

VENDY, J., "La marque commerciale", Charleroi, Accec.

VETTRAINO-SOULARD, M.C. (1993), "Lire une image: analyse de contenu iconique", Paris, Armand Colin Éditeurs.

VICTOROFF, D. (1970), "Psychosociologie de la publicité", Paris, Presses Universitaires de France.

WASHINGTON TRADEMARK DESIGN'S (1991), "International logos & trademarks of the 1980's competition", New York, Madison Square Press.

WESTPHALEN, M.H. (1989), "Le communicator, guide opérationnel pour la communication d'entreprise", Paris, Dunod.

WHITE, K., SHEEHAN, P.W. & ASHTON, R. (1977), "Imagery assesment: a survey of self-report measures", Journal of Mental Imagery, nº1, pp.145-170.

WILLIAMS, L.V (1986), "Deux cerveaux pour apprendre: le gauche et le droit", Paris, Les Editions d'Organisation.

WONG, W. (1972), "Priciples of two-dimensional design", New York, Van Nostrand Reinhold.

WONG, W. (1988), "Priciples of two-dimensional form", New York, Van Nostrand Reinhold.

YOSHIMORI, M. (1989), "Concepts et stratégies de marque au Japon", in Kapferer, J. N. & Thoenig, J.C. (eds.), "La marque, moteur de la competitivité des entreprises et de la crissance de l'économie", Paris, McGraw-Hill, pp.275-298.

YUILLE, J.C. (1983), "Imagery, memory and cognition: essays in honor of Allan Paivio" (ed.), Hillsdale, Lawrence Earlbaum Associates, pp.VII-X.

PINSON, C. (1988), "The role of the brand name in the advertising process", Journal of Advertising, nº7, pp.25-32.

PINSON, C. (1992), "The role of the brand name in the advertising process", Journal of Advertising, nº21, pp.15-22.

PINSON, C., HALHOTRA, N.K. & JAIN, A. (1991), "The role of the brand name in the advertising process", Journal of Advertising, nº20, pp.15-22.

PINSON, C. (1993), "The role of the brand name in the advertising process", Journal of Advertising, nº22, pp.15-22.

## Pequenas e Médias Empresas e Incentivos ao Investimento O caso do PEDIP2

José da Silva Costa<sup>1</sup>

### Resumo

Nesta comunicação analisamos criticamente o programa PEDIP2 à luz das necessidades das pequenas e médias empresas tomando como referencial o conhecimento disponível sobre o tecido empresarial da região Norte de Portugal. Defendemos nesta comunicação que o programa PEDIP2 constitui uma experiência importante de programa integrado orientado para as empresas industriais. Tem sido equacionado que a ambição deste programa poderia constituir uma das suas limitações pois poderia revelar-se desajustado das necessidades de muitas PME. Neste sentido, fazemos um levantamento das eventuais dificuldades de implementação. Em geral, concluímos que a estrutura do programa é adequada e que houve o cuidado de salvaguardar a maior dificuldade das pequenas e médias empresas em terem acesso a um sistema de incentivos mais exigente. Procedemos, igualmente, a uma avaliação das soluções técnicas adoptadas na concessão de incentivos ao investimento, colocando-nos primordialmente na perspectiva de saber em que medida este programa vai influenciar a prática dos analistas de projectos. Embora identifiquemos alterações, concluímos que as soluções adoptadas vêm na continuidade duma prática progressivamente implantada desde o programa Siii, passando pelo SIBR e PEDIP1.

### 1. Inovação, PMEs e incentivos ao investimento.

Como afirma Arnold Heertje (1988) "sem inovação técnica e financeira a cena económica oferece nada além de uma desinteressante e previsível reprodução de bens, serviços, e meios materiais e financeiros de produção". A actividade das empresas não se faz, como é óbvio, numa envolvente simultaneamente tão segura e tão monótona. As empresas competem umas com as outras procurando encontrar a combinação mais eficiente dos factores produtivos (competição "fraca") mas também via alteração das suas vantagens competitivas adoptando ou produzindo inovações (competição "forte"). Contudo, na adopção de inovações nem todas as empresas se encontram em igualdade de circunstâncias. Umam adoptam comportamentos ofensivos que por sua vez geram por parte de outras comportamentos defensivos. Esta interacção entre as empresas e os agentes económicos em geral, é hoje vista como uma fonte importante de crescimento económico. Estamos perante um jogo que supomos ser de soma positiva se considerarmos que os benefícios decorrentes do crescimento económico são superiores aos custos associados à ineficiência que resulta de se criarem situações de excesso e falta de infraestruturas, de mão de obra, de capital fixo bem como ao impacto negativo sobre a equidade na distribuição de rendimentos, no meio-ambiente, etc.

O processo inovativo, se produz ineficiência e inequidade no curto prazo, produz no médio e longo prazo ganhos de eficiência e permite a sociedade atingir um mais elevado estadio de equidade. Não deixa de ser um processo doloroso para muitos agentes

<sup>1</sup> Professor Associado da Faculdade de Economia do Porto, Professor Catedrático Convidado da Universidade Portucalense, Presidente da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional.

económicos. Muitos serão aqueles que verão as suas qualificações desajustadas das necessidades do mercado e muitas empresas não terão outra solução que a falência. Ao Estado compete zelar para que este processo seja o menos doloroso possível, quer pela criação de condições de assistência social adequadas, quer pela orientação que pode fornecer aos agentes económicos fornecendo apoios à mudança bem como informação sobre os cenários alternativos. É uma tarefa também da sociedade civil. Associações empresariais têm responsabilidades acrescidas junto dos seus associados no fornecimento de informação sobre a envolvente empresarial. Universidades como centros de saber não podem ficar alheadas deste processo devendo participar de uma forma activa na descodificação da inovação disponível. As agências de inovação terão de encontrar os mecanismos capazes de anular as barreiras de comunicação com as pequenas e médias empresas.

Se se advoga a intervenção indicativa do Estado reconhece-se igualmente os perigos que decorrem de uma excessiva rigidez de orientação como será a definição de sectores prioritários de apoio. O mercado continua a ser o melhor mecanismo de definição de quais as empresas e os sectores que são viáveis. Os mecanismos de apoio não devem ser selectivos numa perspectiva sectorial centrando-se numa lógica de empresa. Geram, no entanto, algumas contradições. Se a selecção é feita tendo em conta uma grelha de classificação onde as empresas mais pontuadas são aquelas que mais facilmente inovam ou descodificam as inovações disponíveis, então os apoios disponibilizados acabam por ter o efeito de acelerar o processo de transformação e conseqüentemente não atenuam o efeito doloroso do processo de inovação. Pode argumentar-se que o que se pretende é atingir uma solução eficaz e que o que está em causa é viabilizar as empresas capazes de inovar e fazer face a uma concorrência mais forte proveniente de países mais desenvolvidos. É um argumento importante, reconhecemos. Contudo, não poderemos cair na tentação de pensar que a criação de emprego e de valor acrescentado se vai realizar apenas em empresas com elevados níveis de adopção de inovação tecnológica corporizada em investimentos corpóreos ou incorpóreos. Estimativas feitas pela OCDE (1990) antecipam uma quebra da taxa de poupança. Embora esta diminuição da poupança se possa traduzir numa maior pressão para a diminuição dos déficits da administração pública através da redução de despesas menos reprodutivas (despesas militares por exemplo) também se reconhece que o esforço de investimento em infraestruturas será maior devido ao seu envelhecimento. Em suma, é de antever que a manutenção de níveis elevados de emprego implique a permanência de empresas menos capital intensivas a par de outras fortemente capital intensivas.

Uma alternativa de apoio às empresas é orientar as ajudas para a envolvente empresarial. Esta solução tem a vantagem de provocar menos distorções às regras de concorrência pois produzirão efeitos sobre todo o tecido económico. Uma dificuldade deste tipo de estratégia tem a ver com a ausência de mecanismos de mercado para se determinar que tipo de instituições e envolventes devem ser apoiadas. Se provocam efeitos que podem ser internalizados pela generalidade das empresas, também é verdade que podem conduzir a um desperdício de recursos se conduzirem a um excesso de oferta ou mesmo à criação de serviços que não são devidamente orientados para a geração de

economias externas susceptíveis de ser internalizadas pelas pequenas e médias empresas. Adicionalmente, poderão não produzir o impacto desejado com a rapidez pretendida. Apoios directos às empresas poderão ser mais eficazes na alteração dos comportamentos das empresas porque provocam uma alteração dos preços relativos. Apoios a fundo perdido para a realização de investimentos de qualidade, de estudos de reorganização, de estudos estratégicos, etc. podem constituir um instrumento poderoso para induzir a alteração de comportamento de empresários pouco sensibilizados para esse tipo de investimento. Apoios reembolsáveis a taxa de juro nula serão mais adequados para o financiamento de equipamentos produtivos porque provocam menores distorções às regras da concorrência.

Uma solução equilibrada é encontrar uma combinação de instrumentos de política que simultaneamente tenha em conta a promoção dos factores dinâmicos de competitividade e a melhoria da envolvente empresarial, desde que se tenha o cuidado de assegurar a oferta de esquemas de apoio para pequenas e médias empresas com mais dificuldades de acesso à informação. Como já defendemos noutra trabalho (Costa, 1994), a arquitectura geral do PEDIP2 é relativamente adequada à realidade do tecido empresarial Português, constituindo uma experiência de política que deve inclusive merecer a atenção de definidores de política e investigadores de outros países. Porém, a definição dos mecanismos de apoio ao investimento previstos no PEDIP2 beneficiam da experiência adquirida com o programa que o antecedeu - o PEDIP1. Justifica-se, portanto, uma referência breve à evidência empírica disponível sobre a execução deste programa e seu impacto sobre as PME's.

## 2. A importância da experiência adquirida com o programa PEDIP 1 .

O programa PEDIP 1 constituiu um aprofundamento dos sistemas de incentivo ao investimento industrial implementados até então. Esse aprofundamento é consequência, por um lado, do maior volume de verbas disponíveis, e por outro, da sua maior abrangência. As experiências anteriores haviam sido particularmente marcadas pelo sistema de incentivos Siii e pelo programa de apoio ao desenvolvimento regional SEBR posteriormente designado de SIBR. O salto conseguido com o programa PEDIP 1 é inquestionável qualquer que seja a perspectiva adoptada. Numa perspectiva de intervenção, ganha alguns contornos de programa integrado, embora especificamente orientado para a indústria e dando ainda uma atenção particular ao investimento de natureza corpórea. As maiores fatias dos apoios foram encaminhados para o SINPEDIP (sistema de incentivos do PEDIP) representando quase metade dos apoios concedidos e para as Infraestruturas Tecnológicas representando cerca de 1/5 dos apoios. Os programas que eventualmente contêm uma maior componente incorpórea ( Formação Profissional, Missões de Produtividade e Qualidade e Design) recebem cerca de um quarto dos apoios concedidos. As participações concedidas no âmbito do PEDIP1 são na sua maioria orientadas para as empresas a fundo perdido em detrimento de apoios à envolvente empresarial (embora devamos reconhecer que esta assume já algum significado se tivermos em conta as infraestruturas tecnológicas e os apoios a instituições de formação profissional e associações sectoriais).

Podemos, apesar das diferenças existentes entre os dois programas, afirmar que o PEDIP 2 é a sequência lógica do PEDIP 1. Muitos aspectos de estrutura da legislação que regula os diversos programas e sub-programas de apoio à indústria em vigor no segundo quadro comunitário de apoio foram estabelecidos no PEDIP 1. Tomando como exemplo o programa mais directamente associado à comparticipação das empresas (SINPEDIP), condições de acesso do promotor, do projecto e pós-projecto, bem como muitos outros aspectos técnicos são no essencial mantidos no programa SINDEPEDIP que de alguma forma lhe sucede. É nossa convicção de que em matéria técnica muito do valor acrescentado foi produzido no primeiro programa, sendo algumas soluções relativamente interessantes mesmo numa perspectiva da disciplina científica. Entre as soluções técnicas particularmente interessantes, referimos as adoptadas então para as condições de acesso financeiras e a grelha estabelecida para classificar o interesse dos projectos de investimento. Alguma confusão subsistiu na definição do que é o cash-flow do projecto de investimento e houve muitas hesitação na classificação dos projectos (com especial referência ao conceito de projecto de racionalização). A exigência de formulação de projectos a preços correntes gerou, em nossa opinião, um resultado desinteressante e a análise de sensibilidade atendendo à forma como muitos analistas a fazem revelou-se quase sempre um exercício inútil.

Como afirmamos atrás, é inegável que a experiência adquirida no PEDIP 1 foi decisiva para o salto que se dá no programa que lhe sucede. Algum criticismo do PEDIP 1, e em particular do SINPEDIP, resultou do excessivo peso do investimento de expansão que teria sido apoiado. Para este resultado contribuiu o facto de se ter feito a transferência de projectos de investimento do SEBR (sistema de apoio ao investimento por razões de desenvolvimento regional) que não se localizassem nas zonas de intervenção do programa SIBR que lhe sucede para o SINPEDIP. Conseguiu-se obter taxas de execução boas mas com os custos inerentes a uma menor exigência. Uma segunda razão, tem a ver com o período da conjuntura que se vivia então. A percepção do início do abrandamento na actividade económica era praticamente inexistente e adicionalmente escasseavam estudos sectoriais que permitissem avaliar a oportunidade dos investimentos programados. Uma terceira razão, tem a ver com o aperfeiçoamento dos critérios de classificação dos projectos de investimento. Este progressivo aperfeiçoamento dos critérios permitiu no balanço global do programa minorar o problema, só que com alguma inequidade. Foram as empresas mais pequenas e menos preparadas, que mais tarde despertaram para a necessidade de efectuar um processo de modernização, que vieram a confrontar-se com critérios mais exigentes.

A crescente exigência dos critérios teve, no entanto, alguns resultados interessantes como foi a rápida alteração da estratégia das PME nos seus projectos de investimento. Estas passaram a adoptar uma perspectiva mais integrada de investimento com adopção de projectos em áreas até aí um pouco esquecidas. Uma dessas áreas é a da qualidade que garantia maior probabilidade de sucesso das candidaturas.

Uma segunda polémica, a que aludimos já, tem a ver com o recurso sistemático a comparticipações a fundo perdido. Como referimos atrás, esta solução tem o inconveniente de ser indesejável do ponto de vista da equidade e da eficiência. Do ponto de vista da equidade poderá vir a beneficiar as firmas de maior dimensão. Do ponto de vista da eficiência poderá, para lá do efeito de distorção da concorrência, prolongar a vida de empresas ineficientes com a consequente desperdício dos fundos usados. Que estes argumentos são poderosos não podemos negar. Contudo, o programa PEDIP 1 em si é uma excepção às normas de defesa da concorrência e como tal teve de ser aprovado. Segundo, tem em vista modernizar a indústria Portuguesa e por isso deve ser analisado também de um ponto de vista da eficácia. A esse nível a avaliação que é feita por diversos especialistas é francamente favorável. As comparticipações a fundo perdido revelaram-se um instrumento poderoso de incentivo a PMEs, enquanto já não temos a mesma certeza quanto à resposta das PMEs a apoios reembolsáveis sem juros ou com juros bonificados. É certo que as comparticipações a fundo perdido têm gerado uma excessiva dependência dos subsídios disponíveis e isto é indesejável (no período em que não estão disponíveis incentivos ao investimento os empresários desinteressam-se do lançamento de novas iniciativas de investimento). Mas também é verdade que uma solução gradativa poderá ser adoptada com a adopção de apoios a fundo perdido apenas para as PMEs com implementação de projectos mais pequenos, o que permitiria manter a eficácia dos programas e até melhorar o resultado em matéria de equidade.

Como afirmamos anteriormente, as indicações disponíveis é de que o PEDIP 1 e em particular o SINPEDIP tiveram um impacto significativo no tecido empresarial Português. Esse impacto teve uma expressão importante em matéria de investimento de modernização, com particular realce para o aperfeiçoamento dos processos produtivos e ganhos de produtividade. Como referimos atrás, a progressiva exigência do SINPEDIP levou a que nos anos finais da sua execução outro tipo de investimento como a qualidade e ambiente interno adquirisse alguma expressão. O investimento com uma componente mais incorpórea, como por exemplo investigação & desenvolvimento, abordagem de mercados, internacionalização, etc. tiveram uma expressão reduzida. Esta constatação veio a influenciar a estrutura dos novos programas de apoio com a introdução de uma componente mais "soft" nos investimentos a apoiar.

A experiência adquirida com o PEDIP 1 evidenciou, igualmente, uma relativa fragilidade dos dossiers em aspectos fundamentais. Em geral, os estudos de mercado eram muito insuficientes. Para isso contribuiu a falta de preparação da empresas e técnicos e a ausência de estudos de mercado sectoriais. Essa falha ainda subsiste, embora algumas iniciativas relevantes tivessem sido implementados por associações industriais de maior envergadura. Relacionado com o mercado, verificou-se igualmente um efeito de simultaneidade de difícil solução por parte dos técnicos responsáveis pela análise dos projectos de investimento. A adopção de orientações sectoriais corre o risco de não dar a devida importância ao investimento simultâneo por parte das empresas. Claro que esta dificuldade se põe fundamentalmente em investimentos com expressão num aumento da capacidade produtiva. Adquire alguma importância quando se está na presença de investimentos que pretendem aproveitar novas oportunidades de mercado.

Uma outra insuficiência teve a ver com a falta de uma visão estratégica dos investimentos efectuados. Muitas das PME's terão dificuldade em cumprir uma exigência deste tipo. De qualquer forma, a necessidade das empresas equacionarem de uma forma mais abrangente os investimentos a implementar, explicitando as principais opções feitas, parece resultar desta experiência e foi, como veremos à frente, integrada nos novos programas de incentivo às PME's do PEDIP 2.

### 3. O segundo quadro comunitário e os apoios à indústria.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Regional para o período de 1994-1999 (MPOT, 1993) o objectivo central para a indústria "é dinamizar o crescimento sustentado da competitividade das empresas reforçando a capacidade de resposta às rápidas mutações tecnológicas e de mercados e promovendo a modernização, a diversificação e a internacionalização da estrutura industrial, consolidando e reforçando os resultados induzidos pelo PEDIP na estrutura industrial portuguesa". A entidade responsável é o Ministério da Indústria e para a prossecução destes objectivos são delineadas três grandes linhas de acção: dinamização do ambiente de eficiência empresarial; consolidação e reforço das estratégias empresariais; estratégias de produtividade, qualidade e internacionalização. Em termos relativos, a maior percentagem dos apoios previstos são destinados à consolidação e reforço das estratégias empresariais que absorverão 57,3% das subvenções. À dinamização do ambiente de eficiência empresarial e às estratégias de produtividade, qualidade e internacionalização são destinadas respectivamente 27,4% e 15,3% dos apoios previstos.

A dinamização do ambiente de eficiência empresarial desdobra-se em oito tipos de acções: desenvolvimento de infra-estruturas de apoio à indústria; consolidação de infra-estruturas tecnológicas; desenvolvimento de infra-estruturas de qualidade industrial; serviços de apoio à indústria; consolidação de estruturas associativas empresariais; consolidação de escolas tecnológicas; engenharia financeira para apoio às empresas; formação profissional. Estas acções são transpostas em quatro sistemas de incentivo (SINFRAPEDIP - sistema de incentivos à consolidação das infra-estruturas tecnológicas e de qualidade; SINAIPEDIP - sistema de incentivos a serviços de apoio à indústria; SINETPEDIP - sistema de incentivos à consolidação de escolas tecnológicas; SINFEPEDIP - sistema de incentivos à engenharia financeira para apoio às empresas) bem como em vários regimes de apoio do PEDIP2.

A consolidação e reforço das estratégias empresariais visa apoiar empresas que desenvolvam projectos que garantam uma estrutura integrada nas suas variadas vertentes (organização, gestão, recursos humanos, qualidade e protecção ambiental) e que sejam consideradas relevantes do ponto de vista industrial. Esta linha de acção subdivide-se em sete tipos de acções: diagnóstico e auditorias empresariais; aquisição e desenvolvimento de tecnologias; inovação e internacionalização das estruturas empresariais industriais; promoção pontual de factores dinâmicos de competitividade; apoio a pequenos projectos

de reforço das cadeias de valor; projectos estratégicos de regime contratual; apoio à certificação e qualidade; formação profissional. A quase totalidade destas acções são integradas no SINDEPEDIP que agrupa os apoios directamente direccionados para as empresas.

As estratégias de produtividade, qualidade e internacionalização integram acções promovidas com carácter voluntarista por parte da administração pública com carácter suplectivo da iniciativa das empresas ou das instituições que fazem parte da envolvente empresarial. Algumas destas acções são integradas no SINDEPEDIP como é o caso da cooperação inter-empresas, apoio à adesão ao mercado de capitais, e apoio à produtividade e à demonstração industrial. As outras acções dão lugar a um conjunto de regimes de apoio agrupados no PEDIP2 com a designação de Acções Voluntaristas.

Como verificamos da descrição acima, o programa PEDIP2 congrega a quase totalidade dos instrumentos de apoio às empresas industriais (embora não possamos ignorar outros esquemas de apoio tais como o SIR que visa apoiar o investimento nas regiões menos desenvolvidas e como o RETEX orientado para a reconversão de regiões de forte implantação da indústria têxtil).

### 4. O Programa PEDIP2 e os Apoios Direccionados às PME's.

De acordo com o Ministério da Indústria (MI, 1994) os aspectos inovadores do PEDIP2 são nível mais elevado de apoio, a adopção do conceito de projecto integrado, o facto dos critérios de selecção dos projectos de investimento terem em conta o seu efeito na empresa, a adopção de subsídios reembolsáveis e de prémios de realização, o reforço dos mecanismos de engenharia financeira, e a maior participação externa na gestão do programa. A esses aspectos devemos juntar, em nossa opinião, uma maior orientação para investimentos incorpóreos, porquanto é esta área onde o PEDIP1 revelou maiores limitações.

Só por si, a maior complexidade do programa PEDIP2 poderá constituir uma dificuldade acrescida na correcta percepção por parte dos agentes económicos das oportunidades de apoio disponíveis. Poderá ser difícil para uma PME descodificar a informação disponível no sentido de determinar qual o esquema de apoio que melhor se lhe aplica. Esta limitação poderá ser colmatada com a intervenção dos organismos responsáveis pela execução do programa, através de fornecimento de informações complementares tendo já um conhecimento concreto do caso em questão.

Em matéria do faseamento do processo de candidatura, as dificuldades poderão ser maiores. A adopção duma perspectiva integrada na formulação das candidaturas e a maior exigência de qualidade na elaboração dos dossiers de candidatura vão por certo dificultar o acesso das empresas aos apoios. Reconhece-se, contudo, que a necessidade de elaboração de planos de desenvolvimento estratégicos por parte das empresas tem vindo a ser defendida pela generalidade dos investigadores. Compreende-se, portanto, que o regime que consagram uma perspectiva integrada de apoio ao investimento ( Regime de Apoio à

Realização de Estratégias Empresariais Integradas e Regime de Apoio à Produtividade e à Demonstração Industrial) tenham adoptado esta exigência. Tomando como referencial o primeiro regime referido, verificamos que houve o bom senso de aplicar esta regra apenas aos investimentos superiores a 750000 contos. Este montante de investimento dirá certamente respeito a empresas que estarão em condições de dar este salto qualitativo. Adicionalmente, o Regime de Apoio à Avaliação Empresarial contempla a comparticipação a fundo perdido de 70% do custo destes estudos até ao limite de 5 000 contos, o que poderá permitir a aquisição de competências neste domínio por parte de gabinetes de prestação de serviços.

Para investimentos inferiores a 750 000 contos, e no quadro do regime anterior, a exigência é diminuída. Em vez de um diagnóstico e análise estratégica é exigido um diagnóstico e opções de desenvolvimento. A segunda modalidade de estudo não requiere, como no primeiro caso, a análise das condicionantes da envolvente externa, sendo necessário fazer apenas uma caracterização do mercado. Em qualquer dos casos será necessário apresentar um diagnóstico de investimento. Tal como o diagnóstico estratégico, as outras duas modalidades de estudo são comparticipadas a fundo perdido em 70% dos custos até ao limite de 3 000 contos.

Para lá de se ter estabelecido uma menor exigência na elaboração do dossier de empresas com menor investimento e candidatas ao regime de apoio às estratégias integradas, foi criado no quadro do PEDIP2 um regime de apoio a PME's de menor dimensão (empresas com menos de 250 trabalhadores). Este regime de apoio tem duas vertentes. Uma primeira vertente, de apoio aos factores dinâmicos de competitividade traduzindo-se em investimentos de natureza predominantemente incorpórea. Uma segunda vertente, tem em vista participar investimento corpóreo de modernização das empresas até ao limite de 100 000 contos. Esta solução parece-nos particularmente ajustada por duas razões. Primeiro, estabelece-se apenas a exigência de elaboração de estudo de opções de investimento. Segundo, admite-se a comparticipação de pequenos investimentos corpóreos de modernização de empresas não localizadas na área de intervenção do SIR. Desta forma, incentiva-se a modernização de pequenas empresas, que não tendo aproveitado apoios anteriores e não estando em condições de implementar investimentos integrados, são viáveis e asseguram o emprego.

Como referimos anteriormente, um assunto polémico é a manutenção ou não de comparticipações a fundo perdido. Tomando como referencial o SINDEPEDIP, adoptou-se a figura de subsídio a fundo perdido para o Regime de Apoio à Avaliação Empresarial, para o Regime de Apoio à Investigação e Desenvolvimento, Regime de Apoio a PME's de Menor Dimensão, Regime de Apoio à Promoção da Qualidade Industrial, Regime de Apoio à Utilização do Sistema de Propriedade Industrial, Regime de Apoio à Adesão ao Mercado de Capitais, e Regime de Apoio à Cooperação Inter-Empresas.

Para os Regimes de Apoio à Produtividade e à Demonstração Empresarial, bem como, para o Regime de Apoio à Realização de Estratégias Empresariais Integradas, adoptou-se uma combinação do subsídio a fundo perdido e do subsídio reembolsável a

taxa nula. No primeiro regime de apoio, o subsídio reembolsável à taxa nula é grosso modo aplicável a investimentos corpóreos. O subsídio a fundo perdido é orientado para os investimentos de natureza incorpórea e para investimentos corpóreos mais directamente associados com factores dinâmicos de competitividade. Uma excepção a esta regra, diz respeito a investimentos incorpóreos associados à internacionalização das empresas que beneficiam apenas de subsídios reembolsáveis a taxa nula. No segundo regime de apoio, para as acções de demonstração empresarial adopta-se o subsídio a fundo perdido, enquanto para as empresas demonstradoras de tecnologias avançadas recorre-se a uma solução mista semelhante à adoptada no apoio a estratégias empresariais integradas.

Embora a utilização de subsídios reembolsáveis a taxa nula se circunscreva apenas a dois regimes de apoio do SINDEPEDIP e para parte das aplicações relevantes previstas, constatamos que se pretendeu salvaguardar os princípios da eficácia, da eficiência, e da equidade. Salvaguardou-se o princípio da eficácia, porque se mantêm apoios a fundo perdido para os investimentos considerados prioritários para a modernização da indústria Portuguesa. Teve-se em conta o princípio da eficiência porque se tentou evitar distorções à concorrência introduzindo-se para os investimentos corpóreos apoios reembolsáveis a taxa nula. Considerou-se o princípio da equidade porque se comparticipam a fundo perdido investimentos corpóreos de pequenas e médias empresas com menos de 250 trabalhadores, desde que tenham um valor inferior a 100 000 contos. Podemos concluir, tendo em conta a argumentação apresentada ao longo desta comunicação, que a solução adoptada é razoável.

Uma matéria com importância crucial na execução do programa PEDIIP2 diz respeito aos critérios de selecção das empresas candidatas aos diversos regimes de apoio. Nesta comunicação fazemos uma comparação dos critérios adoptados em dois importantes regimes de apoio (regime de apoio a estratégias empresariais integradas e regime de apoio a PME de menor dimensão) com os critérios vigentes anteriormente no SINPEDIP sub-capítulo II. Em geral, podemos afirmar que a solução adoptada é o prolongamento lógico das soluções adoptadas no SINPEDIP sub-capítulo II. No entanto, temos que registar algumas alterações importantes. Apesar de a valia industrial das candidaturas ser, como anteriormente, feita com base num índice ponderado de critérios (três critérios no regime de apoio a estratégias empresariais integradas e dois critérios no apoio a PME de menor dimensão) o acento tónico é posto agora sobre a empresa enquanto antes era sobre o projecto. Esta mudança resulta da importância que se pretendeu atribuir a uma visão mais integrada do investimento e dos seus efeitos sobre a empresa.

Enquanto antes se aplicava de uma forma estrita a lógica de um índice ponderado, agora opta-se por uma solução mista de conversão de informação quantitativa em informação qualitativa e vice-versa. Exemplificando, parte-se para alguns itens de informação quantificada para dar lugar a uma classificação do tipo Muito Bom, Bom, Médio e Fraco. Se um sub-critério tem em conta vários parâmetros, a classificação final é padronizada tendo em conta o número de vezes em que os parâmetros são classificados numa determinada categoria. Por exemplo, se em 5 parâmetros em quatro a classificação é

de Muito Bom e num deles é de Bom, então a classificação final é de Muito Bom. Depois a classificação quantificada do critério em causa é obtida pelo cruzamento da informação qualitativa relativa aos dois sub-critérios (se num dos sub-critérios a classificação é de Muito Bom e noutra é de Bom a pontuação a atribuir ao critério é de 90 pontos). Posteriormente a valia industrial é quantificada via média ponderada da pontuação de cada critério. Uma vez obtida esta pontuação, mais uma vez se converte esta informação quantitativa em informação qualitativa. Este tipo de complexidade parece-nos excessiva e francamente não conseguimos ver qual é a vantagem sobre a solução adoptada anteriormente.

Se discordamos da solução técnica adoptada, temos de reconhecer que houve aperfeiçoamentos. Grosso modo o critério B (grau de modernização da empresa pós-projecto) retoma uma classificação já existente no SINPEDIP-subcapítulo II, só com a diferença de que se está a ter em conta a empresa e não o projecto.

No critério A (adequação do projecto às estratégias industrial e empresarial) houve mudanças significativas. Este critério decompõe-se em dois sub-critérios: inserção da estratégia da empresa na política industrial; grau de satisfação das necessidades da empresa de acordo com as suas orientações estratégicas. Na primeiro sub-critério, com a particularidade já referida de se analisar a empresa e não o projecto, dá-se continuidade a algo que vinha do passado, mas introduzindo alguns prolongamentos. Assim, introduz-se para lá de parâmetros já utilizados (efeitos induzidos na estrutura industrial, utilização de recursos naturais e de reciclagem de resíduos industriais, preocupações ambientais, e eficiência energética) outros que realçam a nova abordagem do PEDIP2, como é o caso utilização de factores dinâmicos de competitividade, controlo de circuitos de distribuição e modelo de financiamento. No segundo sub-critério avalia-se o grau de adequação do projecto às necessidades da empresa tendo em conta variáveis consideradas fundamentais para a competitividade global da empresa. Para as empresas com investimentos em capital fixo inferiores a 250000 contos analisa-se a adequação do diagnóstico de investimento tendo em conta as perspectivas de evolução do mercado. Para as empresas com investimentos compreendidos entre 250000 contos e 750000 contos toma-se em conta as recomendações do diagnóstico de investimento e as opções de desenvolvimento. Empresas com investimentos superiores a 750000 contos deverão ser analisadas tendo em conta todas as variáveis relevantes para a sua competitividade.

Um terceiro critério (critério C) tem em conta o grau de modernização da empresa pós-projecto. Constitui uma reformulação de critério idêntico usado anteriormente. Uma primeira diferença consiste em se relacionar os níveis de produtividade com o padrão de eficiência comunitária, em vez do padrão de eficiência nacional. Embora se mantenha uma medida de acréscimo de produtividade como acontecia anteriormente, agora a agregação das duas medidas de produtividade faz-se usando uma lógica matricial e não fazendo a média simples dos valores encontrados. Por exemplo, para empresas existentes a pontuação máxima é atribuída aquelas que tenham uma aproximação da produtividade à média comunitária de 0,9, ou que tendo uma aproximação que se situe entre 0,5 e 0,9 tenham tido acréscimos de produtividade superiores a 50%. Da leitura dos valores

relativos à produtividade verifica-se que se exige mais a empresas a criar. Aliás, este princípio é igualmente aplicado para os critérios de conversão da pontuação final relativa à valia industrial numa classificação qualitativa. A título exemplificativo, uma empresa para ser elegível para apoios tem de ter uma pontuação de 60 pontos se for uma empresa a criar e de 50 se se tratar de empresa existente. Esta diferenciação já havia sido introduzida no quadro do SINPEDIP tendo toda a justificação no quadro de uma política industrial que pretende apoiar a modernização do tecido empresarial Português.

Um aspecto curioso, tem a ver com o facto da medida C não figurar no cálculo da valia industrial do regime de apoio a PME's de pequena dimensão. Embora seja de admitir que a consideração de uma medida relativa de produtividade, tendo como termo de comparação a média comunitária, poderia ser penalizadora das pequenas empresas, também é verdade que uma justificação para este regime (em especial os investimentos corpóreos de modernização) tem precisamente a ver com os aumentos de produtividade. Nestes termos, justificar-se-ia a manutenção de uma medida do acréscimo de produtividade. A título de comentário final, também não compreendemos porquê se estabelece neste regime a elegibilidade para apoio a empresas a criar em 65 pontos de valia industrial, quando esse valor é de 60 pontos no quadro do regime de apoio a estratégias empresariais integradas. No despacho normativo que regulamenta o regime de apoio a PME de pequena dimensão admite-se, contudo, que a elegibilidade poderá ser atribuída para pontuações inferiores a 65 pontos, caso estas empresas utilizem recursos endógenos de forma consolidada. No entanto, não se explicita o que se entende por utilização de recursos endógenos de forma consolidada, o que não nos permite fazer uma antecipação da sua aplicabilidade.

## 5. Algumas Notas Finais

Fizemos ao longo desta comunicação uma leitura crítica do programa PEDIP2, que compreensivelmente não pode tratar de todos os aspectos em causa. Dos nossos comentários deverá ter resultado uma imagem do carácter integrado e da complexidade deste programa. Embora sejamos pontualmente críticos de algumas soluções adoptadas, transparece da nossa análise uma concordância muito ampla com a estrutura do programa e com a contemplação da diferente capacidade das empresas em terem acesso a um sistema de incentivos muito exigente. O veredicto final vai depender da forma como se concretizar este sistema de incentivos cumprindo ou desvirtuando a filosofia subjacente à sua criação. Uma área em que somos cautelosos tem a ver com a capacidade das empresas formularem, com a qualidade necessária, opções de estratégia ou opções de desenvolvimento. Se no quadro do SINPEDIP os estudos de mercado eram de uma pobreza confrangedora, o que será agora com estudos mais exigentes. Outra área que nos deixa algumas dúvidas diz respeito a um maior peso de avaliações subjectivas. Face ao actual quadro de pessoal das actuais delegações do IAPMEI (instituição que analisa uma boa parte dos regimes do SINPEDIP) vai ser difícil assegurar uma análise idênticamete qualificada, a menos que um grande esforço de formação seja levado a cabo. Finalmente, esperemos que ao longo da aplicação deste programa não voltemos a

assistir a um constante alterar das regras de jogo, com as consequências injustas a que aludimos ao longo deste texto.

#### Referências Bibliográficas

Costa, José S. - Mediterranean Multi-regionality: Portuguese Regional Development, *XV conferência da Associação Italiana de Ciência Regional*, Matera, Outubro de 1994.

Costa, José S. e Mário Rui Silva - *Perspectivas de Evolução da Indústria da Região Norte-Modelo Empresarial e Dinâmica de Inovação*, CEDRES e Associação Industrial Portuense, 1993.

Diário da República - *Despachos Normativos n° 545/94 a 572/94* de 29/7/94.

Figueiredo, António M. - *Perspectivas de Evolução da Indústria da Região Norte-Política Industrial e Tecnológica*, CEDRES e Associação Industrial Portuense, 1993.

Hertje, Arnold - Technical and Financial Innovation, in *Innovation Technology and Finance*, Bant Blackwell, 1988.

Ministério da Indústria- *PEDIPII: 6 anos para mudar Portugal*, Suplemento Expresso, 24 Setembro de 1994.

Ministério do Planeamento e Ordenamento do Território- *Preparar Portugal Para o Século XXI- Plano de Desenvolvimento Regional*, Lisboa, 1993.

OCDE- *Perspectives Economiques de L'OCDE*, n° 47, Junho 1990.

## RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL CULTURE TO SIZE AND INDUSTRY SECTOR: A STUDY OF ANDALUSIAN COMPANIES (SPAIN)

Antonio Leal Millán

Department of Business Administration  
and Marketing. University of Seville.

### 1. INTRODUCTION

The managers of many organizations have begun to design and implement programs for cultural change among their employees as a consequence of the need for new models as well as new styles of behavior and thought. Whether they seek to adjust better to a changing environment, to new strategies or simply to the idea of organizational improvement, the fact remains that we live in an era in which the majority of organizations are in the process of change, in most cases not by personal decision, but by necessity. The situations which describe the reality of the organizational environment are considered transitory, brief, uncertain and slippery. Organizations and their employees have to change to compete successfully and to survive in this end to the century, changing environment.

All cultural change within an organization begins with an important preliminary stage to study or audit the existing culture (see Leal, 1991) so that a foundation, in the form of a predominate cultural model, can be built and later used as the basis from which to manage change.