

ABR • MAI • JUN 2008 • TRIMESTRAL • 2.50€

ISSN: 0871-7354

DIRIGIR >

A REVISTA PARA CHEFIAS E QUADROS

Nº 102

SERVIÇO AO CLIENTE



SEPARATA
**Manual de Atendimento
e Serviço ao Cliente**



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

MINISTÉRIO DO TRABALHO
E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.

SUMÁRIO

SEPARATA

Manual de atendimento e serviço ao cliente
Ana Penim

EDITORIAL 2

DESTAQUE

O que faz o valor das coisas 3
Helena Lopes

Sabia que...

Serviços de comunicações móveis a bordo dos aviões 7
Nuno Gama de Oliveira Pinto



Entrevista

Comissária Europeia – Meglena Kuneva
Economia reputacional é o futuro da EU 8
Ruben Eiras

HISTÓRIA E CULTURA

Da defesa do consumidor e seus direitos 11
Carlos Barbosa de Oliveira

GESTÃO

Serviço ao cliente: O «joker» das pequenas empresas 18
J. M. Marques Apolinário

Globalização – um conceito antigo?! 22
Julius Von Engelheim

O primeiro dia num novo emprego 26



José Bancaleiro

Tome Nota

Nova rede europeia de apoio às PME 28
Nuno Gama de Oliveira Pinto

Os gestores também afiam o lápis 29
Rodolfo Begonha

A criação de valor na perspectiva do cliente 38



Carlos Barbosa de Oliveira

Temas Práticos de Gestão

O essencial sobre... função comercial 47
J. M. Marques Apolinário

Radar Global

2008: o ano do nascimento da «diáspora portuguesa inteligente» 50
Pedro Santos

Knowledge Tracker:

A era da *Open Innovation* 51
Ruben Eiras

Disse sobre Gestão 52

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Viver além das posses: o crédito em Portugal 53
Alice Cardoso

QUIOSQUE DE NOVIDADES

Monitor Eco-Inovação

Observatório Eco-Inovação 59
Ruben Eiras

Banco de ideias verdes 60
Ruben Eiras

Livros a ler 62

Euroflash 64

Nuno Gama de Oliveira Pinto

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE

Instituto do Emprego
e Formação Profissional, I.P.

DIRECTOR

Francisco Caneira Madelino

COORDENADORA DO NÚCLEO DE REVISTAS DIRIGIR E FORMAR

Maria Fernanda Gonçalves

COORDENADORA DA DIRIGIR

Lídia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma
António Valarinho
Francisco Caneira Madelino
Francisco Vasconcelos
Henrique Mota
José Leitão
João Palmeiro
J.M. Marques Apolinário
J. Vicente Ferreira
Lídia Spencer Branco
Maria Fernanda Gonçalves
Maria Helena Lopes

APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela

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, nº 52
1949-003 Lisboa
e-mail: dirigir@iefp.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO

Junho 2008

PERIODICIDADE

4 números/ano

DESIGN E PAGINAÇÃO

Extramédia Design Studios

CAPA

Jorge Barros

IMPRESSÃO

Tipografia Peres

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, nº 52
1949-003 Lisboa

NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são de exclusiva
responsabilidade dos autores,
não coincidindo necessariamente
com as opiniões do Conselho Directivo
do IEFP. É permitida a reprodução
dos artigos publicados, para fins
não comerciais, desde que indicada
a fonte e informada a Revista.

EDITORIAL

Num mercado cada vez mais competitivo, o «serviço ao cliente» assume-se como um factor estratégico de gestão, ou seja, quando os produtos oferecidos pelas empresas são semelhantes o serviço prestado torna-se uma forma privilegiada de diferenciação face à concorrência.

Se até há algum tempo atrás as empresas davam maior importância à inovação nos produtos, agora produzir um produto só inovador não chega, é necessário acompanhá-lo de um bom serviço de marketing, virado para o cliente. Actualmente é crucial para uma empresa a satisfação dos seus clientes, conhecer as suas necessidades e transformá-las em oportunidades de negócio. As empresas têm de ter consciência de que se não cuidarem dos seus clientes outra empresa certamente o fará...

É sobre este tema que poderá encontrar nesta edição da *Dirigir* vários artigos, dos quais aconselhamos a leitura do artigo «Serviço ao cliente – o *joker* das pequenas empresas» que define alguns aspectos essenciais numa estratégia de serviço ao cliente. E ainda do artigo «A criação de valor na perspectiva do cliente» no qual o autor nos descreve como as empresas podem ajustar as suas ofertas às exigências de um novo tipo de consumidor, para quem o acto de consumo não se esgota na satisfação de uma necessidade. Como refere o autor deste artigo, hoje em dia, no momento da compra, o consumidor procura prazer, novidade, emoções, conforto, saúde, segurança, rapidez e... diferença.

Num momento em que ao nível da União Europeia se pretende promover uma economia de consumo assente na reputação da qualidade e da responsabilidade social dos produtos e serviços, a Comissão Europeia para os Consumidores, Meglena Kuneva, em entrevista à *Dirigir*, explica em que consiste este processo de normalização da legislação do comércio na Europa e de como é possível estabelecer-se um contrato único para os consumidores.

Poderá a partir de agora encontrar na rubrica Quiosque de Novidades uma nova secção, «Monitor Eco-Inovação» onde se divulgam as mais recentes inovações tecnológicas e soluções de gestão que conduzam à adopção de uma prática empresarial inovadora e que contribua para a mitigação das alterações climáticas.

Com a Separata que acompanha a revista procura-se sistematizar, num pequeno manual, o essencial do acto de Atendimento e Serviço ao Cliente, explicitando como os profissionais de uma empresa podem operacionalizar os mecanismos de atendimento: Acolher, Diagnosticar Necessidades e Expectativas, Sintonizar, Argumentar, Remover Objecções, Concluir, Servir e Fidelizar.





O QUE FAZ O VALOR DAS COI\$AS?

Porque é que uma determinada mercadoria vale duas vezes mais do que outra? Porque é que um dia de trabalho de um pedreiro vale menos do que um dia de trabalho de um consultor? Qual é a fonte do valor das coisas?

por: **HELENA LOPES** — Professora Universitária, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

Respostas dos economistas

Segundo os dicionários, o valor de um objecto refere-se ao seu mérito e à sua utilidade. O valor de um objecto ou de um serviço é uma característica que pode ser medida com base no seu valor de troca e/ou de uso. Esta distinção entre valor de troca e de uso foi apontada por Aristóteles e retomada ao longo da história da ciência económica.

O valor de troca refere-se àquilo que se pode obter quando trocamos um objecto/serviço por outro; é o que um objecto vale em termos de outro objecto ou de uma determinada quantia de dinheiro.

O valor de uso consiste na utilidade de um determinado bem, isto é, na satisfação que ele proporciona ao consumidor. Esse valor é eminentemente subjectivo: um casaco de Inverno não tem qualquer utilidade no mês de Agosto no Algarve; um bife de vaca não proporciona qualquer satisfação aos consumidores vegetarianos; o ar que respiramos é um bem muito valioso mas, pelo menos por enquanto, não tem qualquer valor económico.



O valor-trabalho

Segundo os economistas clássicos (séculos XVIII e XIX), o valor de uso, sendo subjectivo e dependente de variáveis contextuais, não pode servir para determinar objectivamente o valor de um bem. Por isso privilegiaram a análise do valor de troca: quais são os elementos tidos em conta para trocar uma mercadoria contra a outra? Quantos quilos de maçãs vale um par de sapatos? O valor incorporado em cada objecto/serviço vai determinar o seu preço. Mas o que é que todos os bens e serviços têm em comum que possa servir de padrão de comparação para determinar o seu valor relativo? A resposta destes primeiros economistas (Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx, entre outros) foi: o valor de troca de um bem/serviço é determinado pela quantidade de trabalho necessária em média para o produzir. É essa quantidade que vai determinar o preço dos bens/serviços, preço a ser estabelecido pelo produtor.

Esta concepção objectiva do valor foi designada de teoria do valor-trabalho: o que leva dois dias para ser produzido vale duas vezes mais do que o que leva um só dia. A profissão que leva dois anos para ser aprendida vale duas vezes mais do que aquela que se aprende num só ano. Mas esta teoria enfrentou, desde logo, graves problemas teóricos e empíricos.

Um primeiro problema prende-se obviamente com as diferentes qualidades do trabalho: uma hora de trabalho muito qualificado, que necessitou de anos de aprendizagem e estudo, vale mais do que uma hora de trabalho desqualificado; o trabalho penoso vale mais do que

o trabalho exercido em condições de grande conforto, físico e mental. Mas como é que se vai avaliar essas várias qualidades de trabalho umas face às outras? Que critérios reter, e com que ponderação, para avaliar os diversos tipos de trabalho? Se o trabalho é a referência para medir o valor das coisas, como medir o valor do trabalho?

Um segundo problema surge quando se toma em consideração o capital, factor de produção necessariamente associado ao trabalho. Uma hora de trabalho de um operário manuseando equipamentos sofisticados e tecnologicamente avançados é mais produtiva do que uma hora de trabalho com processos produtivos menos intensivos em capital. Idem para a qualidade da organização do trabalho: todos sabemos que a produtividade dos trabalhadores portugueses no estrangeiro é superior à produtividade média nacional, por razões muito provavelmente ligadas a uma melhor gestão e organização da produção e dos trabalhadores. Como avaliar então os bens resultantes de processos produtivos tão distintos?

O valor-utilidade

Face a estas dificuldades, a partir do fim do século XIX os economistas abandonaram a teoria do valor-trabalho e optaram assumidamente por uma teoria subjectiva do valor: o valor dos bens/serviços tem origem na satisfação que proporcionam aos consumidores. Passa-se assim de uma teoria do valor baseada nas condições objectivas de produção dos bens para uma teoria do valor determinada pelas condições subjectivas do seu consumo.

Note-se que esta viragem esteve associada a outra reorientação teórica fundamental da economia: enquanto a «economia política» (tal como a designavam os economistas clássicos) se centrava na análise da produção e do trabalho, a «ciência económica» (tal como passou a ser designada a partir do final do século XIX) privilegiou a análise dos mercados e das escolhas do consumidor. Os trabalhadores passaram a ser vistos principalmente como potenciais consumidores; o lugar da análise do trabalho e das suas condições passou de central a marginal, e o famoso adágio segundo o qual «o consumidor é rei» encontrou na ciência económica um dos seus domínios teóricos de eleição. O sucesso de um determinado processo produtivo deve ser avaliado exclusivamente em função da satisfação que proporciona aos consumidores.

Essa satisfação é designada «utilidade» do bem/serviço. O sentido desta noção difere do seu sentido corrente: um produto é considerado útil a partir do momento em que proporciona satisfação a alguém: pode tratar-se de veneno para matar o cônjuge ou de bombas para um





No entanto, as preocupações ecológicas e todo o debate actual em torno de novos indicadores do desenvolvimento está a colocar a questão novamente em cima da mesa. Voltam a levantar-se velhas perguntas, como a da relação entre preço e raridade, a do valor dos recursos renováveis *versus* não renováveis e a da valorização das dimensões não mensuráveis do desenvolvimento humano. Por exemplo, é legítimo tomar a felicidade subjectiva como indicador de desenvolvimento?

Por enquanto, os economistas pretendem conseguir saber o preço de todas as coisas sem ter que se pronunciar sobre o valor de nenhuma – não se diz, aliás, que o que tem valor não tem preço? Esta posição não parece, no entanto, ser sustentável a longo ou até a médio prazo.



ataque terrorista; a ciência económica não emite juízos normativos sobre os seus objectos. O tabaco é um produto «útil» na medida em que existem consumidores que o procuram; a noção de utilidade tem a ver com os desejos dos consumidores mas não com as suas necessidades, individuais ou colectivas.

O valor de um bem depende, portanto, do valor que lhe é atribuído pelos membros da sociedade e o preço do bem vai ser determinado pelo confronto da procura e da oferta no mercado. Em última instância, o valor do bem – ou o seu preço, já que nesta concepção as duas noções se confundem – é determinado pelos gostos e preferências dos consumidores e pelo seu poder de compra. De modo menos central, a teoria também integra, na determinação do valor de um bem, a sua escassez relativa e as condições técnicas da sua produção.

O abandono da questão do valor

Adoptar a teoria do valor-utilidade significa, no fundo, abandonar a procura de uma teoria do valor. De facto, a comunidade dos economistas parece ter-se resignado a este estado das coisas e a procura da(s) fonte(s) do valor deixou de ser um tema de investigação.

SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES MÓVEIS A BORDO DOS AVIÕES

por: **NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO** — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe).

A Comissão Europeia acaba de estabelecer regras para harmonizar as condições de arranque dos serviços de comunicações móveis pan-europeus a bordo das aeronaves. Estes serviços permitirão aos passageiros receberem e efectuarem chamadas e enviarem e receberem mensagens utilizando os seus próprios telemóveis enquanto voam na Europa.

«Os serviços de telecomunicações pan-europeus, como a telefonia móvel em voo, precisam de um “balcão único” regulamentar para poderem ser explorados em toda a Europa, sendo esse o motivo pelo qual a Comissão decidiu tomar medidas. Para que este novo serviço seja possível, é necessária uma decisão regulamentar para todo o espaço aéreo europeu. Esperamos agora que os operadores sejam transparentes e inovadores nas suas ofertas tarifárias», afirmou Viviane Reding, Comissária Europeia para as Telecomunicações.

As medidas anunciadas pela Comissão Europeia harmonizarão os requisitos técnicos e de licenciamento para a utilização de telemóveis a bordo das aeronaves.

Os telemóveis dos passageiros estarão ligados a uma rede celular, a bordo, conectada à Terra via satélite. Ao mesmo tempo, o sistema impedirá a ligação directa dos telefones às redes móveis terrestres no solo. Desse modo se garantirá que as potências de emissão sejam suficientemente baixas para que os telemóveis possam ser utilizados sem afectar a segurança dos equipamentos da aeronave ou o normal funcionamento das redes móveis terrestres.



Com a harmonização dos requisitos técnicos para a implantação segura dos serviços de comunicações móveis em voo será possível o reconhecimento em toda a União Europeia das licenças nacionais concedidas às companhias aéreas pelos Estados-membros em que se encontram registadas.

Assim, um avião registado num país comunitário poderá oferecer aos seus passageiros serviços de comunicações móveis a bordo enquanto sobrevoa, por exemplo, outro Estado-membro sem que sejam necessários procedimentos de licenciamento adicionais. Segundo revelou a Comissão Europeia, alguns operadores de telecomunicações e companhias aéreas estão a planear lançar este serviço já em 2008.

ECONOMIA REPUTACIONAL É O FUTURO DA EU

por: RUBEN EIRAS — Investigador universitário em capital intelectual e autor do blog <http://capitalintelectual.tv>

Uma economia de consumo assente na reputação de qualidade e de responsabilidade social dos produtos e serviços é um dos objectivos estratégicos da política defendida por **Meglana Kuneva, Comissária Europeia para os Consumidores**. Em entrevista à *DIRIGIR*, a responsável europeia para os consumidores revelou que a aposta na formação comportamental focada no consumo «esclarecido» será uma das prioridades da Comissão

Dirigir – Quais são os principais problemas dos consumidores europeus?

Meglana Kuneva – O principal problema é que o século XXI tem desafios que não se comparam com os do século passado. A UE é um único mercado composto por 27 mercados. É fácil dizer que temos um mercado interno único, mas até afirmar que este funciona, de forma integrada à medida de cada consumidor em cada mercado, ainda há um longo caminho a percorrer.

E além do problema da integração?

O outro problema é a própria era da globalização. Não estou a tratar de provocações intelectuais ou de estudos científicos, mas de questões muito práticas. Por exemplo, quando se vai a uma loja comprar um brinquedo para o nosso filho, a globalização tem um impacto muito concreto: queremos saber onde é produzido, se podemos ter a mesma qualidade por um preço mais baixo, de quem é a responsabilidade pela segurança do bem e se alguma coisa estiver mal a quem é que nos devemos dirigir. No



limite, o consumidor tem de lidar com uma cadeia de valor muito mais longa.

Ou seja, consumir tornou-se um acto de muita complexidade, é isso?

Sim. Cada vez mais consumimos produtos extremamente complicados num ambiente complexo. É um desafio de governação gerir este processo a nível europeu, com os vários governos dos Estados-membros. Tome o exemplo dos produtos financeiros na Internet. Será que é bom

legislar a Internet e actividades relacionadas quando este ambiente está sempre a evoluir? É uma indústria aberta que tem de se desenvolver mas não às expensas da segurança.

O que acha da auto-regulação neste campo?

É uma tendência das novas tecnologias e também dos próprios consumidores. Queremos ter liberdade de escolha sem limitações geográficas. Acredito na auto-regulação mas esta tem de ser pautada por objectivos comuns e não pode estar acantonada num sector específico da economia. Além disso, tem de ser avaliada segundo critérios de avaliação do interesse dos consumidores e não apenas na perspectiva de quem fornece os serviços ou produtos.

Portanto, mais transparência no mercado...

Sim. Sem transparência não teremos um mercado que satisfaça os consumidores. Não existem mundos paralelos, um mercado para os bancos e outro para os consumidores. Os consumidores nacionais e europeus têm de ser levados a sério. Note-se que os consumidores geram 57% do PIB europeu.

Mas cada mercado europeu tem as suas especificidades nesta matéria – isso não é um obstáculo à integração que advoga?

No início da UE, todos os membros tinham os seus próprios sistemas e especificidades. Mas aos poucos o mercado interno para negócios foi-se construindo. Há uns anos era impensável ter uma moeda comum. O problema é que não sabemos quais são os nossos direitos quando vamos para outro país. Se um português tem uma oportunidade noutro mercado mas tem pouco conhecimento do seu funcionamento, não vai arriscar. O desafio é normalizar a legislação de comércio na Europa. Chamamos a este processo «harmonização total». Os Estados-membros terão espaço para as suas especificidades internas, mas para o comércio fronteiriço a legislação será toda igual. Será um contrato único para os consumidores. Existirá uma garantia de todos os direitos em todo o lado.

Mas acha que existe mesmo um consumidor europeu?

É verdade que o consumidor europeu ainda anda um bocado às escuras neste processo. Temos de abrir os olhos e vermos que ainda não temos um consumidor europeu. Existem muitas associações e consumidores conscientes dos seus direitos e, nesse sentido, são realmente «europeus». Mas apenas 1% dos consumidores europeus utilizam serviços financeiros trans-

fronteiriços e apenas realizam 10% de compras a este nível. Nós estamos na era da Internet e existem muitas PME interessadas em alargar os seus mercados. A Internet é um meio para concretizar tal objectivo.

E o que planeia fazer para aumentar a consciência de «consumidor europeu»?

Precisamos de criar opinião pública e monitorizar o consumo. Por isso, criámos o *Consumer Watch Initiative* (CWI), aferido nos seguintes cinco indicadores: preços, reclamações, taxas de transferência, satisfação e segurança. Analisaremos as diferenças e tomaremos as respectivas medidas. Esta é uma excelente oportunidade para mudar, cooperar com outros mercados, e o consumidor ter uma percepção face aos outros países da UE. Isto gerará um processo de «pressão entre iguais» e, se os consumi-



dores forem mais exigentes, quem fornece os serviços e os produtos terá de ser mais competitivo.

Pode dar um exemplo de como funciona esse processo de «pressão entre iguais»?

Estamos a evidenciar o comportamento do consumidor e a economia comportamental. Vamos ter uma grande conferência com a OCDE em Setembro sobre este tema. O consumidor já quer saber quem é o produtor, se teve trabalho infantil, se é eficientemente energético. O consumidor já é muito mais sofisticado. No limite, a economia europeia tem de se tornar mais reputacional.

Como assim?

Temos de utilizar a reputação como arma. A Internet e outras ferramentas interactivas dão-nos um poder de Golias. Com estas ferramentas podemos literalmente arruinar um negócio ou um produto numa questão de meses. Por exemplo, quando foi descoberto nos EUA que uma determinada cadeia de *fast-food* colocava um material não aprovado nos hambúrgueres, fechou num mês. A Mattel devolveu todos os brinquedos às suas fábricas chinesas e colocou três patamares de controlo antes de os brinquedos saírem da fábrica. Isto é economia reputacional.

Mas a maioria das pessoas dá mais valor ao preço do que a outros factores mais qualitativos...

O preço é o primeiro componente de escolha para todos nós. O desafio é como tornar todos os produtos seguros e de boa qualidade, que valham o dinheiro que se está a pagar. Isto também tem a ver com a opção do consumidor naquilo que consome. Se quer pagar mais um euro para ser mais amigo do ambiente, tem que ser formado para tal. Há uma oportunidade de mercado para produtos que preencham este tipo de necessidades. Os consumidores têm de estar consciencializados desta problemática e tomar a liderança do processo. Estamos habituados ao papel passivo dos consumidores. Estes têm de ser mais proactivos no escrutínio daquilo que consomem. Actualmente trabalhamos no duro para viver, aprender e dar educação aos nossos filhos e não podemos dar o nosso dinheiro aos maus da fita do mercado. É dinheiro arduamente ganho.

O QUE É O CONSUMER MARKET WATCH?

O *Consumer Market Watch* (CWI) é um processo que investiga o desempenho dos mercados de diversos sectores económicos na perspectiva dos consumidores. O primeiro passo consiste na monitorização dos mercados retalhistas segundo cinco indicadores de consumo: preços, reclamações, taxas de transferência, satisfação e segurança. O objectivo é encontrar padrões de mau funcionamento do mercado a partir deste tipo de irregularidades, as quais poderão ser indicativas de práticas que distorcem a escolha do consumidor e ferem a competição ao nível do retalho. Se esta análise se confirmar, poderá então ser colocada em funcionamento a segunda fase do processo, que se traduz numa investigação aprofundada ao mercado de consumo, com alvos bem definidos. Conforme os resultados obtidos, são delineadas as respectivas acções correctivas. O *Consumer Market Watch* também realiza um *benchmarking* da solidez do ambiente do consumidor nos diferentes Estados-membros e do grau de integração do mercado de retalho interno. Os resultados da primeira edição do CWI confirmam a falta de dados compreensivos e comparáveis sobre o consumidor à escala europeia em áreas-chave. A compilação destes dados é uma das tarefas mais importantes para a definição da política de consumo europeia. «Existem variações de 50% no preço de alguns produtos no nosso mercado interno sem barreiras», refere Meglena Kuneva. «Temos de saber como esta economia está a funcionar para os consumidores e saber o porquê das discrepâncias: restrições geográficas, impostos ou encargos desnecessários sobre os consumidores ou algum cartel entre os retalhistas. E também aprender as boas práticas de como não aumentar os preços», sublinha a Comissária.

Para saber mais sobre os resultados da primeira edição do CWI navegue até http://ec.europa.eu/consumers/strategy/facts_en.htm

DA DEFESA DO CONSUMIDOR E SEUS DIREITOS

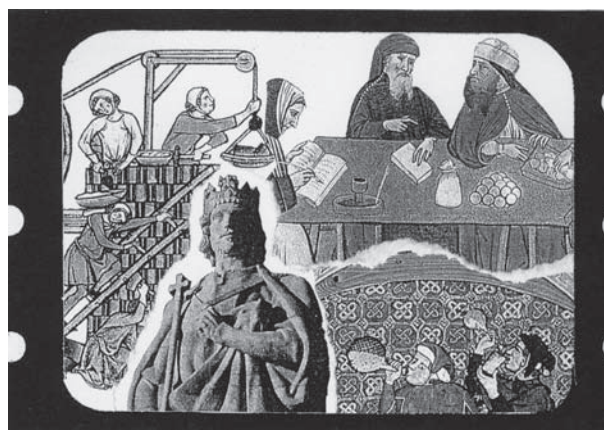
por: CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA — Jornalista

Quando se fala de direitos dos consumidores pensamos imediatamente em associações de consumidores, esquecendo o papel importante e pioneiro do movimento cooperativo. Basta lembrar que foram as cooperativas as primeiras organizações a defender os consumidores, no século XIX, cem anos antes do discurso de Kennedy que consagraria a universalidade dos direitos dos consumidores

Se o enquadramento legislativo da defesa do consumidor e o enunciado dos seus direitos tem pouco mais de quarenta anos, a prática de punir quem desrespeita os consumidores radica em épocas bem mais distantes. Basta lembrar que já o Código de Hamurabi previa a pena de execução para um construtor pouco escrupuloso para percebermos que desde há muito os poderes se preocupam com os cidadãos que são vítimas de práticas comerciais que lesem os seus interesses.

Os exemplos poderiam multiplicar-se ao longo da História, mas demos um salto até ao século XV, quando reinava em França Luís XI. Nessa época havia severas punições para os que intrusassem os consumidores, sendo conhecidos vários editais daquele monarca que, de forma bem ilustrativa, demonstram que a defesa dos consumidores já era uma preocupação. Pelo seu tom picaresco, transcrevo um exemplo elucidativo datado de 1481 e que rezava assim:

«Todo aquele que vender manteiga e que tenha adulterado o seu peso juntando-lhe pedras ou outras coisas, será por nós punido e a dita manteiga será colocada em



cima da sua cabeça até ficar completamente derretida pelo sol. E se acaso o sol não estiver bastante quente, o faltoso será exposto numa larga praça em frente de uma grande fogueira e todos poderão vê-lo. Será lambido pelos cães e o povo poderá vaiá-lo com os epítetos que queira, desde que se não ofenda a Deus e ao Rei.»

Bem podem agradecer alguns dos actuais comerciantes, produtores e prestadores de serviços pelo facto de as leis serem agora mais brandas. Só graças ao humanismo vigente, muitas infracções bem mais perniciosas do que a invocadas por Nabucodonosor ou Luís XI, no seus editais, não são passíveis de exposição na praça pública e de punições tão ou mais severas.

O primeiro grande marco histórico da organização dos consumidores remonta ao século XIX com a criação, em 1844, em Manchester, daquela que é normalmente apontada como a primeira cooperativa de consumo assente numa base organizativa e obedecendo a princípios rigorosos. Denominada Sociedade Equitativa Pioneiros de Rochdale, foi criada por um grupo de 28 tecelões que sistematizaram um conjunto de regras que serviram de



base à elaboração dos princípios cooperativos pela Aliança Cooperativa Internacional.

Em Portugal, as primeiras cooperativas surgem nos anos 70 do século XIX e o seu número alastra rapidamente, dando origem, no princípio deste século, à primeira federação de cooperativas de consumo.

Não nos vamos alongar numa resenha histórica mas vale a pena referir que em Portugal, e no Mundo, o movimento cooperativo usufruiu de grande pujança, nomeadamente no sector de consumo, sendo ainda hoje recordadas cooperativas «históricas» como a Piedense, a Unicoop ou a Novos Pioneiros, referências obrigatórias na resistência ao regime antes do 25 de Abril e verdadeiras escolas de vivência democrática onde a defesa dos consumidores tinha lugar de destaque. A História julgará, um dia, o importante papel que estas organizações desempenharam na defesa dos consumidores, na sua educação cívica e na sua consciencialização democrática e reconhecerá a importância de vultos como António Sérgio e Henrique de Barros, grandes ideólogos de uma forma organizativa que parece ter os seus dias contados na voragem do liberalismo económico que caracteriza o século XXI.

Associações de consumidores

Os anos 20 do século passado fazem emergir o *american way of life*, cujo padrão serviu de antecâmara a uma sociedade de consumo que conheceria o seu máximo vigor após a Segunda Guerra Mundial. A abertura das primeiras grandes superfícies comerciais em São Francisco (1922), a alteração de hábitos alimentares com o aparecimento da *fast food*, a entrada da mulher no mercado de trabalho, o crescimento das cidades e o nascimento dos primeiros subúrbios ou o desenvolvimento dos transportes e das comunicações, cria um novo enquadramento das preocupações dos consumidores para as quais se começam a encontrar novas respostas organizativas. Começa então a falar-se de defesa do consumidor de uma forma próxima dos moldes actuais, ou seja, como resposta organizada dos consumidores à sociedade de consumo.

Em 1934, o americano Colston E. Warne – um dos fundadores do movimento consumidor americano – afirmou que «nada, a não ser uma revolução, alterará substancialmente o carácter de sistema comercial, ou da publicidade sua aliada». Dois anos mais tarde (1936) era lançada, também nos EUA, a primeira revista de con-

sumidores. Chamava-se *Consumer Reports* e logo no seu primeiro número publicou testes a cereais de pequeno almoço, sabonetes, escovas de dentes e leite. O sucesso foi tal que rapidamente os testes comparativos passaram a ser vistos como fundamentais na estratégia de qualquer organização de consumidores.

Nos anos 50, as associações de consumidores começam a surgir um pouco por todo o mundo ocidental e em 1957, com o apoio da União de Consumidores americana, é criada em Inglaterra a British Consumers Association. Segue-se a associação de consumidores belga e em 1960 realiza-se, em Haia, o primeiro Congresso da IOCU (actual Consumers International) que hoje agrupa várias centenas de organizações de consumidores (incluindo cooperativas de consumo) de todo o Mundo.

Em Março de 1962, enquanto John Gleen dá três voltas à terra a bordo do *Mercury VIII*, a talidomida (substância usada como sedativo em medicamentos ministrados às mulheres grávidas) senta-se no banco dos réus de um tribunal belga sob a acusação, comprovada, de ter sido responsável pelo nascimento de milhares de bebés com deformações. Os medicamentos contendo essa substância são imediatamente retirados do mercado.

Nesse mesmo ano, um livro de Rachel Carson (*A Primavera Silenciosa*) desperta as pessoas para a existência de um ecossistema e a necessidade de o preservar, garantindo um ambiente saudável. Em causa estavam os efeitos devastadores do pesticida DDT. O Senado americano leva o aviso a sério e decreta a sua proibição nos EUA.

É neste contexto que John Kennedy vai enunciar pela primeira vez, num discurso perante o Congresso, os direitos dos consumidores. Por detrás deste discurso há um nome incontornável: Ralph Nader. Reputado advogado, tornou-se conhecido nos EUA desde meados da década de 50 pela sua luta em prol dos consumidores, mas é depois de um acidente de automóvel de que foi vítima num fim-de-semana que se torna conhecido em todo o Mundo. O acidente, alegadamente provocado por um defeito de fabrico do seu Chevrolet, levou-o a interpor um processo contra a GM e a companhia de seguros, dando início a uma feroz campanha contra a marca de automóveis americana.

Democrata, amigo pessoal de John Kennedy, exerceu a sua influência junto do então presidente americano que manifestou especial interesse pelo problema. Em 15 de Março de 1962, num discurso dirigido ao Congresso, o presidente Kennedy enunciou pela primeira vez os direitos dos consumidores. Era finalmente reconhecido internacionalmente a todos os cidadãos, independentemente da sua situação económica ou condição social, um conjunto de direitos enquanto consumidores (Ver Caixa:



Cronologia). O discurso tornou-se um marco de referência na luta dos consumidores, passando a data a ser celebrada em todo o Mundo como o Dia Mundial dos Direitos dos Consumidores.

Afinal, o que mudou com o discurso de Kennedy?

Os *media* começaram a dar mais visibilidade à questão da defesa dos consumidores denunciando produtos perigosos e práticas comerciais desleais ou abusivas; aumentaram as campanhas de sensibilização; os consumidores adquiriram consciencialização e organizaram-se em associações para defesa dos seus direitos e interesses; a maioria dos países criou um ordenamento jurídico para a sua protecção; facilitaram-se os mecanismos de acesso à justiça; passou a dar-se mais atenção aos problemas de saúde e segurança; levou-se a educação do consumidor à escola; regulou-se a publicidade.



Na década de 90 foram dados os passos mais significativos: assegurada uma maior representatividade dos consumidores em muitos órgãos de decisão e definição de políticas que lhes dizem respeito; garantida uma maior abrangência dos direitos dos consumidores em áreas que vão para além da económica, como é o caso do ambien-

te e da qualidade de vida; consagração, por via legislativa, da universalidade e demais garantias nos serviços públicos essenciais (água, electricidade, gás e telefone); publicação de legislação fundamental para o bem-estar e qualidade de vida dos cidadãos, como é o caso da Lei do Ruído; maior facilidade de acesso à justiça, nomeadamente através da criação de mecanismos de arbitragem, etc.

A evolução tecnológica e a democratização do acesso à Internet, bem como o aparecimento de técnicas comerciais cada vez mais agressivas, levaram a uma especial preocupação com os problemas suscitados pelo comércio electrónico e à regulamentação das cláusulas abusivas nos contratos. Como corolário de uma maior consciencialização o consumidor assumiu, no início do século XXI, um papel de actor e parceiro nas relações de mercado.

No século XXI, o comércio electrónico, as vendas à distância, o endividamento, a segurança alimentar, a globalização ou as preocupações com a sustentabilidade do planeta colocam aos consumidores novas questões e novos desafios que permitem equacionar várias perguntas. Manterão os direitos dos consumidores a sua actualidade e eficácia num mercado globalizado onde os modos de produção e os padrões de consumo colocam em risco a sustentabilidade do próprio planeta? Não será imperioso incluir nos direitos dos consumidores o direito à ética na produção? Não deverão os consumidores ter direito a serem informados se os produtos que adquirem incorporam trabalho infantil ou trabalho escravo ou em que medida a produção dos produtos afecta a qualidade do ambiente e condiciona a nossa qualidade de vida?



Em 1999, a ONU incluiu os direitos ambientais no enunciado dos direitos dos consumidores mas não foi explícita quanto ao seu significado. Quase uma década depois, os problemas agravaram-se e as respostas conti-

nuam a tardar. Não será fácil, numa economia global onde o desenvolvimento dos países se faz a diferentes velocidades e o poder económico se sobrepõe a todos os interesses, alcançar um reconhecimento universal que consagre a ética e a sustentabilidade como direitos dos consumidores.



A defesa do consumidor em Portugal

A consagração dos direitos dos consumidores, hoje plasmados na Constituição e na Lei de Defesa do Consumidor, não foi um processo célere nem isento de escolhos.

Embora date de 1930 o primeiro diploma legal onde é expressa a preocupação com a defesa dos consumidores (D.L. 18186 de 28 de Março, que regula a utilização de corantes nos produtos alimentares) e na década de 60 surjam vários diplomas avulsos imbuídos do mesmo espírito, só nos anos 70 é que a questão da defesa do consumidor ganha mais acuidade e se vislumbra o propósito de proceder ao enquadramento legal dos direitos dos consumidores de forma harmoniosa e coerente.

CRONOLOGIA (ETAPAS IMPORTANTES NA CONSTRUÇÃO DOS DIREITOS DOS CONSUMIDORES)

1844 – Criação, em Manchester, da cooperativa de consumo Sociedade Equitativa Pioneiros de Rochdale.

1936 – É publicado, nos EUA, o primeiro número da *Consumer Reports*.

1960 – Realização, em Haia, do I Congresso Mundial das organizações de consumidores.

1962 – John Kennedy anuncia, perante o Congresso, os direitos dos consumidores (direito à saúde e segurança, direito à informação, direito à escolha consciente, direito à representação e auscultação).

1969 – A OCDE cria o Comité de Política dos Consumidores.

1973 – O Conselho da Europa aprova a «carta de protecção dos consumidores».

A Comissão Europeia cria o Comité Consultivo dos Consumidores.

1974 – É publicado o primeiro número da revista *Conteste*, a primeira publicação portuguesa em matéria de defesa do consumidor.

1976 – A Constituição da República Portuguesa estabelece como incumbência do Estado a protecção do consumidor e enuncia os direitos dos consumidores (art.º 60.º).

1981 – Aprovação da Lei de Bases da Defesa do Consumidor (Lei 29/81) onde são consagrados os direitos dos consumidores (**direito à protecção da saúde e segurança, direito à qualidade dos bens ou serviços, direito à protecção dos interesses económicos, direito à prevenção e à reparação de prejuízos, direito à formação e à educação para o consumo, direito à informação para o consumo, direito à representação e consulta, direito à protecção jurídica e a uma justiça acessível e pronta**).

1984 – É criado o Instituto Nacional de Defesa do Consumidor.

1985 – A ONU define as linhas de orientação para a protecção dos consumidores.

1996 – É aprovada a Lei de Defesa do Consumidor (Lei 24/96).

1999 – A ONU inclui os direitos ambientais no enunciado dos direitos dos consumidores.

2007 – Reestruturação do Instituto de Consumidor, que passa a Direcção-Geral do Consumidor

DAS COOPERATIVAS ÀS ASSOCIAÇÕES DE CONSUMIDORES

Alejadas que estavam de conotações partidárias, do fascínio pelos valores materiais que pautam as últimas décadas, empenhadas no fortalecimento dos valores da solidariedade, da educação e da democracia, as cooperativas conheceram, em Portugal, o seu período áureo após o 25 de Abril. Todavia, os procuradores da Câmara Corporativa chamavam já a atenção do governo durante a análise da proposta de Lei a que se faz referência no texto, que «a ausência de satisfatório apoio às cooperativas de consumo pode constituir séria limitação à eficiência de todo o diploma» e formulam o desejo de esses condicionalismos (alusão ao D.L. 520/71) se modificarem substancialmente.

O governo acaba por reconhecer «o relevante papel do sector cooperativo de consumo no desenvolvimento e prossecução dos objectivos da política de defesa do consumidor», comprometendo-se a «apoiar e fomentar o desenvolvimento e modernização das suas actividades nomeadamente através de apoio financeiro e de assistência técnica e laboratorial».⁽¹⁾ Paralelamente, os procuradores defendiam que não deveriam ser confiadas às associações de consumidores funções formativas e informativas capazes de larga projecção.

A seguir ao 25 de Abril, enquanto a DECO definhava, as cooperativas conheciam um significativo crescimento, atingindo neste período o seu apogeu. Mas os erros pagam-se caro e o facto de se terem deixado instrumentalizar politicamente iria a condená-las mais tarde.

Quando a Aliança Democrática vence as eleições, no final da década de 70, assiste-se a uma mudança de atitude face aos problemas de consumo e emergem as associações de consumidores. As cooperativas são olhadas com alguma desconfiança pela AD que desenvolve esforços no sentido de neutralizar a sua influência política. Por outro lado, as «Jornadas sobre a Defesa do Consumidor» deram novo fôlego à DECO, cujos quadros começaram a regressar.

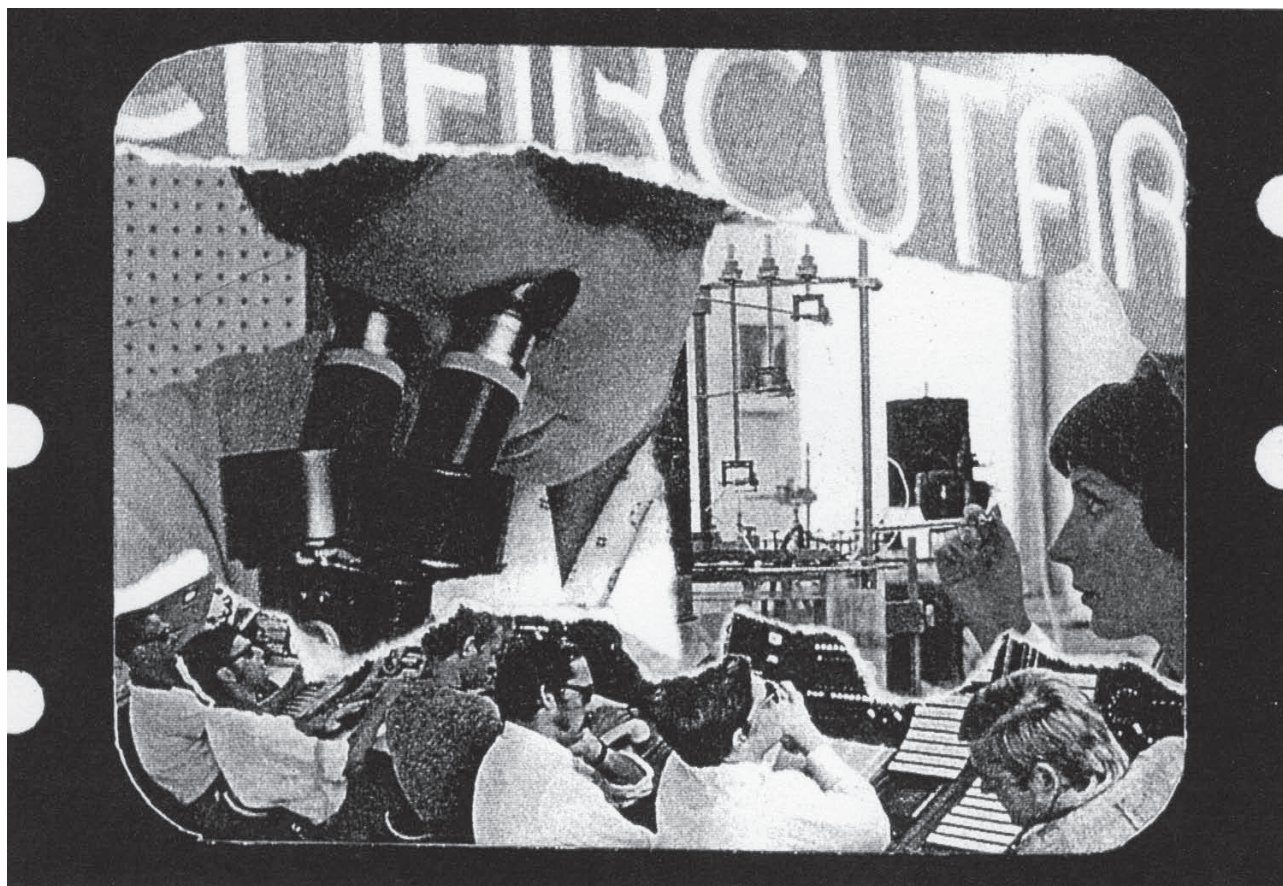
De qualquer modo, apesar da machadada que o liberalismo económico lhes desferiu, as cooperativas de consumo não estão mortas, continuando a resistir por força da solidariedade e consciência do papel que têm a desempenhar na protecção dos consumidores. Prova evidente desta afirmação radica na leitura

da Lei 24/96 [Lei de Defesa do Consumidor] que, logo no seu artigo 1.º diz: «Incumbe ao Estado, às Regiões Autónomas e às autarquias locais proteger o consumidor, designadamente através do apoio à constituição e funcionamento das associações de consumidores e de cooperativas de consumo...» E no art.º 17.º, n.º 4 do mesmo diploma pode ler-se: «As cooperativas de consumo são equiparadas, para os efeitos do disposto no presente diploma, às associações de consumidores.»

Hoje, cooperativas e associações de consumidores têm assento, em pé de igualdade com outros parceiros sociais, em inúmeros organismos e instituições, nacionais e europeias, onde representam e defendem os interesses dos consumidores.

No dia 19 de Abril de 1974, o presidente da Assembleia Nacional lia aos deputados um ofício de Marcelo Caetano onde o então presidente do Conselho apelava para a «discussão, com carácter de urgência, da proposta de Lei 5/XI referente à promoção e defesa do consumidor». Aprovado o pedido de urgência, foi agendada para 25 de Abril a discussão e apresentação de eventuais propostas de alteração à proposta de lei do governo, fundamentadas num parecer da Câmara Corporativa em que participaram, entre outros, Freitas do Amaral, Lurdes Pintassilgo, Afonso Queiró e Arala Chaves.* Por razões sobejamente conhecidas, a Lei acabou por não ser discutida pela AN em 25 de Abril de 1974.

Embora os direitos dos consumidores tivessem sido consagrados logo na Constituição de 1976, foi preciso esperar até 1981 para que fosse aprovada a primeira Lei de Defesa do Consumidor (Lei 29/81). Apesar de tardia, a Lei 29/81 era, à época, apontada como uma das mais avançadas da Europa, mas a evolução dos problemas de consumo e a falta de regulamentação rapidamente a tor-



naram obsoleta. Foi necessário esperar por 1996 até surgir uma nova lei. Da iniciativa do então secretário de Estado José Sócrates, a Lei 24/96 veio revigorar a temática do consumo permitindo um novo enquadramento das questões suscitadas pela evolução vertiginosa da sociedade de consumo.

Entretanto, ao nível das instituições foi criado em 1982 o Gabinete de Defesa do Consumidor, em 1984 surge o INDC, depois denominado IC, que vem a ser reestruturado em 2007, pelo actual governo, dando origem à Direcção-Geral do Consumidor.

Desde 1986 que os sucessivos governos vêm dando especial atenção à descentralização da defesa do consumidor, transferindo para as autarquias competências nessa matéria. Assistimos, ao longo das três últimas décadas, a uma evolução significativa. Consagrados na Constituição Portuguesa (art.º 60.º), plasmados na Lei (24/96) e levados à prática através de variegada legislação avulsa, os direitos dos consumidores constituem o mecanismo que permite a qualquer cidadão reagir aos atropelos da sociedade de consumo.

Uma das medidas mais significativas que permitiu aos consumidores exercerem mais plenamente os seus direitos prende-se com a agilização dos mecanismos de acesso à justiça. O recurso aos tribunais era não só caro mas também moroso, levando a que muitos consumidores desistissem de reclamar ou de recorrer aos tribunais para assegurar a defesa dos seus direitos. A criação dos Centros de Arbitragem de Conflitos de Consumo foi um passo de especial relevância pois veio permitir a resolução célere e gratuita (para os consumidores) de muitos conflitos de consumo.

Igualmente importante foi a consciencialização (não só em Portugal, mas também à escala mundial) das empresas para a temática da defesa dos consumidores. Hoje em dia, qualquer empresa que pretenda ter uma imagem de seriedade no mercado não pode ignorar a necessidade de dar ao consumidor um tratamento igualitário criando um novo relacionamento e mecanismos que permitam a resolução de quaisquer problemas de forma célere e eficaz, sem necessidade de recorrer à justiça.

Estamos ainda longe de uma relação de equidade plena na relação produtor/prestador de serviços e consumidores. No entanto, o consumidor já não é, hoje em dia, um elemento passivo nas relações de consumo. Assumiu, definitivamente, o papel de actor, com capacidade para exercer os seus direitos e exigir perante as diversas entidades o respeito pelos direitos que a legislação lhe confere.

NOTAS:

* a análise deste parecer (4/XI) reveste-se de fulcral importância para a

compreensão das questões que se colocavam à época em matéria de defesa do consumidor, mas devido à sua extensão e para não correr o risco de dar apenas uma visão parcial da questão, que poderia induzir os leitores em erro, optei por não fazer mais do que esta breve referência.

1- Para os interessados nesta matéria, sugiro a leitura do Diário das Sessões da Assembleia Nacional e do parecer 4/XI da Câmara Corporativa.

A elaboração deste artigo foi feita com a base em dois trabalhos de investigação realizados pelo autor sobre esta matéria.

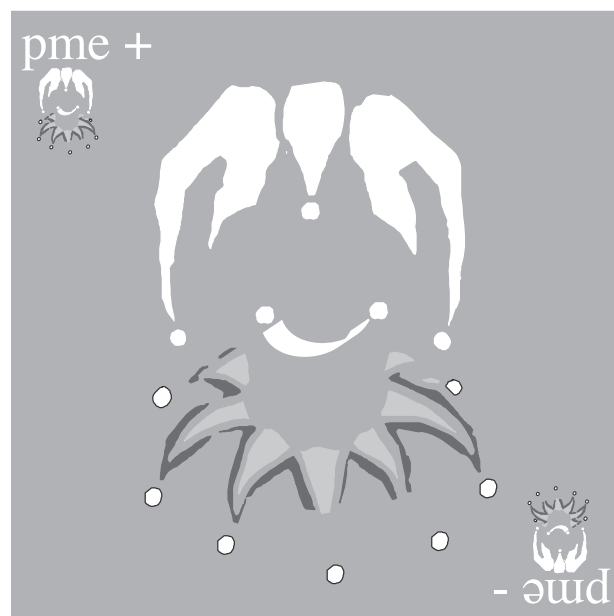


SERVIÇO AO CLIENTE

O «Joker» das pequenas empresa

por: J. M. MARQUES APOLINÁRIO — Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

É certo que ainda há empresas em que o serviço aos clientes, se existe, pouco mais é do que um serviço de reclamações – e nem sequer particularmente eficiente. Mas uma consciência muito precisa da importância deste serviço tem vindo a generalizar-se cada vez mais, levando a encarar o serviço aos clientes como um factor estratégico de gestão. Na base dessa alteração está a verificação da crescente influência do serviço nas decisões dos clientes



Na verdade, devido ao estilo de vida apressado de hoje, os clientes dão, mais do que nunca, valor ao serviço. As pessoas pura e simplesmente já não podem perder tempo com mau serviço. Por outro lado, porque têm hoje mais poder de compra e menos tempo, os consumidores estão também mais dispostos a pagar o serviço como forma de compensar a sua falta de disponibilidade. Se o seu fornecedor não lho oferecer, vão procurá-lo na concorrência.

Outra razão que explica a crescente importância do serviço aos clientes na gestão das empresas é a seguinte: quando todas as empresas parecem iguais, o serviço tornou-se uma forma privilegiada de diferenciação. Se repararmos, os grandes hipermercados vendem os mesmos produtos nas mesmas localidades, as companhias aéreas concorrentes conduzem os mesmos aviões pelas mesmas rotas, a maioria dos bancos oferece juros e serviços quase iguais, os cafés oferecem os mesmos bolos e os mesmos refrigerantes. Como pode uma empresa destacar-se nessas áreas em que os concorrentes são tão parecidos? Precisamente através do serviço oferecido e da qualidade das pessoas que lidam com os clientes.

Em particular para as pequenas empresas, o serviço ao cliente é tido, geralmente, como um dos mais importantes factores de competitividade ao seu alcance. Um dos trunfos que lhes restam para poderem competir com os gigantes à sua volta. Nas grandes empresas, em geral, o serviço ao cliente constitui um departamento próprio. Porém, nas pequenas empresas o serviço ao cliente em geral tem de ser assumido e concretizado por todas as pessoas da empresa, do topo à base.

ESTRATÉGIA DE SERVIÇO AO CLIENTE

Algumas Notas

«O marketing é o negócio todo observado do ponto de vista do cliente», disse Peter Drucker. Uma estratégia de serviço ao cliente implica essencialmente uma abordagem de marketing em que se toma o «valor do serviço»



como factor de diferenciação face à concorrência. Ao contrário das alternativas tradicionais como inovações de *design* ou melhorias de eficiência produtiva, mais viradas para o interior da empresa, uma estratégia de serviço deve estar virada para o exterior – para o cliente.

Apresentamos a seguir algumas notas sobre aspectos de maior relevo a ter em conta no delinear e concretizar de uma estratégia eficaz de serviço aos clientes.

1. Conceber o serviço a clientes de cima para baixo

Criar um serviço de clientes de qualidade não se consegue simplesmente levando o pessoal da linha da frente a frequentar uma ou outra acção de formação em sorrisos. Tem de passar pelo desenvolvimento de uma atitude endémica, assumida de cima a baixo por a toda a organização. Se o próprio líder for o primeiro a assumir claramente o primado cliente, os projectos e acções para melhoria do serviço aos clientes terão muito mais probabilidades de êxito. Por outro lado, sem serviços operacionais eficientes a qualidade do serviço ao cliente será sempre uma miragem.

2. Não se pode pôr as culpas do mau serviço em cima dos empregados

Se o empregado tenta desesperadamente perceber uma complicadíssima caixa registadora electrónica enquanto os clientes esperam numa longa fila, a culpa não é sua. É evidente que os dirigentes não lhe proporcionaram a devida formação. Nem sequer se pode culpar a recepcionista que só atende o telefone ao décimo toque e, depois, pausa o auscultador enquanto tenta, com todo o vagar, localizar a pessoa chamada. O problema está nos dirigentes que não se deram ao trabalho de a ensinar. Ou, tendo-o feito, não houve meio de lhe fazer sentir o nível de serviço que lhe é exigido.

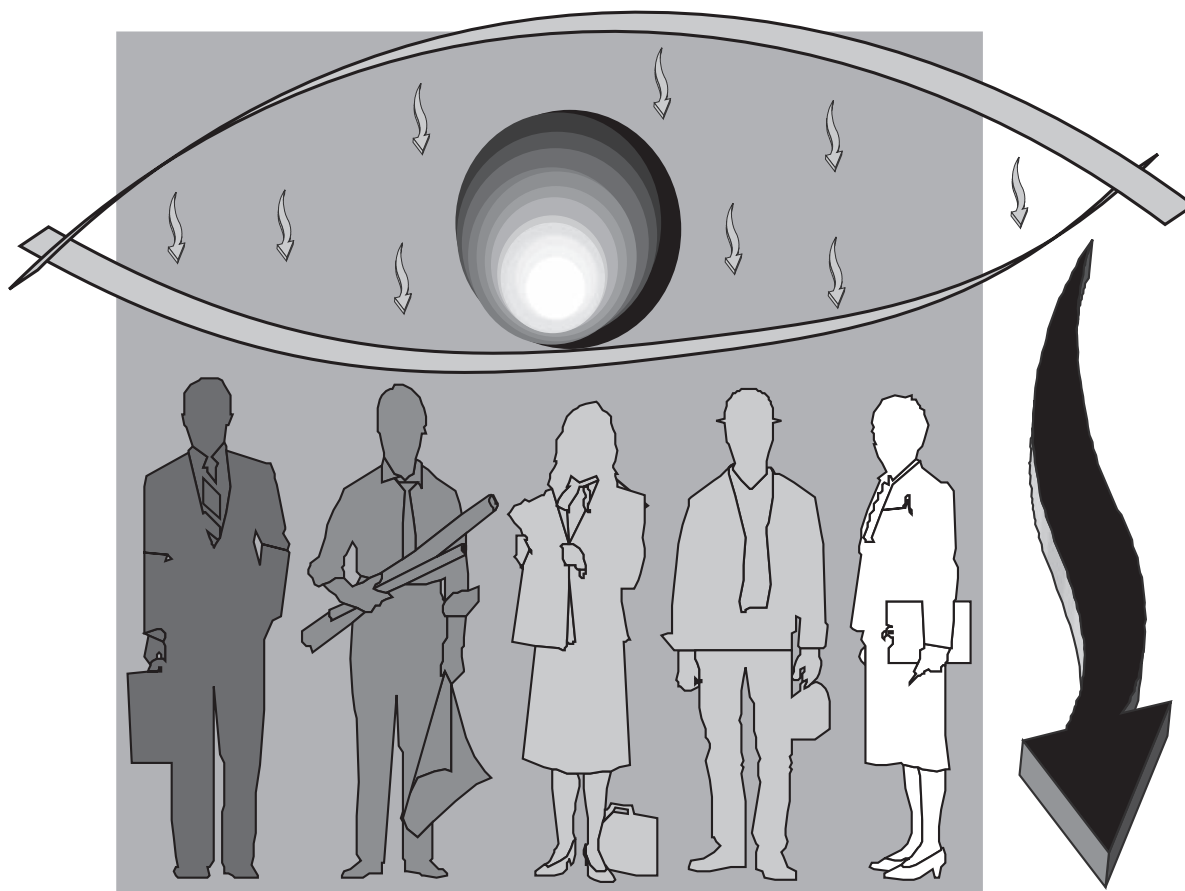
Por outro lado, os empregados, em última análise, transmitem aos clientes o que sentem em relação aos seus empregos. Se se sentirem satisfeitos, mais fácil se torna suscitar uma atitude de agrado por parte dos clientes. Pelo contrário, se se sentirem descontentes, é muito provável que esse desagrado se transmita ao cliente. Se as pessoas estiverem satisfeitas e, além disso, receberem periodicamente sugestões e formação adequada sobre as relações com o público, por certo farão bem o seu trabalho e sentir-se-ão satisfeitas por isso.

3. Estabelecer objectivos mensuráveis

Para que uma estratégia funcione terá de ser comunicada pela equipa de topo que a concebeu e pretende pôr em prática. Se a arma competitiva vai ser a qualidade do serviço ao cliente, dê-se conhecimento dessa estratégia aos empregados dos vários sectores da empresa possibilitando que participem, se possível, desde logo na própria elaboração dos planos que hão-de integrar essa estratégia.

Uma estratégia para a melhoria do serviço aos clientes é um plano de acção em que se determina o nível de serviço que se pretende oferecer nas várias vertentes do contacto com os clientes. Para ter êxito, uma estratégia de serviço tem que ser simples, clara e objectiva. Quanto maior a organização, mais simples terá de ser a estratégia.

Ainda há muitas empresas que não o fazem mas, para ser eficaz, essa estratégia terá de definir metas e procedimentos claros quanto aos serviços a proporcionar aos clientes. Por exemplo, qual deve ser o tempo máximo (horas ou dias) entre a pergunta do cliente e a resposta pela empresa? Que dizer ao cliente se o produto apresentar defeitos? Que capacidade é dada aos empregados para poderem resolver as questões colocadas pelos clientes?



Um manual de procedimentos que contemple as situações-chave do contacto com o cliente pode vir a revelar-se indispensável do ponto de vista de como instruir as pessoas sobre o que elas precisam de saber para porem em prática a estratégia definida. O controlo e avaliação sistemáticos da *performance* dos serviços, bem como da satisfação dos clientes, são indispensáveis.

4. Formar uma equipa vocacionada para o cliente

Elaborada a estratégia, é preciso encontrar as pessoas indicadas para a porem em prática. Tentar modificar a natureza básica de alguém é quase impossível. As pessoas ou têm jeito para lidar com o público ou não têm.

Atrair e manter as pessoas certas é crucial para a qualidade do serviço. Pessoas que gostem de servir os outros vão sendo raras nos tempos que correm. Recrutar pessoas que sintam gosto em resolver as questões dos clientes, que compreendam o que é importante para eles e que sejam capazes de perceber o que melhor poderá satisfazer as necessidades de cada um deles – é o segredo do sucesso de muitas empresas.

Definir uma estratégia e encontrar as pessoas certas não basta. É preciso encontrar maneira de manter essa estratégia presente nos espíritos desses colaboradores de modo a influenciar o comportamento dos mesmos no âmbito da sua acção diária. A frequência regular de acções de formação pode ser sempre complementada com outras formas de sensibilização. De qualquer dos modos, a formação básica é essencial. Melhor do que encontrar empregados educados e amáveis, é encontrar empregados educados, amáveis e eficientes.

5. Criar incentivos para a realização de melhorias no serviço a clientes

O problema é que muitas vezes os empregados ganham sempre o mesmo, quer tratem os clientes como reis, quer como uns «chatos». Recebem o mesmo quer o cliente compre alguma coisa, quer parta de mãos vazias. Recebem o mesmo quer resolvam um problema à primeira tentativa, à terceira ou à quinta.

A melhor maneira de assegurar um serviço excelente é elaborar um esquema de compensações de modo a que todos se sintam directamente interessados nos resul-

tados da empresa. Poderão, por exemplo, ser encarados: compensações de desempenho, participação nos lucros, prémios por boas ideias. Claro que nem todos os incentivos são monetários. O incentivo mais importante é o reconhecimento. O reconhecimento é mais uma atitude do que um esquema de recompensas. Não é algo que acontece só no final de cada ano; tem de acontecer ao longo do ano.

6. Habilitar a equipa a resolver problemas

Os clientes julgam os serviços da empresa com os quais estabelecem contacto de duas maneiras diferentes: pela forma como funcionam em condições normais e pela forma como reagem no caso de surgir algum problema.

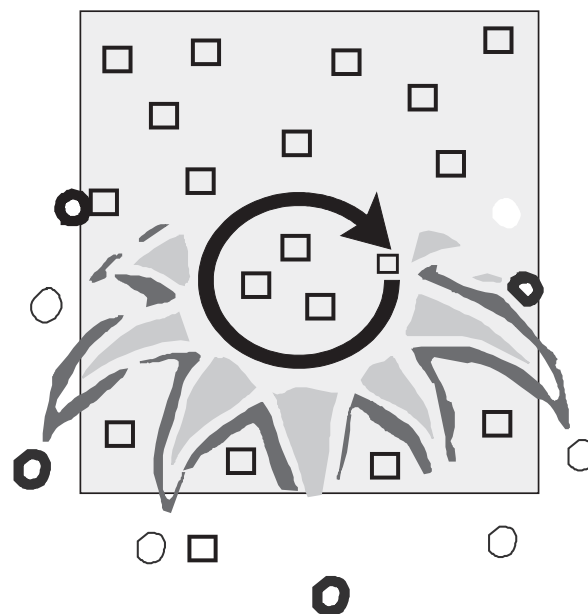
A maioria das organizações prende os empregados a normas rígidas, sem lhes dar liberdade para resolverem problemas. Para poderem oferecer um serviço de elevada qualidade, os empregados do serviço a clientes têm de dispor de autonomia para tomar decisões no momento, mesmo na ausência dos seus superiores. Isto pode implicar algumas decisões erradas mas compensa, pois impressiona favoravelmente e permite fortalecer a lealdade do cliente.

É boa ideia rever periodicamente as políticas de devolução e garantia. Muitas políticas e procedimentos foram criados a pensar na organização e não no cliente. Quanto menos regras existirem entre o cliente e a aptidão dos seus colaboradores para a flexibilidade, melhor.

7. O bom serviço a clientes paga-se a si mesmo

Conseguir novos clientes nem sempre é fácil e por vezes sai bastante caro. Mais difícil, porém, do que conseguir novos clientes é recuperar clientes insatisfeitos. Por isso, mantê-los satisfeitos é a solução. Assim o confirmam, inclusive, os diversos indicadores, normalmente referidos a propósito dos estudos de casos concretos. As conclusões, embora variadas, convergem num mesmo sentido:

- As empresas de topo em termos de qualidade de serviço aos clientes cobram uma média de 8 a 15% mais do que os seus concorrentes, mesmo em negócios em que a competição de preços é acentuada.
- Numa transacção típica, um cliente em cada quatro não fica completamente satisfeito com o serviço.
- Cada cliente insatisfeito transmite, directa e indirec-



tamente, as suas impressões negativas, em média, a 12 pessoas.

- Apenas 5% dos clientes insatisfeitos se queixam à empresa fornecedora. A vasta «maioria silenciosa» prefere retirar. Vão comprar a qualquer outro lado em vez de arriscar um confronto desagradável.
- A probabilidade de um cliente cuja reclamação foi satisfatoriamente resolvida repetir a compra é maior do que a probabilidade desta se verificar por parte de um cliente que, na primeira compra, não teve nada a reclamar.

Em suma...

A estratégia de serviço aos clientes ajuda as empresas a competirem e a crescerem. A prova real de toda estratégia de serviço aos clientes é se ela ajuda ou não a empresa a melhorar. Os gestores hesitam em investir dado que o mercado actual parece ser demasiado pequeno ou demasiado competitivo para ser lucrativo. Os *service winners*, no entanto, descobriram que o serviço ao cliente pode criar mercado onde ele aparentemente não existe.

Uma estratégia de serviço não custa nada a criar. De qualquer modo, não é obrigatório saltar para ela a pés juntos antes de provar que funciona. Uma estratégia de serviço aos clientes pode ser posta em prática gradualmente. Não é preciso apostar tudo na primeira cartada.

GLOBALIZAÇÃO

— UM CONCEITO ANTIGO?!

por: JULIUS VON INGELHEIM — Director de Recursos Humanos, AutoEuropa

Hoje em dia todos falam do conceito de globalização. Este sugere que a actual dinâmica da vida económica é algo completamente novo, algo que impõe ao mundo do século **xxi** grandes desafios

Quando alguém vem a Portugal pela primeira vez e revela interesse pelo país e as suas gentes verifica, através de uma breve espreitadela na história, que a globalização já não é uma novidade em Portugal (Figura 1). Mas também não só em Portugal. A globalização não é mais do que a força que há séculos impulsiona a prosperidade. Durante séculos, Portugal foi um dos *global players*.

No século **xv**, o papa Alexandre VI reflectiu sobre a Organização Mundial do Comércio e chegou a uma conclusão muito fácil. Dividiu simplesmente o Mundo em duas zonas comerciais: uma para Portugal e outra para Espanha. Graças ao avanço dos seus meios navais e cartografia, estes dois países gozavam de franca vantagem face à concorrência internacional. A vasta frota marítima destes dois países permitiu-lhes descobrir novos mercados a conquistar, uma superioridade que lhes proporcionou prosperidade, fama e destaque internacional durante esse período.

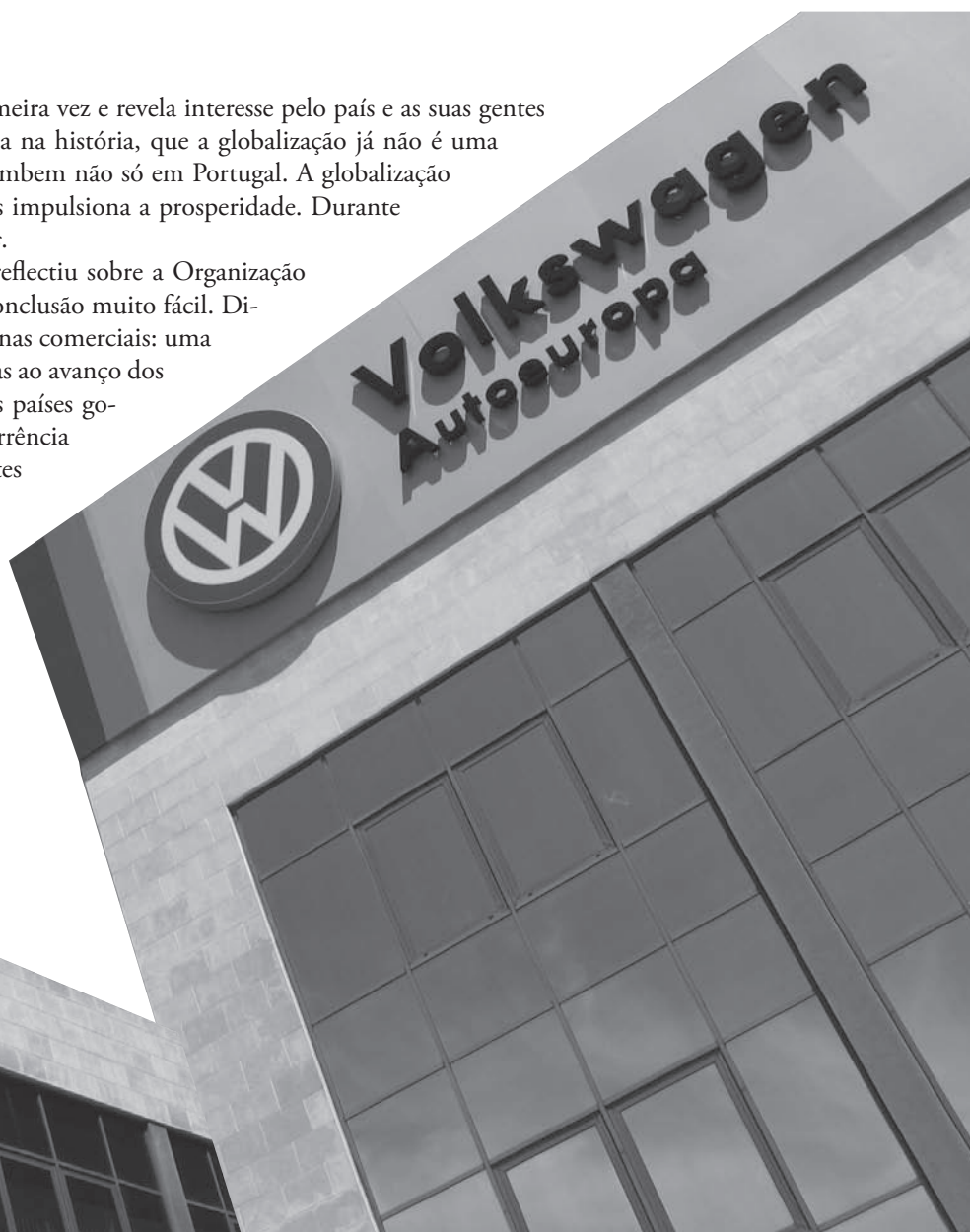


Figura 1



Cerca de quinhentos anos depois, em 2008, a Organização Mundial do Comércio, enquanto instância superior do mercado mundial, reflecte sobre as regras do comércio mundial. Além de países, existem mais jogadores no campo mundial. Temos grupos económicos a lutar pelo domínio nas suas áreas de negócio.

A Volkswagen é um desses novos *global players* (Figura 2). No âmbito da sua área de negócio, a indústria automóvel, a Volkswagen marca presença na constante e implacável competição global. Em 2008, caem os gigantes de outrora e os anões do passado transformam-se nos gigantes do futuro.

Figura 2

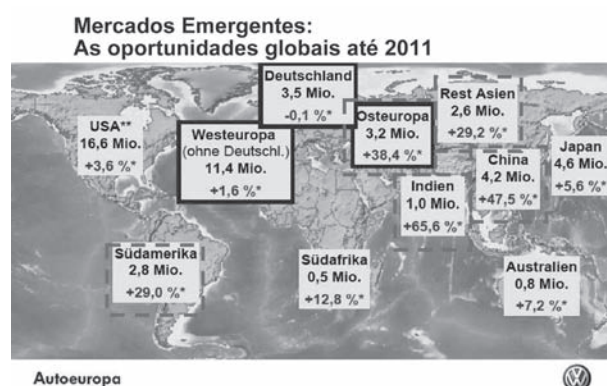


Nesta perspectiva, importa analisar qual é o factor que decide, no negócio automóvel, quem ganha ou quem perde. Actualmente a superioridade define-se pela rapidez com que se providencia a solução mais adequada às exigências do mercado. As questões que se colocam na GM, na Toyota, na Volkswagen, etc., revelam a crescente exigência do mercado. Qual é o *design* preferido nos EUA, na Ásia e na Europa? Como evoluem os preços dos

combustíveis a nível mundial? Com que leis ambientais tentam os políticos combater o efeito de estufa? Questões estas que muitas vezes são meramente respondidas através do conhecimento dos engenheiros.

Uma outra questão que se coloca e que não é menos preocupante passa por saber onde há ainda hipótese de crescimento, quais serão os mercados de amanhã (Figura 3). É de todo previsível que este crescimento anunciado já não venha a ter lugar no «mundo ocidental», onde os mercados estão saturados, existindo neles apenas uma necessidade de substituição. Ávidas de crescimento estão outras regiões do Mundo como o Brasil, a Rússia, a Índia e a China. Os analistas de tendências dos grupos internacionais lançaram o alarme e a corrida mundial por novos clientes já começou há muito.

Figura 3



Qual é a influência destas tendências em países como Portugal e na sua indústria automóvel e de fornecedores? Ser rápido! Analisar, compreender e agir com rapidez. Quem não o fizer receberá amargas lições dos mecanismos da economia global. Sinónimo disto, em Portugal, é o caso da Opel Azambuja, cujo encerramento originou a perda irreversível de 2000 postos de trabalho (Figura 4). Esta foi uma lição compreendida em Palmela.

A Volkswagen Autoeuropa percorreu um caminho difícil durante cinco anos mas não baixámos os braços e fizemos, no que diz respeito à globalização, os trabalhos de casa. O mais importante em todo este processo é que o mesmo não foi tratado à porta fechada pela administração da fábrica, mas sim analisado, compreendido e resolvido aberta e lealmente com todos os quadros de liderança, com a Comissão de Trabalhadores e com os colaboradores. Tratou-se essencialmente de uma questão de mentalidade; os temas que geraram furor na opinião



Figura 4

O enquadramento da competitividade



pública seriam impossíveis de solucionar sem os nossos acordos de empresa. Também nós enfrentávamos a ameaça de encerramento da fábrica mas, no entanto, cumprimos as condições impostas pelo grupo para podermos continuar enquanto unidade de produção. Os resultados positivos de produtividade e qualidade, que eram esperados, devem-se ao trabalho desenvolvido no âmbito da flexibilidade e qualificação. O *hardware* da Volkswagen Autoeuropa precisa do *software* mais moderno e desenvolvido para poder funcionar a uma escala mundial.

E foi assim, tão fácil e ao mesmo tempo tão difícil. O *reset* da Volkswagen Autoeuropa foi feito em 2003, quando os colaboradores aprovaram em votação o pré-acordo negociado entre a Comissão de Trabalhadores e a administração para a redução colectiva do tempo de trabalho. No momento em que era imperioso salvar mais de 800 postos de trabalho, foi criada a base de uma relação de confiança recíproca. Este compromisso, assumido por ambas as partes, despoletou a verdadeira mudança, a mudança para uma mentalidade responsável pelo futuro de sucesso da Volkswagen Autoeuropa (Figura 5). Os passos que se deram posteriormente, em 2005 e 2006, nomeadamente com a redução dos elevados encargos com o trabalho extraordinário que constituíam uma ameaça à flexibilidade, seriam impensáveis sem o bom senso de todos os elementos da Volkswagen Autoeuropa. Hoje, a Volkswagen Autoeuropa enfrenta o futuro com muito mais confiança.

Com um investimento adicional, nos próximos três anos, de 541 milhões de euros, a Volkswagen Autoeuropa, sendo uma das (ainda) mais pequenas fábricas do grupo, recebeu a maior fatia de investimento. Este montante será investido na concretização da estratégia e visão delineadas durante o período de crise: transformar a



Volkswagen Autoeuropa na fábrica da Volkswagen mais atractiva da Europa. Ainda não alcançámos o objectivo, mas a empresa já é considerada um exemplo em Portugal. Para alcançarmos a nossa meta precisamos que as empresas das quais dependemos sigam o nosso exemplo. A força do construtor automóvel Volkswagen Autoeuropa depende da indústria portuguesa de fornecedores. Estamos a promover junto da «família» portuguesa de fornecedores o debate de como poderemos construir o futuro em conjunto. A indústria portuguesa de fornecedores está, talvez, perante um ainda maior desafio do que o nosso, possuindo, no entanto, maiores oportunidades.

Enquanto cliente, a Volkswagen Autoeuropa é demasiado pequena para se manter competitiva a longo prazo,



uma vez que representa apenas 2% do volume de produção total do grupo Volkswagen. Mas produzimos em diversas plataformas, onde outros produtos Volkswagen também são fabricados. A «porta» Volkswagen Autoeuropa, em Portugal, poderá ser a entrada de um imenso número de clientes para a Volkswagen em todo o Mundo. Os exemplos Autoeuropa e Volkswagen são, porém, apenas um exemplo. A indústria automóvel e de fornecedores portuguesa não pode encarar a globalização como uma ameaça, tem de se envolver e adaptar-se atempadamente aos desafios. Para tal é imprescindível que os responsáveis pela definição do enquadramento nacional provem a sua capacidade de adaptação.

Figura 5

VOLKSWAGEN AUTOEUROPA: A FÁBRICA DE PRODUÇÃO MAIS ATRACTIVA DA EUROPA

1. Flexibilidade para diferentes plataformas

- *Infra-estruturas flexíveis*
- *Qualificação dos colaboradores*

2. Focalização nos nichos e picos de produção

- *Infra-estruturas flexíveis*
- *Qualificação dos colaboradores*
- *Optimização das funções (Ex: networking, fornecedores)*

3. Flexibilidade / Capacidade de adaptação

- *Novos modelos de tempo de trabalho*
- *Contas de tempo*
- *Redução do pagamento de trabalho suplementar*
- *Trabalho temporário para picos de produção*

4. Qualidade e Produtividade

- *Sistema de produção da Autoeuropa*

Autoeuropa



Porém, sobre o enquadramento são os outros que decidem. Os partidos e os sindicatos portugueses assumiram a discussão sobre como é que o país deve reagir aos desafios impostos pela globalização. Analisar, compreender e agir. As acções falam por si e as primeiras acções tomadas demonstram confiança!

O PRIMEIRO DIA NUM NOVO EMPREGO

por: JOSÉ BANCALAIRO — Director central de Recursos Humanos do Banco Finantia; Coordenador de MBA Executivos da UAL

O primeiro dia num novo emprego diz muito sobre o seu novo empregador. Quem o recebe, a forma como é acolhido, a preparação do seu posto de trabalho, com quem almoça nesse dia, que tipo de informação lhe é fornecida, etc., são indicadores muito fiáveis da importância que aquela organização dá ao seu capital humano



Há uns anos atrás, quando um amigo meu se apresentou para iniciar o seu primeiro dia de trabalho numa nova organização, teve uma surpresa muito desagradável. As pessoas que o tinham entrevistado e contratado estavam incontactáveis a gozar uma semana de férias e ninguém na empresa sabia da sua chegada. Apenas a secretária que habitualmente o encaminhava para as entrevistas o reconheceu, mas mesmo ela não sabia da sua vinda.

Acresce que esse colega era um profissional de prestígio na sua área e tinha sido admitido para uma posição de elevada responsabilidade através de um demorado e dispendioso processo de *head hunting* no qual as duas pessoas *top* da empresa tinham investido algumas horas do seu asoberbado e bem pago tempo.

Nesse mesmo dia, o meu amigo concluiu que se tinha enganado na opção que tomara e decidiu que iria começar a procurar outra empresa para trabalhar o que, aliás, aconteceu após oito meses de investimento do seu (bem remunerado) tempo e energia que, como se calcula, foram retirados dos que devia ter dado à empresa que não soube integrá-lo.

A guerra do talento enterrou em definitivo o processo tradicional de recrutamento do tipo «coloca anúncio,



faz entrevistas, contrata e entrega ao serviço». Nos nossos dias, as empresas que acreditam verdadeiramente que as pessoas fazem a diferença olham o recrutamento como um processo bastante mais amplo.

O processo começa muito mais cedo, através da criação de uma «marca» e de estratégias proactivas que ajudem a atrair o melhor talento do mercado. E termina mais tarde do que era tradicional, porque estas empresas perceberam que, tão importante como uma boa selecção, é uma boa integração:

- O processo começa muito mais cedo, através da criação de condições de atracção dos melhores. Isto é conseguido, essencialmente, através do investimento na criação de uma marca (*branding*) que marque a diferença e atraia os candidatos certos e também de uma postura proactiva de aproximação estruturada às fontes de candidatos, nomeadamente às universidades com interesse.

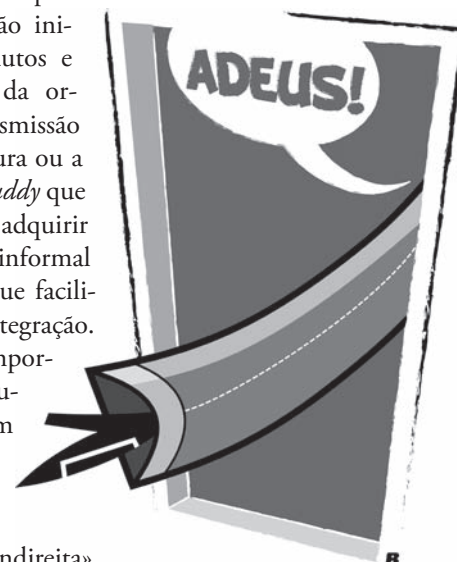
- O processo termina mais tarde do que era tradicional porque estas empresas perceberam que, tão importante como uma boa selecção, é uma boa integração. De facto, existem estudos que provam que nos primeiros dezoito meses o risco de abandono é maior e que, na maior parte dos casos em que isto acontece, não se ficou a dever a questões contratuais mas sim a problemas de integração nas equipas. Por isso, foram desenvolvidos sistemas de acompanhamento e facilitação dos primeiros meses numa empresa.

Um estudo realizado durante a década de noventa no universo das empresas de hotelaria procurou avaliar o que levava pessoas recém-admitidas numa organização a quererem ficar ou a procurarem sair. Algumas das conclusões do estudo foram muito interessantes. A primeira foi que o risco de saída voluntária é consideravelmente maior nos primeiros dezoito meses. A partir desse momento existe uma integração ou uma acomodação. A segunda foi a verificação de que as razões que uns apresentavam para ficar eram as mesmas, mas em sentido contrário, que outros apresentavam para procurar sair. A terceira conclusão foi que os principais factores valorizados (positiva ou negativamente) eram todos de natureza emocional, sendo os quatro primeiros a forma como foram recebidos pela equipa, o apreço demonstrado pela chefia, o ambiente de boas-vindas e o espírito de equipa. Só depois destes vinham factores como a formação (quinto), os valores e políticas da empresa (sexto), a comunicação (sétimo), a competência (nono) ou a segurança do emprego (décimo primeiro).

Quando uma pessoa chega a uma nova organização tem uma ideia muito difusa do que o aguarda. Esperam-no novos colegas para conhecer, processos e sistemas para se adaptar, procedimentos para aprender e uma nova cultura para se «aculturar». Tudo isto no mais curto de espaço de tempo possível e sempre com uma preocupação de *performance*. É por isso que é muito importante que as empresas possuam processos de acolhimento e integração devidamente estruturados.

Estes programas devem ter duração e características adaptados à realidade da organização, não havendo uma forma ideal. Existem, no entanto, alguns aspectos que podem ser uma boa ajuda. Uma mensagem «séria» de boas-vindas pelo «presidente», a formação inicial sobre os produtos e o funcionamento da organização, a transmissão dos valores da cultura ou a existência de um *buddy* que ajude o «recruta» a adquirir o conhecimento informal são boas práticas que facilitam o sucesso da integração.

Se acredita na importância dos activos humanos, invista num bom primeiro dia. Lembre-se que «o que começa torto, tarde ou nunca se endireita».



NOVA REDE EUROPEIA

DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

por: NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe)

A rede Enterprise Europe Network (<http://enterprise-europe-network.pt>) irá permitir às empresas acederem a um conjunto de informação relevante sobre normas, programas comunitários e serviços de apoio à inovação e internacionalização disponibilizados pela União Europeia. Trata-se de uma iniciativa que reúne diversas organizações empresariais da Europa que visa proporcionar serviços integrados às pequenas e médias empresas (PME).

Poder contar com um serviço de «balcão único», de comunicação e acesso simplificado a informação e aconselhamento sobre como desenvolver os seus negócios no mercado interno europeu (e não só) é um dos principais objectivos desta nova rede europeia de apoio às empresas e à inovação.

Integrada no Programa-Quadro para a Competitividade e Inovação, a nova rede constitui um instrumento estratégico da política comunitária para as PME e envol-

ve mais de 500 entidades, que funcionam como pontos de contacto para os empresários em toda a Europa, promovendo a cooperação e a transferência de tecnologia entre empresas e o seu acesso a programas de investigação.

Em Portugal, a representação na Enterprise Europe Network é assegurada por um consórcio liderado pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, que envolve mais oito entidades públicas e associativas, cobrindo todo o território nacional.

Sucessora das anteriores redes comunitárias de Euro Info Centres e de Innovation Relay Centers, a Enterprise Europe Network apostou numa filosofia de simplificação e integração de competências reunindo num único serviço as diversas soluções disponíveis em termos de instrumentos e programas comunitários de apoio às Pequenas e Médias Empresas na Europa.



OS GESTORES TAMBÉM AFIAM O LÁPIS

por: **RODOLFO BEGONHA** — Director-Adjunto da Gradiva Publicações

Ser gestor, mesmo ao mais alto nível, não implica perder o contacto com os aspectos do dia-a-dia da empresa no que respeita às suas rotinas, às linhas da frente e operacionais através das quais os negócios se processam. Antes pelo contrário: exige-se um esforço constante de conciliar as vertentes fundamentais de liderança, de decisão, de planeamento e de pensamento estratégico com um acompanhamento da realidade empresarial, das equipas que estão no terreno.

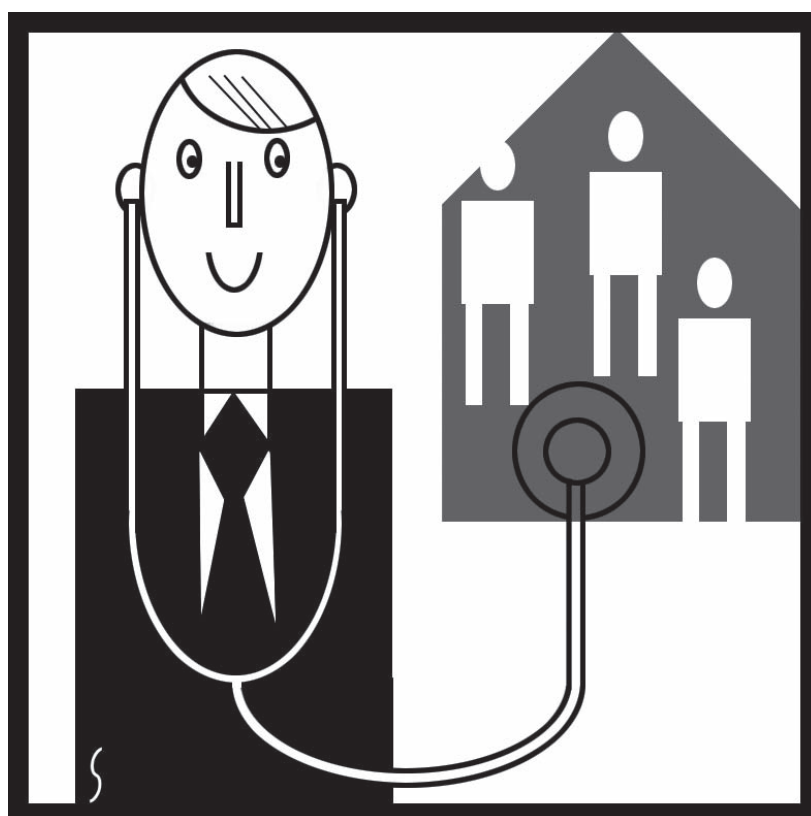
Não é possível, nem desejável, seguir tudo de perto, mas faz parte das obrigações de um gestor — mesmo de topo — dar alguma atenção e sentir, por si mesmo, o pulsar da vida na sua empresa ou no grupo de empresas. Faz parte da gestão ir mantendo vivas estas ideias que não são novas. Ser gestor e, especialmente, ser gestor de pessoas, implica nunca acreditar que nos tornámos deuses mas reconhecer que temos a delicada tarefa de conciliar a nossa humanidade, que não podemos desvirtuar, com uma racionalidade que de nós esperam. Seja a gestão uma arte, seja uma ciência ou seja o que lhe quisermos chamar, importa estar constantemente alerta e não deixar cair o bom-senso patenteado num leque de atitudes e de acções que devem ser alvo de atenção, como se fossem chamas de velas que têm de se manter acesas.

Em seguida observaremos dez ordens de ideias que, como outras, contribuem para os gestores acompanharem a vida empresarial de um modo mais atento e menos circunstancial. É importante que a sua visão contenha uma certa dose de acuidade e de sensibilidade, que atinja pontos complementares igualmente vá-

lidos para o seu cabal desempenho, evitando que fiquem desfasados dos acontecimentos, fechados nas quatro paredes dos gabinetes.

Está próximo do negócio

É necessário acompanhar o melhor possível a forma como o trabalho está a ser desenvolvido, a forma como os produtos estão a ser apresentados, as lojas, os desempenhos dos empregados aos vários níveis, a maneira



como é efectuado o atendimento aos clientes, etc. Lembremo-nos que é aqui que se realiza verdadeiramente o negócio, é onde ocorre a geração do rendimento. Não podemos estar longe desta área crítica. Afinal dependemos dela, ela é a razão de ser da empresa, ela é o coração que bombeia os valores que também nos remuneram e nos dão significado.

Está próximo da «verdade»

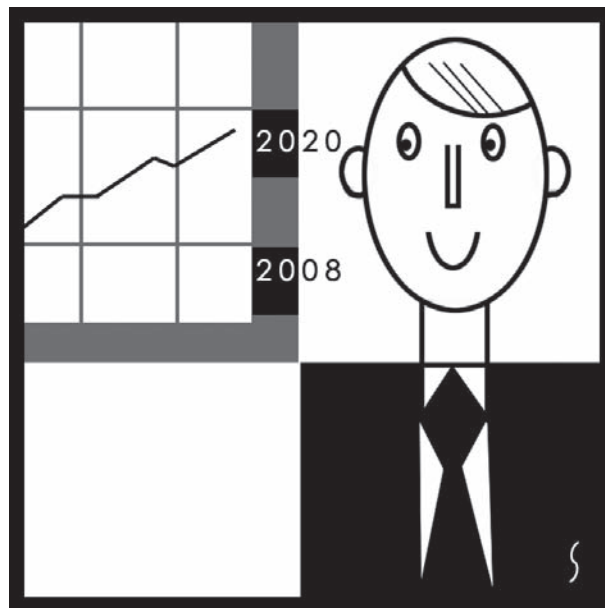
Não se podem tomar decisões adequadas sem conhecer «as bases», ou seja, sem se ter uma ideia actualizada da forma como as coisas estão a funcionar em termos práticos. Por isso há que questionar. O gestor tem de treinar a arte de saber mais, de interrogar, de não se satisfazer facilmente. Mesmo com a melhor das intenções, muitas vezes são tomadas decisões e é gasto dinheiro com base na geração de ideias que na verdade quando nascem já são inconsequentes face às questões concretas. A boa decisão só pode ser tomada com «conhecimento de causa» e este obtém-se abrindo portas de informação directa, ouvindo as pessoas envolvidas nos assuntos com interes-



se e curiosidade orientada, recolhendo informações verdadeiras e actuais a partir das fontes certas, pesquisando no próprio terreno com a intensidade que se considerar adequada. Esta busca de conhecimento gera ganhos de credibilidade.

Vai mais além

Nem sempre são necessários grandes planos e relatórios para descobrir situações empresariais cuja melhoria não exige enorme esforço. Às vezes basta um pouco de atenção no terreno para nos apercebermos de que certos procedimentos tidos como pequenos e tradicionais porme-



nores rotineiros do dia-a-dia não têm afinal razão de ser, significam esbanjamento de recursos ou perturbam mesmo a imagem da organização. A tentativa de sair da postura mais cómoda e mais fácil, de abandonar as visões habituais, de tentar despir a roupagem do quotidiano que nos oprime e condiciona o raciocínio, é potencialmente árdua mas geralmente vale a pena porque somos surpreendidos e compensados com visões que contribuem para melhorar a empresa. Trata-se de vislumbrar para além da cortina de aparências diárias, visando contactar com aquilo que existe mesmo mas que se encontra um pouco oculto. Exige-se coragem e persistência, características que fazem a diferença em termos da conduta do bom gestor que, por natureza, deve ser saudavelmente inconformado.

Faz-se sentir presente

É importante que os colaboradores da empresa vejam o gestor e possam periodicamente falar com ele sem que o sintam numa torre de marfim produzindo regulamentos e decisões, mas sem de facto ter colocado os seus pés nos



sectores abrangidos por tais ordens internas. Temos aqui um duplo efeito na medida em que a presença directa e tão frequente quanto possível do gestor permite-lhe ver com os seus próprios olhos aquilo que se passa; todavia, por outro lado tem também reflexos psicológicos – que se pretendem positivos – sobre o pessoal. Entre eles, apontam-se os reflexos:

- de «pertença» (participa, une em torno de objectivos comuns, dá significado e facilita as batalhas do grupo);

- de «saber que se interessa» (não subsistem dúvidas nem se alimenta descrença face ao envolvimento efectivo);

- de «alerta» (mobiliza as pessoas para a acção e não para posturas de expectativa vaga ou «deixa andar»).

Convive com a participação

O gestor deve deixar caminhos abertos para estimular a participação alargada das pessoas sem deixar de defi-



nir limites racionais para isso. Acolher um ambiente com lugar para a participação dos colaboradores não é teoria falaciosa, nem demagogia ou caminho armadilhado. É algo natural. As pessoas devem sentir que a sua opinião não só pode ser ouvida como pode contar. Ao colocá-las irremediavelmente de parte, o gestor ignora que o sucesso dos empreendimentos da empresa e produção de ideias inovadoras depende delas mesmo, da sua motivação relativamente às suas missões. Nesse caso, o gestor despreza um manancial de colaboração gratuita e valiosa que existe à disposição da empresa para ser aproveitado, alheando os empregados de contribuírem no âmbito daquilo em que plenamente estão envolvidos e que constitui a sua vida diária, o seu trabalho habitual!

Questões como o aperfeiçoamento constante, a qualidade, a maior rapidez na resposta aos clientes, a obsessão com a produtividade, o corte de custos desnecessários, não devem ser percebidas como inimigas da qualidade de vida dos colaboradores, antes pelo contrário. Neste âmbito o gestor é também um sensibilizador, um estimulador activo de novos e produtivos contributos e ideias.

Cultiva a boa comunicação

Se o facto de os gestores viverem escondidos e não aparecerem na linha da frente produz alguma desconfiança, é ainda mais perturbador quando não sabem comunicar ou quando não conseguem manter uma essencial linha de comunicação, aberta, franca, com conteúdo e linguagem simples e adequada à missão, objectiva e bem estruturada em termos de oportunidade, de tempo e de alinhamento

com os objectivos da empresa. Uma comunicação ineficaz ou inexistente é geradora de questões gravíssimas, de mau funcionamento e de custos totalmente desnecessários. Estes reflexos negativos sentem-se de forma muito visível mesmo nas pequenas organizações, mesmo nas que possuem um reduzido número de empregados.

Diversos gestores usam e abusam das mensagens e comunicados através de *e-mail*, não cuidando de verificar quais as consequências e acções que os mesmos produziram nos destinatários. Como resultado, criam-se problemas sérios que poderiam ser evitados, especialmente porque alguns destinatários dessas comunicações são pessoas que trabalham em salas ou gabinetes situados mesmo ao lado do emissor. Em comunicação – especialmente aquela que é vital e estratégica para a organização – não se pode facilitar e muitas vezes mais vale pecar por excesso e verificar se a comunicação foi recebida. A responsabilidade é do emissor!



Sabe estar próximo dos seres humanos

Não deixa de ser enriquecedor o gestor conhecer as pessoas que trabalham na sua organização, começando pelas que directamente lhe reportam. Vamos destacar-nos de condutas ingénuas, de manhas organizacionais primárias ou de oportunismos cínicos que vulgarmente se rotulam como comportamentos falsos e interesseiros. Falamos da capacidade para quebrar o alheamento constante, gerindo com diplomacia e equilíbrio as distâncias e a formali-

dade face aos outros, face ao pessoal. Isso faz igualmente parte da condição de gestor e não nos afasta necessária e fatalmente do essencial. Também não se trata de brincar aos psicólogos ou aos assistentes sociais internos, a questão é séria mas relativamente acessível em termos de actuação do gestor. Não dói saber com naturalidade quem são os colaboradores da empresa, que gostos têm, como são as suas famílias e como conciliam a vida profissional com a vida familiar, que dificuldades enfrentam, como podemos contribuir para melhorar a sua satisfação, como dar toques positivos e motivadores e incentivadores com

reflexos positivos na atitude, na forma de estar na empresa. Como são afinal aqueles que constituem a nossa equipa como seres humanos, portanto como seres sociais tal como nós?

Este tipo de interacções bem estabelecidas (com limites correctamente administrados) e as respectivas informações obtidas, podem prestar um auxílio valioso e útil para a gestão, para a compreensão do ambiente da organização bem como dos seus conflitos e problemas internos.



É fonte de mudança

É decisivo prepararmo-nos para a mudança... ou, melhor do que isso: é crucial sabermos viver em mudança e rodearmo-nos permanentemente de pessoas que também assim estão preparadas, constituindo uma cultura de mudança. A desejada flexibilidade organizacional é a que nos deixa habilitados para encararmos constantemente as transformações rápidas, possivelmente complexas e que não se conseguem prever com antecedência. A necessidade de mudança, apesar de poder ser vista como incómoda e de obrigar a um dispêndio contínuo de energia, não pode ser vista como uma contrariedade excepcional. Ela faz já parte da nossa vida. A forma como a acolhemos é que dita a forma como conseguimos sobreviver, crescer e prosperar em termos empresa-

mentos dos concorrentes, às posturas dos fornecedores (etc.). Porém, o gestor não é o arauto isolado da mudança, aquele que sozinho interpreta ou tenta antecipar os acontecimentos num ambiente onde tudo é difícil (ou impossível) de antever. Apesar da sua frequente solidão em face de certas encruzilhadas decisórias, não é ele o detentor da clarividência e da exclusividade na percepção do mundo que rodeia a empresa, um mundo cada vez mais modificado à escala global através de grandes cadeias de organizações. Ele tem de ser o motor para que todos, para que toda a empresa, cultive uma cultura de prevenção permanente. Capacita, apoia, mas vive em conexão com um conjunto de pessoas que funcionam para um mesmo fim, cuidando para que as informações válidas obtidas circulem internamente e tenham consequências para a postura da organização.



É sensível à formação

Um dos vectores obrigatórios para o gestor ser um veículo activo na estimulação de atitudes e acções adequadas para a mudança constante é possuir uma visão de formação, é reconhecer também a importância decisória de uma cultura de formação contínua. Não há, portanto, uma cultura de mudança se também não lhe estiver associada uma cultura de formação. Infelizmente, não praticamos esta orientação de forma generalizada, consciente e determinada em Portugal, caso contrário o panorama e a evolução histórica seriam diferentes daquilo que vemos. Não estamos preparados em termos educacionais, não nos libertámos ainda de uma carga negativa que obstrui o desenvolvimento, as formas de laborar, de investir, de ganhar produtividade.

riais. A óptica desejável será então a do gestor que está alerta, visando manter-se «na crista da onda» relativamente às transformações no meio envolvente, à evolução dos negócios, às transformações do sector, aos movi-

Queremos propagar o cinismo organizacional? Queremos deitar achas na labareda da desmotivação e do descrédito dos trabalhadores? Não nos importamos que a empresa vá definhando com processos desactualizados

e decadentes num contexto ambiental de grande competitividade que não conseguimos acompanhar? Então bloqueemos a formação do pessoal, mas... nesse caso não estaremos a gerir coisa alguma!

Informação, sabemos, é poder, e formação também. Importa que esse poder seja bem aplicado, seja administrado de modo inteligente em favor dos objectivos organizacionais. A formação deve espalhar-se pela organização em função das necessidades inerentes à actividade empresarial e não ser egocêntrica ou avidamente retida pelo gestor sem qualquer partilha. Em boa medida,

aquilo que o gestor é resulta daquilo que os seus colaboradores são. Fomentar a ignorância, a inoperância, a imobilidade e a estupidéz à nossa volta e no seio das nossas equipas apenas com o objectivo de não se perder o «poder» significa criar barreiras ao progresso, ao desenvolvimento e até à sobrevivência da empresa. O gestor deve ser capaz de assegurar imunidade à inveja, aos ciúmes e ao medo medíocre de perder poder quando os colaboradores se desenvolvem formando-se.

Aqueles que persistem em entender a formação como um mal necessário, como um devaneio, como uma luxúria extraordinária, como um prémio ou férias proporcionado aos empregados, situam-se num paradigma bastante ultrapassado em termos europeus, profundamente distante da ideia de empresas inteligentes que aprendem constantemente, de empresas que concebem a formação como um instrumento fundamental para o seu aperfeiçoamento permanente, para a melhoria da sua qualida-

de e desempenho a vários níveis. Apostar na formação claramente direccionada para a melhoria da organização (fixando objectivos com rigor, medindo e avaliando resultados em ciclo contínuo) é um precioso investimento e não somente um penoso custo.

Proporcionar formação aos colaboradores não implica negligenciar a própria formação do gestor. O gestor deve manter uma atitude positiva e honesta, começando em primeiro lugar por reconhecer as suas fraquezas e ganhar vontade para aprender sempre com os bons exemplos (com os melhores exemplos!), visando adoptar práticas que os superem mesmo! Além disso, quando avança para formação é necessário perceber aquilo que é vital para o negócio, o que é estratégico, o que faz a diferença relativamente aos concorrentes mais importantes, o que nos fará triunfar. Consequentemente, o gestor estará também consciente de que poderá haver um fosso entre tudo o que é útil (prioritário) e aquilo que queríamos ou

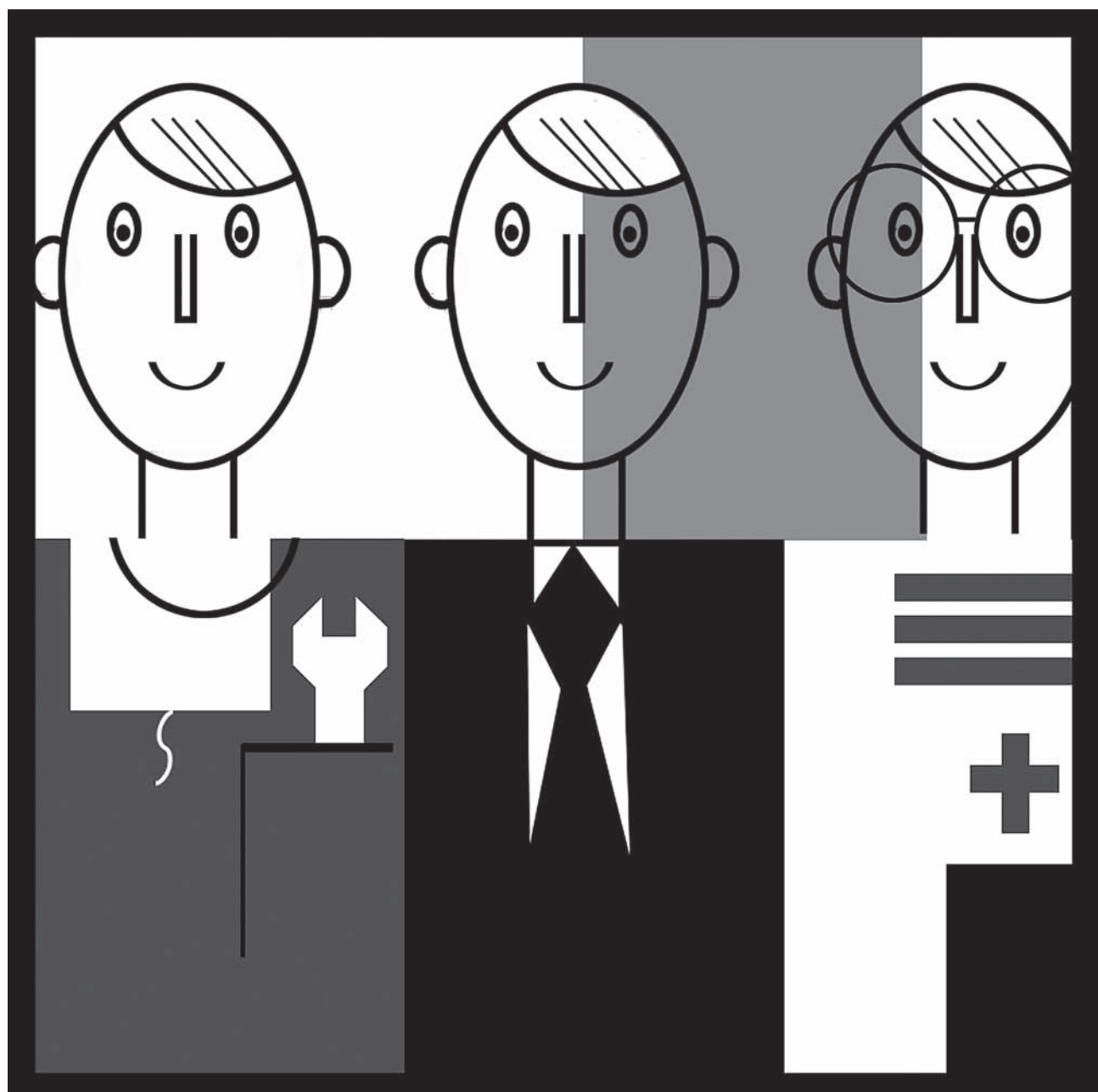


gostaríamos de receber como formação (frequentemente subsidiário ou irrelevante para a nossa missão e para a organização).

Mantém a autonomia

Finalmente, é crucial que o gestor cuide do seu nível de dependência técnica, gerindo as fronteiras de modo a que um dia não «acorde perdido» ou se sinta inútil em

dada situação. Faz parte da manutenção da nossa inteligência sabermos manipular algumas das pequenas e grandes tarefas que estão à nossa volta, mesmo que não as tenhamos de realizar no dia-a-dia. É perigoso que estejamos sempre dependentes de um «exército» para tudo o que se produz no nosso gabinete, de modo a que nos vejamos desorientados quando os nossos colaboradores faltarem. Há ocasiões em que não podemos mesmo responder ao nosso chefe «não sei... isso é tratado directamente pela Maria» ou «pedi isso ao Júlio mas ele só vem



para a semana». Devemos tentar preparar-nos para a ausência da «Maria» e do «Júlio», o que é um exercício que usualmente temos tendência para adiar de tal maneira estamos envolvidos nas urgências e nas prioridades diárias. Mas é preciso desenvolver um esforço assíduo para tentar não perder totalmente o contacto com o «mundo operacional».

Como podemos dar exemplos, como pretendemos ser respeitados, como desejamos ardentemente possuir uma boa reputação e uma credibilidade sólida se não entendemos nada sobre aquilo de que falamos, se ignoramos por completo a manipulação dos trabalhos que dirigimos?

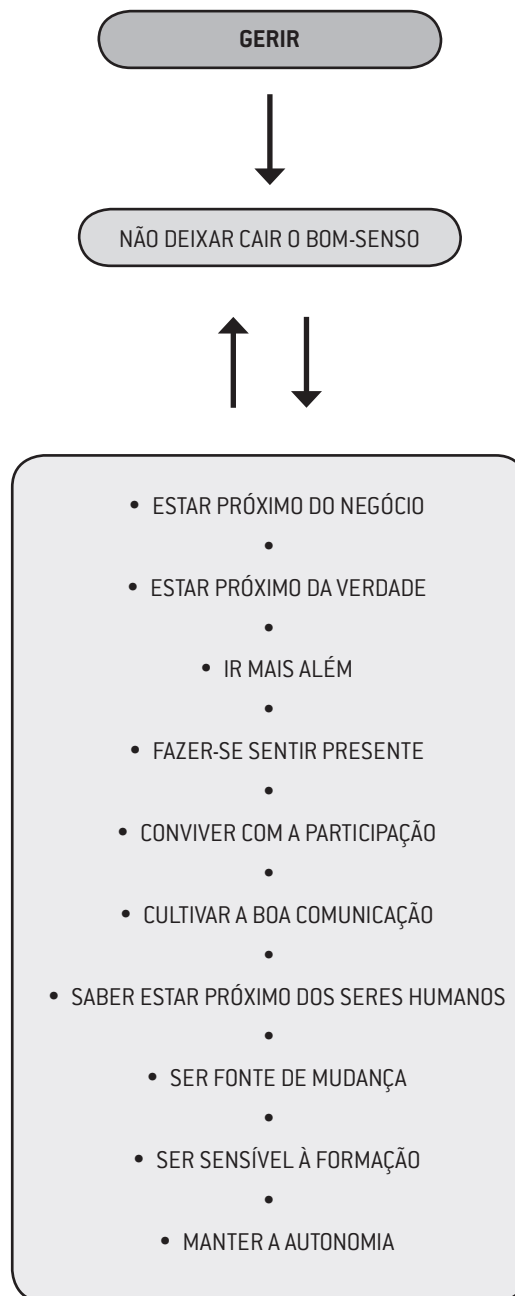
No dia em que olharmos com estranheza para um afia-lápis, hesitando por uns segundos acerca de como deveremos proceder para afiar o lápis, algo de perturbador pode muito bem estar a acontecer... poderemos estar a perder o contacto com a realidade e com as pequenas coisas da vida. Não é por sermos os gestores de topo, os «timoneiros» da nossa organização, que deixamos de ser pessoas, que nos tornamos tão selectivos que nos esquecemos de acções e de papéis simples para os quais temos de estar despertos e preparados. Metaforicamente falando, não devemos deixar de saber afiar o lápis mesmo que a nossa secretária meticulosamente o coloque já afiado no nosso lugar, na mesa de reuniões.

Lembre-mo-nos que nem tudo o que é simples se torna por isso mesmo secundário ou negligenciável. Lembre-mo-nos que há pequenas coisas do nosso dia-a-dia de gestores que não deixam de ser básicas, relevantes e próprias da nossa condição de seres humanos pelo simples facto de geralmente não as fazermos, de não lhes darmos importância ou de não precisarmos delas! Quando menos esperamos, os acasos e as esquinas da vida encarregam-se de nos mostrar isso mesmo.

Compete-nos evitar que experiências simples se tornem ridiculamente penosas. Compete-nos actuar para que condutas simples e características de gestor (mesmo que possamos julgar o contrário) não se tornem inacessíveis.

Compete-nos não permitir que a busca automatizada da complexidade artificial desvirtue os melhores caminhos a seguir, nos faça perder o sentido prático para atacar problemas e nos afaste daquilo que efectivamente interessa. Pequenos gestos podem afinal tornar-se grandes e gerar resultados muito significativos.

Compete-nos desenvolver um esforço honesto para gerir a distância que medeia entre a teoria e a prática na nossa vida empresarial, o que muitas vezes é o verdadeiro segredo para a manutenção da nossa ética e da nossa credibilidade como pessoas e como profissionais.



A CRIAÇÃO DE VALOR NA PERSPECTIVA DO CLIENTE

por: CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA — Jornalista

Quando a sociedade de consumo de massas deu lugar à sociedade da hiperescolha, as empresas tiveram de adequar a sua oferta às exigências de um novo tipo de consumidor. Surgiram novas formas de venda, de comunicação e de distribuição e a necessidade de criar valor para o cliente. Mas como criar esse valor de forma a tornar uma empresa mais competitiva?



A sociedade da hiperescolha (ou do hiperconsumo) deu a conhecer um novo tipo de consumidor para quem o acto de consumo não se esgota na satisfação de uma necessidade. Hoje em dia, no momento da compra o consumidor procura prazer, novidade, emoções, conforto, saúde, segurança, rapidez e... diferença. O consumidor desta primeira década do século XXI quer quebrar rotinas, adquirir produtos que lhe dêem prazer, que sejam personalizados (quer pelas suas características, quer pelos serviços pós-venda, quer ainda pelos *upgrades* que proporcionem) e o distingam do consumidor massificado. Neste jogo de diferenciação, o consumidor procura o prazer egoísta de se distinguir dos outros. Quer marcar a diferença não só em relação ao produto mas também à capacidade de resposta e rapidez com que o mercado satisfaz as suas exigências. Esta metamorfose do consumidor obrigou as empresas a uma nova postura porque perceberam que já não vivem num mercado comandado pela oferta mas sim dominado pela procura, onde o consumidor exige um tratamento individualizado.

Lembram-se daquele anúncio *It fits you?* A mensagem não significa, senão, que a exploração de nichos de mercado deixou de ser a grande prioridade da maioria das empresas porque já estávamos a viver a época do consumo segmentado, diversificado e... personalizado.

Para que os leitores melhor possam compreender esta mudança operada na sociedade da hiperescolha recorro a alguns exemplos retirados de um livro de Gilles Lipovetsky.

Um exemplo clássico é o do automóvel. Há trinta anos, as marcas de automóveis ofereciam um reduzido número de versões para cada modelo (entre 4 a 6), mas no final da década de 1990 muitas marcas disponibiliza-



vam já cerca de 20 versões diferentes para cada modelo. Nas marcas de grande prestígio, quase se pode dizer que é o consumidor a construir a sua própria versão (escolha de motorização, cor, tecido dos estofos, conjugação de múltiplos acessórios, etc.), combinando as diferentes ofertas disponibilizadas pelas marcas e criando um automóvel à sua medida.

Nos adereços, a Swatch é um bom exemplo da individualização e diferenciação oferecida pelas marcas. Além de apresentar mais de 50 mil modelos diferentes, criou um Clube de Coleccionadores onde se podem comprar, vender ou trocar modelos cujo valor/preço é condicionado pela lei da oferta e da procura. Um modelo cuja produção já terminou valoriza-se de imediato no Clube de Coleccionadores.

Também na área do vestuário desportivo, empresas como a Nike ou a Reebok apresentam centenas de referências diferentes. E nem vale a pena falar do mundo dos cosméticos, onde assistimos a uma segmentação da oferta em função da idade, da raça ou mesmo do estado civil das mulheres.

Na área dos serviços assistimos a uma segmentação da oferta que se adapte às necessidades dos consumidores. As empresas de telecomunicações ou as transportadoras apresentam múltiplas tarifas consoante as horas do dia ou as épocas do ano em que o serviço é prestado.

A oferta personalizada e diferenciada não se restringe aos consumidores adultos. Também nos brinquedos, as marcas vão permitindo aos jovens consumidores a personalização dos seus ícones. É, por exemplo, o caso da Mattel, que oferece a possibilidade de as crianças «criarem» o seu modelo ideal de *Barbie* de acordo com o seu gosto e as suas preferências.

A segmentação da oferta é de tal forma apertada que, em muitos casos, já nem se pode falar de nichos de mercado porque estamos perante um sistema de oferta «à medida do cliente».

A segmentação da oferta é, no entanto, apenas um dos aspectos da criação de valor para o consumidor utilizado pelas empresas.

Antes de abordar algumas outras formas de como as empresas criam mais valor, vejamos o que isso significa.

O que significa criar valor para o cliente?

A criação de valor para o cliente é um objectivo prosseguido por quase todas as empresas num mercado de concorrência.

A qualidade e o custo são as duas principais fontes de criação de valor, mas não as únicas como veremos adiante.

A criação de valor com base na qualidade denomina-se também, na sociedade da hiperescolha, «diferenciação». É esse valor diferencial que as empresas têm que identificar nos seus serviços e produtos de modo a criarem valor para o consumidor. Dependendo do tipo de produto/serviço e do segmento de mercado, o valor pode traduzir-se quer pela originalidade, quer pelo prazo de entrega, quer pelos serviços de assistência e apoio pós-venda, quer ainda pelas condições de pagamento.

A qualidade é um investimento e um factor decisivo. O segredo para a empresa está em conseguir colocar no mercado produtos baratos, com qualidade muito semelhante aos modelos topo de gama. Depois, combinar esta vertente com a inovação, ou seja, quando o consumidor de menores recursos tem acesso aos produtos com a qualidade dos topos de gama, a mais baixo custo, já a empresa lançou no mercado outro produto novo, mais eficaz.



Resumindo: para criar valor que seja perceptível ao consumidor, a empresa deve estar atenta ao seguinte:

- Fazer as mesmas coisas que a concorrência mas fazê-las melhor.
- Fazer coisas diferentes das da concorrência, criando um valor único.
- Conhecer em pormenor a tipologia dos clientes.
- Identificar as suas necessidades e expectativas.
- Agir rapidamente nas entradas no mercado.
- Ouvir o cliente, estando atento à avaliação que faz dos seus produtos e serviços.
- Esta atenta às mudanças e flutuações do mercado.
- Nunca se dar por satisfeita com os níveis de desempenho.

Algumas destas questões foram já abordadas no último número da *Dirigir*. Importa pois, agora, ver como é que a criação desse valor pode (deve) ser percebida pelo consumidor.

O preço

Seja em Portugal, nos Estados Unidos ou no Japão, os consumidores continuam a valorizar os preços baixos. Por isso correm para os saldos e promoções à procura da «pechincha». Uma empresa não pode, porém, reduzir a sua agressividade, ou marcar a diferença no mercado, fazendo o enfoque nos preços baixos, até porque hoje em dia os consumidores, face à diversidade da oferta, têm enorme dificuldade em comparar preços. Por outro lado, o preço não é interpretado de forma igual por todos os consumidores como uma criação de valor. Isso acontecia na sociedade de consumo de massas, mas não se coloca na sociedade da hiperescolha porque há vários tipos de consumidores e cada um desses grupos está disposto a pagar um preço diferente pelo serviço/produto que a empresa lhe oferece.

As classes média e média alta normalmente engalanam o seu estatuto mais através da individualização dos produtos/serviços do que do preço. Os consumidores com poder de compra mais reduzido são os que mais valorizam o preço. O mercado responde-lhes disponibilizando réplicas, contrafações e *hard discount*.

No entanto, quando um consumidor diz que um determinado produto ou serviço é caro, a primeira coisa que a empresa que o fornece deve interrogar-se é: «Onde falhámos na criação de valor para o consumidor?» Não raras vezes as empresas antecipam a resposta criando preços diferenciados de acordo com a

época do ano (muito utilizada no sector do turismo e das transportadoras aéreas) ou mesmo em períodos ao longo do dia (ex.: empresas de telecomunicações ou de fornecimento de energia). Esta é uma forma de adotar preços segmentados e diferenciados de acordo com públicos-alvo, indo de encontro ao que o consumidor está disposto a pagar. (ver caixa: O exemplo das transportadoras aéreas).

O preço representa, também, uma importante criação de valor para uma grande fatia dos consumidores porque a maioria dos lares, hoje em dia, não tem apenas um televisor, uma aparelhagem de som, um telefone e um computador para toda a família... cada um dos elementos do núcleo familiar quer usufruir individualmente de cada um destes equipamentos, adaptado às suas necessidades e interesses. Cumprida a «necessidade» de adquirir um exemplar de cada produto que satisfaça as exigências do núcleo familiar, o preço começa a influir mais nas escolhas a partir do momento em que se trata de adquirir mais unidades que satisfaçam não apenas a família mas cada um dos elementos do agregado familiar.



A marca

Se no auge da sociedade de consumo os consumidores eram fiéis às marcas, na sociedade da hiperescolha tornaram-se voláteis, infieis e... desconfiados. Se compararmos, por exemplo, as marcas de electrodomésticos que temos hoje em casa (incluindo máquina de barbear, máquina fotográfica e outros pequenos equipamentos) com as marcas dos mesmos aparelhos há 20 anos, ficamos surpreendidos com as diferenças... Da meia dúzia de marcas que tínhamos à escolha passámos a ter disponíveis várias dezenas.



Na sociedade da hiperescolha estamos constantemente a ser confrontados com o aparecimento de marcas de que nunca tínhamos ouvido falar e o desaparecimento de outras que nos eram familiares. Efeitos da globalização que abriu o leque de opções, mas maior dificuldade de escolha por parte dos consumidores, que se vêem em palpos de aranha para fazer a «escolha certa».

O resultado foi o consumidor começar a desvalorizar um pouco a referência à marca. Hoje em dia, normalmente um consumidor médio dará mais valor à marca quando compra um detergente, uma pasta de dentes ou um produto de cosmética do que quando compra um electrodoméstico ou um pacote de férias. Mas se no caso dos produtos os conhecimentos técnicos dos consumidores e as leituras especializadas podem ajudar na escolha, no caso dos serviços já é diferente. Na escolha do destino de férias, por exemplo, o nome da agência de viagens (marca) é, normalmente, preterido em função do relacionamento que o consumidor estabelece com a empresa onde adquire o pacote de férias e da qualidade dos serviços que proporciona (tipo de alojamento, excursões opcionais, acompanhamento por guia local, etc.). Chegado ao seu destino de férias, se pretende alugar um carro dará maior importância às informações recolhidas junto do seu círculo de amigos sobre a forma de atendimento e serviço proporcionado pela empresa (entrega do carro no aeroporto, por exemplo), do que ao facto de se tratar de uma empresa cuja «marca» é conhecida no mercado.

Voltando aos produtos, compreende-se que um mercado onde champôs, livros, material electrónico, brin-

quedos e até mobílias se vendem em toda a parte, a solução tivesse sido criar produtos brancos para desvanecer a marca. No Minipreço ou no LIDL, os consumidores não questionam (ou questionam pouco) quem fabricou. Não é isso que mais lhes interessa mas sim a qualidade, as referências do mercado, o valor acrescentado das promoções e até a possibilidade de participar num concurso que lhes permita gozar uma semana das férias nas Caraíbas. O consumidor é mais fiel ao sonho do que às marcas! Por outro lado, a embalagem, o modelo *Prestige* ou a mensagem publicitária do automóvel passaram a ter, para o consumidor, valor idêntico ao da marca, porque muitos preferem um modelo que confira estatuto ou personifique diferença em detrimento o modelo *standard* de uma marca prestigiada.

A individualização do produto/serviço

O consumidor da sociedade da hiperescolha é individualista. Quer diferente do que os outros têm, quer um produto que se adequie exactamente aos seus interesses. Por isso combina a seu gosto as várias possibilidades que a marca de automóveis lhe proporciona. Há sempre um adereço, um «pequeno» pormenor que o consumidor gosta que seja só seu e identifique como único. As empresas respondem a essa exigência de várias formas. Uma delas é tentar saber se a característica de um determinado produto que um consumidor personalizou, atribuindo a essa escolha valor acrescentado, é partilhado por uma fatia significativa de mercado. Se a resposta for positiva, aquele produto individualizado passará a ser produzido em série.

Interessante de analisar é a forma como os bancos segmentaram a utilização dos cartões de crédito, levando-os a todos os consumidores mas evitando a sua banalização e criando a ideia de utilizador personalizado. Os primeiros cartões de crédito apareceram em Portugal nos anos 50. Davam então pelo nome de *American Express* ou *Diner's Club*. É, porém, na década de 1980 que o cartão de crédito faz a sua entrada fulgurante no mercado português. Inicialmente destinado a um número reduzido de consumidores, servindo para aferir o estatuto social do seu portador, o cartão de crédito foi-se progressivamente «proletarizando» e, hoje em dia, já muitos milhões de consumidores portugueses o utilizam, em detrimento do pagamento *cash*. As entidades emissoras sentiram, no entanto, a necessidade de esbater a banalização e assim surgiram os cartões de crédito dourados, *preferred*, ou de platina, que estratificavam o estatuto sociofinanceiro dos seus possuidores. Posteriormente, para evitar



42

que alguém, quando puxa de um cartão de crédito *standard* para pagar a conta do jantar se sinta embaraçado ao verificar que o conviva tem um cartão *Gold*, a estratificação passou a ser feita de outra forma. Foi alargado o espectro dos consumidores com cartão *Gold* e a estratificação passou a ser feita com uma subtileza invisível: através do montante de crédito atribuído. Depois, acoplaram-se ao cartão serviços de saúde, serviços de apoio domiciliário (electricistas, canalizadores, etc.), seguros de viagem, acumulação de pontos com direito a prémios e uma série de benefícios colaterais que, embora só sejam perceptíveis por cada utilizador, lhe dão senão a garantia, pelo menos a ilusão de ter um cartão personalizado.

São incontáveis os produtos e marcas que recorrem a esta técnica de criação de valor para o consumidor.

Fidelização

Conseguir fidelizar o consumidor, numa época em que ele se tornou infiel e volúvel, não é tarefa fácil. No entanto, já muitos perceberam que o consumidor aprecia fidelizar-se desde que interprete isso como criação de valor

e não dependência. Assim, uma das prioridades das empresas é, hoje em dia, criar valor para o cliente de modo a garantir a sua fidelidade. Como conseguiu-lo?

Tomemos como exemplo a grande distribuição. Pelas razões já aduzidas em relação à (relativa) importância que os consumidores dão ao preço, as grandes empresas de distribuição já não se impõem apenas pelos preços baixos. O importante é criar condições para que eles fiquem «agarrados» e secundarizem a importância de procurar preços mais baixos na concorrência. Os cartões de fidelização são uma das fórmulas utilizadas, mas insuficiente se não for acompanhada de outras medidas.

Ao contrário do que acontece em relação à maioria dos actos de consumo, as compras nas grandes superfícies são, maioritariamente, feitas por obrigação e não por prazer. Por isso a grande distribuição procurou carregar para o interior dos seus estabelecimentos a fórmula do prazer. Em que consiste? Na melhoria da qualidade de serviço (entregas ao domicílio, encomendas pela Internet, alargamento dos horários de funcionamento, assistência ao cliente, etc.), melhor informação sobre os produtos, reorganização das secções, concessão de crédito e criação dos cartões cliente que oferecem vantagens aos consumidores assíduos. Como se isso não bastasse, as grandes superfícies criaram a actividade lúdica dentro dos seus espaços. Por isso as grandes redes de distribuição alimentar acoplaram-se a centros comerciais, disponibilizaram acesso fácil e gratuito a estacionamento, criaram espaços de diversão para as crianças e espaços de animação para adultos, restaurantes e bares.

Toda esta estratégia criou valor para o cliente e serviu de base para a criação de grandes superfícies especializadas (IKEA, Media Markt, FNAC, etc.) que disponibilizam aos consumidores uma gama de produtos muito mais variada do que as que oferecem as grandes superfícies generalistas (hipermercados e centros comerciais).



Outro exemplo de fidelização que cria valor para o cliente é a interactividade. Comprar num hipermercado e obter desconto numa gasolinheira e vice-versa, cria um círculo vicioso que gera fidelização às marcas parceiras e acrescenta valor para os consumidores.

Como pode o comércio especializado de pequena e média dimensão combater este açambarcamento protagonizado pelas grandes superfícies? Jogando o mesmo jogo, à sua dimensão e escala. O fundamental é acoplar prazer ao acto de compra. Por isso se vêem hoje cada vez mais livrarias ou discotecas que criam espaços de leitura, dispõem de serviço de bar e cafetaria, onde os consumidores podem desfrutar de uma bebida enquanto lêem um livro, ouvem um disco ou conversam com um amigo. O importante é que o consumidor, quando se desloca a uma loja, desfrute da sensação de estar em casa ou noutra qualquer lugar aprazível, onde conecte o acto de compra com a sensação de fruição. O consumidor da sociedade da hiperescolha é um consumidor sensível que gosta de associar afectividade ao acto de compra, principalmente quando se trata de produtos que não visam a satisfação de uma necessidade básica.

Rapidez

A troca de serem protagonistas na sociedade da hiperescolha, os consumidores trabalham mais do que nunca... Querem cada vez mais e melhor e querem tudo ao mesmo tempo. Se são impacientes, é importante que os produtos e serviços respondam com celeridade e eficácia às suas exigências.

Rapidez não significa apenas velocidade no momento da entrega. Significa ter tudo sempre à mão a qualquer hora. O consumidor privilegia os estabelecimentos com horários alargados porque encara essa possibilidade como uma criação de valor. Mas significa, igualmente, ter à sua disposição os produtos que pretende em locais muito diversificados. Numa estação de serviço, num

ponto de apoio na auto-estrada, num cinema, em máquinas de rua, se preciso for. Por isso as lojas especializadas são-nas cada vez menos e tendem a transformar-se em estabelecimentos de multi-oferta onde podemos encontrar lado a lado uma vasta gama de produtos.

Rapidez significa também ser o primeiro na corrida desenfreada do consumo. Correr atrás do último modelo da *Play Station*, ou ser o primeiro a possuir o último livro de *Harry Potter*, alia rapidez e novidade. E se a estas duas exigências o consumidor puder aliar a comodidade, ainda melhor. Ou seja: poder adquirir esses produtos sem ter que esperar durante horas em longas filas, encomendando-os através da Internet.

Um dos sucessos do comércio electrónico é precisamente esse: o consumidor encomenda os produtos na comodidade do sofá da sala e, passadas algumas horas, alguém lhe está a bater à porta para fazer a entrega. Não admira, por isso, que seja no comércio electrónico que um crescente número de consumidores satisfaz plenamente esta sede de consumir ao cronómetro. Neste aspecto, a logística é um factor fundamental para a criação de valor. A entrega tem de ser rápida e a empresa tem que dar resposta quase imediata a qualquer problema que eventualmente surja. Hoje, uma empresa de telecomunicações, por exemplo, que demore a pôr o serviço à disposição do cliente ou não dê resposta imediata a qualquer problema surgido, corre sérios riscos.

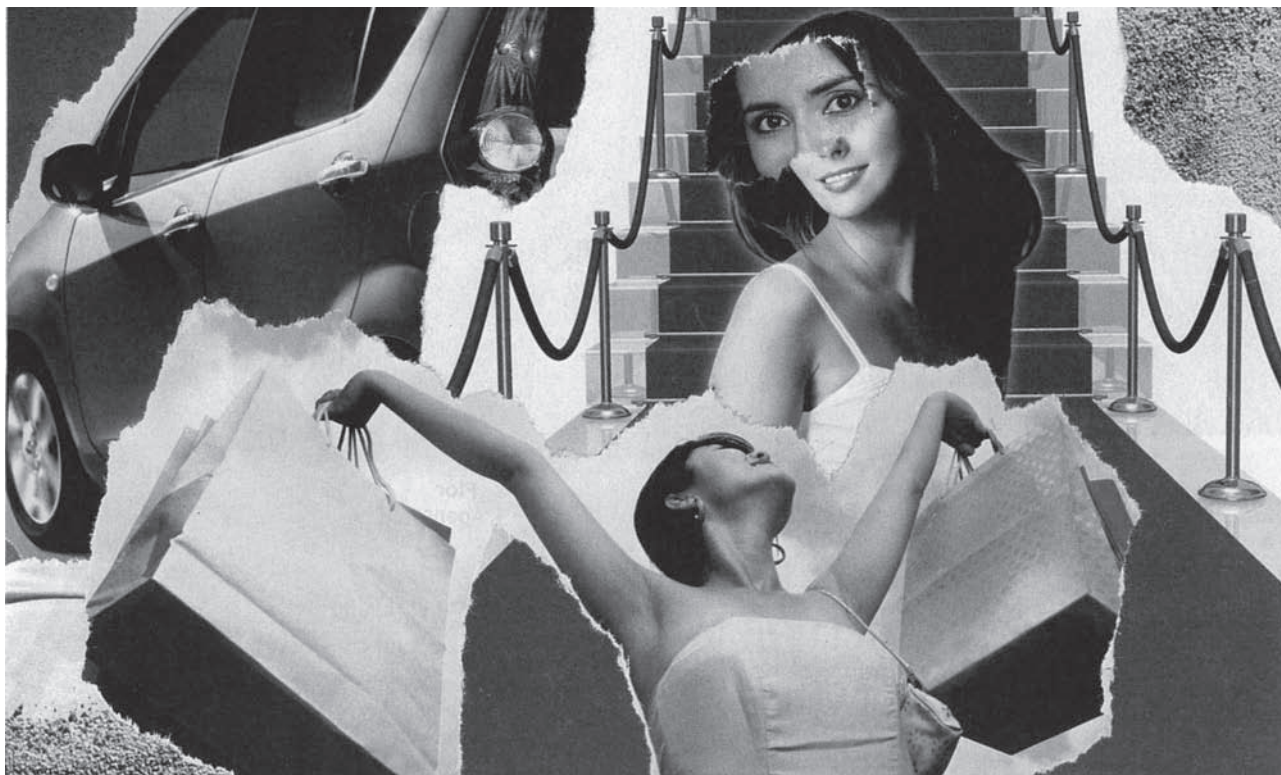
Inovação

Ter vantagem a nível da produção, já aqui salientei, não é uma condição suficiente para criação de valor nos mercados globalizados. Os produtos tornam-se obsoletos a uma velocidade estonteante. Frequentemente, quando um modelo é colocado no mercado já está a ser anunciado outro que o vai substituir. Para o consumidor a novidade, o último modelo, a peça personalizada que mais ninguém ou poucos têm, significa valor acrescentado. O mesmo sucede em relação ao produto *prestige* ou apenas a uma embalagem atraente e inovadora.

No mercado global, o aumento das vendas está intimamente relacionado com a «novidade». Muitas vezes a inovação é meramente fictícia, mas o importante é criar no consumidor a ideia de que está a comprar algo novo (daí a constante rotação de produtos nas prateleiras dos hipermercados de modo a que de cada vez que o consumidor lá se desloque «perceba» – ou tenha a ilusão – de que está a encontrar produtos novos).

O sector do vestuário é um exemplo paradigmático. As colecções bianuais que constituíam a tradição





da moda deram lugar a uma dezena de colecções anuais num mercado dominado pela distribuição. Todos os meses, empresas como a Reebok, a Zara ou a Calvin Klein colocam no mercado novos modelos porque o consumidor actual não quer esperar pela «época». Exige inovação constante.

É esta sede de novidade que explica que no mercado cultural a oferta seja cada vez mais alargada. Já não há um grupo ou um intérprete a permanecer durante meses nos *tops* musicais porque a indústria lança diariamente novos intérpretes na mira de descobrir um ídolo que «enlouqueça» os consumidores mais jovens. Em 100

tentativas pode só acertar uma, mas esse será o número premiado no totoloto do mercado. O mesmo se aplica ao mundo dos livros, onde estão constantemente a surgir novos autores.

Nos sectores onde a inovação não pode ser tão acelerada (como é o caso dos automóveis ou das tecnologias), as empresas suprem essa dificuldade anunciando, por antecipação, o lançamento de um produto. Lembremos apenas o exemplo do *Blue-Ray*, do *i-phone*, ou do *Smart*, anunciados entre um a quatro anos antes de estarem disponíveis para venda ao público. O objectivo foi tornar o produto conhecido junto do público, despertar curiosidade e desejo dos consumidores.

Garantias

O prazo e as condições de garantia dos produtos são, hoje em dia, elementos de diferenciação entre produtos que constituem, não raras vezes, argumentos de promoção e venda utilizados por algumas empresas no intuito de cativar a confiança dos consumidores.

O consumidor beneficia de uma garantia legal de 2 anos, mas algumas empresas alargam o prazo de garantia criando mais confiança junto do consumidor e, por consequência, criando mais valor para o produto.



O EXEMPLO DAS TRANSPORTADORAS AÉREAS

As transportadoras aéreas e as empresas de turismo são bons exemplos de diferenciação praticada pelas empresas de forma a criar valor para o cliente através do preço e qualidade do serviço.

Em vez de determinarem o custo operacional, acrescentarem uma margem de lucro e aplicá-lo de forma igual a todos os clientes, as transportadoras aéreas criam valor para o cliente diferenciando os seus preços em função do que o consumidor está disposto a pagar.

Sendo a época alta um período de voos (quase) garantidamente cheios para determinados destinos, as transportadoras praticam preços mais elevados do que os justificados pela operação. Isso permite-lhes baixar os preços em época baixa, de modo a atingir segmentos de mercado com poder de compra mais reduzido para quem o preço é mais importante do que a época do ano em que viajam. Recentemente, as companhias aéreas *low cost* (algumas delas subsidiárias de grandes transportadoras) vieram protagonizar uma outra forma de criação de valor para segmentos de mercado com poder de compra mais reduzido e sem grandes preocupações quanto ao serviço prestado a bordo, o horário de voo ou mesmo o aeroporto de destino. As transportadoras aéreas disponibilizam ainda os bilhetes *last minute* que dão resposta a um segmento de consumidores mais jovens para quem a aventura de viajar se sobrepõe à escolha do destino.

Curiosamente, como resposta às companhias aéreas *low cost*, começam a surgir no mercado as companhias *high cost* destinadas a um mercado que coloca as suas exigências em parâmetros de qualidade de serviço e conforto durante o voo. Porque há sempre alguém disposto a pagar qualidade e luxo que, em muitos casos, nem a primeira classe dos voos regulares oferece.

Outra forma utilizada pelas transportadoras para acrescentar valor foi a criação de cartões de fidelização que permitem acumular milhas em viagens e na compra de produtos que, a partir de determinado montante, podem ser trocadas por viagens.

BANCOS

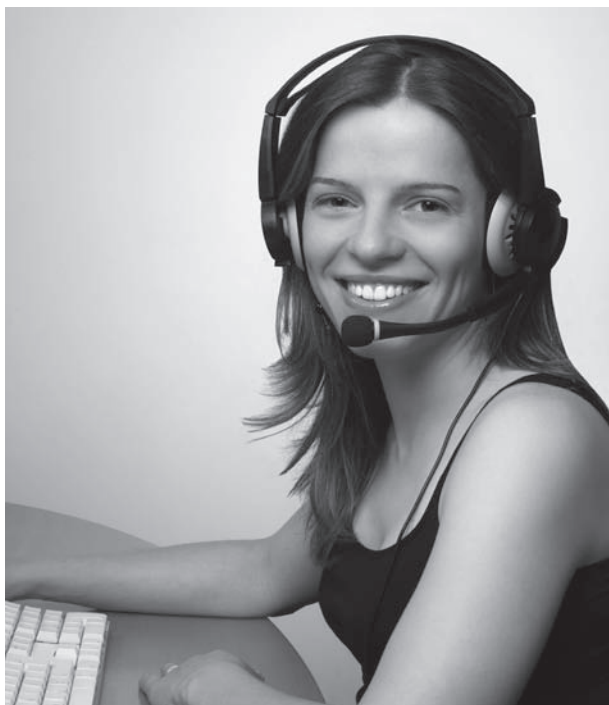
Os bancos já não servem só para guardar o nosso dinheiro, conceder créditos ou pagar juros. O sistema financeiro penetrou em territórios do Estado-providência. Oferece Planos Poupanças Reforma, aco- plados ou não a seguros de vida e de saúde, ga- rantindo pensões suplementares.

Um banco cria valor para o cliente não apenas pelos juros que paga, mas também pelos juros que cobra. Mas não é só o *spread* mais baixo que cria valor. Há um conjunto de serviços e/ou benefícios para o consumidor que cria valor acrescentado. Isenção de taxas, descontos em unidades hoteleiras ou viagens, oferta de vantagens nos pagamentos por débito directo, rapidez nas transacções e, claro, trato personalizado no atendimento com a criação do gestor de conta, são serviços disponibilizados pela maioria esmagadora dos bancos como forma de criar valor para o cliente. Mas no mundo emaranhado das finanças, há sempre uma nova fórmula para atrair o consumidor.



Serviços pós-venda

Quando compra um produto ou contrata um serviço, o consumidor privilegia um factor fundamental: a assistên- cia pós-venda. Ter a garantia de que qualquer problema surgido após a aquisição será solucionado com cordia- lidade, rapidez e eficiência, é visto pelos consumidores como um valor acrescido que em muitas situações se so-



brepõe ao preço. Muitos consumidores preferem pagar um pouco mais e ter a certeza de que depois não terão problemas (ou se os tiverem que serão atendidos com celeridade e eficiência) do que comprar barato e levarem para casa, acoplado, um problema.

As empresas (nomeadamente no sector das telecomunicações onde a concorrência ainda é ténue) nem sempre estão atentas a esta questão, escudando-se atrás de *call centers* e outros serviços de apoio ao cliente que se revelam ineficazes, tortuosos, complicados e lentos. A troca ou substituição de um produto, na hora em que o consumidor apresenta um problema, é uma forma de conferir valor ao produto.

Expição dos pecados

Se o consumo se tornou insustentável e a maioria dos consumidores sabe disso, estão disponíveis para pagar às empresas para que expiem por eles os seus pecados. Por isso aderem aos produtos que sejam acompanhados de campanhas de solidariedade (uma percentagem da venda deste produto é para as vítimas da Sida, do terramoto das Honduras ou para as vítimas da fome no Darfur). Assim aliviam as suas consciências e muitas empresas aproveitaram o filão. Sabemos que em muitos casos o que se promete não se cumpre, mas isso é outra história... o importante é que conseguiram criar valor para o consumidor ajudando-o a penitenciar-se pelos seus pecados.

Segurança e saúde

Vender saúde e segurança significa, hoje em dia, criação de valor para os consumidores. O consumidor de hoje vive cheio de medos. Quer ter o melhor e o mais novo com a maior rapidez, mas quer também segurança e saúde porque teme que com tanta exigência junta lhe caia em cima uma doença, um acidente ou uma catástrofe. Por outras palavras, o consumidor quer do bom e do melhor, servido com rapidez, mas não gosta de correr riscos. Tem medo.

Por isso procura um automóvel que lhe garanta segurança, exige segurança nos aeroportos e nos transportes públicos, blinda o lar com sistemas de vigilância e quer produtos certificados com as normas de segurança que desconhece mas sabe que existem porque um selo de certificação disso lhe dá a necessária garantia. Ao oferecer segurança ao consumidor, um produto cria valor adicional que este está disposto a pagar.

O mesmo se diga em relação à saúde. O consumidor privilegia o culto do corpo, por isso faz *jogging* ou recorre ao *fitness club*, *health club* e aos ginásios. A área alimentar também está no alvo das suas atenções. Vasculariza os produtos bio, produtos de emagrecimento, «sem colesterol» e que garantam que fazem bem à saúde. Os aliciamentos tornaram-se uma sedução porque o consumidor está disposto a pagar um preço pela sua saúde mas não a privar-se do prazer de consumir para a salvaguardar.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIPOVETSKY Gilles, *A Felicidade Paradoxal*.

ROCHFORT Robert, *Le consommateur citoyen*.



A função comercial, também designada por vezes como função «marketing», é sem dúvida fundamental no processo de desenvolvimento das empresas – e de um modo muito especial das novas empresas. A estratégia de comercialização terá de partir das características fundamentais do produto e implica a tomada de opções claras quanto ao(s) preço(s) a praticar assim como quanto à forma de promoção e distribuição do produto. Estes são de facto os elementos básicos em que assenta a comercialização de bens ou serviços – o produto, o preço, a promoção e a distribuição. São os componentes do chamado *marketing mix*, isto é, do conjunto de variáveis que a empresa pode utilizar para influenciar a resposta dos consumidores.

1. O produto

A definição do produto tem influências determinantes sobre as condições de produção, os canais de distribuição, a publicitação, etc. Haverá, pois, que considerar com clareza, além das características funcionais do produto – duração, nível de qualidade, facilidade, segurança e economia de utilização, conservação e reparação, potencialidades de desenvolvimento – aspectos fundamentais como:

Design. Os aspectos ligados ao *design* – forma, dimensões, cores, materiais, acabamentos, grafismo. Além de visarem suscitar os desejos do consumidor, permitem reduzir custos e simplificar o processo de fabrico.

Embalagem. Pela embalagem passa, grande parte das vezes, a atitude de rejeição ou receptividade do consumidor. Por isso mesmo, é um elemento de primordial importância a ter em conta na comercialização dos produtos. São funções da embalagem:

- proteger os produtos;
- atrair a clientela;
- permitir a exposição nos locais de venda;



- facilitar o seu manuseamento e identificação em armazém;
- permitir a diferenciação clara relativamente à concorrência.

Além da dimensão, forma e material de que é feita, há que cuidar dos aspectos da cor bem como do texto e grafismo utilizados.

Marca. A marca consiste no nome, termo, símbolo (ou combinação dos mesmos), utilizado fundamentalmente para:

- diferenciar o produto relativamente à concorrência;
- protegê-lo contra imitações;
- associar a marca à qualidade.

É também uma componente da estratégia comercial. O lançamento de um produto novo pode ser feito com marca própria ou pode ser comercializado com outras marcas. Convém não esquecer que a implantação de uma marca nova no mercado requer um significativo investimento em promoção.

Outros aspectos. Para manter os produtos concorrenciais há que:

- assegurar, entre outras condições, a manutenção de um bom nível de qualidade;
- cumprir os prazos de entrega acordados;
- garantir assistência após-venda.

2. O preço

Na definição do preço há que ter fundamentalmente em conta dois factores: a concorrência e os custos de produção ou aprovisionamento.

Em geral, nos sectores em que actuam as pequenas e médias empresas os preços formam-se no mercado através da interacção entre aqueles que querem comprar e aqueles que pretendem vender. No entanto, na definição da estratégia comercial não se deve esquecer que:



- nem sempre é um preço baixo que vende mais;
- podem-se desenvolver acções que promovam a venda de maiores quantidades a preços mais elevados.

3. A promoção

Uma das tarefas mais importantes, sobretudo para uma nova empresa, é a promoção. Os objectivos principais são:



- vender os produtos;
- criar a «imagem de marca».

A promoção nos grandes meios de comunicação, imprensa, rádio e televisão, envolve custos elevados. Por isso, há que ponderar bem a oportunidade e o tipo de anúncio. Mas além dos grandes meios referidos existem outras formas não menos eficazes de chegar aos clientes e que habitualmente se designam por «promoção directa». Por exemplo: envio de folhetos a potenciais clientes ou sua afixação em locais públicos; utilização de embalagens, sacos, etc. com o nome e/ou marca ou logótipo da empresa; distribuição de materiais publicitários como autocolantes para afixação do selo do automóvel, artigos de uso corrente, inserção nos veículos do nome ou logótipo da empresa.

A presença em feiras e exposições, no país ou no estrangeiro, é outro meio de promover os produtos da empresa. Além da realização de negócios imediatos, o papel da feira é o de estabelecer contactos com futuros clientes e manter a clientela actual.



4. A distribuição

A definição dos circuitos de distribuição depende de vários factores – dimensão da empresa, capacidade financeira, tipo de produto –, mas está dependente, principalmente, do número e localização geográfica dos clientes.

Que tipos de circuito existem? Os tipos de circuito por que se pode optar variam consoante o número de intermediários que operam entre o produtor e o consumidor. Assim, podem considerar-se os seguintes circuitos-tipo, cada um com as suas características favoráveis ou desfavoráveis e por isso mais ou menos apropriados a cada caso concreto.

- Circuito de venda directa (sem intermediários).
- Circuito com um só intermediário.
- Circuito longo (com dois ou mais níveis de intermediários).

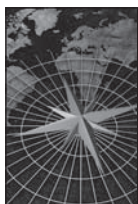
Como atrás se referiu, não há soluções-tipo. Cada empresa deve ser capaz de definir um circuito adequado à sua dimensão, às características dos produtos, aos objectivos, políticas e condicionamentos da empresa, aos hábitos do mercado e aos desejos dos consumidores que

se pretende atingir. Além de tudo isso, é importante não esquecer que a gestão moderna se desenvolve sob a «óptica do marketing», isto é, o mercado é que determina o que vender e como vender. Assim, a empresa tem que observar sistematicamente o mercado, verificar o que os consumidores desejam e analisar o comportamento da concorrência para se aperceber a tempo das melhores soluções.

Referências Bibliográficas

Criação de Empresas – Guia Prático, IAPMEI, IEFP, CGD.

O Marketing da Sua Empresa, Cadernos da Pequena e Média Empresa, CGD e IAPMEI.



BÚSSOLA GEOECONÓMICA:

2008: O ANO DO NASCIMENTO DA «DIÁSPORA PORTUGUESA INTELIGENTE»

Já aqui, na *Dirigir*, tem sido referida a necessidade de em Portugal se criarem dispositivos para que a grande massa de talentos expatriados e luso-descendentes espalhados por esse Mundo poderem servir como antenas de informação estratégica e de mercado de grande valia para as empresas portuguesas que desejem internacionalizar a sua actividade. Após o inovador programa Contacto – de iniciativa pública –, a criação da Câmara de Comércio e Indústria Franco-Portuguesa (CCIFP), em Paris, foi apresentada como a primeira grande iniciativa privada para a construção de uma «diáspora portuguesa inteligente» ao serviço das empresas em Portugal.

A segunda grande iniciativa privada nesse sentido tem demonstrado ser o projecto Star Tracker, gerido pela consultora Jason Associates. Iniciado há pouco mais de seis meses, esta rede social *on-line* conta já com quase 7000 talentos portugueses e luso-descendentes inscritos. Trata-se de um número significativo quando pensamos que cada novo membro – ou fundador ou convidado – não pode convidar mais do que três pessoas para não se correr o risco de desvirtuar os objectivos do projecto.

Esta mega-rede social virtual é acompanhada de anúncios oportunidades de negócio e de emprego, aumentam número e constituição de grupos de discussão, dão origem a uma troca prolixa de informações de interesse empresarial, cuja espontaneidade apenas pode ser motivada pelas afinidades criadas pelos laços de co-etnicidade. Veja-se esta situação exemplar: um jovem quadro de uma construtora X no Funchal lança uma discussão, apelando a informações sobre tendências de procura nos mercados nórdicos. Entre as várias respostas e sugestões, eis que aparece um quadro português de uma empresa Y,

expatriado em Helsínquia, que lhe responde que poderá falar com ele sobre isso e se quiser informações sobre o mercado norueguês pode pô-lo em contacto com um ex-colega de MBA, que trabalha em Oslo. Já não é necessário fazer espionagem industrial para obter informações estratégicas, elas existem em fontes abertas e em redes de afinidades, tanto físicas como virtuais.

Havendo já mais de 150 talentos parisienses inscritos, é de verificar como jovens empreendedores luso-descendentes e membros da CCIFP se encontram já inscritos e ligados entre si nesta plataforma. Os antigos estagiários do programa Contacto também já dispõem de um grupo próprio de discussão. Ao mesmo tempo, em todos os quatro cantos do Mundo esta plataforma é uma base para encontros cada vez mais regulares ao vivo entre os jovens executivos expatriados vivendo nas mesmas cidades. Paralelamente, eis que a COTEC, com o alto patrocínio da Presidência da República, anuncia o Prémio Empreendedorismo Inovador na Diáspora Portuguesa, iniciativa expressamente apoiada tanto pela Jason Associates como pela CCIFP, entre outras entidades.



É motivo para dizer: as pontas começam a ligar-se e a oportunidade que representa a diáspora para a internacionalização das empresas portuguesas, quer pela via das exportações quer pela via do investimento no estrangeiro, está cada vez mais à vista.

Para saber mais:

- www.thestartracker.com (a rede social virtual do projecto Star Tracker)
- www.startracking.org (o blogue do projecto Startracker)
- www.ccifp.fr (o site Web da Câmara de Comércio e de Indústria Franco-Portuguesa em Paris)
- www.jasonassociates.com (o site Web da consultora Jason Associates)
- www.cotec.pt/diaspora (site do Prémio Empreendedorismo da Diáspora Portuguesa, da COTEC)

por: **Pedro Mendes Santos** – Investigador e Consultor em Inteligência Competitiva



KNOWLEDGE TRACKER:

A ERA DA OPEN INNOVATION

Num mundo de conhecimento disperso e distribuído, as empresas não podem assentar somente na sua capacidade interna de I&D e inovação porque tal prática limita e delonga o desenvolvimento de novos conhecimentos. Pelo contrário, é cada vez mais crítico as empresas enveredarem pela Open Innovation, um sistema de inovação aberto no qual utilizam o conhecimento externo nos seus ciclos de inovação (processos, organizacional, produto, serviços). Só por esta via é que as empresas podem assegurar de forma sustentável um posicionamento competitivo face à concorrência e responder cabalmente às necessidades dos clientes.

Regra geral, num sistema de inovação aberto existem três opções viáveis para desempenhar uma determinada actividade de desenvolvimento de conhecimento: ou se



faz *in-house* (colaboradores), ou se recorre ao *outsourcing*, a uma entidade especializada, ou ao *crowdsourcing*.

O *crowdsourcing* é uma tendência emergente nas metodologias de colaboração em massa em que são utilizadas as tecnologias da Web 2.0 para alcançar os objectivos de negócio. Nesta modalidade, o público é convidado a desenvolver uma nova tecnologia, a levar a cabo uma tarefa de *design*, refinar um algoritmo ou ajudar a capturar, sistematizar e analisar um determinado conjunto de dados.

Entre as empresas que adoptam este modelo contam-se a Procter&Gamble e a IBM. A Procter&Gamble, no sítio Web P&G Connect+Develop (<https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/noauth/PortalHome.do>), optou por divulgar as suas necessidades tecnológicas e de inovação. Qualquer pessoa pode efectuar o registo e contribuir com uma ideia de projecto. Se esta for aceite, será envolvida no desenvolvimento do mesmo. Por sua vez, a IBM lançou o Innovation Jam, um ciclo de inovação totalmente baseado na Web. No sítio Web www.collaborationjam.com a IBM fornece bases de conhecimento muito completas sobre as áreas tecnológicas onde desejam inovar. O utilizador regista-se e assim já pode participar num *brainstorming* virtual.

Para saber mais sobre Open Innovation:

- Um portal de Open Innovation – <http://www.idea-wicket.com/>
- Uma definição de Open Innovation – http://en.wikipedia.org/wiki/Open_innovation
- Uma definição de Crowdsourcing – <http://en.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>

por: **Ruben Eiras** – Investigador em capital intelectual e inovação. Autor do blog <http://capitalintelectual.tv>

«Uma organização que visa o lucro é, não apenas falsa,
mas também irrelevante.

O lucro não é a causa da empresa, mas a sua validação.

Se quisermos saber o que é uma empresa
devemos partir de sua finalidade,
que será encontrada fora da própria empresa.
Essa finalidade é: CRIAR UM CLIENTE.»

Peter Drucker

«O cliente compra pelas razões dele,
não pelas nossas.»

Alexandre Bergamo

«Vender é a arte de criar e transferir emoções,
sempre causando muita satisfação a quem lhe confiou
a possibilidade de prestar um serviço.»

César Romão

«Não é a empresa que define o mercado. É o cliente.»

Peter Drucker

«Pergunte sempre a cada ideia: a quem serves?»

Bertolt Brecht



VIVER ALÉM DAS POSSES: o crédito em Portugal

por: **ALICE CARDOSO** — Cidadã Portuguesa

Desde a década de noventa que o endividamento das famílias portuguesas tem vindo a crescer de forma acentuada, sem vislumbres de que esta tendência seja invertida nos próximos anos. De facto, os rendimentos não cobrem as despesas mensais, mau grado os esforços dos particulares. Daí que o rácio de endividamento registe um crescimento cada vez mais forte, reflectindo o esforço de ajustamento dos indivíduos e das famílias à imprevisibilidade do contexto socioeconómico

Viver acima dos rendimentos

O quotidiano mundial está modelado por padrões culturais em incessante reconfiguração. Tanto assim é que, à semelhança dos Europeus, os Portugueses demonstram ter uma outra mentalidade e um outro comportamento financeiro: independentemente do seu estrato socioeconómico, aparentam mais do que têm, gastam além do que podem, vivem aditados a consumismos compulsivos e alheados do tradicional costume da pequena poupança. Incorrem pois, frequentemente, em situações de sobreendividamento por incapacidade de conciliação entre compromissos financeiros duradouros e rendimentos

empréstimo: conta-ordenado, créditos directos por telefone, cartões de crédito, prestações... O recurso a este tipo de crédito tem constituído, nos últimos anos, um filão para as instituições financeiras e para os estabelecimentos comerciais, tanto mais que o mercado do crédito pessoal sabe explorar muito bem tudo quanto relacionado com a capacidade/incapacidade financeira dos particulares, bem como quaisquer alterações que concorram para a desestabilização do orçamento familiar (divórcio, desemprego, emprego precário, doença/morte de um familiar...).

Assim sendo, constantemente são publicitadas ofertas de crédito pessoal cujo fácil acesso constitui tentação



mensais insuficientes. Por outras palavras: as dificuldades financeiras dos Portugueses são crónicas porque querem manter a todo o custo o padrão de consumo ao mesmo tempo que, com salários que não acompanham a inflação, enfrentam a manifesta carestia de vida resultante da adesão de Portugal ao Euro.

Deste modo, quando a conjuntura económica é desfavorável, o cidadão comum recorre usualmente ao crédito pessoal, consubstanciado em múltiplas formas de

e fuga para os potenciais consumidores, sobretudo em situações de vulnerabilidade financeira. Porém, quando posto em curso, o crédito pessoal aumenta ainda mais o sobreendividamento e agudiza o desequilíbrio orçamental do indivíduo ou do seu agregado familiar: com taxas de juro elevadas, este tipo de empréstimos, longe de proporcionar folga no orçamento, mais não é do que um paliativo provisório e um encargo demasiado oneroso porquanto acaba por absorver grande parte dos rendi-

mentos mensais dos particulares. Assim sendo, quando os cidadãos devedores não encontram mecanismos para cumprir os compromissos financeiros assumidos, as instituições credoras reagem com penalizações, nomeadamente nos juros, juros que acrescem às dívidas já existentes, com sequente divulgação dos nomes dos devedores pelo sistema bancário português e recusa, no futuro, de qualquer crédito a esses clientes incumpridores.

Além das repercussões já referidas, também há que referir que as vicissitudes do sobreendividamento não raro implicam o empenhamento de jóias e a venda de bens pessoais e repetidos pedidos de pequenos empréstimos a amigos e familiares «para a pessoa se organizar»... Rapidamente se esgotam estes proventos e as dívidas permanecem sem solvência, entretanto acrescidas com dívidas de serviços e dívidas fiscais. E é assim que as tensões acumuladas no multiendividamento acabam por eclodir em cenários de dissolução das famílias, violência doméstica, instabilidade física e mental dos filhos, manifestações de desequilíbrio psicológico dos adultos, consumo de ansiolíticos e antidepressivos, recurso ao jogo na ilusão de solução, alcoolismo e outros comportamentos geradores de pobreza e de exclusão social.

A desorientação das pessoas é tão grande que o crédito malparado concedido a particulares ascende já a milhões de euros – os Portugueses, mesmo sem dinheiro, não abdicam do vício de comprar!!... Compras a prestações. Compras por débitos bancários directos. Compras com cheques sem provisão... A utilização de cheques sem cobertura representa um problema para quem não recebeu o dinheiro que lhe era devido, representa um problema para o banco emissor, obrigado por lei a cobrir os cheques até 150 euros, representa um problema para os tribunais, atulhados em processos de cheques «carecas», representa um problema para a Polícia, no encalço de devedores em domicílio incerto...

Há contudo que ressaltar que, felizmente para a moral pública, ainda há em Portugal muito boa gente para quem a palavra de ordem é «não gastar mais do que se pode»: um exemplo é o comum cenário de endivi-

damento de milhares de portugueses a uma instituição bancária por terem contraído um empréstimo para habitação. Para dar cumprimento ao pagamento mensal assumido, este perfil de devedores pensa antes de gastar... Contudo, a contracção das despesas de consumo privado, incluindo o consumo de bens essenciais como os alimentares, tem repercussões na qualidade de vida e na saúde dos elementos do agregado familiar, acaba por se reflectir no PIB e incorre no abrandamento do crescimento económico... Há que notar ainda que também este grupo de devedores está sujeito a imprevistos que afectam a sua capacidade de reembolso... Ao fim de três prestações em atraso e esgotadas as possibilidades de renegociação, as instituições bancárias dão início a acções judiciais na sequência das quais são leiloados os imóveis em situação de insolvência, fazendo com que muitos filhos, emancipados e com família, regressem a casa de seus pais por dissolução das suas estruturas económicas de suporte... Com um reparo: o infortúnio de uns representa a riqueza de outros – os leilões de casas por pagar são já uma moda e um bom negócio para os particulares abastados e para as imobiliárias, sempre atentos às licitações de casas a preços atractivos.

De facto, um dos factores de sobreendividamento/endividamento está relacionado com o ciclo de vida das famílias. Constituir família comporta um longo período de encargos para pagamento de bens e serviços e um elevado grau de esforço para ambos os elementos de um casal: compra de casa mediante empréstimo, alimentação e vestuário para o agregado familiar, educação e sustento dos filhos, suportes orçamentais para as despesas fixas (água, luz, gás, transportes, telefones...), algum dinheiro para imprevistos e para tempos de lazer... Se houver



um planeamento cuidadoso, o recurso ao crédito será suportado pelo aumento dos rendimentos do casal no futuro e à partida não serão famílias em risco de insolvência; o pior é quando o consumismo desregrado condiciona o quotidiano dos indivíduos ou quando ocorrem imprevistos de desemprego, doença crónica, acidente incapacitante... Ou seja, nos casos de endividamento excessivo há que fazer uma distinção: dívidas por quebra do rendimento expectável do consumidor e dívidas por negligência do consumidor.

As «maravilhas» do crédito

Não é o endividamento dos Portugueses que é preocupante, mas antes o modo como estes se endividam. De facto, a mudança de hábitos de consumo reflecte novos comportamentos culturais e sociais: todas as pessoas querem, independentemente dos seus rendimentos e encargos, ter acesso a todo o tipo de produtos, bens e serviços, sempre encarados como necessários mesmo quando dispensáveis. Daí que o recurso ao crédito e às prestações



seja hoje um fenómeno social que afecta indistintamente pessoas de fracos e elevados recursos. À partida, as prestações proporcionam vantagens a ambas as partes, pois que enriquecem quem as facilita permitindo simultaneamente aos consumidores a satisfação imediata de necessidades presentes. O problema é que o mercado de crédito a particulares explora claramente a insuficiência de rendimentos dos Portugueses ou a gestão negligente desses rendimentos. Para tanto, acciona uma publicidade invasiva, aliciante, desresponsabilizante, que convida à utilização desgovernada do crédito para compra de tudo e mais que seja. Poder-se-ia a propósito observar que, quando vendem as prestações ou facilitam o crédito, as lojas e as instituições financeiras, longe de servirem bem os seus clientes, estão a prestar-lhes um mau serviço...

O dinamismo do mercado de crédito resulta pois da procura descomedida, sobretudo por parte de quem encara o endividamento como um recurso de fim de mês ou até um modo de vida. Para o mercado de crédito há sempre renovados ensejos de tornar próspero o negócio, mormente a partir de situações de ruptura, e que normalmente se detectam pela insolvência de prestações cujo pagamento só em última instância é posto em causa (por ex., a casa e o automóvel). É assim que são contraídos sucessivos empréstimos, a breve trecho simultâneos, cujas prestações exaurem até ao limite os rendimentos mensais disponíveis. Não havendo dinheiro até para a compra de bens essenciais como os alimentares e de higiene e limpeza, em Portugal são já comuns as situações de subnutrição, de tuberculose e outras doenças infec-



to-contagiosas, de falta de higiene corporal e habitacional, de latrocínio nas ruas, de pequenos roubos nos espaços comerciais, de pobreza envergonhada que recorre ao Banco Alimentar ou que compra «por conta do dinheiro do mês que vem»...

Mudar mentalidades e comportamentos

O recurso ao crédito, se gerido com bom senso, pode ser encarado como um instrumento de gestão do orçamento familiar. Não pode contudo continuar a ser ponto de partida para situações de insolvência. Há pois que educar os consumidores para uma utilização responsável do crédito para se evitar os efeitos nefastos que o endividamento excessivo pode provocar na vida das pessoas. Assim sendo, a prevenção, informação e orientação dos consumidores são cruciais.

É tempo de sustentar a ilusão das «maravilhas» do crédito. Em Portugal existem estruturas de apoio ao consumidor como a DECO (Associação para a Defesa do Consumidor*) e o GOEC (Gabinete de Orientação ao Endividamento dos Consumidores**) que prestam aconselhamento técnico-financeiro e ajudam as pessoas a não tomarem decisões precipitadas e insuficientemente esclarecidas, com penosos efeitos nos seus interesses económicos. De facto, o cidadão comum não lê as notas de rodapé nos contratos de crédito, não quer saber das entrelinhas nas prestações, não discute as condições de empréstimo com as instituições financeiras e comerciais, não diagnostica os casos de publicidade enganosa, não faz ideia do que se adapta melhor ao seu caso... Cada prestação/empréstimo implica recolher informações, comparar entre as múltiplas ofertas existentes e conhecer as implicações legais ao assumir novos compromissos...

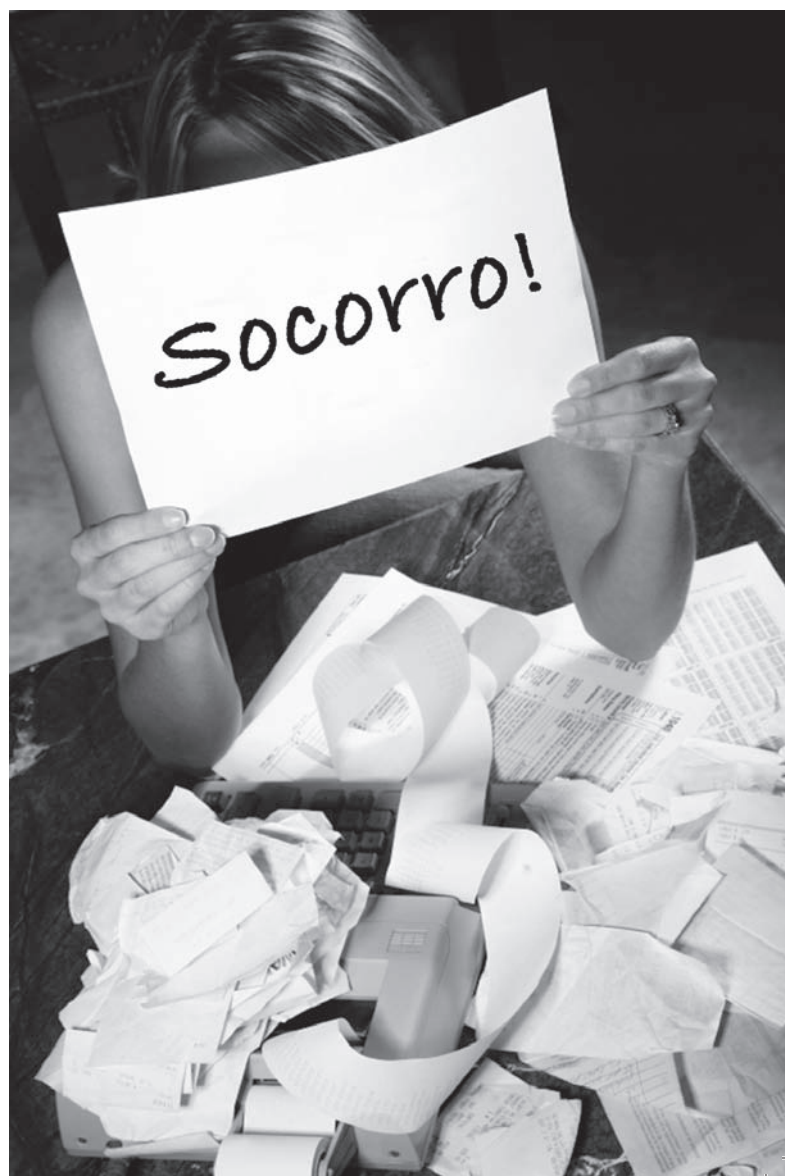
Uma nova prática impõe-se por parte dos consumidores: maior responsabilidade quanto ao modo de gerir o seu orçamento e planear o seu futuro, pois que o sobreendividamento pode ser prevenido se cada crédito for assumido com criteriosa ponderação entre despesas fixas e receitas, travando as compras compulsivas e evitando accionar créditos para «tapar» dívidas de outros empréstimos...

Uma nova prática se impõe também, por parte de quem comercializa produtos, bens e serviços em prestações, e por parte das instituições de crédito e das sociedades financeiras, relativamente aos contratos de crédito: a prática de uma maior responsabilidade social e transparência... Prestar um serviço de qualidade ao cliente não implica franquear-lhe sucessivos mecanismos para se sobreendividar...

Igualmente seriam bem-vindas mais iniciativas de debate e divulgação acerca de toda esta problemática por parte dos órgãos de comunicação social junto dos seus consumidores: a educação da sociedade enquadra-se na prática de cidadania...

Da mesma forma há que mudar mentalidades, introduzindo nos currículos escolares as regras básicas de gestão de finanças privadas... É tempo de aprender a sustentar a espiral do endividamento e, para isso, nada melhor do que regressar ao velho modelo do cálculo simples para saber, em cada mês, quais as receitas, quais as despesas e quais as poupanças – uma ginástica todavia complexa para a maioria da população, que paga em euros mas que continua a receber em «escudos»...

Uma mensagem final: mudar mentalidades e comportamentos faz parte dos deveres de cidadania. Se é verdade que ninguém obriga ninguém a efectuar empréstimos, também é verdade que ninguém interfere na casa





58

de cada um. Aí, à semelhança do que se faz nas organizações, a melhor forma de fazer face ao aumento dos passivos é fazer crescer os activos. E isto traduz-se em poupar – uma «almofada» confortável para utilizar aquando dos imprevistos, sem precisar de recorrer à ajuda dos familiares ou amigos.

Informação útil:

(*) DECO – Associação para a Defesa do Consumidor,
Rua de Artilharia 1, n.º 79, 4.º
1269-004 Lisboa
www.deco.proteste.pt

Serviço de informação: 808 200 145 (linha azul) e 21 841 08 58

Informações sobre Créditos: 808 789 149 (linha azul) e 210 321 927

Horário de atendimento: das 9h às 13h e das 14h às 18h (à sexta-feira, encerra às 17h)

(**) GOEC – Gabinete de Orientação ao Endividamento dos Consumidores, Rua Miguel Lupi, nº 20, Gabinete 2002, 1249-078 Lisboa
Tel. 21 3925942, fax 21 3967971
E-mail: gac@iseg.utl.pt

(O GOEC funciona nas instalações do ISEG e está aberto ao público todos os dias úteis, das 17h às 20h)



OBSERVATÓRIO ECO-INOVAÇÃO

por: **Ruben Eiras** — Investigador Universitário em Capital Intelectual e autor do blog <http://capitalintelectual.tv>

TENDÊNCIA EM FOCO: BIOENERGIA

A Bioenergia é energia renovável produzida a partir de fontes biológicas, como o biocombustível fabricado a partir de cana-de-açúcar e do girassol. A Bioenergia é um dos novos paradigmas que irá marcar profundamente a actividade económica do século XXI. Com efeito, é uma das actuais maiores fontes de inovação tecnológica baseada na natureza. O leitor está céptico? Então analise as tecnologias verdes que o Monitor Eco-Inovação detectou:

TENDÊNCIA 1: Utilização de microrganismos para produzir combustível

BACTÉRIA MORTAL PODE SER A CHAVE PARA A FONTE DE ENERGIA FUTURA

Uma equipa de cientistas no Texas manipulou geneticamente a bactéria *Escherichia coli* para a produção de hidrogénio a partir de açúcar comum. Esta bactéria está associada a envenenamento por via alimentar mas também se encontra no corpo humano. Esta bactéria produz hidrogénio naturalmente para aumentar o pH do seu ambiente de modo a assegurar a sua sobrevivência.

→ **Ver no link:** http://www.checkbiotech.org/green_News_Biofuels.aspx?infol=17343

TENDÊNCIA 2: Utilização de processos químicos naturais para produção energética

O SAL PODE MUDAR A OFERTA MUNDIAL DE ENERGIA

As experiências para capturar a energia que é emitida quando a água doce e salgada (processo de osmose) são promissoras – num caso estão a tentar mimetizar o processo de osmose utilizado pelas árvores para sugar água através das suas raízes.

→ **Ver no link:** <http://www.defence.pk/forums/econo-my-development/10567-salt-could-shake-up-world-energy-supply.html>

TENDÊNCIA 3: Utilização de algas para a produção de biocombustível

A empresa neozelandesa Aquaflow Bionomic pode ser uma das primeiras a produzir biocombustível de forma economicamente viável a partir de algas selvagens.

→ **Ver no link:** <http://www.oilgae.com/blog/-2008/05/aquaflow-bionomic-looking-at.html>

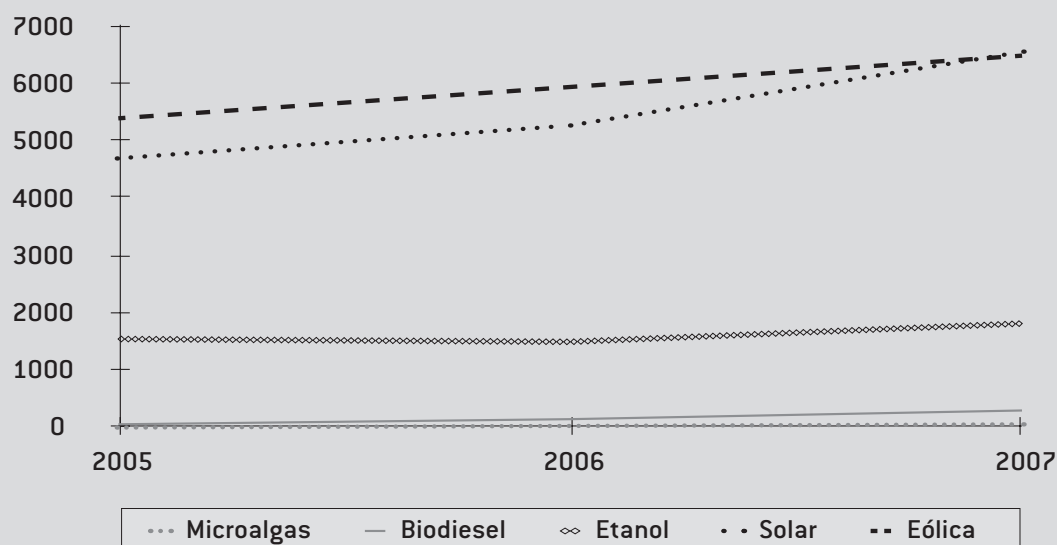
TENDÊNCIA 4: Mimetizar processos da natureza para a produção de energia

FOTOSSÍNTESE ARTIFICIAL CADA VEZ MAIS PERTO

Cientistas conseguiram sintetizar um *cluster* de óxido de metal inorgânico de forma estável, o qual permite a oxidação rápida e efectiva de água para oxigénio.

→ **Ver no link:** <http://www.sciencedaily.com/releases/-2008/03/080325104519.htm>

**Tendências da Actividade Inovadora Energias Limpas no Mundo
2005-2007**



SOLAR E EÓLICA LIDERAM ACTIVIDADE INOVADORA

As tecnologias energéticas eólica e solar lideram o registo de propriedade intelectual na base de dados mundial esp@cenet, no período de 2005-2007, estando perto do valor de 6500 patentes atribuídas a cada uma. As patentes relacionadas com o etanol mantêm uma subida regular rumo às 2000. As do biodiesel também têm crescido, mas situando-se num valor mais baixo (290 em 2007). Quanto às micro-algas, revelam a emergência da sua tecnologia, com um crescimento regular na ordem das 30 patentes por ano.

BANCO DE IDEIAS VERDES

IDEIA 1: Estradas produtoras de electricidade

Um inventor americano criou um sistema de placas que podem ser colocadas nas estradas e gerar energia através do movimento de deslocação dos automóveis. A Dragon Power Station é capaz de produzir 5000 a 7000 kilowatts de electricidade por dia, a quantidade suficiente para alimentar 1750 habitações.

Ver no link: <http://www.ecofriend.org/entry/terry-kenny-and-his-dragon-power-station-to-clean-up-and-light-up-american-roads/>





IDEIA 2: O Departamento de Energia dos EUA criou Centros de I&D de Fronteira em energia, com um apoio de 100 milhões de dólares

As áreas de I&D de fronteira a serem desenvolvidas são as seguintes: conversão directa de energia solar para electricidade e combustíveis químicos; compreensão das formas de conversão da biomassa para combustíveis portáteis; uma nova geração de materiais tolerantes a radiações e processos de separação química para aplicação na fissão; sistemas de armazenamento de energia; utilização e transmissão de energia; sequestro de carbono baseado em ciências geológicas.

Ver no link: <http://www.greencarcongress.com/2008/04/doe-initiates-n.html>

IDEIA 3: Militares transformam lixo em energia

Militares no Iraque estão a transformar detritos em electricidade.

Ver no link: <http://feeds.feedburner.com/ffr/American-Fuels/ff3/263903360/military-turning-trash-into-energy.html>

IDEIA 4: Balões Solares

Cientistas israelitas testam painéis solares colocados em balões cheios de hélio – a energia gerada por esta solução é suficiente para operar uma máquina de lavar. Só custam 4000 dólares, em contraste com os 10 000 dólares dos painéis convencionais.

Link: <http://www.merit.unu.edu/i&tweekly/html.php?-nid=3285>

IDEIA 5: Turbina submarina para produzir energia a partir das correntes marítimas

Já foi instalada a maior turbina submarina do Mundo na Inglaterra, a da Seagen – tem 1,2 MW de potência e o objectivo é aproveitar a energia das correntes costeiras. Irá alimentar cerca de 1000 habitações.

Link: <http://tech.netscape.com/story/2008/04/06/the-first-commercial-scale-deep-water-electricity-generator>

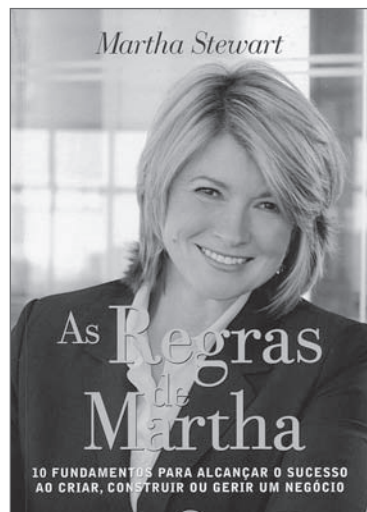
Livros a ler

AS REGRAS DE MARTHA

Transformar uma paixão pessoal num negócio de sucesso é o fundamento do espírito empresarial.

Recordando as suas próprias experiências, Martha fornece-nos 10 regras essenciais para o sucesso. Desde descobrir aquilo que gosta mesmo de fazer a definir a grande ideia que o vai inspirar, assim como aos seus clientes, considerando a diferença entre um risco que vale a pena e uma oportunidade pateta, *As Regras de Martha* servem para ajudar o leitor a reconhecer os seus instintos empresariais e a canalizar os seus interesses e perícias para a concretização de um negócio.

Estas regras irão também beneficiar os funcionários e directores de uma empresa que queiram aplicar a abordagem cheia de energia de Martha num esforço conjunto para ampliarem a inovação e manterem um nível competitivo, aos empresários e executivos e a qualquer pessoa que tenha uma ideia de negócio excelente mesmo à espera de ser desenvolvida.



Título:
As Regras de Martha
Autora:
Martha Stewart
Editora:
Plátano Editora, 2007
N.º de Páginas: 200

À venda nas livrarias

151 IDEIAS PRÁTICAS PARA AUMENTAR AS SUAS VENDAS

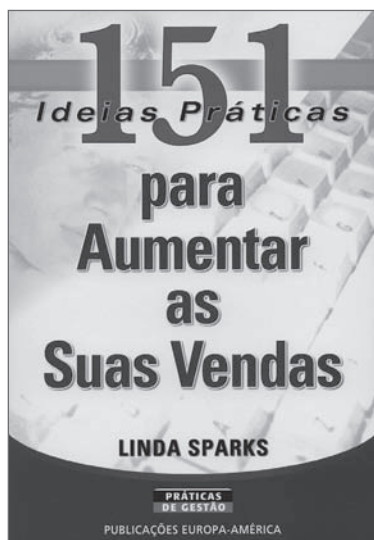
As vendas são fundamentais para a sobrevivência de qualquer empresa. Sem novos negócios, perderia o rumo e abriria falência, por isso as vendas têm de ser bem sucedidas, não só ocasionalmente mas sempre, todos os meses, todas as semanas, todos os dias!

Para o conseguirmos, é fundamental que sejamos capazes de encontrar novas formas de identificar e contactar os nossos clientes potenciais, de compreender e satisfazer as suas necessidades para que consigamos vender mais e melhor.

Esta obra mostrar-lhe-á estratégias de venda comprovadas por um vasto leque de modelos empresariais e ensiná-lo-á a transformá-las para que se apliquem aos seus próprios programas. Da criação de uma imagem de marca bem sucedida à possibilidade de publicitar os seus produtos sem gastar um centimo, das empresas tradicional às empresas *on-line*.

Quer seja dono da empresa, o chefe de vendas ou apenas um colaborador, quer trabalhe para uma multinacional ou por conta própria, munido das ideias contidas neste livro obterá exactamente aquilo que pretende e de que necessita: mais vendas!

Título:
151 Ideias Práticas para Aumentar as Suas Vendas
Autora:
Linda Sparks
Editora:
Publicações Europa-América, 2008
Colecção:
Práticas de Gestão
N.º de Páginas:
200



À venda nas livrarias

Título:
*Avaliação do Risco em
Segurança, Higiene e
Saúde no Trabalho*
Autora:
Christine Martin
Editores:
Monitor – Projectos e
Edições, Lda., 2007
Colecção:
Formador Prático
N.º de páginas:
326



À venda nas livrarias

AVALIAÇÃO DO RISCO EM SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO

Este manual pretende deixar claro que para se alterarem comportamentos e se erradicarem as más práticas, que são a causa principal de tantos acidentes de trabalho, é necessário que os gestores sejam desafiados nas suas suposições, tenham poder de decisão e estejam envolvidos na busca de soluções próprias para a prevenção de riscos no local de trabalho.

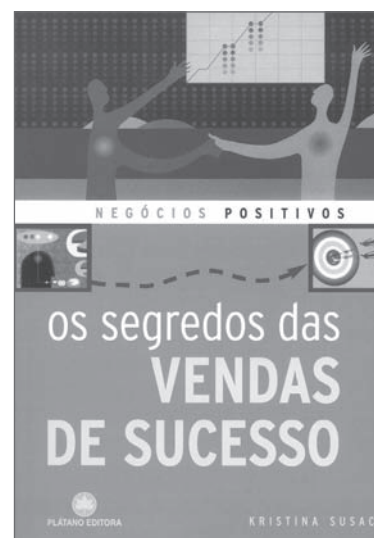
São apresentados mais de 100 questionários e listas de verificação (*checklists*) abrangendo a vasta área da Segurança, Higiene e Saúde no trabalho (SHST). Cada questionário contém várias perguntas para reflectir e responder. À medida que vai respondendo, o gestor vai estruturando uma visão global sobre essa temática, nomeadamente sobre que problemas focalizar a sua atenção para garantir a segurança no local de trabalho. Tal como um *coach* (treinador), algumas das perguntas formuladas servem para ajudá-lo a definir a área e os riscos a ela associados; outras questões orientam-no no sentido de procurar informação de que ainda não dispõe; outras interrogações têm como objectivo desafiá-lo naquilo que actualmente faz (ou deixa de fazer) encorajando-o a enfrentar os problemas da SHST. Em paralelo com os questionários encontram-se mini-casos de estudo e dilemas chamando a atenção para o facto da SHST ser sobre pessoas e que os riscos e perigos devem ser colocados numa perspectiva real.

OS SEGREDOS DAS VENDAS DE SUCESSO

Este livro fornece instruções práticas e conselhos inspiradores sobre os aspectos-chave das vendas, incluindo capacidades de comunicação interpessoal, motivação e definição de objectivos, negociação e fecho de vendas. Concentra-se em técnicas que o ajudam a estabelecer relações de confiança de longa duração com os seus clientes.

Contém mais de 20 «Soluções de Trabalho» passo a passo, exercícios especialmente concebidos para ajustar as suas capacidades de apresentação e de venda e para criar confiança e motivação duradouras.

Os Segredos das Vendas de Sucesso é um guia pleno de conselhos práticos, estudos de casos e técnicas, ideias e métodos, destinado a gestores de vendas e de marketing de qualquer nível e de qualquer ramo.



Título:
*Os Segredos das
Vendas de Sucesso*
Autora:
Kristina Susac
Editores:
Plátano Editora, SA, 2005
Colecção:
Negócios Positivos
N.º de páginas:
160

À venda nas livrarias



EUROFLASH

CRÉDITO AO CONSUMO

A União Europeia (UE) decidiu intervir no mercado de crédito ao consumo, um negócio que envolve cerca de 800 mil milhões de euros na Europa. Com a adopção de novas regras, recentemente aprovadas no Parlamento Europeu em Estrasburgo, os cidadãos de qualquer país comunitário poderão recorrer, de forma mais facilitada e transparente, às ofertas de crédito disponíveis noutro Estado-membro da UE.

A directiva aplica-se a contratos de crédito entre os 200 e os 75 mil euros e prevê que os consumidores recebam informação adequada sobre as condições e custo total do crédito, incluindo a taxa anual de encargos efectiva global.

LIBERALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS POSTAIS

O Parlamento Europeu acolheu favoravelmente uma proposta apresentada pela Comissão Europeia que visa liberalizar os serviços postais a partir de 2011. A directiva, que já tinha sido ratificada pelo Conselho em Outubro passado, durante a presidência portuguesa da União Europeia, salvaguarda o serviço até aos 50 gramas, cabendo aos 27 Estados-membros, ao abrigo do princípio da subsidiariedade, decidir como financiá-lo.

Até 31 de Dezembro de 2010, a maioria dos Estados-membros terá de ter os seus serviços postais liberalizados. No entanto, foi aprovada uma derrogação até dois anos para 11 países: Letónia, Lituânia, República Checa, Polónia, Roménia, Hungria, Chipre, Malta, Eslováquia, Luxemburgo e Grécia.

INFRACÇÕES AO CÓDIGO DA ESTRADA VÃO SER MAIS PENALIZADAS

A União Europeia pretende desenvolver um sistema que permitirá identificar e punir infracções ao código da estrada independentemente da nacionalidade do condutor ou do Estado-membro onde aquelas tenham sido cometidas. Com esse objectivo será criada uma rede de intercâmbio electrónico de dados que irá permitir enviar notificações de contravenção para o estrangeiro.

A directiva abrange quatro tipos de infracções que, segundo a Comissão Europeia, originam cerca de 75%

das mortes na estrada: condução com excesso de velocidade, condução sob o efeito do álcool, não utilização de cintos de segurança, desrespeito pelos semáforos.

FUNDO EUROPEU DE AJUSTAMENTO À GLOBALIZAÇÃO APOIA PORTUGAL

O Parlamento Europeu aprovou, por larga maioria, a atribuição a Portugal de cerca de 2,4 milhões de euros do Fundo Europeu de Ajustamento à Globalização para fazer face a 1549 despedimentos verificados em três empresas do sector automóvel.

A Comissão Europeia tinha já aprovado, no passado mês de Janeiro, a mobilização deste fundo, que se destina a enfrentar as consequências da deslocalização de empresas. A verba agora disponibilizada irá cobrir parte dos custos das medidas de apoio, que têm um valor total estimado de cerca de 4,85 milhões de euros.

TRIBUTAÇÃO DO IVA NA UNIÃO EUROPEIA

Portugal irá deixar de ser o quinto país da União Europeia com a taxa de IVA mais elevada, passando para a sétima posição, depois de o governo português ter decidido baixar de 21 para 20% a taxa daquele imposto. Os Estados-membros da UE com o IVA mais baixo são o Luxemburgo, Chipre e Espanha.

A PRIMAVERA DA EUROPA

A campanha da Primavera da Europa (www.spring-day2008.net) centra-se em torno de um tema diferente em cada ano escolar. Em 2008 associa-se à iniciativa do Ano Europeu do Diálogo Intercultural para promover aquele objectivo e fomentar entre os jovens a consciência da diversidade cultural, enquanto benefício essencial da herança cultural europeia comum. Esta iniciativa, que foi lançada pela primeira vez em 2002, é gerida pela European Schollnet, em representação da Direcção-Geral da Comunicação da Comissão Europeia, e irá decorrer de 25 de Março a 30 de Junho de 2008.

por: **NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO** — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe).