

# DIRIGIR

revista para chefias

*Marketing  
As Novas Tecnologias  
do Aladino*



SEPARATA

*O Essencial  
do QCA III*



COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
Ministério do Trabalho e da Solidariedade



## Contos de Natal

Diz João César das Neves no seu prefácio que "Toda a gente sabe o que é o Natal. Toda a gente gosta do Natal. Há muitos que não sabem quem é Cristo. Há muitos que não gostam de Cristo. Mas todos sabem e gostam do Natal. Estes textos, escritos à volta dos últimos Natais, nasceram desse conhecimento e desse gosto". E permitem-nos, acrescentaríamos, parar para reflectir melhor no que é, e sobretudo no que deveria ser, o Natal hoje, esquecido que está tantas vezes o facto de que é só por Cristo ter nascido há 2000 anos que desde então se celebra o Natal.

1.950\$00

9.73€

Autor: João César das Neves



## O Segredo que Conduz o Papa

a experiência de Fátima no Pontificado de João Paulo II (2.ª Edição)

A primeira edição deste livro foi publicada antes da última visita do Papa a Fátima. Na altura em que o escreveu, a autora desconhecia o conteúdo da terceira parte do Segredo e a decisão do Santo Padre em revelá-lo. Contudo, os inúmeros e ricos acontecimentos que ocorreram de Maio a Outubro deste ano confirmaram a tese apresentada no livro, a sua actualidade e, mesmo, o seu carácter profético; e sublinharam a extraordinária relação que une João Paulo II a Fátima e aos portugueses.

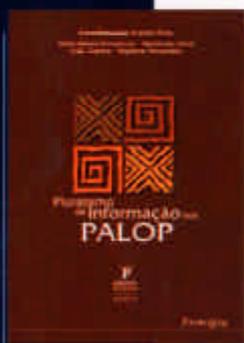
Por isso, optámos por publicar nesta segunda edição o texto integral da primeira edição, actualizado com algumas notas, ao qual se juntam uma nova conclusão alargada, os documentos relativos à terceira parte do Segredo, bem como um novo prefácio. Assim se garante a necessária actualização desta obra - um contributo indispensável à compreensão de toda a mensagem de Fátima e da sua relação com João Paulo II.

Autora: Aura Miguel

1.900\$00

Apoios: Papeis INAPA, SA e Rádio Renascença

9.48€



## Pluralismo de Informação nos PALOP

«Para o Pluralismo dos *Media* nos PALOP» foi o tema do colóquio que teve lugar em Maputo, Moçambique, em Outubro de 1999 e que esteve na origem deste estudo preparatório realizado pelo Instituto Panos sobre a actual situação dos *media* nos cinco países definidos - Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe. Partindo de uma recolha de dados e do levantamento de todos os *media* públicos e privados existentes, o estudo comporta ainda uma parte analítica e quantitativa baseada em entrevistas a agentes-chave dos *media* em cada um dos países. Tendo em conta o «contexto legal, económico e geopolítico», tornou-se assim possível a realização de um estudo actualizado e rigoroso do grau de pluralismo, bem como das capacidades e maiores

Coordenadora: Sophie Nick

3.000\$00

Parceria: Instituto Panos e Agência LUSA

14.9€

TÍTULOS	AUTOR	PREÇO (incl. IVA)	QTD.
Contos de Natal - 2.ª Edição	João César das Neves	1 950\$00	
O Segredo que Conduz o Papa - 2.ª Edição	Aura Miguel	1 900\$00	
Pluralismo de Informação nos PALOP	Sophie Nick	3 000\$00	
Satisfação do Consumidor - O caso da televisão por cabo em Portugal	José Nascimento	2 900\$00	
A Amizade segundo S. Tomás de Aquino	Duarte da Cunha	3 350\$00	
Contrato de Abertura de Crédito Bancário	Sofia Gouveia Pereira	1 600\$00	
Parecer Relativo ao Tratamento de Resíduos Industriais Perigosos	Vários	3 350\$00	

Autorizo débito no meu cartão

Visa

Master/Eurocard

Nº

Valor da transacção: \_\_\_\_\_ \$00

Validade do cartão: \_\_\_\_/\_\_\_\_ Data de Encomenda: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Junto cheque nº: \_\_\_\_\_  
sobre o banco \_\_\_\_\_

no valor de \_\_\_\_\_ escudos, à ordem de  
Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

Peço que me seja enviado à cobrança (acrescem 700\$00 e os portes de envio)

Nome: \_\_\_\_\_

Morada: \_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_ Localidade: \_\_\_\_\_

Nº de contribuinte: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_



### Encomendas para:

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

# S U M Á R I O

EDITORIAL	2	
DESTAQUE	3	
A lanterna mágica ao alcance de um clique		
<i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>		
Tome nota	11	
HISTÓRIA E CULTURA	12	
O elixir da aliança (Breve crónica do Vinho do Porto)		
<i>João Godinho Soares</i>		
GESTÃO	19	
O marketing e a revolução tecnológica		
<i>Sandra Pires</i>		
Publicidade: ilusão de óptica ou ilusão de ética	32	
<i>José Vicente Ferreira</i>		
Justiça nas organizações — Desfazendo o tabu	37	
<i>Arménio Rego</i>		
Temas práticos de gestão Rendibilidade da exploração — A eficiência económica em análise	45	
<i>J. M. Marques Apolinário</i>		
Disse sobre gestão	49	
ASPIRINAS DA ALMA O Risco — Jogo de estratégia para generais e empresários	50	
<i>Albuquerque Tavares</i>		
EUROFLASH	53	
DESENVOLVIMENTO PESSOAL Bem comunicar nas organizações	54	
<i>Alice Cardoso</i>		
LIVROS A LER	63	

PUBLICIDADE: ILUSÃO DE ÓPTICA  
OU ILUSÃO DE ÉTICA

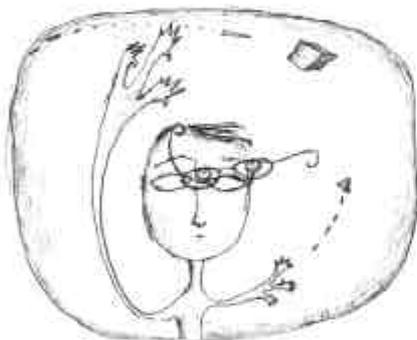


FOTO: JORGE BARROS

ASPIRINAS DA ALMA

## FICHA TÉCNICA

### PROPRIEDADE

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional

### DIRECTOR

Adelino Palma

### COORDENADORA

Lídia Spencer Branco

### CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma

Elizabeth Miranda

Henrique Mota

João Palmeiro

Lídia Spencer Branco

Madalena Avelaz

J. M. Marques Apolinário

J. Vicente Ferreira

### APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Vurela

Isabel Alexandra Tavares

### REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento

de Formação Profissional

Direcção das Revistas

Tel.: 21 868 29 67

EAL: 2652, 2719

Fax: 21 868 19 82

Apartado 8236

1803 LISBOA CODEX

E-mail: [dirigr@mail.iefp.pt](mailto:dirigr@mail.iefp.pt)

### EDICÃO

Gabinete de Comunicação

### PERIODICIDADE

6 números/ano

### TIRAGEM

21 000 exemplares

### CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar carta com nome completo,

data de nascimento, morada,

função profissional, empresa

onde trabalha e respectiva área

de actividade, ao Apartado

8236-1803 LISBOA CODEX.

### NOTADA NO ICS

DEPOSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são da exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões da Comissão Executiva do IEFP.

É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informada a Revista.

## EDITORIAL

**S**e considerarmos que o ponto de partida para o estudo do marketing radica nas necessidades e desejos humanos e nos lembrarmos, por outro lado, que estes factores sempre estiveram presentes na mente do homem, teremos então de concluir que esta disciplina de acção existe, afinal, desde o tempo da simples troca, passando pela economia monetária até aos complexos sistemas dos nossos dias.

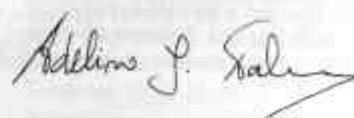
Outrora simples questão de distribuição e vendas, o marketing evoluiu, no entanto, para uma filosofia mais abrangente de como relacionar dinamicamente qualquer organização ao seu mercado.

E não restam dúvidas que tais mercados estão cada vez mais sofisticados e diversificados, tendendo mesmo a caminhar no sentido de uma progressiva heterogeneidade, pelo que não é de estranhar que, numa primeira fase, o "marketing de massas" fosse perdendo terreno e dando lugar ao "micromarketing" (de pequenos grupos-alvo) e que mesmo este comece já a mostrar-se insuficiente ao ponto de alguns defenderem que, num futuro muito próximo, as empresas só sobreviverão se olharem para cada consumidor individualmente.

É de prever, portanto, uma crescente importância do "marketing personalizado", em termos de comunicação, produto, preço, entregas e outros serviços pós-vendas, tirando partido das enormes potencialidades oferecidas hoje em dia pelas novas tecnologias e em particular pela Internet. Importa, no entanto, evitar que o marketing, cuja imagem no passado foi a de "salvador da sociedade", porque responsável pelos altos padrões de vida alcançados, passe a assumir a imagem de "corruptor da sociedade", porque responsável por um conjunto de problemas como o consumismo, a escassez, a ecologia, a inflação, para citar apenas alguns.

É precisamente em torno destas questões desafiantes sobre o carácter adequado de um marketing, eficaz mas também socialmente responsável, para os anos futuros que se centram os artigos que elegemos para o destaque deste número da revista.

Quanto à Separata, dedicamo-la desta vez ao "Essencial do QCA III" pela importância de que se reveste para o País, em termos do seu desenvolvimento no período que vai de 2000 a 2006, e por forma a proporcionar aos leitores um conjunto de informações que, do nosso ponto de vista, lhes poderá interessar.



# A Lanterna Mágica ao Alcance de Um Clique

*Afinal, a lanterna mágica de Aladino não era apenas uma fantasia. Ela está hoje à disposição de todos os consumidores, juntamente com os restantes protagonistas daquele conto das “Mil e Uma Noites”.*

*Com apenas um dedo podemos satisfazer todos os desejos mas,*

*tal como no conto de Aladino,*

*devemos estar atentos*

*às artimanhas*

*do Mago*

*Feiticeiro,*

*para não*

*cairmos*

*na*

*armadilha.*



CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

Jornalista

○

Se o conto de Aladino fosse recriado nos dias de hoje, as suas personagens não pertenceriam ao mundo fantástico. Seriam extraídas do nosso quotidiano, polvilhado de novas tecnologias e técnicas de sedução que nos incitam a aceder a todos os desejos, por mais inacessíveis que pareçam.

Neste limiar do século XXI, a lanterna mágica não é mais um objecto de pura fantasia. Ela existe sob a forma de sociedades financeiras e bancos que põem ao nosso alcance, com o simples gesto de um dedo,

Em menos de uma década, os Aladinos de todo o Mundo deixaram de ser seduzidos apenas pelas vias tradicionais e passaram a ser bombardeados com publicidade, promoções, saldos e outras seduções através da NET, entrando assim nesse virtual e misterioso mundo do *e-business*.

o crédito que necessitamos para saciar o prazer de uma viagem, de um automóvel ou de um qualquer capricho momentâneo que a publicidade nos vende durante o intervalo de um daqueles concursos que fazem milionários de proveta nos serões televisivos. O Génio do Anel, que levava Aladino para o local que ele mais desejasse, é hoje corporizado pela Internet, esse maravilhoso espaço virtual que nos permite visitar um museu em Nova Iorque ou entrar num Cybercafé

em Amesterdão sem sairmos do sofá da sala. Mas a Internet é também uma *passerelle* por onde desfilam as mais sofisticadas técnicas de marketing e publicidade, num permanente jogo de sedução do consumidor.

O Génio da Lâmpada, a quem competia satisfazer todos os restantes desejos de Aladino, fossem eles essenciais ou supérfluos (lembrem-se os leitores que o primeiro desejo que Aladino lhe pede é uma boa refeição e acaba a pedir-lhe que construa um sumptuoso palácio, só para impressionar o rei cuja filha pretendia desposar?), assume nos dias de hoje

a figura do dinheiro. Só recorrendo aos seus bons ofícios podemos adquirir os bens essenciais à nossa subsistência ou satisfazer os desejos supérfluos que o ambicioso Mago Feiticeiro erigiu a imprescindíveis, dando assim consistência à sua estratégia de conquistar o Mundo. Nos dias de hoje, o Mago Feiticeiro ainda existe, mas na nova fórmula 3 em 1. Recorrendo às mais sedutoras técnicas do marketing e da publicidade ou ao internautico *e-business*, é capaz de nos convencer que um telemóvel é tão essencial à vida como um copo de água no meio do deserto, ou de nos sussurrar ao ouvido que, apesar de sermos filhos de um pobre alfaiate, podemos aspirar a casar com a filha da princesa. Favorecido pela natureza com capacidades camaleónicas, dotado com a voz melodiosa da sereia, a diligência da formiga e a astúcia do esquilo, utiliza a estratégia da aranha para tecer a teia de sedução que nos irá conduzir à caverna onde está a lanterna mágica que lhe conferirá o direito de governar o Mundo... à escala global!

Claro que, se chegou até aqui, o leitor já percebeu que o consumidor moderno desempenha o papel de Aladino! No entanto, se tiver paciência para continuar a ler até ao fim, vai ver que talvez ainda lhe esteja reservada alguma surpresa! É que a história só agora vai começar... e, sem qualquer inovação tecnológica, começa como todos os contos das “Mil e Uma Noites”: ERA UM VEZ!

## O Génio que Conquistou o Mundo

Era uma vez um país longínquo, do outro lado do Atlântico, que tinha como suprema ambição dominar o Mundo. Os militares desse país inventaram um sistema de informação para uso pessoal, a que chamaram Internet, que mais tarde foi posto ao serviço do Departamento de Defesa. Como tinha sido concebido como uma simples rede para troca de informações e partilha de conhecimentos, a sua utilização pelas Universidades

não levantou grande oposição por parte das mais altas autoridades desse país. Os estudantes utilizavam-na para publicitar os trabalhos e publicações das suas Universidades, sendo a Internet uma espécie de catálogo estático de publicações a que começaram a tratar pelo *nick name* NET.

Até que um dia, um Mago Feiticeiro, especializado em técnicas de sedução, de visita ocasional a uma Universidade, a conheceu e logo por ela se apaixonou ao aperceber-se das suas virtualidades. Mas a NET tinha um defeito: não passava de um depósito de informação a que faltava movimento. Então, o Mago disse:

— Mexe-te e contigo conquistarei o Mundo!

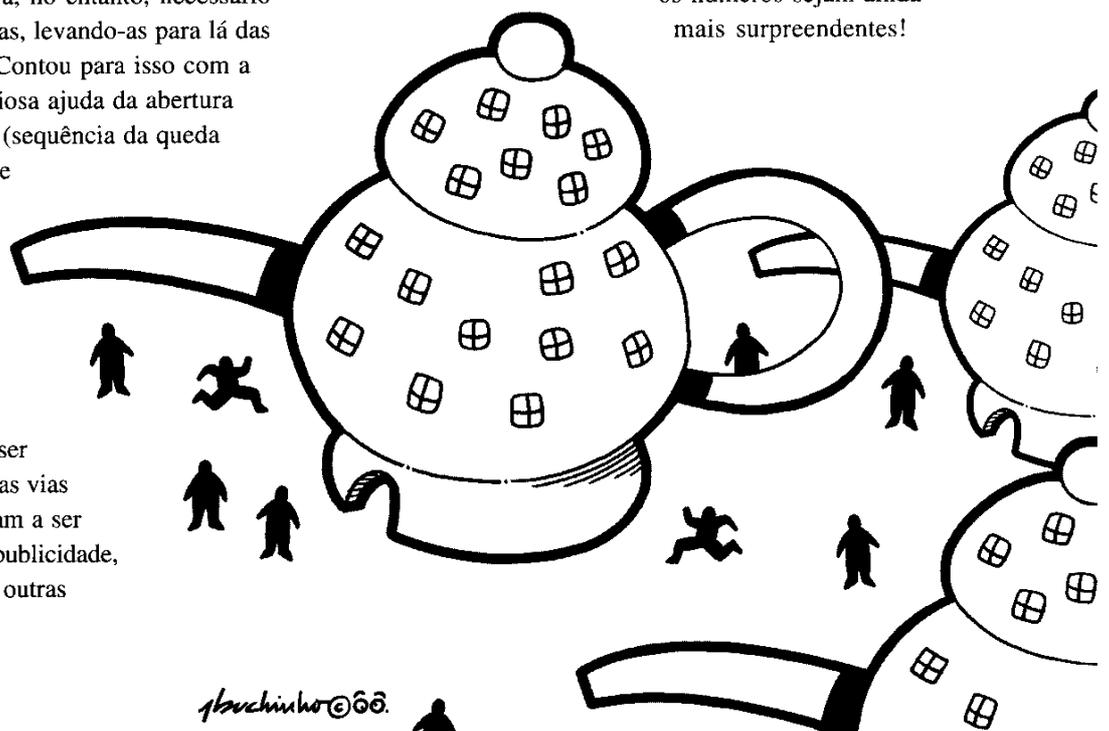
Não foi fácil convencê-la a abandonar a sua vida sedentária e pacífica. O Mago teve que satisfazer os seus caprichos e prometer-lhe que para o resto da vida a cobriria de tesouros que a tornassem mais atraente e imprescindível no mundo dos negócios. Para a saciar e simultaneamente atingir os seus objectivos, o Mago recorreu a *experts* que desenvolveram as tecnologias de telecomunicações (quer em termos de fiabilidade e desempenho, quer em termos de custo benefício), apuraram o *software* e revolucionaram a oferta dos dispositivos de acesso, desde os computadores portáteis aos telemóveis. Munida destes instrumentos, a NET permitiu que o Mago criasse as “lojas virtuais” e o subjacente comércio electrónico, para aí vender os seus produtos. Era, no entanto, necessário rentabilizar essas lojas, levando-as para lá das fronteiras do reino. Contou para isso com a inesperada mas preciosa ajuda da abertura política dos anos 90 (sequência da queda do Muro de Berlim) e com a abolição das fronteiras tradicionais dos negócios. Em menos de uma década, os Aladinos de todo o Mundo deixaram de ser seduzidos apenas pelas vias tradicionais e passaram a ser bombardeados com publicidade, promoções, saldos e outras

seduções através da NET, entrando assim nesse virtual e misterioso mundo do *e-business*.

Recorrendo às novas tecnologias, especialmente à Internet, o *e-business* é indispensável à estratégia comercial de qualquer empresa que pretenda expandir os seus mercados, melhorar a eficiência e fidelizar clientes. As empresas deixaram de ter mera expressão local e, surfando nas ondas da NET, atingiram a escala global. Diversificaram a sua área de intervenção, permitindo a livrarias de âmbito local, como a Amazon, passarem a explorar por todo o Mundo outras áreas de negócio, como a música, a electrónica, os jogos ou mesmo artigos para o lar. Reduziram os custos de investimentos, eliminaram intermediários, reduziram as tarefas administrativas e pouparam em salários.

Empresários sem rosto e Aladinos anónimos fazem trocas comerciais constantes no espaço virtual, aumentando de forma progressiva o volume de negócios. O número de novos aderentes, especialmente jovens, estabelece todos os anos novos recordes, prevendo-se que só no espaço europeu, no próximo ano, haja mais 6 milhões de adolescentes a fazer transacções *on-line*.

A evolução do volume de transacções por comércio electrónico, entre empresas, é também impressionante. Os 8 biliões de dólares, registados ano passado, passarão a 327 em 2002. E como as previsões mais optimistas têm sido sucessivamente ultrapassadas, é possível que os números sejam ainda mais surpreendentes!



# A Cada Um a Sua Lanterna Mágica

Um dia, porém, o Mago Feiticeiro foi alertado por um dos seus servos, encarregados de publicitar os seus produtos, que as vendas estavam a diminuir porque a oferta era tanta que os Aladinos não tinham dinheiro para adquirir grande parte dos produtos que eles publicitavam.

O Mago reflectiu por uns momentos e respondeu: — Não há problema... faz o que eu te digo. Pega na lanterna mágica e manda reproduzi-la em grandes dimensões, de forma a que dentro de cada uma delas caiba um grande número de Aladinos. Depois destrói prédios, cinemas, teatros e cafés antigos e instala-as nos seus lugares. Em cada uma das lanternas põe um Génio da Lâmpada e faz saber por todo o reino que ele está pronto a satisfazer os seus desejos.

O servo olhou para o Mago, incrédulo, e perguntou: — Alteza, desculpai a minha impertinência... mas se os Génios se vão para aí pôr a satisfazer os desejos dos Aladinos, como é que depois sereis reembolsado?

O Mago esboçou um sorriso mesclado de complacência e desprezo e retorquiu:

— Está descansado. Eu disse-te para espalhares pelo reino que o Génio satisfará os seus desejos, mas não disse que não lhes ia cobrar nada!... Pagarão em prestações suaves, a preços muito mais caros do que se comprassem como até agora. O que é importante é que os seus desejos sejam satisfeitos e que eu continue a vender os meus produtos. Além disso, como sei que alguns são preguiçosos e envergonhados, eu próprio me encarregarei de pôr alguns Génios da Lâmpada a receber pedidos pelo telefone e instalarei umas lanternas mágicas na NET, para lhes satisfazer os pedidos de imediato. O que é importante é facilitar-lhes a vida e que lhes continues a fazer acreditar que só serão importantes e respeitados se tiverem os produtos que eu lhes vendo. Só assim poderei continuar a pagar o teu salário e a fazer crescer os meus lucros.

Os Aladinos receberam a notícia em alvoroço. Muitos correram para as lanternas mágicas e aproveitaram para fazer uma série de pedidos: casas, automóveis, electrodomésticos, viagens e uma parafernália de

outros pequenos objectos que satisfizessem as suas necessidades e despertassem os olhares dos outros súbditos.

Passados alguns meses, o Mago recebia numerosas cartas de felicitações dos fabricantes, cujos produtos promovia, enaltecendo a audácia da sua estratégia. Os *stocks* estavam à beira da ruptura e todos tinham aumentado a sua produção.

Entusiasmado com o sucesso da iniciativa, o Mago decidiu jogar nova cartada, incentivando ainda mais os Aladinos a recorrer à lanterna mágica. Lançou então uma campanha na qual anunciava o sorteio de luxuosos prémios entre os que recorressem aos serviços do Génio da Lâmpada. E quem mais serviços pedisse, mais possibilidades tinha de os ganhar. Mais uma vez os Aladinos aderiram em massa, sem se aperceberem que se estavam a endividar para além das suas possibilidades. Só o futuro lhes iria fazer abrir os olhos e perceber que se tinham tornado reféns do Mago Feiticeiro e das ilusões que ele diariamente promovia através da lanterna mágica.

Mas o Mago Feiticeiro nunca dorme e por isso criou na Internet um domínio destinado a fazer publicidade a baixos custos. Chama-se AllAdvantage.com e permite aos utilizadores receberem algum dinheiro enquanto estão a navegar na Internet. O processo é simples: enquanto o internauta está a navegar por outros domínios, coloca na barra do seu computador o AllAdvantage.com por onde vai desfilando publicidade aos mais variados produtos e serviços. Se estiver interessado em algum, basta clicar e logo se abrem, de par em par, todas as informações necessárias à sua aquisição. Por cada hora em que esteja ligado ao AllAdvantage.com, o utilizador recebe uma determinada quantia (sem que para isso necessite de fazer qualquer compra), variável de país para país. Em Portugal, os valores estão em apenas cinco escudos por hora (inicialmente pagavam 100 escudos), mas noutros países esses valores são muito mais elevados e todas as semanas é sorteado um *jackpot* de 50 mil dólares entre os utilizadores do domínio. O utilizador pode ainda ganhar mais dinheiro se convencer outros consumidores a aderir ao sistema, pois receberá uma percentagem sobre as verbas a pagar às pessoas que introduziu no sistema. É fácil, é barato e pode dar milhões.

## Aladino no Espaço Virtual

Todos sabemos que a Internet e as novas tecnologias que lhe estão associadas constituem um universo tão irresistível e fascinante como o País das Maravilhas de Alexis Carrol. A Internet permitiu que nos tornássemos cidadãos do Mundo errando por onde mais nos apraz, mas também revolucionou por completo o marketing das empresas e as relações entre consumidores e produtores/prestadores de serviços, obrigando a reequacionar não só os direitos e garantias dos primeiros, como as relações entre ambas as partes.

As associações de consumidores já detectaram muitos dos problemas suscitados pelas novas tecnologias ao serviço do marketing e apressaram-se a estabelecer algumas regras de segurança. Quem quiser fazer compras através da Internet está hoje mais seguro, desde que tome as precauções necessárias como, por exemplo, certificar-se que a empresa virtual é uma das 370 que aderiu ao código de conduta elaborado por nove associações de consumidores europeias. Esse simples facto permite aos consumidores fazerem as suas compras com alguma dose de segurança, mas é bom que não se esqueçam que muitas vezes os preços anunciados só aparentemente são mais baratos, pois há que acrescentar os portes de correio que, não raramente, são muito elevados. Mas uma das questões mais interessantes colocadas pelo comércio electrónico é o facto de as novas tecnologias terem contribuído também para o regresso ao passado. A necessidade de fidelizar clientes e de conhecer melhor os seus gostos e tendências, explorando pequenos nichos, levou o mercado a regressar, com a ajuda das novas

tecnologias, aos tempos do negócio de bairro, quando o Sr. Viegas, dono da mercearia, sabia tudo acerca dos seus clientes (a sua capacidade de crédito, os seus hábitos, os seus gostos de consumo e do seu agregado familiar). A recolha destes dados é cada vez mais importante para as empresas poderem fidelizar os seus clientes e lhes fornecerem melhores serviços, pois, se antigamente se pensava duas vezes antes de mudar de mercearia (a perda de uma relação personalizada no atendimento e as distâncias e incómodos inerentes eram factores a ponderar antes de mudar de estabelecimento), hoje em dia para mudar de mercearia basta deslocar o rato para o *site* ao lado. Porém, se as bases de dados são importantes para as empresas, elas encerram alguns perigos, pois não são totalmente seguras. Ainda recentemente, um estudo realizado por uma empresa anglo-saxónica revelou que 64 por cento das empresas admitem falhas na protecção dos dados. E sabe o leitor qual é uma das principais causas de fuga de informação? A perda e roubo de computadores portáteis!



# Mago Feiticeiro ou “Big Brother”?

O cérebro do Mago continua a fervilhar de ideias e sente que pode estar muito próximo o momento de ser dono do Mundo inteiro. Para já, comprou um país ameaçado de desaparecer a qualquer momento em virtude do aquecimento global.

Trata-se de um pequeno arquipélago do Pacífico

A globalização, com efeito, parece avançar de forma irreversível, mas ainda não é certo que o Mago Feiticeiro se tenha apoderado da lanterna e do Génio da Lâmpada. Graças à televisão interactiva, está nas nossas mãos escolher o final que mais nos agrada, sendo assim autores e protagonistas da nossa própria História.

que dá pelo sugestivo nome de Tuvalu, habitado por cerca de 10 mil almas e com uma superfície de 26 quilómetros quadrados.

A principal receita desse pequeno território foi até há bem pouco tempo a pesca, mas a vida daquele povo mudou substancialmente graças às novas tecnologias. Ao vender à empresa Idealab o domínio “.tv” que lhe fora atribuído pela União Internacional de Comunicações na Internet, por cerca de 50 milhões de

dólares e uma garantia de rendimentos anuais nunca inferiores a 5 milhões, o governo de Tuvalu garantiu a melhoria das infra-estruturas do país, das ligações marítimas entre as ilhas e da educação e saúde para os seus habitantes que, curiosamente, nunca tiveram acesso à Internet, desconhecem em absoluto o que é um *e-mail*, o comércio electrónico ou a Web. Mas quais foram os objectivos da Idealab ao adquirir o domínio virtual de Tuvalu? Sedução à distância é a resposta. Em Tuvalu foram instaladas linhas de telefones eróticos e os domínios-sede de muitas empresas que operam a partir do território.

No mundo virtual, hoje em dia tudo é possível... mas é cada vez mais difícil saber quem está “do outro lado do balcão”.

Entretanto, o Mago Feiticeiro anuncia novas investidas, que prometem revolucionar a vida doméstica e os sistemas de transporte, especialmente o automóvel. Mas a revolução que está mais próxima de chegar a Portugal chama-se televisão interactiva. A escassos meses de fazer a sua aparição nos lares portugueses, é ainda praticamente desconhecida da maioria dos consumidores, mas já está a ser sujeita a laboriosos estudos por parte dos fazedores de marketing. Mulher para muitos maridos, a TV casou na segunda metade do século com a publicidade e agora prepara-se para uma ligação extra-matrimonial com a Internet, perante o consentimento e entusiasmados aplausos do actual cônjuge. Se o leitor pensa que no modelo actual a televisão já explora as emoções dos espectadores até à exaustão, espere para ver. A televisão interactiva vai permitir a todos os anunciantes estabelecer novas relações com os consumidores. Explorando as potencialidades conjuntas da Internet e da TV, a publicidade prepara-se para uma investida em grande escala, dirigida às emoções dos espectadores.

Dentro de alguns meses também será possível em Portugal, através da televisão, receber mensagens que nos são directamente dirigidas. Tal só é viável porque a Internet tem um conhecimento pormenorizado dos consumidores e deu esse conhecimento à televisão como dote.

O grande trunfo desta nova união televisiva é aumentar as “compras por impulso”. Imediatamente após ter visto o anúncio, o espectador pode ter acesso a todos os pormenores do produto, como se estivesse a apreciá-lo dentro de uma loja e, sem se levantar do sofá, pode não só escolher e encomendar o que mais lhe convém, como ainda pedir que sejam introduzidas algumas alterações de gosto pessoal.

Mas se por acaso o espectador tiver dúvidas acerca do produto mais adequado às suas necessidades, tem a possibilidade de acesso imediato a uma “consulta” personalizada que lhe dará a resposta para o seu caso específico.

A revolução na publicidade e técnicas de sedução

está à porta, mas tem ainda um senão: o preço! É que, embora sendo certo que a TV interactiva vai estar ao dispor dos Portugueses no próximo ano, o seu preço não será inicialmente muito motivador e, como o endividamento atingiu proporções impensáveis, colocando muitas famílias portuguesas dependentes das sociedades financeiras e das instituições bancárias, não serão muitos os que a ela poderão aceder. Mas para que servem os concursos televisivos e as técnicas promocionais tradicionais senão para colocar nos nossos lares “a última maravilha do mercado”? Lembrar-se-ão, certamente, os leitores que, no final do conto, Aladino perde o rasto à lanterna e ao anel, mas o autor denuncia que talvez um dia venham de novo a ser encontrados. A evolução das novas tecnologias indicia que ambos já foram encontrados, mas não se sabe ao certo quem é o seu possuidor.

Aguardem-se pois as cenas dos próximos capítulos de um conto que parece não ter fim. Mas isso pouco importa, ou não fosse uma das características dos contos das “Mil e Uma Noites” passarem de pais para filhos, até à eternidade. No entanto, neste dealbar do século XXI, parecemos estar mais perto de conhecer um fim diferente para o conto de Aladino. Desta vez, Aladino poderá não conseguir conquistar a princesa para sempre e ser o Mago a apoderar-se de todas as riquezas da donzela a quem desposou para conquistar o Mundo. A globalização, com efeito, parece avançar de forma irreversível, mas ainda não é certo que o Mago Feiticeiro se tenha apoderado da lanterna e do Génio da Lâmpada. Graças à televisão interactiva, está nas nossas mãos escolher o final que mais nos agrada, sendo assim autores e protagonistas da nossa própria História.

### O Vocabulário de Aladino

Estarão os leitores lembrados que Aladino, um preguiçoso incorrigível, se tornou mais tarde um comerciante de mérito, com alguma veia para corrector da bolsa e avaliador imobiliário.

Mas nos dias de hoje, com as novas tecnologias, a nova economia e o mercado financeiro, também o vocabulário mudou, principalmente no local de trabalho. Não seria certamente fácil a Aladino integrar-se no novo vocabulário.

Imagine uma manhã de segunda-feira na sua empresa. Com que cara ficaria Aladino quando começasse a ouvir falar de *bytes*, *links*, *offset*, *offshore*, *chips*, *software*, *hardware*, *copyright*, *copydesk*, *press release*, *lay out*, *design*, *marketing*, *merchandising*, *e-business* ou *brochureware*? E como reagiria quando o Mendes, a quem os colegas chamavam o *self made man*, lhe começasse a falar de rendimento *per capita*, *cash flow* ou *prime rate*?

O mais certo é que perdesse o *self control* e nem ouvisse os gritos do Abreu em volta do *scanner*:

— *Faz delete!* Já printáste? Esqueceste-te de clicar, como é que querias abrir a *diskette*?

Faz *save as* se não queres perder o documento! Já recebeste o *e-mail* de Inglaterra? Se eles não se apressam, mandamo-lhes já um fax!

A atitude dos consumidores, nos dias de hoje, tem alguma coisa a ver com tudo isto.

Compram os aparelhos mais sofisticados, mas a maioria acaba por não poder usufruir de todas as suas potencialidades, ou por não necessitar delas, ou porque simplesmente desconhecem para que servem ou como funcionam.

O que acontece é que as inovações tecnológicas estão à sua mercê, mas são absolutamente supérfluas. O marketing e a publicidade, no entanto, têm o precioso condão de as tornar imprescindíveis!

# DIRIGIR

T A B E L A D E P U B L I C I D A D E

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP, editada bimestralmente.

Tem uma tiragem de 24 000 exemplares, e uma média de 64 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas. Cada um dos seis números anuais é acompanhado de uma separata temática. Contamos com 22 000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de empresas, professores e estudantes de Gestão.

De leitura agradável, com um estilo pragmático, trata-se de um projecto de informação/formação que tem tido um acolhimento excelente, podendo-se dizer que se atingiram os objectivos propostos inicialmente.

Estão, pois, criadas as condições para se comercializarem espaços da revista com fins publicitários, sempre com a preocupação de não prejudicar o respectivo conteúdo pedagógico, não devendo a área de publicidade ser superior a 7 por cento do espaço total da revista.

Pretendemos inserir publicidade que contribua para fomentar uma imagem de prestígio da revista, tendo em conta as seguintes condicionantes:

- Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à Formação ou à Gestão.
- Promoção de produtos e/ou serviços ligados à Formação ou à Gestão.
- A revista reserva-se o direito de recusar qualquer publicidade não compatível com estes parâmetros.

## PREÇÁRIO

**COR** (4/4 cores em *couché* 175 gr. com face plastificada)

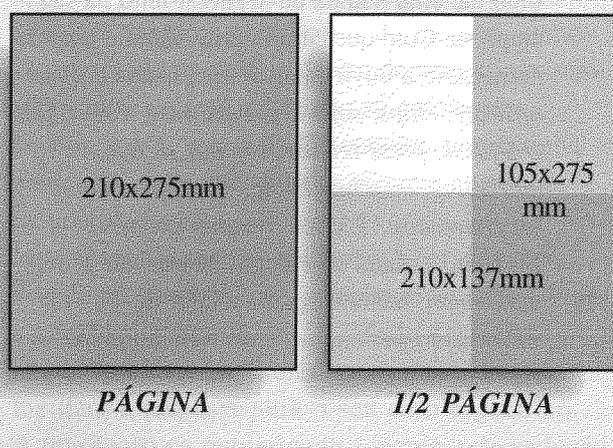
Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

## PRETO E BRANCO

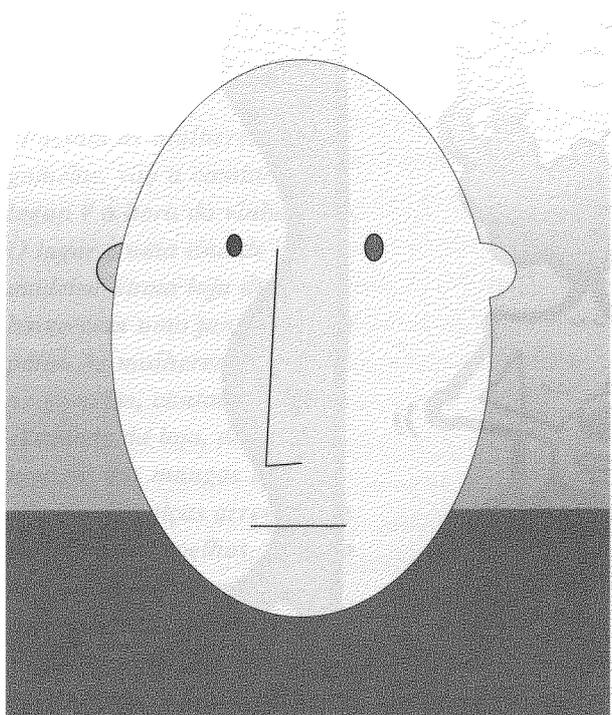
Página (210 x 275 mm).....	100.000\$00
1/2 página.....	50.000\$00

- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará de um desconto de 10 por cento.
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Esses preços não incluem IVA.

As apresentações estão feitas!  
Ficamos à espera que nos contacte.



# Hábitos de Compra: Um Retrato do Consumidor Europeu



Os Portugueses estão entre os europeus que mais peças de vestuário compram e os que menos reclamam, segundo um estudo da Healey & Baker sobre hábitos de compra na Europa. Apenas 19 por cento dos consumidores nacionais responderam que reclamam quando a roupa apresenta defeitos de fabrico, contra 76 por cento dos britânicos, os consumidores que, segundo o estudo, mais procuram fazer valer os seus direitos.

Um quarto dos consumidores portugueses prefere artigos de marca, mais 1 por cento que a média europeia. A maioria, cerca de 54 por cento, opta por adquiri-los em lojas. As feiras recolhem a preferência

de 28 por cento e os centros comerciais de apenas 24 por cento dos Portugueses.

De acordo com o estudo da Healey & Baker, 27 por cento dos consumidores nacionais afirmaram adquirir uma peça de vestuário uma vez por mês, contra uma média europeia de nove compras por ano. No contexto europeu, e em relação à mesma matéria, apenas Franceses e Suecos superaram a percentagem obtida em Portugal. Em França, 32 por cento dos inquiridos responderam adquirir uma peça de vestuário uma vez por mês, sendo na Suécia essa percentagem ligeiramente inferior, 31 por cento. Não obstante, em matéria de poder de compra, Portugal continua a apresentar profundas debilidades quando comparado com a maioria dos seus parceiros europeus. Um estudo recente divulgado pela Direcção-Geral do Comércio e Concorrência revela que os Portugueses pagam quase o mesmo preço que os Espanhóis por diversos produtos alimentares, mas ganham menos cerca de um terço. A comparação da evolução dos preços de 30 produtos alimentares no segundo semestre de 1999 demonstra que os preços em Espanha eram 1,5 por cento superiores aos que se praticavam em Portugal, mas, em contrapartida, o salário mínimo espanhol era 36,2 por cento superior ao português.



NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário; Auditor, Consultor de Empresas*





*O Elixir  
da Aliança*  
(BREVE CRÓNICA DO VINHO DO PORTO)

JOÃO GODINHO SOARES

Engenheiro

○

*“Passam as mulheres com as gamelas, vão a caminho do lagar, é a hora do vinho novo. O lagar é uma tina de madeira numa loja de tecto baixo com uma janela para o pátio. As mulheres despejam as gamelas, cantam. À dúvida claridade da loja, diviso dois homens em mangas de camisa, as calças arregaçadas por cima dos joelhos, pisando as uvas. Apoiam as mãos contra o tecto, vão pisando. Erguem as pernas tintas de vinho, como numa dança lenta, às vezes cantam. São os deuses da alegria, olho-os, fabricam-na com os pés para as tardes de domingo noutros lagares e adegas, para quando, ao fim da semana de trabalho, arrasados de bebedeira vêm da taberna de lado a lado da rua, o olho afogado de briol, são os deuses da alegria para a festa de domingo.”*

Vergílio Ferreira,  
in *Signo Sinal*, 1979

## Alegria



Há muitos, muitos milhares de anos, algures na zona que hoje conhecemos como bacia mediterrânica, existia uma planta trepadeira de ar franzino e grandes folhas que dava frutos pequenos, redondos, agrupados em cachos aparentemente grandes de mais para a envergadura da planta. Um dia, um estranho ser que andava equilibrando-se em apenas dois membros aproximou-se e, curioso, provou um bago dos seus frutos, imitando os pássaros e outros animais que havia observado. Gostou. Era doce e de sabor muito agradável. Abusador, colheu um cacho e levou-o consigo. Depois disso, repetiu a façanha muitas e muitas vezes, levando cada vez mais cachos, e, como ele, muitos outros vieram também. Muito tempo depois, o homem (assim se chamava o bípede) aprendera também a beber um líquido que obtinha facilmente espremendo os frutos e que recolhia em recipientes por ele fabricados. Aconteceu, porém, esquecer-se durante alguns dias de uma certa porção desse líquido num dos recipientes. Quando finalmente lhe pegou e o bebeu, ficou surpreendido ao verificar que o sabor havia mudado muito. Era muito menos doce e muito mais acre. Provou mais um pouco, para se certificar, e, de pouco em pouco, ajudado pela sede que tinha, acabou por o beber todo, pois embora não sendo tão bom como antes, tinha um não sei quê agradável que o impelia a beber. Pouco depois, começou a ficar alegre, sem saber porquê. Tinha vontade de falar, não conseguia estar quieto e sentia-se leve, muito leve. Pouco tempo depois, a euforia abandonou-o, mas na sua mente ficara a suspeita de que ela só poderia ter sido causada por aquele líquido esquisito que bebera. E decidiu repetir a experiência.

## Vinho



O vinho é companheiro do actual Homem Moderno (*Homo sapiens sapiens*) desde que este passou de recolector a agricultor, num processo lento que se centra cerca de 10 000 a. C. Já conhecido no tempo dos antigos Egípcios (mais de 7000 anos a. C.), Assírios, Fenícios e, provavelmente, também na Índia e na China dos princípios da civilização, ele é, hoje em dia, uma bebida apreciada e consumida em praticamente todo o Mundo.

O sucesso do vinho poderá explicar-se, quase certamente, pelo facto de conjugar um sabor agradável com o efeito que produz na libido de quem o bebe. É sabido que a Humanidade tem como atributo essencial a busca incessante do bem-estar, da felicidade. O vinho, ao proporcionar uma espécie de atalho para esse limbo, ganhou o coração de muitos. Infelizmente, apoderou-se também, nalguns casos, do seu cérebro e da sua vontade. Mas isso é outra história.

Vários vestígios arqueológicos dão prova da existência do cultivo da vinha na Península Ibérica desde a Idade do Bronze (período que decorreu, na Península, entre 2000 e 600 a. C.), introduzido certamente por visitantes oriundos das civilizações do nascente mediterrânico, já referidas.

É sobretudo por influência dos Gregos e, mais tarde, dos Romanos, que o cultivo da vinha ganha dimensão e importância notáveis, alastrando-se a toda a Europa meridional. Séculos mais tarde, com

a expansão marítima, vai igualmente ser cultivada noutros continentes:

Em Portugal, a importância do vinho na economia portuguesa remonta, sem exagero, aos primórdios da nacionalidade. A actividade vitivinícola constituiu, inclusive, durante grande parte da Idade Média portuguesa, a principal forma de conversão e aproveitamento de terrenos incultos, através da qual se pretendia igualmente fixar as populações nas regiões despovoadas do território nacional. A sua importância mantém-se ainda durante a recessão sofrida pelo sector agrícola do País a partir de finais do século XIV até ao decair do século XVII, longo período durante o qual os Portugueses se viraram sobretudo para o comércio e para a aventura marítima, desinteressando-se da agricultura. Em meados do século XVI, a situação degradara-se a ponto de ter sido considerada a possibilidade de proibir as exportações de géneros agrícolas e de gado, tendo-se inclusive, em 1568, decretado a proibição da venda de pão a estrangeiros! O vinho, no entanto, passou incólume a estas restrições, dada a sua persistente abundância.

Mantendo-se, até aos nossos dias, em lugar primordial na produção agrária, a cultura vinhateira vem assegurando, desde sempre, significativo peso nas exportações portuguesas para o estrangeiro, em especial para Inglaterra.



## Aliança



Segundo o historiador Oliveira Martins, poder-se-ia supor-se que um dos factores que mais contribuiu para a formação e independência de Portugal terá sido a existência de muitos portos importantes na faixa litoral

que actualmente se estende de Caminha a Lisboa, onde o comércio se fazia unindo o Norte da Europa e o Mediterrâneo.

Do poder económico terá resultado uma autonomia própria que rapidamente se traduziu em identidade cultural (não espanhola) e independência política. É naquele contexto que ocorre a formação do reino independente de Portugal, para a qual é relevante a contribuição do movimento das Cruzadas, integradas na ofensiva geral lançada pela Cristandade contra os muçulmanos nos séculos XI e XII. Os cruzados ingleses, que, por mar, se dirigiam à Terra Santa, faziam escala nos portos atlânticos da Península.

A influência inglesa nos portos do Norte, em especial em Caminha e no Porto, é reforçada pela política dos monarcas portugueses de aproximação à coroa inglesa, na qual buscavam o aliado necessário contra a sempre poderosa e ameaçadora Castela.

A primeira aliança com os Ingleses remonta a D. Fernando, com o duque de Lencastre, em 1372, posteriormente cimentada pelo mesmo D. Fernando no ano seguinte, ao celebrar um tratado de amizade e aliança defensiva e ofensiva

com Inglaterra, o qual seria reconfirmado em 1380. A luta do Mestre de Aviz pela independência leva este futuro soberano (D. João I) a renovar a aliança com Inglaterra, cujos arceiros foram decisivos na Batalha de Aljubarrota. A aliança seria novamente retomada em 1642, na sequência da Restauração, e ainda noutras ocasiões da nossa História, mantendo-se ainda hoje, após a reconfirmação de 1899, celebrada entre o rei D. Carlos e a rainha Vitória!

Tão íntima ligação anglo-lusa trouxe desde logo diversas consequências, nomeadamente no comércio, estabelecendo-se relações privilegiadas entre os dois países, que envolvia vários produtos e, em particular, o vinho oriundo das margens do Alto Douro, que muitos anos mais tarde e depois de diversas transformações e apuramentos ficará mundialmente conhecido pelo nome da cidade de onde é exportado, Vinho do Porto, o elixir da aliança.



## Vintage



No Alto Douro, onde “uma raça de gigantes ergueu o mais belo e doloroso monumento ao homem português”, como afirmou o escritor Jaime Cortesão, nascera, aos poucos, uma extensa cultura de vinhedos que a combinação

ímpar do solo e do clima, ajudada pelo gênio do homem, vai transformar em vinhos notáveis.

As encostas do rio foram talhadas em escada, para se poder dispor e trabalhar devidamente as vides, tirando o melhor proveito da terra. Estas exigem trabalho constante, mas o labor da vitivinicultura não se esgota no tratamento das videiras.

Vem depois a vindima e a fermentação do mosto, seguindo-se toda uma série de preparos e técnicas que, aliadas à acção do tempo (e da paciência), vão resultar, consoante a fortuna do clima e a casta das uvas, em diferentes vinhos, frutados, brutos, secos ou meio-secos, generosos, encorpados ou leves, brancos ou tintos. As possibilidades são tantas que a sua produção e apreciação se tornou uma verdadeira ciência.

Como não podia deixar de ser, neste mundo vínico existem os que se destacam pelas suas qualidades únicas e excelência. Entre os diversos vinhos finos produzidos naquela região destacam-se, em especial, os *vintage*.

O *vintage* é o Vinho do Porto de uma só colheita, por isso sempre datado, produzido em ano de reconhecida qualidade, que passa cerca de dois anos em cascos de madeira, sendo depois engarrafado, onde envelhece, melhorando com a passagem dos anos. A palavra inglesa foi assim definitivamente adoptada para designar um Vinho do Porto “topo de gama” — expressão que provavelmente se usaria, caso o baptismo

ocorresse nos dias de hoje — em detrimento de “novidade”, designação que lhe era dada pelos Portugueses até meados do século passado.

Na origem da originalidade e da superior qualidade dos Vinhos do Porto estão certas castas (tipos) de uvas com nomes curiosos: bastardo, trincadente, agudelho, malvasia, castelão, lourelo, verdelho, donzELHO, terrantez, abelhal, bural, samarrinho, ferral, ceitão, mourisco, felgozão, etc.

O processo de produção do Vinho do Porto não foi sempre o mesmo, tendo evoluído ao longo do tempo, destacando-se a prática de adicionar aguardente à fermentação a fim de evitar o desdobraimento da glucose (açúcar) e obter deste modo maior doçura. Este “truque” já era conhecido há muitos anos mas tornou-se prática comum sobretudo a partir da segunda metade do século XIX. Tal não impedia que os vinhos já fossem muito apreciados muito antes desta data, como ilustra um escrito de 1532 que os refere como “os mais excelentes vinhos e de mais dura que no Reino se podem achar e mais cheirantes, porque há vinhos de 4, 5, 6 anos e de quantos mais anos é tanto mais excelente e mais cheiroso”.



## Inglêses...



Como se tornou então o Vinho do Porto tão famoso em todo o Mundo sendo, hoje em dia, uma verdadeira "imagem de marca" do País?

Os Inglêses contam a lenda de dois rapazes de Liverpool, chegados

a Viana do Castelo em 1670 a fim de estudarem o comércio dos vinhos, a quem um frade hospitaleiro de Lamego terá revelado o segredo do Vinho do Porto. Os dois jovens compraram então grandes quantidades do vinho e iniciaram, em 1678, a partir do Porto, a sua exportação para Inglaterra, dando assim início ao verdadeiro comércio do Vinho do Porto.

Vimos, no entanto, que os vinhos do Douro já eram enviados para o estrangeiro, nomeadamente para a Inglaterra, muitos anos antes da aventura dos dois jovens, pelo que a lenda não passa disso mesmo. A penetração dos vinhos finos do Douro no mercado inglês, em fins do século XVII e princípios do século XVIII, foi facilitada pelo conflito que então opunha os Inglêses aos Franceses (já então os mais importantes produtores de vinhos da Europa).

É igualmente desta altura o tão famoso quanto controverso tratado celebrado em 1703 pelo nosso rei D. Pedro II com a rainha Ana de Inglaterra e que ficou conhecido pelo nome do seu negociador: Methwen. Por este acordo, Portugal comprometia-se a adquirir lanifícios ingleses em troca da venda de vinhos portugueses, cujos direitos alfandegários foram reduzidos a 1/3 dos pagos pelos Franceses. Embora lesivo da indústria têxtil portuguesa, o tratado fez aumentar a produção e as exportações de vinhos para Inglaterra.

O regime de quase exclusividade que se verificou desde então, não só favoreceu o crescente controlo

da produção dos vinhos do Porto pelos comerciantes ingleses, como influenciou a evolução dos vinhos, fazendo com que estes se afeioassem cada vez mais ao gosto dos consumidores britânicos que não só o apreciavam como vinho de mesa mas também como digestivo e, até, medicinal!

Lentamente, as quintas durienses foram passando para as mãos de companhias inglesas, num processo que teve o seu apogeu no último quartel do século XIX, depois de, entre 1850 e 1870, o ódio primeiro e a filoxera depois, terem dizimado praticamente todas as videiras do Cima Douro, arruinando os lavradores que venderam as terras ao desbarato. Ainda hoje se podem observar no vale do Douro, entre os vinhedos, os *mortórios*, testemunhos da devastação provocada por aquelas pragas.

A recuperação das vinhas foi empreendida recorrendo ao enxerto das castas em videiras-portadoras americanas, muito mais resistentes às doenças. Foi necessário aguardar alguns anos até à recuperação das vinhas e o regresso à qualidade. Qualidade essa que, diga-se em abono da verdade, foi sempre preocupação dos governantes, como o Marquês de Pombal, que sucessivamente criaram companhias e recorreram a demarcações, procurando assim preservar a qualidade original e as superiores características do Vinho do Porto. Hoje em dia, com a mundialização da economia e a sempre crescente procura do produto nos mercados mundiais, corre-se o risco de o banalizar, assemelhando-o a um vulgar "aperitivo", caso não se faça um esforço para preservar a sua exclusiva qualidade. Para além disso, é essencial salvaguardar a sua identidade, garantindo o seu reconhecimento mundial como produto português, de forma a combater a imagem de *Englishman's wine* que ainda o persegue e para o qual contribui o facto de muitas das conhecidas marcas de vinhos do Porto terem nomes ingleses.

## Portugueses!



Se a fama mundial do Vinho do Porto é devida em larga medida aos Ingleses, agentes da sua divulgação, não é menor o merecimento das gentes do Alto Douro, pelo papel fundamental que lhes coube, ainda muito antes dos Ingleses e restantes negociantes de Caminha, do Porto e de Gaia, a quem se deve a produção esforçada e a superior qualidade daquele néctar. Não podemos esquecer os pequenos lavradores, os caseiros, os jornaleiros e os bandos de galegos pobres que, a pulso, com a vontade do desespero que a sobrevivência inspira e o sacrifício consome, construíram os socalecos e as plantações, cuidaram das vinhas, vindimaram e transportaram as uvas em enormes cestos de verga até aos lagares, rolaram as pipas até aos barcos rabelos onde marinheiros corajosos enfrentaram a bravura do rio, para as descarregarem nas caves do Porto ou de Gaia, numa epopeia histórica, exemplo de força e de humildade.

### *PORT WINE* (excerto)

*"As margens do Douro são penedos  
fecundados de sangue e amarguras  
onde cava o meu povo as vinhas  
como quem abre as suas próprias sepulturas:  
nos entrepostos dos cais, em armazéns,  
comerciantes trocam por esterlino  
o vinho que é o sangue dos seus corpos,  
moeda pobre que são os seus destinos."*

Joaquim Namorado, in *Poesia Necessária*, 1966

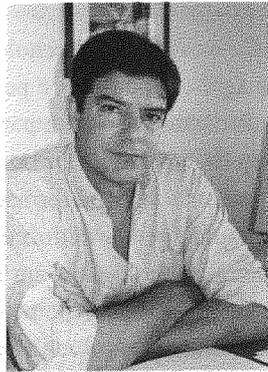


# O Marketing e a Revolução Tecnológica

●  
SANDRA PIRES  
*Jornalista*

○

A revolução tecnológica há muito que começou, mudando conceitos e fazendo aparecer novas vias de



*Luís Penha e Costa*

comunicação. Agora é tempo de dar uma olhadela para ver o que mudou ou o que está a mudar nesta área. Não só a nível externo mas também a nível interno, as empresas tentam tirar o máximo partido da inovação tecnológica.

Também o próprio indivíduo se vê obrigado a estar atento a estes fenómenos, como a Internet ou a televisão interactiva, que prometem revolucionar o seu dia-a-dia. Para conhecer mais as novas tecnologias e as mudanças que entretanto estão a ser feitas, a *Dirigir* ouviu dois responsáveis de empresas, um na área da gestão e outro da área do marketing.

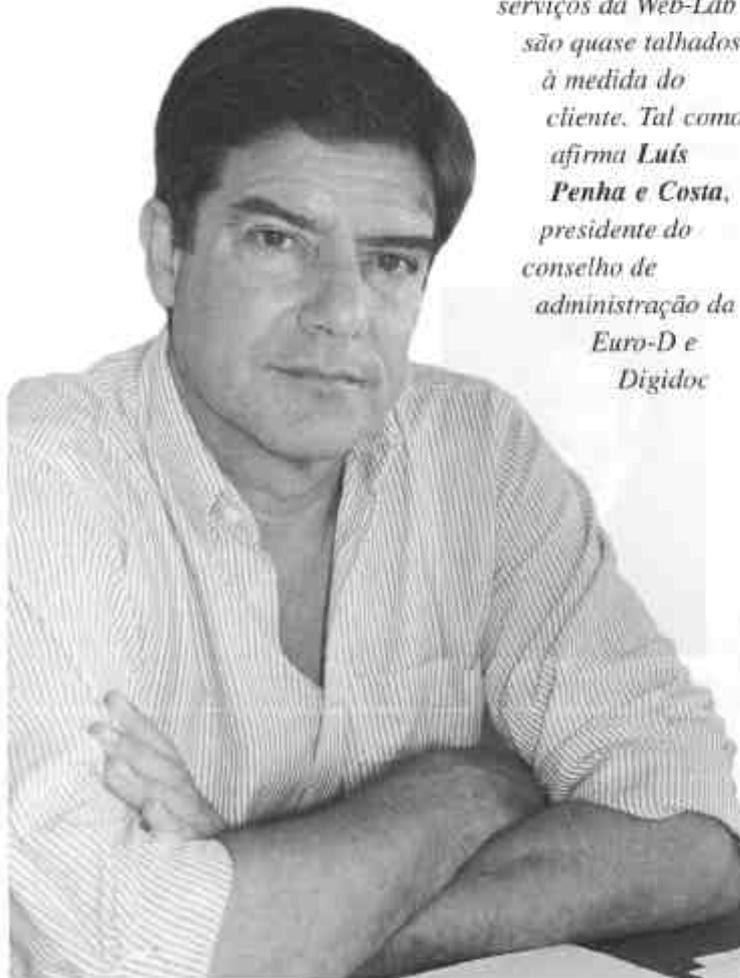


*Paulo Neves*

## O Futuro à Medida das Empresas

*"As novas tecnologias ainda não inventaram nada que substitua os neurónios. Nada que substitua o talento. Nada que substitua o trabalho." Para quem lê apenas esta frase do anúncio publicitário da Web-Lab possivelmente pensará que se trata de uma campanha contra as novas tecnologias ou então lamenta o facto da tecnologia ainda não substituir os capacidades naturais do ser humano. Na verdade, o pequeno parágrafo dá-nos conta que, apesar das novas tecnologias estarem a revolucionar o Mundo, é preciso não esquecer que elas não resultam se as pessoas não as criarem e não as utilizarem. A mensagem da Web-Lab, uma incubadora na área das tecnologias da informação, é clara e transmite a sua grande aposta no desenvolvimento de produtos que sirvam na prática às necessidades reais das empresas. As soluções*

*informáticas e os serviços da Web-Lab são quase talhados à medida do cliente. Tal como afirma Luís Penha e Costa, presidente do conselho de administração da Euro-D e Digidoc*



*e administrador executivo da Web-Lab, a incubadora "pretende prestar um serviço de A a Z a qualquer empresa, na área das tecnologias da informação". As mudanças na economia e na vida das empresas que resultaram da revolução tecnológica, que ainda agora está a dar os primeiros passos, foram o mote para iniciar uma conversa com Luís Penha e Costa.*

**D. — De acordo com a sua experiência, de que maneira as novas tecnologias estão a criar uma nova forma de gestão?**

**L.P.C. —** As novas tecnologias tornam as empresas mais ágeis, produtivas e permitem que os trabalhadores estejam a par de tudo o que se passa dentro da empresa. Por outro lado, fazem com que os fluxos da velha informação cheguem às pessoas mais rapidamente, de forma mais perceptível e útil. As novas tecnologias vêm proporcionar um excelente fluir de informação. Como estamos na idade da informação, quem tiver a informação adequada toma as decisões correctas em tempo útil, ganhando em termos de produtividade.

**D. — Como é que vê o fenómeno da Nova Economia?**

**L.P.C. —** Penso que não há uma nova economia, mas sim uma outra maneira de marketing para denominar as novas tecnologias. A nova economia ou velha economia é tudo o mesmo, pois o interesse final é o lucro ou o prejuízo que se tenha. Porém, em termos de marketing começou-se a chamar à área das informações tecnológicas a nova e velha economia. No fundo, a economia é toda igual.

**D. — A economia é toda igual, no entanto, existe uma nova forma de estar na economia.**

**L.P.C.** — Não. O que existe é uma forma de aproveitar as tecnologias para pôr a informação a fluir mais rapidamente.

**D.** — *O termo economia digital é mais aceitável?*

**L.P.C.** — Já é um termo mais aceitável. Nos anúncios que fizemos sobre o conceito da denominada nova economia tivemos a preocupação de transmitir essa clonagem. Ou seja, consideramos que a economia é toda a mesma, embora existam maneiras de se proporcionar um tipo de informação às empresas que seja mais útil, através das novas tecnologias.

**D.** — *A Web-Lab é um exemplo de um produto da economia digital?*

**L.P.C.** — Eu não me atrevo a dizer isso.

**D.** — *Mas acaba por ser um reflexo disso. Com as parcerias que já tem, e arranjando os parceiros certos para o produto que quer fornecer, bem como aproveitando as potencialidades da Internet que, ao fim ao cabo, é a janela do Mundo.*

**L.P.C.** — É uma das janelas do Mundo. A Internet é a via que nos permite chegar mais rapidamente à informação que queremos. Há outras janelas que por vezes são mais importantes que a Internet. A Web-Lab não é uma nova maneira de estar na sociedade e na economia. A Web-Lab é apenas o resultado do crescimento orgânico de uma *holding* de empresas que pretende prestar um serviço de A a Z a qualquer empresa na área das tecnologias da informação.

**D.** — *Acha que as empresas portuguesas estão preparadas para enfrentar os desafios proporcionados pelas novas tecnologias?*

**L.P.C.** — Existem aquelas empresas que estão mais atentas ao fenómeno da Internet e à agilização e à produtividade que ganham se adoptarem estas novas tecnologias, e existem outras que estão completamente desatentas desta realidade.

**D.** — *Existe ainda uma certa resistência?*

**L.P.C.** — Há uma resistência que é normal porque, para que as novas tecnologias tenham sucesso, todos os funcionários da empresa têm que acreditar que elas funcionam e têm que beber delas. Pelo contrário, se instalarmos uma *intranet* numa empresa, com os conteúdos correctos, e se os funcionários não forem lá recolher informação, a cadeia não funcionará.

**D.** — *Mas, de acordo com a experiência que tem, há mais ou menos empresas preparadas?*

**L.P.C.** — Não possuo dados estatísticos que me permitam averiguar isso. No entanto, a minha sensibilidade diz-me que as grandes empresas estão bastante atentas ao fenómeno e à necessidade de aproveitarem as tecnologias da informação. As outras empresas estão ainda a dar os primeiros passos. O fenómeno das tecnologias da informação é incontornável e todos iremos passar por lá mais cedo ou mais tarde. Nós a nível individual e as empresas a nível colectivo.

**D.** — *As empresas, ao estarem na Internet, atingem facilmente uma dimensão internacional, entrando também num mercado mais competitivo. Será necessário ganharem mais competências?*

**L.P.C.** — Sim, essa questão é essencial. No entanto, este mercado também lhes abre as portas mais rapidamente. As empresas poderão colocar os seus produtos à venda em qualquer parte do

Mundo, e talvez até mais baratos do que se os colocassem por outro meio, já que desta forma eliminam muitos intermediários. É um desafio real, pelo que as empresas precisam ter a capacidade de produção para responder ao desafio.

**D. — As vendas on-line ainda não são muito comuns...**

**L.P.C. —** Em Portugal, ainda não são um sucesso.

“O fenómeno das tecnologias da informação é incontornável e todos iremos passar por lá mais cedo ou mais tarde.”

**D. — Também não dão lucro.**

**L.P.C. —** Estamos a dar os primeiros passos. Ainda não conheço nenhuma empresa em Portugal ou no resto do Mundo que esteja a ganhar dinheiro com vendas *on-line*.

**D. — Num futuro próximo, as vendas on-line poderão ser lucrativas?**

**L.P.C. —** Acredito que sim. Quando houver a banda larga, que está previsto aparecer dentro de um ou dois anos, quando os *sites* forem mais apelativos e quando for mais seguro comprar através da Internet, acredito que as pessoas procurem em todo o Mundo aquilo que querem comprar, vendo os melhores preços na Internet. Eu próprio já fiz compras *on-line*. De França, mandei vir uma caixa com sete queijos que me custaram doze contos. Era um produto que em Portugal, além de não encontrar este tipo de queijos, nunca conseguiria encontrá-los por este preço. Deste

modo, quem quiser encomendar produtos via Internet já pode começar a fazê-lo.

**D. — Se não são rentáveis porque é que é tão importante estar na Internet? É simplesmente uma forma de não perder terreno, de estar presente?**

**L.P.C. —** Não é apenas isso. É uma forma do seu *branding* ser mais relevante. Actualmente, julgo que é impossível para qualquer marca que queira ter alguma notoriedade não ter um *site* na Internet porque por esta via podem dar informações a quem esteja interessado na marca. As informações são mais abrangentes do que através de um mero anúncio noutro meio de comunicação. Em breve, haverá também a televisão interactiva, onde as pessoas ao verem os anúncios poderão parar a imagem naquele que lhes interessa e ir buscar mais informações sobre o produto.

**D. — Os riscos da transacção comercial na Internet são ainda muito grandes? É frequente ouvimos falar que é fácil usar números de crédito de cartões de outras pessoas...**

**L.P.C. —** Julgo que isso é uma falsa questão. Não é através da Internet que podem ficar a conhecer o número do seu cartão, mas sim numa situação em que alguém que se apodera do seu cartão por qualquer motivo, fica com o número e depois utiliza-o na Internet.

**D. — Quais são os sistemas informáticos que garantem a segurança das transacções?**

**L.P.C. —** Há uma série de empresas que estudam sistemas de segurança. Em Portugal, há um sistema em vigor, nas principais empresas de *e-commerce*, que funciona razoavelmente. Deste modo, a

segurança é um problema que a curto prazo estará ultrapassado. Porém, existem outros mais importantes como, por exemplo, o da entrega das encomendas a tempo e horas ou o de como se encontram as pessoas em casa para se fazer a entrega. Há toda uma questão de logística que, embora seja alheia à Internet, é o *backbone* daquilo que é necessário fazer para que o comércio na Internet funcione bem, com qualidade e rapidez. Por exemplo, se encomendar um livro na Amazon.com, entregam-no em dois dias e ainda lhe fazem um desconto por comprar através da Internet, mas este desconto corresponde àquilo que vai pagar pelo transporte. As vantagens que tem é que compra exactamente o livro que procura, a entrega é rápida e não tem que se deslocar.

**D. — A Digidoc também desenvolveu um sistema que permitia fazer pagamentos on-line, para o Instituto Português da Juventude (IPJ). Que ecos tem tido dessa experiência?**

**L.P.C. —** De acordo com as informações que temos do IPJ, o projecto está a ter um grande sucesso e o próprio instituto está muito contente com a forma como o *site* está a funcionar. Este foi o primeiro *site* de *e-commerce* para a administração pública que se fez em Portugal e, felizmente, com a nossa empresa.

**D. — Neste milénio, a Internet é a chave do negócio?**

**L.P.C. —** Penso que não. A chave do negócio são as pessoas e a forma como elas utilizam as ferramentas que têm ao seu dispor. Todavia, a Internet é uma ferramenta essencial e incontornável, pelo que é bom que as pessoas tenham a noção disso, acabando por ser muito mais que um instrumento técnico. Se olharmos para a faixa etária dos 8 aos 17 anos, este

grupo tem muito mais apelo em ir à Internet buscar informações ou conversar do que gerações anteriores. A geração nova está a ser formada e a consolidar-se socialmente via *net*. Mesmo nas empresas da Web-Lab existem vários exemplos de pessoas que se conheceram na Internet e depois casaram.

**D. — É mais difícil fidelizar clientes através das novas tecnologias?**

**L.P.C. —** Não. Se o trabalho de marketing for bem feito é fácil fidelizar os clientes na medida em que é uma área muito capitulada e os clientes ficam fixos às empresas. A dificuldade maior é fidelizar as pessoas que trabalham nas empresas das novas tecnologias. Neste área, há uma grande carência de profissionais e existem muitas empresas no mercado que andam sempre a tentar atrair estas pessoas.

**D. — Geralmente, há um grupo restrito de profissionais, que até têm oportunidade de escolher a empresa onde querem trabalhar.**

**L.P.C. —** Sim e esse é também um dos nossos problemas. Porém, já estamos a implementar um programa de fidelização das pessoas à empresa, que envolve um plano de carreiras, uma análise de desempenho individual, uma série de questões que lhes permite dar mais conforto no ambiente de trabalho e perspectivas de futuro. Além disso, passa por lhes dar para a mão desafios que os

“Tal como na Internet, com a banda larga os utilizadores também só verão aquilo que querem, pelo que os conteúdos terão que ser apelativos.”

motivem e obriguem a estudar em termos informáticos.

**D. — A NNC-Web Multimedia tem um projecto interactivo para um programa infanto-juvenil, e estava mesmo em negociações com a TV Cabo para colocá-lo na rede de produtos de banda larga. Como é que está esse processo?**

**L.P.C. —** A NNC é uma empresa curiosa, já que é uma das poucas em Portugal que faz imagens a três dimensões (3D).

“As novas tecnologias vêm proporcionar um excelente fluir de informação.”

Pelo que, quando a banda larga estiver a funcionar, os *sites* que poderemos fazer serão muito mais dinâmicos e apelativos do que os actuais. Por exemplo, se uma pessoa quiser comprar uma casa poderá ir ao *site* de uma determinada empresa e poderá entrar pela casa

dentro, como se fosse uma casa real. A pessoa vê as paredes, a cozinha, a casa de banho, a sala e outras características da casa. A razão da compra da NNC deveu-se, exactamente, à sua capacidade de nos possibilitar fazer grandes mudanças no futuro.

**D. — É complicado adaptar os conteúdos dos sites a sistemas de informação tão diferentes, como a televisão digital e o WAP (Wired Application Protocol)?**

**L.P.C. —** É certamente difícil. Os conteúdos de que se fala de uma forma generalizada não são mais que toda a informação da Internet que as

pessoas querem, de maneira a que convide à leitura. Por exemplo, segundo um estudo da Forrester Research, as empresas na *net* com mais sucesso não são as que têm maior quantidade de imagem, mas sim aquelas onde há mais leitura e onde esta é mais fácil. É um dos problemas que já estamos a estudar, pelo que pensamos criar uma empresa para analisar o *use hability* das páginas da Internet, de maneira a torná-las mais fáceis de ler e mais apelativas ao utilizador. A adaptação dos conteúdos aos sistemas de informação variará consoante o meio onde é colocado o conteúdo. Se for no ecrã de um computador deverá ser apresentado de uma forma, mas se for no ecrã de um telemóvel terá que ser de outra maneira.

**D. — Deixámos um modelo de informação desenvolvida, pormenorizada, para um modelo onde o ideal é ter uma informação compacta, resumida?**

**L.P.C. —** Sim, porque actualmente temos o problema da atenção. As pessoas lutam para ter a nossa atenção e somos puxados para todos os lados. Por isso mesmo, os conteúdos devem ser feitos de uma forma hábil e que cativa facilmente as pessoas para que estas se sintam tentadas a ler esse conteúdo. Tal como na Internet, com a banda larga os utilizadores também só verão aquilo que querem, pelo que os conteúdos terão que ser apelativos.

**D. — Quais os objectivos para o futuro?**

**L.P.C. —** Consolidar aquilo que fizemos na Web-Lab, crescer e tornarmo-nos uma empresa de referência no mercado. Julgo que somos a primeira incubadora de empresas de sistemas de informação que apareceu em Portugal e queríamos estar à frente nesta área.

## *Uma Incubadora de Tecnologias de Informação*

A Web-Lab é uma incubadora internacional que fornece parcerias ou capital e competências de gestão no desenvolvimento de novas empresas na área das tecnologias da informação. Ligadas à Web-Lab existem dezasseis empresas que oferecem variados produtos ou serviços às empresas que querem participar na revolução tecnológica. A actividade das empresas que integram a incubadora divide-se em três campos:

- Na área das soluções informáticas ou *Software Web Solutions* encontramos empresas como a Digidoc, fundada em 1993, que providencia *web solutions e knowledge management*; a Euro-D, fundada em 1992, que desenvolve infra-estruturas e *networking*; a Cibemat, que faz *customer support*; a LKPI, à qual cabe o desenvolvimento e *business solutions*; a Selectivo, que está encarregue da formação; a L8-Linux, que trata de *software e networking*; a Euro GTD, que faz *enterprise resource planning*; a Ciberdados, que é uma empresa de *applications service provider*; e a NNC-Web Multimedia, cuja actividade se centra nas soluções multimédia e nos conteúdos de banda larga.
- Quanto aos serviços de valor acrescentado as empresas que operam nesta área são a Comunicações Aviron, que faz a gestão de telecomunicações; a Shipping-Direct.com e a Construlink, que

são ambas portais verticais B2B; e a Malis, que é um portal vertical B2C.

- Em relação às telecomunicações e cabo encontramos a C-Cabo e a Multicanal Norte, cabo, na área do cabo; e a Multicanal Atlântico, no campo das telecomunicações.

### *O nascimento de uma incubadora*

A ideia de criar uma incubadora de tecnologias de informação surgiu depois de Luís Penha e Costa ter feito uma viagem pelo Mundo à procura de novas oportunidades de negócio. Nessa altura, o administrador executivo da Web-Lab verificou que as novas tecnologias tinham bastante futuro, não só na gestão de empresas mas, sobretudo, na área dos média. Com uma ideia na mão, Luís Penha e Costa propôs à Lusomundo a criação de uma empresa para explorar a ligação entre as novas tecnologias e a área de média do grupo. No entanto, ao mesmo tempo Luís Penha e Costa recebia um convite semelhante de Miguel Ferreira de Almeida, para construírem uma incubadora de empresas para as novas tecnologias, que teria como sócios os próprios, a Teixeira Duarte e uma empresa espanhola. Com um projecto em mãos, que se preparava para ser um negócio de grande potencial, acabaram por juntar forças e criar a Web-Lab, que tem como sócios Luís Penha e Costa, Miguel Ferreira de Almeida, a Lusomundo, a Teixeira Duarte e a Ossel.

## O Casamento da Inovação com os Telemóveis

*Já não estamos longe do dia em que através de um telemóvel será possível ver imagens, ter acesso a grandes quantidades de dados, e tudo isto com uma qualidade de voz apurada. Se olharmos um pouco mais além, daqui por dois anos, será comum ver uma pessoa na rua a dar ordens para o pequeno monitor do telemóvel, para que ele accione o vídeo para gravação ou active o sistema de rega no jardim. O fim do telemóvel tal como o conhecemos está muito próximo. A convergência entre telemóveis e Internet é cada vez maior. A introdução do WAP, que permite o acesso à Internet, foi apenas uma preparação para o que está para vir: o UMTS. Num cenário em que as novas tecnologias lideram as atenções das empresas, a Telecel pretende estar um passo à frente do futuro. O marketing*

*desempenha aqui um papel essencial, na antecipação das necessidades do cliente e na sua preparação para os novos produtos. De acordo com Paulo Neves, director de Marketing Central da Telecel, "dentro de dois a três anos, será possível quase*

*customizar no limite o meu próprio produto". Os conceitos de marketing estão a mudar e a tendência é para focalizar as políticas de marketing para as novas tecnologias.*

### D. — Qual a política de marketing da Telecel?

**P.N.** — A Telecel pretende ter uma oferta alargada de serviços de telecomunicações para todos os segmentos de mercado. Não somos um operador que somente quer servir um nicho de mercado ou um determinado segmento etário ou demográfico. A oferta da Telecel focaliza-se nas comunicações móveis já que consideramos que estas serão cada vez mais o centro de toda a comunicação pessoal, móvel e fixa. Actualmente, em muitos agregados familiares já é vulgar encontrar uma linha fixa e muitos operadores móveis. A nossa oferta alargada passa ainda por um serviço fixo, sobretudo para clientes empresariais, e também por um serviço ligado à área dos conteúdos, já que na revolução digital a Telecel quer estar muito bem posicionada. A oferta de conteúdos está virada para as facetas da vida em que o tempo e o espaço são preponderantes, ou seja, em que a mobilidade é essencial. Nesta área de conteúdos, a estratégia de marketing não é tão agressiva, como terá que ser a de um qualquer fornecedor de conteúdos por excelência, e apenas tem em conta os conteúdos que fazem sentido em mobilidade. Em termos de posicionamento no mercado, a Telecel quer liderar em algumas vertentes que a possibilitem consolidar esta visão.

### D. — Como por exemplo?

**P.N.** — Consolidando uma imagem de marca que envolve determinadas questões como, por exemplo, um serviço de qualidade, que por sua vez se



consubstancia numa permanente orientação para o cliente. Por este motivo, apostamos na formação, para todos os colaboradores da empresa, que acaba por se reflectir sempre num serviço de qualidade. No que diz respeito à inovação e às novas tecnologias, procurámos sempre ter um papel liderante, passando por uma atitude revolucionária aplicada às telecomunicações. Quando a Telecel apareceu no mercado foi o primeiro operador a apostar no sistema GSM (*Global System for Mobile Communication*), mais tarde apostámos numa série de serviços inovadores, e ao longo do tempo fomos sempre o operador que esteve na dianteira. Além disso, a Telecel foi a primeira a introduzir o acesso à Internet gratuito, apostando decididamente nesta via como um meio complementar à nossa oferta. Por outro lado, fomos também o primeiro operador a introduzir o WAP (*Wireless Application Protocol*), em Novembro de 1999, e a ter uma grande aposta no desenvolvimento dos novos serviços. A nossa filosofia passa por concretizar esta atitude inovadora com determinadas políticas de marketing. Alinhado com esta estratégia estão, por exemplo, os vulgares instrumentos de marketing e comunicação e os novos produtos.

**D. — Nos meios tradicionais e, agora, divulgados também na Internet...**

**P.N.** — Em termos de comunicação, a Internet é um meio como outro qualquer e deve ser englobado nos planos de meios de qualquer campanha. Quando se pensa numa campanha com um determinado alvo de clientes, e para tal tem-se em conta o segmento etário e a classe sócio-profissional, o objectivo e outras questões do perfil do cliente, em muitos deles a Internet é um excelente meio de comunicação. Quer de forma directa através do nosso portal, quer através de

publicidade em *banners*, ou outras iniciativas no campo da Internet. Em termos de oferta de telecomunicações, este meio é de enorme importância porque pensamos que a Internet móvel terá um grande papel a nível das nossas receitas futuras.

**D. — Quais as principais preocupações que se devem ter em conta ao definir uma determinada estratégia de marketing?**

**P.N.** — Julgo que não há uma boa estratégia de marketing se não se perceber e acompanhar muito bem o mercado. Numa primeira fase, é necessário ter permanentemente estudos de mercado que abordem as principais tendências e a receptividade dos clientes àquilo que se

está a estudar em termos de produtos. Numa fase de desenvolvimento, é preciso testar os conceitos que se estão a desenvolver, com os segmentos de mercado que se pretendem endereçar. Numa última fase, já depois da introdução dos serviços, é imprescindível acompanhar os resultados dos objectivos que se tinham traçado para essa campanha, produto ou serviço. Toda a área de estudos de mercado é muito importante para se conhecer o mercado e definir uma estratégia de marketing. Por outro lado, como não estamos sozinhos no mercado, é ainda necessário acompanhar todas as actividades da concorrência na medida em que são importantes para a redefinição e reajustamento das nossas estratégias

"Com as novas tecnologias será possível customizar o produto quase cliente a cliente."

de marketing. Por vezes o acompanhamento é esquecido neste tipo de mercados muito agressivos e competitivos, apostando-se apenas em estratégias de marketing para a introdução de produtos e serviços. Como um dos vectores da estratégia da Telecel é a qualidade no serviço, apostamos muito nessa continuação e no seguimento das políticas de marketing.

**D. — Em que medidas se traduz a qualidade de serviço? O que é feito para que isso seja garantido?**

“Cada vez mais os clientes vão ter o poder de negociar e de ter mecanismos para descobrir qual é o melhor preço que se adequa àquilo que ele quer.”

**P.N. —** Desde logo, quando especificamos e definimos qualquer novo produto ou serviço pensamos em todos os procedimentos que implicam o suporte a esses serviços. Ou seja, este plano implica pensarmos em termos

de lojas, do serviço de apoio a clientes, da informação que está disponível na *web* e das operações que podem ser feitas no nosso *site*. Por outro lado, reintegramos todos os *feed-backs* que temos dos clientes, sobre os produtos e serviços, na redefinição da estratégia de marketing e na sua melhoria constante.

**D. — Acabam por ter um *feed-back* sempre actualizado daquilo que se está a passar?**

**P.N. —** Exactamente. A estratégia não passa apenas pela introdução de um serviço ou produto e pela prestação de um suporte, mas sim por reintegrar na

definição desse produto todos os *feed-backs* que os próprios clientes nos dão.

**D. — A nível interno, como é que esse esforço na qualidade do atendimento se reflecte?**

**P.N. —** Por um lado, reflecte-se numa vertente mais tecnológica, que passa por ter toda a informação em formato electrónico e facilmente acessível em qualquer ponto da nossa rede de distribuição de apoio a clientes, através da *intranet*, e por prestar essa informação ao cliente via *web*. Por exemplo, nós não introduzimos nenhum serviço ou produto sem que ele também esteja disponível na Internet. Por outro lado, para garantir a qualidade do atendimento fazemos formação contínua dos colaboradores, quer em áreas comportamentais, quer em áreas técnicas.

**D. — Neste cenário das novas tecnologias, é possível falar em novos conceitos de marketing?**

**P.N. —** É claro que sim.

**D. — Há quem diga que não há novos, mas sim que são os mesmos conceitos com alterações....**

**P.N. —** Depende do guru de marketing que estamos a falar, mas basicamente os conceitos são os mesmos. Penso que os tradicionais “P” do marketing (*Price, Place, Promotion e Product*) ainda se mantêm, mas actualmente são vistos de outra forma. Por exemplo, antigamente o produto (*Product*) correspondia a características físicas, no entanto, com a Internet cada vez mais este “P” irá assumir novas características. Com as novas tecnologias será possível customizar o produto quase cliente a cliente. Uma pessoa poderá definir exactamente qual o telefone que quer, qual o tarifário, customizando o tarifário às suas necessidades.

**D. — É aquilo que alguns dizem ser o marketing cirúrgico?**

**P.N. —** Exactamente. É o que se chama a customização de massas, que significa a possibilidade de ajustar o meu produto quase cliente a cliente. No passado isso não era possível, pois havia canais de distribuição muito alargados; porém, com a Internet isso vai ser cada vez mais uma realidade. Esta situação já é vulgar na indústria dos computadores pessoais, em que cada pessoa define, por exemplo, o teclado, o monitor e o processador que quer. A nível de distribuição (*Place*) falava-se no conceito do local, mas isso hoje em dia também deixa de fazer sentido. A distribuição passa a ser um conceito muito mais abrangente e que pode ser feito em qualquer local ou mesmo num meio que não é físico, como a distribuição via *web*. Também neste aspecto se vai assistir a uma grande alteração das políticas de marketing, muito mais focalizadas para estes novos meios de distribuição. O mesmo se passa em relação ao preço (*Price*) que, actualmente, é muito determinado pelas empresas. Cada vez mais os clientes vão ter o poder de negociar e de ter mecanismos para descobrir qual é o melhor preço que se adequa àquilo que ele quer. A comunicação (*Promotion*) também vai sofrer mudanças, uma vez que actualmente é feita apenas num sentido, ou seja, as empresas preparam campanhas maciças de comunicação que se dirigem a todas as pessoas, sendo muito pouco focalizadas, mas, no futuro, a comunicação vai poder ser bidireccional. O cliente vai poder dizer desde logo se gostou ou não do produto. Para que isto aconteça vão contribuir a Internet, a televisão interactiva e as evoluções da televisão por cabo. Deste modo, as mudanças tecnológicas vão mudar a filosofia e a forma como as empresas vão endereçar cada um dos “P”. Talvez os “P” sejam os mesmos, no entanto, vão ter

abordagens completamente diferenciadas. Neste aspecto, a Telecel está a preparar-se activamente para este cenário.

**D. — Como é que se está a preparar?**

**P.N. —** Estamos a entrar decididamente no campo dos conteúdos e da Internet. Por um lado, fomos o primeiro operador português a oferecer a Internet gratuita, através do Nete, e, por outro lado, internamente, estamos a melhorar os nossos processos internos, integrando este fenómeno da Internet na empresa. Quanto aos clientes, estamos a posicionar-nos para ser líderes relativamente à Internet móvel, pois julgamos que em Portugal tem um grande potencial. Já que a Internet na rede fixa tem uma penetração relativamente baixa, pensamos que haverá muitos clientes que nem sequer vão começar a aceder aos conteúdos da Internet através do seu computador, mas sim através do seu telefone móvel. Neste aspecto, é preciso também moderar a expectativa dos clientes em relação ao que vão ver no telemóvel. Isto porque o que vão visualizar não é a Internet tal como aparece no computador pessoal, que tem outro tipo de *interface*, de grafismo e de navegação. Enquanto no computador a Internet é um mecanismo de descoberta, no que nós chamamos a Internet móvel o conceito é completamente diferente, pois apenas tenho acesso àquela informação que preciso, porque estou em

“Estamos a posicionar-nos para ser líderes relativamente à Internet móvel, pois julgamos que em Portugal tem um grande potencial.”

determinado local. Futuramente, será possível encontrar informação relevante de acordo com o local onde me encontro.

**D. — *Será através de um portal? Como é que se vai processar?***

**P.N. —** O cliente terá exactamente os conteúdos que gosta. Dentro de poucos meses será possível programar aquilo que o cliente quer para ter no seu portal móvel. São estas hipóteses de personalização e o acesso apenas àquilo que interessa que gerarão a resposta no pequeno monitor do telemóvel. Estas informações são depois relacionadas com a área geográfica em que o cliente se encontra. Por exemplo, se ele está no Porto, poderá ver os horários dos comboios nessa região, os horários dos transportes públicos, os voos que saem de Pedras Rubras, as praias dessa zona. A própria tecnologia vai permitir detectar a localização do cliente e dar-lhe essa informação entre os assuntos que o cliente valoriza.

**D. — *E os temas que o cliente pode escolher são escolhidos através de um acordo prévio entre o operador?***

**P.N. —** Nesse aspecto a Telecel vai fazer a agregação destes conteúdos que são relevantes para o cliente através do Netc. O nosso portal terá as suas parcerias com vários fornecedores de conteúdos, especializados em áreas específicas como, por exemplo, praias e informação económica. A nossa aposta passa por pequenas parcerias com fornecedores que são especializados nesse tipo de conteúdos e que depois nos vão disponibilizar. A Telecel depois desenvolverá toda a estrutura tecnológica para disponibilizar esses conteúdos ao cliente.

**D. — *Como é que será feita a fidelização do cliente? Julgo que será complicado um cliente mudar o seu telemóvel, que ainda está em bom estado, para outro que lhe permita ter acesso ao WAP.***

**P.N. —** Esta evolução constante dos telefones coloca dificuldades quer aos clientes quer aos operadores. A situação é idêntica ao que se passa com os computadores, isto é, todos os dias saem novos modelos, com novas funcionalidades e processadores mais rápidos, no entanto, não significa que os utilizadores mais antigos não tirem proveito das funcionalidades e potencialidades do seu computador. Nos telefones móveis será um pouco assim. Claro que quem quiser estar na crista da onda com o último modelo em tecnologia terá acesso a mais funcionalidades. Todavia, para quem não quiser ter o último grito de moda, estamos a trabalhar no sentido de disponibilizar alguns serviços. Por exemplo, existem já serviços baseados no SMS (serviço de mensagens), que podem ser configurados no nosso *site*, para receber determinadas informações. Basicamente, a informação que temos disponível para o WAP é também por outros meios disponibilizada através de SMS para os clientes. Estamos a trabalhar em tecnologias que operam em telefones mais antigos e que permitem o acesso a estas funcionalidades. No entanto, tipicamente um cliente muda de telefone de dois em dois anos, o que significa que daqui a dois anos poderá ter acesso à última tecnologia disponível. Um aspecto importante que se tem verificado é que a nova tecnologia não tem preços superiores e, pelo contrário, está disponível a um preço mais ou menos equivalente ao actual.

**D. — *Quais são as apostas da Telecel para os próximos três anos?***

**P.N.** — As apostas são, sobretudo, nos conteúdos que façam sentido em mobilidade, que é onde queremos ter a melhor oferta. Estou a falar de conteúdos tradicionais ou úteis como, por exemplo, restaurantes, farmácias e espectáculos, mas também não podemos esquecer serviços como as transacções comerciais.

**D.** — *Mas as transacções comerciais via telemóvel não oferecem à partida muita segurança. Os poucos sites que permitem fazer isso não têm tido grande sucesso porque as pessoas ainda os olham com desconfiança.*

**P.N.** — Acho que a expectativa é muito elevada em relação ao grau de desenvolvimento da Internet em Portugal e à qualidade dos serviços que são

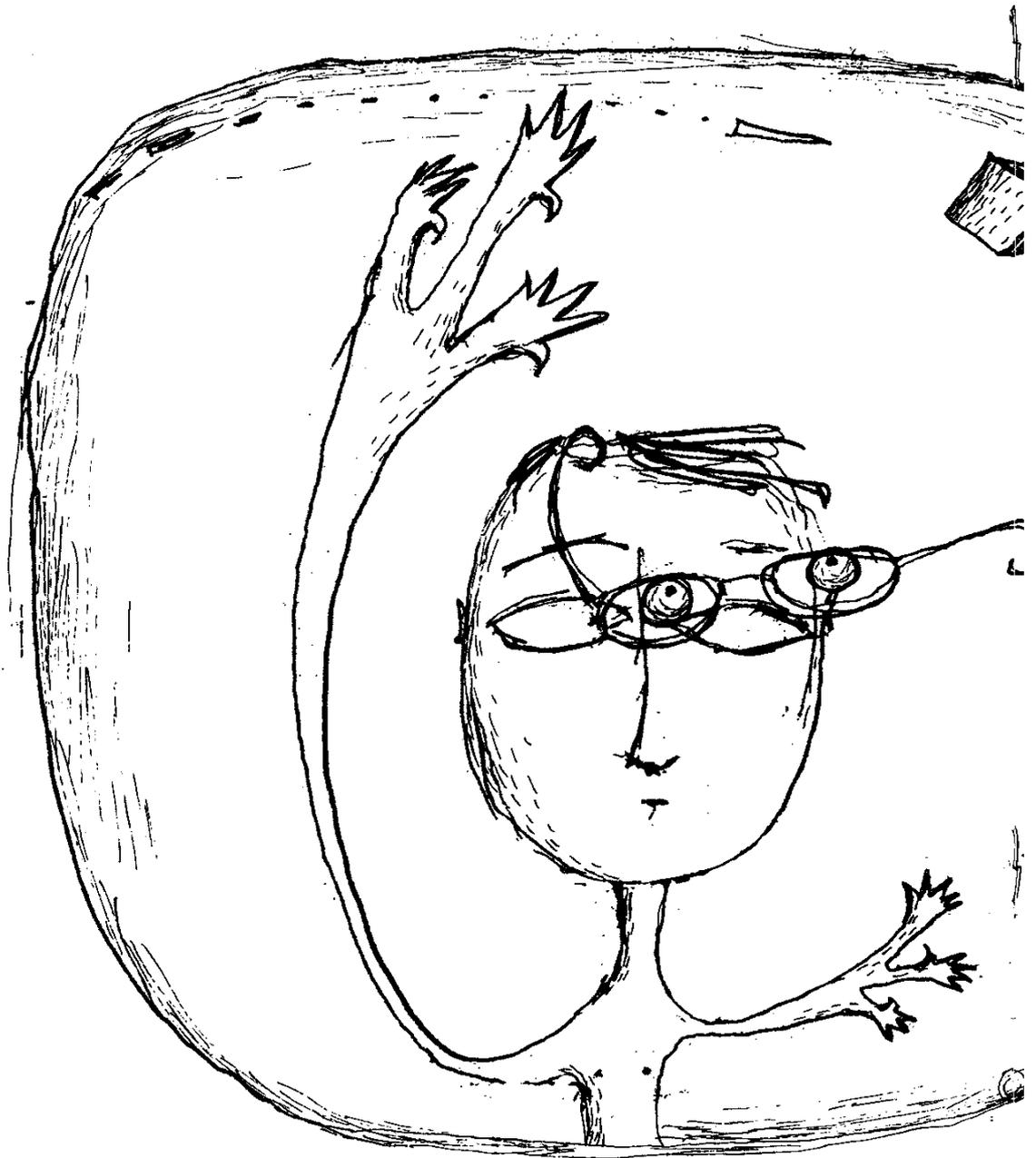
oferecidos. É preciso habituar as pessoas a esses serviços. No espaço de um ano, não se pode querer mudar as mentalidades de um momento para o outro. Uma das apostas que todas as empresas que estão neste meio têm que fazer é formarem e educarem os clientes. Por outro lado, não se pode partir do princípio que as pessoas já sabem utilizar tudo. Nos Estados Unidos o processo de fazer operações comerciais na Internet demorou cinco a seis anos, por isso não podemos esperar que em apenas um ou dois anos estejamos ao nível dos Estados Unidos. Julgo que se gerou um papão à volta das questões de segurança. Quanto aos telefones móveis, a segurança é superior àquela que existe na Internet porque é um domínio relativamente fechado e todas as comunicações são feitas em formato encriptado.

### *O Salto para o Futuro*

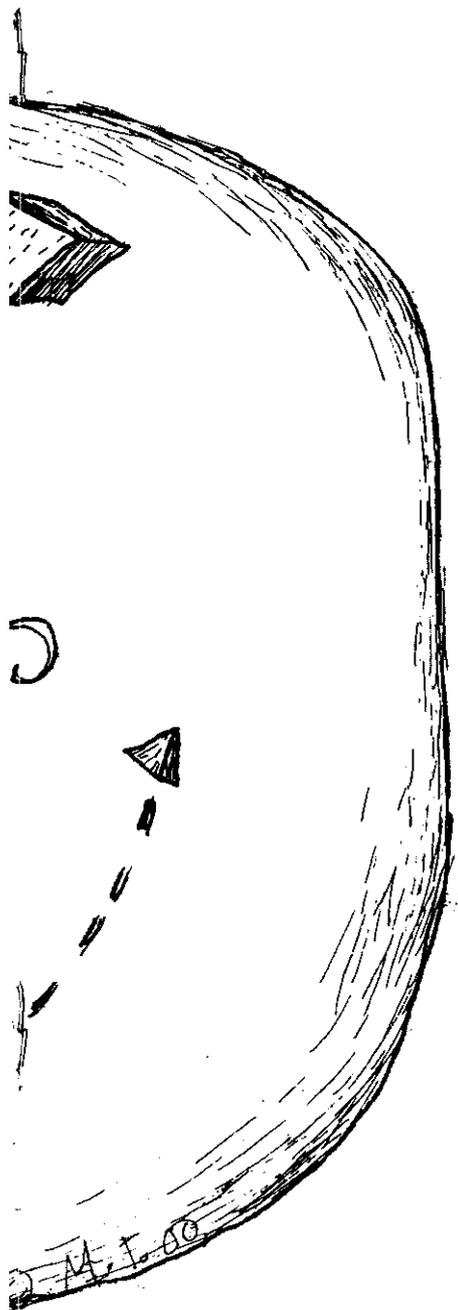
O UMTS é um sistema tecnológico, que será utilizado na Europa pela terceira geração de telemóveis, que permite ao utilizador aceder a imagens e vídeos, bem como o acesso rápido à Internet, e a uma qualidade de voz quase igual à das redes fixas. Este sistema alterará a maneira como os telemóveis são utilizados actualmente, uma vez que reúne numa única plataforma capacidades multimédia e um acesso sem limites à Internet. A Telecel foi um dos seis operadores que concorreu às quatro licenças de UMTS (*Universal Mobile Telecommunication System*), que vão ser atribuídas pelo Governo português. O prazo de candidatura terminou no final de Setembro e somente no próximo ano deverão estar

disponíveis os primeiros operadores. Embora este sistema permita o acesso a um mundo novo, antes de introduzir o UMTS é preciso primeiro fazer um aquecimento com outros sistemas. O processo de preparação do cliente é gradual, por isso mesmo Paulo Neves, director de Marketing Central da Telecel, considera que “a própria introdução do WAP no ano passado, e do GPRS (*General Packet Radio Service*), a nova tecnologia que permite a comunicação por pacotes, que tornará instantâneo o acesso ao WAP, e será introduzido no final do ano, assim como toda uma série de outros desenvolvimentos que ocorrerão permitirão dar muitos passos em direcção ao UMTS”.

# *Publicidade:*



# *Ilusão de Óptica, ou Ilusão de Ética?*



Deus chamou o homem: “Onde estás?” “Ouvi o teu passo no jardim”, respondeu o homem. “Tive medo porque estou nu e escondi-me.” “E quem te fez saber que estavas nu? Comeste então da árvore que te proibi de comer.” O homem respondeu: “A mulher que puseste junto de mim deu-me do fruto da árvore e eu comi.” Deus perguntou à mulher: “Que fizeste?” E a mulher respondeu: “A serpente seduziu-me e eu comi.”

E assim se deram os primeiros passos naquilo que hoje se chama publicidade e seus derivados. Uma argumentação mais ou menos convincente e “comemos” o que nos põem na frente.

•  
JOSÉ VICENTE FERREIRA

*Consultor e Docente Universitário ISCSP;  
Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

○

O nosso conhecido Oscar Wilde costumava dizer que “A verdade é pura e simplesmente uma questão de estilo”. Na realidade, vivemos no reino da informação-espectáculo, onde a encenação se sobrepõe à realidade e a procura da verdade é muitas vezes esquecida, convenientemente ignorada ou suavemente envenenada. Estamos a viver num mundo onde o real e o virtual se confundem.

Ao mergulharmos num ambiente virtual fabricado por imagens através das novas tecnologias a nossa percepção do Mundo vai sendo modificada e, sem disso darmos conta, as nossas referências vão sendo apagadas e substituídas por outras mais ou menos encenadas.

Na situação actual tudo parece tender para uma globalização sem qualquer preocupação ética. A comunicação bem envolvida nesta voragem é cada vez mais considerada uma mercadoria e logo sujeita à lei da oferta e da procura. De facto, a comunicação social vive hoje entre a precariedade e a concorrência num mundo onde o turbo-liberalismo dita as leis e faz de juiz. As grandes fusões e as sucessivas aquisições a que vamos assistindo, quer em Portugal quer no Mundo, provam o que venho referindo.

Claro que o mundo da publicidade entra neste jogo com o peso que lhe vem dos muitos milhões de escudos que são parte de leão no negócio da comunicação.

O muro entre informação e publicidade tende a ser esbatido, por razões de negócio.

A Torre de Babel aí está presente nas várias interpretações e nos discursos optimistas ou pessimistas dos vários intervenientes.

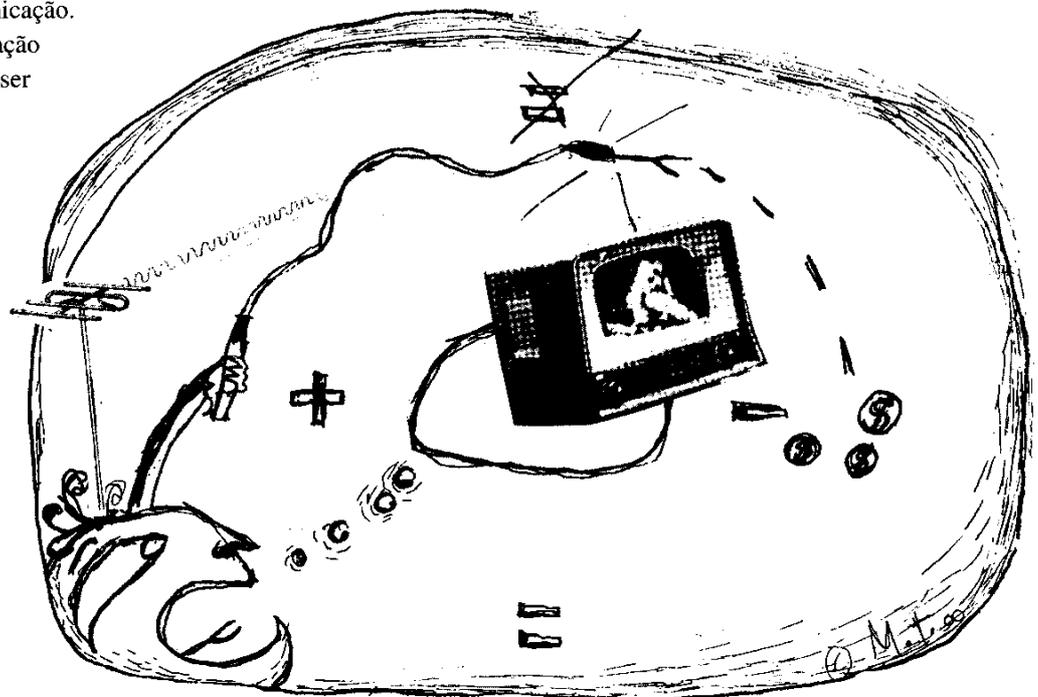
Claro que toda esta situação foi acontecendo desde a criação da Humanidade. Dos

diálogos iniciais às tecnologias de hoje o salto foi gigantesco, mas, comparado com o que se anuncia para o século XXI, o salto pode ser afinal muito pequenino.

Mas vejamos como tudo começou e se desenvolveu.

No princípio Deus criou o céu e a terra e viu como era bom toda a obra que realizara. No sexto dia Deus criou o homem e mulher e deu-lhes a terra com tudo o que ela possuía e comentou com muito gosto que era tudo muito bom. Após a Sua obra de criação, Deus permitiu ao homem e à mulher a sua primeira experiência de liberdade. E foi aqui que tudo começou. Afinal, a criadora da publicidade e suas disciplinas conexas (comunicação, marketing, propaganda, etc.) foi uma bem conhecida serpente. A história aconteceu no paraíso e vale a pena recordá-la. Deus plantou um jardim no Éden e aí colocou o homem que criara. Deus fez crescer do solo toda a espécie de árvores formosas de ver e de comer e, no meio do jardim, a árvore do conhecimento do bem e do mal.

Deus deu também ao homem este mandamento: “Podes comer de todas as árvores do jardim. Mas da árvore do conhecimento do bem e do mal não comerás porque passarás a ter uma vida miserável” (morte). Deus modelou também uma mulher e trouxe-a ao homem. Homem e mulher



viviam tranquilos e descontraídos no belo paraíso. É aqui que aparece a conhecida serpente com as suas sofisticadas tecnologias de sedução.

A serpente era o mais astuto de todos os animais dos campos. Ela disse à mulher: “Então Deus disse: Vós não podeis comer de todas as árvores do jardim?”

A mulher respondeu à serpente: “Nós podemos comer do fruto das árvores do jardim. Mas do fruto da árvore que está no meio do jardim, Deus disse: ‘Dele não comereis, nele não tocareis, sob pena de morte’.” A serpente disse então à mulher: “Não, não morrereis! Mas Deus sabe que no dia em que dele comerdes, vossos olhos se abrirão e vós sereis como deuses, versados no bem e no mal.”

A mulher viu que a árvore era boa ao apetite e formosa à vista, e que essa árvore era desejável para adquirir discernimento. Tomou-lhe o fruto e comeu. Deu-o também a seu marido, que com ela estava, e ele comeu. Então abriram-se os olhos dos dois e perceberam que estavam nus; entrelaçaram folhas de figueira e cingiram-se.

Ouviram então o passo de Deus que passeava no jardim e esconderam-se entre as árvores.

Deus chamou o homem: “Onde estás?” “Ouvi o teu passo no jardim”, respondeu o homem. “Tive medo porque estou nu e escondi-me.” “E quem te fez saber que estavas nu? Comeste então da árvore que te proibi de comer.” O homem respondeu: “A mulher que puseste junto de mim deu-me do fruto da árvore e eu comi.” Deus perguntou à mulher: “Que fizeste?” E a mulher respondeu: “A serpente seduziu-me e eu comi.”

E assim se deram os primeiros passos naquilo que hoje se chama publicidade e seus derivados. Uma argumentação mais ou menos convincente e “comemos” o que nos põem na frente.

Os Gregos usaram-na sob a forma de pregão. Os Romanos desenvolveram formas de publicidade verbal de cariz informativo e persuasivo e criaram na época a novel designação profissional de pregoeiros. De igual forma, foram utilizados processos baseados na inscrição e na escrita, nomeadamente painéis de parede onde eram anunciados combates entre gladiadores, jogos e banhos públicos.

Na Idade Média volta a aparecer o pregão como forma de anunciar. Com o aparecimento da tipografia a publicidade ganha outra dimensão.

A publicidade foi variando ao longo dos tempos. Sempre ligada aos sistemas económicos e sociais vigentes, a publicidade começa a desenhar-se como força comunicacional com o desenvolvimento industrial, com a produção em massa, com o aparecimento e desenvolvimento dos meios de comunicação social.

Com a rádio e a televisão e os sucessivos desenvolvimentos tecnológicos, com particular relevo para as combinações das novas tecnologias (televisão, informática, telecomunicações), o mercado da comunicação atinge na sociedade um dinamismo que passa a ditar as leis de consumo.

A publicidade adquire, nesta dimensão de sociedade de consumo, de novo o “estatuto de serpente”.

Ao jogar com sentimentos, anseios, emoções, ansiedades, necessidades, expectativas, etc., está a fazer pontaria ao íntimo das pessoas. Neste contexto tudo pode acontecer, pois as fronteiras culturais e económicas das pessoas são diferentes.

Como compatibilizar interesses entre oferta e procura sem ferir valores?

O suave veneno da nossa conhecida serpente está sempre presente, embora por vezes de forma clandestina, e, quando menos esperamos, eis-nos a desenvolver os mesmos pensamentos de Adão e da Eva, gerindo desculpas perante situações demasiado incomodativas.

Naturalmente que a publicidade é um sector económico com muita importância na nossa economia. Importância em valor de facturação e em responsabilidade social.

Ao captar atenções, interesses, desejos, e ao fomentar determinados tipos de acções, a publicidade de hoje vive envolvida num serpentear de ditaduras (ditadura do mercado, ditadura dos clientes, ditadura das audiências) que lhe espevitam a criatividade mas impõem-lhe, ao mesmo tempo, um jogo de forças (ou fraquezas) a que dificilmente consegue fugir.

Boa ou má publicidade? Como se definem os campos do bom e do mau? E sobre desvios e excessos, onde começam as fronteiras?

E é aqui que os problemas se colocam: o que fazer se...? Como fazer se... e se...?

Que prudência? E como será entendido o sentido da prudência?

Segundo Aristóteles, a prudência seria a disposição que permite deliberar correctamente sobre o que é bom ou mau para o homem numa determinada situação com vista a agir no melhor dos seus interesses. E se determinadas situações nos obrigam a pactuar com o “todos fazem”?

Ou perante problemas concretos, que nos colocam entre a espada e a parede, não seremos forçados a jantar com o diabo, convencidos que acabaremos por o converter?

Convirá desde já acrescentar que o diabo apenas põe questões, nunca dá respostas. Por isso, qualquer refeição com este personagem e seus derivados apenas servirá para ficarmos ainda mais baralhados e com mais problemas.

A realidade é que vivemos em sociedades permissivas onde tudo vale. De novo se constroem novíssimas torres de Babel, onde os homens de hoje se continuam a confundir no uso e abuso das suas forças.

Vivemos uma moral de ocasião que não tem nem reconhece valores e que muda de acordo com o momento e os interesses em jogo. Esta moral é essencialmente justificativa e por isso mesmo agressiva ao nível das consequências e das marcas que vai deixando nas pessoas e nos acontecimentos. As regras de jogo nos meios de comunicação social deixaram de ser claras porque tudo é... negócio. A ética escondeu-se ou foi comprada e hoje ninguém está preparado para o “tudo” ou para o “nada”. Quando o momento acontece, temos que ser capazes de lidar com ele de acordo com as razões da nossa esperança... ou da nossa segurança. De facto, a ideia é caminhar na esperança, tentando ir descobrindo na própria caminhada os pontos de amarração éticos que nos vão dando confiança na justa medida em que vamos conhecendo o caminho. O exemplo também pode ser retirado do livro do Génesis com Abraão que soube “esperar contra toda a esperança” e ri de alegria com o nascimento de seu filho Isaac ao experimentar o Deus do impossível.

E o que é que tudo isto tem a ver com a publicidade? A resposta é simples e linear, pois o que venho referindo tem a ver com valores e com a forma como os procuramos e vivemos.

A publicidade vive actualmente de tácticas de sedução num mundo mediático em completa desordem que acompanha afinal a desordem do actual mundo globalizado. Neste contexto, as cumplicidades sobrepõem-se ao dever da verdade, a ética apenas incomoda e o dinheiro é a palavra-chave porque a regra que conta é apenas o lucro. Não é fácil no actual contexto defender valores num mundo onde os diversos poderes não têm rosto e a economia é cada vez mais anónima.

Na sociedade do “todo económico” o equilíbrio existente chama-se desequilíbrio de mercado e “ausência de valores”.

Vivemos em conjunturas de ocasião e por isso mesmo os tempos são de grandes desafios morais. Cabe a cada pessoa saber aceitá-los e vivê-los como razões da sua esperança ou... da sua tecnologia de suave veneno...



# Justiça nas Organizações Desfazendo o Tabu

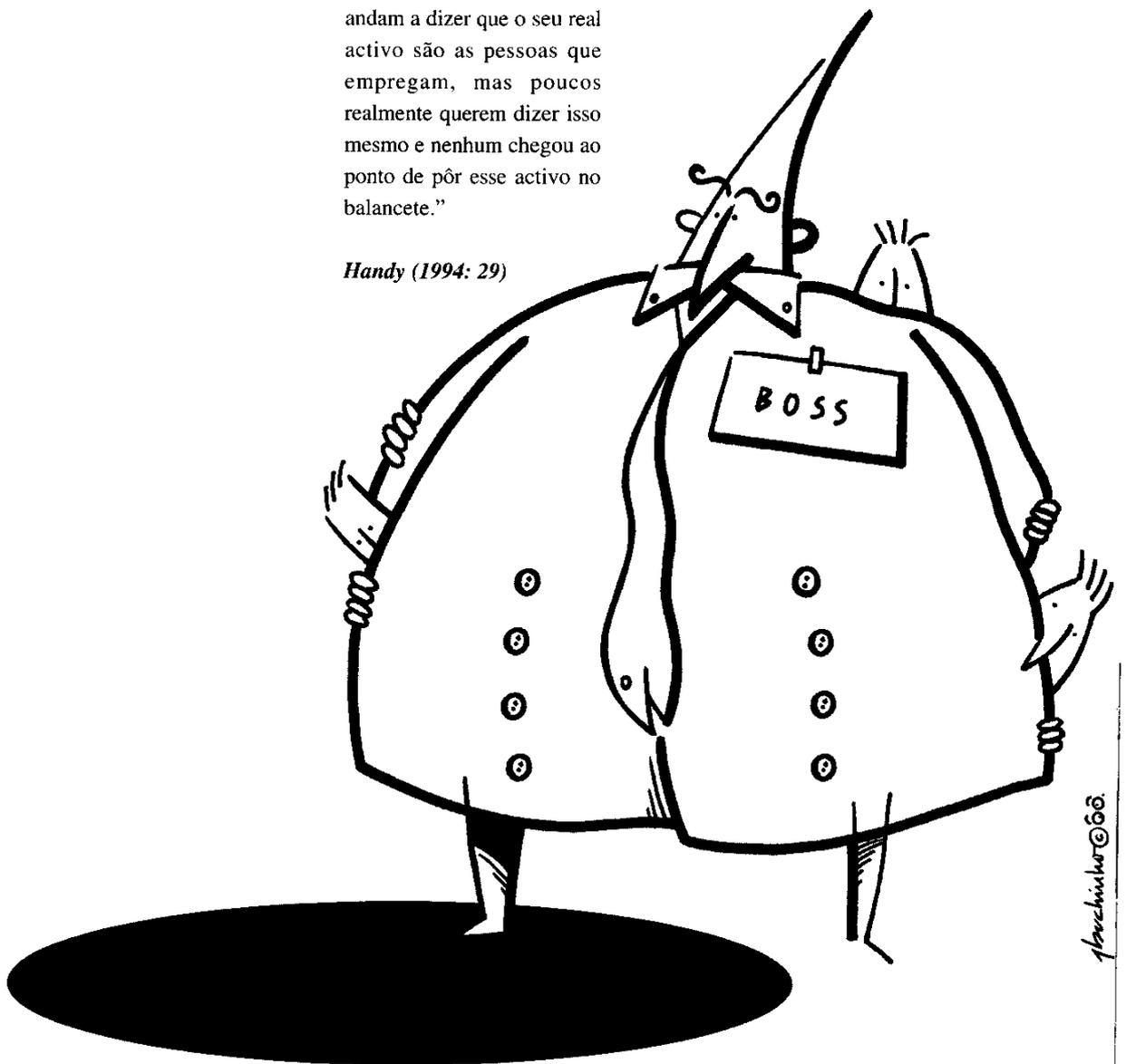
ARMÊNIO REGO

Universidade de Aveiro

○

“Há muito tempo que os presidentes das empresas andam a dizer que o seu real activo são as pessoas que empregam, mas poucos realmente querem dizer isso mesmo e nenhum chegou ao ponto de pôr esse activo no balancete.”

*Handy (1994: 29)*



# A Realidade e o Tabu

As retóricas dominantes em alguns meios académicos e empresariais estão impregnadas de concepções que, frequentemente, transformam a justiça numa espécie de “parente pobre” ou, até, num assunto tabu. Bastantes vezes, é considerada matéria com pouco relevo organizacional. É catalogada como tema apenas pertinente para a vida social e familiar, mas não para as organizações que lidam com... a eficiência, eficácia, lucros, mercado, competitividade! Como se os homens e mulheres que entram na porta das empresas deixassem de ser quem são e pudessem despir a sua personalidade individual e social — para só a recuperarem aquando da saída!!!

Se a justiça é matéria relevante para os indivíduos enquanto cidadãos de um país, membros de uma sociedade, elementos de uma família, comunidade ou grupo de amigos — então não pode deixar de sê-lo no seio das organizações. A lógica de mercado e competitiva não pode descuidar as percepções de justiça dos membros organizacionais, sob pena de serem as próprias organizações a verem o seu desempenho seriamente afectado. Mais: não deve (e não pode!) fazer tábua-rasa da realidade. Aliás, de um ponto de vista meramente realista e, até, pragmático, a situação é clara: se as pessoas têm percepções de justiça enquanto mem-

bro organizacionais (e ninguém ousará afirmar que não as tem), é pertinente conhecê-las e saber que implicações elas têm na vida das organizações. Os gestores podem até considerar que as percepções de justiça dos seus colaboradores são infundadas e inaceitáveis. Mas não poderão negar que elas existem e têm efeitos nos comportamentos individuais.

Por outro lado, tornou-se inquestionável que, na economia de conhecimento (Toffler, 1991; Drucker, 1993) em que progressivamente vivemos, a cooperação e empenhamento das pessoas são cruciais. Sem espírito criativo e inovador, sem a partilha de conhecimentos, sem o espírito de cooperação entre os seus colaboradores, as organizações terão mais dificuldades em sobreviver e progredir. Alguém ousará negar que esta postura é menos provável quando as percepções de justiça são negativas?

Existe, por conseguinte, um campo de conhecimento que importa divulgar. Urge desmistificar o assunto, dá-lo a conhecer, discuti-lo e fazê-lo compreender. É neste domínio de preocupações que se situa o presente artigo. Sem presunções ou pretensões de ministrar “receitas”, é nosso intuito fornecer alguns elementos que permitam responder a três questões básicas: a) do que falamos quando falamos de justiça organizacional?; b) como reagem os membros organizacionais às percepções de (in)justiça ocorrida nas suas organizações?; c) por que razões as pessoas são sensíveis a essas percepções?

## Do Que Falamos Quando Falamos de Justiça?

A abordagem da justiça organizacional pode ser feita a partir de dois planos: o da justiça objectiva e o da subjectiva. Diz-se que uma decisão organizacional específica é objectivamente justa ou injusta quando adere ou não a um determinado critério normativo de justiça. Afirma-se que é subjectivamente justa ou injusta quando as pessoas a percebem como tal. Uma decisão pode ser objectivamente justa à luz de um determinado critério normativo, mas ser percebida como injusta pelas pessoas que são por ela afectadas (e vice-versa). O enquadramento deste artigo é o da justiça



subjectiva, ou seja, o das **percepções de justiça**. Três dimensões fundamentais devem ser consideradas:

- a) A justiça **distributiva** focaliza-se no **conteúdo**, isto é, na justiça dos **fins** alcançados ou obtidos (v.g., salários, notações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, resultados dos testes de detecção de consumo de droga, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais subsidiárias, lucros distribuídos pelos trabalhadores). De um ponto de vista equitativo, as percepções de justiça ocorrem quando as pessoas comparam os resultados que lhes cabem com determinados padrões de referência (por exemplo, os salários de outras pessoas). E, nessas avaliações, ponderam os seus próprios *inputs* ou contributos com os contributos de outras pessoas (concretas ou “idealizadas”).
- b) A justiça **procedimental** focaliza-se no **processo**, ou seja, na justiça dos **meios** usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e selecção. Normalmente, as pessoas formam as suas percepções de justiça a partir de determinados critérios ou regras procedimentais. Na Tabela 1 são expostas algumas destas regras para determinadas áreas organizacionais.
- c) A **justiça interaccional** (ou relacional) reflecte a qualidade da interacção com os decisores. Ocorre quando o decisor age com dignidade e respeito, oferece justificações às pessoas afectadas pelas decisões, é sensível às suas necessidades pessoais, considera os seus direitos, etc.

TABELA 1

Algumas regras de que as pessoas se socorrem para formarem as suas percepções de justiça

Domínios	Exemplos de regras
<b>Recrutamento e selecção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Um teste de selecção deve ser relevante para o cargo a preencher.</li> <li>— As pessoas devem ter a oportunidade de demonstrar os seus conhecimentos, competências e capacidades, ou de exercer controlo sobre a situação de selecção.</li> <li>— Os procedimentos devem ser consistentes para as diferentes pessoas.</li> <li>— O <i>feedback</i> (por exemplo, resultados do teste de droga ou do concurso de admissão) deve ser informativo (v.g., expondo as classificações dos candidatos...) e atempado.</li> <li>— O processo deve decorrer com verdade, correcção, sinceridade e credibilidade.</li> </ul>
<b>Sanções disciplinares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— O indivíduo deve “ter voz” no processo.</li> <li>— Deve haver privacidade no processo.</li> <li>— Devem observar-se regras de consistência (sanções idênticas para infracções similares).</li> <li>— A decisão deve basear-se em informação exacta e rigorosa.</li> <li>— Deve haver possibilidade de correcção de más decisões (através, por exemplo, dos mecanismos de apelo).</li> </ul>
<b>Avaliações de desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— As avaliações devem basear-se na evidência e não em dados especulativos, nepotismos ou outras formas de enviesamento.</li> <li>— As pessoas devem ter a oportunidade de apresentar o seu ponto de vista.</li> <li>— Os itens de avaliação devem ser pertinentes.</li> <li>— Deve haver possibilidade de recurso.</li> </ul>
<b>Despedimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Deve haver aviso prévio atempado.</li> <li>— Devem ser observados critérios justos e consistentes na escolha das pessoas despedidas.</li> <li>— As pessoas devem ter oportunidade de expressar “a sua voz”.</li> </ul>
<b>Testes de detecção de consumo de drogas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— O teste deve ser exacto.</li> <li>— O indivíduo deve poder apresentar razões para não ser sujeito a teste.</li> <li>— A empresa deve avisar previamente que vai proceder a testes.</li> <li>— Deve ser concedida a possibilidade de pedir uma contra-análise.</li> <li>— Deve haver privacidade e confidencialidade dos resultados.</li> </ul>

Para que o leitor compreenda a distinção, sugerimos-lhe que reflecta sobre uma sanção disciplinar, na qual três elementos podem ser identificados: a sanção propriamente dita (justiça distributiva), o processo que a determina (procedimental) e o modo como o superior a transmite, explica e justifica ao colaborador (interaccional). A destreza é importante por duas razões fundamentais.

Em primeiro lugar, porque existe uma tendência para a sobrevalorização da justiça distributiva em detrimento da procedimental e interaccional. Muitos gestores tendem a considerar que as pessoas se preocupam fundamentalmente com a justiça ou favorabilidade dos resultados recebidos, e que são pouco sensíveis aos procedimentos e às interacções com o superior. Sucede que, na economia do conhecimento em que progressivamente vivemos, a justiça procedimental/interaccional torna-se crucial para que as pessoas se disponibilizem a prestar as suas ideias, criatividade, imaginação, espírito inovador e empenhamento.

Em segundo lugar, porque não se podem compreender as reacções das pessoas sem tomar em consideração as três facetas. Por exemplo, um indivíduo pode considerar que a sanção/punição que lhe foi aplicada é justa; pode igualmente entender que o processo disciplinar foi justo; mas pode reagir negativamente como consequência da rudeza com que o superior o aborda, lhe comunicou a punição e lhe forneceu explicações acerca da mesma. Diferentemente, uma pessoa

pode considerar que a punição e o processo foram injustos, mas reagir positivamente (ou inibir-se de reagir negativamente!) pelo facto de receber explicações, informações e uma postura compreensiva da parte do seu superior.

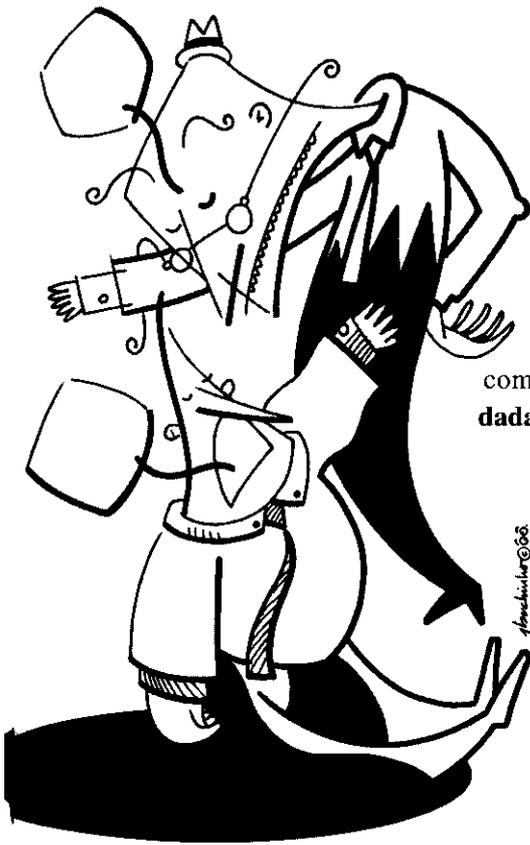
## Efeitos das Percepções de (In)Justiça

Embora em Portugal a escassez caracterize o panorama das investigações, são inúmeras as pesquisas que internacionalmente se têm levado a cabo para estudar os efeitos das percepções de injustiça nas atitudes e comportamentos das pessoas. Os trabalhos produzidos no âmbito da justiça **distributiva** revelam que as pessoas podem reagir às injustiças com maiores níveis de **absentismo e turnover**, **pior desempenho**, maiores índices de **insatisfação** e menores graus de execução de comportamentos de **cidadania**. Os comportamentos de cidadania são os comportamentos discricionários (tendencialmente não obrigatórios), e cuja execução não garante a recepção de recompensas formais. A sua maior relevância advém do facto de contribuírem para o funcionamento eficaz das organizações. Como exemplos, podemos apontar a ajuda a colegas de trabalho, o espírito de iniciativa, a identificação com a organização, a conscienciosidade na execução das funções, os esforços-extra para beneficiar a organização, o desportivismo na aceitação de determinados inconvenientes, a protecção dos recursos da organização e uma postura de harmonia interpessoal.

Importa salientar que as pessoas não reagem apenas a resultados monetários, mas também a elementos simbólicos. Há, por exemplo, indicações de que os seus níveis de desempenho podem sofrer alterações quando são transferidos para gabinetes de maior ou menor *status* (Greenberg, 1988).

No que concerne à justiça **procedimental e interaccional**, é extenso e diversificado o elenco de contextos em que os seus efeitos se fazem sentir, designadamente: avaliações de desempenho, despedimentos, implementação de mudanças organizacionais, processos disciplinares, tomada de decisões estratégicas, testes de detecção de consumo de droga, recrutamento e selecção. E os efeitos das injustiças percebidas são igualmente notórios em vários planos, designadamente: diminuição dos níveis de **confiança** (na organização e seus decisores) e **harmonia social**, incrementos nos níveis de **turnover**, decréscimo nos





comportamentos de cidadania organizacional, aumento da ocorrência de comportamentos retaliatórios (v.g., sonegar informação, afectar a reputação da organização no exterior, lançar rumores acerca dos colegas) e de furtos, redução dos níveis de implicação e envolvimento na vida da organização.

Significa isto que existe um conjunto de reacções de atitudes e comportamentos que as pessoas podem adoptar como resposta às percepções de (in)justiça, e que essas reacções podem exercer efeitos directos e indirectos sobre o funcionamento dos grupos e organizações. Se querem ser eficazes, criar ambientes de satisfação e empenhamento nas suas organizações... os gestores não podem ignorar esses efeitos, antes devendo:

- a) Ser cuidadosos no modo como tomam decisões **distributivas**, como definem e determinam os **processos** organizacionais, e como se **relacionam** com os seus colaboradores.
- b) Atender ao facto de que as pessoas não reagem apenas à justiça ou favorabilidade dos resultados, mas que também são sensíveis à justiça dos processos e ao modo digno e respeitador como são tratadas.
- c) Atentar em que podem atenuar as reacções negativas das pessoas às injustiças distributivas através de mais justiça procedimental e interaccional, mas que existem limites para esses fenómenos de “compensação” (ou seja, as pessoas não aceitam sempre “rosas” em substituição do “pão”).

## Motivos Pelos Quais as Pessoas Reagem às Percepções de Justiça Distributiva

Não é difícil compreender as razões pelas quais as pessoas reagem negativamente às injustiças distributivas. Esperando que haja equidade nos *ratios* entre aquilo com que contribuem e aquilo que recebem, é natural que, por exemplo, fiquem insatisfeitas e se indisponibilizem para adoptarem comportamentos de cidadania organizacional quando percebem que esses *ratios* não se observam. A questão que se coloca é a de saber por que reagem à (in)justiça procedimental e interaccional. Ou seja, por que são sensíveis às “rosas”. Existem, pelo menos, três possíveis explicações:

- a) A primeira sugere que as pessoas não são sensíveis aos procedimentos e interacções *per se*, mas ao grau em que elas assinalam a **probabilidade de virem a receber resultados favoráveis/justos no futuro**. Ou seja, o que norteia os indivíduos é a obtenção de justiça distributiva, sendo que os procedimentos e interacções justas lhes permitem aquilatar da possibilidade de isso vir a ocorrer. Fundamentalmente, o que sugere é que as pessoas são sensíveis às “rosas” porque elas lhes sugerem a probabilidade de virem a receber “pão”.
- b) A segunda considera que os procedimentos e interacções mostram às pessoas o grau de **dignidade e respeito** com que são tratados, e sugere-lhes se são ou não considerados “cidadãos de primeira classe”. Sucintamente, a justiça procedimental e interaccional comunica aos membros do grupo duas mensagens simbólicas: 1) **se são, ou não, tratados de modo respeitador e positivo**; 2) **se podem, ou não, ter orgulho pelo facto de pertencerem ao grupo**.
- c) A terceira considera que as pessoas reagem positivamente à justiça procedimental e interaccional por-

que ela lhes assinala o grau em que são **reconhecidas pelo seu valor intelectual e emocional**. É esse reconhecimento que as induz a várias reacções, designadamente a adopção de comportamentos de cidadania organizacional (Tabela 2).

É provável que todas as explicações sejam pertinentes, e que todas ajudem a entender as razões pelas quais as pessoas reagem, positiva ou negativamente, ao modo como percebem a justiça ocorrida nas suas organizações e a gerada pelos seus chefes. De qualquer modo, importa referir a preponderância crescente que vem sendo atribuída por alguns autores à justiça procedimental e interaccional. Nesse enquadramento, enquanto a justiça distributiva contribui para que os membros organizacionais executem (“apenas”) os seus deveres formais, a procedimental e interaccional gera maiores níveis de confiança, implicação e empenhamento, incita as pessoas a “irem mais além”, assim contribuindo para níveis superiores de desempenho organizacional (ver Figura 1).

O assunto é progressivamente relevante na economia do conhecimento actual (v.g., Drucker, 1992

1993; Kim & Mauborgne, 1997). Nas mais variadas empresas, o conhecimento tem-se tornado um recurso progressivamente importante. E os operários vão dando lugar aos “cognitários”. Nesta “softo-economia”, ou economia “super-simbólica”, a justiça procedimental/interaccional assume, então, papel fundamental. Kim & Mauborgne expressaram lapidarmente esse raciocínio ao advogarem (1998) que “a justiça dos processos tornou-se uma poderosa ferramenta de gestão para as empresas que estão empenhadas em passar de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no conhecimento, na qual a criação de valor depende progressivamente das ideias e inovação. O processo justo influencia profundamente as atitudes e comportamentos críticos para o elevado desempenho. Constrói a confiança e desvenda as ideias. Através dele, os gestores podem mesmo alcançar as metas mais árduas e difíceis, na medida em que suscita a cooperação voluntária dos empregados afectados. Sem justiça nos processos, mesmo os resultados que os empregados poderiam alcançar podem tornar-se de difícil alcance...” (p. 66).

TABELA 2

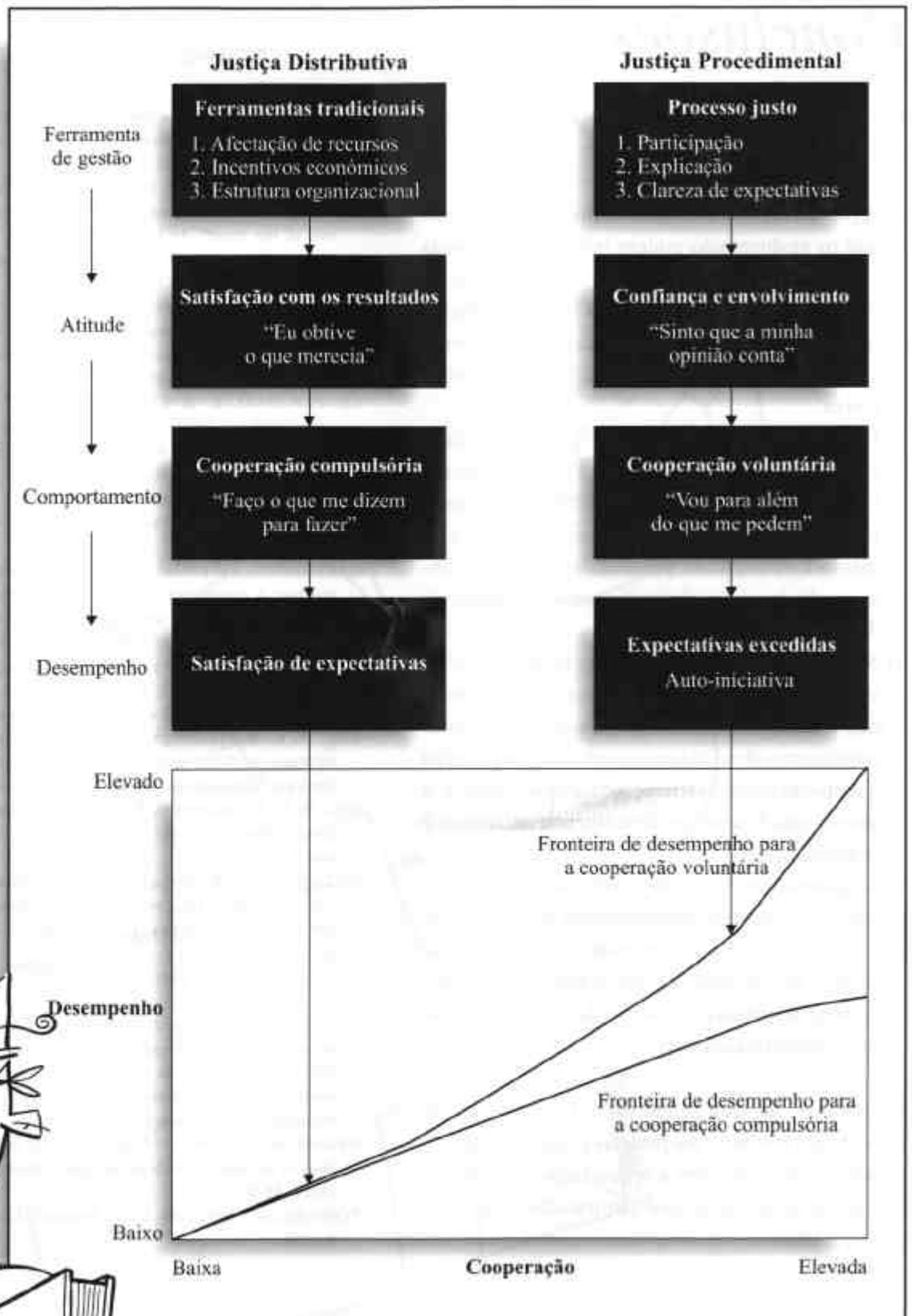
O reconhecimento emocional e intelectual explicando as razões pelas quais a justiça procedimental/interaccional conduz a maiores níveis de comportamentos de cidadania

Reconhecimento intelectual	Reconhecimento emocional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando se solicita a alguém que partilhe os seus conhecimentos e competências especializadas, está-se a transmitir mensagens a essa pessoa: “Os seus conhecimentos e competências são importantes; acreditamos que nos transmita algo importante.”</li> <li>• Se as pessoas não nos pedem o nosso contributo, não transmitem respeito pelo nosso pensamento. Como tal, emerge o descontentamento intelectual, e não nos dispomos a partilhar as nossas ideias e competências.</li> <li>• Se nos conferem o direito de contradizer as ideias de outros, isso revela-nos que não há pensamento algum que esteja acima do de outros, e que as diferentes ideias e perspectivas são respeitadas. Essa percepção fomenta a nossa confiança na organização; além disso, consciencializa-nos de que a nossa organização tem confiança em nós. Assim, é incrementada a nossa predisposição para partilhar o que temos de melhor.</li> <li>• Algumas pessoas consideram que é sintoma de pouco respeito pedir-lhes que implementem decisões nas quais não tiveram participação, ou que, pelo menos, não foram explicadas. A resistência a cooperar e partilhar conhecimentos é negativamente afectada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os procedimentos justos fazem as pessoas sentirem-se tratadas como seres humanos merecedores de dignidade e respeito. É essa percepção que as torna mais comprometidas com as decisões.</li> <li>• Todo o ser humano quer ser reconhecido pelo seu valor emocional. Quando o é, a sua energia e inspiração “elevam-se para novas alturas”.</li> <li>• Se as pessoas se sentem desrespeitadas pelo processo decisório, não se dispõem a fazer “o seu melhor”. O dinheiro não é suficiente para levar as pessoas a auto-sacrifícios em prol de outrem e da organização.</li> </ul>

Adaptada de Kim & Mauborgne (1998).

FIGURA 1

Dois caminhos complementares para o desempenho



Ligeiramente adaptada de Kim & Mauborgne (1997: 73).



# Conclusões

Do exposto se podem-se retirar algumas linhas-mestras fundamentais, a saber:

- a) A justiça organizacional constitui uma realidade que os gestores não podem ignorar. As pessoas são sensíveis não só ao modo como percebem a justiça das remunerações e outros resultados organizacionais, mas também aos procedimentos e interações com os seus superiores.
- b) É extenso o elenco de áreas em que as percepções de justiça são pertinentes. A título ilustrativo temos as avaliações de desempenho, as remunerações, os processos disciplinares, o recrutamento e selecção de pessoas, os testes de consumo de droga, os despedimentos, a tomada de decisão estratégica.
- c) São igualmente vastos e diversificados os efeitos das percepções de (in)justiça sobre as atitudes e comportamentos das pessoas (v.g., comportamentos de cidadania, confiança, implicação e empenhamento, satisfação, harmonia social, o absentismo e *turnover*, desempenho individual e organizacional).
- d) Se querem ser decisores e motivadores mais eficazes, os gestores devem atentar nestes efeitos e agir com vista a incrementar as percepções de justiça. Para o efeito, devem actuar sobre o “pão” (justiça distributiva) e as “rosas” (justiça procedimental/interaccional).

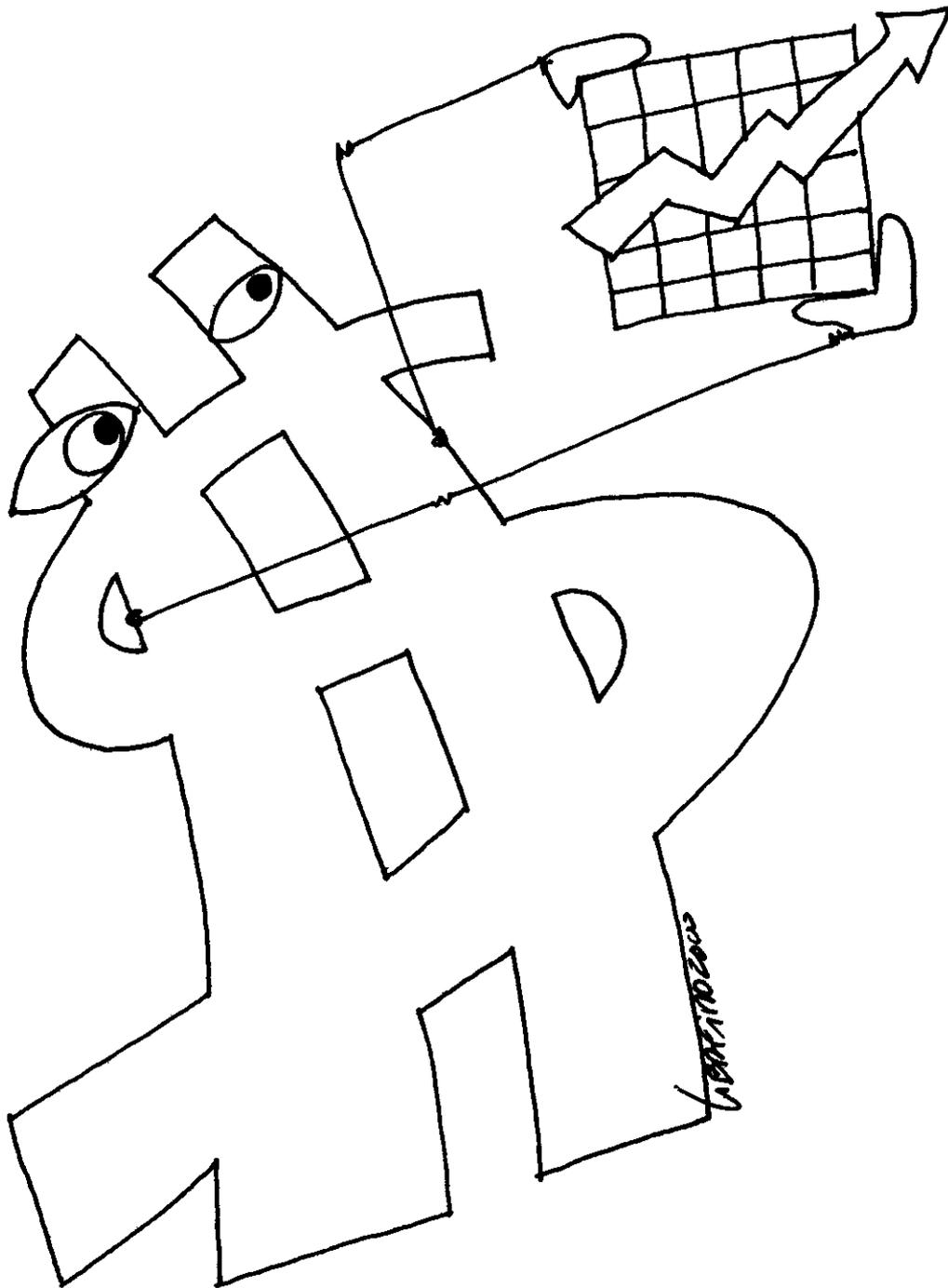
Finalmente, importa lembrar a frase lapidar de Greenberg (1993a): “As pessoas comportam-se altruisticamente para com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratadas com justiça.” (p. 250).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLOOM, M. (1999). “The performance effects of pay dispersions on individuals and organizations”. *Academy of Management Journal*, 42(1): 25-40.
- BROCKNER, J. & Siegel, P. (1996). “Understanding the interaction between procedural and distributive justice. The role of the trust”. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations - frontiers of theory and research* (pp. 390-413). Thousand Oaks: SAGE.
- BROCKNER, J. & Wiesenfeld, B. M. (1996). “An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures”. *Psychological Bulletin*, 120(2): 189-208.
- CROPANZANO, R. & Greenberg, J. (1997). “Progress in organizational justice: tunneling through the maze”. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 317-372), Chichester: John Wiley & Sons.
- DRUCKER, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper Collins.
- GREENBERG, J. (1993a). “Justice and organizational citizenship: a commentary on the state of the science”. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3): 249-256.
- GREENBERG, J. (1993b). “The intellectual adolescence of organizational justice: you’ve come a long way, maybe”. *Social Justice Research*, 6(1): 135-148.
- HANDY, C. (1994). *The Empty Raincoat*. London: Hutchinson.
- KIM, W. C. & Mauborgne, R. (1998). “Procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy”. *Strategic Management Journal*, 19: 323-338.
- KIM, W. C. & Mauborgne, R. A. (1997). “Fair process: managing in the knowledge economy”. *Harvard Business Review*, 75(4): 65-75.
- MACKENZIE, S. B.; Podsakoff, P. M. & Ahearne, M. (1998). “Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance”. *Journal of Marketing*, 62: 87-98.
- MARTINS, P. (1999). Entrevista concedida à Revista *Pessoal*, 86: 5.
- ORGAN, D. W. & Paine, J. B. (1999). “A new kind of performance for industrial and organizational psychology: recent contributions to the study of organizational citizenship behavior”. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14: 338-368.
- ORGAN, D. W. (1997). “Organizational citizenship behavior — its construct clean-up time”. *Human Performance*, 10(2): 85-97.
- TOFFLER, A. (1991). *Os Novos Poderes*. Lisboa: Livros do Brasil.

# TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO

•  
J. M. MARQUES APOLINÁRIO  
*Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

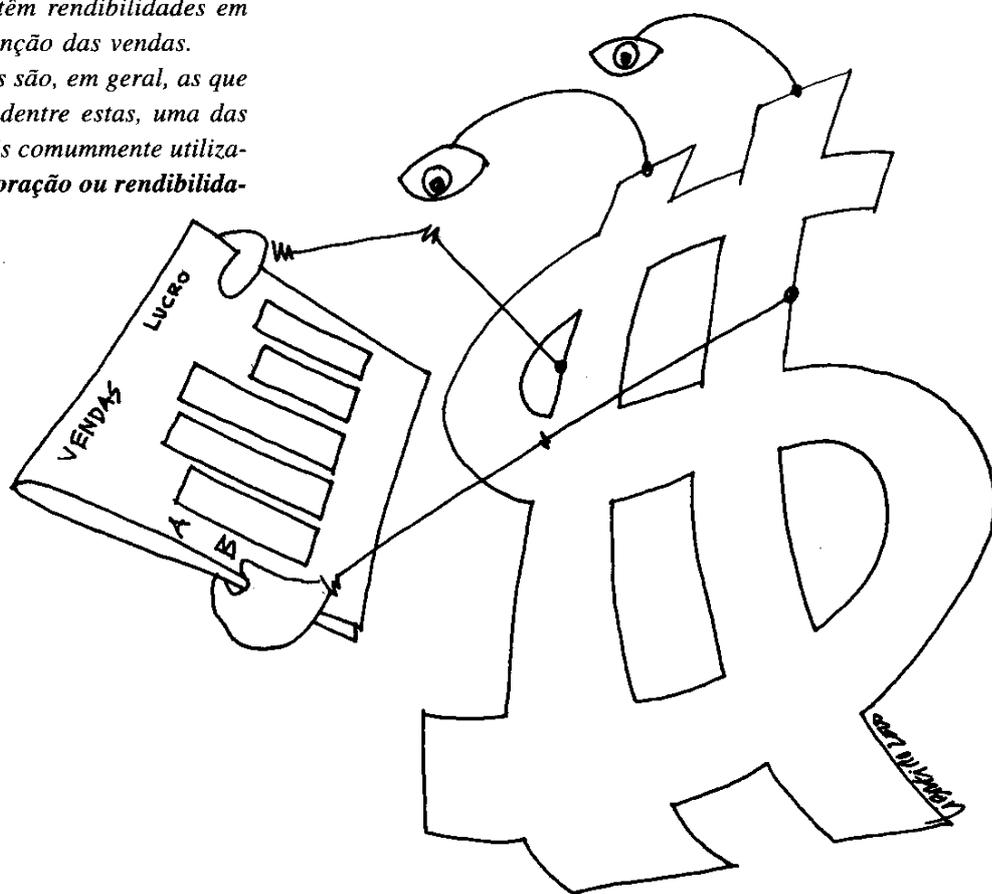


# Rendibilidade da A Eficiência Económica em Análise

Os primeiros raciocínios acerca do êxito da exploração, ou da actividade em geral, de uma empresa podem ser feitos a partir da sua demonstração de resultados, documento que evidencia o resultado apurado em cada período de actividade, indicando a respectiva proveniência e composição.

No entanto, tem importância fundamental, no exame da situação económica da empresa, o estudo dos resultados comparativamente com outras grandezas, consubstanciado no apuramento e interpretação dos chamados indicadores de **rendibilidade**. Com efeito, cotejando os resultados com os capitais investidos ou com as vendas assim se têm rendibilidades em função dos capitais ou em função das vendas.

As rendibilidades dos capitais são, em geral, as que mais importa considerar. E, dentre estas, uma das espécies de rendibilidade mais comumente utilizadas é a **rendibilidade de exploração** ou **rendibilidade orgânica**.



# Exploração

## RENDIBILIDADE DE EXPLORAÇÃO

Permite inferir acerca da eficiência dos capitais investidos na exploração (normal) da empresa. É calculada do seguinte modo:

### *Fórmula:*

$$\begin{aligned} \text{Rendibilidade de Exploração} &= \\ &= \text{Resultado de Exploração} / \text{Activo de Exploração} \end{aligned}$$

O **resultado de exploração** define-se como os resultados provenientes das actividades principais visadas pela empresa (actividades orgânicas). Não é raro uma empresa dedicar-se a negócios alheios à sua actividade normal (exploração de refeitório, aluguer de máquinas, etc.). Uma estimativa rigorosa dos resultados de exploração deve excluir os custos e os proveitos associados a estas actividades.

O **activo de exploração**, ou capital de exploração, compreende o conjunto de elementos patrimoniais — equipamentos, *stocks* e fundo de maneiio — adstritos à exploração, isto é, à actividade orgânica da empresa. Discute-se se se deverá tomar para o efeito o fundo de maneiio bruto (activo circulante) ou o fundo de maneiio *tout court*.

### *Exemplo*

$$\begin{aligned} \text{Resultado de exploração} &= 12\ 000 \\ \text{Activo de exploração} &= 100\ 000 \\ \text{Rendibilidade de exploração} &= 12\ 000/100\ 000 \\ &= 0,12 \text{ (12 por cento)} \end{aligned}$$

## SIGNIFICADO DA RENDIBILIDADE DE EXPLORAÇÃO

O cálculo da rendibilidade da exploração reveste-se da máxima importância, pois é na *exploração* que se sintetizam as principais, se não as únicas, fontes de rendimento da empresa. Através de comparações intra-empresariais e interempresariais, baseadas neste rácio, poderá inferir-se se a exploração se processa racionalmente. Por outro lado, comparando a rendibilidade da exploração (ou do activo de exploração) com a rendibilidade total (do capital total, ou activo total), poder-se-á concluir se a empresa está usufruindo proporcionalmente mais ou menos rendimentos de exploração do que das actividades inorgânicas. Se forem as actividades inorgânicas as que mais contribuem para a rendibilidade total, teremos aí em princípio um indício de que a exploração normal da empresa ou as condições em que esta se vem processando carecem de revisão.

Admite-se, em regra, que do ponto de vista estritamente económico não será de manter activos de exploração normal cuja rendibilidade anual se situe abaixo de valores mínimos da ordem dos 6 por cento a 8 por cento (abstraídos os efeitos da inflação).

Note-se, todavia, que os dirigentes das empresas, nos seus raciocínios de gestão, olham muito (ou apenas) à rendibilidade das vendas e não à rendibilidade do capital investido na exploração, o que positivamente não é a mesma coisa. Tal análise atende ao lucro (ou simples “margem bruta”) em função das vendas, nela se baseando, por exemplo,

às decisões de produção e venda, optando pelos produtos ou negócios que proporcionam maiores **margens**. Considerada isoladamente, a rentabilidade das vendas pode conduzir a decisões de gestão viciadas como, por exemplo: persistência na venda de produtos pouco lucrativos ou manutenção de activos de exploração em condições de sub-eficiência económica.

Ora, do ponto de vista económico, não é suficiente saber se um produto ou negócio proporciona maiores **margens**. Tem importância fundamental averiguar, complementarmente, se tais produtos ou negócios não exigem, em contrapartida, maior e mais demorado empenho de capital ou se não têm implicações agravadas sobre os custos de estrutura. Note-se o erro que pode advir de uma apreciação simplista, considerando o exemplo do Quadro 1 simplificado adaptado de Rogério F. Ferreira, *Lições de Gestão Financeira*.

Olhando apenas à rentabilidade das vendas parece que a exploração A é mais rentável do que a exploração B. Todavia, o caso é precisamente o inverso pois, não obstante o lucro em percentagem das vendas ser menor em B do que em A, a exploração B proporciona relativamente maior lucro do que a A porque o capital investido nesta é o dobro do capital investido em B. Enquanto o capital aplicado em B rende 10 por cento, o capital aplicado em A rende apenas 5 por cento. A diferença advém da rotação média do capital investido, que em A é de 2 anos (capital investido/vendas = 2000/1000 = 2), e que em B é de 6 meses. Isto é, embora ganhando percentualmente menos que a exploração A (5 por cento contra 10 por cento), a rentabilidade da exploração B é francamente melhor (10 por cento contra 5 por cento) porque esta consegue

ser relativamente mais eficiente: enquanto a exploração A, por cada 100 contos de capital empatado, realiza em média 50 contos de vendas (1000/2000 = 50/100), a exploração B, para igual valor de capital, obtém vendas quatro vezes superiores (2000/1000 = 200/100). Por conseguinte, para uma apreciação correcta da rentabilidade da exploração é conveniente que esta se decomponha do seguinte modo:

$$\begin{aligned} \text{Result. Exploração/Activo de Exploração} &= \\ &= \text{Result. Exploração/Vendas} \times \text{Vendas/Activo} \\ &\text{Exploração} \\ &= \text{Margem de lucro} \times \text{Rotação do activo} \end{aligned}$$

Nestas condições, os resultados serão tanto melhores quanto maiores puderem ser a "margem" e a "rotação do activo". Pode-se baixar o preço de venda e, mesmo assim, obter maiores lucros, desde que concomitantemente à redução da **margem**, por via do aumento das vendas, se consiga aumentar mais do que proporcionalmente a rotação do activo. Para o efeito, importa especialmente estimar as alterações do volume de vendas, examinando até que ponto será conveniente baixar os preços de venda e em que limites podem aumentar as vendas sem que isso implique acréscimos nos gastos de estrutura. Neste sentido, tem muito interesse distinguir, dentre os custos, os que são variáveis e os que são fixos. Porém, em relação a empresas que utilizem equipamentos de valor reduzido, como sucede frequentemente nas empresas comerciais, nas de prestação de serviços e mesmo em algumas industriais, o cálculo da rotação do activo poderá não apresentar grande interesse, revelando-se nesses casos suficiente a apreciação do rácio do lucro em função das vendas.

QUADRO 1

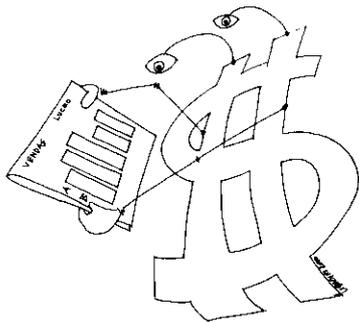
Explorações	Vendas Anuais (contos)	Lucro (contos)	Lucro (s/vendas)	Capital investido (contos)	Taxa de rentabilidade da exploração <sup>(*)</sup>
A	1000	100	10%	2000	5%
B	2000	1000	5%	1000	10%

\* Lucro/Capital investido

## CAUTELAS NA SUA UTILIZAÇÃO

Para quem actua fora da empresa é geralmente difícil determinar com rigor a rendibilidade de exploração.

Com efeito, só pode determinar-se a verdadeira rendibilidade de exploração se se puder conhecer o exacto valor, quer dos resultados, quer dos activos referentes à exploração (resultados e activos orgânicos). Sucede, porém, que raramente estes valores são evidenciados directamente pelas demonstrações financeiras e, se em relação aos resultados de exploração é possível determiná-los globalmente com razoável grau de aproximação a partir da demonstração de resultados, já em relação aos activos de exploração os balanços geralmente não fornecem indicações que permitam formular a distinção entre activos orgânicos e inorgânicos. Acontece até, para maior dificuldade, que certos bens têm aplicações orgânicas e inorgânicas simultâneas (por exemplo: uma máquina ou uma viatura de carga utilizadas na actividade da empresa e em serviços de aluguer). A observação atenta das rubricas do balanço poderá, no entanto, em muitos casos, permitir a estimativa aproximada, mais ou menos grosseira mas ainda assim útil, dos valores em apreço.



## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Ferreira, Rogério Fernandes, *Lições de Gestão Financeira*, Livraria Arnado Lda., 1985.

## DISSE SOBRE GESTÃO

“Um exemplo de tecnologia de fabrico de mensagem é a padronização da maximização da mensagem.”

*Luís Moutinho*

“As famílias desapareceram como aforradores líquidos para surgirem ao lado dos devedores do sistema financeiro.”

*Daniel Bessa*

“O trabalho é a medida real do valor variável das mercadorias.”

*Adam Smith (1723/1790)*  
*A Riqueza das Nações*



# Risco

## Jogo de Estratégia para

•  
ALBUQUERQUE TAVARES

*Licenciado em Educação Física;  
Mestre em Ciências da Comunicação*

○

É apresentado como sendo o jogo mundial de estratégia e pode ser jogado por 2 a 6 jogadores. É recomendado para pessoas a partir dos 10 anos. É, pois, o ideal para a sua idade, ou seja, aquela idade de quem já sabe o suficiente de estratégia e de quem ainda adora divertir-se. Brincar a sério e com inteligência: é este o desafio. O jogo chama-se Risco e é jogo para se terminar depois de muitas horas. Avisamos já: é um vício.



# *Generais e Empresários*

O jogo é simples: cada jogador escolhe um exército — o exército azul, branco, vermelho, amarelo, etc. Cada exército é constituído por várias peças pequeninas da cor escolhida. O tabuleiro é a representação de um mapa do Mundo com os países principais e cinco continentes: África, Oceânia, América, Europa, e Ásia. De início, cada jogador retira cartas ao acaso e fica logo na posse de certos países. Assim, todos os países são distribuídos pelos exércitos em presença. Depois é simples: ao ataque e em força, pois o objectivo é conquistar o máximo de países ou, se possível, o Mundo. A partir de 3 jogadores cada um retira uma carta que lhe determina os objectivos. Por exemplo: conquistar dois continentes: a Oceânia e a África.

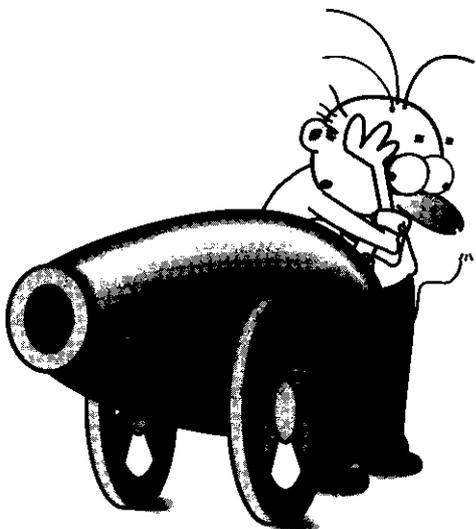
É claro que este jogo alimenta o instinto de conquista que existe em todos, mas se pensarmos que os países são espaços comerciais e que a sua conquista corresponde à conquista de um determinado mercado e a sua perda à falência localizada, então estamos perante um extraordinário exercício mental para gestores. Porque as coisas não são tão simples como atrás referi: como em todos os jogos, como em todas as grandes empresas, não se pode pensar apenas em aumentar território, há que não esquecer ainda a necessidade de consolidar defensivamente os territórios já conquistados. É que as conquistas processam-se da seguinte forma: um jogador declara que deseja conquistar um certo país que

pertence a outro exército e a batalha é então travada com os dados. Os dois jogadores lançam os seus dados (até ao máximo de 3) e a maior pontuação em cada dado correspondente à derrota de um exército do adversário. Se quem ataca um país derrota todos os exércitos adversários, conquista esse território.

A grande qualidade estratégica deste jogo vem, então, em primeiro lugar, da distribuição das peças que representam os exércitos pelos vários países que cada um possui. Saber onde se devem concentrar forças e onde, pelo contrário, se pode investir menos é uma arte que começa, desde logo, a distinguir os grandes estrategas dos medíocres. Depois é ainda importantíssimo saber quando se deve atacar (conquistar território, abrir novas empresas, entrar em novos mercados) e quando se deve defender (consolidar mercados e produtos, fortalecer estruturas já existentes). No final, é bom dizer, é muito difícil alguém conquistar todos os países (os monopólios também não são muito recomendáveis) e este jogo que, em termos de leis, só deverá terminar com a conquista do Mundo, pode assim prolongar-se infinitamente. E é tal o vício que se instala nos jogadores que muitas vezes se entra por altas horas da noite sempre com a vontade férrea de não ser dizimado ou então de ser dono do Mundo.

Este jogo — o Risco — é, pois, uma mistura de instintos à Napoleão e de boa sensatez de gestão das forças. É o jogo mundial de estratégia, sem dúvida.

Os grandes estrategas terão maiores possibilidades de o vencer, mas atenção: neste jogo, como na vida real, há sempre que lançar os dados. E é a sorte e o azar que por vezes distingue, em situações de equilíbrio, quem vence e quem perde. É, enfim, a vida resumida.





## *Luta Contra o Cancro: Euro Dinamiza Projecto Inovador*

"Euro-Mundo — A Europa pinta para as crianças com cancro" é o título de uma original e interessante iniciativa que, através da pintura de 37 modelos gigantes de euros, procura contribuir para a divulgação da nova unidade monetária europeia e, simultaneamente, obter receitas para ajudar as crianças com cancro.

Com esse objectivo serão distribuídos modelos de moedas de grande dimensão, que ostentam diversa simbologia relativa ao euro, pelos vários países que integram a União Económica e Monetária (onze, actualmente, a Grécia será, como referimos na revista anterior, formalmente admitida em 1 de Janeiro do próximo ano). Estes modelos irão receber o patrocínio de várias empresas, sendo, depois, pintados livremente por artistas e crianças.

Em Portugal, as receitas da iniciativa reverterão, por indicação do Instituto Português de Oncologia, para as actividades coordenadas pela Acreditar — Associação de Pais e Amigos das Crianças com Cancro.

## *Como Fazer Valer os Seus Direitos no Mercado Único Europeu*

É o título de uma nova publicação, onde a Comissão Europeia procura explicar aos cidadãos europeus como poderão defender os seus direitos na União Europeia. Este guia poderá ser solicitado telefonicamente através do número 800 209 550 (linha verde "Europa em Directo",

onde poderá, igualmente, obter outras informações sobre a União Europeia) ou através da Internet em <http://europa.eu.int/citizens>.

## *Produtos Biológicos: Promover a Qualidade*

Os produtos agrícolas e alimentares que contenham mais de 95 por cento de ingredientes biológicos e satisfaçam diversos controlos sanitários, desde a produção até à etiquetagem, irão ostentar um novo logotipo europeu que promoverá a sua qualidade. Do logotipo fazem parte um círculo azul-escuro com uma espiga de trigo verde no centro, ostentando as doze estrelas da bandeira da União Europeia. O círculo é rodeado por um anel verde com a menção "agricultura biológica".

## *Regiões Ultraperiféricas: Produtos Certificados*

Um novo logotipo, que garante a qualidade e a origem dos produtos das regiões ultraperiféricas da Europa, identifica já diversos produtos provenientes dos Açores e da Madeira e, também, de outras regiões igualmente afastadas do continente europeu, como as Canárias, Guadalupe, Guiana, Martinica e Reunião. Os produtos certificados deverão cumprir diversas exigências em matéria de qualidade, especificidade e garantia de origem.

## *Cultura 2000*

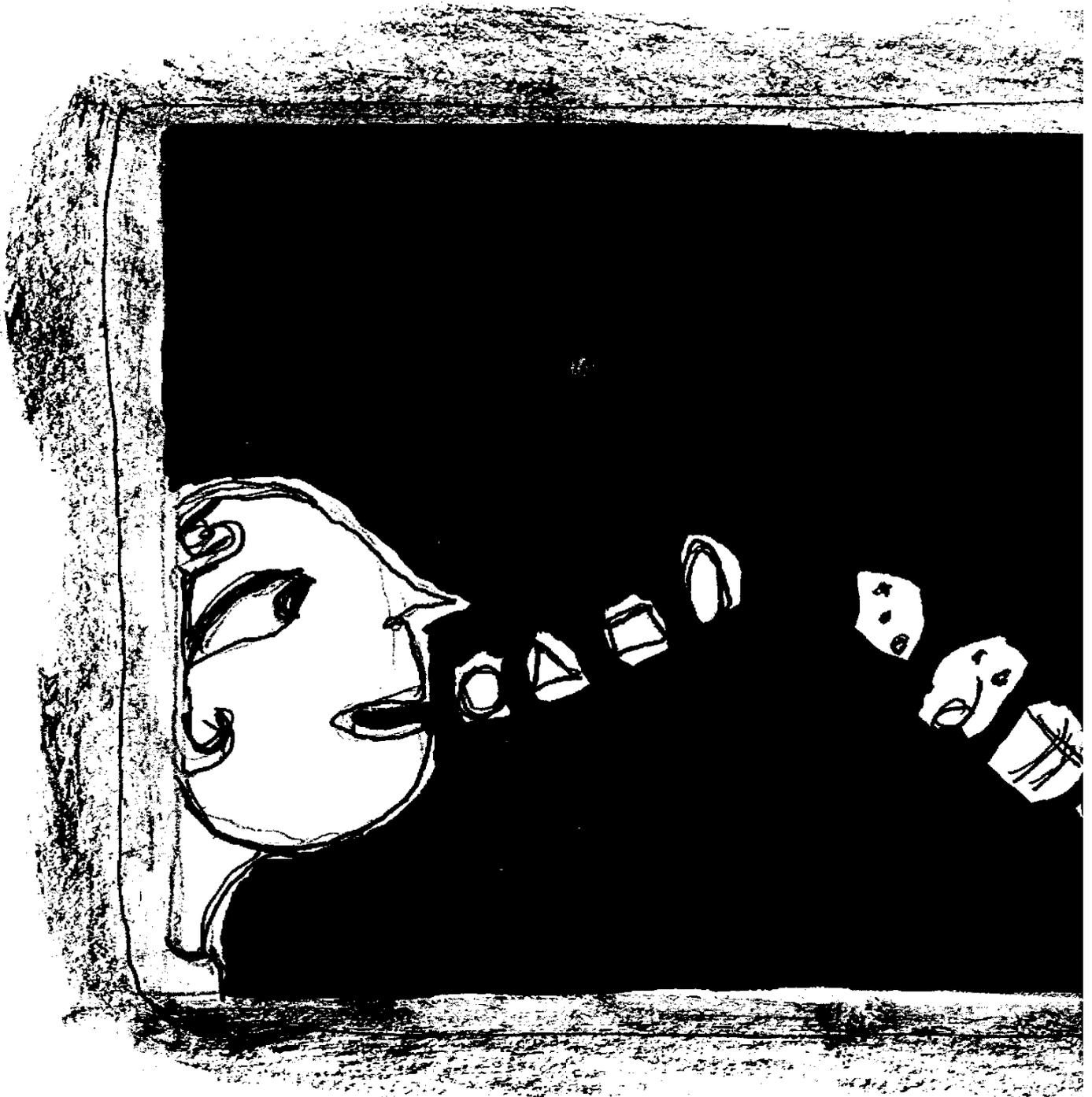
Com um orçamento de 167 milhões de euros para o período compreendido entre 2000 e 2004, o primeiro programa-quadro europeu Cultura 2000 sucede aos programas Caleidoscópio (artes de representação) Ariane (literatura) e Rafael (património cultural). Destina-se a apoiar, entre outros projectos, acordos de cooperação cultural que favoreçam a circulação das artes, assim como acções inovadoras a favor de novas formas de criação e expressão cultural, como o festival cultural de artes de representação da União Europeia.

•  
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Docente universitário  
Auditor, Consultor de empresas*

○

# *Bem Comunicar nas Organizações*



## Uma Arte em Busca de Azimutes...



●  
ALICE CARDOSO

*Assessora Principal da Secretaria-Geral do MTS*

○

*Fala-se hoje muito em clientes. Clientes externos e clientes internos. Fala-se também muito de necessidades dos clientes.*

*Explícitas e implícitas.*

*Há serviços com áreas de negócio focalizadas para o exterior — para os clientes externos —, e também há serviços vocacionados para dentro das próprias organizações — os clientes internos.*

*Deixamos aqui um apontamento sobre um processo de comunicação estabelecido entre um cliente externo e o Serviço de Compras, o Serviço de Apoio a Clientes, a Secção de Expedição e o director da Sociedade Valor e Progresso, Lda.*

## UM CLIENTE APRESSADO PARA SATISFAZER EM CIMA DA HORA



- Boa-tarde, D. Eleutéria, viva, até que enfim! Finalmente consigo entrar em contacto consigo! Esse seu telefone está sempre impedido!
- Como está, Sr. Zéfiro Matias? É verdade, muito trabalho, muito trabalho! Isto por aqui tem estado muito congestionado no Serviço de Apoio a Clientes! Tem sido um festival todo o dia!
- A quem o diz! Mais um pouco e ganhava raízes junto do telefone!
- Ora, não se zangue! Então, o que pretende de nós?
- Precisava, ainda hoje, que me fizesse chegar uma remessa de 250 lapiseiras, daquelas que da outra vez lhe pedi, lembra-se? Aquelas na cor azul-escuro, com borrachinha na ponta para se poder apagar, sabe quais são, não sabe?
- Acho que sim... mas, escute... são as da série INOVADOR MAIS ou as da série FAÇA MELHOR? Ou serão antes as da série ESCREVA PERFEITO?
- Porquê, há diferença? O que eu quero é que tenham borrachinha na ponta e sejam em azul-escuro...
- Todas têm borrachinha na ponta. E umas têm mina 0,5 e outras 0,7, conforme... e ainda temos as séries APAGUE AGORA e VOLTE A ESCREVER. Estas, há nas cores amarelo-torrado, azul-claro e verde-oliva...
- Ó D. Eleutéria! Não é nada disso, D. Eleutéria! Ouviu o que eu disse? São umas canetas azul-escuro, com borrachinha na ponta... até têm tampa para proteger a borrachinha!
- Mas, ó Sr. Zéfiro! Afinal de contas, como é que é? São lapiseiras ou são canetas? É porque, se forem canetas, as séries já são diferentes: temos a série NÃO SUJA aparo fino, a série NÃO RISCA aparo fino e aparo médio, e a série NÃO FURA aparo grosso... e todas têm tampa! Explique lá melhor o que é que pretende!
- (Silêncio)
- Sr. Zéfiro Matias! Está lá? Sr. Zéfiro? Não estou a ouvi-lo...
- D. Eleutéria! Parece que não estamos a entender-nos... o que eu quero...
- Eu sei! Eu sei! Mas o senhor não se explica com clareza e eu já estou toda baralhada...
- Isso vejo eu! Vá lá! Vamos começar tudo de novo: eu quero...
- Já sei! Já sei! Quer canetas azul-escuro... mas essas não têm borrachinha na ponta... são canetas...
- (Silêncio)
- Sr. Zéfiro! Então? Não estou a ouvi-lo...
- Minha cara amiga! Deixe-me explicar tudo explicadinho, até ao fim, a ver se chegamos a uma conclusão! O que eu pretendo são aquelas lapiseiras muito jeitosas que vocês têm (a senhora sabe muito bem quais são, já as encomendei uma vez, lembra-se?!) com borrachinha na ponta, com tampa para proteger a borrachinha e na cor azul-escuro...
- Já entendi! Afinal, não quer canetas! O que quer são as lapiseiras da série INOVADOR MAIS...
- Eu não sei se a série é a INOVADOR MAIS ou a série QUERO LÁ SABER DE TUDO ISSO!... Desde que sejam o que eu quero...
- Está bem, está bem! Não é preciso zangar-se, Sr. Zéfiro!
- É que estamos aqui neste vaivém há imenso tempo e continuamos sem sair do mesmo sítio, D. Eleutéria... eu até já começo a ficar zonzo!
- Muito bem! Vamos lá acertar então! Para quando é que quer as lapiseiras?
- Já lhe disse! Para hoje!
- Para hoje?! Já podia ter avisado... podia ter começado por aí! Isso vai ser quase impossível! O nosso Serviço de Compras já deve ter encerrado o expediente...
- Mas... são 4 e meia da tarde!

- Sabe como é... o serviço começa a trabalhar às 9 da manhã e com horário contínuo...
- Olhe, lá disso já não sei! O que eu preciso é das canetas, e ainda hoje!
- Lapiseiras, Sr. Zéfiro! Lapiseiras!
- Lapiseiras! Lapiseiras! Enganei-me! Sabe muito bem ao que me refiro!
- Está bem, Sr. Zéfiro Matias! Vou ver o que posso fazer... diga-me uma coisa: se eu conseguir arranjar as lapiseiras, a que horas manda uma pessoa vir buscá-las?
- Vocês é que têm de mas fazer chegar! E eu, neste momento, não tenho ninguém... o estafeta anda na rua desde a hora do almoço e não sei a que horas chegará... não tem ninguém aí que mas possa vir entregar?
- Não prometo... a esta hora tardia... vou tentar... pode ser que ainda encontre alguém na Secção de Expedição...
- Faça isso! E depois telefone-me a dizer qualquer coisa...
- Sim, sim, eu telefono...
- Ótimo! Aqui, não é como aí: nós temos vários telefones para se receberem as chamadas... Ah! Ah! Ah!

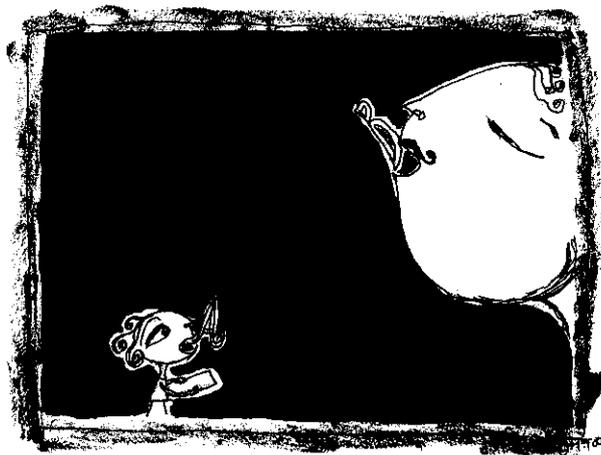
## ○ DIÁLOGO ENTRE SERVIÇOS



- Boa-tarde, D. Leocádia! Ainda cá está? Eu queria falar com a D. Francisquinha...
- Acabou de sair... mas, se eu puder ajudar...
- Sabe o que é, D. Leocádia, recebi agora mesmo uma chamada de um cliente a pedir um pacote de 250 lapiseiras da série INOVADOR MAIS...
- Não há problema. Temos muitas no armazém. Amanhã de manhã já lhas podemos entregar.
- Mas sabe, o cliente queria para hoje ainda...

- Para hoje?! Isso é que já não vai dar... a D. Francisquinha já não está e é preciso ela autorizar a requisição... aliás, a D. Eleutéria também precisa de entregar a sua requisição aqui, no nosso serviço...
- Ó D. Leocádia! Mas se o cliente precisa das lapiseiras ainda hoje, eu faço já a requisição e a senhora pode ir buscar as lapiseiras ao armazém...
- Não posso não! A D. Francisquinha tem que autorizar...
- Mas, como ela não está, eu não me importo de assumir a responsabilidade...
- Não se trata disso! Eu, de boa vontade até ia ao armazém, mas as ordens que tenho é de esperar primeiro pela requisição...
- Mas eu faço a requisição!
- Pois sim, mas não está cá a D. Francisquinha para assinar...
- (Silêncio) Então, como é que fazemos?
- Só se quiser falar com o Sr. Director... ele está lá dentro no gabinete a despachar uns papéis urgentes e pediu para não ser incomodado... mas, se quiser tentar... pode ser que ele não se importe e assine a requisição...
- Está bem, vou lá dentro (olhando para o relógio)... bem, ainda não é tarde... o Sr. Zéfiro não sai antes das sete horas...
- Não se demore, D. Eleutéria! São cinco horas e já está na minha hora de saída...

## ○ DIÁLOGO COM O DIRECTOR

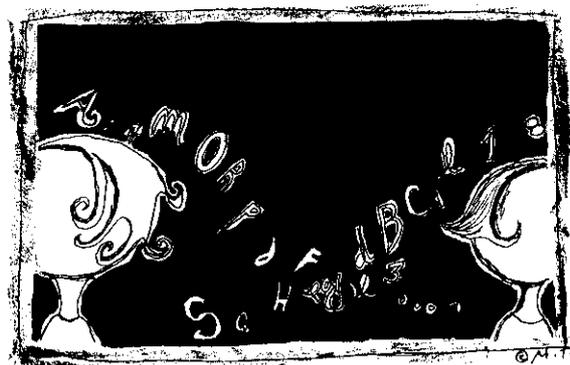


- Sr. Director, dá licença?
- Então que há? Eu disse que não queria ser incomodado...

- Sabe, Sr. Director, eu peço desculpas por estar a interrompê-lo, mas trata-se de uma coisa de última hora...
- Mas então, de que se trata? Vem em muito má hora, isto é tudo uma maçada! (Põe-se de gatas na alcatifa)... Mas onde é que terá ido parar o malfadado parafuso?
- O que é que se passa, Sr. Director?
- É a minha cadeira... há que tempos que tem um parafuso solto e, volta e meia, cai, e já não é primeira vez que o assento fica fora do sítio... qualquer dia dou um tombo!
- Tem que mandar consertar...
- (Ainda de gatas) Já mandei, já mandei... o Sr. António, da Secção de Património, já cá veio duas vezes, mas a coisa parece que está complicada... não encontro... onde terá ido parar o malfadado parafuso?
- Quer que eu o ajude a procurar? (Põe-se também de gatas)
- Sabe, D. Eleutéria, isto é tudo um aborrecimento... não encontro o parafuso, a minha cadeira está mais para lá do que para cá, e agora é também a senhora que quer não sei o quê...
- (Continuando ambos de gatas) Sabe, Sr. Director, é que se trata de um cliente com uma encomenda de última hora...
- E então, isso que tem? Isso é o seu pelouro! Resolva os seus assuntos... não quero meter-me nisso! Nem tenho tempo, com a vida ocupada que tenho... não conseguia fazer mais nada se me ocupasse com o trabalho dos meus funcionários... é preciso descentralizar! Ah! Finalmente estás aí! Encontrei!
- Mas, Sr. Director, eu só queria que o senhor assinasse...
- (Experimentando o parafuso na cadeira) Agora é que eu estou a entender... afinal, o parafuso tem a rosca partida (põe fita-cola na rosca do parafuso)... não admira que passe a vida a rolar para a alcatifa... mas então, assim não serve... não percebo! (Coça a cabeça)... O António já cá esteve duas vezes, com os parafusos...
- E não serviam, Sr. Director?
- Qual serviam! Esta cadeira é de uma linha que já saiu de circulação...
- Então, se calhar tem que se mandar comprar...

- Já mandei, já mandei! Mas, primeiro, a D. Francisca das Compras foi de férias e a requisição que eu fiz ficou parada... ninguém quis mexer nos papéis dela! Depois, só quando me viram aos gritos com a demora é que andaram à cata da requisição e lá mandaram comprar o parafuso. E sabe o mais engraçado, D. Eleutéria? Demorou um tempão a chegar a encomenda (acho que o parafuso foi feito por medida) e, no fim, não servia, não servia, D. Eleutéria! Agora, parece que a cadeira tem que ir para o fabricante... enfim, é tudo uma maçada! Tudo só despesas! Despesas e demoras! (Senta-se com cuidado na cadeira.) Mas diga lá, D. Eleutéria, diga lá!
- Sr. Director: há um cliente, o Sr. Zéfiro Matias, recorda-se, que queria umas lapiseiras para ainda hoje...
- E depois? É fornecer-lhas!
- Mas o expediente do Serviço de Compras já encerrou...
- Não está lá ninguém?
- Está a D. Leocádia... mas ela precisa que o Sr. Director assine a requisição, porque a D. Francisquinha já saiu...
- Era só isso? Já podia ter dito! Pronto, já está! Leve lá a requisição!
- Muito obrigada, Sr. Director, e as minhas desculpas, mais uma vez!
- Tudo bem, tudo bem! (Vira-se bruscamente na cadeira.) Pronto! Lá voou de novo o parafuso!

## NOVAMENTE O DIÁLOGO ENTRE SERVIÇOS

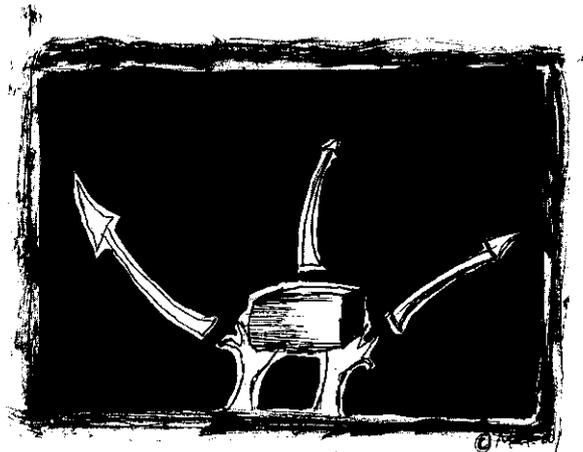


- D. Leocádia! Desculpe o atraso! Mas o Sr. Director estava...
- A D. Eleutéria já viu que horas são? São seis horas e eu aqui há que tempos à sua espera! Até já estive

- a regar as plantas — e não são tão poucas quanto isso!
- Estive a ajudar o Sr. Director...
- Deixe isso, deixe isso! Já vejo que trouxe a requisição assinada... mas... falta o código...
- O código? Sei lá qual é o código!
- Vocês têm uma listagem com os códigos! Mandámos para todos os serviços!
- Ó D. Leocádia! Por amor de quem lá tem! Ponha-me lá o código, para não atrasar mais!
- Não ponho, não senhora! As requisições têm que ser preenchidas com a mesma letra...
- Está bem, está bem! Dite-me por favor o código...
- Ponha aí: código... não, não, com letras maiúsculas... espere aí, apague com líquido corrector... agora vamos deixar secar... pronto! Escreva de novo: CÓDIGO... isso, tudo com letras maiúsculas... IN-MAIS 203 (espaço) 85 (espaço) 43... agora, falta só datar e assinar... agora sim, está tudo em ordem! Olhe, eu estou a fazer isto tudo porque é para si, mas já sei que amanhã vou ouvir a D. Francisquinha... ela não gosta nada que decidam as coisas sem ela dar autorização...
- Mas, se o Sr. Director assinou...
- Está tudo muito certo, mas não é a mesma coisa... aguarde no seu gabinete, que eu já lhe levo as lapiseiras... isto só a mim! A estas horas e ainda aqui! A minha filha já deve estar farta de esperar!
- Pronto, D. Eleutéria! Aqui tem as suas lapiseiras!
- Mas... estão todas soltas! E nesse saco de plástico... dá uma imagem... não tem nada para atar?
- Só novelo de barbante. E é preciso requisição...
- Requisição? Só queria um pouquinho de fio... é só para apertar o molhinho das lapiseiras...
- Mas não tenho... espere, talvez tenha... venha comigo, ali ao meu serviço...
- Ora cá temos uns restos de novelo de barbante... chega-lhe um metro de fio, D. Eleutéria?
- Um metro? Para quê tanto fio, D. Leocádia?
- Como o novelo tem cem metros de barbante e é preciso ir dando baixa do que se gasta, em medidas certas é mais fácil...
- (Silêncio) E uma cinta? Não tem antes uma cinta? Talvez fosse mais prático...

- Tenho... mas não vai agora pedir a cinta, pois não?
- Porquê?
- Porque é preciso uma requisição!
- Ó D. Leocádia! Não me diga isso! Eu não aguento mais! Trata-se de uma simples cinta!
- Pois é! Mas tudo o que sai do armazém tem que ter baixa e, portanto, é preciso requisição!
- (Silêncio) Esqueça, D. Leocádia, esqueça! Eu resolvo a questão...
- Olhe, tenha calma, pode ser que eu tenha uma cinta perdida em alguma gaveta da minha secretária... espere aí... pronto! Aqui tem a cinta! E não diga que vai daqui! Eu até gosto de ajudar, mas sabe, há procedimentos cá na casa, e temos que os cumprir... e agora deixe-me ir embora, que já estou atrasadíssima!...

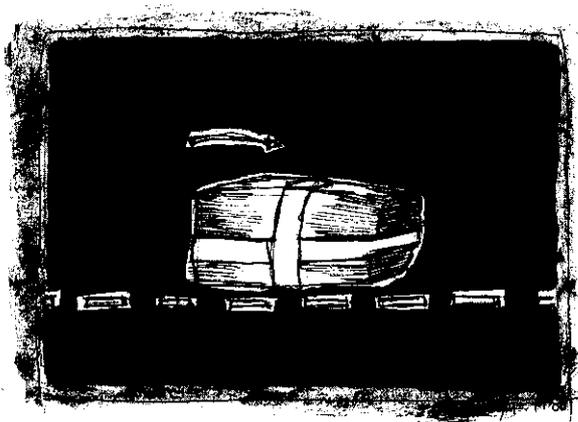
## COMO FAZER CHEGAR A ENCOMENDA AO CLIENTE



- Está lá, é da Secção de Expedição? Daqui é a D. Eleutéria. Queria falar com o Sr. Ramos...
- Já saiu. São seis e meia, caso não tenha visto as horas...
- Eu sei que já é muito tarde... quem está ao telefone?
- É o Fernandes...
- Ah, Sr. Fernandes! Sabe, é que se trata de uma encomenda de última hora de um cliente que tem muita urgência em...
- Ah! Ah! Ah! Não me diga! Então, e o que é que eu tenho a ver com isso? Já são seis e meia! (Toca o telemóvel) Aguarde um pouco, está a tocar o meu telemóvel (fala um bom bocado ao telemóvel)... era a minha mulher... desculpe lá!

- Pois, Sr. Fernandes, eu precisava tanto da sua ajuda!
- Mas o que é que quer que eu faça, D. Eleutéria?  
A senhora telefona-me a estas horas (eu até já estava de saída e tive que voltar atrás, só para atender o telefone!) a dizer que é preciso entregar uma encomenda... já viu as horas que são?
- Eu sei! Eu sei! Mas era só a entrega de umas lapiseiras, uma coisa de pouco volume...
- Está bem! Está bem! Diga lá a morada! (Toca de novo o telemóvel) Espere um pouco... (fala mais um bocado ao telemóvel)... era o meu filho, a dizer-me para o ir buscar... diga lá então a morada!
- Rua dos Magoitos, 35... É para o Sr. Zéfiro Matias, sabe quem é, não sabe?
- Ah! Ah! Ah! Ora, se sei! Esses, têm a mania de fazer as encomendas em cima da hora e acham que nós temos que estar aqui todos de plantão, sempre disponíveis! E a Rua dos Magoitos, ainda por cima!
- É só por esta vez...
- Olhe, eu até não me importava de lhe ser útil (a senhora até é boa pessoa!) e fazer a entrega da encomenda se ficasse no caminho que vou fazer, mas acontece que a Rua dos Magoitos fica exactamente no oposto da cidade! Tenho muita pena, mas não me dá jeito nenhum!
- Está bem, Sr. Fernandes, obrigada de qualquer forma! Vou eu lá levar a encomenda!
- Como quiser... no final, vão-lhe dar uma medalha por bons serviços prestados à casa! Ah! Ah! Ah!

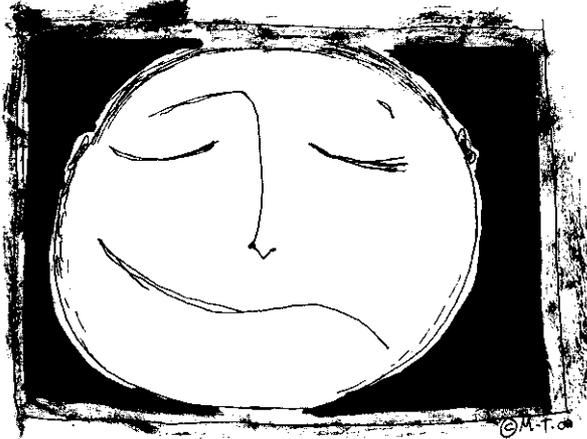
## A ENTREGA DA ENCOMENDA



- Boa-tarde! Eu queria falar com o Sr. Zéfiro Matias, por favor...
- O Sr. Zéfiro acabou de sair. Já passa das sete horas!

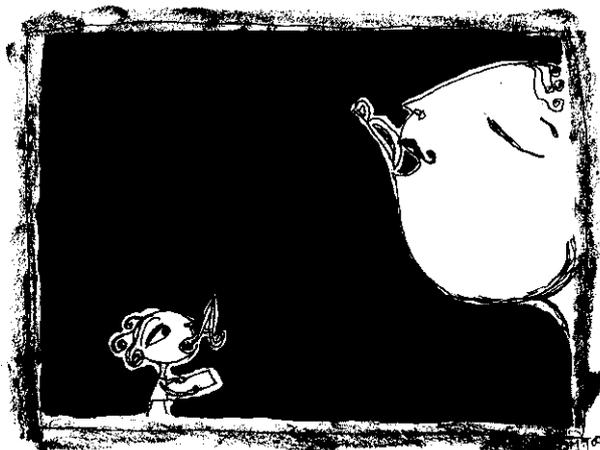
- Eu venho da Sociedade Valor e Progresso.  
Combinei com o Sr. Zéfiro que lhe fazia chegar ainda hoje umas lapiseiras que ele me pediu...
- Já não está cá ninguém... só estou eu, que sou o segurança...
- Mas pode ficar com as lapiseiras, não pode?  
É uma encomenda urgente...
- Disso já não sei! Não está cá ninguém já...
- Mas está o senhor! Se pudesse receber a encomenda...
- (Coçando a cabeça) Olhe, D. ... Como é o seu nome?
- D. Eleutéria...
- D. Eleutéria, muito bem... aguarde aí, a ver se a secretária do Sr. Zéfiro ainda se encontra...
  
- (Um quarto de hora depois) A D. Ermelinda disse para a senhora deixar ficar...
- Muito bem! Cá ficam as lapiseiras! Diga ao Sr. Zéfiro Matias que eu falo com ele amanhã...
- Isso vai ser difícil... O Sr. Zéfiro parte amanhã de férias e só volta daqui a um mês...
- (Silêncio) Foi de férias? Mas... o Sr. Zéfiro disse-me que precisava das lapiseiras ainda hoje...
- Olhe, D. ... não me lembro do seu nome...
- D. Eleutéria...
- Pois, como eu já lhe disse, D. Eleutéria, o Sr. Zéfiro Matias foi de férias... mas não se preocupe: a D. Ermelinda toma conta do assunto...
- Tudo bem... ah, é verdade! Queria que me assinasse este papel, a confirmar que receberam as lapiseiras...
- Isso é que eu já não posso. Eu sou o segurança.
- Então, quem é que assina?
- Espere aí um pouco: vou lá dentro, à D. Ermelinda.
  
- (Minutos volvidos) Pronto, aqui está o papel assinado. A D. Ermelinda assinou contrariada porque não sabia do que se tratava, mas enfim... a senhora não me leve a mal por eu não ter assinado o papel, mas (encolhendo os ombros) eu sou só o segurança, não posso assinar papéis vindos de fora...
- Tudo bem, tudo bem... e, com isto tudo, já são oito horas e eu ainda aqui estou! Boa-tarde!
- Lá esses problemas já não são comigo... boa-noite! Já é boa-noite!

## A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DO CLIENTE



- D. Eleutéria, bom-dia! Sou eu, Zéfiro Matias...
- Bom-dia, Sr. Zéfiro Matias! Então, já voltou de férias?
- Já, e estou muito aborrecido convosco!
- Aborrecido? Mas porquê?!
- Então, ainda pergunta? A senhora entregou-me lapiseiras que eu não queria!!
- Como, não queria? Foram as que o Sr. Zéfiro me tinha encomendado!
- Não foram, não senhora! Estas não são em material reciclável!
- Em material reciclável? Mas... o senhor não me disse que pretendia dessas!
- Sei muito bem o que lhe encomendei, D. Eleutéria! Até me lembro de lhe ter frisado que queria lapiseiras iguais a umas que já uma vez lhe tinha encomendado...
- O que o senhor me disse foi que pretendia lapiseiras em azul-escuro, com borrachinha na ponta e tampa para a borrachinha ficar protegida...
- Pois disse! Mas também lhe disse que as queria iguais àquelas que já uma vez lhe tinha encomendado...
- (Silêncio) Ó Sr. Zéfiro Matias! Com tantos clientes que nós temos, eu não posso estar a lembrar-me de tudo, sobretudo se o cliente não me diz exactamente o que quer! Porque, se o senhor...
- D. Eleutéria, a senhora não tem nenhuma razão, eu...
- (Tamborilando com o lápis no tampo da secretária) Deixe-me acabar, Sr. Zéfiro Matias!
- Se o senhor me tivesse dito que as lapiseiras eram das recicláveis, eu ter-lhe-ia feito chegar às mãos lapiseiras da série USE E DEITE FORA, em vez de lapiseiras da série INOVADOR MAIS!!
- Sabe que mais, D. Eleutéria? Isto é tudo um disparate! Se a senhora tivesse prestado atenção quando eu lhe frisei que queria lapiseiras iguais às outras, a senhora teria ido procurar a minha Nota de Encomenda anterior e logo teria ficado a saber qual era a série que eu desejava!... Está a ver no que deu? Um mês já se passou, e voltamos à estaca zero!
- (Encolhendo os ombros) Eu não tenho culpa de que o senhor fosse de férias! Parece que, afinal, as lapiseiras não eram uma coisa assim tão urgente...
- Se eram urgentes ou não, não é consigo! Mas agora, como tenho cá estas que não quero, agradecia que mandasse alguém vir cá buscá-las...
- (Irritada) Isso é que eu não vou fazer, Sr. Zéfiro Matias! Desculpe-me, mas não vou fazer isso! Disponibilizei-me pessoalmente para as levar aí porque o senhor tinha urgência e o vosso estafeta andava na rua... e sabe uma coisa, Sr. Zéfiro? Sabe uma coisa? Saí daí às oito horas da noite, só pela preocupação de satisfazer as necessidades de um cliente a tempo e horas!
- Que, por acaso, até nem satisfez! Além disso, não é problema meu se os vossos serviços encerram o expediente a horas em que o resto do comum dos mortais ainda se encontra a trabalhar! E, como a senhora se recusa a mandar vir cá alguém e, de uma vez por todas, não se dispõe a desfazer a asneira que vocês fizeram, resolvo já o problema pela raiz e desde já apresento a minha desistência da encomenda! Vou bater a outra porta!
- (Silêncio) Muito bem! E agora?...
- Agora? Agora, nada! O problema, minha cara senhora, a partir de agora é todo vosso! As canetas vão ficar cá, até que vocês as venham buscar!
- Lapiseiras, Sr. Zéfiro Matias, lapiseiras!
- Bom-dia, D. Eleutéria!

## MAIS UM DIÁLOGO COM O DIRECTOR



- D. Eleutéria! Mas onde é que estava? Mandei-a chamar há um tempão! Acabei agora mesmo de receber um telefonema do Sr. Zéfiro Matias, um telefonema bem desagradável, por sinal, a dizer que está todo aborrecido porque as canetas que recebeu não eram as que tinha encomendado!
- Não são canetas, Sr. Director, são lapiseiras... mas a culpa é toda dele, não me explicou o que realmente queria e eu, confiando que estávamos a falar a mesma linguagem, forneci-lhe lapiseiras da série INOVADOR MAIS, em vez da série USE E DEITE FORA...
- D. Eleutéria! (Dedo em riste) Quantas vezes preciso de repetir que o cliente tem sempre razão, mesmo que a não tenha? Por sua culpa ficamos agora com dinheiro empatado...

- Empatado?! (Encolhendo os ombros) Empatado, não! Já existiam em armazém, não as comprámos de propósito para o Sr. Zéfiro Matias...
- Está tudo muito bem, pronto, não empatámos dinheiro, mas perdemos uma oportunidade de negócio e — (coçando a cabeça) espero que tal não aconteça, seria péssimo para nós! — talvez até fiquemos sem o cliente!
- (Encolhendo os ombros) Se isso vier a acontecer, Sr. Director, não é culpa minha... fiz o meu melhor possível, até lhas fui levar pessoalmente... por que razão é que ele não especificou rigorosamente o que pretendia?
- Mas por que motivo é que chegou lá tão atrasada? O cliente até já se tinha ido embora! Se tivesse chegado a tempo de o encontrar, nada disto teria acontecido!
- (Silêncio) Sr. Director...
- Não me diga mais nada, D. Eleutéria! Não me diga mais nada! Veja se vai lá buscar as lapiseiras!
- Quem, eu?!
- Quem mais poderia ser, não me dirá? A senhora é que fez o erro, é a senhora quem deve tentar corrigi-lo!... e outra coisa, não se esqueça de pedir desculpas ao Sr. Zéfiro Matias — porque eu também já pedi. Nós vivemos dos nossos clientes, não se esqueça!!

Todas as organizações têm clientes. E, **se os clientes externos são importantes, os clientes internos não o são menos. BEM COMUNICAR com uns e outros É UMA ARTE — PARA QUE SEJA UMA REALIDADE!**

## Como Redigir um Plano de Marketing



Obra essencialmente dirigida aos estudantes e profissionais de Marketing e de gestão (bem como aos curiosos destas matérias). *Como Redigir Um Plano de Marketing* apresenta uma linguagem simples, directa, acessível a todos, pela qual o autor, John Westwood,

fornece, passo-a-passo, a informação essencial como:

- Levar a cabo uma auditoria de marketing
- Definir orçamentos
- Redigir e apresentar um plano de marketing

Ideal para industriais desejosos de explorarem ao máximo as potencialidades dos seus produtos e para jovens empresários em início de carreira.

### Ficha Técnica

**Título:** *Como Redigir Um Plano de Marketing*

**Autor:** John Westwood

**Editora:** Publicações Europa-América

**Colecção:** Práticas de gestão

À Venda nas Livrarias

## O Lado Humano da Mudança



Sendo esta obra um guia prático para a mudança organizacional, fornece aos gestores de topo, profissionais de recursos humanos, chefias de primeira linha e outros gestores da mudança, ferramentas e técnicas necessárias para envolver

as pessoas de todos os níveis da organização numa mudança consolidada e de sucesso.

Apoiando-se na sua experiência de mais de dez anos como consultor de empresas privadas e organizações governamentais em todo o Mundo, o autor apresenta um processo em nove fases que descreve como combinar de modo eficaz o lado das pessoas com os aspectos técnicos da mudança para fusões de sucesso, *downsizings*, reestruturações e outras mudanças organizacionais.

*O Lado Humano da Mudança* é um manual de referência sistematizado e acessível para uma mudança estável e sustentada.

### Ficha Técnica

**Título:** *O Lado Humano da Mudança*

**Autor:** Timothy J. Galpin

**Editora:** Edições Sílabo

À Venda nas Livrarias

## Gestão de Projectos

UMA PERSPECTIVA INTEGRADA



Este livro é dedicado a todos os que trabalham em gestão de projectos e pretendem desenvolver e integrar a sua própria experiência nesta área de tão grande riqueza instrumental.

As questões abordadas são as seguintes: Integração; Focar nos Resultados e

Motivar; Gerir através do *Breakdown*; Planeamento e Controlo; Equilibrar Objectivos com o Exterior; Adoptar Uma Gestão e Um Sistema de Informação Simples.

Assim, pretende fornecer um conjunto de técnicas inerentes à gestão de projectos, com as quais conseguiria algumas vantagens adicionais de que se destacam:

- Melhor relacionamento com o cliente.
- Melhor definição de prioridades e controlo de projectos.
- Orientação para objectivos com mensuração de resultados.
- Sinergias com contribuições multidisciplinares.
- Melhor assunção de riscos.
- Menor tempo e menos custo no desenvolvimento do projecto.

### Ficha Técnica

**Título:** *Gestão de Projectos — Uma Perspectiva Integrada*

**Autor:** Victor Sequeira Roldão

**Editora:** Monitor

À Venda nas Livrarias

## Negociação

TÉCNICAS & FERRAMENTAS



Esta obra é um manual prático cujo o objectivo é proporcionar respostas adequadas e de aplicação directa para quem procura saber como fazer:

O intuito não é ensinar *tour court*, mas proporcionar condições para que o leitor crie o seu próprio método

a partir do que o autor propõe.

*Negociação — Técnicas e Ferramentas*, é um livro de uso quotidiano, fundamental para quem deseja ter sucesso no moderno ambiente de negociação altamente competitivo, tanto em contexto empresarial como interpessoal, e que se destina a gestores, empresários, vendedores, pessoas da área das compras, estudantes e todos os profissionais, quer de entidades privadas quer da Administração Pública, que estejam em contacto com clientes ou utentes.

### Ficha Técnica

**Título:** *Negociação – Técnicas & Ferramentas*

**Autor:** Mário Parra da Silva, Margarida Infante, Anabela Vaz Ribeiro

**Editora:** Lidel

**Colecção:** Manual Prático Lidel

À Venda nas Livrarias

# D. RIGIR

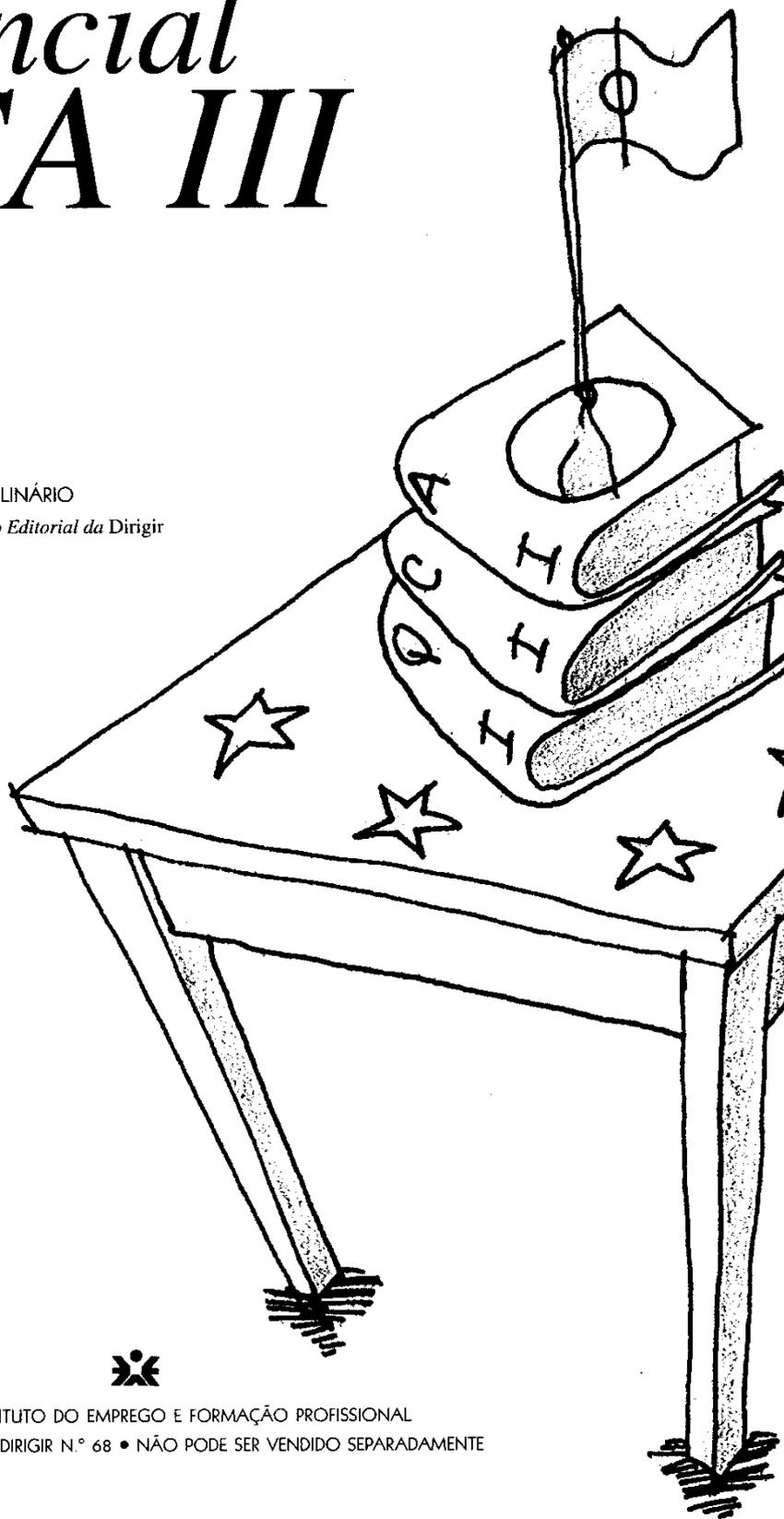


---

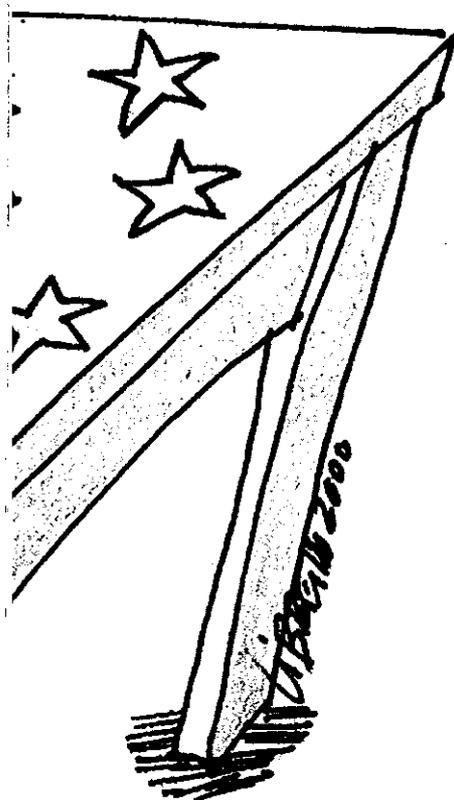
*s e p a r a t a*

# O Essencial do QCA III

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

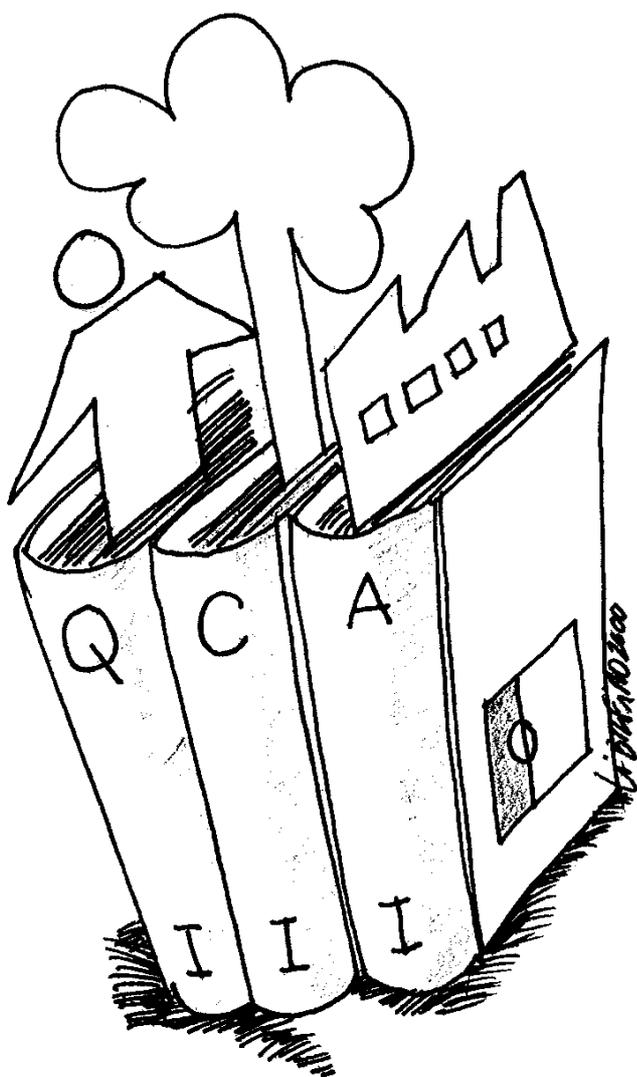


EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 68 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE



Em 31 de Março último foi assinado em Lisboa, pelo Comissário Europeu da Política Regional, Michel Barnier, o III Quadro Comunitário de Apoio a Portugal (QCA III). Tal significa a aprovação formal pela Comissão Europeia de um pacote de apoios financeiros comunitários que se elevam a cerca de 10 mil milhões de contos, a serem aplicados num período de 7 anos — 2000 a 2006.

Apesar da tecnicidade e extensão do documento em questão, procurou-se condensar na presente separata o essencial do QCA III, proporcionando assim ao leitor da DIRIGIR a oportunidade de conhecer, de forma global, alguns dos aspectos do conteúdo desse documento julgados mais importantes.



## O QUE É O QCA III ?

O QCA III (terceiro Quadro Comunitário de Apoio a Portugal) é o documento onde se contemplam os aspectos relativos ao enquadramento, orientação estratégica, sistematização operacional, programação financeira dos apoios estruturais comunitários para o período de programação, que se inicia em 2000 e termina em 2006.

A assinatura do QCA III culmina um processo que se iniciou um ano antes, em Março de 1999, com a aprovação na Cimeira de Berlim de decisões atinentes às perspectivas financeiras comunitárias para o período de 2000 a 2006 e sobre a repartição pelos Estados membros dos recursos dos fundos comunitários.

O Quadro Comunitário de Apoio assenta nas propostas formuladas pelas autoridades nacionais no âmbito do Plano de Desenvolvimento Regional (PDR) apresentado à Comissão em Outubro de 1999. As propostas portuguesas foram objecto de negociação com a Comissão Europeia e, no cumprimento dos prazos regulamentares, foi aprovado o presente QCA III.

Em termos concretos, pode dizer-se que o QCA III clarifica a resposta a três perguntas fundamentais: Quais os grandes objectivos de desenvolvimento para Portugal até 2006? Qual a estratégia de desenvolvimento para Portugal até 2006? Quais as áreas de desenvolvimento consideradas prioritárias em termos dos apoios a atribuir?

## QUAL É O SIGNIFICADO DO QCA III?

O QCA III define as principais prioridades estratégicas da intervenção dos fundos estruturais em Portugal para o período 2000/2006, num total previsto de 10 mil milhões de contos.

O III Quadro Comunitário de Apoio (QCA III) constitui para Portugal o instrumento fundamental para acelerar o processo de convergência real ao

padrão europeu de qualidade de vida e de competitividade económica, devendo garantir simultaneamente um desenvolvimento regional e sectorialmente equilibrado para o País.

O QCA III representa, pois, uma oportunidade fundamental para o País auto-sustentar o seu desenvolvimento em termos consentâneos com o processo de integração europeia e as exigências da concorrência internacional.

### QUAIS OS DOMÍNIOS PRIORITÁRIOS DE INTERVENÇÃO ACOLHIDOS NO QCA III?

O QCA III assume os seguintes três domínios prioritários de intervenção:

- **Potencial humano.** A prioridade à valorização do potencial humano resulta da constatação de que os baixos níveis de produtividade constituem um ponto fraco da economia portuguesa. Com efeito, os progressos da convergência que foram assinaláveis em vários domínios revelaram-se ainda muito insuficientes no que respeita à qualificação das pessoas e aos resultados obtidos em termos de produtividade.
- **Actividade produtiva.** Pretende-se conseguir acréscimos de competitividade, através do apoio às estratégias empresariais e da consideração de outros factores decisivos, como sejam (para além do aumento da produtividade, atrás referido) o progresso científico e a inovação tecnológica e o reforço dos serviços avançados às empresas. Ao mesmo tempo, prevêem-se intervenções de apoio à agricultura e desenvolvimento rural e às pescas.
- **Estruturação do território.** A consideração do território, como elemento de coesão do todo nacional e de integração de Portugal na economia global e europeia, determina, por sua vez, as grandes orientações quanto à construção de infra-estruturas, compatíveis com a preservação do

ambiente, e quanto ao apoio ao desenvolvimento das regiões portuguesas, na perspectiva da correcção dos principais desequilíbrios e assimetrias regionais.

### QUAIS SÃO AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS PROSEGUIDAS PELO QCA III ?

De acordo com os domínios de intervenção atrás referidos, os fundos serão dirigidos para os seguintes quatro “eixos prioritários”, nos quais se traduzem os objectivos estratégicos do QCA III:

- Elevar o nível de qualificação dos Portugueses, promover o emprego e a coesão social.
- Alterar o perfil produtivo em direcção às actividades do futuro.
- Afirmar a valia do território e da posição geoeconómica do País.
- Promover o desenvolvimento sustentável das regiões e a coesão nacional.

### EM QUE CONSISTE O CONTEÚDO DO QCA III?

O Quadro Comunitário de Apoio materializa-se em 19 “programas operacionais” (PO) — 11 sectoriais, 7 regionais e 1 de assistência técnica — distribuídos pelos quatro “eixos prioritários” adoptados pelo QCA III. Tais programas são compostos por grupos coerentes de medidas de apoio plurianuais, visando, no seu conjunto, a prossecução do desenvolvimento equilibrado e sustentável das actividades económicas, do emprego e dos recursos humanos, favorecendo ainda a correcção das desigualdades sociais. Como dimensões transversais aos diferentes eixos prioritários, o QCA III assegura a protecção e a melhoria do ambiente, a promoção da igualdade entre homens e mulheres, e o desenvolvimento da sociedade do conhecimento e inovação.

Assim, o QCA III terá como instrumentos operacionais os programas que se podem observar na Figura 1.

## O QCA III EM NÚMEROS

A repartição indicativa dos financiamentos integrados no Quadro Comunitário de Apoio no período de 2000 a 2006, por Eixos Prioritários e Programas Operacionais, é apresentada no Quadro I. A origem prevista dos fundos a aplicar apresenta-se no Quadro II.

No cômputo global, o QCA III prevê um investimento de 8,4 mil milhões de contos, sendo 4,1 mil milhões provenientes dos fundos estruturais e 2,4 mil milhões a serem assegurados pelo Orçamento do Estado e 1,8 mil milhões por conta da iniciativa privada.

Aos valores mencionados acrescem os financiamentos do Fundo de Coesão a que correspondem investimentos previstos de 1,1 mil milhões de contos.

Aos financiamentos comunitários dos fundos estruturais e do Fundo de Coesão, adicionam-se entre 2000 e 2006, como apoio adicional à concretização da estratégia estabelecida,

financiamentos a conceder pelo BEI — Banco Europeu de Investimentos — e outros instrumentos financeiros no montante estimado de 290 milhões de contos.

## ESTE É O III QCA. E OS ANTECEDENTES?

Nos últimos anos, desde a adesão, Portugal tem beneficiado de importantes apoios da União Europeia através das contribuições dos fundos e outros instrumentos estruturais comunitários. Primeiro, através do QCA I (1989/1993), depois através do QCA II (1994/1999), Portugal conseguiu progressos económicos importantes.

No final do ano passado terminou a vigência do II QCA, e com ele “fecharam” os programas operacionais (PEDIP, SIFIT, RIME, PROCOM, etc.) financiados por fundos comunitários. Ao abrigo destes vários programas, geridos por diferentes organismos, eram atribuídos às empresas e outras entidades, com projectos aprovados, subsídios financeiros a fundo perdido e empréstimos a juros bonificados. O III QCA, ora iniciado, vem pois permitir a continuidade dos apoios financeiros comunitários ao processo de desenvolvimento nacional.

FIGURA 1

<b>Eixo 1</b> <b>Recursos humanos</b>	<b>Eixo 2</b> <b>Actividades produtivas</b>	<b>Eixo 3</b> <b>Território</b>	<b>Eixo 4</b> <b>Programas regionais</b>
PO Educação PO Emprego, formação e desenvolvimento social PO Ciência, tecnologia e inovação PO Sociedade da informação PO Saúde PO Cultura	PO Agricultura e desenvolvimento PO Pescas PO Economia	PO Acessibilidades e transportes PO Ambiente	PO Regional Norte PO Regional Centro PO Regional Lisboa e Vale do Tejo PO Regional Alentejo PO Regional Algarve PO Regional Açores PO Regional Madeira

**QUADRO I**  
O QCA III em números (milhões de contos)

<b>EIXO 1</b>	
<b>Elevar o nível de qualificação dos Portugueses, promover o emprego e a coesão social</b>	
Educação	334
Emprego, formação e desenvolvimento social	566
Ciência, tecnologia e inovação	192
Sociedade da informação	125
Saúde	140
Cultura	66
<b>Total</b>	<b>1423</b>
<b>Eixo 2</b>	
<b>Alterar o perfil produtivo em direcção às actividades do futuro</b>	
Agricultura e desenvolvimento rural	675
Pescas	73
Economia	1880
<b>Total</b>	<b>2628</b>
<b>Eixo 3</b>	
<b>Afirmar a valia do território e da posição geoeconómica do País</b>	
Acessibilidades e transportes	675
Ambiente	91
<b>Total</b>	<b>766</b>
<b>Eixo 4</b>	
<b>Promover o desenvolvimento sustentável das regiões e a coesão nacional</b>	
Norte	930
Centro	573
Lisboa e Vale do Tejo	548
Alentejo	375
Algarve	146
Açores	252
Madeira	238
<b>Total</b>	<b>3062</b>
<b>Assistência técnica e financeira<sup>(1)</sup></b>	<b>22</b>
<b>Reserva de eficiência<sup>(2)</sup></b>	<b>338</b>
<b>Reserva de programação<sup>(3)</sup></b>	<b>221</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8460</b>

Fonte: Ministério do Planeamento.

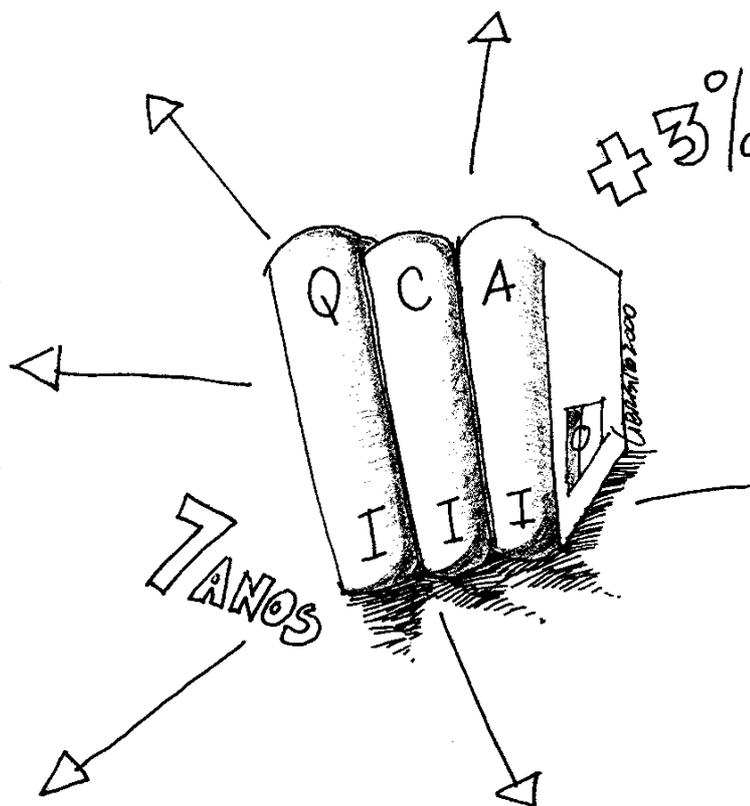
QUADRO II  
QCA III — Origem dos fundos (milhões de contos)

<b>Fundos estruturais</b>	<b>4117</b>
FEDER (Infra-estruturas e desenvolvimento regional)	2666
FSE (Formação profissional)	946
FEOGA-O (Agricultura)	458
IFOP (Pescas)	47
<b>Contribuição pública nacional</b>	<b>2459</b>
<b>Investimento privado</b>	<b>1884</b>
<b>Subtotal</b>	<b>8460</b>
<b>Iniciativas comunitárias</b>	<b>135</b>
<b>Fundo de coesão</b>	<b>1102</b>
<b>BEI e outros</b>	<b>290</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9987</b>

Fonte: Ministério do Planeamento.

OS VALORES DISPONIBILIZADOS NESTE QCA SÃO MAIS OU SÃO MENOS ELEVADOS DO QUE OS DO ANTERIOR?

Globalmente, os valores disponibilizados pela União Europeia através do QCA III representam, em termos reais, um aumento da ordem dos 3 por cento relativamente aos montantes que foram atribuídos ao abrigo do II QCA no período de 1994 a 1999. Existe, no entanto, um aspecto particular a ressaltar. A principal região do País — Lisboa e Vale do Tejo — deixará gradualmente ao longo dos próximos sete anos de ser elegível para a categoria mais generosa de incentivos (o chamado Objectivo 1) uma vez que ultrapassou o limiar de riqueza que até agora lhe permitia ser classificada entre as mais pobres da União Europeia — situação em que se manterá, pelo menos até 2006, todo o restante território português.



## COMPARATIVAMENTE AO QCA II, COMO É QUE SE DEFINE O QCA III?

O tipo de apoios e a lógica da sua atribuição são fundamentalmente idênticos. No entanto, o QCA III envolve um montante mais elevado de recursos financeiros (cerca de 3 por cento superiores aos do QCA II). É mais prolongado em termos de calendário (7 anos, em vez dos 6 no QCA anterior). É mais exigente em termos de gestão, isto é, prevêm-se metas intermédias de execução das quais depende, em última análise, a disponibilização ou não dos fundos previstos.

Em termos dos domínios de intervenção, as componentes relativas aos recursos humanos, cultura, desporto, saúde, ambiente e qualidade de vida surgem reforçadas.

O QCA III apresenta-se também regionalmente mais desconcentrado. Os programas operacionais regionais conhecem, neste QCA, inovações muito significativas relativamente quer ao modelo institucional adoptado nos QCA anteriores, quer ao volume de meios financeiros que lhe são afectos.

As alterações são evidenciadas, em primeiro lugar, pela nova sistematização das intervenções operacionais regionais, as quais, para além da componente relativa aos apoios a investimentos de interesse municipal e intermunicipal, passam também a integrar dois outros tipos de medidas e acções, correspondentes a dois eixos prioritários distintos: acções integradas de base territorial e intervenções da administração central regionalmente desconcentradas. Em segundo lugar, tais modificações implicam o aumento importante dos recursos financeiros comunitários e nacionais que são distribuídos através dos programas regionais. Com efeito, os programas regionais passam a concentrar, no QCA III, 38 por cento do investimento total correspondente à intervenção dos fundos estruturais e 47 por cento das contribuições directas destes fundos.

## QCA III — A ÚLTIMA OPORTUNIDADE?

Talvez. Portugal tem um PIB *per capita* inferior ao valor médio dos países comunitários (73,6 por cento da média comunitária em 1998). É esta circunstância que tem permitido a Portugal beneficiar dos fundos estruturais e outros instrumentos financeiros comunitários, no âmbito do chamado “Objectivo n.º 1” — “Promoção do desenvolvimento e do ajustamento estrutural das regiões menos desenvolvidas” e que lhe tem proporcionado ajudas comunitárias em tão elevado montante.

A questão da continuidade ou não dos apoios estruturais em montante significativo prende-se com a evolução futura do PIB *per capita* em Portugal, bem como a evolução do PIB *per capita* nos demais países da União, nomeadamente tendo em conta a prevista adesão de novos países. As contas que se fazem são estas: assumindo que a União Europeia (na sua presente composição) continuará a crescer ao ritmo actual, e que os países que neste momento querem aderir à UE irão também continuar a crescer a um ritmo relativamente próximo da tendência actual, o que iria acontecer é que o PIB global na Comunidade cresceria 10 por cento, e a população cresceria 25 por cento. Isto significa que, em média, o PIB *per capita* desceria cerca de 15 por cento.

## QUE CONSEQUÊNCIAS PARA PORTUGAL?

A concretizarem-se tais previsões, o PIB *per capita* em Portugal deixaria de ser inferior ao valor da média europeia. Nessa circunstância, Portugal (tal como a Espanha, excepto uma região) ficaria fora do “Objectivo 1” — o mais generoso em termos de apoios.

É apenas um cenário. Mas um cenário possível. Enfim, uma razão mais para os fundos deste QCA serem aplicados frutuosa e oportunamente.

## OS APOIOS DO QCA III JÁ ESTÃO EM VIGOR?

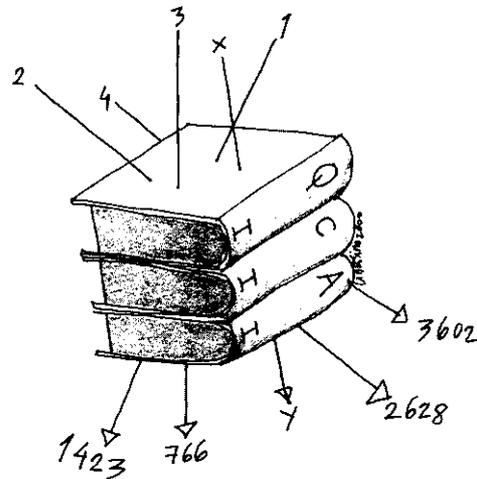
A assinatura do QCA não representa a entrada em vigor automática dos apoios previstos. A essa assinatura deverá seguir-se a aprovação, pela Comissão Europeia, dos programas operacionais, o que já sucedeu em relação à generalidade dos programas previstos no QCA III. Note-se que, em 11 de Julho, foram desde logo assinados 12 dos 19

programas (os sete programas regionais, e os da economia, ciência, sociedade de informação, saúde e cultura). Os restantes previam-se para breve.

A entrada em vigor dos apoios, subsequente à aprovação por Bruxelas dos programas, é definida pelos respectivos regulamentos a publicar em *Diário da República*, como já sucedeu, nomeadamente no que se refere a alguns dos sistemas de incentivos do Programa Operacional da Economia. E outros que se lhe seguirão.

### *Algumas Definições*

- **Quadro comunitário de apoio:** documento fundamentado no “plano de desenvolvimento”, que contém a estratégia e as prioridades da acção dos fundos e do Estado membro, os seus objectivos específicos, a participação dos fundos e os outros recursos financeiros. É organizado por “eixos prioritários” e executado através de um ou vários “programas operacionais”.
- **Programa operacional:** documento que visa a execução do “quadro comunitário de apoio”, contendo um conjunto coerente de “eixos prioritários” compostos por medidas plurianuais, para cuja realização se pode recorrer a um ou vários fundos e a um ou vários dos outros instrumentos financeiros existentes, bem como ao BEI (Banco Europeu de Investimentos).
- **Eixo prioritário:** uma das prioridades da estratégia adoptada num quadro “comunitário de apoio” ou numa “intervenção”. São-lhe atribuídos uma participação dos fundos e dos outros instrumentos financeiros e os recursos financeiros do Estado membro que lhe são afectados, bem como objectivos específicos.
- **Plano de desenvolvimento:** documento, elaborado pelo Estado membro, contendo a análise da situação bem como a estratégia e as prioridades de acção previstas, os seus objectivos específicos e os respectivos recursos financeiros indicativos.
- **Intervenções:** as formas de intervenções dos fundos, ou seja, os programas operacionais; os programas de iniciativa comunitária; os apoios às medidas de assistência técnica ou às acções inovadoras.
- **Reserva de eficiência:** instrumento de estímulo à eficiência dos programas operacionais incluídos no QCA. Verbas a ser distribuídas pelos programas operacionais mais eficientes em termos de eficácia, gestão e execução financeira, de acordo com avaliação a efectuar até final de 2003.
- **Reserva de programação:** instrumento de estímulo à flexibilidade do Quadro Comunitário de Apoio e dos programas operacionais, destinado a aumentar a capacidade de adaptação e de resposta às incertezas decorrentes da dimensão temporal do período de programação, às consequências do processo de globalização da economia e da sociedade e à eventual ocorrência de situações imprevistas que justifiquem a adaptação das actuais intervenções ou a criação de novos programas operacionais.



•  
NOTAS

- (1) Programa especialmente destinado a assegurar a implementação e funcionamento dos sistemas e estruturas de coordenação, gestão, acompanhamento, avaliação e controlo do QCA e dos programas operacionais que o constituem.
- (2) Em 2003 será feita uma avaliação do desempenho dos vários programas e os mais eficientes serão recompensados com um reforço de verbas, através da reserva de eficiência.
- (3) Verba destinada a fazer face à eventual ocorrência de situações imprevistas que justifiquem a adaptação das actuais intervenções ou a criação de novos programas operacionais.

PARA MAIS INFORMAÇÕES:  
**QCA — Quadro Comunitário de Apoio III,**  
**Ministério do Planeamento**



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

**PARA CONTRATAR UM  
BOM PROFISSIONAL,  
SAIBA QUE OS  
MELHORES TÊM ESTE  
CANUDO.**



SE PROCURA BONS  PROFISSIONAIS  
O MELHOR LUGAR PARA ANUNCIAR É  
NO INDEPENDENTE. SÓ ELE LHE OFERECE  
O MAIOR CADERNO DE CLASSIFICADOS  
DO PAÍS, COM 48 PÁGINAS, NUM JORNAL  
RENOVADO, INOVADOR E CREDÍVEL,  
GARANTINDO UM ALCANCE AINDA MAIOR  
PARA A SUA MENSAGEM. COM UMA ÓTIMA  
AUDIÊNCIA, O SEU ANÚNCIO, TAL COMO  
A SUA VAGA, SERÁ BEM EMPREGUE.  
CONTACTE O NOSSO DEPARTAMENTO  
COMERCIAL PELO (01) 311 85 03.

**TROMBONE, os Classificados de O INDEPENDENTE**

# *Câmara Hispano-Portuguesa de Comércio e Indústria em Espanha*

A Câmara Hispano-Portuguesa de Comércio e Indústria em Espanha, em colaboração com a Embaixada de Portugal e o ICEP, tem uma Bolsa de Trabalho que reúne ofertas e procuras de empresas e profissionais com interesses tanto em Portugal como em Espanha.

## **BOLSA DE TRABALHO**

### OFERTAS E PROCURAS

Apdo. de Correos: 19196

Tel.: +34 91 442 23 00

Fax: + 34 91 442 22 90

e-mail:

[camaraportugal@mad.servicom.es](mailto:camaraportugal@mad.servicom.es)