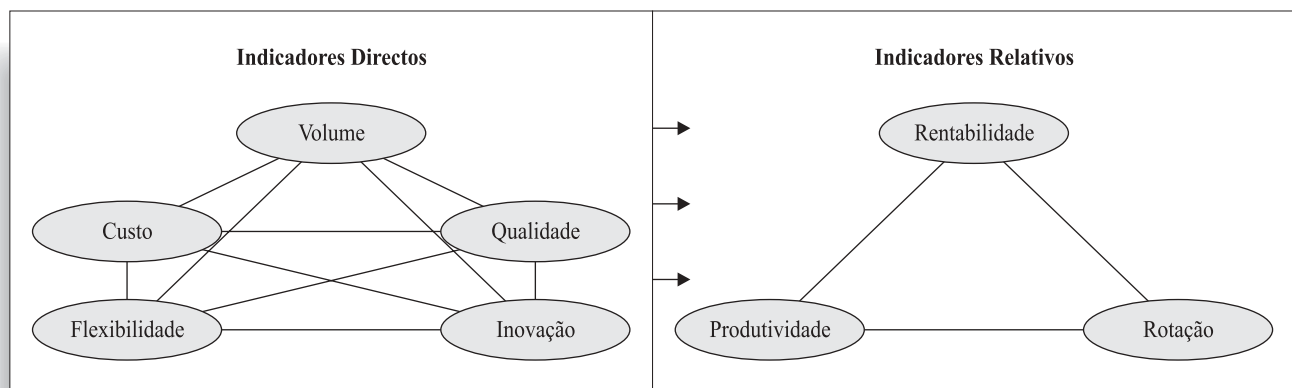
(Redução de custo → Redução de Qualidade →
→ Melhoria de Qualidade → Redução de Custo)

O processo de inovação (incidente sobre o processo e sobre a organização) pode no curto prazo ter custos elevados, mas no longo prazo tenderá a deduzir os custos unitários. E a inovação incidente sobre o produto introduz, por vezes, descontinuidades com necessidade de reabordagem dos problemas. Assim, pode afirmar-se que existe uma ligação estreita entre os indicadores directos e entre estes e os indicadores relativos (ver Figura 3).

No plano dos indicadores relativos podemos considerar que o lucro (e portanto a rentabilidade) e a competitividade são os verdadeiros determinantes da inovação tecnológica e do crescimento de produtividade, mas sem produtividade a empresa perde velocidade e rentabilidade.

Pode considerar-se que a existência de produtividade é uma condição imprescindível à capacidade de competir pois, se não existe produtividade, a prazo não existirá rentabilidade. Para sustentar o crescimento e a rentabilidade no longo prazo, as empresas devem melhorar continuamente a produtividade, pois embora no curto prazo possam sobreviver (ou mesmo prosperar) graças ao marketing, a manipulações financeiras ou a contextos exteriores favoráveis, no longo prazo só com contínuas melhorias de produtividade garantirão a possibilidade de competir com sucesso.

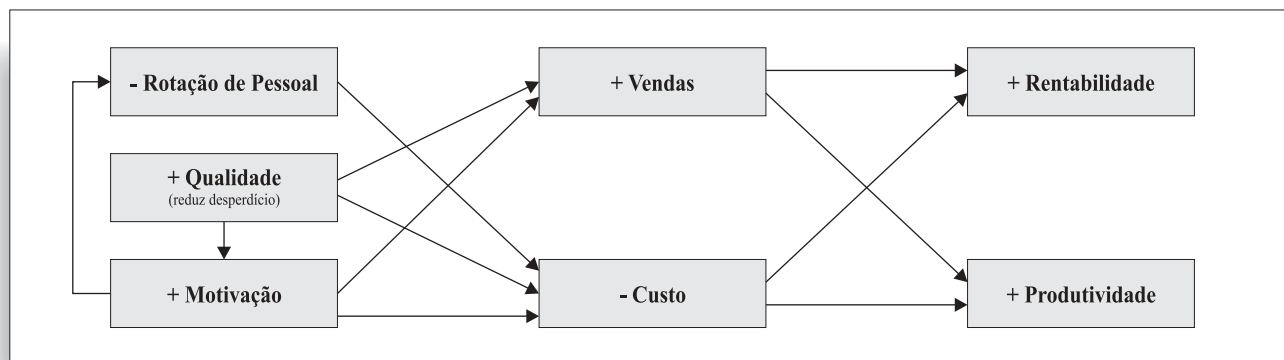
FIGURA 3
Relação entre indicadores



Quando se estabelece relacionamento analítico entre produtividade e rentabilidade deve sempre definir-se de que produtividade específica e de que rentabilidade específica se está a tratar, pois estas podem ter significados muito diferentes. Por exemplo, uma melhoria da produtividade global = $\Sigma \text{outputs} / \Sigma \text{inputs}$ tenderá sempre a ter uma boa incidência sobre a rentabilidade das vendas = $\Sigma (\text{outputs} - \text{inputs}) / \Sigma \text{outputs}$, mas no curto prazo pode ter uma incidência inversa na rentabilidade dos capitais próprios = $\Sigma (\text{outputs} - \text{inputs}) / \Sigma \text{Cap. Próprios}$ quando é conseguida à custa de uma utilização intensiva de capital próprio. Inversamente, quando existe baixo investimento, pode coexistir uma forte rentabilidade dos capitais próprios, com uma produtividade global baixa, que a longo prazo vai

penalizar a competitividade da empresa. Conforme já referido, a substituição do trabalho por capital em sectores em declínio deve ser evitada, pois gera normalmente um efeito negativo na rentabilidade. Por outro lado, ganhos de produtividade obtidos sem aumento real de produção são normalmente acompanhados por uma diminuição da rentabilidade. A possibilidade de estabelecer relações entre indicadores directos e relativos, gerais e específicos, é inúmera. Por exemplo, ao tomar novas medidas ao nível dos recursos humanos, reduzindo a rotação de pessoal, melhorando a qualidade (por redução do desperdício) e aumentando a motivação, existe uma redução de custos com uma melhoria de utilização dos activos e com o aumento de vendas um aumento da produtividade e rentabilidade.

FIGURA 4
Exemplo de ligação entre indicadores



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUCKLAND, William, HATCHER, Andrew e BRIKINSHAW, Julian, *Inventing — Why Companies must Think Small*, MacGraw Hill, 2003.
- CASTELLS, Manuel, *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. A Sociedade em Rede*, Fundação Calouste Gulbenkian, vol. I, Lisboa, 2002.
- CLIPPINGER III, John Henry, *The Biology of Business — Decoding the Natural Laws of Enterprise*, Jossey-Bass Publishers, 1999.
- DAVIES, Adrian, *A Strategic Approach to Corporate Governance*, Gower, 1999.
- European Commission, *Green Paper on Innovation*, Dezembro de 1995.
- GERWIN, Donald, "Manufacturing Flexibility: a Strategic Perspective", *Management Science*, vol. 39, n.º 4, Abril de 1993.
- HANDY, C., *Understanding Organizations*, Penguin Books, 1976.
- ITTNER, Christopher e LARCKER, David F., "The Performance Effects of Process Management Techniques", *Management Science*, vol. 43, n.º 4, Abril de 1997.
- KAPLAN, Robert S., e NORTON, David P., *The Strategy Focused Organisation — How Balanced Scored Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard School Business School Press, 2001.
- LEBAS, Michael J., *Performance Measurement and Performance Management*, Int. J. Prod. Economics, 41, 1995, pp. 23-325.
- MARCH, J. e Simon, H., *Organisation*, John Wiley & Sons, 1958.
- MIT, *Managing Transformations in Work, Organizations and Society*, <http://ocw.mit.edu/OcwWeb/Sloan-School-of-Management/>, Primavera 2002.
- PROKOPENKO, Joseph, *Gerer la Productivité*, Bureau International du Travail, 1990.
- ROLDÃO, Victor Sequeira, "Estratégia da Produção e Flexibilidade", *Revista Ingenium*, Janeiro/Fevereiro de 1994.
- TABATONI, P. e JARWIN, P., *Les systemes de Gestion Politiques et Structures*, Press Universitaire de France, 1975.
- The Economist, "Special Report — Europe's Corporate Governance", 17 de Janeiro 2004, pp.50-52.
- WHEELWRIGHT, C. Steven e HAYES, Robert H., "High Level Competing Through Manufacturing", *Harvard Business Review*, Janeiro/Fevereiro de 1985.

Livro Verde Sobre o Espírito Empresarial

•
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário, Consultor da Comissão Europeia
(IP/UNIVAB/DG Relações Externas)*

○

A Comissão Europeia pretende potenciar o desempenho empresarial na Europa. Com esse objectivo elaborou um *Livro Verde sobre o Espírito Empresarial*, que se encontra disponível em todas as línguas dos Estados membros da União Europeia, podendo ser consultado no *site* da Direcção-Geral da Empresa, em <http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship>.

O documento salienta a necessidade de uma abordagem coordenada que envolva autoridades europeias, nacionais e regionais, e identifica três linhas prioritárias de acção:

- eliminar os obstáculos ao desenvolvimento e ao crescimento das empresas;
- pesar os riscos e as recompensas do espírito empresarial;
- incentivar a sociedade a valorizar o espírito empresarial.

“A política do espírito empresarial pretende reforçar a vitalidade do meio empresarial através da motivação e do equipamento dos empresários com as capacidades necessárias. É crucial a existência de um quadro de apoio à criação, ao encerramento, à compra, ao desenvolvimento e à sobrevivência das empresas”, sublinha a Comissão Europeia no capítulo referente às Opções Políticas para o Espírito Empresarial.

“Uma abordagem completa da promoção do espírito empresarial tem de se desenvolver a três níveis — indivíduo, empresa e sociedade. Para motivar os indivíduos no sentido de se tornarem empresários, é necessário transmitir-lhes o conceito ‘espírito

empresarial’ de forma a apresentá-lo como uma opção bastante sedutora. Deverão possuir as capacidades adequadas para transformarem as ambições em projectos de sucesso.

Para que os projectos empresariais dêem origem a empresas prósperas, é essencial que existam condições de apoio ao seu funcionamento, que permitam o desenvolvimento e o crescimento das empresas e que não criem obstáculos evitáveis conducentes à contracção e ao encerramento.

A actividade empresarial depende de uma atitude positiva da sociedade relativamente aos empresários. O sucesso empresarial deve ser valorizado e o estigma do insucesso deve ser reduzido”.

Paralelamente a Comissão Europeia voltou a chamar à atenção para as dificuldades que tem encontrado na implementação da estratégia definida na Cimeira de Lisboa, em 2000, onde os Estados membros se comprometeram a tornar a Europa na “economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do Mundo” no espaço de uma década. “Os objectivos de Lisboa ainda são largamente alcançáveis, mas sem uma maior vontade política o sucesso não está garantido”, alertou o presidente da Comissão, Romano Prodi.

De acordo com uma avaliação recente realizada pela Comissão Europeia a taxa de emprego aumentou de 62 por cento, em 1999, para 64 por cento, em 2001, uma evolução considerada “positiva” mas ainda longe dos 70 por cento esperados em 2010. O investimento em investigação e desenvolvimento está a evoluir, na opinião da Comissão, “de forma lenta” e os índices de aplicação de legislação comunitária ao nível nacional continuam “aquém das metas definidas”.

Trabalho Temporário

O Efeito Dogville

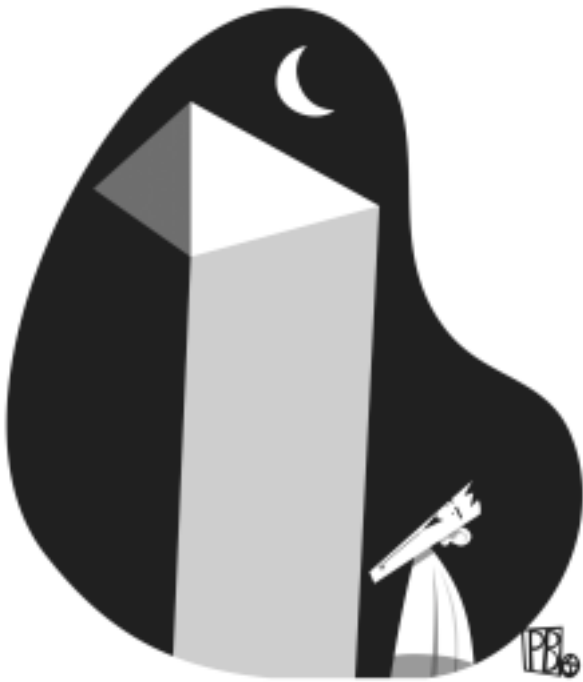
Não se pode afirmar que o trabalho temporário seja um “Mundo Cão”, mas a verdade é que a par de casos bem sucedidos há situações de exploração dos trabalhadores.

No filme de Lars Von Trier, *Dogville*, Nicole Kidmann encarna a personagem de uma jovem que chega à cidade e precisa, desesperadamente, de arranjar trabalho para sobreviver. Olhada com desconfiança pela pequena comunidade, acaba por ser aceite a contragosto no seio de algumas famílias que decidem dar-lhe trabalho quase como esmola. A verdade, porém, é que passado algum tempo a jovem se torna tão imprescindível para todas as pessoas que já ninguém a quer deixar partir.

Com os trabalhadores temporários acontece por vezes o mesmo. Admitidos para dar resposta a uma necessidade sazonal de uma empresa, acabam por nunca mais de lá sair. Foi o que aconteceu com Elisa. Terminado o 12.º ano e sem nota para entrar na faculdade, decidiu inscrever-se numa empresa de TT, na tentativa de arranjar emprego durante um ano enquanto repetia algumas cadeiras para melhorar a sua média. Acabou por aceitar uma proposta para integrar o departamento de Relações Públicas de uma empresa, com a tarefa de dar apoio à organização de acções de formação e outros eventos. Avisaram-na desde logo que seria uma questão de meses, mas ao fim de um ano foi convidada a integrar os quadros da empresa onde se mantém desde 1996. Elisa é hoje adjunta da directora de Relações Públicas.

“Embora não se possa dizer que essa seja a situação mais frequente, existem muitos casos em que por força do desempenho do trabalhador a empresa acaba por sentir como uma necessidade permanente um posto de trabalho que pensou como temporário”, refere Carlos Jacob. “Outras vezes, a empresa precisa de preencher um lugar





e vai fazendo algumas experiências com recurso ao TT, até surgir aquele que preenche as características requeridas. Quando se faz este *click* entre as necessidades da empresa e as características do trabalhador, normalmente acaba por se estabelecer um vínculo duradouro e o TT entra para o quadro da empresa”, acrescenta. Por estas razões defende que “o TT, quando bem enquadrado, bem regulamentado e fiscalizado, constitui um benefício muito grande para os trabalhadores e é muito importante para o desenvolvimento da economia porque as empresas não podem estar dimensionadas para os picos de produção”.

Da mesma opinião é Mário Vieira que afirma sem qualquer hesitação que “sem o TT, muitos jovens dificilmente encontrariam emprego”. O caso de Elisa também não o surpreende. “Actualmente, cerca de 20 por cento dos trabalhadores acabam por ficar nas empresas, mas esse número chegou, noutros tempos, a atingir valores entre os 30 e 40 por cento”, garante.

Luís Lopes, responsável de recursos humanos da LG Electronics, corrobora a mesma

opinião, tendo por base a prática da empresa, onde uma percentagem elevada de trabalhadores que actualmente preenchem os quadros foram recrutados depois de uma experiência no regime de TT.

De TT a Empresários

Tiago R. é hoje um pequeno empresário na área da restauração. No entanto, quando em 1989 recorreu ao TT estava longe de pensar que os planos que fizera para a vida iam transformar-se de forma radical. Apenas com a escolaridade obrigatória conseguiu um emprego como empregado de bar de um hotel no Algarve para os meses de Verão. “Foi um mero acaso. Quando me inscrevi, não pensava sair do Porto, e muito menos ir trabalhar para um bar, pois sempre pensei tornar-me electricista e cheguei mesmo a frequentar um curso de formação. Quando me perguntaram da empresa se queria ir trabalhar para o Algarve ainda hesitei, mas como me disseram que era apenas durante o Verão decidi aceitar. O Verão passou e o gerente do hotel perguntou-me se queria continuar até ao final do ano. Acabei por lá ficar até final do Verão do ano seguinte. Se hoje ainda lá não estou, foi porque conheci uma pessoa que me propôs sociedade num bar-restaurante. Tinha amealhado uns dinheiros, aprendera os meandros do negócio e tinha arranjado um namorico. Tudo razões que me levaram a aceitar o desafio. Hoje tenho o meu próprio restaurante, exploro um bar e tenho a vida organizada.”



O reverso da medalha

Mas nem sempre as coisas correm bem no mundo do TT. Luís é um exemplo disso. Trabalhador da construção civil, foi aliciado por um contrato chorudo para trabalhar na Alemanha. Ao fim de dois meses, a trabalhar 10 horas por dia e aos fins-de-semana, regressou a Portugal, porque a empresa que o contratou deixou de lhe pagar os salários ao fim de duas semanas. Desiludido, diz que “TT nunca mais. É um negócio de mercado negro e de trabalho escravo”, afiança.

Mário Vieira refuta esta acusação, mas reconhece que “há empresas que tratam os trabalhadores como uma mercadoria. A culpa muitas vezes também é dos próprios trabalhadores que querem receber um ordenado mais alto e combinam com as empresas um contrato com valores mais baixos do que os reais e, quando as empresas deixam de pagar o que fora acordado, sentem-se defraudados e esquecem que foram eles que contribuíram para a situação e também enganaram a Segurança Social...”

Amélia é outro caso exemplar. Há cinco anos que anda a saltar de empresa em empresa sem se conseguir fixar em nenhum lado. Já trabalhou como servente, contínua, rececionista e telefonista; mas quando parece que as coisas vão bem encaminhadas, chega ao fim do prazo e vê as suas esperanças goradas.

“Há casos de trabalhadores que não se integram numa empresa por variadíssimas razões, mas que a determinada altura encontram uma empresa onde o seu perfil é considerado ideal. Como em tudo, também é uma questão de sorte...”, remata Carlos Jacob.

Leonel trabalhou quase 30 anos numa tipografia. Na Primavera do ano passado, porém, a empresa não conseguiu suportar a crise que já se vinha desenhando e propôs-lhe a rescisão do contrato. Estabelecido o acordo para a indemnização a receber, Leonel ficou a viver do subsídio de desemprego, situação que aos 49 anos lhe deixou algum desconforto. “Não sou homem para ficar em casa, por isso inscrevi-me numa empresa de TT, disposto a

aceitar qualquer trabalho que me ocupasse o tempo.” No início do Verão conseguiu um trabalho de contínuo, para fazer as férias. O horário acordado foi de oito horas diárias, mas ao fim de duas semanas a empresa propôs-se pagar-lhe horas extraordinárias se aceitasse trabalhar ao sábado e mais duas horas por dia, fora do contrato. Veio embora em Outubro e ainda está à espera que a empresa onde foi colocado lhe pague as horas extra dos dois últimos meses. “Eles dizem que é a empresa de TT que tem que pagar, mas sei bem que é tudo para me enrolarem, porque o contrato que fiz com essa empresa foi-me pago. Eles é que não cumpriram a parte deles e ainda por cima foram meter veneno para a empresa de TT, dizendo que eu não prestava para nada. Sei que tive azar... por isso vou continuar a procurar, mas vou ter mais cuidado com os trabalhos que aceito.”



Trabalho Temporário: Crescimento em Tempo de Crise

Embora movendo-se numa área de regras e contornos por vezes mal definidos, as empresas de trabalho temporário estão em expansão e tornaram-se um empreendimento apetecível. Entre as cerca de 300 empresas do sector, há mesmo algumas criadas por ex-trabalhadores temporários.

Ao contrário de países como a Holanda ou Inglaterra, onde respectivamente 4,5 por cento e 3,5 por cento da mão-de-obra activa é constituída por trabalho temporário, em Portugal estima-se que a percentagem de trabalhadores naquele regime não ultrapasse 1,5 por cento.

Uma das razões para a fraca apetência do trabalhador português pelo trabalho temporário (TT) deve-se não só ao facto de o mercado de trabalho em Portugal dar alguma garantia de estabilidade, mas também porque durante muitos anos as empresas do sector foram vistas com alguma desconfiança e como o último recurso para quem estava desempregado. Na opinião de Mário Vieira, vice-presidente da CCP e ex-presidente da Associação de Empresas de Trabalho Temporário (AETT), a má imagem que as pessoas tinham das empresas do sector devia-se ao facto de “não haver legislação adequada e ser uma área onde facilmente operavam pessoas com critérios de honestidade duvidosa e com algum oportunismo. No entanto, a obrigatoriedade de obtenção de um alvará com garantia de caução por parte das empresas, e o enquadramento legal resultante da entrada em vigor do Decreto-Lei 358/89, vieram dar mais dignidade ao TT”.

Mais dignidade não significa, porém, mais transparência de processos, como refere o director-geral da Suprema. “As empresas de TT trabalham à comissão, com base num valor discutido com os clientes, que ronda normalmente um por cento. Mas há empresas que fazem *dumping* (cobram comissões próximas do zero) contribuindo assim para um mercado distorcido por concorrência desleal. Isso só é possível porque algumas empresas não pagam à Segurança Social, locupletando-se com o dinheiro que deveriam entregar ao Estado. Falta fiscalização e mais e melhores inspecções para que as empresas que não cumprem sejam penalizadas”, adverte Mário Vieira. Da mesma opinião é Carlos Jacob, director da SGTT, para quem a fiscalização “é muito limitada permitindo

que o mercado funcione numa certa ilegalidade, o que favorece as empresas menos honestas”.

Irá o Código do Trabalho contribuir para uma maior transparência? Mário Vieira não manifesta muita esperança até porque, acentua, “o grande problema reside na falta de fiscalização e não na falta de legislação. Por outro lado, no Código de Trabalho não há uma referência expressa ao TT e, embora esteja prevista a elaboração de um diploma específico, não sabemos quais irão ser os seus contornos”.

Mercado apetecível

A avaliar pelo número de empresas de TT existentes em Portugal (cerca de 300), esta é uma área apetecível. Para Carlos Jacob, o aparecimento de muitas empresas explica-se porque “há espaço de crescimento, o investimento é reduzido e há a ideia errada de que



é fácil de fazer. No entanto”, adverte, “há muito gato por lebre e é preciso saber separar o trigo do joio para evitar que alguns trabalhadores se sintam defraudados. A empresa TT mais rentável”, refere em tom jocoso, “é uma Ford Transit e um maço de notas no bolso das calças”.

A concorrência por vezes é feroz, como bem ilustra a situação narrada pelo director da SGTT. “Há tempos, um banco que tem uma empresa de TT escreveu às empresas suas clientes dizendo que lhes concederia crédito se adjudicassem à sua empresa os contratos de TT.”

Embora reconhecendo que 300 empresas são um número demasiado elevado para o sector, Mário Vieira esclarece que “a maioria é de pequena dimensão e apenas cerca de 50 têm uma estrutura sólida e um volume de negócios significativo”.

Em relação à concorrência, para além do aspecto anteriormente referido de incumprimento dos pagamentos à Segurança Social, um dos aspectos mais graves prende-se com o facto de haver empresas que “não se preocupam com a qualidade dos trabalhadores que fornecem, contribuindo assim para denegrir o mercado”.

TT em tempo de crise

“O trabalho para a vida inteira foi chão que deu uvas.” Mário Vieira resume, nesta simples frase, as razões que explicam o aumento do TT nas duas últimas décadas.

Explicitando melhor o seu raciocínio, o director-geral da Suprema diz que o TT “é a ferramenta a que o mundo moderno recorre, por causa do excedente de mão-de-obra nos países industrializados e pela necessidade de recorrer a trabalhadores que melhor se adaptem aos novos modos de produção. As empresas de TT desempenham, ainda, o importante papel de ir buscar pessoas onde estão a mais e colocá-las onde são necessárias”.

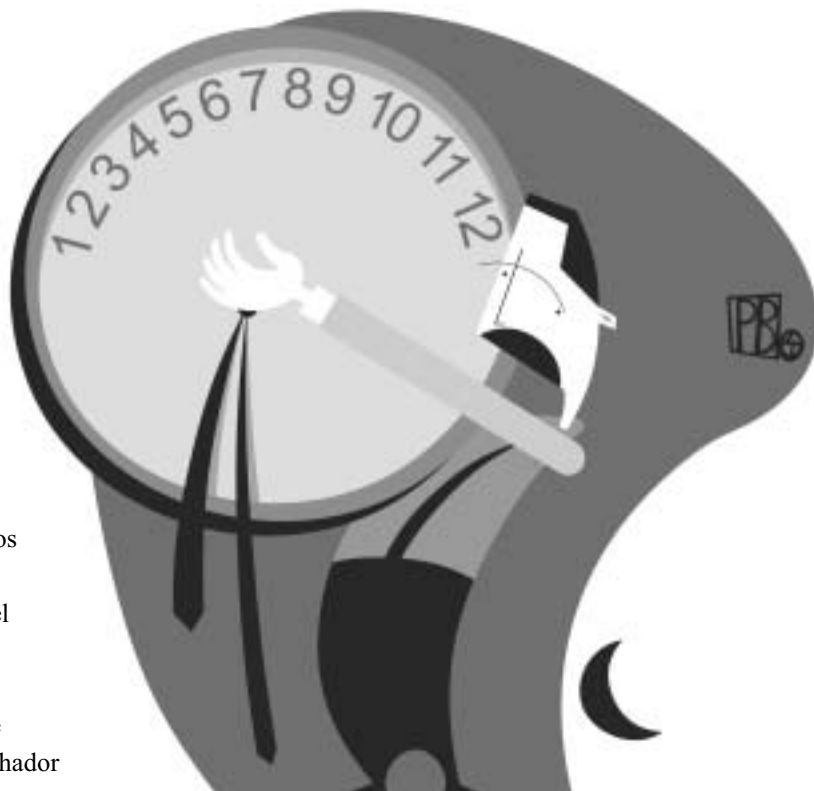
Tradicionalmente avesso à mobilidade e preferindo um emprego estável, o trabalhador

português está agora a adaptar-se às novas regras do mercado de trabalho? Carlos Jacob admite que haja “uma ligeira tendência para procurar mais mobilidade, ainda muito ténue”. Mas é peremptório ao afirmar que, hoje em dia, os que mais procuram o TT são os jovens e revela um dado curioso: “Há jovens cujo desenvolvimento de carreira passa pelo TT.

Especialmente são jovens que reconhecem que a sua formação é débil e estão disponíveis para novas aprendizagens, ou jovens que optam por criar um *curriculum* e *know how* mais alargado que lhes dê mais capacidade de escolha no mercado de trabalho quando optarem por um emprego mais estável.”

Mário Viera, por seu turno, acrescenta que uma grande fatia do primeiro emprego dos jovens é conseguido através do TT, “até porque é mais fácil do que responder a um anúncio”.

Os jovens licenciados não são, porém, os mais procurados pelas empresas que recorrem ao TT cabendo (face ao decréscimo registado na construção civil) à área dos serviços a maior procura. Mário Vieira argumenta que o problema está também do lado da oferta porque “embora se tenha verificado nos dois últimos anos um aumento do número de pessoal





qualificado, os licenciados, por uma questão de imagem, são ainda um pouco avessos a recorrer ao TT. Há, no entanto, uma escassa minoria que aceita trabalhar em qualquer lado. Sempre é um emprego e um salário ao fim do mês...”

Num cenário de crise económica e de aumento do desemprego seria de pensar que o TT estaria em grande expansão em Portugal e que as empresas estariam de boa saúde. Mário Vieira — embora admita que em períodos de crise económica as empresas de

TT tenham tendência a aumentar a sua facturação —, refuta a ideia de que tal se esteja a passar em Portugal “porque tem havido um número excessivo de licenciamentos de novas empresas e a concorrência é cada vez maior”. Carlos Jacob afina pelo mesmo diapasão e acrescenta: “As empresas multinacionais, apesar de serem em número reduzido, têm uma grande fatia nesta área e, como nos seus países o TT já tem uma expressão significativa, tornam a concorrência ainda mais difícil.”

As regras do jogo

No TT estabelece-se um vínculo tripartido entre a empresa que recruta, a empresa que fornece e o trabalhador.

Quem paga os salários ao trabalhador é a empresa de TT, à qual também compete fazer os descontos para a Segurança Social. Ou seja, o vínculo do trabalhador é com a empresa de TT e não com a empresa onde está a exercer a sua actividade. O que acontece é que algumas empresas não pagam à Segurança Social (integral ou parcialmente) a prestação devida e, mais tarde, o trabalhador verifica que o tempo que esteve a trabalhar não lhe vai servir de nada para efeitos de reforma.

Como referem Mário Vieira e Carlos Jacob, as empresas compram o trabalho como compram um produto e algumas não têm dignidade nem escrúpulos. Por isso, se pensa recorrer ao TT, tenha em atenção o seguinte:

— Não pague qualquer taxa de inscrição numa empresa de TT (é ilegal).

- Certifique-se que os descontos para a Segurança Social são feitos integralmente.
- Certifique-se se pagam a compensação por caducidade (com a entrada em vigor do Código do Trabalho, o prazo de compensação por caducidade será de 15 dias).
- Assegure-se que lhe são concedidas as regalias referentes a férias.



Trabalho Temporário Facilita o Recrutamento

Em Março do ano passado, cerca de 80 por cento dos trabalhadores da filial portuguesa da empresa sul-coreana LG eram trabalhadores temporários, mas hoje em dia esse número ronda apenas os 10 por cento. A principal razão desta quebra explica-se pelo facto de muitos desses trabalhadores terem entrado para os quadros da empresa.

Várias empresas justificam o recurso ao trabalho temporário não só como resposta a necessidades sazonais, mas também como forma de poderem escolher os perfis mais adequados às suas necessidades.

Um exemplo é o da multinacional sul-coreana LG que se instalou em Portugal em 2000, com uma pequena estrutura, mas cedo começou a recorrer ao TT.

“À medida que fomos crescendo, fomos sentindo a necessidade de alargar os quadros e o recurso ao TT, principalmente nas funções administrativas, tornou-se inevitável”, esclarece o responsável de Recursos Humanos da empresa, Luís Lopes.

O recurso a esta forma de recrutamento justifica-se “como forma de garantir que para os quadros da empresa entram as pessoas que mais nos interessam, mas também pela flexibilidade, economia e redução de riscos que o TT representa. Com este processo

garantimos que a empresa recruta o trabalhador que mais se adequa ao perfil que pretendemos”, explica Luís Lopes. Mas as vantagens do TT não se ficam por aqui, na opinião de Luís Lopes. Outro dos aliciantes é o facto de “não termos que estar a analisar currículos que não nos interessam, porque nem todas as pessoas que respondem a um anúncio preenchem o perfil adequado. As empresas de TT que contactamos enviam-nos diversos candidatos dentro do perfil que delineámos e a nossa escolha torna-se mais rápida e eficaz”. Mas não haverá uma certa exploração do trabalhador quando está em regime de TT?

Luís Lopes recusa liminarmente tal apreciação e esclarece que “em termos operacionais o trabalhador temporário é considerado um trabalhador efectivo e faz parte da imagem de marca da LG garantir que qualquer trabalhador temporário contratado tenha os seus direitos respeitados e que a empresa fornecedora cumpra as suas obrigações”.

O panorama actual da empresa parece dar razão ao responsável pelos Recursos Humanos. Com efeito, hoje em dia uma percentagem “muito significativa” dos trabalhadores temporários passou a integrar os quadros, depois de um processo de avaliação e maturação que permitiu a consolidação.

O processo de integração passou por três fases: inicialmente, os trabalhadores eram contratados por períodos de um mês, renovado mensalmente. Ao fim de alguns meses era feita uma avaliação de desempenho que, quando era satisfatória, conduzia à assinatura de um contrato a termo durante seis meses. Findo esse período — e caso a avaliação continuasse a ser positiva — o trabalhador era convidado a integrar o quadro da empresa.

Que expectativas para o TT?

“No início, quem entrava para a LG com um contrato de TT tinha grandes expectativas de, ao fim de algum tempo, ser contratado definitivamente, mas hoje em dia





Embora admita que o trabalhador português é um bocado absentista e pouco pontual, Luís Lopes recusa-se a aceitar que só por entrar para o quadro tenha tendência a tornar-se mais reivindicativo e mais absentista. “Não digo que não haja um ou outro caso em que isso possa acontecer, mas uma grande vantagem do TT é também permitir-nos fazer essa avaliação durante o período experimental. Nessa fase vamos tendo indicadores que nos permitem tirar ilações e traçar o perfil mais correcto e saber se aquele trabalhador nos interessa. Como em tudo, pode haver erros, mas o TT ajuda-nos a diminuir a margem de erro e a correr menos riscos.”

E com a entrada em vigor do Código do Trabalho, a LG irá recorrer mais ao TT?

“Haverá certamente mais motivos justificativos para recorrer ao TT e, eventualmente, para aumentar o leque de possibilidades. Embora seja ainda cedo para falar, porque haverá legislação específica a ser regulamentada, não prevejo muitas alterações, para além daquelas que o mercado de trabalho já tem vindo a denotar, de uma maior flexibilidade, mesmo antes da entrada em vigor do Código de Trabalho.”

as coisas mudaram porque os quadros já estão preenchidos”, reconhece Luís Lopes.

Então quer isso dizer que o destino dos actuais 10 por cento de contratos de TT será a prazo o desemprego? Luís Lopes admite que alguns ainda possam vir a integrar os quadros, mas a malha torna-se cada vez mais apertada...

E como se comporta um trabalhador temporário, depois de ter garantido a sua entrada para o quadro da empresa? Deixa de cumprir as suas obrigações e torna-se mais reivindicativo?



CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

Jornalista



Formação é Acção



Procure-nos. Estamos aqui!



A região Norte é um território de profundos contrastes em que sobressai uma zona montanhosa muito vasta, agreste, de vales inacessíveis, como o Alto Minho, Trás-os-Montes e toda a região do Douro, na qual e no dizer de António Barreto “os homens desfizeram a pedra, fabricaram terra, devastaram muros, construíram milhares de quilómetros de socacos, serra acima, vales adentro”. Do litoral à montanha, a região Norte estende-se por uma superfície aproximada de 21 286 km², correspondente a cerca de 24 por cento do território de Portugal continental. Abrange os distritos do Porto, Braga, Vila Real, Bragança e Viana do Castelo e alguns concelhos dos distritos de Aveiro, Viseu e da Guarda. No total compreende 86 municípios.

Para além das tarefas decorrentes das suas atribuições, a actividade da Delegação Regional do Norte do IEFP é, acima de tudo, o reflexo da actividade desenvolvida pelas diversas unidades orgânicas que cobrem esta vasta área geográfica: **29 Centros de Emprego, 8 Centros de Formação Profissional e 4 Centros de Apoio à Criação de Empresas.**

Também na área geográfica da Delegação Regional do Norte, actuam 17 Centros de Formação de Gestão Participada, resultantes dos acordos de cooperação entre o IEFP e as associações sectoriais de diversos sectores da economia.

Medidas de Emprego e de Formação Profissional

Numa região cujo tecido produtivo assenta em actividades de cariz tradicional, predominando o sector têxtil, o vestuário e o calçado, a actual situação socioeconómica originou um aumento do desemprego e de fenómenos a este associados, designadamente do risco de desemprego e da exclusão de grupos sociais particularmente desfavorecidos no acesso e manutenção do emprego, obrigando a um reforço e a uma adequação célere e permanente da política de emprego e formação profissional.

Sendo assim, a Delegação Regional do Norte tem apostado na racionalização das actuais medidas activas de **emprego**, exponenciando as mais adequadas, face ao contexto económico actual e às características do desemprego registado que apresenta baixos níveis de escolaridade e de qualificações profissionais (67 por cento dos desempregados apresentam até 6 anos de escolaridade), o que constitui um obstáculo à (re)inserção no mercado de trabalho.

Dentro dos programas de emprego ao dispor do IEFP, foi considerado prioritário para 2004 incidir nos seguintes: Mercado Social de Emprego, Programa de Estímulo à Oferta de Emprego, Estágios Profissionais, Programa de Emprego e Protecção Social (PEPS).

Por outro lado, dado que há vários anos o distrito e a área metropolitana do Porto apresentam índices de

desemprego superiores à média nacional, têm vigorado programas regionais específicos de emprego. Assim, em 1999 foi implementado o PREAMP e, mais recentemente, o Programa de Promoção do Emprego no distrito do Porto (PROPEP), no sentido de contribuir para a inversão desta situação.

O PROPEP, um programa que se aplica a todo o distrito do Porto, consiste num conjunto de medidas classificadas em dois grandes grupos: **medidas gerais**, isto é, já em vigor, no IIEFP, às quais se introduziram algumas adaptações, por exemplo majorações nos programas de criação de emprego.

Por outro lado, o PROPEP contém **medidas específicas**, distribuídas por quatro eixos, procurando, sumariamente, proporcionar apoios especiais ao investimento e criação de emprego, criação de pequenos negócios através do microcrédito, apoio de consultoria às pequenas empresas e promover a qualificação e o emprego, através de acções de formação também específicas.

A **Formação Profissional** é um dos instrumentos para o desenvolvimento económico, na medida em que a qualificação dos trabalhadores é fundamental para a produtividade e competitividade das empresas. Nesta perspectiva, a Formação Profissional contribui também para melhorar as condições de sustentação e progressão profissional. Mais e melhores qualificações tendem a gerar mais e melhores empregos, mais e melhor produção e, portanto, desenvolvimento económico e coesão social.

Por isso, podemos considerar a formação profissional um instrumento de combate ao desemprego real (não

os índices de desemprego), quer como meio de prevenção e intervenção numa perspectiva de formação ao longo da vida, quer como instrumento facilitador de reinserção no mercado de trabalho, quer, ainda, como preparação inicial dos jovens candidatos ao primeiro emprego.

A actuação da DRN, em matéria de Formação Profissional, incide nesta problemática. Actualmente, dispõe de um conjunto de modalidades de formação que procuram dar respostas às diferentes situações, destacando-se a oferta formativa dirigida à qualificação da população jovem desempregada, as modalidades de qualificação de adultos desempregados, a formação contínua e as acções de formação dirigidas a grupos desfavorecidos, numa função reparadora e de apoio à sua reinserção profissional e social.



CARLOS BOTICAS

Delegado Regional do Norte, IIEFP





Temos de Ir ao Encontro das Necessidades de Formação



*Com 35 anos de existência, o Centro de Formação Profissional do Porto é o mais antigo dos Centros de Formação do IEFP. Confiante no futuro, aposta numa remodelação profunda das suas estruturas físicas para continuar a oferecer uma formação profissional actualizada. A **Dirigir** falou sobre a actividade desta instituição com o seu director, o Eng.º Rui Valente.*

“Dirigir” — O que é e qual a finalidade de um Centro de Formação?

Eng.º Rui Valente — Um Centro de Formação Profissional, no contexto do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), é uma unidade à qual compete promover e executar as medidas de formação profissional de acordo com as necessidades e prioridades detectadas na sua área de influência. Naturalmente, estando integrados na estrutura do IEFP respondemos essencialmente às necessidades de formação que são detectadas pelos centros de emprego. Não obstante, uma fatia considerável da nossa formação contínua, que dirigimos à população activa empregada, decorre de uma intervenção mais directa do Centro de Formação junto do tecido empresarial.

“D” — Qual é exactamente a vossa área geográfica?

Eng.º R. V. — A nossa área geográfica abrange todos os concelhos que constituem a área metropolitana do Porto e, fora desta, os concelhos de Santo Tirso, Trofa, Penafiel, Lousada, Paços de Ferreira e Paredes.

“D” — Como utilizar os vossos serviços?

Eng.º R. V. — A porta de entrada no IEFP são os Centros de Emprego. As pessoas procuram o IEFP para resolverem o seu problema de emprego e quando o problema reside

na ausência de competências ou no desajustamento de qualificações profissionais então entramos nós, os Centros de Formação, com soluções à medida dos diferentes públicos-alvo. Os nossos utentes são sujeitos a um processo de orientação profissional iniciado nos Centros de Emprego, sendo posteriormente encaminhados para o Centro de Formação, que dispõe também de conselheiros de orientação profissional que complementam e finalizam o processo. Habitualmente é por essa via que as pessoas nos chegam. Todavia, não deixamos sem resposta os utentes que nos contactam. No final do processo é novamente estabelecida a articulação com os Centros de Emprego no sentido de assegurar a transição para o mercado de trabalho, muitas vezes já facilitada por via da componente de formação em contexto de trabalho associada ao próprio curso. Além disso, o IEFP, através do *site* www.IEFP.pt, assegura um vasto conjunto de informação ao cidadão e às empresas.

“D” — Existe algum tipo de concertação para validar os planos de actividade ou a concepção, aprovação e operacionalização do plano cabe só ao centro?

Eng.º R. V. — Existe um Conselho Consultivo que faz parte, aliás, da estrutura orgânica dos Centros de Formação onde estão representados os parceiros sociais: as confederações patronais e sindicais, outros órgãos da administração pública, central e local, tais como a autarquia local e o Ministério da Educação; enfim, há todo um conjunto de entidades que emitem pareceres acerca do plano de actividades do centro e do respectivo desenvolvimento.

“D” — Ainda no âmbito das actividades, elas enquadram-se na estratégia do Plano Nacional de Emprego?

Eng. R. V. — Sim, no sentido lato enquadram-se. O Instituto do Emprego é um todo e o seu plano global

de actividades, que é desagregado por cada uma das regiões administrativas, obedece aos princípios enunciados no PNE. Por sua vez, no Centro de Formação do Porto enquadrámos a nossa actividade no plano de actividades da Delegação Regional do Norte do IEFP, sujeitando-a à aprovação do Delegado Regional.

“D” — O que visam os programas e que respostas oferece o centro nas diversas modalidades?

Eng.º R. V. — Qualquer processo formativo visa a aquisição de competências para o exercício de uma profissão, de uma actividade ou apenas de uma função. Depende do público-alvo e do objectivo que se quer atingir. Temos hoje respostas de formação muito diversificadas e flexíveis, ganhando cada vez mais expressão as que asseguram a dupla certificação — a escolar e a profissional. Assim, é possível oferecer um vasto leque de opções em termos de modalidades de formação consoante o público-alvo a abranger; vão desde as modalidades de formação para jovens à procura de primeiro emprego — Sistema de Aprendizagem, Cursos de Educação Formação, Qualificação Inicial — passando pela formação profissional para desempregados — Qualificação Profissional, Aperfeiçoamento Profissional, Especialização Profissional de quadros superiores, Educação e Formação de Adultos — e pela formação profissional para grupos desfavorecidos, para os quais temos disponíveis as modalidades Educação e Formação de Adultos e Qualificação Profissional. A nossa oferta formativa passa também pela Reciclagem, Actualização e Aperfeiçoamento dirigida aos activos empregados — vulgo formação contínua — e pela Formação Pedagógica de Formadores, quer inicial, quer de aperfeiçoamento. Vale ainda uma referência ao Centro de Reconhecimento, Validação e



Certificação de Competências (CRVCC), associado ao Centro de Formação do Porto, que é um sistema que permite a aferição e o reconhecimento de competências adquiridas ao longo da vida de uma forma não formal.

“D” — Que cursos ministram?

Eng.º R. V. — Temos muitas saídas profissionais que abrangem várias áreas de formação. Destaco as de maior expressão: Reparação Automóvel (mecânico-auto, pintor-auto, reparador de carroçarias, electricista-auto); Electricidade, Electrónica e Frio (electricista de instalações, electro-mecânico de equipamentos industriais, técnico de Electrónica Industrial, técnico de Refrigeração e Climatização); Informática e Administração (técnico de Contabilidade e Gestão, técnico de Informática); Metalurgia e Metalomecânica (técnico de desenho de construções mecânicas, operador de máquinas ferramentas, serralheiro civil, canalizador); Serviços Pessoais e à Comunidade (acção formativa, apoio familiar e à comunidade). Temos ainda cursos de Carpinteiro/Marceneiro, de Jardinagem e Espaços Verdes, de Medidor Orçamentista e um vasto leque de cursos de aperfeiçoamento profissional, designadamente na área das TIC, da Segurança e Higiene no trabalho, Electro-Pneumática e Automatismos, ITED (infra-estruturas de telecomunicações em edifícios), entre outros.

“D” — Quais as vossas parcerias?

Eng.º R. V. — Temos alguns programas de formação que desenvolvemos em articulação com algumas entidades, como o Exército. O objectivo é qualificar militares tendo em vista a sua integração no mercado de trabalho após o *terminus* do contrato com o Exército. Com o mesmo espírito temos desenvolvido formação junto de diversos estabelecimentos prisionais — Custódias, Santa Cruz do

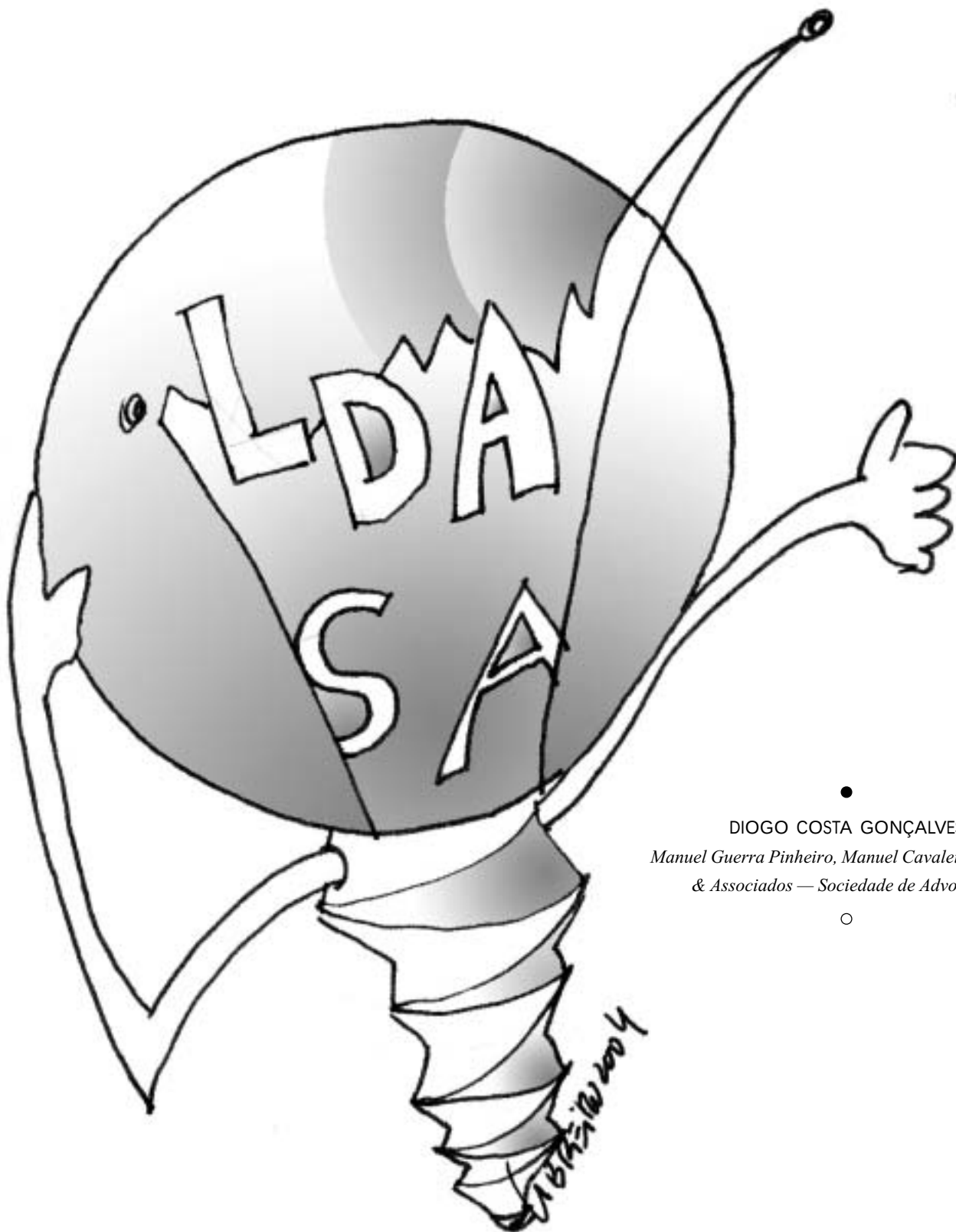
Bispo e Paços de Ferreira — visando a reintegração social e profissional de reclusos. Desenvolvemos ainda um projecto intitulado “Portugal Suíça” que tem mais de dez anos e é dirigido a trabalhadores portugueses da construção civil emigrados na Suíça.

“D” — O centro tem capacidade física para suportar a crescente necessidade de formação ou promove também acções de formação no exterior?

Eng.º R. V. — Cerca de um terço da formação é feita fora do centro, o que é positivo. Temos de ir ao encontro das necessidades de formação, em colaboração com outras entidades. Quanto aos projectos para o futuro alguns deles passam pela remodelação profunda das estruturas físicas do centro. São 30 anos de actividade! Já efectuámos a remodelação de um dos quatro pavilhões oficiais, o da Reparação Automóvel. Esperamos em 2005 iniciar a remodelação do Pavilhão da Electricidade, Electrónica e Frio. Queremos que o centro tenha uma oferta formativa mais actualizada, quer em termos de modelo, quer na forma como são utilizados os próprios espaços oficiais onde a formação é dada. O que distingue a formação profissional desenvolvida pelo IEFP de outros modelos de formação é que a sua essência tecnológica assenta numa forte componente de formação prática, para a qual é necessário ter espaços devidamente equipados.

•
ANA BERNARDO
Jornalista

Sociedades **Comerciais**



•
DIOGO COSTA GONÇALVES

*Manuel Guerra Pinheiro, Manuel Cavaleiro Ferreira
& Associados — Sociedade de Advogados*

○

Uma Ideia de Sociedade...

A ideia de uma sociedade comercial como um conjunto de pessoas que entre si se obrigam a contribuir com bens, serviços ou indústria para a realização concertada de actos de comércio, tendo em vista a partilha de lucros futuros, está hoje ultrapassada, não obstante ser esta a noção que preside ao próprio conceito de sociedade no Código Civil e no Código das Sociedades Comerciais.

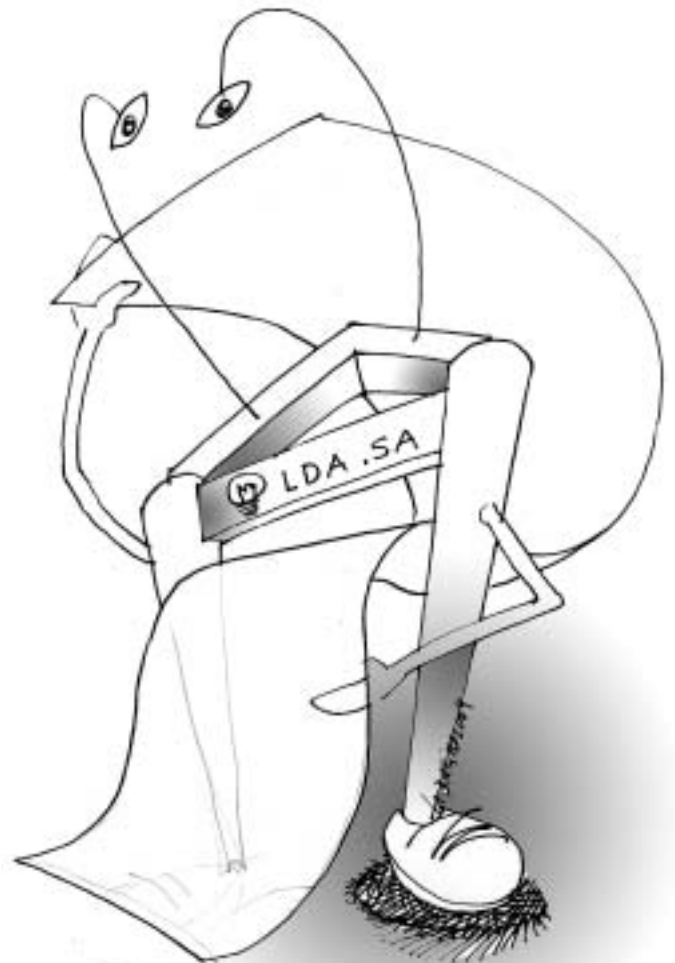
A realidade da vida supera o direito e a riqueza da vida socioeconómica é insusceptível de ser espartilhada dentro de conceitos jurídicos exclusivamente formais, por mais elaborados que sejam... As sociedades comerciais tendem, cada vez mais, a deixar de serem vistas ou interpretadas como o conjunto de um elemento pessoal, patrimonial, formal e teleológico sob a égide de um negócio jurídico, para passarem a ser vistas como uma forma jurídica de que se reveste, a par de outras, a prática de certa actividade comercial, e a qual determina a aplicação ou conexão de determinadas normas jurídicas... uma forma jurídica escolhida pelo empresário e em razão da sua própria actividade empreendedora.

Como criar então uma sociedade? Qual o tipo adequado à actividade desenvolvida? Quais os órgãos sociais e qual a sua função? Qual é a relevância da responsabilidade social face à responsabilidade individual do sócio ou empresário? Vejamos alguns destes aspectos...

Tipos de Sociedades Comerciais

As sociedades comerciais que se constituem ao abrigo do direito português obedecem ao princípio da tipicidade, isto é, têm que adoptar alguma das formas prevista no Código das Sociedades Comerciais: **sociedades em nome colectivo, sociedades por quotas, sociedades anónimas, sociedades em comandita simples ou sociedades em comandita por acções.**

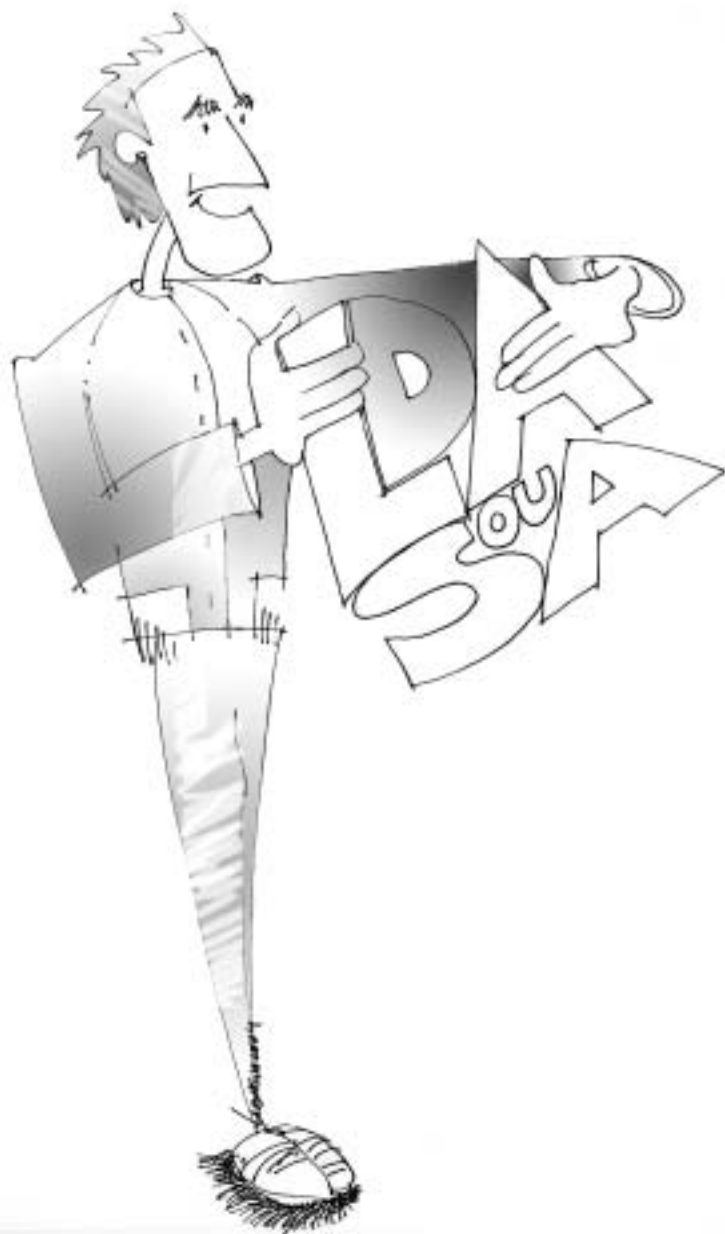
As sociedades em nome colectivo e as sociedades em comandita simples ou por acções são hoje residuais e praticamente inexistentes. A esmagadora maioria das sociedades portuguesas são por **quotas** ou **anónimas**. Mas o que leva um empresário a escolher criar uma sociedade anónima e não uma por quotas ou vice-versa? As razões prendem-se, essencialmente, com as diferenças entre estes dois tipos societários no que diz respeito à responsabilidade, aos órgãos sociais, aos sócios e à transmissibilidade das posições societárias. Quanto à responsabilidade, ambos os tipos societários são de responsabilidade limitada, no entanto a responsabilidade das sociedades anónimas é **duplamente limitada**. Isto é, quer nas sociedades por quotas quer nas sociedades anónimas os sócios não respondem perante terceiros: só o património social da sociedade, e não o património dos sócios, responde perante os credores. No entanto, nas relações internas da sociedade, quando esta for por quotas, a responsabilidade dos sócios é solidária, ao passo que nas sociedades anónimas os sócios só respondem, internamente, pelo valor das suas entradas.



Quanto à sua estrutura orgânica, também estes dois tipos societários revelam diferenças. Nas sociedades por quotas, a vontade imputável às sociedades forma-se em dois órgãos: a **assembleia geral** — órgão máximo da “soberania social” — e a **gerência** (composta por um ou mais gerentes, sócios ou não) que tem competência para praticar os actos convenientes ao regular prosseguimento da actividade da sociedade. Podem os estatutos prever ainda a existência de um conselho fiscal.

Também nas sociedades anónimas a **assembleia geral** encerra em si a plenitude da formação da vontade societária, não divergindo em muito, neste ponto, das sociedades por quotas. As diferenças são latentes quando ponderamos a estrutura da administração e fiscalização. Nesta sede, as sociedades anónimas podem

“As sociedades comerciais tendem [...] a deixar de serem vistas ou interpretadas como o conjunto de um elemento pessoal, patrimonial, formal e teleológico sob a égide de um negócio jurídico, para passarem a ser entendidas como uma forma jurídica de que se reveste, a par de outras, a prática de certa actividade comercial, e a qual determina a aplicação ou conexão de determinadas normas jurídicas... uma forma jurídica escolhida pelo empresário e em razão da sua própria actividade empreendedora.”



adoptar uma estrutura **monista** ou **dualista**. Numa estrutura **monista**, a sociedade adopta um **conselho de administração**, composto por número ímpar de membros, o qual poderá estar ou não autorizado, nos termos estatutários, a nomear uma comissão executiva — que não é um órgão social — para a gestão corrente da sociedade. Todavia, a administração social pode estar depositada em dois órgãos, a **direcção** e o **conselho geral**: temos então uma estrutura **dualista** da administração. Neste caso, a direcção tem competência para gerir as actividades da sociedade (não obstante a necessidade de consentimento do conselho geral em algumas matérias reservadas pela lei, pelo contrato social ou pelo próprio conselho) devendo responder perante o conselho geral e informá-lo, nos termos da lei, do exercício das suas competências.

Quando uma sociedade anónima adopta uma estrutura administrativa **nomista**, a fiscalização estará a cargo de um **conselho fiscal**. Se a sociedade adoptar uma estrutura **dualista**, então a fiscalização caberá a um **revisor oficial de contas**.

As sociedades comerciais por quotas necessitam de dois sócios para a sua constituição, ao passo que o número mínimo de sócios de uma sociedade anónima é cinco. Em 1996, passaram a existir as **sociedades unipessoais por quotas**, constituídas por um sócio único e sem necessidade de escritura pública de constituição, salvo se as entradas de capital social forem em bens diferentes de dinheiro, cuja transmissão exija essa forma.

Quanto à transmissibilidade das participações sociais, os sócios das sociedades por quotas necessitam do consentimento da sociedade, deliberado em assembleia geral e nos termos gerais, podendo este ser dispensado pelo contrato social. Nas sociedades anónimas, salvo algumas excepções, a transmissão das acções é totalmente livre e não necessita de qualquer intervenção social.

Do pouco que abordámos uma conclusão se impõe: uma sociedade por quotas é, essencialmente, uma sociedade de pessoas, uma sociedade na qual a realização do objecto social necessita e se justifica em razão da qualidade dos seus sócios... é esta matriz personalista que justifica, por exemplo, a necessidade de consentimento da sociedade quando algum dos sócios queira transmitir a sua posição societária. Ao contrário, uma sociedade anónima é, por definição, uma sociedade de capitais onde a importância da pessoa do sócio se dissolve na relevância da sua participação patrimonial para o desenvolvimento da actividade social.

Algumas Questões Práticas

A construção de uma sociedade comercial começa com um **pedido de admissibilidade de firma** junto do Registo Nacional de Pessoas Colectivas e com o pedido de emissão de um **cartão provisório** de identificação de pessoa colectiva.

A firma da sociedade deve conter, para além da referência ao tipo societário (S.A. para as sociedades anónimas e LDA para as sociedades por quotas), a referência ao objecto social ou actividade principal que desenvolve.

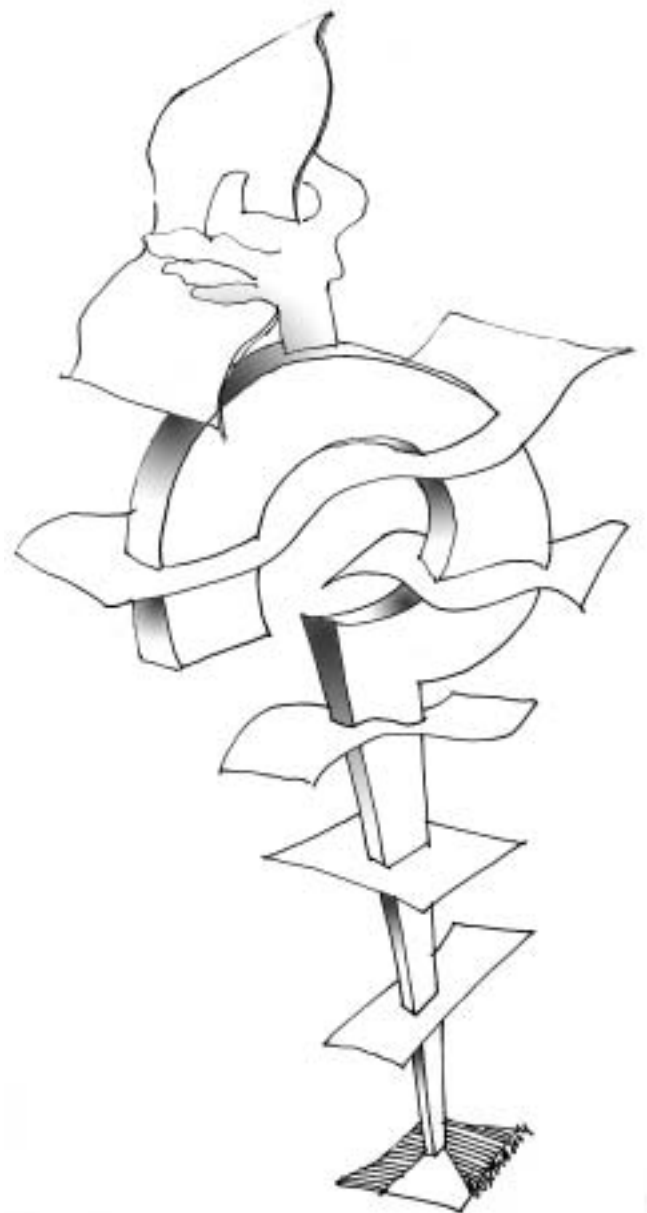
Uma vez obtido o certificado de admissibilidade de firma, o próximo passo é proceder à realização da **escritura pública de constituição** da qual constarão os estatutos da sociedade.

Após a constituição da sociedade, procede-se ao registo na Conservatória do Registo Comercial competente e à emissão do **cartão definitivo**.

Os estatutos da sociedade terão de ser publicados em *Diário da República*, requerendo-se a referida publicação à **Imprensa Nacional da Casa da Moeda**.

É ainda necessário proceder à **declaração de início de actividade**, caso a sociedade não se encontre já em actividade antes do processo constitutivo, junto da Repartição de Finanças competente.

Constituída a sociedade, há então que atender à legalização dos livros sociais e demais obrigações da vida societária... a sociedade será então o que os sócios fizerem dela porque, por mais construções jurídico-formais que elaborem para revestir uma actividade económica, elas serão estéreis e vazias sem uma alma que as precorra.



O Espírito **Empresarial** *em foco*

•
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista, Membro do Conselho Editorial da Dirigir

○

O espírito empresarial encontra-se na ordem do dia. E não só em Portugal, claro. Um importante documento, por exemplo, foi recentemente publicado pela Comissão Europeia sobre esta problemática: o Livro Verde “Espírito Empresarial na Europa”. Em mira esteve precisamente dinamizar o debate público sobre a melhor maneira de incentivar o espírito empresarial, considerado fundamental para a Europa. Porque talvez não seja frequente, entre os leitores da Dirigir, o acesso a estas publicações (a sua divulgação seria muito oportuna...), talvez não seja desinteressante apresentar aqui algumas notas de síntese coligidas daquele documento.



O espírito empresarial é crucial para a economia

O espírito empresarial é o motor da inovação, da competitividade, da criação de emprego e do crescimento. Permite que as ideias inovadoras se transformem em iniciativas empresariais bem sucedidas e pode libertar o potencial individual, levando as pessoas a criarem o seu próprio emprego e a encontrarem um lugar melhor na sociedade.

Dados recentes indicam, todavia, que a Europa não explora suficientemente o seu potencial empresarial. Em relação aos Estados Unidos, há três vezes mais americanos do que europeus envolvidos em iniciativas empresariais; as empresas na Europa crescem a um ritmo mais lento; e a propensão dos Europeus a assumirem riscos empresariais também é menor do que na América. Mais: atestam as estatísticas que embora 47 por cento dos europeus prefiram trabalhar por conta própria, apenas 17 por cento concretizam efectivamente essa ambição. Por outro lado, apesar de 29 por cento das pequenas e médias empresas europeias declararem que o crescimento constitui o seu objectivo principal, são muito poucas comparativamente com os Estados Unidos as que apresentam um crescimento substancial. Por sua vez, também as taxas de expansão empresarial após a fase de arranque são nitidamente mais reduzidas na Europa do que na América.

Por que razão tão poucos europeus se envolvem na criação de uma empresa enquanto um número relativamente elevado de pessoas se dizem interessadas num tal projecto? Por que razão tão poucas empresas europeias crescem e as suas taxas de crescimento são tão modestas? São estes precisamente os dois problemas fundamentais nos quais o dito Livro Verde põs a tónica.



O que é o espírito empresarial?

O espírito empresarial diz respeito às pessoas e às suas opções profissionais. É acima de tudo uma atitude mental que engloba a motivação e a capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado numa organização, para identificar uma oportunidade e para a concretizar com o objectivo de produzir um determinado valor ou resultado económico.

Os empresários constituem um grupo heterogéneo e provêm de todos os estratos socioculturais. Porém, existem características comuns ao comportamento empresarial, como sejam a disponibilidade para assumir riscos e gosto pela independência e pela realização pessoal. Também a capacidade criativa parece ser essencial.

De facto, para transformar uma ideia comercial numa experiência de sucesso é necessário combinar a criatividade ou a inovação com capacidades de gestão rigorosa, de modo a otimizar o desenvolvimento da empresa ao longo de todas as fases da sua existência. Isto, obviamente, ultrapassa a simples gestão quotidiana e prende-se com as ambições, a forma de realização pessoal e as capacidades de cada indivíduo.

Espírito empresarial: para as empresas e não só

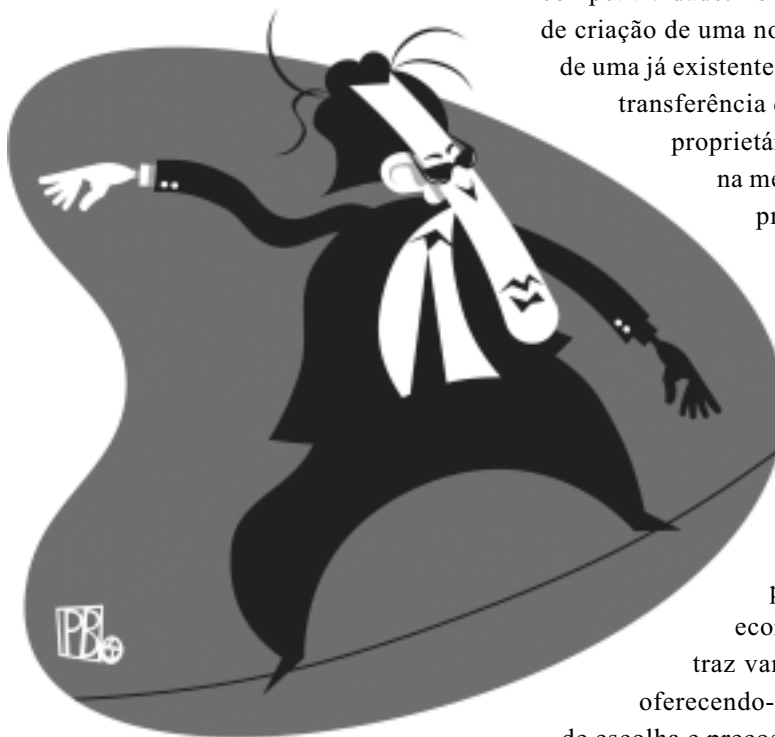
O espírito empresarial combina a assumpção de risco, a criatividade e a inovação com os são princípios da gestão. É multifacetado, pode manifestar-se em contextos diversos. Pode revelar-se em todos os sectores de actividade, e não apenas na área das tecnologias avançadas; pode revelar-se em todos os organismos (inclusive os de natureza pública ou organismos sem fins lucrativos), e não apenas nas empresas. Aplica-se a trabalhadores individuais tal como em empresas de qualquer dimensão. É, pois, uma atitude individual que se pode projectar em todas as esferas da sociedade.

O espírito empresarial é essencial aos interesses da sociedade. Os empresários são os protagonistas da economia. Da sua acção dependem a formação de riqueza, a criação de postos de trabalho e a variedade de escolha para os consumidores. O espírito empresarial pode também ter um papel importante no domínio da chamada economia social. Uma abordagem deste tipo poderá concorrer para a optimização e racionalização dos meios,

complementando os recursos públicos e ampliando ou melhorando a gama de serviços oferecidos aos utentes.

O mesmo se passa no que respeita às atitudes na relação Administração-cidadãos. Não só na perspectiva de adoptar o “conceito de serviço”, considerando os utilizadores como sua razão de ser, mas também a de utilizar de forma racional os meios ao seu dispor.





Porque é importante o espírito empresarial?

O espírito empresarial contribui para a criação de emprego e para a modernização e crescimento da economia. Cada vez mais, são as empresas novas e pequenas, e não as grandes, as maiores criadoras de novos postos de trabalho. Os países com maior aumento das taxas de iniciativa empresarial tendem a ter maior decréscimo subsequente das taxas de desemprego.

O espírito empresarial pode também contribuir para reforçar a coesão económica e social de regiões cujo desenvolvimento sofre de mais atraso, para estimular a actividade económica e a criação de emprego ou para integrar os desempregados ou os desfavorecidos no meio laboral.

O espírito empresarial é crucial para a competitividade. As novas iniciativas empresariais, de criação de uma nova empresa ou de reorientação de uma já existente (por exemplo, após a transferência da empresa para um novo proprietário), aumentam a produtividade, na medida em que fazem subir a pressão competitiva, forçando as outras empresas a reagir mediante o melhoramento da eficácia ou a introdução da inovação. Mais eficácia e inovação empresariais — na organização, nos processos, nos produtos, nos serviços ou nos mercados — reforçam a posição competitiva da economia como um todo. O que traz vantagens para os consumidores, oferecendo-lhes mais possibilidades de escolha e preços mais baixos.

O espírito empresarial liberta o potencial de realização dos indivíduos. Sabe-se que uma ocupação não constitui apenas um modo de ganhar dinheiro. As pessoas utilizam outros critérios nas suas escolhas relativas à carreira profissional, tais como grau de segurança, nível de independência, natureza das funções e oportunidades de realização no trabalho.

Para alguns, que não conseguem encontrar um trabalho satisfatório, a opção pela carreira empresarial pode ter origem, em parte ou totalmente, na necessidade económica. No entanto, muitos outros tornam-se empresários, não apenas por motivações materiais (dinheiro, estatuto social) mas por razões de realização pessoal, em que a liberdade de acção, independência e gosto pelo desafio podem ser factores particularmente valorizados.

O que fazer para haver mais empresários?

Além das oportunidades económicas, são muitos os outros factores que condicionam a decisão individual de criar uma empresa ou a ambição de um empresário de assumir mais riscos e expandir-se. A existência de mais oportunidades não conduz automaticamente a mais espírito empresarial. Este depende também das preferências das pessoas, das capacidades que têm e das alternativas disponíveis. Mesmo que alguém se considere empresário analisará as vantagens e desvantagens da iniciativa empresarial relativamente às vantagens e à segurança a que terá de renunciar. Uma abordagem completa da promoção do espírito empresarial tem de se desenvolver a três níveis — indivíduo, empresa e sociedade.

A nível dos indivíduos: para motivar os indivíduos no sentido de se tornarem empresários é necessário transmitir-lhes o conceito de “espírito empresarial” de forma a apresentar a opção empresarial como uma opção atractiva. É necessário dotá-los das capacidades e instrumentos adequados para transformar as ambições em projectos de sucesso. A educação e a formação profissional deverão, assim, contribuir para incentivar o espírito empresarial, promovendo a atitude mental correcta, a consciência das oportunidades e as competências técnicas adequadas a um tal tipo de opção profissional.

A nível das empresas: para que os projectos empresariais dêem origem a unidades prósperas é essencial que existam condições de apoio ao

funcionamento das empresas, de modo que permitam a sua consolidação e desenvolvimento. Apesar dos melhoramentos recentes, ainda se considera que as barreiras administrativas e o acesso ao crédito são o maior obstáculo à criação de empresas. O procedimento administrativo para a criação de empresas tem vindo a ser objecto de atenção especial, inclusive em Portugal, designadamente através da Rede Nacional de Centros de Formalidades das Empresas. É objectivo destes centros reduzir os procedimentos burocráticos e agilizar o processo de criação de empresas, de modo a que, dentro em breve, a criação de empresas possa demorar menos de um dia.

O acesso ao financiamento continua a ser apontado como um grande obstáculo para os novos empresários pelas dificuldades destes em reunirem as garantias necessárias para obtenção de empréstimos bancários ou em encontrar capital de risco. Aligeirar o emaranhado burocrático a que obrigam alguns programas institucionais de apoio ao financiamento e levar as instituições de crédito a agilizarem os procedimentos em relação às pequenas empresas têm sido dominantes nas intenções anunciadas pelos poderes públicos. Finalmente, a nível da sociedade. O desenvolvimento do espírito empresarial depende ainda de uma atitude positiva da sociedade relativamente aos empresários. O sucesso empresarial deve ser valorizado e o estigma do insucesso relativizado. O julgamento negativo justifica-se em caso de fraude ou de má fé, mas o insucesso em si faz parte integrante da vida económica. Muitas vezes é mesmo inevitável.

Na sequência do debate desencadeado, há cerca de um ano, com a publicação do Livro Verde sobre Espírito Empresarial, a Comissão publicou recentemente um Plano de Acção estabelecendo a “agenda europeia para o espírito empresarial”. Este plano destina-se a incentivar mais pessoas a criarem uma empresa e a apoiar os empresários a realizarem as suas ambições. Contempla basicamente as seguintes áreas-chave: promover a cultura empresarial entre a juventude, valorizar socialmente a actividade empresarial, orientar os empresários para a consolidação e a competitividade, melhorar o acesso ao financiamento, aligeirar os procedimentos burocráticos em áreas pertinentes para a criação e desenvolvimento das empresas. Manifestamente, o “espírito empresarial” ascendeu ao topo da agenda. Para concluir como começámos, encontra-se na ordem do dia.



Então, Somos ou Não *Empreendedores*

•
ALICE CARDOSO
Directora de Formação

○



*Cada um com seus
baraços e seus atavios
e arranjos, todos um
só no mesmo arrojo
criativo e, sobre nós
todos, o olhar
complacente do deus
do improviso.*

Todo o Lusitano legítimo é empreendedor. Esta portuguesíssima particularidade que nos protege dos imprevistos e nos livra dos apuros, que nos desenturva o raciocínio sempre que os apertos ordenam rasgos de génio em cima da hora, que nos faz partir confiantes rumo ao desconhecido para depois enfeitarmos a descoberta — une-nos como povo, descansado por tradição mas resolvido quando é preciso. Cada um com seus barãos e seus atavios e arranjos, todos um só no mesmo arrojo criativo e, sobre nós todos, o olhar complacente do deus do improviso.

Não há dificuldade que não nos consideremos capazes de transpor, se isso for do nosso interesse. Para tanto, aí está a sorte a premiar quem nasceu confiado na sua boa estrela: nós. Sob os melhores auspícios de sucesso, descendentes bravos de bravos Celtas, Visigodos, Romanos, Árabes e outros tantos mais, martelam, pregam, colam, aparafusam, desatarraxam por todo o Portugal, certos do seu êxito empreendedor. E que importam raízes dispersas e longínquas? De dia, à noite, nos fins-de-semana, os expeditos Portugueses sabem, como ninguém, fazer bom uso das características ancestrais quando importa resolver aqui e agora a desconformidade do momento...



O prego na parede

— Mas o que foi que aconteceu ao quadro? — O quadro caiu ao chão, pai! — Mas quem é que andou aos encontrões ao quadro? O corredor é bem largo! — Caiu sem ninguém lhe mexer! Eu já te tinha dito que o prego não estava bem seguro! — Cala-te, mulher! Tudo se resolve! Tragam-me a caixa das ferramentas! — Está aqui o escadote também, pai.

— Para que quero eu o escadote? Traz-me um banco! — O banco não está seguro, homem! Tem uma perna bamba! — E que tem? Um minuto que demora a pregar o prego! — Ó pai, olhe que vai cair! — Cala-te, rapaz! Não te metas! Segura aí no banco! Dá aí um prego! Esse não, mulher! Não vês que é muito comprido? — Mas assim, com um prego pequeno, o quadro não vai ficar seguro... — Qual não vai ficar seguro! E quem disse que eu quero um prego pequeno? Grande é que se quer, e não muito comprido, para aguentar o peso! Dá aí o martelo! Esse não, o maior! — Ó pai, olhe que se magoa! — Ó rapaz dos meus pecados! Sei muito bem o que estou a fazer! Vejam vocês daí! Está bem nesta altura?

— Mais para a direita, homem! — Mais para baixo, pai! — Mau, decidam-se! — Ó homem, ao lado do outro buraco, não! — Então porquê? Segurem no banco! — Vais abrir um buraco ao lado e assim não vai ficar seguro! — Qual não vai! Vais ver como fica! Segurem no banco! Segurem, já disse! — Pong! Pong! Pling! — Vês o que eu te dizia? Fizeste um buraco enorme e o prego caiu no chão! — Isso é porque vocês me deram um prego que não presta! Chega aí a caixa das ferramentas, rapaz! Segura no banco, mulher! Este prego sim, este é que é bom! — Mas tu vais bater no mesmo buraco?! — Tens razão, se calhar é melhor mais ao lado... Aqui está bem. — Pong! Pong! Pling! — Bodega de parede! Estes empreiteiros são uns vigaristas! — Ó homem, já são três buracos na parede! Olha o que tu fizeste! A parede lavrada à charrua! É melhor com um berbequim! — Qual berbequim, qual carapuça! Um simples prego qualquer um sabe pregar! Ó rapaz! Vai buscar uma fita-cola! — Fita-cola?! — Sim, fita-cola! Não faças perguntas! Corta aí um pedaço! Esse não, não vês que é muito pequeno? Assim está bem! Segura no banco! — Ó homem, vai ficar essa tira de nastro na parede?! Olha que feio! — E então, que

tem? Não se vê, vai ficar atrás do quadro! — Mas fica feio! — Fica feio, fica feio! Vocês só sabem criticar! Para a outra vez pregam vocês o prego e eu fico a dar palpites aí em baixo! Ó rapaz! Segura no banco! — Pong! Pong! Pong! — Ora pronto, já está! Viram como ficou pregado? Quem é habilidoso? Eu é que sei! Não há nada que chegue à fita-cola! Agora, o quadro! Segura no banco! Não tremas com o banco, rapaz! Pronto! Que tal? — Ó pai, o prego é realmente muito grande! Fica a aparecer! — Não faz mal nenhum! Assim fica seguro! — Pois olha que eu acho que não está tão seguro assim! — Claro que está, mulher! Que mais querias?! Vou descer. Segurem no banco! Então o banco aguentou ou não aguentou? — A próxima vez que eu limpar o pó ao quadro, vai cair de novo! — E não limpes o pó, quem te manda? Não lhe mexas tu, que nem o prego se solta nem o quadro cai! — Ó pai, e os outros buracos? Não os tapa? — Ah, é verdade! Um pouco de gesso e resolve-se já! — Mas tu vais pôr gesso na parede, homem?... — Pois claro, é o melhor para tapar os buracos! — Mas a parede é amarela e o gesso é branco!... — Não faz mal! Tapam-se os buracos primeiro e amanhã passo pela loja, compro uma latinha de tinta amarela e...

O concerto do despertador

Ttrim-ttrim-ttrimmmmmmmmmmm!! — Mas que é isto?! — É o despertador! — Mas que horas são?! — Ttrim-ttrim-ttrimmmmmmmmmmm!! — Três e meia da manhã... — Três e meia?! E a tocar?! Programaste-o errado, com certeza... — Ttrim-ttrim-ttrimmmmmmmmmmm!! — Não programei nada! Onde está ele? Acende a luz! — Ttrim-ttrim-ttrimmmmmmmmmmm!! — Foste tu que lhe deste corda ontem à noite! Acende a luz! — Ttrim-ttrim-ttrimmmmmmmmmmm!! — Pois é, pois dei... Pára lá isso! Pára lá isso, que acordam os vizinhos! — Ttrim-ttrim-ttrimmm... — Pronto! Já está desligado! — Porcaria de despertador! É no que dá comprar despertadores baratos! — Então, que queres? Estava em promoção! — Amanhã já vou arranjar isso! — Tu?! Mais vale comprar um novo! — Qual novo nem meio novo! Andamos mesmo a nadar em dinheiro para comprarmos despertadores novos! Amanhã já vais ver se o arranjo ou não!

— Ora deixa cá ver esta coisa... Deve ter alguma peça fora do sítio... Com umas apertadelas vai ficar outro! — Para que queres tu o jornal? — Ora, para desmanchar o despertador! — Mas num jornal nem vês as peças, são tão pequeninas... — Vejo, sim senhor, assim não se perdem! — E vais fazer isso na mesa da cozinha? — Então que tem? — É que eu, daqui a pouco vou querer pôr a mesa para o jantar... — Isto é um instante. Quando acabares o jantar já está arranjado!... Não encontro a chave de fendas pequena... Que cheiro a peixe... sabes que não gosto do cheiro a peixe frito!... Esta é grossa, não serve... uma faca... — Vais usar uma faca de sobremesa?! — Dá mais jeito! — Vai ficar romba! — Não vai nada! Eu tenho cuidado!... Não, esta também não serve... Empresta-me aí o teu travessão do cabelo... — Vê lá se mo quebras! — Não quebro nada! Isto é um instante! Ó mulher, isto só tem cabelos! — Então que querias? É um travessão! — Desculpa lá, entortei-o! — Eu não te dizia? — Calma! Arranja-se já! — Mas tu estás a cozer a mola do travessão no bico do gás?! — Ó mulher! Sossega! É para voltar ao sítio! Tira para lá a frigideira! Que cheiro a peixe! Já me queimei! — Não está nada! Ficou torto! Já não segura!



— Deixa-me acabar o despertador, que eu depois dou um jeito... Mas que cheiro... — São jaquinzinhos... são bem bons... — Mas cheiram... Ora bem... deixa-me cá ver... esta peça é daqui... não encaixa porquê? Ah! Já percebi... estava a pôr ao contrário... o material tem sempre razão... mau! Partiu-se o arame! — Que arame? — Este pequenino... — E agora? — Agora? Tudo se resolve! — Que vais tu mexer na gaiola do periquito?! — Repara... tiro daqui este araminho... deve servir, é bem fino... — Posso pôr a mesa? — Calma! Estou quase a acabar! — Esse arame é de segurar o bebedouro do periquito... — Não faz mal! Se o bicho não beber hoje, não morre... Põe-lhe um pires com água na gaiola... Ora bem... dobra-se aqui... dá-me daí o alicate... esse não, o mais pequeno... aí, na caixa das ferramentas... sai, sai, não percebes nada! — Põe-se a mesa ou não? Vai ficar tudo sem gosto! — É só mais um instante... ó mulher! Abre a janela! Que cheiro!... Pronto! Já está! Está pronto! — E esta peça? — Qual peça? — Esta pequenina... — Boa! Esqueci-me dela! — Eu bem te disse que em cima do jornal não vias as peças todas... — Agora não vou voltar a abrir o despertador... mas não faz mal... vais ver que toca assim mesmo... — Toca, sim, há-de tocar... — Trrim-trim-trimmmmmmmmmmm!! — Vês como toca? — Mas se a peça estava lá dentro é porque faz falta... — Faz falta, nada! Ele toca! — Trrim-trim-trimmmmmmmmmmm!! — Programa-o lá... — A que horas queres? — Então, para a hora do costume, para as sete e meia... — Trrrrrrrrrrr-Trrrrr... — Boa! Isto não toca porquê?... — Eu não te dizia? A peça... — Ó mulher! Uma peça tão pequenina que eu nem dei por ela! Dá aí o martelo... — Mas tu vais usar o martelo?! Olha que quebras tudo!... — Qual quebro! — Pampampam! Trrim-trim-trimmmmmmmmmmm!! — Viste?! O magano pode não ter a peça, mas fica manso com umas marteladas! — Partiste o botãozinho das horas! — Calma! Dá aí o tubo de cola... um pingo... já está... tudo se resolve... Fiquei com os dedos colados... Onde está a acetona? — No armário da casa-de-banho... Eu só sei que, com essa cola toda, não se pode mais mexer no botão... — Qual não pode! Se lhe mexeres com cautela... Esta tua acetona das unhas não presta... não tira a cola... — Não acredito que amanhã o despertador toque... — Toca sim senhor! Tudo se resolve! — Onde vais tu com o martelo? — Vou pô-lo na mesinha de cabeceira... Logo à noite, marca-se a hora e dá-se umas marteladas... vais ver como toca que é um regalo!...

O furo no pneu

Trroc! Trrrrr! Brrrooommm! Trroc! Trrrrr! — Boa! Só faltava esta! Acho que um pneu está furado! — Pode lá ser, mãe! Ainda na semana passada foi o carro à oficina! — Trroc! Trroc! Brrrooommm! Trroc! Trrrrr! — Está furado! Não ouves o barulho esquisito? Bela revisão! — E agora, mãe? — Agora, vou encostar aqui à berma... Trrrrr! Trroc! Trroc! — Que remédio senão mudar o pneu! — Mas... está a chover imenso e é quase noite... e tu não percebes nada de pneus, mãe! — Qual não percebo! Sei muito bem mudar pneus! — Nunca te vi mudar nenhum! — Nunca calhou! Mas é fácil! Aqui é que não podemos continuar, no meio da rua... — Prriiii! Prriiii! Piiiiiiiiiii! — Vês, vês, já estão todos a apitar! — Ó mãe, é melhor pormos o sinal lá atrás, e pedirmos ajuda... — É, como se alguém sáisse do carro para se molhar todo a ajudar-nos! — Piiiiiiiiiii! Piiiiiiiiiii! — Abre aí o guarda-chuva! — Ó mãe, o pneu sobresselente está onde? — No porta-bagagens, debaixo de tudo, acho eu... Bonitos sapatos! Plof, plof com tanta água... — Mas... tu tens o porta-bagagens todo atravancado com caixas e caixotes! — Ainda mais essa! — Prriiii! Prriiii! — Primeiro, temos que encontrar o sinal... — Não, primeiro temos que tirar os caixotes para depois encontrarmos o sinal... — Prriiipiiiiiiii! — Anda! Vais ver que tudo se resolve! Segura aí no guarda-chuva! Cuidado! Não vês que me estás a pingar toda? — Prriiipiiii! Piiiiiiiiiii! — Que é que foi? Que é que foi? Nunca viram um pneu furado debaixo de chuva?! — Mas onde é que está o sinal, mãe? — Está aqui, por aqui, acho eu, tudo se resolve... Não vejo nada com esta ventania... — Piiiiiiiiiii! — Tira daí esse caixote, filha! Já tropecei nele! — Era melhor termos metido os caixotes no carro... está tudo molhado! — Agora não vale a pena! Pronto! Já tirei o sinal! Toca a colocá-lo! Eu seguro no guarda-chuva! Tudo se resolve! — A que distância ponho? — Sei lá, por aí... mais aí, talvez... — Prriiiiiiiiiiiiiiii! — Safa, que ia sendo atropelada! Não sabem ver por onde andam! — Prriiii! Piiiiiiiiiii! — Ó mãe, ó mãe, viste aquele, atirou com um caixote! — Mas quem te mandou pôr os caixotes no meio da rua, menina?! — Eu vi lá isso! Com esta chuva! Estou a tremer de frio... — Esquece, vamos, toca a mudar o pneu! Estou encharcada!

Segura no guarda-chuva! — Mas... tu estás a ler o livro de instruções, mãe?! — Piiiiiiii! Piiiiiiii! — Pois claro! As coisas têm que ser feitas como deve ser! Pára de pingar o guarda-chuva no livro! Cá está! Tudo bem explicado! Vai resolver-se tudo! — Mas afinal para que precisas tu do livro de instruções se sabes mudar um pneu?... — Cala-te! Ora bem, a chave de porcas... Cá está! Encaixa-se nas porcas... Não pingues em cima de mim! Endireita o guarda-chuva, olha as varetas que se partem! Não, assim não vai! Já estou suada! Tu és mais leve do que eu. Sobe! — Onde?! — Em cima da chave de porcas, filha, anda, despacha-te! — Prriiiii! Prriiiii! Piiiiiiii! — Subir na chave de porcas?! — Faz o que te digo, apoia-te no carro! Vá, eu seguro no guarda-chuva! Vês, já cedeu um bocadinho! Agora vamos fazer o mesmo com as outras porcas... Isso! Isso mesmo! — Ó mãe, não pingues em cima de mim, que coisa! Oh! Oh! Olha o carro! Olha o carro! O carro está a andar, não vês?! Corre mãe! — Prriiii! Prriiiiiiii! Piiii! — S. Cristóvão dos viajantes nos acuda! Depressa, segura no guarda-chuva, segura-o direito! — Então?... — Ufa! Que desatino! Não lhe tinha posto o travão de mão... Agora... onde estávamos nós? Chega para cá o guarda-chuva... Ah, sim, o macaco... onde está ele? O macaco? Será melhor acender os faróis... — Piiii! Piiii! — Viste o macaco?... E talvez também os piscas... Sabes do macaco? Tira para lá o guarda-chuva! — Sei lá o que isso é! — Devia estar aqui... — Pode ter caído com os caixotes... — Não está... não está aqui... não está em parte nenhuma! Chega para lá o guarda-chuva, que não vejo nada! — Piiii! Piiii! Piiii! — Vou acender os faróis... Não, não o encontro... desvia esse caixote... para aí não, estás no meio da rua! Não entortes o guarda-chuva! — Piiiiiiiiiii! Piiiiiiiiiii! Piiii! Piiii! — Ó mãe, vamos ser passadas a ferro não tarda nada! Liga as luzes do carro! — Onde estará o macaco? Que ventania! — Andaste a aspirar o porta-bagagens quando o carro veio da oficina, lembras-te?... — É verdade! Devo tê-lo deixado em casa... — E agora, mãe? — Agora... já vais ver! Fecha o guarda-chuva! — O quê?! — Vamos! Mexe-te! Parte-lhe duas varetas! — O quê?! Mas... vamos ficar todas ensopadas! — É essa a ideia! Avia-te, dá cá, eu parto! Agora, toca para o meio da rua! Abre o guarda-chuva! — Ó mãe! Não abriga nada... E o carro às escuras! Que perigo!... — Qual

perigo nem meio perigo!... — Piiiiiiiiiii! Piiiiiiiiiii! Chrrriiihnnnn — Então que disparate é esse, aí as duas, a dançarem no meio da rua? Isto não é a *Serenata à Chuva*! — Desculpe, precisávamos de ajuda... — Quase que as atropelava! Não há dinheiro para os faróis?... — Desculpe, precisamos de ajuda... o pneu furo e não temos macaco... — Tenham calma... estão todas a escorrer... — Não temos macaco... o guarda-chuva partiu... — Tenham calma... aqui está um macaco... eu ajudo... isto é rápido... abriguem-se com o meu guarda-chuva... tudo se resolve...

Então, somos ou não empreendedores?...



Investigação e Desenvolvimento Tecnológico com Novos Incentivos

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário, Consultor da Comissão Europeia
(IP/UNIVAB/DG Empresa)*

O VI Programa-Quadro de Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Demonstração da União Europeia pretende proporcionar um significativo apoio às tecnologias da informação. Este é um dos sete domínios temáticos que o programa considera prioritários e “susceptível de assegurar um efeito estruturador na investigação e no desenvolvimento tecnológico da União Europeia, países candidatos e outros países associados, e de contribuir de maneira significativa para a realização do Espaço Europeu de Investigação”.

De acordo com o texto oficial do novo programa-quadro, que decorrerá até 2006, serão contempladas na área das Tecnologias da Sociedade da Informação (que terá uma dotação orçamental de 3625 milhões de euros) “iniciativas de carácter integrador nos domínios tecnológicos de interesse prioritário para os cidadãos e empresas”, designadamente as investigações em tecnologia que garantam a segurança e a confidencialidade dos sistemas de informação, assim como os direitos da vida privada dos cidadãos. São igualmente elegíveis neste domínio os projectos tecnológicos de infra-estruturas de comunicação e tratamento da informação, a gestão de informação e *interfaces* e ainda os componentes e microssistemas. Com significativas complementaridades com a área

temática anterior, o novo programa-quadro integra também uma nova área, que beneficiará de uma dotação de 225 milhões de euros, subordinada ao tema “Cidadãos e Governação na Sociedade do Conhecimento” que tem por objectivo “mobilizar as capacidades de pesquisa europeias em ciências económicas, políticas, sociais e humanas”. Dotado de um orçamento de 17,5 milhões de euros, o VI Programa-Quadro de Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Demonstração constitui o principal instrumento de financiamento da investigação na União Europeia. Até ao presente, os programas-quadros têm sido executados através de projectos de investigação em cooperação. No VI Programa-Quadro serão aplicados dois novos instrumentos: as redes de excelência e os projectos integrados. A filosofia de ambos os instrumentos é evoluir do financiamento de múltiplos projectos para o financiamento de programas coerentes de actividades de investigação, permitindo aos consórcios de investigação europeus usufruir do maior grau possível de autonomia e de flexibilidade. Para obter mais informações sobre o VI Programa-Quadro poderá consultar o seguinte endereço na Internet:

http://europa.eu.int/comm/research/fp6/index_en.html



LIVROS A LER

Como Conversar com o Seu Chefe



As conversas com o superior hierárquico são difíceis... mas decisivas. É nelas que se acertam os caminhos do futuro. Este guia prepara-o para as conversas mais frequentes com o seu chefe, dá exemplos de estratégias e argumentos típicos e mostra-lhe a melhor forma de lidar com eles.

Com base em exemplos

práticos, pode preparar-se para as mais diversas oportunidades de conversas com o seu superior hierárquico. Com a ajuda de testes e de listas de comprovação consegue analisar o seu estilo de comunicação e o estilo de comunicação do seu chefe.

Aprenda também a lidar com truques de retórica e com subterfúgios, e fique a saber tudo o que é importante sobre os aspectos legais das conversas com superiores hierárquicos. Quer pretenda arranjar novo emprego, quer queira avançar nos seus estudos e na sua carreira, este livro ajuda-o a conseguir o que é melhor para si.

Ficha Técnica

Título: *Como Conversar com o Seu Chefe*

Autores: Silke Schubert e Thomas Zimmermann

Editora: Plátano Editora

N.º de páginas: 127

À venda nas Livrarias

Sociedade Gestão e Competências



A partir da sua ampla experiência como consultor, formador e professor universitário, o autor apresenta, ao longo dos textos que compõem este livro, um conjunto de temas e problemas que incidem sobre a gestão das pessoas e das suas competências, num contexto de crescente ambiguidade e

incertezas nas relações profissionais. Numa altura em que os paradigmas e as certezas de outrora são insuficientes e desadequados para enfrentar o século XXI, é necessário responder e encontrar quadros conceptuais e modelos práticos que respondam aos grandes desafios que as organizações enfrentam actualmente: o de conseguirem ter, ao seu serviço, pessoas capazes de mobilizar as competências necessárias para enfrentar, com proactividade e energia, os diferentes e complexos problemas do quotidiano profissional e dar respostas criativas, que tragam valor acrescentado efectivo, tanto para as estratégias e expectativas das próprias pessoas como para o crescimento e desenvolvimento das empresas e organizações onde trabalham.

Ficha Técnica

Título: *Sociedade Gestão e Competências*

Autor: Mário Ceitil

Editora: Edições Sílabo, Lda.

N.º de páginas: 208

Preço de Venda ao Público: 14,50 €

À venda nas Livrarias

Gestão Financeira Internacional



Ajudar as empresas no processo de internacionalização é o grande objectivo do livro *Gestão Financeira Internacional*. Para o autor, José António Porfírio, professor universitário e consultor da UNCTAD (Conselho das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento), “há duas vertentes críticas no livro:

internacionalização financeira das empresas e operações financeiras de liquidação de comércio internacional. A ideia é divulgar as áreas críticas para as empresas”.

A globalização dos mercados e a crescente integração das economias à escala mundial conferem a este livro uma actualidade acrescida que o autor consegue potenciar sistematizando em 18 capítulos um abrangente elenco de matérias, onde perpassa diversas áreas da gestão. A internacionalização das empresas; meios de liquidação das operações de comércio internacional; os financiamentos externos; medidas e metodologias de análise e avaliação de risco, são alguns dos temas cuja abordagem o autor pretende que não se esgote nas páginas do livro. Um *site* na internet, em www.gefinint.com, surge, assim, como um importante complemento onde se pretende apostar na interactividade com os leitores. Aqui estarão disponíveis actualizações, revisões, acesso directo às fontes bibliográficas e, claro, um espaço reservado para as críticas, comentários e sugestões dos leitores.

“Tanto num horizonte ‘táctico’ com estratégico, faltava entre nós um texto profundo, exaustivo e de qualidade de *Gestão Financeira Internacional* ajustado a esta exigência premente”, sublinha António de Sousa Franco no prefácio da obra. “Julgo que com este estudo, dotado de um plano bem estruturado e de uma intenção prática de formar e servir gestores patente na forma eminentemente prática como o autor concebeu e concretizou, essa lacuna fica preenchida.”

Ficha Técnica

Título: *Gestão Financeira Internacional*

Autor: José António Porfírio

Editor: Rei dos Livros

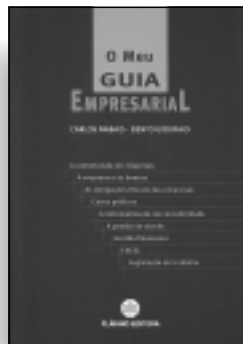
N.º de páginas: 1076

Preço de venda ao público: 42 €

À venda nas Livrarias



O Meu Guia Empresarial



Este livro aborda temas práticos da actividade empresarial e tem sido a base dos programas de cursos de formação profissional que os autores têm vindo a organizar desde 1995.

Os casos práticos apresentados podem servir de indicativos para resolver muitas questões profissionais que se apresentam ao empresário e também para

a formação técnica dos formandos dos cursos de formação profissional.

São nove os temas abordados nos diferentes capítulos: a constituição de empresas, a empresa e os bancos, as obrigações fiscais das empresas, casos práticos, a informatização da contabilidade a gestão de *stocks*, gestão financeira, excel e legislação do trabalho.

Ficha Técnica

Título: *O Meu Guia Empresarial*

Autores: Carlos Nabais e Bento Godinho

Editora: Plátano Editora, SA

N.º de páginas: 286

À venda nas Livrarias



Programas de Apoio à Inovação e ao Desenvolvimento Tecnológico

NEST, Ideia e Quadros são três novos programas de apoio à inovação e ao desenvolvimento tecnológico, criados no âmbito do Programa de Incentivos à Modernização da Economia. O programa NEST (Novas Empresas de Suporte Tecnológico) pretende fomentar a criação, instalação, arranque, desenvolvimento e sustentação de empresas de suporte tecnológico com recurso ao financiamento através de capital de risco; o Ideia incentiva as empresas a recorrerem à investigação junto de entidades do sistema científico e tecnológico nacional e, finalmente, o Quadros pretende incentivar as pequenas e médias empresas a contratarem técnicos com formação e aptidões especializadas.

Programa Europeu Inovação e PME

“Inovation & Technology Transfer”, assim se designa o serviço de informação mensal editado pelo programa europeu Inovação e PME. Orientado para a promoção da investigação e inovação na comunidade empresarial europeia, o programa utiliza este serviço para noticiar oportunidades e iniciativas, apresentar casos práticos e divulgar resultados de projectos em curso. Mais informações encontram-se disponíveis na Internet em www.cordis.lu/itt/itt-en/home.html

Relançar a Economia Europeia

A Comissão Europeia acaba de propor a criação de um novo programa de apoio ao desenvolvimento da economia europeia. A Comissão prevê investir 14 mil milhões de euros em diversos projectos de investigação. Tecnologias da informação, investigação no espaço e novas energias são “as áreas científicas consideradas prioritárias para o crescimento económico”, de acordo com os objectivos do programa de arranque rápido da economia proposto pela Comissão Europeia.

Apostar na Qualificação de Recursos Humanos

A Comissão Europeia comprometeu-se recentemente a aumentar o recrutamento de investigadores e a oferecer-lhes melhores condições para que permaneçam no espaço comunitário, numa tentativa de evitar a sua opção pelos EUA. Segundo a Comissão, a Europa irá precisar de 700 mil investigadores ao longo dos próximos anos para se tornar mais competitiva a nível científico. “É essencial que encorajemos mais jovens a optarem por carreiras científicas e assegurar que mantemos o talento que existe”, referiu o comissário europeu para a investigação, Philippe Busquin.

Incentivar a Mobilidade de Trabalhadores

A Comissão Europeia quer que os Estados membros criem condições para que a mobilidade de trabalhadores dentro da União Europeia seja uma realidade concreta e não apenas um direito salvaguardado comunitariamente. Nesse sentido, Bruxelas divulgou uma comunicação em que apela aos Quinze, às instituições europeias e aos empregadores (públicos e privados) que façam um esforço para tornar efectiva a aplicação da legislação comunitária sobre a liberdade de circulação de trabalhadores na União Europeia.

Novos Apoios para a Exportação

O Banco Comercial Português, a Caixa Geral de Depósitos e o Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento (BERD) assinaram um protocolo para promover o apoio aos exportadores portugueses na conquista de novos mercados. O objectivo é apoiar o comércio intra-regional e internacional nos 27 países em que o BERD opera, promovendo, nomeadamente, o comércio com os países da Europa Central e Oriental.

●
NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO
*Professor e Investigador Universitário;
Consultor da Comissão Europeia
(IP/UNIVAB/DG Relações Externas)*
○

D I S S E S O B R E G E S T Ã O

“O s grandes espíritos encontram sempre oposição violenta nas mentes medíocres.”

*Alberto Einstein
1879-1955*

“D evia aguardar-se que o Homem desse os seus frutos para se lhe pôr um nome a ele ajustado.”

*Miguel de Unamuno
Amor e Pedagogia (1864/1936)*

“C urto e eficaz é o caminho através do exemplo, longo e penoso através de normas.”

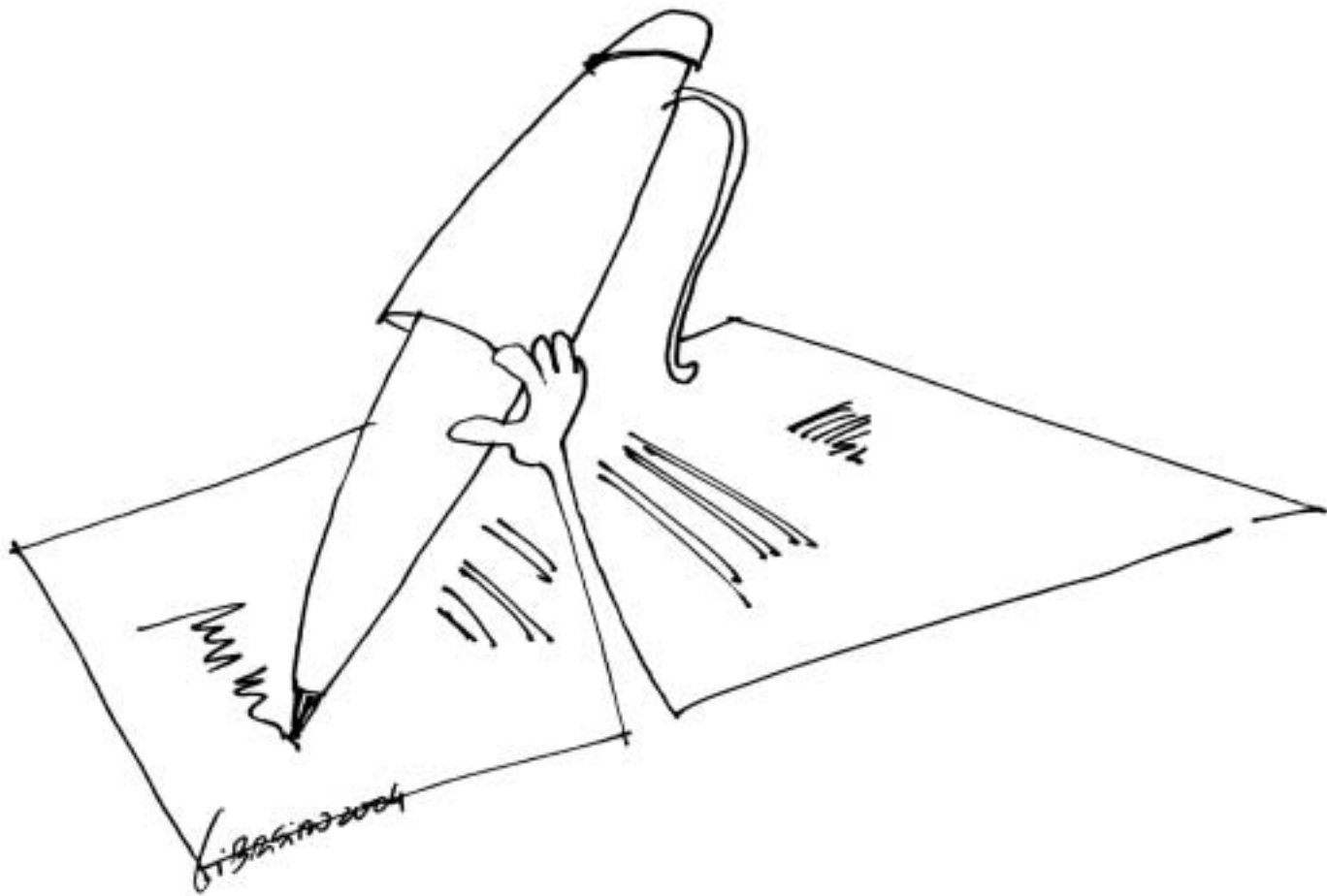
Sêneca

“O que falta é aprender, abrir os olhos e trabalhar, trabalhar, trabalhar.”

João Joanaez de Melo

D, R I G I R

s e p a r a t a



Criar Uma Empresa

Projecto, Formalidades Legais, Apoios

A criação de novas empresas, dinâmicas e competitivas, constitui — todos o reconhecem — um indispensável vector de modernização da economia.

Sucedem, porém, que muitas ideias valiosas vêm, com frequência, a conduzir a empresas frágeis, sem condições de sucesso. E também, noutros casos, boas capacidades empresariais se perdem em esforços

descoordenados ou ficam-se meramente por meras aspirações que nunca passaram à prática por falta de informação acessível.

É, assim, propósito da presente Separata contribuir para que os potenciais promotores de novas empresas se apercebam dos múltiplos factores que podem condicionar o êxito das suas iniciativas e os principais passos a dar para a sua concretização.

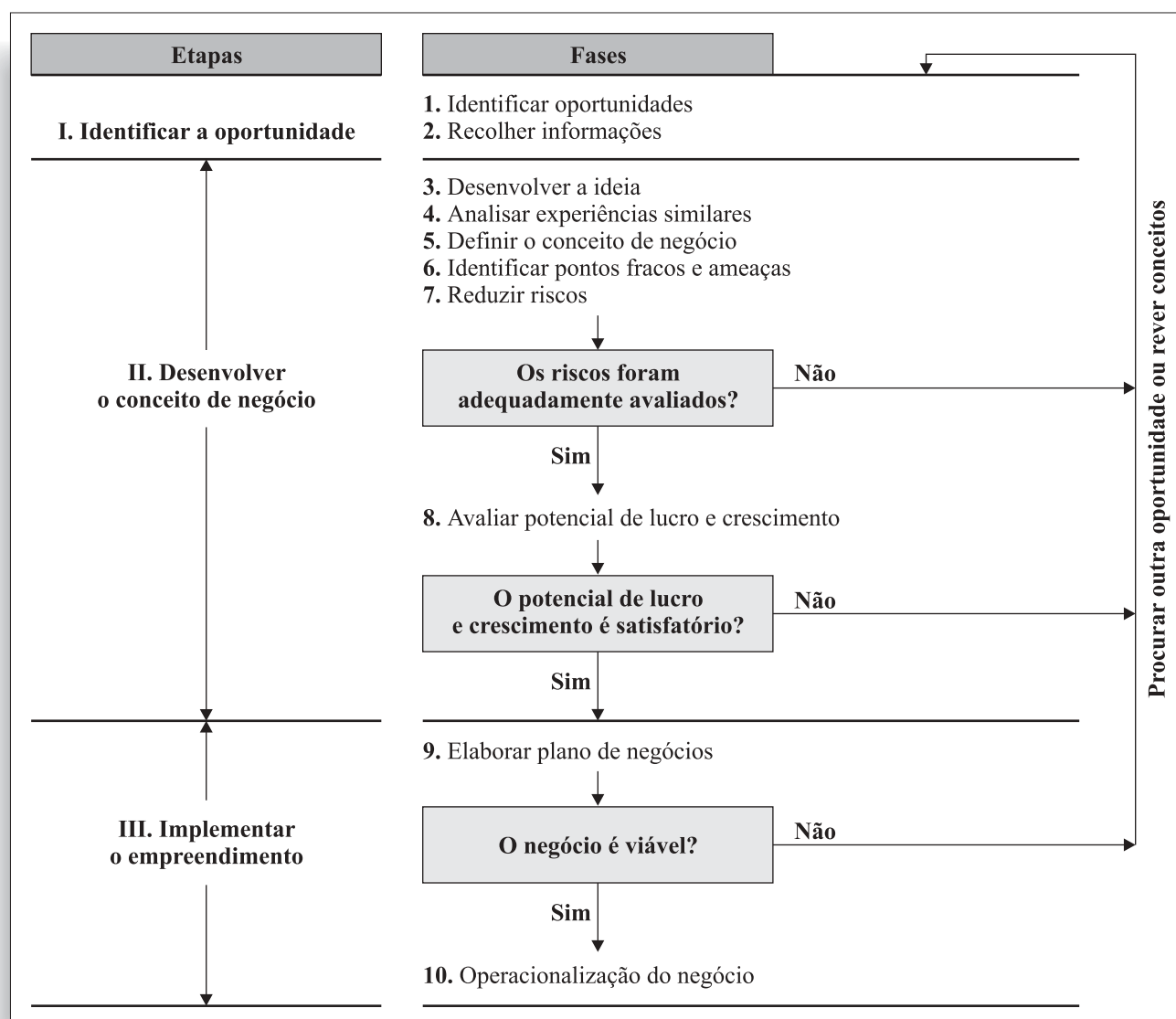
Da Ideia à Empresa com Segurança e Realismo

Criar uma empresa pode constituir uma iniciativa bastante gratificante. No entanto, múltiplos factores podem condicionar o êxito dum tal projecto. A capacidade financeira dos promotores não é o único

e muitas vezes nem sequer é o principal. As potencialidades comerciais da ideia de negócio, as qualidades pessoais, a formação de base o saber-fazer dos promotores do projecto são condições determinantes do sucesso de qualquer iniciativa empresarial, incluindo desde logo a mobilização dos meios necessários, nomeadamente os financeiros, para a sua concretização.

O percurso de criação de uma empresa passa necessariamente por diversas fases, evidenciadas esquematicamente na Figura 1.

FIGURA 1
Percurso da criação de uma empresa



1. Identificar a(s) oportunidade(s) de negócio

Não existem regras para descobrir boas ideias de negócios, para descobrir “ideias luminosas” que garantam um empreendimento de sucesso. Geralmente, são as circunstâncias, a experiência, os contactos pessoais, a observação das necessidades do mercado e a intuição de cada indivíduo que inspiram as boas opções.

2. Recolher informações

Seleccionada uma determinada ideia de negócio, é preciso desenvolvê-la. Referimo-nos aqui, fundamentalmente, à recolha e sistematização de todos os dados e informações que possam ser úteis à concepção e estruturação do negócio. Podemos, no geral, distinguir três grandes tipos de fontes de informação: a observação, os contactos pessoais e a pesquisa documental.

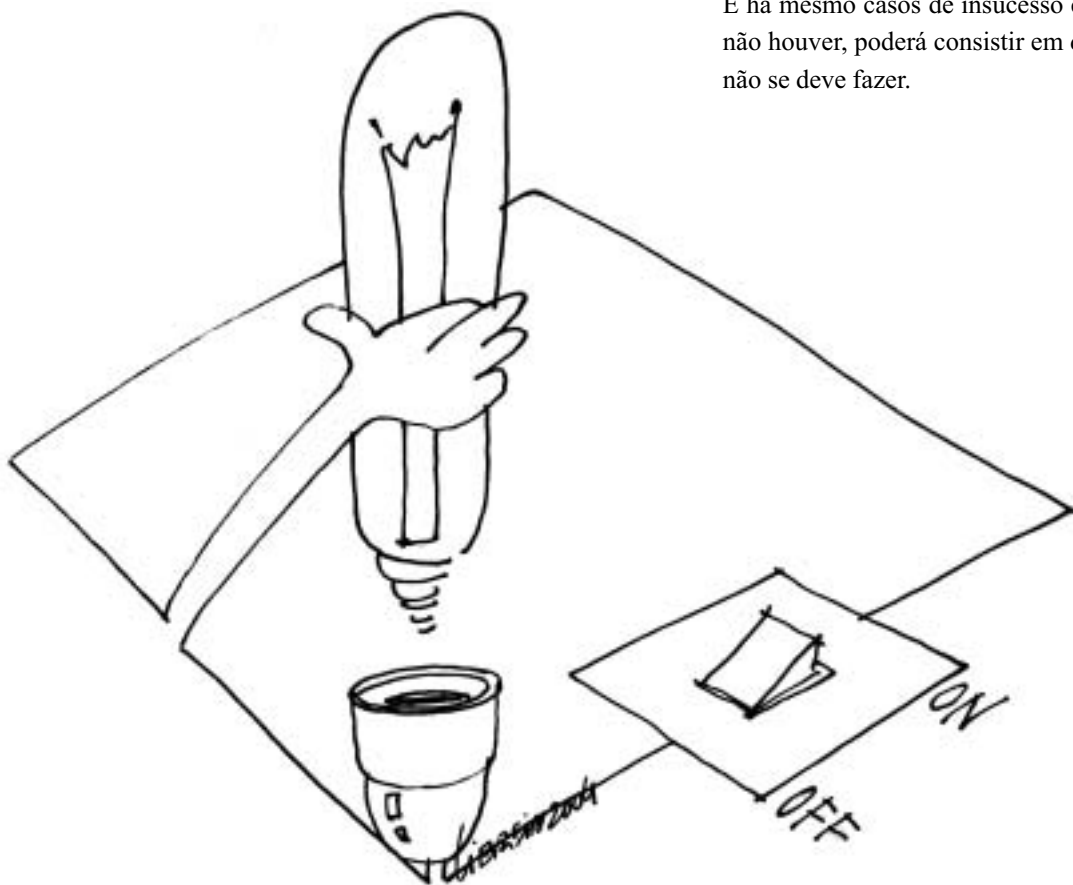
É bom ter presente que muitas entidades interessadas no desenvolvimento económico, à escala nacional ou regional, dispõem de dados sobre oportunidades de investimento que poderá ser útil consultar: Comissões de Coordenação Regional, IAPMEI, IEFP, autarquias, associações profissionais, etc.

3. Desenvolver a ideia

Trata-se de um primeiro teste à validade da ideia detectada. Algumas das interrogações a que o promotor deverá procurar responder prender-se-ão, necessariamente, com a caracterização objectiva do produto, equacionamento das questões do mercado, levantamento dos recursos materiais necessários, ponderação dos aspectos ligados ao processo tecnológico e avaliação, ainda que sumária, do potencial económico do projecto.

4. Analisar experiências similares

Em muitos aspectos da actividade empresarial, alguns empreendedores obtêm melhores resultados que outros. E há mesmo casos de insucesso cujo interesse, se outro não houver, poderá consistir em dar a conhecer o que não se deve fazer.



Por isso mesmo, o conhecimento das boas experiências (como também o das menos boas) é, em geral, uma importante fonte de ideias para a concepção do negócio em moldes consistentes. Para quê voltar a “inventar a roda”, repetir os erros que outros já cometeram?

O contacto com as associações profissionais, as feiras e salões especializados, constituem uma excelente ocasião para multiplicar contactos pessoais com outros empresários e técnicos conhecedores, portadores de informação útil.

É importante preservar o “efeito de surpresa” do projecto? Admitamos que sim. Em todo o caso, a solução nunca será lançar o projecto com insuficiente informação de base — nos casos em que o risco é maior mais sólidos deverão ser alicerces — a de imaginar os meios mais eficazes, ainda que indirectos, de a obter.

5. Definir o conceito de negócio

Identificada e já bem definida a ideia a explorar, o empreendedor deve agora desenvolver o conceito de negócio. Trata-se, principalmente, de estabelecer de maneira clara e precisa o posicionamento estratégico da empresa no mercado, os objectivos comerciais e as políticas a aplicar na sua concretização.

Mais concretamente, haverá nesta fase que materializar a ideia de produto, isto é, definir com precisão os produtos ou serviços a vender, explorando os factores que melhor poderão ir ao encontro das necessidades e preferências dos seus utilizadores. E haverá também, no que respeita ao mercado, que tomar as opções comerciais mais convenientes, nomeadamente quanto à definição da clientela potencial, quanto à identificação dos factores de competitividade face à concorrência, quanto ao esboço da futura política de preços e condições de venda, quanto às formas de promoção e de distribuição a adoptar, entre outras.

6. Identificar os pontos fracos e as ameaças

Definidos os contornos do negócio, é necessário analisar com realismo os pontos fortes e fracos, tal como as oportunidades e as ameaças que se lhe apresentam.

Os pontos fortes e fracos reportam-se ao projecto, ao negócio em si, enquanto as oportunidades e as ameaças se prendem, em geral, com os factores externos sobre os quais o empreendedor não tem controlo. Esta é uma das fases cruciais do projecto. Devem agora ser colocadas as questões que permitem decidir se o projecto realmente tem condições para poder avançar e quais os constrangimentos que se lhe poderão vir a colocar.

Superar as fraquezas e obviar ou minimizar o efeito das ameaças é o propósito deste tipo de análise.

7. Reduzir os riscos

Quem observe do exterior dirá que o sucesso empresarial é uma questão de sorte. Mas em negócios, raramente o sucesso é só isso. O verdadeiro empreendedor não coloca os seus capitais nas mãos do destino, antes faz por construí-lo ele próprio. Se o factor “sorte” ajudar, tanto melhor.

A melhor forma de o empreendedor fazer face aos riscos é prevêê-los e tentar precaver-se em relação a eles. Para isso há que idealizar os diversos cenários possíveis e preparar antecipadamente as melhores soluções para lhes fazer face.

Possíveis tipos de risco têm a ver, por exemplo, com a incerteza associada a novos produtos e/ou novos mercados, possíveis quebras de procura, instabilidade quanto às fontes de aprovisionamento, carência de pessoal qualificado, alteração de custos dos factores, etc.

8. Avaliar o potencial de lucro e de crescimento

Não se trata ainda de elaborar o estudo de viabilidade fundamentado do negócio. Mas com base nas informações relativas às previsões de vendas, aos equipamentos e tecnologia, às instalações e recursos humanos, será possível efectuar um primeiro cálculo do investimento, dos custos de exploração e da margem de lucro possível.

Evidentemente, só fará sentido avançar na concretização da ideia se, com base na avaliação preliminar do seu potencial económico, o empreendedor estiver seguro de poder transformá-la num projecto sólido.

9. Elaborar o plano de negócios

Todas as empresas devem assentar a sua constituição e funcionamento num projecto, especialmente quando pretendem obter financiamentos, atrair investidores, mobilizar apoios ou simplesmente controlar a sua actividade.

Necessitam de definir **o que** precisam, **quanto** e **quando** precisam e **como** vão obtê-lo.

O plano de negócios tem essa finalidade. É um documento que programa, de forma integrada e sistemática, as actividades da empresa e que demonstra quais são os seus objectivos e como é que estes serão atingidos.

Geralmente, é constituído por uma parte comercial (estudo de mercado), uma parte técnica, explicitando as opções técnicas em que assenta o projecto, um plano de investimentos e um conjunto de projecções económicas

e financeiras, destinadas a demonstrar a viabilidade e interesse do empreendimento.

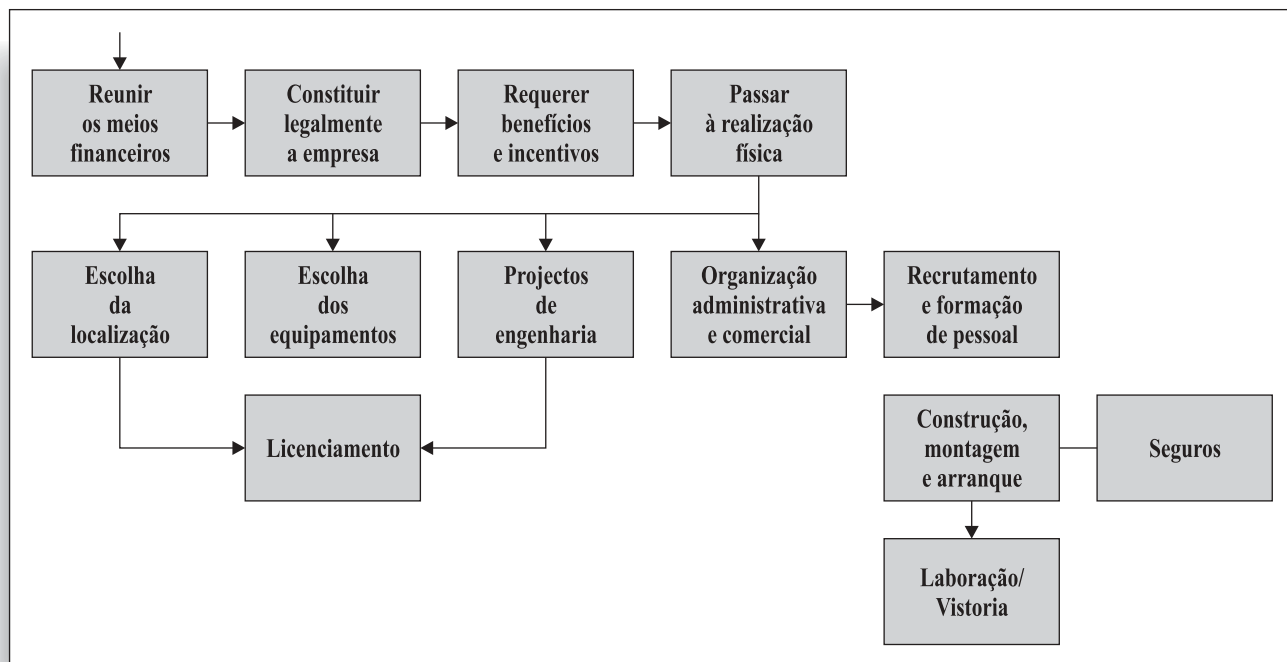
Dependendo da sua própria complexidade e dos conhecimentos do empreendedor sobre a matéria, o plano de negócios pode ser realizado pelo próprio empreendedor ou encomendado a especialistas.

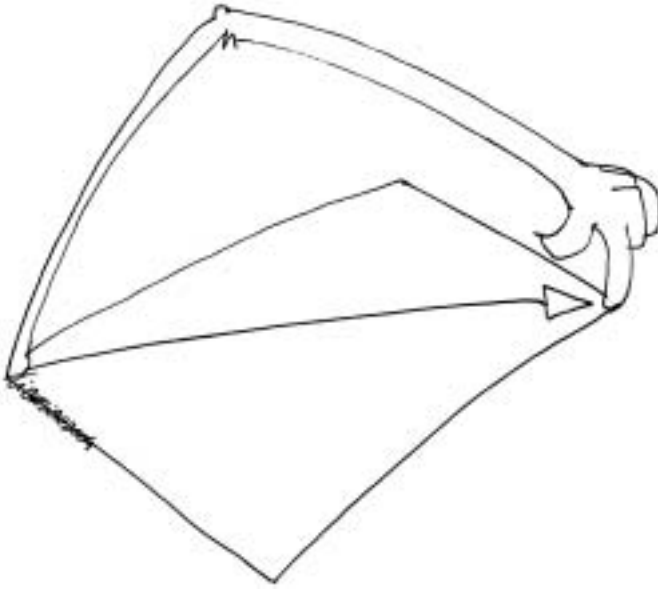
10. Operacionalizar o negócio

Nesta fase o empreendedor procurará: reunir os meios financeiros, próprios e alheios; constituir legalmente a empresa o que implica a escolha da forma jurídica (Figura 2); decidir acerca da localização; requerer o licenciamento da actividade; solicitar eventuais benefícios e incentivos; passar à realização física dos investimentos (realização de obras, compra e montagem de equipamentos), recrutamento e formação de pessoal; arranque da actividade.

FIGURA 2

Percurso da criação de uma empresa





Constituição Legal da Empresa

Caminho Mais Rápido

A passagem de uma ideia de negócio a uma empresa implica o cumprimento de um conjunto de formalidades legais cujo início impõe, desde logo, por parte do potencial empresário, a escolha da forma jurídica que a empresa deverá revestir. (Ver “Escolha do Estatuto Jurídico”.)

Embora o preenchimento dessas formalidades requeira a intervenção de múltiplas entidades, os Centros de Formalidades de Empresas — uma espécie de lojas do cidadão para os negócios — concentram num único local serviços dos vários organismos que mais directamente intervêm neste processo.

As informações a seguir apresentadas baseiam-se na informação de base destinada pelos Centros de Formalidades das Empresas aos seus utentes. (Ver “Centros de Formalidades de Empresas”.)

1.º Passo *Pedido do Certificado de Admissibilidade de firma ou denominação de pessoa colectiva e do Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva*

Entidade competente:

- Gabinete do RNPC — Registo Nacional de Pessoas Colectivas

Documentos:

- Impresso Modelo 11 em duplicado.
- Impresso Modelo 10.
- Guia de depósito dos respectivos emolumentos — 70 euros (Certificado de Admissibilidade 56 euros; Cartão provisório 14 euros).

Prazo de validade do certificado:

- 180 dias para efeitos de registo; válido por 1 ano após a celebração da escritura.
Nota: O certificado e o cartão devem ser requeridos por um dos futuros sócios.

2.º Passo *Marcação da Escritura Pública*

Entidade competente:

- Cartório Notarial

Documentos:

- Certificado de Admissibilidade da firma.
- Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva.
- Fotocópia dos documentos de identificação dos outorgantes (Pessoas singulares: BI e NIF; Pessoas colectivas: Certidão da Conservatória do Registo Comercial, Cartão Pessoa Colectiva, Escritura Pública inicial, BI e cartão de contribuinte de quem obriga ou representa a sociedade).

- Relatório do Revisor Oficial de Contas para as entradas em bens diferentes de dinheiro.
- Documento comprovativo do pagamento da sisa, quando há entradas em bens imóveis para a realização do capital social, salvo se estiver isento.

3.º Passo *Celebração da Escritura Pública*

Entidade competente:

- Cartório Notarial

Documentos:

- Identificação dos outorgantes (Pessoas singulares: BI e NIF).

4.º Passo *Declaração de Início de Actividade*

Entidade competente:

- Gabinete da DGI — Direcção-Geral dos Impostos

Documentos:

- Modelo 1698 — INCM — em triplicado, com os dados relativos ao técnico oficial de contas, devidamente certificado.
- Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva.
- Fotocópia da escritura pública.
- Fotocópia do BI e dos NIF dos sócios e dos técnicos de contas.

Prazo:

- Antes do início da actividade, ou no prazo de 90 dias a contar da inscrição no RNPC (data da emissão do cartão provisório).

5.º Passo *Requisição do Registo Comercial, Publicação no Diário da República e Inscrição no RNPC*

Entidade competente:

- Gabinete de Apoio ao Registo Comercial.
Este Gabinete encarregar-se-á de enviar toda a documentação à Conservatória do Registo Comercial competente (da área da sede da sociedade).

Documentos:

- Escritura Pública da constituição da sociedade.
- Certificado de Admissibilidade da Firma.
- Declaração de Início de Actividade.

Publicação:

- *Diário da República*: sociedades por quotas, anónimas ou comandita por acções.
- Jornal da localidade da sede ou da respectiva região: sociedades por quotas ou anónimas (opcional).

No Gabinete de Apoio ao Registo Comercial serão cobradas as quantias destinadas às publicações obrigatórias, que posteriormente serão remetidas, com o preparo, à Conservatória competente, que promoverá a publicação.

Prazo:

- 90 dias após a celebração da escritura pública.

Nota:

- A requisição do registo deve ser efectuada por um sócio, por um gerente da sociedade ou por representante legal.

- Há que efectuar três pagamentos distintos (Conservatória Registo Comercial, RNPC e INCM), que devem ser realizados através de três cheques diferentes.

6.º Passo *Inscrição na Segurança Social*

Entidade competente:

- CRSS — Centro Regional da Segurança Social

Documentos:

- Boletim de Identificação do Contribuinte.
- Escritura Pública de constituição da sociedade.
- Cartão de identificação de Pessoa Colectiva.
- Acta da nomeação dos membros dos órgãos estatutários e sua situação quanto à forma de remuneração.
- Fotocópia do cartão de contribuinte dos membros dos órgãos estatutários da sociedade.
- Documento fiscal de início de actividade.

Prazo:

- A inscrição na Segurança Social deverá ser efectuada no prazo de 30 dias a contar da data do início da actividade.

7.º Passo *Pedido de inscrição no Cadastro Comercial ou Industrial*

Entidade competente:

- Deverá dirigir-se à Direcção-Geral da Empresa ou à Direcção Regional do Ministério da Economia da área do estabelecimento.

Documentos:

- Impresso da [ecran21.html](#) — 17 Direcção Geral da Empresa, em duplicado ou

Impresso da Direcção Regional do Ministério da Economia, em duplicado — Modelo n.º 387 INCM.

Prazo:

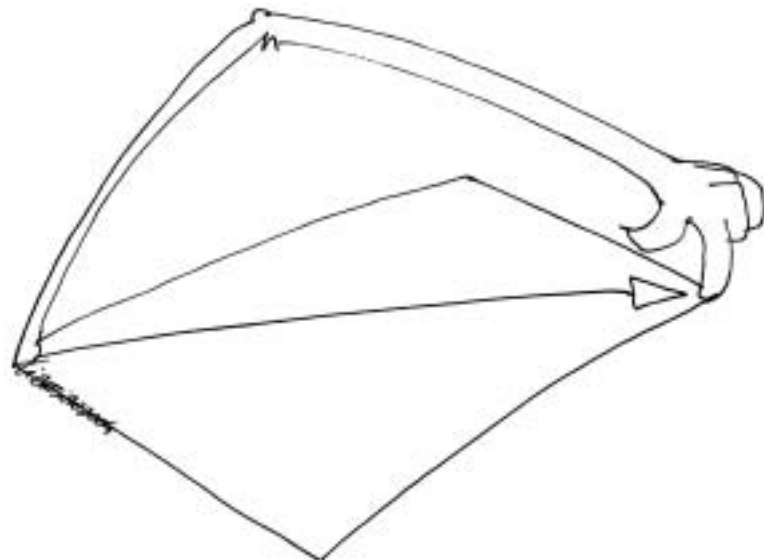
- A inscrição no Cadastro Comercial ou Industrial deverá ser efectuada no prazo de 30 dias a contar da abertura do estabelecimento comercial ou do início da laboração.

Centros de formalidades de empresas

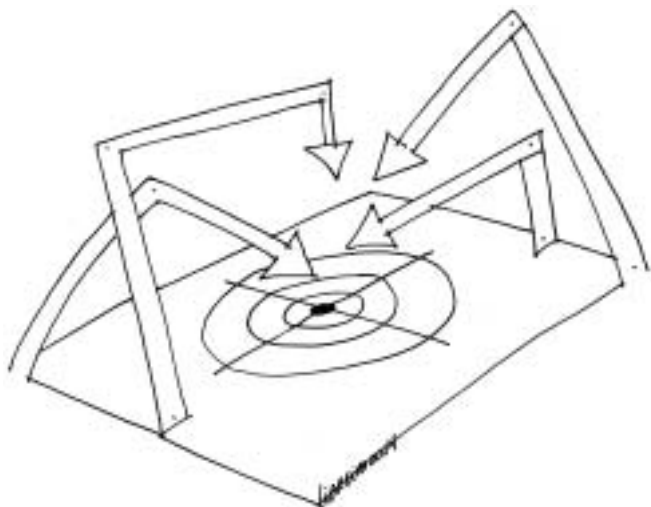
Os Centros de Formalidades de Empresas (CFE) são serviços de atendimento e de prestação de informações que têm por finalidade facilitar os processos de constituição, alteração ou extinção de empresas e actos afins.

Para constituir uma sociedade nos CFE, tenha-se em atenção que todos os actos deverão ser ali iniciados e concluídos.

A rede de CFE distribui-se a nível nacional, com as seguintes localizações: Lisboa, Porto, Coimbra, Covilhã, Setúbal, Braga, Loulé, Aveiro, Viseu e Leiria. Endereços e demais informações poderão ser obtidos, nomeadamente, através de consulta ao *site* <http://www.cfe.iapmei.pt>



Escolha do Estatuto Jurídico



A escolha da forma jurídica da empresa tem implicações tanto para o empresário como para o próprio empreendimento. A opção deve privilegiar o estatuto cujas características melhor se adaptem às circunstâncias no momento da criação bem como às perspectivas de desenvolvimento do projecto. Em todo o caso, a alteração de estatuto jurídico é sempre possível em qualquer momento da vida da empresa.

Neste aspecto, a primeira decisão que o empresário deverá tomar prende-se com a opção entre desenvolver a empresa sozinho ou em conjunto com outras pessoas. Às diferentes formas jurídicas correspondem diferentes exigências, em especial no que respeita ao número de sócios, ao valor e representação do capital social, bem como à responsabilidade jurídica perante terceiros.

Tipo Jurídico	Características N.º de Sócios	Capital	Responsabilidade
Empresário em Nome Individual	Empresa titulada por um só indivíduo que afecta os bens próprios à exploração da sua actividade económica.	A lei não estabelece qualquer valor mínimo obrigatório.	O empresário em nome individual responde ilimitadamente pelas dívidas contraídas no exercício da sua actividade, perante os credores, com todos os bens que integram o seu património pessoal, estejam ou não afectos à exploração.
Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL)	Tem subjacente a constituição de um património autónomo ou de afectação especial ao estabelecimento através do qual uma pessoa singular explora a sua empresa ou actividade.	Capital inicial mínimo: 5000 € Realizável em dinheiro (pelo menos 2/3) e em bens ou direitos. O capital deve estar totalmente realizado na data de outorga do acto constitutivo.	Pelas dívidas resultantes da actividade do EIRL respondem apenas os bens a ele afectos.
Sociedade Unipessoal por Quotas	Uma única pessoa, singular ou colectiva, é titular do capital social.	Capital inicial mínimo: 5000 € O capital mínimo deve estar totalmente realizado na data do acto constitutivo	Limitada ao montante do capital social.
Sociedade por Quotas	Número mínimo de sócios: 2. Não são admitidos sócios de indústria.	Capital inicial mínimo: 5000 € dividido em quotas de pelo menos 100€. O capital mínimo deve estar totalmente realizado na data do acto constitutivo.	Limitada ao valor do capital social.

Tipo Jurídico	Características N.º de Sócios	Capital	Responsabilidade
Sociedade Anónima	Número mínimo de sócios: 5; podendo ser um único, no caso de se tratar de pessoa colectiva. Não são admitidos sócios de indústria.	Capital inicial mínimo: 50 000 €, dividido em acções de igual valor nominal. No momento da constituição, pelo menos 30% do capital social deve estar realizado em dinheiro.	A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor das acções que subscreveram.
Sociedade em Nome Colectivo	Número mínimo de sócios: 2. Não são admitidos sócios de indústria.	A lei não estabelece qualquer valor mínimo obrigatório.	Os sócios respondem ilimitada e subsidiariamente em relação à sociedade e solidariamente entre si, perante os credores.
Sociedade em Comandita (Simples ou por Acções)	É uma sociedade de responsabilidade mista. Reúne sócios que contribuem com capital (comanditários) e sócios que contribuem com bens ou serviços, assumindo a gestão efectiva da sociedade (comanditados).	Nas sociedades em comandita simples: mínimo 2 sócios. Nas sociedades em comandita por acções: mínimo 5 sócios comanditários (accionistas) e 1 sócio comanditado.	Reúne sócios de responsabilidade limitada e sócios de responsabilidade ilimitada. Os sócios comanditários respondem pelas dívidas da sociedade apenas até ao montante da sua entrada. Os sócios comanditados respondem ilimitada e solidariamente entre si, nos mesmos termos que os sócios das sociedades em nome colectivo.

A soma do capital realizado em dinheiro deve ser depositada em instituição bancária antes de celebrado o acto constitutivo da sociedade ou do estabelecimento individual, numa conta aberta em nome da futura entidade.

As entradas em espécie deverão constar de um relatório elaborado por um revisor oficial de contas, que deverá instruir o pedido de registo na Conservatória do Registo Comercial e publicado no *Diário da República*.

Outros aspectos legais

Além das formalidades inerentes à constituição jurídica de sociedades, haverá que atender a eventuais obrigações legais noutros domínios, tais como:

- ambiente e segurança;
- obrigações laborais;
- licenciamentos;
- seguros.

Para informação rápida consulte-se em <http://www.iapmei.pt> Temas de A-Z, Aspectos Legais.

Apoios e Incentivos

A Promoção do Espírito Empresarial

A dinâmica empresarial tem de ser fomentada. São necessárias empresas novas e bem sucedidas capazes de aproveitar as oportunidades e assumir os riscos inerentes à abertura dos mercados. Os empresários são os protagonistas da economia de mercado e as suas iniciativas permitem que a sociedade disponha de riqueza, postos de trabalho e variedade de escolhas para os consumidores.

A existência de um enquadramento favorável à criação e ao desenvolvimento de empresas é essencial para atingir estes objectivos. Desde há muito que no nosso País se reconhece que o espírito empresarial merece ser promovido e apoiado na medida em que as competências e as atitudes necessárias à empresa constituem benefícios para a sociedade, que

ultrapassam o âmbito restrito das suas aplicações empresariais.

Esta atitude positiva traduz-se, nomeadamente, pela criação de múltiplas estruturas e sistemas destinados a fomentar a dinâmica empresarial, muitos deles, precisamente, pondo o acento tónico nas micro e pequenas unidades económicas.

Houve tempo em que a concretização desses apoios passava quase exclusivamente pela acção directa do Estado e quase só pela aplicação de incentivos de natureza financeira. Hoje em dia, porém, não só se multiplicaram as entidades — nomeadamente de cariz associativo — susceptíveis de proporcionar apoios às unidades empresariais, como a própria natureza dos apoios disponíveis se diversificou consideravelmente.

Será, porém, um erro partir da ideia de que esses apoios são incondicionais e automáticos. Pelo contrário, há que considerar que se trata, em qualquer dos casos, de recursos escassos, cuja aplicação se apresenta dependente de requisitos e critérios de selectividade. Selectividade, basicamente em relação ao interesse geral do projecto e à condição e credibilidade dos respectivos promotores.

Entidades Especialmente Vocacionadas para Apoio à Criação de Empresas

No que toca ao sector público e em relação às micro e pequenas empresas, são de considerar especialmente:

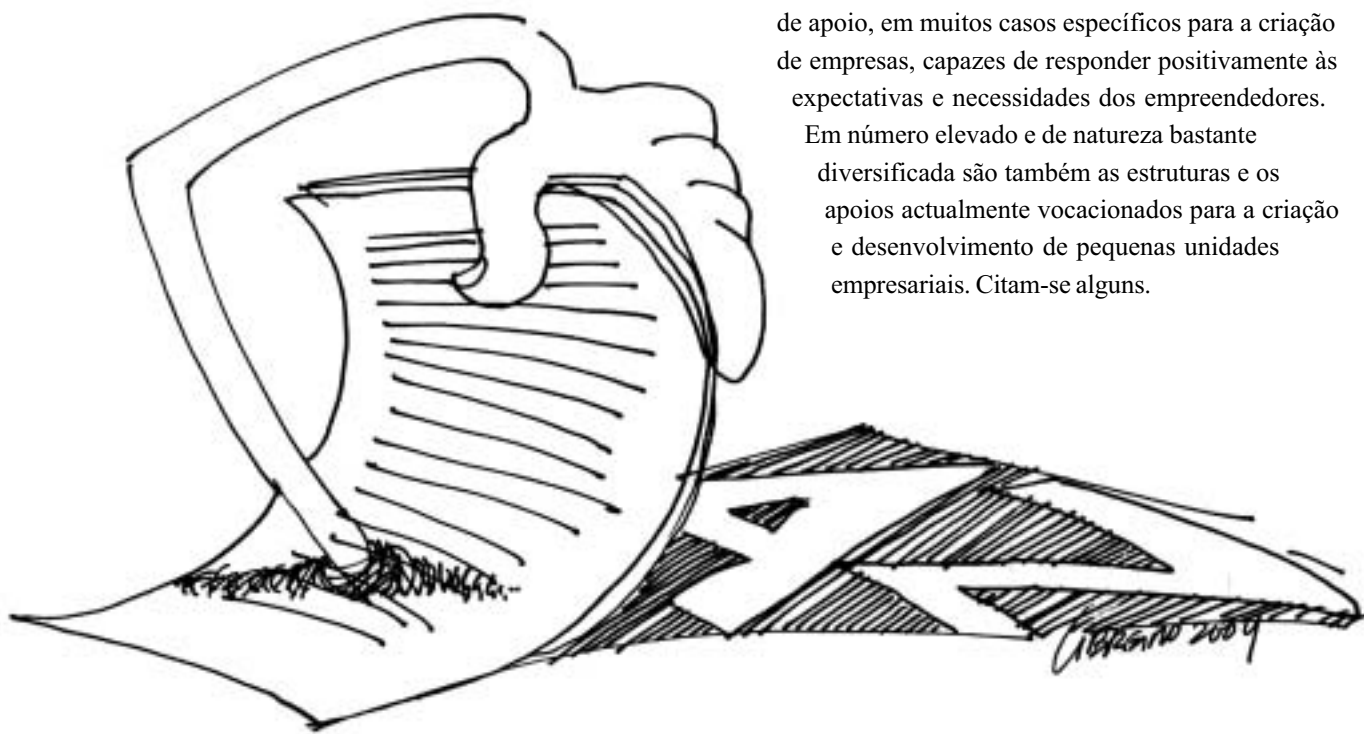
- **IEFP** — Instituto de Emprego e Formação Profissional
- **IAPMEI** — Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
- **IFADAP** — Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas
- **IFT** — Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo

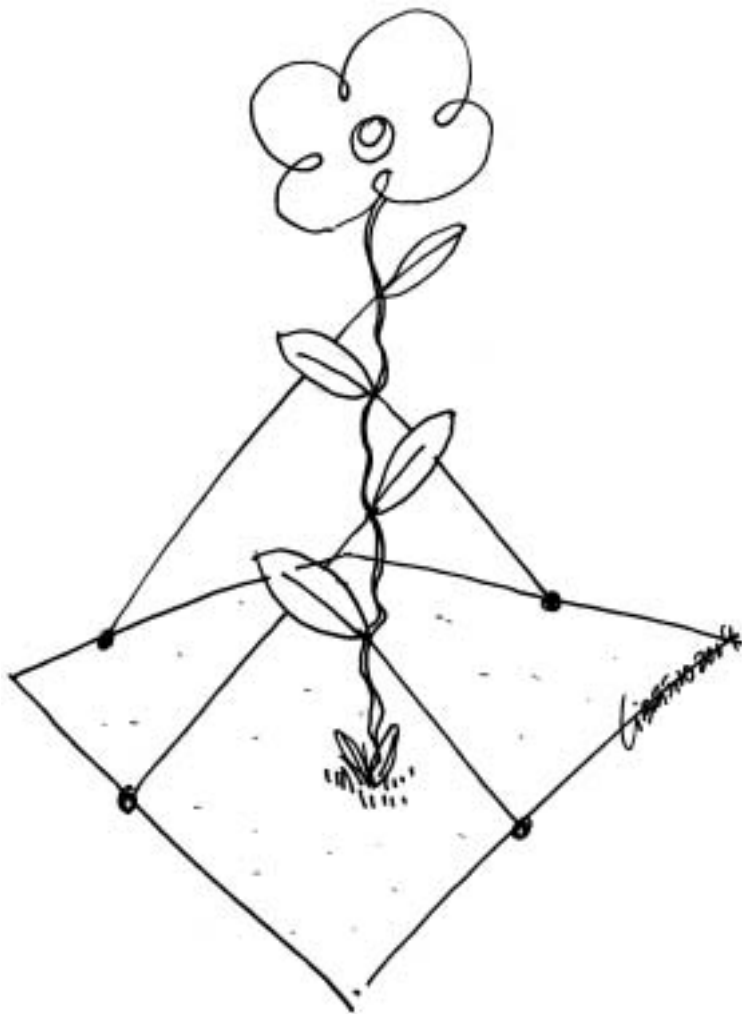
No que respeita a entidades privadas, são de destacar:

- **ANJE** — Associação Nacional de Jovens Empresários
- **AJAP** — Associação dos Jovens Agricultores de Portugal
- **FUNDAÇÃO DA JUVENTUDE**

Numerosas associações sectoriais ou regionais, e mesmo as confederações, dispõem também de serviços de apoio, em muitos casos específicos para a criação de empresas, capazes de responder positivamente às expectativas e necessidades dos empreendedores.

Em número elevado e de natureza bastante diversificada são também as estruturas e os apoios actualmente vocacionados para a criação e desenvolvimento de pequenas unidades empresariais. Citam-se alguns.





Estruturas de Apoio às Empresas Emergentes

Centros de Apoio à Criação de Empresas

Os Centros de Apoio à Criação de Empresas (CACE) são infra-estruturas criadas no âmbito do IEF — Instituto de Emprego e Formação Profissional, vocacionadas para apoiar o aparecimento e consolidação de novas empresas, proporcionando-lhes condições técnicas de desenvolvimento sustentado através dos Ninhos de Empresas. Quem pode candidatar-se: pessoas singulares, com idade igual ou superior a 18 anos, entidades privadas com fins lucrativos.

Localização: Vale do Ave (Santo Tirso), Vale do Sousa e Tâmega (Sobrado), Porto, Nordeste Transmontano (Mirandela), Beira Interior (Seia), Península de Setúbal (Setúbal), Alto Alentejo (Portalegre) e Algarve (Loulé).
Informações: IEF — Centros de Emprego ou através do site <http://www.iefp.pt>

REDE — Consultoria, Formação e Apoio à Gestão

Programa da responsabilidade do IEF que visa desenvolver acções articuladas de consultoria e de formação incidentes sobre os processos de gestão das pequenas unidades e o reforço das competências dos empresários, dirigentes, quadros e trabalhadores, designadamente com o objectivo de consolidação de empresas emergentes.

Informações: IEF — Instituto de Emprego e Formação Profissional, designadamente através do site <http://www.rede.iefp.pt>

Ninhos de Empresas

Os Ninhos de Empresas são espaços físicos, funcionando na dependência da Fundação da Juventude, dotados de infra-estruturas de apoio técnico e material onde os jovens podem exercer actividades empresariais, na área dos serviços. Têm por objectivo principal estimular a capacidade criativa e empreendedora dos jovens, proporcionando-lhes os apoios necessários à constituição e desenvolvimento do seu projecto empresarial.

As empresas criadas ao abrigo destes apoios instalam-se em gabinetes, pagando uma renda simbólica pela ocupação deste espaço, por um período de três anos, não renovável. Ser-lhes-á, ainda, garantido apoio ao secretariado, telefone, telefax, bar, auditório, acesso a salas de reuniões e sala de exposições, entre outros.

Quem pode candidatar-se: jovens (18 a 35 anos) recém-licenciados ou com formação profissional especializada, que se queiram agrupar, num mínimo de 2 e máximo de 4, para constituir a sua empresa de serviços.

Localização: Lisboa, Porto e Faro.

Informações: Fundação da Juventude ou através do site <http://www.fjuventude.pt>

Outras Estruturas de Apoio ao Lançamento de Empresas

Apoios centrados na criação e desenvolvimento de empresas inovadoras e de base tecnológica ou dinamizadoras de desenvolvimento regional, incluindo áreas de incubação e acções de cooperação com outras empresas.

- **CEISET** — Centro de Empresas e Inovação de Setúbal (Av. Luisa Todi; E-mail: ceiset@ip.pt)
- **CPIN** — Centro Promotor de Inovação e Negócios (Taguspark, Porto Salvo; E-mail: cpin@taguspark.pt)
- **LISPOLIS** — Associação para o Pólo Tecnológico de Lisboa (Lumiar; E-mail: lispolis@mail.telepac.pt)
- **CIEBI** — Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior (Covilhã; E-mail: ciebi.bic@mail.telepac.pt)
- **NET** — Novas Empresas e Tecnologias, SA (Porto, Rua dos Salazares; E-mail: net@net-sa.pt)
- **DET** — Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico, SA (Santarém, Zona Industrial; E-mail: canela@det.pt)

Apoios Financeiros

Apoios a Iniciativas Locais de Emprego

Consideram-se Iniciativas Locais de Emprego (ILE) os projectos que dêem lugar à criação de novas entidades, independentemente da respectiva forma jurídica, e que originem a criação líquida de postos de trabalho, contribuindo para a dinamização das economias locais mediante a realização de investimentos de pequena dimensão.

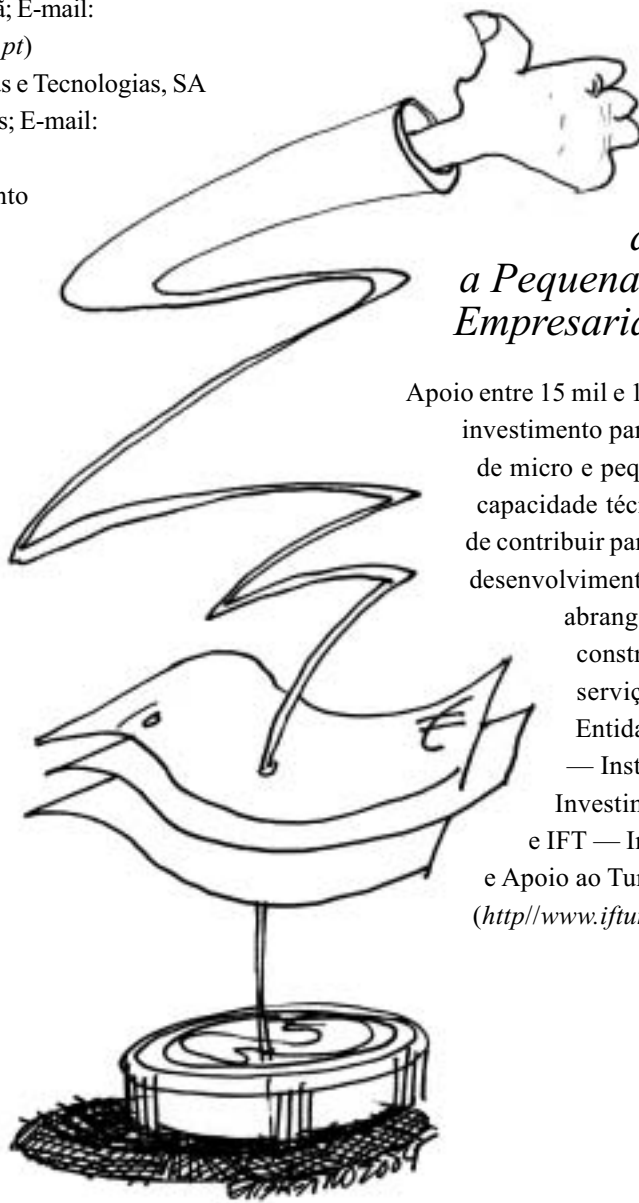
Quem pode candidatar-se: desempregados, jovens à procura do primeiro emprego, trabalhadores em risco de desemprego.

Informações: IEFP — Centros de Emprego ou através do site <http://www.iefp.pt>

SIPIE — Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais

Apoio entre 15 mil e 150 mil euros a projectos de investimento para criação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas dotadas de capacidade técnica e tecnológica, susceptíveis de contribuir para a modernização e desenvolvimento das regiões em que se inserem, abrangendo os sectores da indústria, construção, comércio, turismo e serviços.

Entidades responsáveis: IAPMEI — Instituto de Apoio às PME e ao Investimento (<http://www.iapmei.pt>) e IFT — Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (<http://www.ifturismo.min-economia.pt>)



Prime-Jovem

Constituído por um conjunto de medidas com vista ao apoio aos jovens empresários, designadamente no âmbito do Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais (SIPIE), criação de condições adequadas ao desenvolvimento de actividades de inovação, formação e técnicas.

Para mais informações: ANJE — Associação Nacional de Jovens Empresários, <http://www.anje.pt>

NEST — Novas Empresas de Suporte Tecnológico

A atribuição do estatuto NEST permite que 95 por cento do capital social da empresa seja garantido pelo Estado através da subscrição de acções por intermédio de uma sociedade de capital de risco. Para além deste incentivo, a empresa NEST pode beneficiar de outros apoios.

Entidade gestora: ADI — Agência de Inovação, <http://www.adi.pt>

IDEIA — Apoio à Investigação e Desenvolvimento Empresarial Aplicado

Dirige-se aos projectos de investigação aplicada que visem a criação de patentes e novos produtos. Os projectos a apoiar inserem-se na actividade de investigação e desenvolvimento tecnológico envolvendo empresas e entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN) associados mediante contrato de consórcio.

Entidade responsável: ADI — Agência de Inovação, <http://www.adi.pt>

Bolsa de Ideias e Meios

Instrumento criado que visa identificar ideias com características inovadoras susceptíveis de valorização empresarial e meios financeiros ou de outra natureza que contribuam para a concretização das ideias em empresas.

Entidades responsáveis: IAPMEI — Instituto de Apoio às PME e ao Investimento (<http://www.iapmei.pt>) e IFT — Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (<http://www.ifturismo.min-economia.pt>)

Apoio à Instalação de Jovens Agricultores e ao Investimento nas Explorações Agrícolas

Apoio específico a jovens agricultores (18 a 40 anos) que se instalem pela primeira vez, constituído por prémio de instalação e ajudas para despesas de instalação, incluindo também ajudas aos investimentos das explorações agrícolas bem como linha de crédito para jovens agricultores.

Entidade gestora: IFADAP — Instituto de Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e das Pescas, <http://www.ifadap.min-agricultura.pt>



J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista; Membro do Conselho Editorial da Revista Dirigir



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 83-88 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE



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