

**Modelo FlexWork N.º 010**

**(Versão v.01 – 24/10/01)**

## **Empresas Usando o Trabalho Flexível de Raíz**

Este é um de uma série de 'modelos' concebidos para ilustrar modelos de trabalho flexível. É desenhado para ser utilizado por consultores como recurso de trabalho na actividade de prestação de serviços às PME's que investigam a possibilidade de utilização do trabalho flexível, ou cujo desenvolvimento pode beneficiar pela consideração de utilização do trabalho flexível.

Preparado para o FlexWork por: empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung GmbH (<http://www.empirica.com>)

Mais materiais FlexWork disponíveis em <http://www.flexwork.eu.com>

## **Modelo FlexWork N.º 010 (Versão v.01 – 24/10/01)**

### **Empresas Usando o Trabalho Flexível de Raíz**

Nota: TIC refere-se a tecnologias de informação e comunicação, incluindo computadores, telefones fixos e móveis, faxes e redes locais e outras, como a Internet.

## **1. Sumário**

Nos últimos anos abriram-se novas possibilidades para empresários individuais e pequenas empresas em todo o espectro dos sectores de actividade económica. Os factores mais importantes que potenciaram estes desenvolvimentos são:

- o aumento da subcontratação nas empresas, isto é, a transferência de actividades anteriormente executadas dentro de casa, para o mercado livre;
- o surgimento maciço de modelos de negócio inovadores para pequenas empresas, baseadas nas TICs (tal como a Internet) e,
- a queda das barreiras à entrada em sectores que eram tradicionalmente protegidos por requisitos de capital elevados e por regulação apertada pelo estado, mais uma vez atribuíveis à aplicação das TICs.

Adicionalmente a estes factores, iniciar um negócio tornou-se mais fácil como resultado da disponibilidade do trabalho flexível baseado nas TICs, tais como o teletrabalho e a telecooperação. Em muitos sectores é agora possível, em princípio, gerir e operar uma empresa a partir de qualquer lugar porque quase toda a interacção com clientes, fornecedores e colaboradores pode ser feita electronicamente. A realidade é, porém, mais prosaica, embora tenham surgido muitas novas possibilidades.

Este modelo descreve estas novas possibilidades com um enfoque na actividade empresarial nas regiões periféricas, e descreve genericamente o procedimento a executar para fazer “descolar” as empresas usando as técnicas de trabalho flexível.

## **2. Fundamentação e Audiência – Alvo**

### **Audiência – Alvo**

As actividades que melhor se prestam ao auto-emprego flexível podem ser encontradas em elevado número em todos os sectores da economia. Algumas das características que tais actividades devem ter são:

- ✓ Interação presencial necessária apenas para efeitos de coordenação, mas nunca para o processo principal de trabalho (a maioria dos trabalhos de escritório preenchem actualmente este requisito);
- ✓ Os inputs para a realização do trabalho (documentos, bases de dados) são normalmente intangíveis, isto é, em formato digital ou transmissíveis via telefone ou fax;
- ✓ O trabalho tipicamente contém fases longas de trabalho de secretária autónomo;
- ✓ O trabalho pode ser planeado antecipadamente até um certo ponto, e em geral não está dependente de decisões ad-hoc envolvendo reuniões presenciais com outros colegas e/ou clientes;
- ✓ Os clientes e os colaboradores estão habituados a comunicar via correio electrónico, fax e/ou telefone, possivelmente até com TICs mais avançadas.

As actividades típicas para empresas recentemente criadas que fazem uso do trabalho flexível podem ser encontradas no sector dos serviços (incluindo design, pesquisa, consultoria de gestão) e todos os sectores envolvidos em desenvolvimento de conteúdos, em particular se isto significa conteúdo digital (jornalismo, artistas, etc.). Iniciar um negócio baseado no comércio electrónico com o consumidor (*business-to-consumer*) é, por outro lado, uma opção menos viável, pois a queda das *dot-coms* mostrou que a larga maioria das empresas independentes de comércio electrónico deste género não tinham os meios para produzir lucro num prazo razoável.

A tabela seguinte lista as pré-condições básicas e implicações práticas para o auto-emprego bem sucedido usando o trabalho flexível.

Pré-condições	Implicações práticas
Verificação do “caso de negócio”	
Tem que possuir <b><u>capacidades acima da média</u></b> na actividade principal	Requere-se a avaliação crítica por terceiros com experiência
Tem que possuir <b><u>bons conhecimentos práticos de gestão</u></b>	Estas competências podem ser ensinadas, mais uma vez fazendo uso das TICs (eLearning). Isto deve acontecer antes do negócio arrancar como uma operação diária, pois de outra forma pode impedir os donos do negócio de obterem os conhecimentos básicos.
Disposição para o <b><u>uso intensivo e extensivo de tecnologias de informação e comunicação</u></b>	Tem que se ter em mente que a obtenção de proficiência no uso de TICs demora algum tempo. Deve ter lugar, sempre que possível, antes do negócio arrancar.
Deve existir uma <b><u>perspectiva muito clara da concorrência actual e futura que possa existir</u></b>	A Internet torna mais fácil a análise da concorrência, mas também destrói alguns nichos regionais, isto é, aumenta o número de potenciais concorrentes.
Deve ter uma <b><u>perspectiva clara das vantagens e desvantagens da localização actual</u></b>	As TICs não erradicam as diferenças entre regiões / localizações no que toca às possibilidades oferecidas para a realização de negócios, mas o papel dos locais podem mudar. É requerido o aconselhamento por terceiros com experiência.
Verificação da capacidade pessoal	
Tem que ser eficaz e eficiente em <b><u>auto-gestão</u></b>	Estas competências apenas podem ser ensinadas em parte. Deve ser realizada uma auto-avaliação profunda.
Deve estar <b><u>preparado para aceitar correr riscos</u></b> e aguentar com um período inicial de sucesso limitado	Deve ser realizada uma auto-avaliação profunda.
Tem que possuir <b><u>competências de comunicação avançadas</u></b> para a) comunicação presencial e b) comunicação em meios electrónicos	Deve ser realizada uma auto-avaliação profunda. Para b), uma avaliação por terceiros pode ser útil (por exemplo, a European Computer Driving License). As capacidades linguísticas também têm o seu lugar.
Deve possuir <b><u>competências em auto-promoção</u></b> em ambientes tradicionais e digitais	Estas competências apenas podem ser ensinadas em parte. Deve ser realizada uma auto-avaliação profunda.
Tem que deter o <b><u>apoio de outros membros da família</u></b>	Aspecto muitas vezes esquecido. Operar um negócio a partir de casa pode levar a choques entre a vida profissional e familiar que colocam a operação em perigo.

Nem todos os trabalhadores que gostariam de iniciar o seu próprio negócio neste regime servem para o fazer. A ajuda e aconselhamento externo devem ser direccionadas para ajudar os indivíduos na tomada da decisão certa, ainda que isso signifique não enveredar pelo auto-emprego.

## Fundamentação

As técnicas de trabalho flexível baseadas em TICs tornam disponível trabalho a pessoas em auto-emprego que anteriormente não era fácil de angariar ou que não era suficientemente atraente. Por vezes acontecia ficar-se completamente de fora do mercado de trabalho. Entre estas pessoas encontram-se aquelas que vivem em regiões periféricas ou em depressão, nas quais as oportunidades para emprego de alta qualidade são escassas. Ao suportarem os empresários locais na criação das empresas, as regiões estão mais aptas a segurar o seu potencial endógeno, isto é, as competências e conhecimentos da força de trabalho local, criando assim novas possibilidades de emprego. As regiões mais bem sucedidas conseguem gerar um círculo virtuoso de empresas inovadoras a estabelecerem-se, aumentar a procura de serviços e melhorar a qualidade de vida.

Porém, o desenvolvimento de um caso de estudo viável tem que ter em linha de conta que só a tecnologia eliminadora de distância não é suficiente para resolver algumas lacunas de todos os que pretendem auto-empregar-se nas regiões periféricas. As TIC são apenas facilitadoras. Num determinado número de casos as novas tecnologias podem aumentar significativamente as perspectivas de constituição de novas empresas nestas regiões.

Os produtos e serviços que têm boas possibilidades de serem pedidos por clientes independentemente da localização física do fornecedor são aqueles que possuem a característica de terem um *ponto único de venda*. Quanto melhor for o produto ou serviço, maior é a liberdade da empresa em fazer uso das TICs para decidir da sua localização. Identificar os pontos de venda e comunicá-los à clientela potencial é ainda mais importante para as empresas em fase de arranque nas regiões periféricas porque os clientes não terão a mesma atitude de apenas verem a montra por coincidência, tal como acontece em locais mais centrais e de maior concentração de empresas.

Os prestadores especializados de serviços estão também bem posicionados, sobretudo aqueles que já possuem uma base de clientes sólida e uma rede de colaboradores estabelecida. Estas ligações podem permitir-lhes sair do escritório actual para uma região mais periférica. Frequentemente o desejo de fazê-lo resulta de preferências pessoais (por exemplo, voltar à terra natal ou procurar residência numa região com alta qualidade de vida). Algumas regiões de periferia conseguiram atrair trabalhadores séniores altamente qualificados para iniciarem o seu negócio fora das grandes aglomerações populacionais.

As empresas em locais periféricos que não se inseriram nestas categorias necessitam de ligações bem estabelecidas aos principais centros de actividade nos quais podem prestar serviços. Dependendo da indústria em que se inserem, estas ligações podem ser desenvolvidas e mantidas quase exclusivamente via as TICs. Porém, isto aplica-se, até agora, apenas a um pequeno grupo (mas em crescimento) de sectores, como a indústria multimedia por ex.º. Além disso, até mesmo a mais “virtual” das organizações necessita de realizar reuniões presenciais com clientes e colaboradores de vez em quando. Apenas uma análise em profundidade do respectivo ambiente de negócios irá mostrar se a viabilidade é um facto para uma empresa em particular.

Em geral, os negócios em arranque podem beneficiar do trabalho flexível pelo uso da experiência e força de trabalho que não está disponível na empresa, ou mesmo na região. O

trabalho com freelancers, fornecedores ou mesmo teletrabalhadores (que possuem um contrato de trabalho) pode ser uma forma de aliviar os empresários de mudarem-se para um local mais central. Mais uma vez, a viabilidade desta opção tem que ser avaliada à partida.

### **3. Cenário de utilização**

Neste capítulo descreveremos dois cenários distintos de utilização destes modelos, cada um com as suas características especiais. Os casos usados aqui baseiam-se em casos reais que foram analisados como parte de um exercício da EU de recolha de melhores práticas.

#### **3.1 Empregada torna-se empresária em nome individual após deslocação para uma área rural periférica**

Esta freelancer gere o seu próprio negócio num escritório em casa, onde produz e concebe designs em sistemas CAD para um bom número de empresas industriais, incluindo multinacionais da indústria automóvel e da indústria metalomecânica. Estes clientes estão localizados a cerca de 200 km do escritório caseiro, que se situa numa quinta numa área muito remota da Alemanha. Por sua vez, as oportunidades de trabalho para uma pessoa com estas competências são extremamente raras na área de residência.

Esta empresária tinha sido empregada numa grande empresa numa cidade, mas decidiu mudar-se para uma região periférica por motivos pessoais. Isto levou ao término do contrato com a empresa. A criação da sua própria empresa permitiu-lhe continuar a realizar o seu trabalho altamente qualificado embora esteja a residir numa área muito remota.

Por causa dos muitos anos de experiência como designer contratada ou em nome individual, estava desde o princípio muito consciente da importância do computador e dos métodos de design assistidos por computador para poder realizar estes trabalhos em casa. Pela renovação dos contactos existentes e ao basear-se na sua experiência, iniciou o desenvolvimento de trabalhos encomendados por um número de clientes usando também a mesa de desenho tradicional. A transferência remota de dados não era aplicada nesta altura.

Em 1992 foi criado um programa de apoio dum ministério regional, que se destinava principalmente a fornecer aos trabalhadores rurais uma fonte adicional de rendimento através do teletrabalho. Isto deu a esta empresária a oportunidade para alargar substancialmente a sua oferta de serviços. Dentro de um quadro de projecto-piloto, frequentou um curso de formação em novos sistemas de CAD. Durante a duração do projecto investiu em novo equipamento e infra-estruturas para permitir a transferência de dados via RDIS.

Em simultâneo, a sua experiência levou à persecução de uma estratégia de empresa que tem como objectivo a provisão de um serviço de design integrado, desde a concepção inicial até ao produto final.

A principal fonte de encomendas vem de recomendações de clientes que já possui. Através do crescimento constante da sua experiência e das fundações tecnológicas sólidas em que assenta o seu trabalho, conseguiu distinguir-se e tornar-se uma perita em tarefas de design muito específicas e de elevada qualidade. Este facto faz com que uma parte dos seus clientes continuem a colocar-lhe novas encomendas com frequência.

Neste pano de fundo pode verificar-se que a qualidade do trabalho produzido bem como a cooperação bem sucedida durante o processamento da encomenda e do trabalho são

sucesso a gama de serviços de alta qualidade e entregues profissionalmente que executa. Para a maior parte das empresas não são apenas as vantagens de custo que levam à colocação de encomendas, mas sobretudo a experiência provada do designer.

### **3.2 Funcionário que se torna em agente em redes com base em projectos**

Este consultor é um engenheiro electrotécnico que tem estado envolvido numa variedade de projectos de pesquisa e desenvolvimento e na construção de aplicações baseadas em tecnologia Internet, como analista de sistemas e coordenador de projecto. Os seus serviços baseiam-se em muitos anos de experiência prática com software, hardware e redes locais, bem como em actividades de desenvolvimento e experimentação / pesquisa para o operador da rede telefónica nacional. Hoje em dia trabalha como “agente livre”, sózinho ou em estruturas dinâmicas, isto é, redes orientadas ao projecto.

Exerce a actividade a partir de um escritório em casa numa área relativamente remota da Dinamarca, embora o acesso ao transporte aéreo internacional seja razoavelmente bom. A razão da escolha deste local não teve muito a ver com considerações de negócio, mas mais com preferências pessoais e antecedentes familiares. Do ponto de vista técnico, este caso ilustra com uma operação eficiente pode ser configurada com componentes de TI standards e de relativo baixo custo. Também ilustra um tipo de empresa que é totalmente baseada e dependente do teletrabalho e da telecomunicação.

Em resultado de ter ficado desempregado devido a uma reestruturação no empregador anterior, este consultor decidiu criar uma empresa em regime individual. Com consultor por conta própria, trabalhou desde então em projectos de pesquisa nacionais e europeus. Um projecto típico consiste numa combinação de reuniões e cooperação com base em TIC's. As reuniões são frequentes na fase de arranque, mas à medida que os projectos avançam a necessidade de encontros presenciais diminui. A maior parte do trabalho baseia-se na troca de correio electrónico e de ficheiros. A comunicação é principalmente assíncrona, beneficiando da flexibilidade desta tecnologia. Em alguns projectos com conteúdo mais tangível, por exemplo o desenvolvimento de sítios Web, existe uma maior necessidade de comunicação em tempo real.

Teve a experiência de que em muitos casos as reuniões virtuais feitas através das TIC estão mais adequadas às tarefas em causa do que as reuniões presenciais tradicionais. A razão para tal é que a menor riqueza da informação transmitida coloca pressão nos participantes. Adicionalmente, estas reuniões são melhor preparadas de modo a poupar-se nos custos de comunicação. Outra observação interessante é que o necessário equilíbrio entre encontros virtuais e presenciais é atingido com grande facilidade. As TIC são uma ferramenta de trabalho básico sem as quais não se consegue realizar muito trabalho. Em todo o caso, as reuniões presenciais continuam a ocupar uma grande parte do tempo, particularmente nas deslocações. Desta forma, é essencial uma boa acessibilidade aos nós das principais redes de comunicação.

## 4. Perfil Tecnológico

Descrevem-se de seguida as ferramentas de TIC a serem usadas pelas empresas na fase de arranque, bem como TICs mais avançadas que ainda não se encontram em largo uso.

### Telefone

Pode parecer uma evidência, mas o telefone é (em conjunto com o correio electrónico) a mais importante ferramenta de comunicação para os trabalhadores flexíveis. Aplicações avançadas como telefonia móvel e correio de voz permitem aos trabalhadores o aumento da usabilidade do telefone por este estar disponível independentemente do tempo e da localização. A audio-conferência, que permite a grupos de pessoas reunirem-se por telefone, é de grande valor para equipas dispersas quando a tomada de decisão rápida e multi-lateral é requerida.

### Correio electrónico

São mensagens transmitidas entre utilizadores de computador através das redes ou via modems e linhas telefónicas. A maior parte dos sistemas de correio electrónico suporta os standards mais comuns de extensões de correio Internet, o que permite o envio de variadíssimos tipos de ficheiros além de texto em ASCII. Em conjunto com o telefone, esta é uma ferramenta básica para os trabalhadores flexíveis. A simplicidade (baixa “riqueza” do conteúdo) da comunicação é muito adequada para muitas tarefas, especialmente entre colaboradores que já se conhecem de reuniões presenciais anteriores.

**Transferência de ficheiros** – feita principalmente como anexos a mensagens de correio electrónico. A maioria dos produtos de correio electrónico suportam esta funcionalidade, mas é necessário que todos os utilizadores tenham sistemas compatíveis para acesso a ficheiros partilhados.

**Espaço partilhado de ficheiros** – foi utilizado pelos tradutores e podia ter sido usado pela equipa completa. Esta funcionalidade consiste na existência de um servidor que possa albergar ficheiros CGI (common gateway interface) que são programas que suportam a interactividade em sítios Web. Tais programas são maioritariamente escritos em PERL para a maior parte dos servidores Web, mas podem ser escritos noutras linguagens de programação. O resultado é um interface que mostra directórios e ficheiros com controlo de acesso para determinar quem pode aceder a que ficheiros. (Fornecedores deste serviço grátis, tal como o YAHOO, providenciam espaço em disco para estas actividades, mas a segurança pode ser uma questão importante).

### Serviços de mensagens

São no fundo aplicações que informam os cibernautas quando há outros colaboradores em linha, permitindo o contacto entre eles sempre que é necessário. A necessidade de efectuar uma pesquisa prévia num directório sempre que se deseja contactar alguém em particular é eliminada. Um exemplo usado intensamente pelos freelancers electrónicos é o ICQ, da empresa israelita ICP, Inc. Disponibiliza conversação em tempo real e o envio de mensagens e ficheiros. Pode também ser usada em modo multi-utilizador para a condução de conferências. O programa é executado em pano de fundo no computador, alertando o utilizador sempre que outros utilizadores, amigos e associados se ligam à rede. Estes serviços de mensagens tornam possível a comunidades de utilizadores, tais como participantes num projecto, comunicarem facilmente em tempo real e trocarem documentos de trabalho independentemente da distância e do tempo.

### Video-conferência

Esta tecnologia é uma forma de envio e recepção de imagens em tempo real entre diversas pessoas fisicamente distantes entre si através de computadores. De todas as TICs, a video-conferência é o meio mais “rico”, porque permite a troca não apenas de conteúdo, mas também de informação relacional (gestos, mímica, expressões) entre humanos. Esta característica é

importante para a construção de confiança numa colaboração virtual. Requer a ligação em alta velocidade (RDIS, ADSL ou banda larga) entre dois ou mais locais e o uso de sistemas apropriados e compatíveis (existem standards diferentes em uso). A video-conferência tornou-se assim muito menos complexa e mais barata. Actualmente, os sistemas de video-conferência podem ser integrados nos computadores de secretária e tornados operacionais por menos de 1000 Euros. Embora a video-conferência tenha beneficiado de avanços nas tecnologias de compressão e de disponibilização de banda larga, a qualidade de transmissão é muitas vezes insuficiente para garantir uma difusão mais vasta desta forma de comunicação.

#### Mercados electrónicos na Internet

Também conhecidos por *e-marketplaces*, estes sítios da Internet constituem pontos de encontro virtual entre compradores e vendedores onde podem ocorrer transacções. É feito um uso completo da tecnologia Internet que permite a um grande número de participantes interagir ao mesmo tempo, facilitando assim o encontro entre a oferta e a procura de todos os géneros. Podemos distinguir seis categorias de mercado electrónicos na Internet: *Comunidades* são sítios Web que disponibilizam informação e comunicação para indústrias específicas, comparáveis a um magazine interactivo do sector a que a comunidade diz respeito. *Catálogos* são sítios controlados pelos vendedores que se assemelham a catálogos em papel digitalizados, disponibilizando pesquisas fáceis e um único ponto de compra (one-stop shopping). As *centrais de compras* são lideradas por compradores, trazendo online e num único local os fornecedores de indústrias ou empresas específicas. Os sítios de *leilão*, usam a licitação competitiva e outras técnicas leiloeiras para procederem à troca dinâmica de bens que são em muitos casos únicos. O *mercado típico* de Internet assemelha-se a uma bolsa de acções onde os vendedores e compradores se encontram para acordarem nos preços de bens de consumo. As bolsas de emprego são um tipo especial de bolsa onde as ofertas de emprego e os candidatos procuram a concordância de posições. Os *centros de colaboração* vão além do estágio de transacção na medida em que apoiam as empresas em todas as fases do projecto.

## **5. Problemas e Conselhos à Implementação**

O uso das TIC e das técnicas de trabalho flexível não aliviam os potenciais empreendedores do dever de conceberem um plano de negócios sólido e bem fundamentado. Os componentes básicos de um plano desse género são a análise da concorrência, análise da localização, plano de investimentos, estimativa de lucro e retorno e um plano de marketing.

#### *Análise da concorrência*

As empresas com base nas TIC aproveitam as formas pelas quais a nova tecnologia as liberta das restrições de espaço e tempo, mas são também afectadas em maior grau por concorrência fora da sua região ou até por concorrência de outros países.

Existem estudos que mostram que quando existem escolhas alternativas, os clientes preferem em geral, permanecendo todos os outros factores iguais, os fornecedores mais próximos. A análise competitiva tem que ter isto em conta.

#### *Análise da localização*

Não é de toda verdade que a localização de uma nova empresa se tenha tornado irrelevante, nem mesmo em sectores que são fortemente dominados por inputs e outputs de trabalho digitais e por colaboração electrónica. As empresas em fase de arranque que utilizem o trabalho flexível envolvem muito naturalmente trabalhadores altamente qualificados, que tipicamente têm requisitos muito específicos no que diz respeito aos aspectos de qualidade de vida. Como as empresas em fase de arranque devem ter a possibilidade de crescimento, a necessidade de atrair

profissionais qualificados pode tornar-se uma das principais razões que levam à mudança para uma nova localização mais central. Esta análise de localização é assim tão importante para pequenas empresas de TIC como é para empresas mais tradicionais.

#### *Plano de investimentos e estimativa de rentabilidade*

Tipicamente, o financiamento de uma empresa nova e a concepção de planos de negócio detalhados requerem o aconselhamento de peritos que podem ser difíceis de encontrar nas regiões periféricas. Esta é uma área de actuação onde as agências de desenvolvimento regional podem desempenhar um papel importante. Toda a consultoria externa deve ser cuidadosamente adaptada ao ambiente específico do negócio que se está a perspectivar e dirigida para o tipo de empresa que mais beneficiará das recomendações dos consultores.

#### *Plano de marketing*

O plano de marketing tem que basear-se na avaliação dos pontos únicos de venda. Potenciais ou provados. Não existem diferenças neste ponto relativamente a negócios convencionais com a excepção que quando o marketing é planeado para ser realizado na Internet, as ferramentas de marketing têm que ser ainda mais eficazes na criação de visibilidade, pois na auto-estrada de informação global, isto é muito mais difícil de fazer do que nos meios tradicionais.

## **6. Casos relacionados**

O sítio Web [www.flexwork.eu.com](http://www.flexwork.eu.com) contém um conjunto alargado de casos, notas técnicas e documentos informativos. Um grande número destes é relevante para os temas neste modelo. Itens de interesse específico incluem:

#### **Casos de PME's:**

- 01 – Technische Konstruktionen Pollozek
- 02 – Rauser Advertainment AG, Alemanha
- 03 – A-Group, Finlândia
- 09 – Densen Audio Technologies, Dinamarca

#### **Briefings Tecnológicos:**

- B2 – Tecnologia de comunicações ADSL
- B4 – Modems de cabo
- B6 – Groupware
- B7 – Serviços Internet
- B8 – Serviços de Mensagens e Conferência
- B17 – Ferramentas de segurança
- B14 – Telefones, atendedores de chamadas e faxes

#### **Casos tecnológicos:**

- C1 – BSCW sistema de áreas de trabalho partilhadas
- C13 – modelo virtual corporativo de informação de produtos
- C16 – trabalho multimédia para PMEs (groupware)
- C17 – A banda larga nas PMEs (colaboração entre PMEs)
- C24 – ferramentas para publicação distribuída (groupware)
- C25 – PMEs colaborando nas cadeias de fornecimento da indústria automóvel
- C26 – Produção distribuída de software

## 7. Outros recursos de informação

Fontes de informação para empresários interessados em iniciar uma empresa:

[www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)  
[www.entrepreneur.about.com](http://www.entrepreneur.about.com)  
[www.fastcompany.com/homepage](http://www.fastcompany.com/homepage)  
[www.startupuniversity.com](http://www.startupuniversity.com)  
[www.freiberufler.de](http://www.freiberufler.de) (em alemão)  
[www.flexible-unternehmen.de](http://www.flexible-unternehmen.de) (em alemão)  
[www.gruenderlinx.de](http://www.gruenderlinx.de) (em alemão)  
[www.unternehmerinfo.de](http://www.unternehmerinfo.de) (em alemão)

Sítios Web para freelancers e de divulgação de projectos que prestam apoio na criação de equipas virtuais de colaboradores, ou que colocam pessoas em equipas já criadas, incluem:

[www.elance.com](http://www.elance.com)  
[www.smarterwork.com](http://www.smarterwork.com)

Existe ainda o seguinte recurso independente, providenciado pela Comissão Europeia, com informação sobre serviços online e dirigido a freelancers electrónicos:

[www.eto.org.uk/faq/worksvcs.htm](http://www.eto.org.uk/faq/worksvcs.htm)

Referências bibliográficas que cobrem aspectos importantes para o arranque de uma empresa usando o trabalho flexível:

Anderson, Sandy (1998): *The Work at Home Balancing Act. The Professional Resource Guide for Managing Yourself, Your Work, and Your Family at Home.* ISBN 0-380-79801-8, New York: Avon.

Gordon, Gil (2001): *Turn It Off. How to Unplug from the Anytime-anywhere Office Without Disconnecting Your Career.* ISBN, 0-609-80697-1, New York: Three Rivers Press.

Johnson, Ron (2000): *The 24 Hour Business Plan* (3<sup>rd</sup> Edition). Century.

Leonhard, Woody (1995): *The Underground Guide to Telecommuting. Slightly Askew Advice on Leaving the Rat Race Behind.* ISBN 0-201-48343-2, Reading: Addison-Wesley.

Webb, Philip and Webb, Sandra (2001): *The Small Business Handbook: the Entrepreneur's Definitive Guide to Starting and Growing a Business.* Prentice Hall.

Weltman, Barbara (2000): *The Complete Idiot's Guide to Starting a Home-based Business* (2<sup>nd</sup> Edition). Alpha Books.

Williams, Sara (2001): *Lloyds TSB Small Business Guide* (14<sup>th</sup> Edition). Penguin.