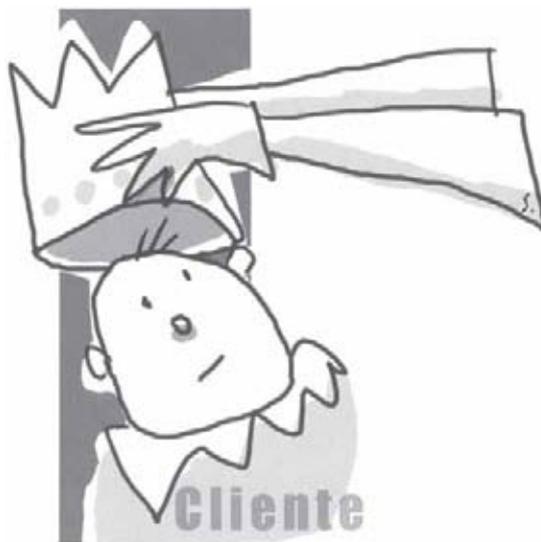


# S U M Á R I O

SEPARATA	
Código de Ética para o Comércio e Serviços	
EDITORIAL	2
DESTAQUE	3
Publicidade e marketing, um casamento de conveniência	
<i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>	
As buzzwords do marketing	11
<i>Cátia Almeida</i>	
Os valores são a base do sucesso	14
<i>Nuno Estevens</i>	
Sabia que...	19
<i>Nuno Gama de Oliveira Pinto</i>	
	
Empresas e modelo da competência	47
— O futuro dos serviços e das empresas no século XXI	
<i>Paulo Pereira de Almeida</i>	
Disse sobre gestão	52
Sabia que...	53
<i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>	
Euroflash	56
<i>Nuno Gama de Oliveira Pinto</i>	
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	57
Os etceteras dos clientes	
<i>José Vicente Ferreira</i>	
Tome nota	61
<i>Nuno Gama de Oliveira Pinto</i>	
QUIOSQUE DE NOVIDADES	62



20	FORMAÇÃO
	Avaliação do serviço ao cliente
24	HISTÓRIA E CULTURA
	O príncipe perfeito
	<i>José Casqueiro Cardim</i>
30	GESTÃO
	O marketing da sua empresa
	<i>J. M. Marques Apolinário</i>
36	O caso da Cooperativa de Olivicultores do Enxóé, Lda.
	<i>Albino Lopes; Florinda Matos</i>
39	A responsabilidade social das organizações
	Factor de competitividade empresarial
	<i>Maria José Sousa; Pedro Sanches; Teresa Duarte</i>



## FICHA TÉCNICA

### PROPRIEDADE

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional

### DIRECTORA

Luísa Falcão

### COORDENADORA

Lídia Spencer Branco

### CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma

Francisco Vasconcelos

Elizabete Miranda

Isabel Henriques

Henrique Mota

João Palmeiro

Lídia Spencer Branco

Luísa Falcão

J. M. Marques Apolinário

J. Vicente Ferreira

### APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela

### REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento

de Formação Profissional

Direcção das Revistas *Dirigir* e *Formar*

Tel.: 21 861 41 00

Ext.: 2652, 2719

Fax: 21 861 46 21

Rua de Xabregas, n.º 52

1949-003 Lisboa

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

### DATA DE PUBLICAÇÃO

Setembro 2005

### PERIODICIDADE

6 números/ano

### TIRAGEM

21 000 exemplares

### CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar carta com nome completo,

data de nascimento, morada,

função profissional, empresa

onde trabalha e respectiva área

de actividade para

Rua de Xabregas, n.º 52

1949-003 Lisboa

### NOTADAOICIS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

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

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

— Revisitam-se, neste número da DIRIGIR, os temas Marketing, Comunicação e Imagem. Actualizam-se os conceitos e as suas formas de expressão no contexto actual de um mercado caracterizado por enorme diversidade de produtos e forte concorrência.

A Cada vez mais empresas, mesmo as mais pequenas, aderem ao “conceito de Marketing”, embora algumas permaneçam ainda ligadas ao “conceito de venda”, preocupando-se, simplesmente, em vender o que produzem, em lugar de procurarem aquilo que o cliente deseja. Os clientes são a razão de ser de um negócio e o único factor que cria valor. A confiança que a empresa é capaz de suscitar no cliente tem vindo a confirmar-se como a única fórmula para o sucesso, o que traz vantagens efectivas para os consumidores de todo o Mundo.

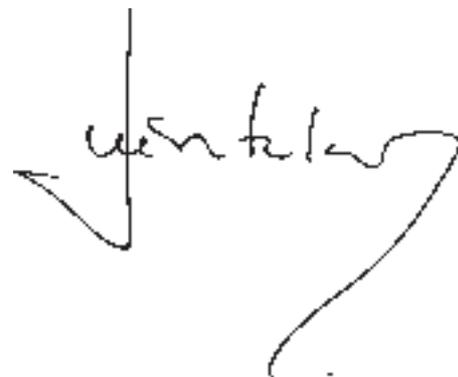
— O padrão de sucesso e insucesso das empresas evidencia a importância de um bom plano de negócios e, em especial, de um bom plano de Marketing que equacione todos os aspectos, da definição do tipo de produto e dos preços de venda, às formas de promoção e distribuição. Conceber e pôr em prática uma adequada estratégia de Marketing revela-se, assim, indispensável.

O Uma atenção especial é dada ao “Marketing Social”. Acentua-se, a este propósito, a noção de responsabilidade social das empresas e a sua importância quando integrada na estratégia global da empresa e assumida como um factor que reforça a sua capacidade competitiva, a par do impacte que produz na comunidade envolvente, contribuindo para o seu desenvolvimento e para melhorar a qualidade de vida dos seus membros.

T A este respeito, e de uma forma ilustrativa, apresentamos o caso da primeira empresa portuguesa distinguida pelas Nações Unidas como exemplar em responsabilidade social. Referimo-nos à Delta Cafés, a histórica empresa de Campo Maior, que nos permite confirmar e concluir que as marcas têm valores e as empresas, no que respeita à sua imagem, “evoluem como um elemento vivo”.

— Empresas com sistemas de gestão adequados, baseados numa verdadeira cultura de valores, conseguem um maior alinhamento dos comportamentos individuais, real colaboração em equipas de trabalho e focalização e obtenção dos objectivos pretendidos. Os valores são a força que gera os comportamentos e a boa gestão da sua utilização pode, efectivamente, fazer a diferença.

D  
E



# Publicidade e Marketing, um Casamento de Conveniência

•  
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
Jornalista

○

*A pressão de um mercado onde anualmente desaparecem 8 em cada 10 produtos lançados como novidades, onde em cada 1000 ideias apenas 35 vêm a luz do dia e só 19 obtêm sucesso, fez alterar profundamente as regras do jogo publicitário que, até há cerca de 30 anos, se resumia a propostas inocentes como “Omo lava mais branco” ou “Vaqueiro torna tudo mais apetitoso”.*



Hoje em dia, a publicidade não se esgota no objectivo de vender produtos que satisfaçam as nossas necessidades. Impõe-nos estilos de vida, molda comportamentos individuais e colectivos, cria novas necessidades e gera ícones que permanecem ao longo dos tempos. (Quem não reconhece de imediato o produto ao encarar com o *cow-boy* da *Marlboro*, o crocodilo da *Lacoste* ou a Marta da *Ok Teleseguros*?) Cada vez mais carregada de erotismo, a função da publicidade parece ser, actualmente, criar ícones e deificar alguns produtos. Assim nasceu, por exemplo, a mistificação dos alimentos — saúde, a valorização do consumo do álcool junto dos jovens, a glorificação dos produtos de beleza ou dos métodos de emagrecimento rápidos e... sem esforço!

O grande segredo da publicidade tem sido, nas últimas décadas, saber explorar o Narciso que existe em cada um de nós. Emergindo das águas do lago onde se afundara para glorificar o individualismo que começou a grassar no final dos anos oitenta do século xx, Narciso (con)vive diariamente em cada um de nós. A maioria das

pessoas veste-se com ele, almoça, bebe, vai ao cinema, vê televisão ou escolhe as férias seguindo os seus conselhos, mas não vislumbra a sua presença porque ainda não lhe detectou a sinalética e os trejeitos, nem lhe descobriu as referências, que se traduzem na deserção dos valores sociais e promovem o culto do “EU”. Os publicitários, porém, manifestam à sociedade ter compreendido a ressurreição de Narciso e na “informação” que prestam aos consumidores através da publicidade, mais do que pretenderem exaltar a qualidade do produto (já poucos consumidores se deixam iludir por *slogans* como “*Omo* lava mais branco”) procuram personalizá-lo, dar-lhe alma e humanizar a marca q.b. para seduzir o consumidor e lhe permitir projectar-se na concretização das promessas que vende.

## Casamentos de Conveniência

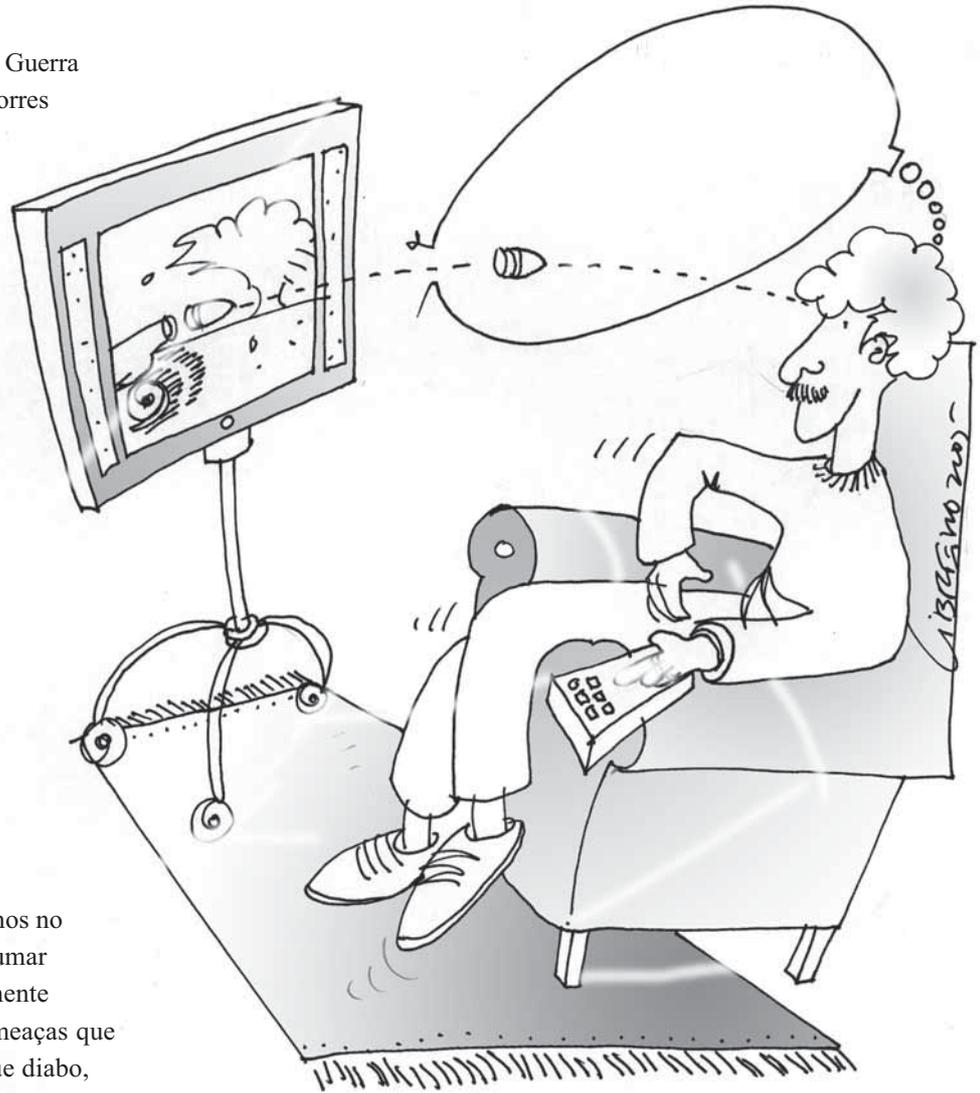
O grande trunfo da publicidade reside, porém, nos bons casamentos que ao longo dos tempos tem sabido fazer. Começou por casar com a arte, na era do cartaz (Toulouse-Lautrec ou Almada Negreiros), e logo de seguida desposou a literatura, com a qual gerou *slogans* que se tornaram mais conhecidos do que as criações literárias dos poetas que lhes deram origem (quem não recorda *slogans* como “Minha lâ meu amor” e “Há mar e mar, há ir e voltar” de O’Neil, ou “Primeiro estranha-se, depois entranha-se”, de Fernando Pessoa?). De temperamento instável, mas sedutora, atraiu as atenções do marketing e mantém, há longos anos, um *affaire* com a televisão. Assim conseguiu alcançar o poder que hoje todos lhe reconhecemos (e invejamos...).

## Publicidade e Televisão

Desde que Ted Turner provou, de forma inequívoca, que o trágico é vendável em directo, ao criar a Chicken Noodle Network (nome dado nos EUA à CNN por aqueles que não acreditavam no projecto), o mundo habituou-se a parar diante da “pantalha” para assistir



aos acontecimentos de Tiananmen, aos bombardeamentos dos aliados durante a Guerra do Golfo ou ao ataque da Al Qaeda às Torres Gêmeas, bebendo uma *Coca-cola* e comendo um *hamburger*. Em directo ou em diferido, os canais de televisão trazem-nos a guerra até ao prato da sopa, uma boa dose de violência acompanhada de uns cadáveres ainda quentes enquanto comemos o prato de carne, casos de corrupção à sobremesa e, finalmente, para acompanhar o café, desemprego, crise económica, inflação e défice. Enjoados com esta misturada, preparamos o copo para um digestivo que virá inevitavelmente acompanhado por um *spot* institucional de mau gosto e cariz dramático, acoplado a uma voz *off* em fase de extertor, anunciando que a Sida mata mas não se transmite pela amizade. É a altura de nos tentarmos convencer que, se calhar, a Sida é uma invenção de um qualquer admirador do Goebbels e seguirmos em frente. Pegamos no maço de cigarros que nos avisa que “Fumar mata” e consideramos estar suficientemente informados acerca dos perigos e das ameaças que nos espreitam a cada momento. Mas que diabo,



## Emendar a Mão

Retirar uma campanha, na qual investiu quantias elevadas, não é solução que uma empresa encare de ânimo leve. Mesmo assim, não são raras as vezes em que as empresas reconhecem que as campanhas publicitárias atentam contra alguns valores que devem ser respeitados e decidem pela sua suspensão. Foi o que aconteceu há tempos com uma empresa de telecomunicações que lançou um anúncio onde um jovem recebia um puxão de orelhas porque a conta da Internet lá em casa tinha sido alta. Para evitar este género de reprimendas, sugeria a publicidade, nada como mudar para a empresa em questão.

Na sequência da difusão do anúncio, o Instituto de Apoio à Criança (IAC) recebeu algumas queixas. A mensagem publicitária, diziam os reclamantes, banalizava, e com isso desculpabilizava, a violência doméstica. O IAC começou por contactar a agência publicitária responsável pelo anúncio, expondo-lhe as leituras negativas que este poderia motivar. Em seguida, comunicou os factos ao Tribunal de Menores. A agência mostrou-se surpreendida com as queixas mas concordou em pôr termo à campanha, mesmo perdendo muito dinheiro com isso e sabendo que essa atitude não a ilibaria de responsabilidades no caso de se provar que tinha sido cometida alguma infracção.

“somos adultos e temos que assumir os riscos”! Meia dúzia de *spots* publicitários depois (daqueles que nos prometem férias nas Caraíbas ou o automóvel a que nenhuma mulher é capaz de resistir) já estamos com a consciência aliviada e a pensar que o melhor que temos a fazer é cuidar do corpo e gozar a vida.

Sorratamente, saindo do ecrã sem que disso nos apercebamos, Narciso já está refastelado a nosso lado no sofá, rindo baixinho.

Quem não andou distraído este tempo todo foram os publicitários. Perceberam que quanto mais os indivíduos estão angustiados com o mundo que vêem à sua volta, mais se apegam aos bens materiais, ao culto do corpo e da beleza. Vai daí, decidiram explorar o filão. Como? Elementar...

Se as pessoas andam angustiadas, é preciso levantar-lhes o moral. Ajudá-las a observarem-se melhor, a gerir a sua sede de satisfação, a cuidar do corpo e da beleza, tornando-as mais sedutoras à vista umas das outras. E assim terminou a era do “reclame” e se entrou na era da comunicação criativa, da venda do sonho e da sedução. Ao longo da noite, vai-nos convidando ao sonho e à satisfação dos nossos desejos através de concursos e brindes. Promove festivais, distribui

“prémios de qualidade” aos seus colaboradores, leva-nos ao estádio de futebol, a ver as Olimpíadas em directo, contrata vedetas a “peso de ouro”, lança uma piscadela de olho ao cinema em tom de aviso: sou mais vista do que filmes de Woody Allen, Spielberg ou qualquer outro realizador famoso.

Na hora de irmos para a cama, ainda um pouco deprimidos pelos horrores das “últimas notícias”, a publicidade vem ajudar-nos a cuidar do corpo.

Preocupados com a idade, as rugas, o envelhecimento, a perda de sedução? Nada de preocupações, se seguirmos os conselhos que a publicidade nos dá. E se o problema é manter a linha, ou a forma física, uma vasta panóplia de produtos miraculosos estão à nossa disposição para perdermos 20 quilos em 3 semanas. Sem esforço...

Toda a mensagem apelando ao consumismo é dinâmica, utiliza o efeito surpresa, exalta a originalidade e o culto do efémero. Os *spots* são de leitura cada vez mais rápida para que a memória os



## As Outras Faces do Marketing

Como acontece noutros ramos de actividade, há uma tendência para o marketing se especializar em áreas de actuação, fruto da necessidade de adequar a sua acção a áreas concretas e a problemas específicos.

Uma das vertentes que vem sendo mais desenvolvida é a do “marketing social”, que estabelece o enfoque nas questões ambientais e as suas implicações sociais.

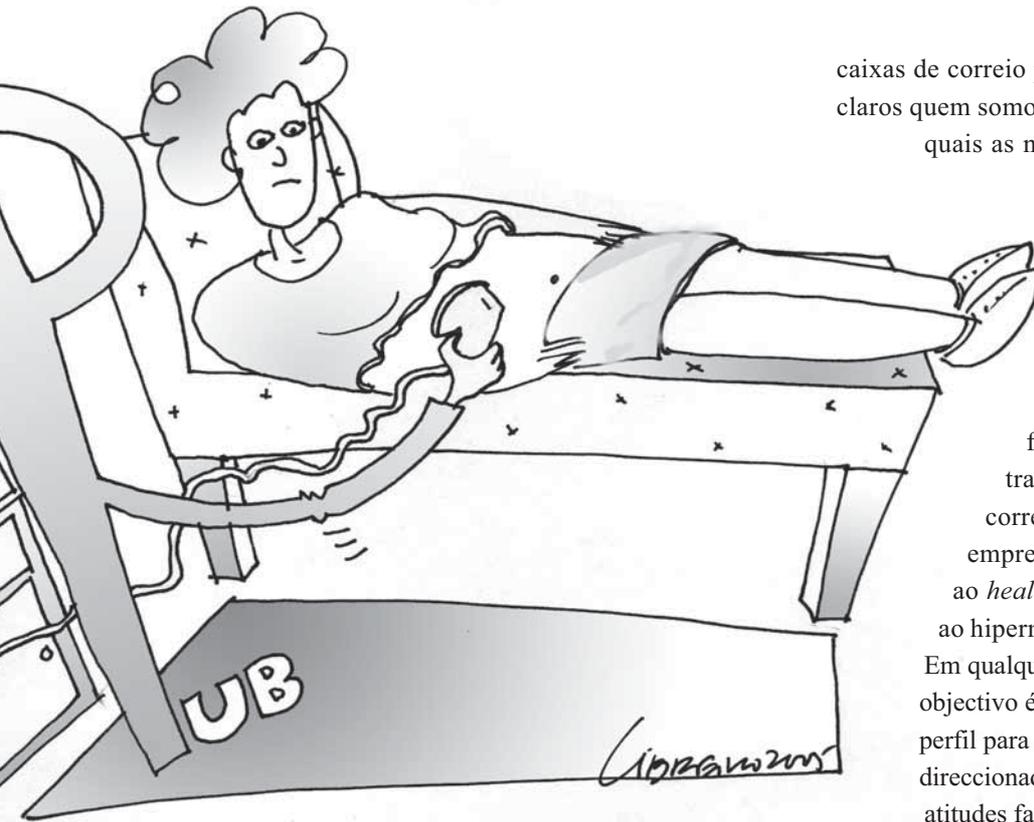
Assim surgiu o conceito de produto “amigo do ambiente”, cuja promoção é, normalmente, associada a uma campanha junto do público voltada para a promoção de comportamentos e atitudes pró-ambientalistas.

O marketing assume, desta forma, uma função específica na promoção de novos modelos de comportamento.

No que concerne à primeira, o objectivo é convencer o maior número possível de indivíduos a executarem uma

acção específica. É o caso, por exemplo, das campanhas antitabágicas ou da separação dos lixos domésticos.

Quanto às campanhas de mudança de valores, procuram alterar crenças, práticas e valores profundamente enraizados na personalidade e na identidade do público-alvo, sendo normalmente o Estado o agente promotor dessa mudança. É o caso, por exemplo, da campanha promovida pela CML no intuito de levar os cidadãos a recolherem os dejectos dos cães ou a da utilização obrigatória dos coletes reflectores. A dificuldade em implantar estas mudanças obriga, frequentemente, a utilizar a lei e sanções para promover esses valores, para que passado algum tempo a obediência à lei possa produzir as mudanças desejadas. O papel do marketing é, nestes casos, o de transmitir o conhecimento da lei e torná-la aceite por todos.



registre sem dificuldade. Tudo isto temperado com muita imaginação, criatividade e uma boa dose de humor e de arrojo. O importante é dar nas vistas, porque é preciso ser badalado. Mesmo que seja para ouvir críticas, não importa. O que interessa é que falem das suas mensagens. E a vitória sorri quando o país inteiro entra em ciclos miméticos, repetindo até à exaustão e incorporando no seu léxico quotidiano *slogans* publicitários. (“Tou xim?”, “É já a seguir, é que é já a seguir!...”)

## Publicidade e Marketing

O marketing, que se apresentou como “a ciência que tem por objectivo satisfazer os nossos desejos”, transformou-se num intrometido que prescrua a nossa mais recôndita intimidade. Intercepta-nos o caminho na rua, invade-nos o lar pelo telefone, anunciando que vencemos um concurso ao qual nunca concorreremos, ou entra na privacidade das

caixas de correio perguntando em inqueritos pouco claros quem somos, como vivemos e com quem, ou quais as nossas preferências sobre lazer.

Intrometido, quer saber o que compramos e onde, ou quais os produtos da nossa preferência. Coscuvilheiro, vasculha sobre a identidade dos cartões de crédito que usamos ou das aplicações financeiras que fazemos. Insinuante, trata-nos como clientes especiais e corre a vender os dados recolhidos a empresas. Imperativo, “decreta” que a ida ao *health club* é tão importante como a ida ao hipermercado.

Em qualquer situação ou forma que adopte, o objectivo é sempre o mesmo: traçar o nosso perfil para depois tentar fazer vendas direccionadas. Atento à fragmentação das atitudes face à sedução e ao prazer, o marketing tudo faz para potenciar, em segmentos de

mercado mais finos, os produtos ou serviços mais apetecidos. A mensagem publicitária deixa então de se dirigir ao indivíduo, de forma abstracta, e centra as suas atenções no *target group*. A mensagem é elaborada de acordo com a idade, sexo, estatuto social, área de residência, profissão ou núcleo familiar do visado. Vejamos alguns exemplos:

— A emancipação da mulher tornou-a um alvo apetecido do marketing. Além de mãe e dona de casa, a mulher tem uma profissão, tem que cuidar da imagem recorrendo à cosmética e prestando redobrada atenção à moda — e ainda tem que cuidar da linha em clínicas especializadas ou praticando um desporto. Um verdadeiro manancial que o marketing explora de forma arguta. Quando promove produtos cujos destinatários são as mulheres, as suas qualidades são realçadas pelo facto de a poderem tornar mais atraente ou contribuírem para facilitar as tarefas. É o caso dos cosméticos, produtos de emagrecimento, perfumes e peças de vestuário que a publicidade promove como sendo capazes de permitir a todas as mulheres encontrar o seu príncipe encantado. Mas é também o caso dos detergentes, electrodomésticos e uma parafernália de produtos destinados a facilitar a vida doméstica que têm também, como único alvo, as mulheres.

— Mas a sociedade de consumo gerou novos protagonistas. Os primeiros a despertar a atenção da publicidade e do marketing são os jovens. Como foi possível cativar este grupo etário? Inicialmente, é o fim da família monoparental que desperta o apetite por um escalão etário que, até final dos anos 60, se limitava a consumir de acordo com os padrões e orientações familiares. Com muitos jovens a terem dois pais e duas mães, seria natural que o consumo de produtos destinados aos jovens conhecesse um incremento significativo. Por outro lado, começa a vulgarizar-se a prática de os jovens trabalharem durante o período de férias como forma de garantirem um pecúlio para satisfazer alguns desejos que as mesadas paternas não são suficientes para garantir. Começa também a verificar-se uma tendência crescente para os jovens começarem a usufruir de rendimentos do trabalho a partir dos 18 ou 20 anos, quando entram para as universidades. Assim, quando o Cartão Jovem faz a sua aparição, já os jovens são encarados como um segmento autónomo do mercado a quem a sociedade de consumo dá cada vez mais atenção, nomeadamente quando se trata de vestuário, bebidas, música e produtos e espaços de lazer. A proclamação do Ano Internacional para a Juventude foi o corolário de uma evolução segura que transformou os jovens, de meros figurantes, em actores

privilegiados da sociedade de consumo. Investigando a “semanada”, os hábitos de grupo e os ritos de inserção social, o marketing ajudou a criar novas linhas de produtos, como bebidas energéticas ou misturas de refrigerante com álcool, serviços de telemóveis ou câmaras digitais, especialmente destinados aos jovens. A produção adapta-se ao gosto dos jovens, como é o caso das cervejas açucaradas, dos *mix-drinks*, das limonadas alcoolizadas ou da apresentação das bebidas de cidra como sucedâneos da cerveja.

As dimensões promocionais apostam num marketing tribal, na publicidade dissimulada, no álcool que ajuda a desinibir, a imprimir uma convivencialidade eufórica.

— O envelhecimento da população e uma nova forma de encarar a velhice, aliados ao facto de uma cada vez mais significativa percentagem de idosos usufruir de rendimentos que não são muito inferiores aos da população activa (graças à generalização do direito à reforma e à segurança social), despertou o apetite da publicidade e do marketing pelo consumidor sénior, que encara actualmente a idade da reforma numa perspectiva completamente diferente do que acontecia há uns anos. O reformado deixou de ser visto como um velho que constitui um fardo, para emergir como consumidor autónomo que tem os seus gostos e prazeres próprios. Seja na área dos lazeres (com especial incidência no

## Marketing Escolar

A “explosão” do poder de compra dos consumidores mais jovens levou a que a escola ficasse na mira dos *marketeers*, no intuito de fidelizar uma clientela a longo prazo. O modo como os diversos países europeus encaram o problema é diversificado. A publicidade nas escolas é permitida (ou beneficia de um vazio legal) na Áustria, Dinamarca, Espanha, Finlândia, Irlanda, Itália, Holanda, Reino Unido e Suécia. Na Alemanha, Bélgica, França, Grécia, Luxemburgo e Portugal está proibida. No entanto, como realça um estudo da Comissão, é possível encontrar publicidade a marcas na escola em todos os países. É o caso de Portugal, onde há uns anos alguns Conselhos Directivos fizeram acordos com marcas no intuito de permitirem a venda exclusiva dos seus produtos nos bares e

cantinas. Embora seja ainda difícil avaliar o impacto da publicidade e do marketing directo nas escolas portuguesas, é conhecido um caso, ocorrido há uns anos, em que um livro estava repleto de alusões a marcas, o que levou à reclamação de alguns pais e educadores. Existe, em Portugal, uma restrição à publicidade dirigida às crianças, mas apenas ao conteúdo das mensagens e não aos locais onde elas são difundidas, o que deixa de fora o marketing escolar. Para muitos, a proibição da publicidade na escola é algo que está desfasado da realidade actual. Por isso, preconizam um sistema mais flexível que rejeite as acções puramente comerciais e privilegie as de carácter educativo e de qualidade. Resta saber, então, o que se entende por acções de qualidade...

turismo) ou na cultura, seja na cosmética ou mesmo nas clínicas especializadas para manter a forma, o marketing orientado para os consumidores idosos desenvolveu-se nos últimos anos, de forma a garantir o aproveitamento das potencialidades deste “segmento de mercado”.

Diga-se, a talhe de foice, que nem sempre o tem feito com lhanza. Basta olhar para o mercado das vendas por correspondência e a forma como vem usando e abusando de “ofertas promocionais” onde se garantem prémios inexistentes para o verificar.

— Também as crianças começam a ser alvo dos apetites vorazes da publicidade e do marketing. Basta ver na televisão os programas infantis para nos apercebermos da forma como a publicidade bombardeia as crianças com publicidade, ou o número de passatempos promovidos nesses programas através dos Serviços de Telecomunicações de Valor Acrescentado e logo percebemos como a criança se tornou um protagonista da sociedade de consumo. O jogo da persuasão não pode ser menosprezado. Seguindo o lema de que uma criança hoje é um consumidor amanhã, o marketing está a investir nas escolas, na tentativa de moldar, sibilamente, gostos e preferências do consumidor do futuro (**ver caixa “Marketing Escolar”**).

Insatisfeita e voraz, a publicidade começou a explorar um novo filão. Os “Dias de...” são sofregamente alcandorados a festas do consumo. E nem vale a pena falar do Natal... Veja-se como o Dia da Mãe, o Dia do Pai ou o Dia de S. Valentim são hoje aproveitados para grandes campanhas promocionais junto de cada um dos grupos-alvo e logo concluímos que os mentores desta sociedade de consumo aproveitam com mestria todas as oportunidades. Ao que parece, o Dia dos Avós, ainda que de forma incipiente, começa já a ter estatuto de dia do consumo.

## *Os Limites da Publicidade*

A publicidade pode ser um instrumento precioso na formação da opinião dos consumidores, facilitando-lhes a escolha. Anunciar um produto ou um serviço exige muito profissionalismo, muita imaginação e criatividade, e resultados práticos quase imediatos. Todos estes ingredientes são cada vez melhor remunerados e a

produção de um filme de 20 segundos pode custar milhões. O problema é que, fruto da concorrência, algumas empresas de publicidade seguem caminhos pouco consentâneos com as regras por que se devem pautar, utilizando fórmulas agressivas e enganosas que lesam os interesses dos consumidores. Por isso surgiu a necessidade de regulamentar a actividade publicitária de molde a pôr um travão aos exageros e disciplinar a forma de veicular as suas mensagens, protegendo os consumidores e as empresas que cumprem as regras. Atente-se no seguinte exemplo: “A saúde está primeiro, beba água do Vimeiro.” Este é o anúncio que a memória me traz quando procuro recordar o mais antigo apelo à relação entre um produto e os seus efeitos na saúde. Estávamos nos anos 60 e a moda dos denominados alimentos funcionais (ou alicamentos) ainda não tinha irrompido nos escaparates dos supermercados nem nas mensagens publicitárias.

Esta moda apenas surge em Portugal quando compreendemos que andamos a comer mal e nos convencemos que em vez de alterarmos os nossos hábitos nos basta recorrer a produtos “enriquecidos em vitaminas e minerais”, “ricos em cálcio”, “com bífidos activos”, “batatas fritas de baixas calorias”, “carnes sem colesterol”, alimentos que prometem equilíbrio, bem-estar e, indirectamente, saúde. O marketing destes produtos baseia-se numa mensagem elementar: estão preocupados com a vossa saúde? Aqui estamos nós para vos devolver a saúde que vos falta.

Não cabe aqui dissecar as verdades e mentiras que se escondem por detrás destas mensagens promocionais a produtos alimentares que seriam desnecessários no caso de cuidarmos melhor da nossa dieta alimentar. Apenas pretendo alertar os leitores para o facto de, ao longo dos últimos anos, se ter criado a ficção de que este tipo de alicamentos são suficientemente eficazes e benéficos para a saúde. As conclusões de investigadores independentes permitem concluir que não é bem assim e que é preciso “separar o trigo do joio” ajudando os consumidores a acabarem com a confusão entre comida e farmácia, que só é útil à indústria alimentar.

Em causa está o direito dos consumidores à saúde e segurança. Nesse sentido, uma proposta de regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Julho de 2003, relativo a alegações nutricionais e de saúde nos alimentos [COM/2003/0424], visa melhorar a informação e a protecção do consumidor. Assim, serão proibidas todas as alegações de saúde relativas ao emagrecimento



# As Buzzwords do Marketing

•  
CÁTIA ALMEIDA  
Jornalista

○

*Começou por ser usado essencialmente nas empresas de grande consumo, mas o marketing rapidamente se estendeu a todos os sectores e áreas de actividade. Hoje em dia, é usado não só em empresas, como também em instituições culturais, políticas, desportivas e públicas, entre muitas outras, abrangendo áreas tão diversas como a saúde, o ensino, as novas tecnologias... À medida que esta evolução se desenrolou, novos conceitos foram surgindo. Vejamos alguns.*

## Termos Essenciais

**Marketing:** conjunto de métodos e meios de que uma empresa dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos (in *Mercator*).

**Marketing mix:** combinação e optimização dos instrumentos de marketing utilizados por uma organização. Compreende as decisões dos chamados 4 “P”: produto, promoção, preço e distribuição (*place*).

**Marketing estratégico:** tem um horizonte de longo prazo e centra-se na análise sistemática da evolução das necessidades do mercado com o objectivo de identificar e desenvolver produtos com qualidades distintivas da concorrência.

**Marketing operacional:** tem um horizonte de curto prazo (geralmente os planos são feitos para um ano) e compreende a organização prática de estratégias de desenvolvimento ligadas aos 4 “P”.

## Termos Ligados à Comunicação

**Briefing:** conjunto de elementos fornecidos pela empresa à agência de publicidade sobre o produto para o qual será criada uma campanha. Esta informação deve abordar o mercado, o segmento-alvo e toda a orientação para a campanha em causa.

**Mix da comunicação:** é composto pelas acções de publicidade, relações públicas, *merchandising*, força de vendas e promoções.

**Ratings:** número de pessoas que viram um anúncio durante um determinado tempo, sobre as quais se pode formular uma classificação.

**Modelo AIDA:** modelo que assume que os consumidores passam por quatro fases, desde o processamento da informação até à compra. Essas fases são: atenção, interesse, desejo e acção (compra efectiva).

## Termos Ligados à Distribuição

**Canal de distribuição:** elo de ligação que permite conduzir o produto ou serviço desde o fabricante até ao cliente final.

**Estratégia “push”:** estimular a procura do produto através da distribuição. Estratégia de distribuição e comunicação pela qual o produtor influencia os distribuidores a apoiarem e vender o produto.

**Gestão da distribuição:** compreende a análise do canal de distribuição e sua extensão; grau de serviço exigido aos distribuidores; intensidade da distribuição; distribuidores individuais; cooperação com os distribuidores e método de distribuição.

**Logística:** compreende a distribuição física de produtos. Não deve ser confundida com a estratégia de distribuição que se refere à escolha dos canais e à selecção dos distribuidores.

## Termos Ligados ao Produto

**Ciclo de vida do produto:** é composto, em geral, por quatro fases: lançamento, desenvolvimento, maturidade e declínio.

**Largura de gama:** quantidade de produtos diferentes dentro de uma gama.

**Linha de produto:** grupo de produtos e tipos de produtos oferecidos e comercializados por uma determinada empresa.

**Mix do produto:** diz respeito às características intrínsecas do produto, composição da gama, embalagem e nome da marca.

## Termos Ligados ao Preço

**Preço concorrencial:** política de marketing em que o preço é usado como arma concorrencial. Neste caso, existe uma política de preço activa.

**Preço conjunto:** forma de atribuição de preço na qual os produtos complementares (que são vendidos em conjunto) têm preços que estão relacionados entre si.

**Preço corporativo:** quando um conjunto de organizações implementam, em simultâneo, alterações de preços, baseadas ou não em acordos mútuos. Se uma empresa altera o preço, as outras acompanham-na.

**Preço de aceitação:** indica até que ponto os compradores consideram o preço de um produto razoável.

## Termos Ligados às Novas Tecnologias

**Buzzword:** palavra nova aplicada aos negócios da nova economia.

**CRM:** aplicação do conhecimento dos clientes relativamente aos produtos (permanentemente actualizados), de modo a desenvolver um relacionamento contínuo e de longo prazo, benéfico

para ambas as partes. Assim, o CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente.

**Data wharehouse:** repositório de informação histórica de toda a organização.

**Marketing viral:** surge quando são efectuados sucessivos *forwards* de *e-mails* recebidos para amigos, colegas ou familiares.

**Frequency cap:** número de vezes que um anúncio é entregue ao mesmo *browser* durante a mesma sessão ou durante um período preestabelecido.





# *Os Valores são a Base do Sucesso*

●  
NUNO ESTEVENS  
*Jornalista*  
○

*A Delta Cafés é a primeira empresa portuguesa a conquistar a Certificação em Responsabilidade Social SA8000, atribuída pelas Nações Unidas. Rui Miguel Nabeiro, director de imagem e neto do mítico fundador da empresa que se tornou o rosto da irredutibilidade empreendedora de Campo Maior, explica à Dirigir os méritos e os desafios de uma empresa que insiste em ver o desenvolvimento da comunidade como uma das suas prioridades estratégicas. Um caso raro e exemplar no panorama empresarial português.*



## Valores e Comunidade

**Dirigir — A Delta Cafés possui uma estratégia de marketing bem demarcada no mercado em que se enquadra, sobretudo depois do marcante episódio de Timor. Em que valores assenta esta opção?**

**Dr. Rui Miguel Nabeiro** — A estratégia de marketing social, podemos assim defini-lo, que a Delta procura difundir, ao contrário do que muita gente julga, não começou em 1998, no episódio que referiu. Começou, verdadeiramente, há 44 anos quando o meu avô, o Dr. Rui Nabeiro, fundou esta empresa. É frequente cair-se no erro de que o marketing social ou sustentável só é praticado nos países lá fora, quando existem alguns exemplos portugueses muito importantes nesta área. Olhemos, por exemplo, para a acção social que a Delta desenvolve em Campo Maior, de uma importância extrema. Estamos a falar de uma localidade no interior onde tudo à volta é desertificado e onde a nossa organização promove o crescimento sustentado a toda uma região e o desenvolvimento da respectiva população. Isto é sem dúvida marketing social... a estratégia mais simples seria outra. No nosso processo de fabrico de café, os lotes chegam inicialmente ao porto de Lisboa, onde são descarregados, tendo depois de serem transportados para Campo Maior, são torrados e regressam novamente a Lisboa para a sua distribuição, que é feita no litoral, a zona de excelência para venda. Isto representa um custo adicional para a Delta que a restante concorrência não tem. O marketing social é praticado todos os dias na Delta, e é visto como uma mais-valia sem haver propriamente uma publicidade constante a isso. Para melhor o ilustrar, refiro-lhe que continuamos todos os dias a receber dezenas de cartas pessoais a solicitar ajuda, desde a escola que pede o computador à colectividade que

precisa de uma máquina de café para um qualquer evento, até ao mero pedido de uma bicicleta para uma determinada criança, dado os pais não a poderem comprar e porque sabem que o Sr. Rui Nabeiro mantém este hábito de ajudar as pessoas da terra. Todas as cartas são lidas, e tenta-se ajudar naquilo que nos é possível. Obviamente não vamos a correr à Comunicação Social para dizer que demos uma bicicleta, mas isto também é para nós responsabilidade social, só que não é veiculado em campanhas de imagem, é marketing directo, do dia-a-dia. Contudo, reconhecemos perfeitamente que aquilo que acaba por ter impacte junto de um grupo maior de pessoas são projectos de escala nacional, como foi e é o caso de Timor, onde continuamos a nossa acção. Por isso a área da responsabilidade social é encarada hoje de uma forma mais estruturada — foi designado um responsável pela sua gestão, o Dr. João Carvalho, que se ocupa unicamente de toda esta dimensão da empresa e dos projectos de vulto que temos em execução.

**Mas o projecto “Timor: Sustentabilidade nas Origens” é ainda um símbolo muito forte, no qual a Delta optou por dar o passo em frente na ajuda ao povo timorense...**

Aí tornámo-nos sem dúvida mais conhecidos, mediatizou a marca. No entanto, a opção por Timor não acontece de uma forma pensada e estruturada.

*“Defendemos que não há que dar o peixe, há que ensinar a pescar, e no que toca ao povo de Timor mantemos a convicção de que pode tornar o seu país num produtor de café de excelência.”*

O meu avô estava a dormir quando, por volta das duas ou três da madrugada, recebe um telefonema de um produtor a perguntar-lhe se não queria comprar café de Timor. Quando o meu avô lhe disse que precisava de uma amostra do produto, o senhor acabou por dizer que não tinha capacidade para trazer qualquer quantidade de café para esse efeito. Nesse momento, o meu avô decidiu que iria pessoalmente a Timor experimentar o café, que passou posteriormente a comprar. Inicialmente era, como podemos imaginar, um café de qualidade, mas que tinha ainda de ser muito melhorado. O café, como sabe, valoriza-se pela qualidade: quanto

melhor é, maior é o seu valor de venda. E aqui vem ao de cima novamente o valor de desenvolvimento sustentado que a Delta mantém: ainda hoje mantemos lá um funcionário que no seu dia-a-dia ajuda a melhorar as plantações timorenses, transmite formação e educação às pessoas, explica algumas normas de produção e, enfim, melhorando todo o processo confere mais rendimento àquela população. No fundo, tentamos seguir o antigo ditado chinês que nos diz que “não há que dar o peixe, há que ensinar a pescar”, e no que toca ao povo de Timor, mantemos a convicção de que

*“Podemos  
perfeitamente  
denominar  
como  
responsabilidade  
social e  
marketing  
sustentável  
aquilo que sempre  
fizemos em prol  
da comunidade  
desde 1961.”*

pode tornar o seu país num produtor de café de excelência. Este projecto é para a Delta um imperativo, mais do que de responsabilidade social, de crença no desenvolvimento sustentado. Foi a partir do projecto de Timor que conquistámos o prémio de Certificação em Responsabilidade Social SA8000, atribuído por várias ONG e pelas Nações Unidas. Orgulhamo-nos de ter sido a primeira empresa portuguesa a recebê-lo.

***Resumindo, o marketing sustentável faz parte do ADN cultural e dos valores da Delta Cafés desde o início da empresa...***

É óbvio que no sentido da questão, o marketing sustentável não foi utilizado como forma de comunicação antes da altura que referiu, mas se formos realistas podemos perfeitamente denominar como responsabilidade social e marketing sustentável aquilo que sempre fizemos em prol da comunidade desde 1961: o facto de nunca termos deslocalizado a nossa sede de Campo Maior; o facto de mantermos 2100 funcionários, alguns dos quais provavelmente, numa estratégia de maximização total de lucros, poderiam ser considerados dispensáveis, sobretudo os mais antigos. Acreditamos que, como o meu avô diz, “há que semear para colher”, e que esta filosofia terá repercussões no futuro não apenas da nossa região, mas no país — porque a defesa de valores de responsabilidade social cria sinergias envolventes — criando também desta forma benefícios futuros para a Delta.

***De que forma a manutenção da sede em Campo Maior está relacionada com a arquitectura de valores da empresa? A deslocalização está mesmo fora do vosso horizonte?***

Os 44 anos da empresa provam que a opção de continuidade no interior se mantém como uma opção racional, dentro dos nossos parâmetros de rentabilidade. É impensável uma opção de mudança da localização da sede porque consideramos que esta faz parte da cultura e valores da Delta, constituindo desta forma uma mais-valia. Neste momento uma retirada de Campo Maior seria um passo atrás nas expectativas do público para com a marca Delta, perderíamos parte da relação de identificação que os nossos clientes têm para com a marca: Delta é Campo Maior e vice-versa. **Não nos esqueçamos nunca que as marcas têm valores, e as empresas, no campo da imagem, evoluem como um elemento vivo.** Na minha opinião, as pessoas admiram esta nossa atitude de resistência, a nossa interioridade, conseguirmos triunfar num meio adverso e desertificado como o Alentejo, onde toda a gente diz que não há trabalho nem mão-de-obra qualificada, e que não se conseguem criar elementos de competitividade.



# *A Ética Empresarial: uma Vantagem Competitiva*

***Que tipos de conflitos podem surgir entre a realidade comercial de uma empresa desta dimensão e a estratégia de valores baseados na sustentabilidade social?***

Como indiquei, o posicionamento comercial da empresa, as suas vendas e a imagem que tenta transmitir, estão sempre em continuidade e harmonia com a filosofia, os valores e princípios definidos desde a sua fundação.

***Mas esta imagem de responsabilidade social não vos traz alguma vulnerabilidade no que toca a situações de má fé ou de aproveitamento negocial? De fornecedores, por exemplo.***

Nós certificamos todos os nossos fornecedores e entidades com quem negociamos. Logo à partida isto implica o cumprimento de determinados requisitos, exigidos inclusive pela nossa gestão de qualidade. Quando se fala em desenvolvimento sustentável no negócio do café, isto joga-se geralmente na aquisição e na origem do mesmo e há regras a ter em conta. Antes de começarmos a negociar, seja com um produtor seja com um intermediário ou *trader* — que são a maioria a quem compramos —, **exigimos que não haja qualquer tipo de trabalho infantil ou qualquer caso de trabalho forçado, horário ou condições de segurança que ponham em risco as pessoas no processo de produção.**

***Ou seja, praticam o comércio justo...***

Exacto. No que toca às situações de má fé que referiu, não verifico que ocorram muitas transacções onde a outra parte tente abusivamente ganhar dinheiro usando a imagem de responsabilidade social da Delta. Aquilo que por vezes acontece — e este é de facto um tema muito em voga —

é que por vezes tomamos determinada opção comercial pensando que estamos a ajudar a comunidade ou a família com quem negociamos, e estamos, como se costuma dizer, a encher os bolsos de dois ou três, ou de alguns não tão carentes.

Este tipo de casos é inevitável, mas mantemos a convicção de que esta política não nos enfraquece comercialmente, até porque a nossa margem negocial é boa por comprarmos um bom volume de café e pela dimensão que alcançámos em Portugal, com tendência para crescer para o mercado espanhol. Além do mais, quando negociamos com um fornecedor novo só nos engana uma vez. Na Delta, centralizamos todo o processo de compra e selecção do café no meu avô, por opção. Inevitavelmente, deparamos de tempos a tempos com lotes onde sentimos que comprámos “gato por lebre”, mas assim que o descobrimos não acontece uma segunda vez. O mundo do café verde, dos mercados de origem, tem muitas especificidades. É relativamente fechado, os negociantes ou se conhecem, ou pelo menos ouviram falar uns dos outros, e qualquer situação onde uma parte engana a outra circula muito rapidamente, portanto é relativamente raro isto suceder. Mas encontra-se gente desse calibre por todo o lado.

A Delta exige nos seus negócios um determinado tipo de certificação, uma determinada conduta,

*“Não nos esqueçamos nunca que as marcas têm valores, e as empresas, no campo da imagem, evoluem como um elemento vivo.”*

e exige-o baseada num sistema de valores que pensamos valer a pena ter. Trabalhamos preferencialmente com pessoas que já conhecemos há muito tempo e com as quais acabamos por gerar uma relação de confiança forte. Consideramos que este modelo não nos enfraquece.

*De que forma é feito o envolvimento dos colaboradores da Delta (sobretudo os de base) nesta cultura de valores e imagem?*

*“É-nos vital que as pessoas dêem também a sua resposta e que acreditem, valorizem e cultivem estes valores.”*

*“É este o traço definidor da Delta: o de sermos uma organização de dimensão considerável — 2100 funcionários —, mas ao mesmo tempo uma empresa familiar.”*

À partida, o envolvimento dos nossos colaboradores na cultura da empresa começa por conhecerem pessoalmente a administração. Defendemos que não deve haver qualquer barreira a um trabalhador na empresa que pretenda expor seja que problema for à direcção desta organização. É claro que há escalas hierárquicas a respeitar, mas as portas estão totalmente abertas, de cima para baixo.

Esta proximidade revela-se também no acolhimento. É frequente que, suponhamos, no dia em que um vendedor entra na Delta para a zona de Mirandela, ir a Campo Maior conhecer o meu avô. Estas são as formas que encontrámos para envolver e inserir o colaborador na vida e nos objectivos da empresa. É também mais do que lógico para nós que

a cultura organizacional da Delta também é transmitida fortemente pela imagem do meu avô, que conhece e trata pelo nome toda a gente, desde o administrador à senhora da limpeza.

É esta a nossa cultura. É certo que temos os nossos manuais onde estão definidos a cultura, valores e missão da empresa, mas prezamos que estes sejam transmitidos antes de mais pelo contacto humano.

**É este o traço definidor da Delta: o sermos uma organização de dimensão considerável — 2100 funcionários — mas ao mesmo tempo uma empresa familiar**, residindo aqui a razão da proximidade entre todos os funcionários desta casa. Esta é a nossa maior força.

*Esta opção de valores e de imagem é um traço cultural, mas também uma opção estratégica da empresa. Como é a que a Delta Cafés mede a sua eficácia e impacte junto do público?*

Não é linear, porque **parte das vantagens desta cultura de sustentabilidade são**, como vimos ao longo desta conversa, **intangíveis**. Juntamente com a nossa Demonstração de Resultados anual, apresentada no Relatório e Contas, aparece em anexo um Relatório de Sustentabilidade onde estão descritas as acções com carácter de responsabilidade social realizadas ao longo do ano, quantificado o seu custo e discriminado o impacte junto da comunidade envolvida, inclusive de índole macroeconómica, se respeitar a uma região. É neste Relatório de Sustentabilidade que tentamos analisar o impacte das atitudes de carácter social por nós desenvolvidas. Com efeito, é bem mais simples avaliar o impacte destas acções nos outros do que em nós ou no ganho que obtivemos. É claro que temos a noção de que existe um ganho em termos de imagem junto dos consumidores, mas não há forma rigorosa de quantificar um aumento de facturação relacionado. Acreditamos e mantemos esta política de responsabilidade social pois sabemos que pelo menos uma franja dos nossos compradores é por ela influenciada.

*Se tivesse de escolher, qual manteria: um bom café ou uma imagem de solidez e de responsabilidade social?*

Por tudo o que disse, as duas coisas em conjunto, não abdicaria de nenhuma. A Delta é isso mesmo: um bom café envolto numa imagem de solidez, honestidade e responsabilidade.

Contudo, acrescento, **é-nos vital que as pessoas dêem também a sua resposta e que acreditem, valorizem e cultivem estes valores.**

*Comissão Europeia lança*  
***Nova Campanha Publicitária***  
***Contra o Tabaco***

Para combater o consumo de tabaco na Europa, a Comissão Europeia irá investir 72 milhões de euros numa campanha publicitária, concebida internacionalmente por um consórcio de peritos do sector da saúde e profissionais da comunicação. A iniciativa, que se prolongará até 2008, tem como objectivo “ajudar os jovens, os não fumadores e todos os que querem deixar de fumar a viver uma vida sem tabaco”, refere a Comissão Europeia.

Uma estrutura insuflável gigante colocada em Bruxelas em frente à sede da Comissão Europeia com a mensagem “HELP: For a life without tobacco” foi a forma escolhida para iniciar a campanha que irá, posteriormente, percorrer os diversos Estados-membros. O insuflável irá, assim, cumprir um extenso programa que o levará, nos próximos meses, a cada uma das 25 capitais dos países da União Europeia. Ao longo do percurso será acompanhado por uma campanha publicitária alusiva ao tema que irá decorrer nas televisões e nas salas de cinema europeias.

“As doenças e mortes causadas pelo tabagismo custam anualmente aos países da União Europeia cerca de 100 mil milhões de euros. As campanhas de prevenção como a HELP são um investimento num futuro mais saudável



e próspero para os nossos cidadãos”, defende Markos Kyprianou, comissário europeu responsável pela Saúde e Protecção dos Consumidores. “Ao mesmo tempo que promove junto dos jovens estilos de vida sem tabaco, a campanha evidenciará os perigos do tabagismo passivo e apoiará o actual movimento em favor da proibição do tabaco em locais públicos”, acrescenta.

“Todos os anos, 650 mil cidadãos da União Europeia morrem de doenças relacionadas com o tabaco”, alerta Markos Kyprianou, reforçando os propósitos da campanha que irá envolver a participação de todos os Estados-membros da União Europeia.

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

○

# *Avaliação do Serviço ao Cliente*



Extraído do livro *Serviço ao Cliente — Jogos para Formadores* da autoria de Graham Roberts-Phelps, Coleção “Formador”, Edição Monitor — Projectos e Edições, Lda. Av. da Igreja, 66-3.º Esq.º — 1700-240 Lisboa.

*Estar preparado é a primeira etapa do processo de relação com o cliente. Como cliente, sabe geralmente nos primeiros minutos de uma visita ou de uma chamada se está satisfeito com a visita ou com a chamada e se será presenteado com bom serviço.*

*O questionário que de seguida lhe é apresentado permite-lhe avaliar as suas capacidades e competências, reflectir e compreender as questões-chave que o ajudarão a melhorar o serviço ao cliente.*

Avalie as suas competências em cada uma das seguintes áreas tão honesta e rigorosamente quanto possível. Utilize a escala seguinte:

- 1 = MUITÍSSIMO competente
- 2 = Muito competente
- 3 = Razoavelmente competente
- 4 = Pouco competente
- 5 = Nada competente

<b>1. Preparar-se</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Antecipar as necessidades dos clientes; ter a informação necessária ou saber onde ir buscá-la; ter todo o equipamento necessário e em ordem; competente utilização da tecnologia; conhecer e preparar-me para picos de procura.					
<b>2. Acolhimento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Saudar os clientes e dar a entender que estou interessado e desejoso de ajudar através do tom de voz, linguagem verbal e linguagem corporal.					
<b>3. Fazer a chamada</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Explicar a finalidade e os benefícios da chamada e certificar-me de que o cliente compreende e está de acordo em avançar.					
<b>4. Escutar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ouvir e recordar os sentimentos, factos e as preocupações significativas que os clientes exprimem.					
<b>5. Perguntar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Criar questões eficazes para compreender as situações dos meus clientes e aquilo de que eles realmente necessitam; assegurar a participação dos clientes; controlar a chamada.					
<b>6. Confirmar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Dar a conhecer aos meus clientes que compreendo o que disseram em termos de sentimentos e factos de situação; dar a entender que acolhemos o que estão solicitando.					
<b>7. Oferecer informação e opções</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Dar aos meus clientes informação útil; fornecer-lhes oportunidades de escolha; utilizar explicações e afirmações claras; ter “pacotes” de informação e de opções.					
<b>8. Estabelecer expectativas e conseguir acordos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Dar a conhecer aos meus clientes o que posso e o que não posso; ser claro; dar pormenores específicos.					
<b>9. Explorar necessidades ulteriores e conseguir acordos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Fazer perguntas eficazes; discutir características e benefícios para ajudar o cliente a visualizar a utilidade do serviço; avaliar o nível de acordo.					
<b>10. Solicitar uma decisão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ser directo, conciso e confiante na solicitação do empenhamento.					
<b>11. Sumariar e analisar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sumariar os pontos-chave e controlar a satisfação.					

<b>12. Agradecer</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Expressar apreço aos clientes internos e externos; fazer os clientes sentirem-se importantes.					
<b>13. Acompanhamento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Certificar-me que aquilo que prometi ao meu cliente foi exactamente aquilo que ele recebeu; se passar o meu cliente a outra pessoa na organização, certificar-me de que a transacção se processa de modo suave.					
<b>14. Tratar objecções</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Responder às objecções levantadas pelos meus clientes; transformar uma objecção numa oportunidade.					
<b>15. Tratar situações desafiadoras</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Fazer o meu melhor para compreender e ajudar clientes zangados ou perturbados; corrigir erros feitos por mim ou pela minha organização; dar más notícias.					
<b>Três forças</b>					
1. _____					
2. _____					
3. _____					
<b>Três áreas de melhoria</b>					
1. _____					
2. _____					
3. _____					

# *O Príncipe Perfeito*

*Não julgue o leitor que encontra o livro por aí. Não. Aquele título, aquele tema, não é, hoje, facilmente visto nos locais habituais de “distribuição literária”. Este livro, só o desencanta talvez nalguma biblioteca com história ou, milagrosamente, num alfarrabista. O livro é um caso. Apesar de ter interessado Aquilino Ribeiro não trata de D. João II, o nosso “Príncipe Perfeito”, mas de outro príncipe, persa, aliás imaginário. O livro foi escrito pelo grego Xenofonte, mas Aquilino, seu*

*leitor e admirador, traduziu-o, seguramente com o ímpeto e a originalidade que o levaram a reescrever Cervantes e outros, confundindo-se autor e tradutor na mesma prosa.*

*Aliás, Aquilino tinha bom dedo para leituras. Traduziu também uma outra obra de Xenofonte, a que deu o título sugestivo de Retirada dos Dez Mil. Aí Xenofonte, Aquilino, ou os dois, fazem sobre o tecido da história uma análise política e psicológica de personagens e situações que são, ainda hoje, um monumento.*

*Um livro de Xenofonte, traduzido por Aquilino Ribeiro*



PAULO CINTRA

JOSÉ CASQUEIRO CARDIM  
*Doutorado em Sociologia*  
*Técnico Superior Consultor do IEFP*

○

Xenofonte é um outro caso. Nascido em Atenas foi, além de aluno de Sócrates, político, militar, aventureiro, exilado, proscrito, administrador rural e escritor. Nesta condição escreveu sobre economia (de que é um dos precursores na antiguidade clássica) mas, também, sobre as aventuras, próprias e de outros, descrevendo e analisando o muito que viu e viveu com uma espantosa e, diríamos nós, quase moderna compreensão e clarividência.

Mas, melhor que ninguém, vai-nos Aquilino descrever Xenofonte. Ele escreve que, se espraíarmos os olhos “por essa espécie de pano de fundo da feira humana, luminescente e improfundável, que é a História, se procurássemos um homem dos tempos antigos para servir de padrão nos nossos dias talvez não fosse desacertado escolher Xenofonte. Aqui está um tipo às direitas, que não tinha frio nos olhos nem teias no entendimento. Aventureiro, grande capitão, soldado regular, pedagogo, filósofo, polígrafo, esporeado um pouco mais pelas ambições teria sido o senhor de Atenas ou grande dominador no seu século. Mas não tinha ambições, dessas que, tenazes e audaciosas, acabam por se afeiçoar na vida do indivíduo um ambiente, órgãos próprios ou tentáculos, em suma realidades. Não teria mesmo ambições nenhuma. Passara-lhe pelos lábios o

veneno de que foi vítima Sócrates e ficou curado para a loucura efêmera da corrida ao ouro e às grandezas. Para quê perante a caducidade tão latente da vida e das coisas?”

Sobre o *Príncipe Perfeito* diz Aquilino que “não é uma obra de história propriamente dita, mas antes um romance mais ou menos didático, bordado sobre a velha talagarça persa. [...] Realmente neste livro o que o autor se propôs traçar foi o paradigma do soberano tão forte como benigno, sapiente e equitativo, em suma desenhar sobre o quadriculado histórico a figura ideal do príncipe perfeito. Para isso serviu-se até certo ponto das feições reais de Ciro o moço, que ele acompanhara. [...] Trata-se da criação, no sentido lato da palavra, dum príncipe ideal, imaginado, construído segundo o protótipo da pedagogia grega, perfeito por consequência”.

Para Aquilino, a tradução da obra teve seguramente uma motivação muito forte e particular. Ele assina o prefácio em Abril de 1952, no Rio de Janeiro. E aí escreve, com desafronto, que a “verdade insofismável é que, no geral, os senhores que governam o mundo são do pior que tem engendrado, do fim do Renascimento para cá, o ventre podre da política. Eu não os queria nem para me gerir uma quinta. Tampouco daria licença para que fossem conselheiros dos meus filhos.

A que letra e ciências comprovadas pediram a sua disciplina mental, subsidiária da arte de governar?”

Bom critério, este, o do beirão que, aliás, o grego com certeza não enjeitaria. Queria para governar, ou educar os filhos, alguém que fosse capaz também de lhe administrar os negócios. Talvez um bom teste à capacidade de gestão das pessoas nasça, afinal, da necessidade mais geral de bem gerir todas as coisas...

Vejamos por alguns curtos extractos, riquíssimos de considerações, o que Xenofonte-Aquilino, do século III a.C. para o XX, nos dizem sobre educação, dirigentes e o seu “conhecimento útil”.

## Para a boa educação dos cidadãos

[...]

*Ciro foi educado segundo as leis (da Pérsia), que todas segundo parece, tendiam ao bem comum. Estas leis diferiam daquelas que estavam em vigor na maior parte das nações. Fora da Pérsia era permitido aos pais darem aos filhos o género de educação que lhes apetecia, e, uma vez chegados a certa idade, também licito era que eles passassem a viver como lhes desse na gana. É certo que se lhes proibía o furto, o roubo, entrar por violência na casa de outrem, maltratar o semelhante, e se castigava o adultério,*

*a desobediência aos magistrados e outras enormidades.*

*Ora as leis dos persas tinham outros objectivos e procediam muito diferentemente. Logo desde a tenra idade tratavam de obviar a que os cidadãos pendessem para a dissolução e a maldade. E actuavam deste modo: Havia na metrópole Persa uma praça chamada Eleutéria, onde se erguiam os tribunais e o palácio real. [...] Esta praça estava dividida em quatro sectores:*

*o primeiro era para as crianças, o segundo para os adolescentes, o terceiro para os homens já feitos, o quarto para os homens que já ultrapassavam a idade militar.*

*Todos eles eram obrigados quotidianamente a ocupar as respectivas classes: as crianças e os homens feitos, logo que amanhecia, os velhos em dias marcados, sendo facultativo nos outros dias comparecer ou não [...]. Exceptuando os casados, que só mediante aviso eram obrigados a comparecer, ficando todavia mal vistos se fossem useiros e vezeiros a faltar.*

[...]

*Que espécie de exercícios competia a cada uma destas idades de modo que de tal escola derivasse, em regra geral, o perfeito cidadão?*



*Devemos observar que os meninos nas aulas aprendiam antes de mais nada o que era justiça, e ao que parece cultivavam esta virtude assim como entre nós se aprende o abecedário. Os preceptores não se importavam de gastar a maior parte do tempo a julgar as contumélias, que surgiam entre eles como entre os homens, resultantes de furto, roubo, violência, fraude, ultraje e outros malefícios próprios dos verdes anos. Uma vez verificado que qualquer dos crimes não tinha desculpa, uma pena era imposta ao delinquente, da mesma maneira que ao acusador, se viesse a apurar-se o infundado da sua acusação.*

*Castigava-se e castigava-se com severidade todo e qualquer crime susceptível de causar ódios e desavenças entre os homens, e sobretudo a ingratidão. Para tal delito era de contar com o maior rigor; uma vez que averiguado que o Fulano deixava de ser grato, podendo sê-lo. [...] E compreende-se. A perda da vergonha, que parece abrir caminho a todos os vícios, é íntima companheira da ingratidão.*

*Os meninos aprendiam também a ser sóbrios, e nisto eram estimulados pelo exemplo dos mais velhos, atentos à prática desta virtude.*

*Aprendiam também a obedecer aos superiores, no que tinham o melhor incentivo com ver os mais velhos obedecerem pontualmente aos chefes.*

*Por espaço de dez anos depois de terem deixado a primeira classe, um certo número pernoitava, como fica dito, em roda dos estabelecimentos públicos, com dois fins: guardar a cidade, e apurarem-se na temperança. Esta era a idade que demanda mais extrema solícitude. Durante o dia, mantinham-se a postos para executar; à primeira voz, qualquer ordem das autoridades. Em caso de necessidade ficavam mesmo de prevenção toda a noite.*

*[...] Tal era o regime, mercê do qual os persas julgavam formar óptimos cidadãos.*

*[...]*

Curiosamente, a “estrutura de ensino” apresentada por Xenofonte coincide em larga medida com a que hoje praticamos. Ela acompanha genericamente as grandes fases da vida (e da aprendizagem) não sendo, assim, o

conceito de “aprendizagem ao longo da vida” tão “inovador” como parece, hoje, a alguns. Também o próprio conteúdo proposto para o ensino é interessante. As suas preocupações não são apenas a aprendizagem militar, uma necessidade essencial nas turbulentas cidades-Estado gregas, mas, também, a “formação de cidadãos” e a “socialização da juventude”, cuja educação se pretende orientada para o “bem comum”, ou seja, para o respeito de valores sociais, questão essencial para a sobrevivência das sociedades verdadeiramente civilizadas.

## As virtudes do dirigente



PAULO CINTRA

*[...]*

*Se deito também os olhos ao panorama internacional, e observo a situação de certos países e que espécie de homens de estado são os seus,*

*digo para mim que pouco são*

*de recear como inimigos. Todos eles, principiando pelos nossos aliados, estão persuadidos que a superioridade dos governantes sobre os governados consiste em comer e beber melhor, dispor de uma boa cama, ter dinheiro quando se quer e trabalhar pouco e quando nos dá na gana. Está bem de ver que onde um chefe de Estado deve prelevar aos súbditos não é nas comodidades da vida e no ócio, mas sim na previsão dos factos sociais e sua inteligência, e no amor ao trabalho [...] todavia surgem quando menos se espera dificuldades cuja culpa não é dos homens, mas da própria natureza das coisas, e que são ruins de vencer.*

*De modo geral os homens obedecem sempre de boa vontade àqueles que de qualquer modo se mostram prontos a atender aos seus interesses, conhecendo as suas necessidades bem ou ainda melhor que eles próprios. Para não ir mais longe, repara com que isenção os enfermos se confiam às mãos dos médicos, como na tripulação dum navio a equipagem tem os olhos no capitão ou no piloto, o caminhante se entrega ao guia que conhece o itinerário. Agora, se os homens chegam a desconfiar que da obediência lhes vem*

*macaca, não há castigos nem promessas que lhes venham ao relho. Ninguém se deixa tentar por uma receita, que se sabe ser funesta ou falaciosa.*

*Os homens têm uma propensão especial para conjurar-se contra aqueles que alguma vez acalentam a veleidade de dirigi-los. Donde se infere que para o homem não há animal mais difícil de governar que o próprio homem.*

*[...] Mas depois [...] vi-me forçado a mudar de sentimentos e a reconhecer que não é impossível nem desmesurado governar homens, uma vez que não se seja desprovido de tacto e brandura.*

*[...]*

*— De modo que para manter subalternos em perfeita subordinação, não há como parecer mais capaz, digamos, mais bem formado do que eles?*

*— De facto.*

*[...]*

Numa sociedade democrática, a legitimação dos dirigentes não assenta no privilégio mas na sua competência para a resolução de problemas. Referem-se explicitamente a capacidade de previsão dos factos sociais, a sua inteligência e, mesmo, o “amor ao trabalho”. Mas ressalvam-se as dificuldades que surgem “quando menos se espera” e cuja culpa não é dos homens, mas da própria natureza das coisas. Ou seja, devemos responsabilizar os dirigentes pela boa solução dos problemas que enfrentamos, mas não pelo acaso, pelos terramotos e maremotos...

como tantas vezes se faz entre nós... É preciso considerar que, muitas vezes, a crítica disparatada secundariza o que é verdadeiramente pertinente. Também se formula, aqui, a convicção democrática de que os homens aceitam os dirigentes que se mostram capazes de atender aos seus interesses, e que respondem aos problemas reais e se compreendem. Numa sociedade democrática, a legitimação dos dirigentes (de todos os tipos) parece ser, e ancestralmente, a sua competência na resposta aos problemas colectivos. Estas questões levantam directamente o problema do tipo de conhecimento em que assenta a tal “competência”.



## A acção e o conhecimento do dirigente...

*[...]*

*— Não te esqueças dos conselhos que sempre te dei: o homem instruído leva sempre a melhor do ignorante; o trabalhador do preguiçoso; o sensato de temerário. Tem ainda sempre presente no espírito que os deuses apenas concedem seus favores aos humanos na medida em que são dignos deles.*

*Lembro-me também que me dizias que não era legítimo rogar aos deuses para sair vencedor num combate de cavalaria quando se não sabe equitação, de bater arqueiros quando se não tem nenhum treino ao arco, de conduzir um navio a porto salvo quando se desconhece a arte de marear e imbecilidade completa esperar colheita de trigo quando não se semeou grão [...].*

*[...]*

*Estou-me a lembrar daquele dia em que fui ter contigo para me dares dinheiro com que pagar ao professor de estratégia.*

*Ao passo que ias contando o dinheiro, perguntaste-me: Este homem deu-te alguma lição de economia militar?...*

*Bem sabes que os soldados têm necessidades como os nossos criados... Não deu. E deu-te alguma lição acerca de higiene militar; isto é a ciência que tem por fim conservar*

*a saúde e o vigor dos soldados? Respondi-te que o professor não tinha proferido uma só palavra nesta matéria e tornaste: ensinou-te ao menos a maneira de adestrar os soldados nos exercícios bélicos? Não. Ensinou-te a infundir coragem às tropas? Também não. E preceitos quanto à arte de manter os soldados nos devidos limites da disciplina? Não e não.*

*— Então em que te instruiu ele para que se arrogue ter-te ensinado a ciência de um general? Disse-te que me ensinou a estratégia.*

*— Olá, a estratégia? Exclamavas ao mesmo tempo que lhe davas uma gargalhada.*

*— Para que serve a estratégia se te não ensina a trazer um exército farto, saudável, obediente, satisfeito e*

aguerrido? A estratégia não passa dum capítulo, nada mais de um capítulo da arte da guerra.

[...]

— E como é possível obter, com a brevidade que o caso exige, essa reputação de homem superior?

— É muito fácil, sendo-se efectivamente superior. Pensa bem e verás. Supõe, por exemplo, que sem os necessários conhecimentos, te dá na veneta para armares em lavrador, em cavaleiro, em médico em flautista, enfim em praticante de qualquer arte.

A quantos ardis não tens de recorrer para aguentares a simulação?! Não bastará conciliares-te adeptos que andem a apregoar a tua capacidade, nem tão pouco exhibires instrumentos adequados.

Podias lograr os teus semelhantes um tempo; mas mais tarde ou mais cedo punham-te a calva à mostra e o que colherias seriam vitupérios de tão enganosa sementeira.

— O busílis está aí, tomar um homem a experiência necessária daquilo que lhe convém saber.”

[...]

Os autores acentuam aqui a importância da cultura e do trabalho — o homem instruído leva sempre a melhor sobre o ignorante, o trabalhador sobre o preguiçoso. Indicam assim que as chaves do êxito são o esforço e não a sorte, factor que não controlamos. Afastam mesmo radicalmente o acaso como fonte de êxito: os deuses apenas concedem os seus favores aos humanos na medida em que estes são dignos deles... Mas especificam o conhecimento verdadeiramente interessante. É geral, mas não só. Uma boa capacidade de actuação dos dirigentes faz-se também de conhecimentos específicos, técnicos e práticos, adquiridos na experiência real e concreta, sem o que as “concepções gerais” restam inaplicáveis.

Há, finalmente, uma asserção que nos recorda outra, usada mais recentemente, sobre o crédito dos dirigentes. Referem, as duas, que se pode enganar muita gente por algum tempo, mas não se pode enganar toda a gente, todo o tempo... Para o êxito dos dirigentes não bastará “conciliar adeptos apregoantes” das suas capacidades, nem “exibir instrumentos”. Dizem Xenofonte-Aquilino que o busílis está em tomar um homem a experiência necessária “daquilo que lhe convém saber”.

## O que tem isto a ver connosco?

Não podemos deixar de sublinhar que os escritos de Xenofonte, velhos de 24 séculos, e ainda que rejuvenescidos na cor pela paleta forte de Aquilino, aguentam bem, e na substância, a comparação com o que modernamente se pensa destas coisas. A importância da direcção e da gestão, da cultura das pessoas, do ensino, mas também dos conhecimentos específicos, a que chamaríamos hoje formação, a própria concepção do papel dos dirigentes e do que constitui o âmago da sua boa conduta, conhecimento e acção, tudo

isto reflecte uma capacidade de análise próxima da que hoje aponta os factores que fazem a prosperidade de nações e sociedades.

Igualmente muito interessante é a própria atitude face à educação em geral e à familiar em particular, criticando nisto o que “fora da Pérsia” (leia-se da civilizada Grécia) se fazia. Aí, davam os pais aos filhos a educação “que lhes apetecia” (ou não davam qualquer educação...), pelo que era lícito que passassem a viver como “lhes desse na gana”, evitadas que fossem, como é normal, algumas “maiores enormidades”...

Outra coisa visava a mais escorreita educação defendida pelos autores, tendo como eixo central o bem comum, portanto, o respeito pelo interesse geral alicerçado obrigatoriamente na prática de uma saudável conduta urbana e cidadã. Além desta perspectiva, de maior exigência para com as novas gerações (exigência mínima tão politicamente incorrecta nos nossos dias), o êxito das pessoas, das organizações e dos países dependeria mais da permanente capacidade de gerar comportamentos sociais e acção colectivamente interessante.

Não terá razão Aquilino quando, tropeçando no grego, encontrou nele a essência aparentemente intemporal de problemas que nos afligem?



PAULO CINTRA

# *O Marketing da Sua Empresa*



*É maior o número das pequenas empresas que falham do que o daquelas que são bem sucedidas. No entanto, muitas das grandes empresas de hoje começaram por ser pequenas. A McDonald's começou com um restaurante, um conceito de negócio e um homem (Ray Kroc). Por trás do sucesso e insucesso das empresas, pequenas ou não, está, em geral, uma correcta ou incorrecta aplicação do conceito de marketing.*

●

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista, Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

○

## *Importância do Marketing nas Pequenas Empresas*

Algumas empresas estão condenadas à partida pela simples razão de que poucos consumidores estão interessados nos seus produtos. Levados nas suas próprias ideias, os donos dessas empresas empenham-se em produzir e comercializar produtos que eles ou os seus amigos gostam, mas falham em determinar objectivamente o real mercado desses produtos. Outras pequenas empresas violam o conceito de marketing ao oferecerem novos produtos sem terem uma ideia clara do seu segmento-alvo de mercado e de como atingi-lo. Tentam agradar a toda a gente e acabam por não satisfazer ninguém como deve ser.

Mesmo para as pequenas empresas, nada substitui um planeamento claro do tipo de produtos e do conceito de negócio a desenvolver. *Keep it simple* é, em geral, a chave do sucesso. Isto é, faça qualquer coisa bem e certifique-se de que isso preenche uma necessidade concreta dos clientes.

Outro factor de dificuldade para muitas pequenas empresas tem a ver com os preços. Definir o preço de venda não é um exercício de adivinhação, pode até destruir uma empresa com um bom produto. Muitos dos erros de preço têm origem em falhas na previsão de custos. Afirmações como “Nunca imaginei que o funcionamento de uma empresa acarretasse tantos gastos” e “Se o preço fosse o necessário para cobrir



PAULO CINTRA

todas as despesas, ninguém comprava o produto” são habituais por parte dos pequenos empresários. Mas quando as pequenas empresas avaliam cuidadosamente os seus custos e estabelecem os seus preços, muitas conseguem realizar lucros satisfatórios.

Outra razão para o insucesso das pequenas empresas é a não consideração de acções de promoção. Para reduzir custos renunciam à publicidade e a todas as formas de promoção. Ficam dependentes unicamente da venda pessoal. Como resultado, clientes potenciais permanecem desconhecidos do seu produto e os rendimentos são afectados.

As pequenas empresas bem sucedidas planeiam as despesas de promoção como parte integrante dos seus custos de arranque e de funcionamento, que o preço de venda necessariamente há-de cobrir. Algumas, mesmo assim, mantêm os seus custos reduzidos socorrendo-se de métodos promocionais menos dispendiosos. Jornais e rádios locais, por exemplo, são um meio de publicidade quando publicam notícias acerca de determinadas empresas ou produtos. Outras empresas são bem sucedidas ao integrarem-se em grupos, organizações ou eventos colectivos. Por exemplo, o dono de uma pequena unidade artesanal pode juntar-se com uma associação local ou com outras unidades locais para organizar mostras periódicas dos seus produtos ou participar em eventos promocionais mais vastos.

Outro aspecto do marketing — a distribuição — pode também ajudar a fazer ou a destruir empresas. O aspecto mais crítico da distribuição talvez seja a localização da empresa, especialmente para as novas empresas comerciais e de serviços. A capacidade dos comerciantes, clínicas veterinárias ou, ou por exemplo, escritórios de advogados atraírem e manterem os clientes depende muito da sua localização.

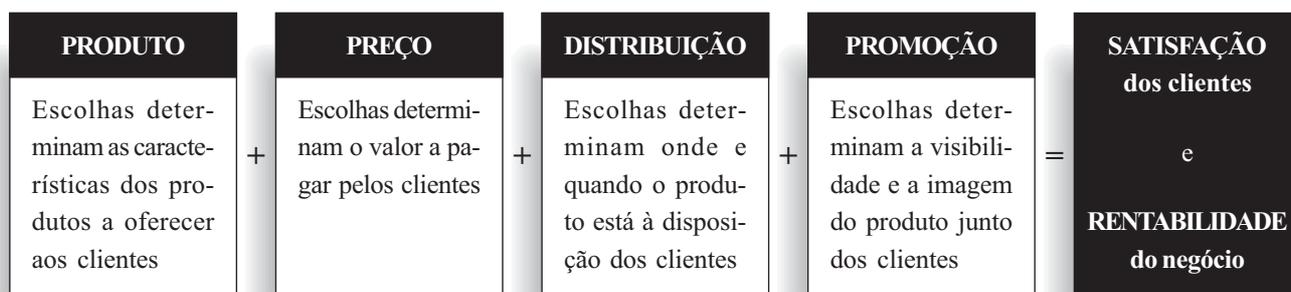
Em suma: o padrão de sucesso e insucesso das pequenas empresas salienta a importância de um bom plano de negócios, em especial um bom plano de marketing. O plano de marketing deve equacionar todos os aspectos do marketing: tipo de produto, preços de vendas, promoção e distribuição. Só desta maneira podem os empresários avaliar realisticamente a viabilidade do negócio antes de abrir as portas aos clientes e, porventura, constatarem o fracasso.

## Conceito de Venda versus Conceito de Marketing

Enquanto cada vez mais empresas aderem ao “conceito de marketing”, algumas permanecem ainda agarradas ao “conceito de venda” — vendem aquilo que produzem em vez de procurarem aquilo que o cliente deseja.

O conceito de venda adopta uma perspectiva de dentro para fora, uma vez que o ponto de partida é a produção e os produtos existentes. Contrariamente, o conceito de marketing adopta uma perspectiva de fora para dentro. Centra-se na necessidade dos clientes e procura satisfazê-los de uma forma rentável.

O marketing ensina que as empresas devem implementar estratégias para fornecer valor aos clientes. Em que consistem essas estratégias? Para responder a esta questão, o marketing elige quatro aspectos fundamentais — o chamado marketing mix — também conhecidos pelos quatro “P”: *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Place* (Distribuição) e *Promotion* (Promoção).



Para a estratégia de marketing ser bem sucedida deverá levar em linha de conta os 4 “P”: Produto, Preço, *Place* (Distribuição) e Promoção. A definição dos produtos a distribuir, dos níveis de preços a praticar, dos canais de distribuição a utilizar e das acções de promoção a desenvolver deve basear-se no conhecimento do mercado.

# Conceber uma Estratégia de Marketing

Se pretende criar uma empresa e deseja assegurar as condições que promovam: a adequação dos produtos às preferências do mercado, um eficiente desenvolvimento das vendas, a realização de margens de comercialização compensadoras...

Se tem uma empresa já em funcionamento e nota que: os seus produtos são de difícil venda, a margem das vendas é baixa, as vendas não crescem...

Deve preocupar-se em definir a sua **Estratégia de Marketing**, isto é, analisar e definir objectivamente os quatro “P”:

- os **produtos** a vender,
- os níveis de **preços** a praticar,
- os circuitos de **distribuição** a utilizar,
- as acções de **promoção** a desenvolver,

adoptando uma atitude de marketing, caracterizada pela preocupação em conhecer os clientes para adaptar a política da empresa e influenciá-los favoravelmente.

## 1. Os produtos a vender

Claramente, nenhuma empresa pode ser bem sucedida sem produtos — bens ou serviços — que vão ao encontro das necessidades e preferências dos clientes. Por conseguinte, a concepção de novos produtos é um desafio constante. Entre outros factores a empresa deverá ter em consideração:

- A evolução tecnológica.
- Necessidades e preferências dos clientes.
- Condições económicas.

Ter produtos rentáveis pode significar “apenas” melhoria de produtos existentes. Por

exemplo, na indústria de vestuário os fabricantes têm que estar atentos à moda, que em muitos casos varia rápida e imprevisivelmente. Do mesmo modo, no domínio da informática, à medida que as tecnologias evoluem muitos produtos (aplicações informáticas) tornam-se obsoletos. Mas pode significar também o desenvolvimento de novos produtos e entrada em mercados diferentes daquele em que presentemente opera. Veja-se os hipermercados que, recentemente, passaram também a vender livros e prevê-se que venham a vender medicamentos.

Finalmente, as empresas podem desenvolver novos produtos ou melhorar os produtos existentes por razões de diferenciação. A diferenciação consiste em criar produtos que se distingam dos existentes para atrair os clientes. Nem sempre significa modificação intrínseca do produto. Mas, quando bem sucedida, significa sempre alteração na forma de reagir dos clientes. Por exemplo, até há pouco tempo todas as televisões eram de cor preta. Tirando partido dessa situação, alguns fabricantes passaram a produzir aparelhos de outras cores.

Isto é:

- Deve-se conceber os produtos a partir do conhecimento do mercado e privilegiando a imagem, isto é, as expectativas que os consumidores têm deles.



PAULO CINTRA

- Garantida a qualidade técnica suficiente em termos de segurança e economia na sua utilização
- qualidade funcional — só devem ser introduzidas alterações que os consumidores reconheçam e se o seu custo se puder reflectir no preço de venda ou no aumento de unidades vendidas.

## 2. Os níveis de preços a praticar

O segundo elemento do marketing mix é o preço.

Decidir sobre o preço mais apropriado para um produto não é tarefa fácil. O preço deve cobrir todos os custos da empresa: custos operacionais, custos administrativos, custos comerciais, bem como custos de pesquisa e desenvolvimento para a criação de novos produtos ou melhoria dos existentes, e custos de marketing, naturalmente. Mas não deve ser tão elevado que leve os clientes a evitar o produto.

No entanto, tanto as estratégias de preços baixos como as estratégias de preços altos podem ser eficazes consoante as situações. Preços baixos geralmente permitem

vender mais quantidade. Preços altos em princípio implicam mercado mais reduzido, mas representam mais lucro por unidade. Por outro lado, preços altos podem até atrair clientes, induzindo a ideia de que os produtos são de melhor qualidade.

Saliente-se que:

- Nem sempre é a fixação de preços baixos a forma mais eficaz de promover o aumento das vendas.
- A empresa pode desenvolver acções que promovam a venda de maiores quantidades a preços mais elevados.

Tenha-se ainda presente os seguintes pontos:

- Ao estabelecer os preços, devem considerar-se os custos, mas também há que atender a outros factores como os preços da concorrência, o efeito na procura e a “imagem” desejada.
- A política de preços deve estar integrada em objectivos claros. Por isso, só deve ser definida depois de estabelecidos os objectivos globais da empresa.
- O método de estabelecimento dos preços varia com os tipos de actividade.
- Pelo menos no começo, procure-se acompanhar a prática do sector, adoptando a mesma política de descontos, de condições de pagamento e várias outras condições de venda com as quais os clientes já estão habituados.
- Os custos de expedição e entrega devem ser contemplados na política de preços.

## 3. Os circuitos de distribuição a utilizar

As empresas precisam de ter bons produtos. Mas o sucesso de qualquer produto depende também do processo de distribuição utilizado para a venda desse produto. A empresa deve, por conseguinte, ponderar cuidadosamente o tipo de distribuição mais adequado às suas características.

O canal de distribuição é o circuito que o produto percorre desde o produtor até chegar ao utilizador final. Embora alguns canais de distribuição não utilizem intermediários, outros baseiam-se em intermediários a fim de fazer os produtos fluírem mais



PAULO CINTRA

facilmente até aos clientes.

Muitos produtores vendem os seus produtos a outras empresas, as quais por sua vez os distribuem pelos vendedores finais (retalhistas). Outras empresas vendem a sua produção directamente aos retalhistas. Outras ainda vendem directamente ao consumidor final.

Os canais de distribuição devem ser escolhidos de forma a assegurar, com o menor custo:

- A chegada dos produtos aos consumidores em boas condições e através dos canais por eles preferidos.
- Uma eficaz assistência após-venda.
- Uma rápida resposta à necessidade de peças de substituição.
- O desenvolvimento dos esforços de prospecção de novos clientes e de aumento das vendas nos actuais.
- Uma eficaz “pressão” sobre os consumidores.

#### *4. As acções de promoção a desenvolver*

Talvez que a componente mais conhecida do marketing seja a promoção. No entanto, é a ela que as pequenas empresas geralmente menos atendem. A promoção assenta em várias técnicas destinadas a facilitar a venda do produto aos clientes, nomeadamente a publicidade e a promoção de vendas.

Os produtos devem ser “empurrados” e “puxados” ao longo dos canais de venda.

“Puxados” através da publicidade.

- A publicidade leva os consumidores a preferirem a marca.
- Os consumidores procuram essa marca nos distribuidores.
- Os distribuidores sentem a conveniência de possuir a marca nas suas lojas.
- Os distribuidores procuram adquiri-la no produtor.



PAULO CINTRA

“Empurrados” através da promoção de vendas.

O produtor interessa o intermediário em promover, privilegiadamente, a venda da sua marca, através de:

- Descontos favoráveis.
- Bónus de quantidade.
- Participação em campanhas de venda.
- Formação de vendedores.
- Cedência de material de exposição e propaganda.
- Condições de crédito interessantes.
- ...

O intermediário privilegia a venda dessa marca junto dos seus clientes para poder beneficiar das condições oferecidas pelo produtor.

### *Em suma*

Uma estratégia de marketing assenta na preocupação em conhecer os clientes e adaptar as políticas da empresa — no que respeita à definição dos produtos a distribuir, aos níveis de preços a praticar, aos canais de distribuição a utilizar e às acções de promoção a desenvolver — de modo a poder influenciá-los favoravelmente.

# *O Caso*

## *da Cooperativa de Olivicultores do Enxoé, CRL*

*Empresa premiada como uma das dez melhores práticas empresariais de 2003, no âmbito do Programa REDE, gerido pelo IEFP*

●  
ALBINO LOPES, FLORINDA MATOS

*Doutorado em Psicologia, Professor no ISCTE;*

*Mestre em Ciências Empresariais, Investigadora*



Tal como divulgámos na edição anterior da *DIRIGIR*, vamos continuar a apresentar as empresas que foram classificadas com as 10 melhores pontuações por apresentarem as Melhores Práticas Empresariais (MPE), no âmbito do Programa REDE.

Num país onde o cooperativismo agrícola tem tido dificuldades em se afirmar, sofrendo de graves problemas culturais, sociais e estruturais, a presença de uma cooperativa agrícola — a empresa Cooperativa de Olivicultores do Enxoé, CRL — entre as empresas com Melhores Práticas Empresariais não deixa de configurar uma situação estimulante e indicativa das potencialidades das organizações de economia social. A empresa Cooperativa de Olivicultores do Enxoé, situada em Serpa, ficou classificada em segundo lugar no grupo das empresas com Melhores Práticas Empresariais, tendo obtido 124 pontos numa escala de 0 a 176 pontos.

Ao analisarmos os itens que permitiram esta classificação da Cooperativa de Olivicultores do Enxoé, concluímos que este foi um dos casos em que os “ganhos do empresário com a participação no Programa REDE” foram muito valorizados pelo facto de se verificar uma interacção muito positiva entre o empresário e o consultor, resultante de um adequado diagnóstico estratégico e consequente estabelecimento de um plano de acções, que permitiram orientar a actividade da empresa. Paralelamente a uma profissionalização da gestão, o destaque dado à formação profissional e aos encontros temáticos foram factores que vieram reforçar a excelente classificação obtida pela empresa.

Verifica-se, desta forma, que existem muitas potencialidades no modelo de formação-consultoria do REDE, para os sistemas empresariais poderem melhorar os seus sistemas de gestão e a qualificação/formação dos seus colaboradores, da qual depende, na maioria dos casos, a sustentabilidade das acções de planeamento estratégico,

actualmente indispensáveis à orientação produtiva e competitiva de qualquer estrutura empresarial.

O nível da variação percentual de emprego na Cooperativa dos Olivicultores do Enxoé (aumento de 300 por cento) é, em nosso entender, um exemplo bastante significativo do impacte positivo do REDE. Todavia, verifica-se alguma discrepância face aos objectivos do mesmo Programa, dado que estas novas contratações correspondem a pessoal qualificado mas não houve a contratação de qualquer quadro superior. Sabemos que, com o fim do apoio dos consultores, são estes quadros superiores que têm condições de dar continuidade às mudanças organizacionais, nomeadamente a orientação estratégica e melhoria contínua dos processos, o que, no caso da Cooperativa de Olivicultores do Enxoé, poderá fazer estagnar estas mudanças, não permitindo tirar, integralmente, partido da curva de experiência encetada. Efectivamente, com o Programa REDE a Cooperativa de Olivicultores do Enxoé conseguiu obter novas competências, alargando o mercado, o que se traduziu no estabelecimento de relações comerciais com outras empresas e num aumento do volume de negócios de cerca de 10 por cento.

## Criar capital intelectual nas empresas

Ao confrontarmos a realidade com os problemas efectivos das empresas cooperativas nacionais, concluímos que só com intervenções de médio e longo prazo, que incluam intervenções ao nível da orientação estratégica para aquisição de novas competências empresariais, da qualificação e formação dos recursos humanos e da constituição de redes empresariais, que funcionem como sistemas de estímulo e de entreajuda entre os membros da rede, será possível manter estas empresas e dotá-las de meios que lhes permitam ser competitivas.

Tornou-se mais forte na gestão da produção e melhorou a qualidade do trabalho na área administrativa, na área da produção e na área comercial, criando assim os alicerces de uma estrutura organizacional capaz de ganhar dimensão e competitividade, que se começou a traduzir, ainda em 2004, pelos prémios atribuídos ao azeite virgem biológico produzido nesta Cooperativa e, portanto, será determinante a continuidade das estratégias encetadas. Ao confrontarmos a realidade, espelhada no relatório, com os problemas efectivos das empresas cooperativas nacionais, concluímos que só com intervenções de médio e longo prazo, que incluam intervenções ao nível da orientação estratégica para aquisição de novas competências empresariais, da qualificação e formação dos recursos humanos e da constituição de redes empresariais, que funcionem como sistemas de estímulo e de entreaajuda entre os membros da rede, será possível manter estas empresas e dotá-las de meios que lhes permitam ser competitivas.

Aos empresários participantes no Programa REDE gostaríamos de deixar o desafio de darem continuidade aos ganhos adquiridos com a participação no Programa, transformando e capitalizando estes ganhos em sistemas produtivos capazes de aumentar



a rentabilidade e a competitividade, baseadas em estratégias que promovam a valorização do capital intelectual empresarial que, como sabemos, se traduz na preparação dos recursos humanos para a actividade empresarial.

A todos os empresários apelamos a que vejam os exemplos apresentados de forma crítica e tirem deles os ensinamentos necessários para as mudanças que devem incutir nos sistemas produtivos das suas empresas.

## Desafio aos leitores

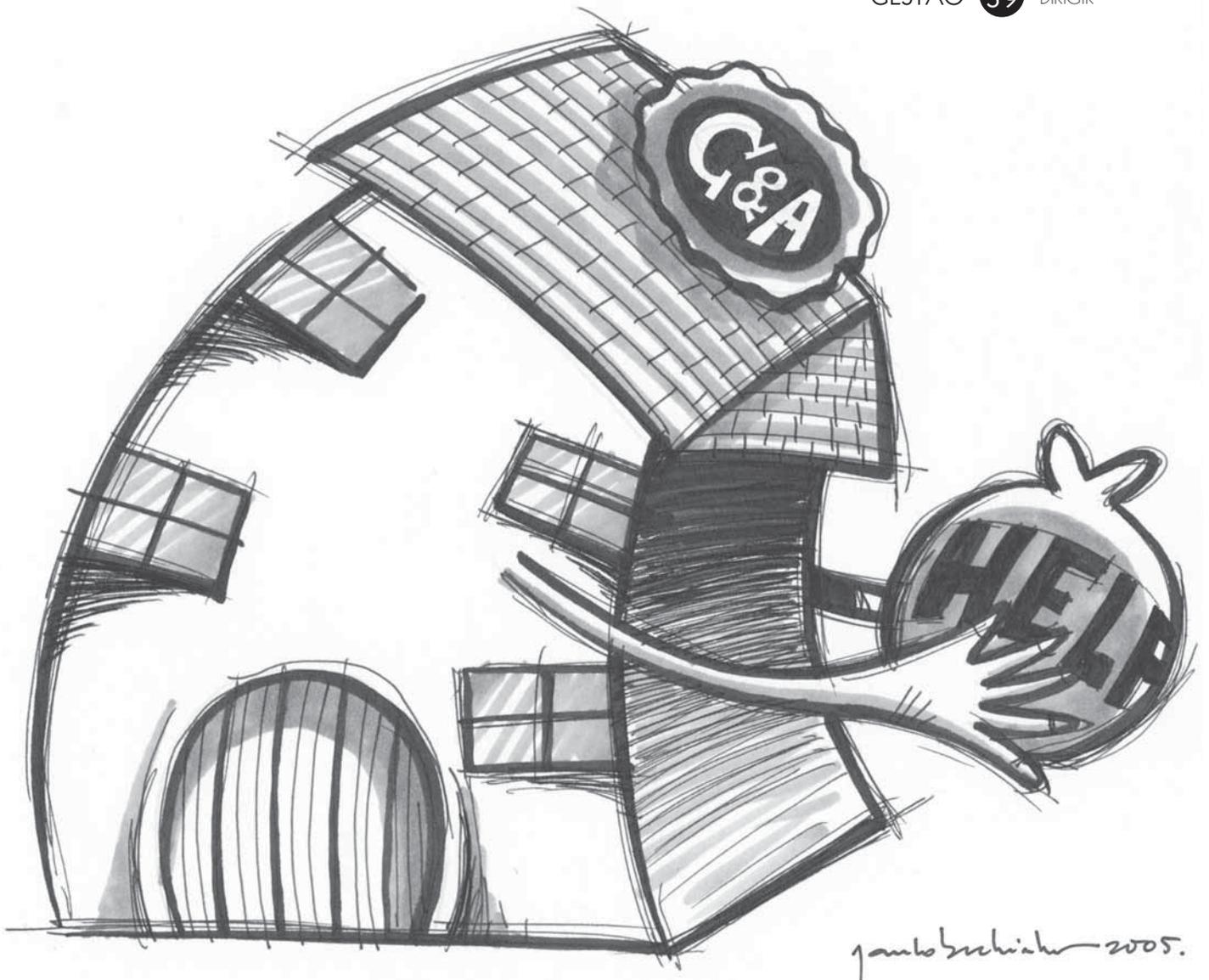


Aos nossos leitores lançamos o desafio de nos enviarem a sua opinião ou relato de vivências em que os aspectos referidos sejam ressaltados (máx. 3 páginas). Cremos que, com o contributo de todos, será possível fomentar o crescimento de um tecido empresarial apostado em ganhar a batalha da competitividade.

Dirija-o à redacção da Revista *DIRIGIR*  
Rua de Xabregas, n.º 52  
1949-003 LISBOA

ou via e-mail: [dirigir@iefp.pt](mailto:dirigir@iefp.pt)

Depois de analisados, serão seleccionados, para divulgação nos próximos números da *DIRIGIR*, os textos cujos conteúdos considerarmos mais pertinentes.



# *A Responsabilidade Social das Organizações*

## *Factor de competitividade empresarial*

●  
MARIA JOSÉ SOUSA; PEDRO SANCHES; TERESA DUARTE  
*Docente Universitário; Sociólogo; Socióloga*

○  
*A implementação de práticas de responsabilidade social é, ao mesmo tempo, uma oportunidade de promover o bem-estar da sociedade e de acrescentar valor para a empresa.*



empresa. Esta variável designa-se por lucro. Segundo o autor, a responsabilidade de uma empresa baseia-se essencialmente na maximização dos lucros, num contexto onde o chamado capitalismo social origina novas formas de relação entre as empresas e os seus *stakeholders*.

Apesar da definição do Livro Verde, este é um conceito com fronteiras conceptuais ainda pouco sólidas e estabilizadas<sup>(1)</sup>. Pode, no entanto, assumir dois significados:

- Um primeiro significado, mais amplo, que inclui as relações da empresa com a sociedade, isto é, a sua integração com o meio envolvente, as relações com clientes, fornecedores, entidades públicas, comunidades locais... — neste sentido responsabilidade social consiste na utilidade da empresa para todos os *stakeholders* — dimensão externa.
- Um segundo significado, mais restrito, focalizado sobre os trabalhadores da empresa, isto é, na área das condições de trabalho, emprego, remunerações, saúde e higiene... — dimensão interna.

## Definição de responsabilidade social das organizações

O Livro Verde *Promover Um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, apresentado pela Comissão Europeia em 2001, define responsabilidade social como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”. Friedman (1982) introduziu uma variável que veio revolucionar o conceito que fazia parte da nossa identidade colectiva — o de que a responsabilidade social apenas deverá gravitar em torno de acções de beneficência preconizadas pelas empresas. Falamos de donativos, apoio a projectos que promovam o bem-estar social da comunidade sem que exista necessariamente uma moeda de retorno para a

Esta noção induz necessariamente a uma nova visão sobre a empresa e os seus modos de funcionamento, uma visão mais ampla, com uma maior presença sobre a envolvente externa, e questiona sobre quais os limites de acção da empresa. Por outro lado, associa uma dimensão social e ética às componentes de riqueza/lucro da empresa.

Um conceito associado ao de responsabilidade social é o de **cidadania empresarial**, ou seja, a capacidade das empresas protegerem o seu ambiente físico e social e demonstrarem responsabilidade pelo destino e estabilidade da comunidade onde se inserem.

Desta forma, responsabilidade social das organizações implica, numa concepção mais alargada, a conjugação de dois factores fundamentais: a função social da empresa e a cidadania empresarial. A primeira e fundamental responsabilidade da empresa será manter-se no mercado, contribuindo para a sociedade

na geração de valor, trabalho e emprego e na melhoria da qualidade de vida em função dos produtos que gera e das suas actuações em relação aos diferentes *stakeholders*.

Quando a empresa implementa práticas que promovem a responsabilidade social significa que demonstra preocupação em investir na área social, o que pode trazer benefícios não só para a comunidade como também para si própria, pois consegue aumentar a sua credibilidade perante os clientes agregando um valor social aos seus produtos. Em alguns casos a implementação deste tipo de práticas pode contribuir para ajudar a resolver problemas da comunidade na qual a empresa está inserida e promover e incentivar o desenvolvimento dos seus trabalhadores, contribuindo assim para melhorar a qualidade de vida. Em última análise, contribuindo para o desenvolvimento económico e social das regiões onde a empresa está inserida. Por outro lado, a aposta na responsabilidade social implica sempre um retorno para a empresa, seja ele ao nível da sua imagem ou um reflexo no crescimento de vendas de serviços e/ou produtos.

### *A importância da implementação de práticas de responsabilidade social para as empresas*

A aposta na responsabilidade social por uma empresa pode, além de trazer benefícios para a sociedade como um todo, trazer inúmeros benefícios para a mesma. As empresas podem definir estratégias que lhes permitam aliar objectivos como crescimento e lucro com a responsabilidade social. A implementação de práticas de responsabilidade social é, ao mesmo tempo, uma oportunidade de promover o bem-estar da sociedade e de acrescentar valor para a empresa.

Por outro lado, a responsabilidade social não se restringe à empresa mas envolve toda a sua área de influência e a cadeia produtiva, caracterizando-se num modo da empresa ser competitiva, conquistar e ampliar o mercado.

A implementação de práticas de responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e a longo prazo, proporcionando:

- Valor acrescentado para a imagem da empresa.
- Motivação dos clientes internos.
- Posição influente nas decisões de compras.
- Vantagem competitiva.
- Facilidade no acesso ao capital e financiamento.
- Influência positiva na cadeia produtiva.
- Reconhecimento dos empresários e melhoria do clima organizacional, entre outros.

Muitas empresas transmitem uma falsa ideia de preocupação com a qualidade de vida da sociedade e satisfação do consumidor. Porém, a ausência de valores relativos a responsabilidade social na sua cultura e o baixo grau de comprometimento causa inconsistência no comportamento da empresa.

Portanto, o papel que as empresas desempenham na sociedade pode levar a que adquiram uma natureza estratégica, na medida que uma elevada consciência social, o exercício da cidadania empresarial e os investimentos sociais incorporados aos tradicionais objectivos empresariais podem garantir a autopreservação de uma empresa a longo prazo.

Porém, a maior parte das empresas tem uma actuação pontual e não inserida na sua estratégia de negócio, realizada de forma aleatória, não sistematizada e fora do âmbito das suas próprias missões. Justamente por estas razões, uma visão empresarial voltada para a satisfação dos clientes está a transformar o conceito de responsabilidade social em questão central e de sobrevivência a longo prazo. Como exemplo, torna-se cada vez mais frequente, nas estratégias de marketing das empresas, a divulgação de programas de preservação do meio ambiente, a contratação de pessoas portadoras de algum tipo de deficiência física, pessoas estas que, por muito tempo, foram ignoradas ou simplesmente esquecidas ou, ainda, programas que visam a melhoria da qualidade de vida das comunidades e dos seus trabalhadores.

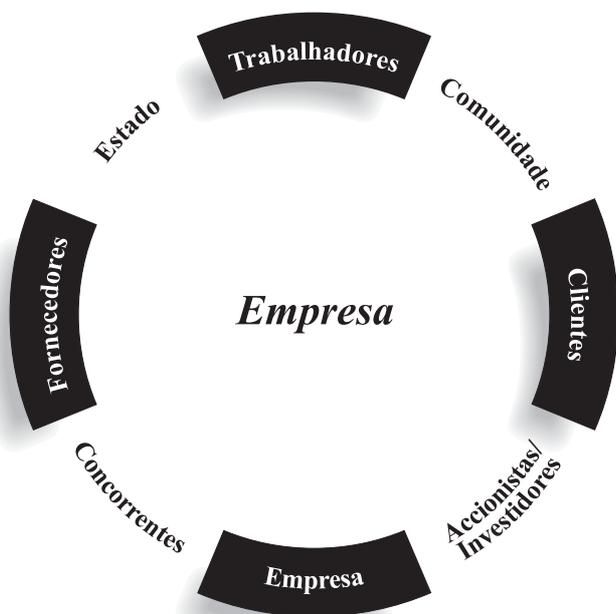
#### *Práticas das empresas*

A referência mais antiga, entre os exemplos de maior destaque sobre responsabilidade social, remonta a meados do século XIX. Em 1841, os irmãos Clemens e August Brenninkmeyer fundaram as lojas C&A e tinham como prática corrente apoiar a comunidade através do financiamento de projectos sociais.

## A responsabilidade social e os stakeholders

A responsabilidade social da empresa envolve a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes — os *stakeholders*: os trabalhadores, clientes, fornecedores, concorrentes, a comunidade, os accionistas e o Estado — e conseguir incorporá-los no planeamento das suas actividades, com o objectivo de responder às necessidades de todos e não apenas dos accionistas/investidores ou proprietários.

FIGURA 1  
Os Stakeholders



Fonte: Os autores, 2005.

### Trabalhadores

Os trabalhadores, como elementos mais importantes numa empresa, devem ser valorizados e motivados a fim de se obter uma coesão interna que esteja alinhada com os objectivos da empresa. Para tal, a sua cultura deverá integrar princípios de responsabilidade social, como:

- Princípios como a dignidade, a responsabilidade e a liberdade de iniciativa.

- A participação nos lucros e resultados é uma forma de reconhecimento da contribuição dos trabalhadores para o resultado da empresa, o que leva ao aumento da motivação e aumenta o seu envolvimento.
- Oferecer oportunidades iguais a pessoas com diferenças relativas a sexo, idade e origem.
- Criar condições de Higiene e Segurança no Trabalho, implementando sistemas de medicina no trabalho que abranjam todos os trabalhadores e que realmente funcionem; apetrechar-se e sensibilizar os trabalhadores para a utilização de equipamentos de protecção individual e colectiva.
- Disponibilidade para o trabalhador realizar trabalho voluntário na comunidade. Isto poderá levar ao desenvolvimento de competências ao nível da liderança, gestão eficiente de recursos e trabalho em equipa, entre outras.

A responsabilidade social para com os trabalhadores poderá resultar em maior produtividade, envolvimento e motivação, o que irá produzir resultados ao nível da qualidade dos produtos e dos serviços prestados.

### Clientes

A responsabilidade social das organizações para com os clientes está relacionada com o desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que não provoquem danos nem expectativas excessivas aos seus utilizadores e à sociedade, que contenham informações pormenorizadas nas embalagens e acções publicitárias correctas.

Neste quadro, os clientes assumem-se, cada vez mais, como juizes da qualidade dos produtos/serviços que as empresas disponibilizam no mercado, sendo a reputação da empresa tida em linha de conta nas suas decisões de compra. Desta forma, as empresas começam a ver a responsabilidade social como uma questão estratégica de sobrevivência num mercado onde existe um elevado grau de concorrência, especialmente devido à entrada de produtos/deslocalização de empresas para e de outros países que potencialmente têm mais vantagens competitivas.

Alguns dos princípios de responsabilidade social que devem reger a actuação das empresas para com os seus clientes são:

- Criar produtos e serviços que se adequem às suas necessidades e que tenham valor de utilidade.
- Desenvolver produtos e serviços confiáveis.
- Não devem provocar danos ou expectativas excessivas.
- Colocar informações correctas e pormenorizadas nas embalagens.
- Considerar requisitos ambientais e de segurança adequados às especificidades dos produtos ou serviços.
- Prevenção de práticas que possam causar danos físicos ou psicológicos aos clientes.

O conceito de desenvolvimento sustentado faz com que as empresas se voltem para os objectivos a longo prazo e passem a perceber que a qualidade e um preço competitivo não representam os únicos factores distintivos de competitividade no mercado.

O grupo Pão de Açúcar, no Brasil, recruta pessoas reformadas para executarem determinadas tarefas. Os novos trabalhadores tendem a ser mais atenciosos com os clientes e cuidadosos com as suas compras.

## Fornecedores

A transmissão dos valores de conduta ética no cumprimento de contratos e no relacionamento entre a empresa e os seus fornecedores são fundamentais para uma actuação socialmente responsável na cadeia produtiva. A empresa deve ter e incentivar à adopção de práticas socialmente responsáveis pelos fornecedores, garantindo o cumprimento de padrões como, por exemplo, de protecção ambiental e de segurança. Uma empresa socialmente responsável deve considerar o seu código de conduta no momento de contratação dos fornecedores e exigir-lhes atitudes éticas, como:

- Cumprimento dos padrões de protecção ambiental e de segurança.
- Cumprimento dos contratos.
- Evitar ou minimizar práticas que causem danos a ambas as partes (fornecedores e empresa).

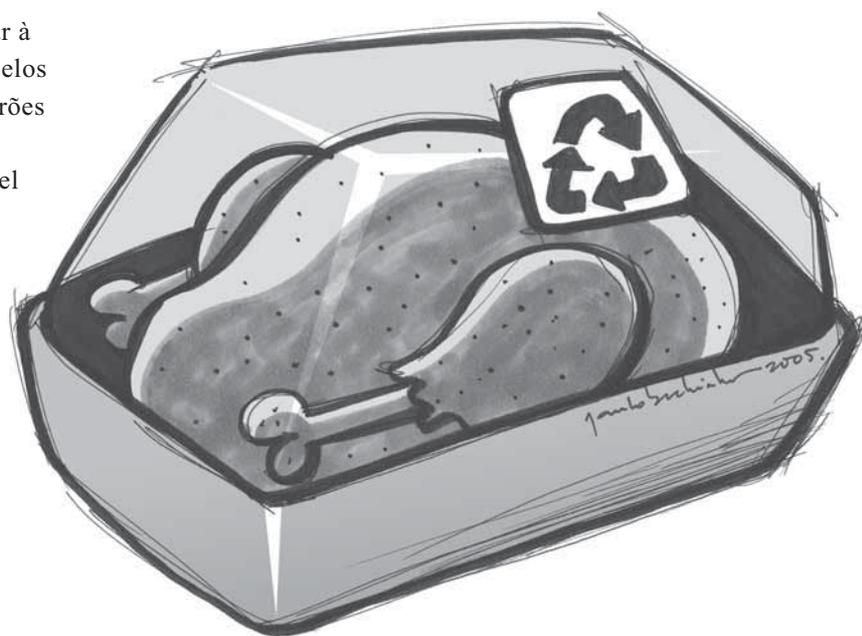
A partir de 2001, o Buyer's Group (associação de cerca de 300 empresas) passou a adquirir somente produtos com selos verdes nas embalagens.

## Concorrentes

Por outro lado, a empresa deve evitar práticas monopolistas e oligopolistas, assim como práticas de *dumping*, procurando reger-se por princípios de livre concorrência, não realizando acções ilícitas para a obtenção de vantagens competitivas (por exemplo espionagem industrial) e mantendo um relacionamento ético para com os seus concorrentes.

## Comunidade

O envolvimento e investimento na comunidade em que a empresa está situada, usufruindo das suas infra-estruturas e de mão-de-obra local, deverá ser uma prioridade para uma empresa socialmente responsável, que precisa de gerir o impacte da sua actividade produtiva e manter um bom relacionamento com as outras empresas da comunidade, devendo estar acompanhado de políticas e critérios bem definidos. A responsabilidade social da empresa na comunidade deve ser condizente com os seus valores e prioridades, podendo ser realizada directamente mediante apoio material e de serviços a projectos comunitários voltados



para as crianças e adolescentes, educação, saúde e trabalho. Outra forma de a empresa actuar na comunidade é através da disponibilização dos seus trabalhadores para desenvolverem actividades em regime de voluntariado. Desta forma, a empresa está a colaborar no desenvolvimento social e económico local e a criar oportunidades para o exercício de cidadania e solidariedade dos seus trabalhadores, fortalecendo a sua imagem, tanto a nível interno como externo. Os princípios de responsabilidade social que estão subjacentes à forma como a empresa está inserida na comunidade e que influenciam os seus comportamentos no desenvolvimento local traduzem-se essencialmente nas seguintes actividades:

- Apoio material:

- Donativos.
- Disponibilização de recursos: trabalhadores para trabalho voluntário (oportunidades para o exercício da cidadania e solidariedade dos funcionários); competências profissionais e/ou equipamentos.

A Exxon Mobil utilizou um conjunto substancial de recursos na melhoria das condições básicas das estradas dos países em desenvolvimento onde está localizada.

- Serviços a projectos comunitários

- Educação.
- Saúde.
- Trabalho.
- Programas de formação na comunidade: formação de potenciais colaboradores para a empresa ou para os fornecedores da empresa.

A Cisco Systems investiu num programa educacional ambicioso — a Cisco Networking Academy — para formar administradores de redes de informática. Desta forma consegue ultrapassar potenciais obstáculos ao seu crescimento, enquanto oferece oportunidades de trabalho atractivas a recém-licenciados.

- Presença na comunidade:

- Não perturbar a vida dos cidadãos da comunidade através da geração de poluição sonora, da água, da atmosfera.

As empresas da indústria de componentes de automóvel mostram, cada vez mais, maiores preocupações com a implementação de processos de melhoria ambiental. É o caso da General Motors que tem vindo a implementar, nas suas fábricas, Sistemas de Gestão Ambiental em conformidade com a ISO 14001, com o objectivo de controlar e minimizar os impactes ambientais na comunidade.

## Accionistas/investidores

Uma empresa socialmente responsável deve utilizar os seus princípios éticos, distribuindo correctamente e com transparência os resultados para os seus accionistas/investidores, já que as práticas socialmente responsáveis só são concretizadas pelos investimentos por eles efectuados. Em contrapartida, os accionistas e proprietários necessitam da boa reputação da empresa e que a sua imagem seja associada a uma conduta positiva frente ao mercado, baseada em valores éticos e no respeito dos direitos humanos.

As empresas do grupo Portugal Telecom procuram garantir a protecção dos interesses dos accionistas minoritários através de diversos mecanismos, como sejam a inclusão nos órgãos sociais de representantes dos accionistas minoritários e o cumprimento do dever de informação para com todos os accionistas, de modo a assegurar que tenham um tratamento justo e igualitário.

## Estado

A empresa socialmente responsável deve actuar com transparência política, manter em dia as suas obrigações para com o Estado e estimular a cidadania na sociedade.

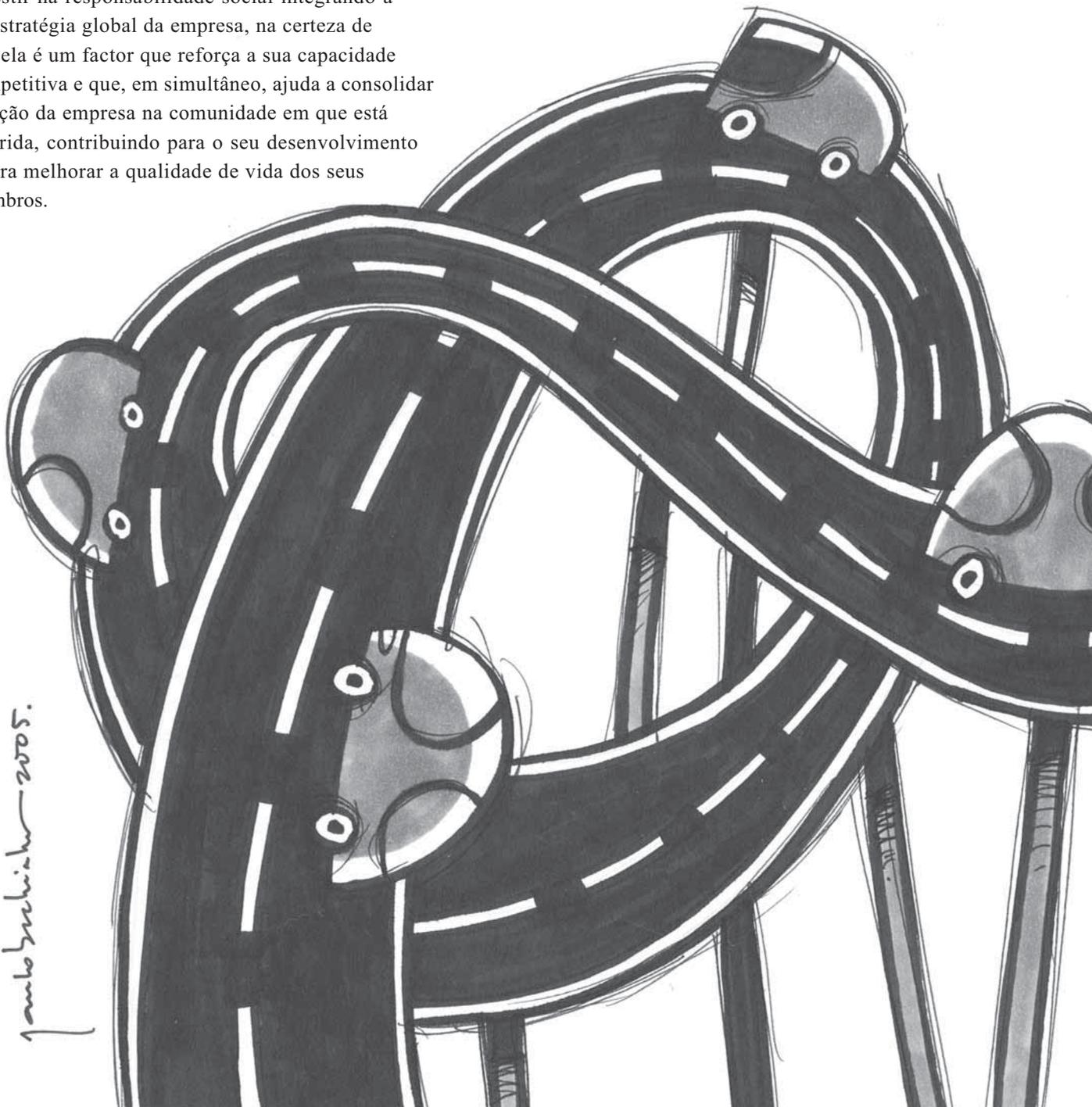
## Conclusão

A responsabilidade social ultrapassa a fronteira das imposições legais: é, antes de mais, um investimento nas pessoas a todos os níveis (leia-se os diferentes *stakeholders*: trabalhadores, clientes, fornecedores, concorrentes, accionistas e investidores, comunidade, e Estado).

Uma das principais ideias a reter sobre a responsabilidade social é que esta não deve ser entendida apenas como a implementação de um conjunto de práticas decorrentes de um acto voluntário de beneficiência. As empresas devem investir na responsabilidade social integrando-a na estratégia global da empresa, na certeza de que ela é um factor que reforça a sua capacidade competitiva e que, em simultâneo, ajuda a consolidar a acção da empresa na comunidade em que está inserida, contribuindo para o seu desenvolvimento e para melhorar a qualidade de vida dos seus membros.



Yanbo Bruchim - 2005.



## Breve Glossário

### • Código de ética

O código de ética é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, que orienta as suas acções e explicita a sua postura social a todos com quem mantém relações.

### • Diversidade

Princípio básico de cidadania que visa assegurar a cada um condições de desenvolvimento das suas competências e potencialidades, considerando a busca por oportunidades iguais e respeito à dignidade de todas as pessoas.

### • Empregabilidade

É a capacidade que uma pessoa tem de permanecer no mercado de trabalho.

### • ISO 14000

Conjunto de normas da International Organisation for Standardization (ISO) que exige das empresas a criação de um Sistema de Gestão Ambiental, que constantemente avalie e crie mecanismos que permitam reduzir o impacto provocado ao meio ambiente pelas actividades da empresa.

### • Parceiros

Organizações com as quais se estabelece um relacionamento em função de diversos factores e/ou razões.

### • Participação nos resultados

Reconhecimento da contribuição dos colaboradores para os resultados da empresa através da distribuição dos lucros obtidos.

### • Reciclagem

Processo através do qual um determinado material retorna ao seu ciclo de produção, após já ter sido utilizado, para que novamente possa ser transformado noutro produto, o que permite economizar energia e preservar os recursos naturais e o meio ambiente.

### • Resíduo

Qualquer material, gasoso, líquido ou sólido, que sobra de um processo de produção, transformação, extração de recursos naturais, execução ou consumo de produtos e serviços.

### • Sistema de gestão ambiental

Sistema que define as etapas de avaliação, planeamento, implementação, monitorização e revisão, conforme previstos pelas normas internacionais ISO 14000, com uma perspectiva de melhoria contínua.

### • Stakeholder

Termo utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a empresa por meio das suas opiniões ou acções ou ser por ela afectado.

### • Sustentabilidade

Ter sustentabilidade significa assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento económico e social da comunidade.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

COMISSÃO EUROPEIA, Livro Verde — *Promover Um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, Bruxelas, 2001.

COMISSÃO EUROPEIA (Comunicação da Comissão), *Responsabilidade Social das Empresas: Um Contributo das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável*, Bruxelas, 2002.

CSR EUROPE, *Focus on Portugal*, May 2001, (www.crseurope.org).

CSR EUROPE, *Starting small: what responsibility means for European SME's*, October 2002 (www.crseurope.org).

FRIEDMAN, M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1982.

GENDRON, C., *Éthique et développement économique: le discours des dirigeants d'entreprises sur l'environnement*, Montreal, Université du Québec, 2000.

NEVES, P. M., e RODRIGUES, C. P., *Responsabilidade Social das Organizações. Situação nas Empresas Portuguesas*, Global Change/Pritchett Rummler-Brache Portugal, 2003.

PORTER, M., e KRAMER, M. R., "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, 2002.

REGO, A., *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*, Lisboa, McGrawHill, 2002.

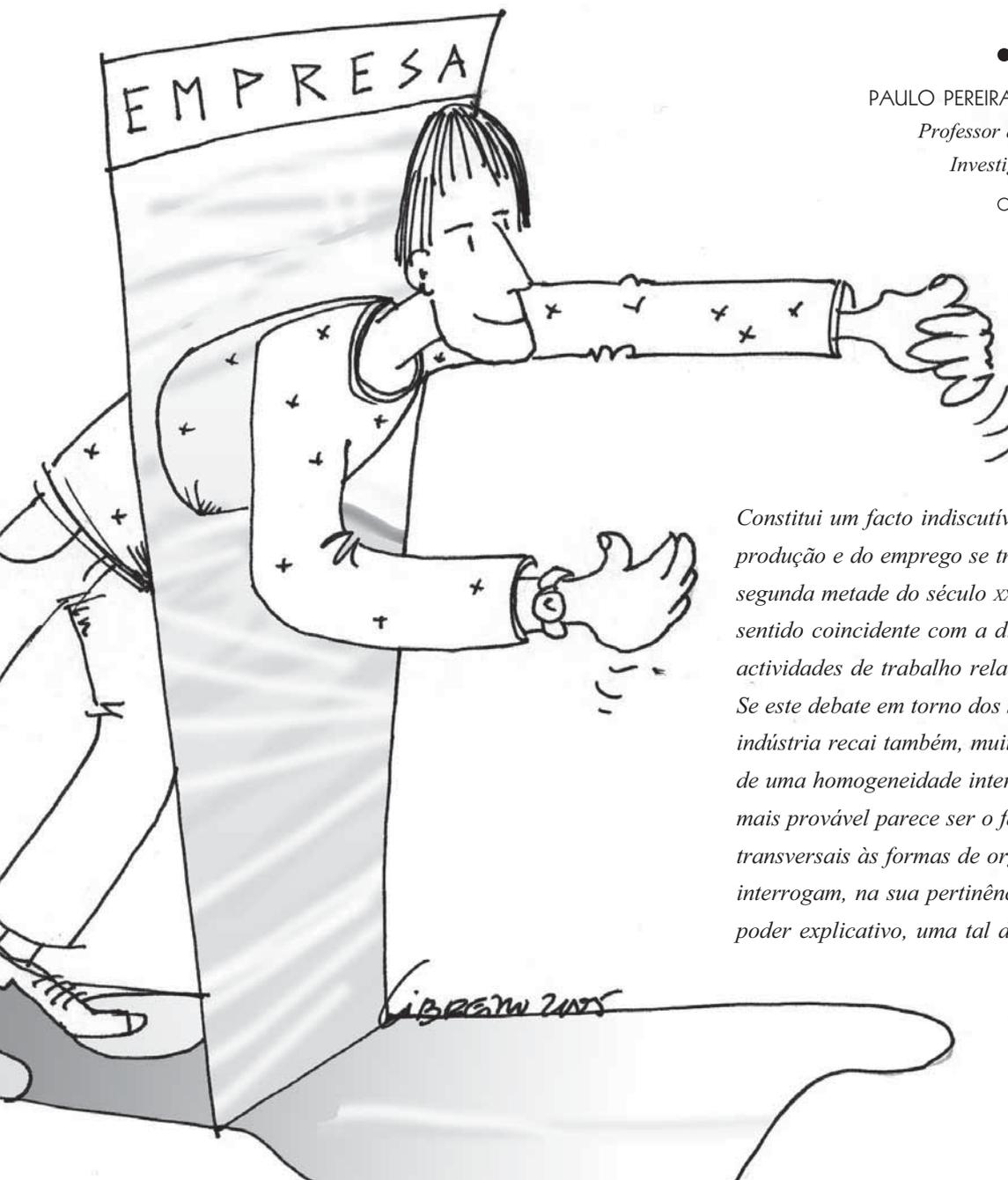
## NOTA

(1) A título de exemplo, os termos *business ethics* e *responsabilité sociale corporative* são frequentemente utilizados indistintamente.



# Empresas e Modelo da Competência

*O Futuro dos Serviços e das Empresas no Século XXI*



●  
PAULO PEREIRA DE ALMEIDA  
*Professor do ISCTE*  
*Investigador*

○

*Constitui um facto indiscutível que a estrutura da produção e do emprego se transformaram durante a segunda metade do século XX num movimento de sentido coincidente com a disseminação das actividades de trabalho relacionadas com os serviços. Se este debate em torno dos sectores dos serviços e da indústria recai também, muitas vezes, na determinação de uma homogeneidade interna de ambos os sectores, o mais provável parece ser o facto de existirem aspectos transversais às formas de organizar o trabalho que interrogam, na sua pertinência analítica e no seu poder explicativo, uma tal diferenciação.*



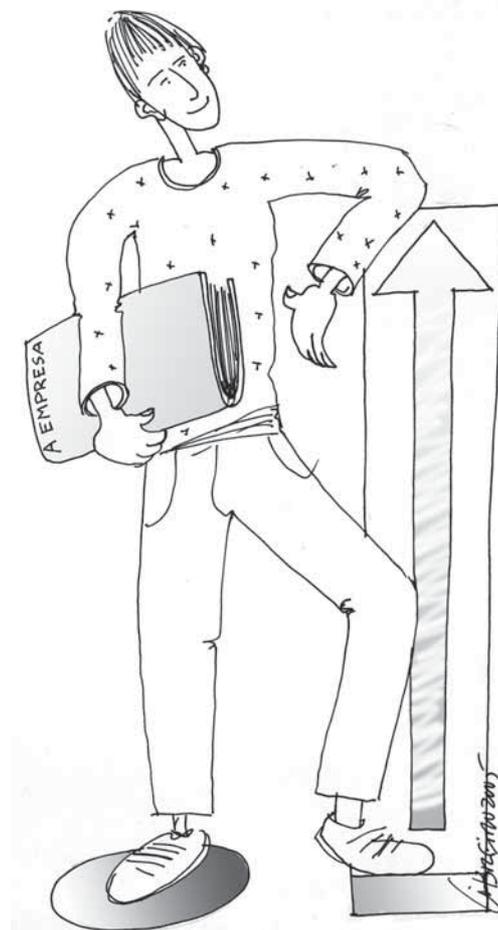
Convém analisar a evolução das estruturas e práticas organizativas considerando a transição de um “modelo industrial” (representado pela racionalidade burocrática estatal e pela imagem da pirâmide) para modelos organizativos em rede e marcados pela importância do conceito de missão, descrevendo as novas realidades associadas ao acto de trabalhar a partir da noção de serviço. Numa perspectiva de ruptura, esta noção pode corresponder ao trabalho moderno, independentemente do sector. Textualmente, a afirmação de que trabalhar consiste em “criar um serviço” ao cuidado de um destinatário assume a particularidade de tornar concretas as noções de “cliente” ou de “utente”: para se definirem os clientes (de forma prática e reflexiva) é fundamental considerar o “produto” como um serviço prestado a destinatários específicos, com um leque de problemas e de aplicações concretas que estes podem fazer dos produtos propriamente ditos.

Para responder a semelhante elevação no consumo ou no acesso a serviços ou a segmentos de experiências, discutiremos a emergência de um modelo de empresa de serviço, tida enquanto tipo-ideal. Esta caracteriza-se por uma forte componente de “produtos-serviços” (sendo factores determinantes a disseminação da função comercial e da função de marketing, a segmentação da clientela e a descentralização das responsabilidades

dos trabalhadores) em concomitância com um estágio de desenvolvimento dos serviços em que, estando automatizadas as suas parcelas mais simples ou menos interactivas, se procura a venda individualizada com o aconselhamento para a resolução de problemas específicos, dirigidas a uma clientela activa e exigente. Esta forma de organização é estruturada em duas principais categorias de funções: industriais-instrumentais (*back office*) que asseguram a montante o suporte instrumental para que, a jusante, se processe a criação/prestação do serviço pelas funções de serviço-relacionais (*front office*).

### *Modelo da competência e novas lógicas de trabalho*

Se nos focalizarmos no trabalho enquanto actividade produtiva, ou seja, deixando por ora de lado outras das suas funções, como a identitária ou a estruturante dos tempos e dos ritmos de vida, poderemos afirmar que a sociedade “terciária” ou “de serviços” se caracteriza por uma maior indeterminação social das relações de produção, por comparação com a sociedade industrial.



Semelhante raciocínio conduz a uma dupla constatação: por um lado, enquanto as relações de produção industriais e a sua lógica económica estruturavam as relações sociais, são agora as normas culturais que fixam o significado social das relações de serviço; por outro lado, é o acervo cumulativo de experiências e de competências que, nas sociedades terciarizadas, se tem vindo a tornar cada vez mais importante, afastando o percurso de carreira dos trabalhadores de uma linearidade anteriormente plasmável, numa sucessão de títulos e de postos, geralmente numa mesma empresa. Grande parte do trabalho nos serviços desenvolve-se, agora, numa antinomia em relação aos modelos industriais: muito embora se verifiquem alguns elementos de constância, a rapidez das operações, que legitimava a exploração das qualidades dos sistemas e das máquinas, tornou-se desfasada relativamente às exigências de iniciativa, inteligência prática, comunicação com os colegas e diálogo com os clientes que consubstancia grande parte das actividades de trabalho humano contemporâneas. Convirá ter presente que um projecto de desenvolvimento das competências representa um investimento vasto. A aquisição e a aplicação de competências implica um “trabalho conjunto” do trabalhador e da empresa, pois este projecto deve implicar não só os dirigentes como também os trabalhadores, assumindo aqui relevância uma variável que, justamente, é crítica para as organizações contemporâneas: o tempo. Este terá de ser repartido entre tempo de preparação, tempo de associação de todos à iniciativa, tempo de formação, tempo para reflectir e obter a distância necessária para um trabalhador fazer evoluir a sua actividade.

## *A empresa de serviço*

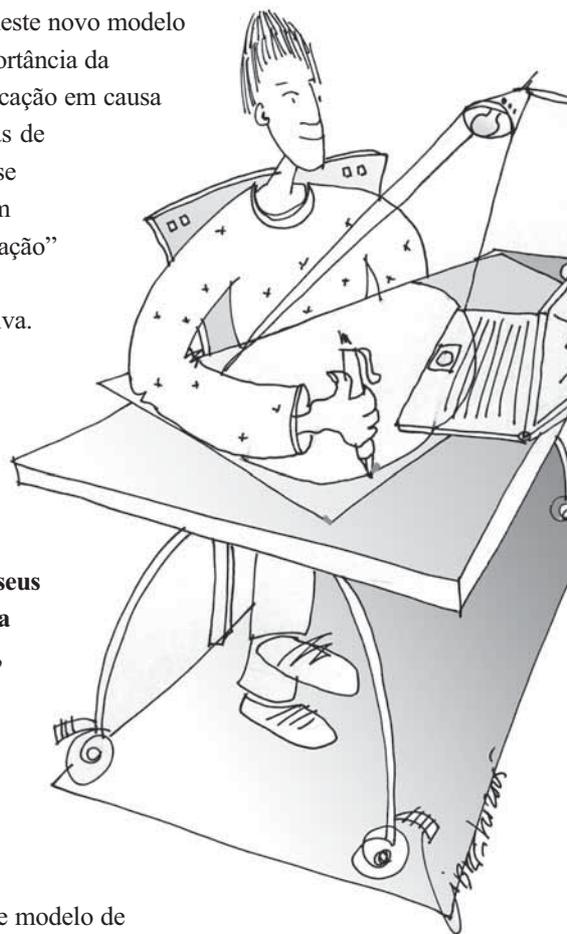
A lógica de organização do trabalho e da gestão de recursos humanos aproximam-se, nestas empresas de serviço, do modelo da competência, com novas normas de recrutamento que destacam o “nível do diploma”, acentuando dificuldades para a inserção de indivíduos com um “baixo nível” escolar; uma valorização da mobilidade e do percurso individual; novos critérios de avaliação pondo em evidência critérios de terceira dimensão: qualidades pessoais e relacionais como a responsabilidade, a autonomia, o trabalho em equipa; um incitamento à formação contínua (que constitui o

elemento central neste novo modelo que destaca a importância da inovação; e a colocação em causa de antigos sistemas de classificação que se fundamentavam em “níveis de qualificação” decalcados da negociação colectiva.

**O modelo da competência apresenta a empresa como a instância mobilizadora dos seus colaboradores para os seus objectivos, efectuando uma “regulação” dos seus critérios de reconhecimento identitário.**

Perante uma disseminação deste modelo de empresa de serviço nos sectores da indústria e dos serviços poderemos falar de um “modelo da competência”? Para alguns autores, no “universo da infra-estrutura técnica” encontram-se situações similares às que caracterizam o sector industrial, com actividades de supervisão (por exemplo, de *call centers*) que exigem uma competência permanentemente direccionada para a resolução de possíveis avarias na rede de suporte tecnológico ou para a resolução de incidentes de qualidade. Por seu turno, no “universo do *back office* das empresas de serviço” as competências são mobilizadas em três domínios: da fiabilização técnico-administrativa, de modo a assegurar que as inovações lançadas chegam de forma bem sucedida ao grande público; para assegurar a resolução de problemas em cadeias de trabalho rotinizadas; e de forma a garantir as actividades de acompanhamento do cliente durante o tempo de duração da prestação do serviço. E, naturalmente, é no “universo do *front office* das empresas de serviço” que a mobilização das competências se afigura indispensável para a produção de serviço.

Trata-se aqui de introduzir um critério de operatividade e de leitura analítica das mudanças no acto de trabalhar

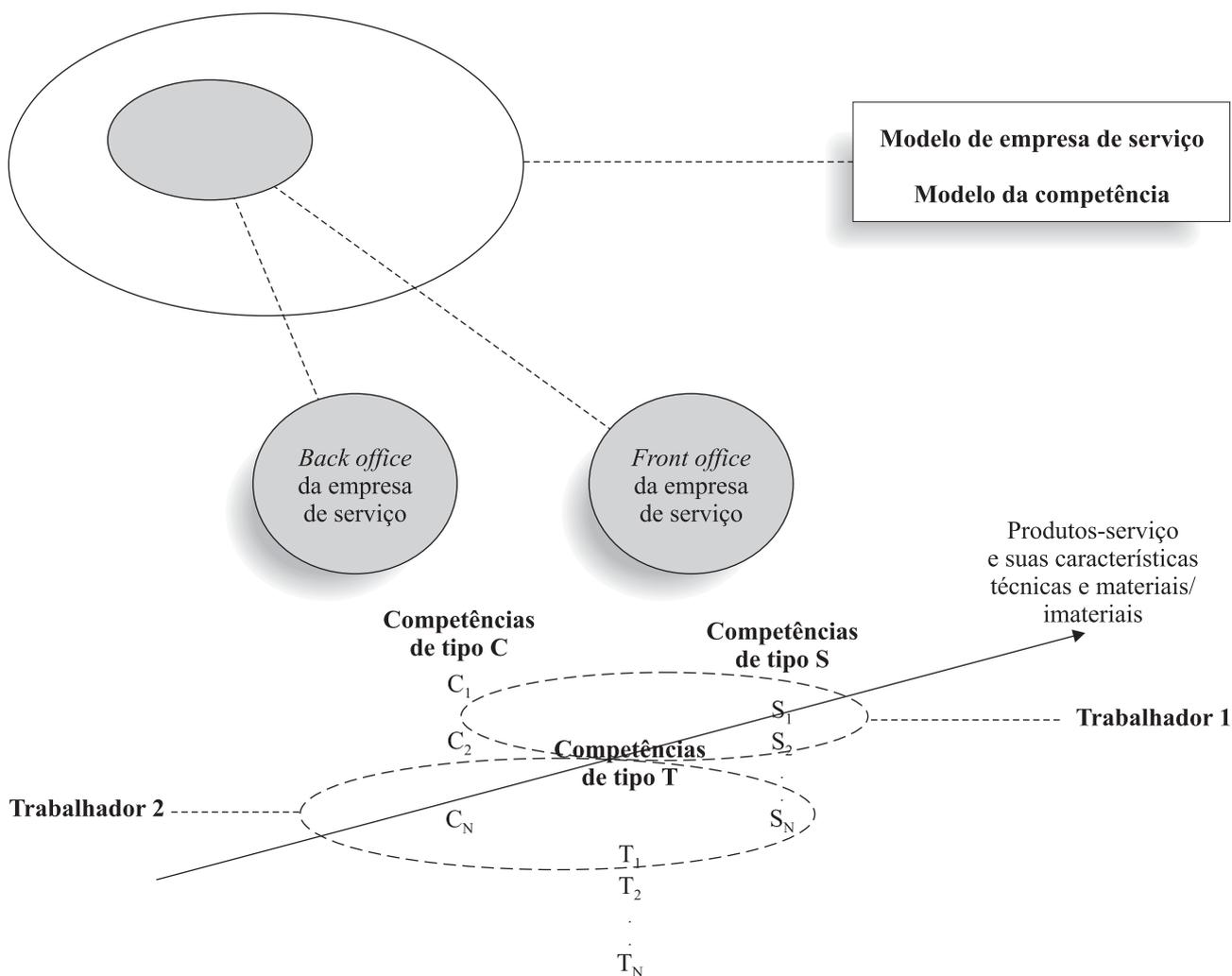


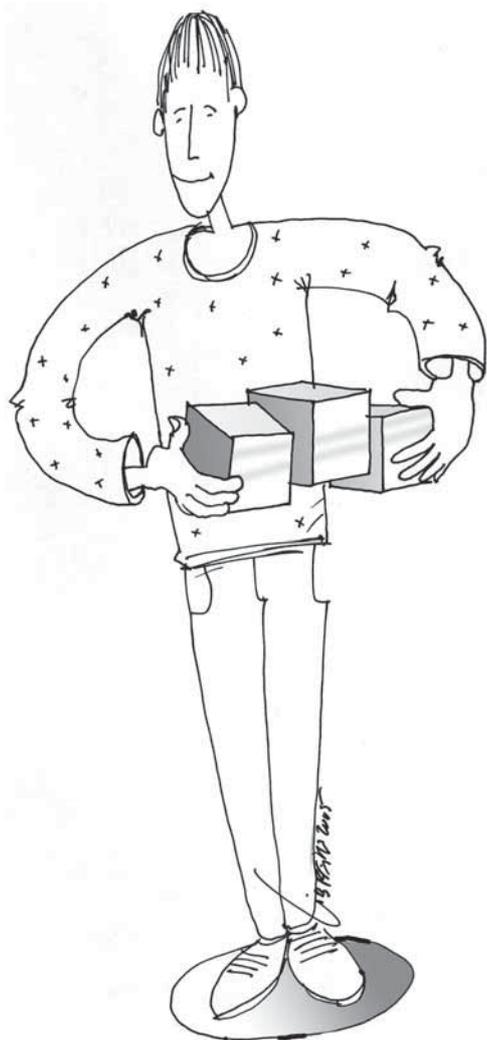
e na evolução das tentativas de classificação dos trabalhadores, considerando o trabalho como duplamente enquadrado e, em alguns casos, dobradamente constringido, pela lógica de serviço e pelas aplicações localizadas e/ou socialmente disseminadas do modelo da competência. Estas implicam, de algum modo, uma transversalidade na posse de certos tipos de competências (de tipo “c”, de tipo “t” e de tipo “s”, na Figura 1, por exemplo), necessárias para o desempenho das actividades de trabalho que envolvem a produção e a venda de “produtos-serviço”, nas suas características técnicas e materiais/imateriais (Figura 1), a que as novas formas de gestão de recursos humanos e o actual enquadramento legal em Portugal começam a dar resposta.

## A cultura de qualidade

Além disso, os conceitos de “qualidade” e de “serviço” surgem, no trabalho em empresas modernas em particular, e nas organizações em geral, como noções unificadoras da comunicação entre os trabalhadores, assumindo-se como fundamentais nos momentos de mobilização da competência. Acontece que as empresas públicas e privadas do século XXI já não se limitam a vender produtos estandardizados, mas vendem também serviços personalizados, um conhecimento e um saber-fazer. Assim sendo, a medição da qualidade de funcionamento de uma organização poderá ser entendida como a capacidade de articulação que deve existir entre os três universos de produção — o universo

FIGURA 1





da infra-estrutura técnica, o universo do *back office* e o universo do *front office* — considerando-se três categorias de problemas (Quadro 1):

- problemas de organização;
- problemas de integração;
- problemas de coordenação.

Examinando, então, o cruzamento dos três tipos de problemas acima identificados com cada um dos três universos de produção de uma empresa, podem os responsáveis pela qualidade elaborar uma listagem de questões de teste ao grau de cooperação e, neste sentido, ao desenvolvimento da competência na empresa (Quadro 1).

## QUADRO 1

### *Problemas e indicadores de qualidade na empresa de serviço*

Universo do <i>Back Office</i>
<p>• <b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Qual é o grau de standardização das competências?</li> <li>— Há mobilização de competências específicas para a resolução de problemas complexos que envolvam a qualidade?</li> </ul> <p>• <b>Integração</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Qual é o grau de densidade de utilização dos sistemas de produção pensados para satisfazer as variações na procura?</li> <li>— Qual é a qualidade das trocas de informação entre as equipas de trabalho em rede?</li> </ul> <p>• <b>Coordenação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Existe uma garantia de fiabilidade do sistema técnico? E de que forma são resolvidos e reportados os incidentes de qualidade?</li> <li>— Há mecanismos de passagem dos trabalhadores para níveis de complexidade de trabalho superiores?</li> </ul>
Universo do <i>Front Office</i>
<p>• <b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— A standardização rígida das unidades e das operações de trabalho prejudica a qualidade?</li> <li>— Existe uma lógica de produtividade-débito que prejudica a qualidade?</li> </ul> <p>• <b>Integração</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Qual é o grau de cooperação horizontal entre universos de trabalho?</li> <li>— Há dificuldades de mobilização das redes de trabalho na empresa? De que tipo?</li> <li>— Há demasiada pressão para estabelecer uma relação de serviço?</li> </ul> <p>• <b>Coordenação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Qual é o grau de equilíbrio entre as operações standardizadas e as que exigem produtos e serviços à medida dos clientes?</li> </ul>

●  
REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, P. P.**, *Banca e Bancários em Portugal: Diagnóstico e Mudanças nas Relações de Trabalho*, Oeiras, Celta Editora, 2001.
- ALMEIDA, P. P.**, *Utilização das Tecnologias de Informação e de Comunicação nas Empresas de Intermediação Financeira — Relatório Final para o Observatório das Ciências e das Tecnologias*, DINÂMIA-ISCTE, 2001.
- ALMEIDA, P. P. e REBELO, G.**, *A Era da Competência*, RH Editora, 2004.
- EVERAERE, C.**, “La compétence: un compromis multidimensionnel fragile”, *Revue Gestion* 2000, n.º 4, 2000, pp. 53-71.
- FREIRE, J.**, *Projecto de Estudo sobre Inovação Empresarial — Relatório Final para o Observatório das Ciências e das Tecnologias*, CIES-ISCTE, 2001.
- GADREY, J.**, “Flexibilité et professionalisation du travail dans les services: des stratégies et des modèles distincts”, *Économies et Sociétés, Série Économie et Gestion des Services*, n.º 1, 1999, pp. 117-141.
- LOPES, H. et al.**, *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*, Lisboa, Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2000.
- REBELO, G.**, *Emprego e Contratação Laboral em Portugal*, RH Editora, 2003.
- RIFKIN, J.**, *The Age of Access: how the shift from ownership to access is transforming capitalism*, New York, G. P. Putnam's Sons, 2000.
- ZARIFIAN, P.**, *Objectif Compétence: pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons, 1999.

D I S S E S O B R E G E S T Ã O

**N**ós não somos do século de inventar as palavras. As palavras já foram inventadas. Nós somos do século de inventar outra vez as palavras que já foram inventadas.

*José de Almada Negreiros*

**A**s pessoas crescidas têm sempre necessidade de explicações... Nunca compreendem nada sozinhas.

*Antonie Saint-Exupéry*

# *A Economia do Carbono é uma oportunidade para as empresas*

●  
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
Jornalista  
○

*O Protocolo de Quioto cria novas ferramentas e oferece novas oportunidades, no intuito de incentivar os empresários a criarem uma economia amiga do ambiente. Mas se a economia do carbono abre portas a novos tipos de negócio, o papel social e ambiental da empresa não pode deixar de ser visto como uma das principais vertentes a determinar o seu valor.*

O grande desafio colocado pelo Protocolo de Quioto é a fixação de limites legais para as emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE). Para atingir as metas propostas foram criados diversos dispositivos e apontadas diversas vias que permitam, a cada um dos países signatários, respeitar os compromissos. Governos, empresários e consumidores são chamados a utilizá-los de forma a criarem uma economia amiga do ambiente, capaz de promover o desenvolvimento sustentável. Os mecanismos legais resultantes da aplicação do Protocolo de Quioto, em Portugal, enquadram-se nesse espírito, apelando à consciencialização do sector produtivo e a uma atitude mais responsável dos consumidores, face às suas opções de compra. A partir de agora, as empresas deverão avaliar o valor de um negócio em três vertentes: **capacidade de produzir lucro com recurso a métodos de produção mais limpos, impacte positivo na economia e o papel social e ambiental da empresa.**

O empreendedor tradicional tem tendência a considerar este modelo um entrave ao desenvolvimento económico, mas os empresários modernos não deixarão de encontrar, nos princípios do desenvolvimento sustentável, novas oportunidades de negócio. A manutenção das florestas e matas, a exploração do turismo ecológico ou investimentos em energias renováveis que substituam as fontes energéticas tradicionais, são algumas das áreas de negócio que se abrem com o Protocolo de Quioto.

Na Economia do Carbono, a oferta de produtos e serviços “amigos do ambiente” ou a utilização de métodos ecologicamente correctos na exploração dos recursos naturais ganham um espaço significativo e determinante no sucesso das empresas.

## Novas Tecnologias e Ecobusiness

Nasce assim o *Ecobusiness*, a fórmula de negócio que tem o meio ambiente como factor fundamental e aposta na resolução dos problemas ecológicos. A gestão e tratamento de águas e efluentes, a gestão e reciclagem de resíduos sólidos ou a descontaminação dos solos e ar, estão entre as áreas de actividade mais promissoras num futuro próximo. As empresas que apostem em novas tecnologias para redução do impacte ambiental, criando materiais biodegradáveis, ou invistam no sector das energias renováveis, são vistas por vários

## Regras do Comércio de Emissão de GEE

- Atribuição final de licenças (Março 2005).
- Até 2007 o sistema é limitado ao dióxido de carbono.
- A partir de 2008 os Estados-membros podem solicitar a inclusão unilateral de outros GEE.
- São englobadas cerca de 15 mil empresas europeias do sector da energia (combustão, refinarias e fornos de coque) e da indústria (siderurgia, cimentos, cerâmica, vidro, papel e celulose), correspondentes a mais de 46 por cento de todas as emissões europeias de dióxido de carbono. Em Portugal, são abrangidas cerca de 250 instalações e cerca de 43 por cento de todas as emissões nacionais de GEE.
- Os Estados-membros podem, voluntariamente, alargar o sistema no primeiro período a outras instalações, desde que pertençam a actividades já inscritas na Directiva.
- As licenças de emissão atribuídas pelos Estados às empresas respeitarão os critérios definidos na Directiva.
- No caso de encerramento e substituição de uma instalação por outra, é permitida a transferência de licenças de emissão já atribuídas, entre essas instalações, independentemente de haver alteração do operador.
- São canceladas as licenças de emissão das reservas não utilizadas até final de 2007.
- Não é permitida a transferência de licenças atribuídas no período 2005/2007 para períodos subsequentes.

economistas como segmentos de mercado em crescente valorização.

Um relatório publicado pela revista norte americana *Fortune Small Bussiness*, com o título “The Next Big Thing”, apresenta o segmento dos negócios verdes como um mercado que “começa a atrair investimentos e possui um enorme potencial de crescimento”.

Dois factores são apontados no relatório como determinantes:

- uma mudança cultural dos consumidores que exigem cada vez mais a responsabilidade social e ambiental das empresas;
- uma mudança cultural dos empresários que aprenderam com os erros do passado e agora compreendem que um produto ecologicamente correcto deve ter, pelo menos, qualidade igual à dos seus concorrentes no mercado.

Dados a nível mundial comprovam que o mercado de energia eólica, por exemplo, tem crescido à média de 20 por cento ao ano, enquanto os investimentos em energias renováveis triplicaram nos últimos três anos. Também os automóveis híbridos (movidos a combustível fóssil e energia eléctrica) têm tido uma procura crescente por parte dos consumidores e só a Toyota espera vender, durante este ano, mais de 300 mil unidades do seu novo modelo.

Outro aspecto que vale a pena referir é que as empresas também começaram a compreender que, recorrendo a modos de produção mais limpos, podem reduzir substancialmente os custos de produção e, simultaneamente, incluir nas suas mensagens publicitárias este factor como uma promoção de venda.

Em Portugal, várias empresas começam a compreender a importância do seu compromisso ambiental. Um dos exemplos recentes, mais significativos, é o da SONAE, que está a desenvolver um projecto para calcular as emissões de GEE da empresa. Na primeira fase deste projecto, que terminou em Janeiro último, a empresa procurou obter os dados necessários e definir a metodologia e o futuro sistema de recolha de informação para poder proceder a esse cálculo. De acordo com o *site Ambienteonline*, “será feita a contabilização das emissões resultantes de várias fontes como, por

exemplo, da operação do sistema de cogeração do Centro Comercial Colombo, do consumo de electricidade, da produção de resíduos e das fugas de gases fluorados dos sistemas de refrigeração”. Mas o projecto vai ainda mais longe, pois terá em conta as emissões resultantes das deslocações (em transporte público e privado) não só dos clientes do centro comercial, como ainda dos colaboradores da empresa durante as suas deslocações casa/trabalho.

### *O Mercado do Carbono*

Com o objectivo de tornar mais atraentes os investimentos em projectos empresariais verdes, o Protocolo de Quioto permite que estes sejam certificados e se proceda à comercialização de licenças de emissão de dióxido de carbono convertidos em papéis com valor de mercado no Mundo inteiro. As empresas podem, assim, obter créditos de emissão adicionais ou vender a outras aqueles de que não necessitem. Estamos, pois, perante um mercado de compra e venda de quotas de emissões de GEE, que irá permitir aos diversos países cumprirem as suas metas.

O “mercado do carbono” englobará mais de 15 mil empresas europeias do sector da energia (combustão, refinarias e fornos de coque) e da indústria (siderurgia, cimentos, cerâmica, vidro, papel e celulose), correspondentes a mais de 46 por cento de todas as emissões europeias de dióxido de carbono, prevendo-se atingir um volume de transacções na ordem dos 1,7 mil milhões de euros. Em Março entrou em funcionamento, na Noruega, a primeira bolsa mundial para compra e venda de quotas de emissão de dióxido de carbono que, nos primeiros dez dias de funcionamento, transaccionou 371 mil toneladas cotadas entre os sete e os nove euros por unidade. As estimativas apontam para que o volume diário de vendas oscile entre as 30 e as 65 mil toneladas, apesar de três países europeus se terem voluntariamente retirado do mercado (Itália, Grécia e República Checa).

Em Portugal, são abrangidas neste processo cerca de 250 instalações, responsáveis por cerca de 43 por cento de todas as emissões nacionais de GEE. Em Janeiro, o Governo aprovou o Plano Nacional de Atribuição de Licenças de Emissão (PNALE) — um

instrumento indispensável para que as empresas portuguesas possam entrar no mercado europeu de carbono, iniciado em Janeiro passado. O PNALE fixa em 114 milhões de toneladas o total de licenças a atribuir no período 2005/2007, daí resultando que as empresas aderentes poderão negociar em bolsa as suas licenças de emissão de dióxido de carbono. As instalações abrangidas terão, anualmente, de entregar à autoridade nacional competente um volume de licenças de emissão correspondente às emissões efectuadas no ano anterior. No cumprimento das suas obrigações — e de acordo com a sua estratégia relativamente à emissão dos GEE abrangidos — os operadores poderão comprar ou vender licenças de emissão no mercado europeu, bem como investir em projectos no âmbito dos mecanismos de desenvolvimento limpo do Protocolo de Quioto, susceptíveis de gerarem créditos convertíveis em licenças de emissão.

Em breve deverá ser conhecida a decisão da Comissão para as Alterações Climáticas sobre a criação do Fundo Português de Carbono, com um capital de referência de 10 milhões de euros, partilhado em partes sensivelmente iguais por um conjunto de entidades financeiras e por empresas poluidoras de grande e média dimensão. Resta agora saber em que medida é que a recusa dos Estados Unidos em assinar o Protocolo (recorde-se que este país é o maior emissor de GEE, logo seria potencialmente o maior animador do mercado) poderá condicionar o futuro deste mercado.

### *ISQ Apoiar as Empresas*

O Instituto da Soldadura e Qualidade (ISQ) irá prestar apoio ao processo de gestão de licenças de emissão de GEE disponibilizando os seus laboratórios às empresas que tenham dificuldade em acompanhar este processo. Os serviços prestados são os seguintes:

- a) Determinação das emissões de GEE.
- b) Identificação e avaliação das melhores técnicas disponíveis e aplicáveis a cada caso.
- c) Cálculo de estimativa de aumento e redução de emissões de GEE.



## *Euro 2004 Muda Imagem de Lisboa*

Um estudo internacional realizado pela European Cities Tourism revela que o Euro 2004 marcou de forma profunda a imagem de Lisboa junto dos jovens turistas europeus. A palavra futebol é, agora, a mais associada à capital portuguesa pelos inquiridos com menos de 18 anos, para quem Barcelona é a terra de Gaudí, Viena, da ópera, Munique, da cerveja, e Amesterdão a cidade dos canais e da droga. Segundo o mesmo estudo, os eléctricos da Carris destacam-se entre os ícones mais populares de Lisboa para os turistas com idade compreendida entre os 45 e os 65 anos. Por outro lado, independentemente da idade, quase todos consideraram que os atributos que melhor diferenciam Lisboa das outras cidades concorrentes são a beleza e o sol.

## *Novas Regras para a Publicidade na União Europeia*

O apelo directo ao consumo pelas crianças, a publicidade a bens gratuitos e a atribuição de pretensas características curativas a certos produtos serão consideradas práticas comerciais enganosas e, como tal, proibidas na União Europeia. O Parlamento Europeu acaba de aprovar uma directiva proposta pela Comissão Europeia que impede estas práticas comerciais, definindo uma lista de actividades dirigidas ao consumidor que passam agora a ser proibidas em todos os Estados-membros da União Europeia.

## *Internet versus Jornais e Revistas*

Um estudo encomendado pela Associação Europeia de Publicidade Interactiva revela que os Europeus preferem a Internet ao papel para a leitura de jornais e revistas. Atrás da televisão e da rádio, a Internet surge claramente à frente dos jornais e das revistas em matéria de informação, sendo a opção preferida por 20 por cento dos leitores, contra apenas 11 e 8 por cento que optam pelos jornais e pelas revistas, respectivamente.

## *IVA Penaliza Imprensa Europeia*

A Europa é a região do Mundo onde a taxa do imposto sobre o valor acrescentado (IVA) aplicada à imprensa é mais elevada, de acordo com as conclusões de um estudo mundial elaborado pela Distripress, associação internacional representante das distribuidoras de imprensa, elaborado com base na legislação fiscal em vigor em cada país.

## *Produção Televisiva Europeia*

Portugal é o segundo país da União Europeia que menos tempo consagra à emissão de programas televisivos de origem europeia, refere um estudo recente encomendado pela Comissão Europeia. A produção europeia ocupa apenas cerca de 50 por cento do total das emissões televisivas em Portugal. Nos canais de televisão europeus analisados por este estudo, os programas europeus representavam, em média, cerca de 66 por cento do tempo total de emissão.

## *Os Europeus e o Euro*

Três anos após a introdução do euro em 12 países da União Europeia, 93 por cento dos seus cidadãos afirmaram não sentir qualquer dificuldade em utilizar as notas e 72 por cento as novas moedas europeias. A sondagem encomendada pela Comissão Europeia revela, também, que 52 por cento dos inquiridos referiram efectuar mentalmente todos os cálculos na nova unidade monetária.

## *Notas de Euro Falsificadas*

Em 2004 foram retiradas de circulação nos países que integram a União Económica e Monetária cerca de 594 mil notas de euro por motivo de falsificação. De acordo com os dados divulgados pelo Banco Central Europeu, Portugal foi responsável pela apreensão de 14 454 notas falsas.

●  
NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO

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

○

# Os Etceteras dos Clientes

•  
JOSE VICENTE FERREIRA  
Gestor e Docente Universitário  
Membro do Conselho Editorial da Dirigir  
○

*Como olham as organizações para os seus clientes? Será que os reconhecem como pessoas? Ou serão apenas peças de uma civilização que tem no binómio consumismo/ maximização do lucro o seu must?*

*A realidade mostra que, como clientes ou consumidores, somos observados de todos os ângulos, mas o ângulo mais interessante é certamente o do poder de compra pois é este que vai determinar o volume de vendas e, conseqüente, a viabilidade de muitas organizações. Por esta razão, as organizações têm que saber posicionar-se estrategicamente para construir o seu futuro, uma vez que o posicionamento num determinado mercado está intimamente ligado ao conjunto de “vantagens concorrenciais” que forem conseguindo desenvolver. Claro que, a partir daqui, estudam-nos, segmentam-nos, nicham-nos tudo para a satisfação dos nossos gostos, necessidades, manias e expectativas com vista a preencher os nossos imaginários e... até aquilo que nunca pensamos imaginar. E, desta forma,*

vão criando ideias e conceitos que progressivamente transformam em produtos e serviços que compramos por necessidade, prazer ou sábia imposição de quem sabe bem o que está a fazer. Claro que quando estamos a tomar contacto com produtos de que gostamos muitas vezes não só não fazemos contas como aproveitamos as facilidades que nos são “amigavelmente” fornecidas pelo cartãozinho de plástico e pela sempre presente conta ordenado. Nestes contextos do “compra agora e paga quando entenderes” tudo parece fácil no momento da tentação. O actual endividamento das famílias fala por si e já conseguimos dever mais do que produzimos. Felizmente, até hoje não consta que tenha havido falência de algum país! Outro sinal bem visível desta tentação chama-se “cheques carecas”. No primeiro trimestre deste ano os ditos cheques atingiram a interessante quantia de 533 milhões de euros. O Banco de Portugal fez saber que, nos três primeiros meses de 2005, se detectaram cerca de 293 000 cheques que foram devolvidos sem serem liquidados, num valor de 713 milhões de euros, dos quais cerca de 75 por cento, isto é, 533 milhões, são cheques sem cobertura. Esta forma de não pagar parece ser já um estilo de vida, pois que em 2004 foram passados mais de um milhão de cheques sem cobertura, num valor global de cerca de 2,2 mil milhões de euros.

### *Nas sociedades de consumo tudo parece ser permitido e a ética aprendeu a viver na clandestinidade*

O consumismo tem os seus pecados e os consumidores sabem bem como lidar com eles, uns liderando as suas vidas e impondo regras inerentes ao bom desempenho familiar, outros vivendo do alheio e sacando do sistema sem olhar a meios. Vale a pena contar uma pequena história verídica que ilustra como gente sem escrúpulos faz o que entende sem se preocupar com as consequências. Uma “tia” da nossa praça, bem posicionada na vida e na sociedade, gasta o que tem e o que não tem através de um esquema hábil e de conversa muito fiada de quem se julga superior ao comum dos mortais. Monta mensalmente um carrocel de cheques que servem, ou deveriam servir, como forma de pagamento das suas responsabilidades. É precisamente no momento de levantamento dos cheques que o esquema se assume, pois normalmente os primeiros têm cobertura e os seguintes... nem por isso. Mas, como mais mês menos mês vai sempre pagando, compete aos seus credores serem rápidos no levantamento dos cheques antes que os mesmos atinjam a categoria de “carecas”. Naturalmente que quem vai ficando pendurado reage, mas apenas ouve o irónico comentário: “Que culpa tenho eu que o senhor se tenha atrasado.” Pois é, algum dinheiro, muita “lata” e um imenso descaramento são o estilo de vida de muitas pessoas nesta nossa sociedade de consumo.

### *Do ponto de vista das organizações o cliente é um activo estratégico pois é nele que reside o futuro dos negócios*

Saber compreender os clientes, estudando os seus hábitos, o seu grau de satisfação pelos serviços ou produtos adquiridos, perceber as suas tendências e gostos futuros é o primeiro vector de acção para a sobrevivência de qualquer organização. Este vector tem como base a recolha da informação que, mais tarde, será transformada em conhecimento, isto é, em serviços ou

produtos capazes de criar riqueza e acrescentar valor. Um segundo vector de acção implica estar atento e acompanhar as iniciativas da concorrência percebendo as ameaças e as oportunidades e ao mesmo tempo as rupturas e as pressões deste mundo globalizado (ver quadro “Pressões”). Estes dois vectores vão ajudar a perceber os factos significativos que ocorrem nos mercados e na sociedade e que vão determinar a estratégia da organização e, conseqüentemente, o caminho crítico que a organização vai prosseguir. E, no actual contexto global, organização que não tenha estratégia está condenada a desaparecer. É, aliás, em contextos dinâmicos que os clientes são considerados importantes pois são estes que obrigam as organizações a melhorarem os seus desempenhos (ver quadro “Clientes”).



QUADRO 1  
Pressões



Despertar para os clientes implica saber qual o seu valor e comportamento perante os serviços ou produtos da organização, o que significa ter sentido estratégico e tomar as decisões de produção, marketing e inovação que melhor potenciem os negócios da organização.

**Os clientes pedem às organizações competitividade, que se traduz:**

- numa diferença perfeitamente identificada pelo cliente;
- numa valorização atribuída a esta diferença;
- na prestação de um serviço em qualidade, em custo e em tempo oportuno.

Ora esta competitividade exige inovação, que é hoje o novo paradigma para a criação de riqueza. Uma vez que

QUADRO 2  
Clientes





as chamadas vantagens competitivas são de curta duração, só a capacidade criativa poderá responder em termos de inovação aos desafios que a economia global faz no presente e que, em caso algum, podem deixar de estar sob constante observação.

**O cliente tem muitas opções de escolha que devem ser ponderadas pelas organizações**

Satisfazer os clientes é um objectivo estratégico de gestão. Por isso considere como activo principal a sua

base de clientes, sabendo que o valor de mercado da organização depende dessa mesma base. Acompanhe e conheça os clientes ao nível das suas necessidades e expectativas. Ofereça mais valor. A informação e o envolvimento dos clientes são um vector de actuação estratégico pois permitem dar sustentabilidade ao seu negócio. Mostre como trabalha a qualidade e como conhece os seus clientes. Faça toda a gestão do seu negócio orientada para os clientes. Surpreenda-os e crie internamente uma cultura de serviço que responda rápido aos contactos ou pedidos de clientes. É esta cultura de serviço que permite fidelizar clientes com acções, com desempenhos e com resultados visíveis.

Naturalmente que convém ter sempre presente que, em economias abertas, a concorrência existe e não perde oportunidades para facturar à custa da nossa distração ou falta de jeito.

Como conclusão, vale a pena sublinhar que **o posicionamento de uma organização está intimamente ligado ao conjunto de vantagens concorrenciais que conseguir desenvolver e apresentar aos seus clientes, nomeadamente:**

- Pensar como os clientes.
- Ouvir todos os intervenientes no processo de negócio, até aos clientes.
- Acompanhar os clientes na pós-venda ou pós-prestação de serviços.
- Fazer com que as pessoas na organização se tratem entre si como clientes “internos” (a ideia de cliente começa em casa).
- Manter a proximidade com os clientes pois é junto deles que a mudança acontece.

São os clientes que determinam os futuros produtos e serviços. Por isso, convém que toda a organização esteja estrategicamente alinhada com este vector de sobrevivência.

A janela de oportunidade da organização obriga a ter um olho na concorrência e outro nos clientes.

Publique-se a tal ordem de serviço com um único parágrafo:

“O CLIENTE TEM SEMPRE RAZÃO”... mesmo que depois se dê a volta ao texto...!

# Media 2007

## Novo Programa Comunitário

### Vai Ter Orçamento Reforçado



A Comissão Europeia pretende aumentar o orçamento previsto para o novo programa Media 2007, destinado a apoiar o sector

audiovisual europeu no período compreendido entre 2007 e 2013. Ao todo serão mais de mil milhões de euros, cerca do dobro do montante disponibilizado no programa Media Plus, actualmente em vigor. No entanto, a quantia proposta terá, agora, de ser dividida por um número consideravelmente maior de beneficiários, dado o recente alargamento da União Europeia a dez novos Estados-membros.

Dos cerca de 450 milhões de habitantes da União Europeia, 4,2 milhões exercem a sua actividade profissional no sector da Cultura, valor que representa 2,5 por cento do emprego total da União Europeia.

A proposta de orçamento apresentada pela Comissão Europeia para o programa Media 2007 terá, ainda, de ser aprovada pelo Conselho e pelo Parlamento Europeu. Até à sua entrada em vigor, o programa Media Plus continuará a ser o principal instrumento de apoio da **política audiovisual europeia**,

promovendo e incentivando a cooperação no domínio cultural entre os diversos Estados-membros, designadamente através do cinema, da rádio, da música e da radiodifusão televisiva. A directiva “Televisão sem Fronteiras”, por exemplo, resulta, em grande medida, da prossecução deste objectivo comunitário.

Definindo um quadro jurídico para a livre circulação de serviços de transmissão de televisão na União Europeia, a directiva “Televisão sem Fronteiras” pretende promover o desenvolvimento de um mercado europeu no domínio da radiodifusão e de actividades conexas, através, nomeadamente, da produção de programas de televisão e de outras obras audiovisuais.

Os fundamentos e os principais objectivos deste e de outros projectos comunitários neste domínio poderão ser consultados em [http://europa.eu.int/comm/avpolicy/media/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/avpolicy/media/index_en.html).

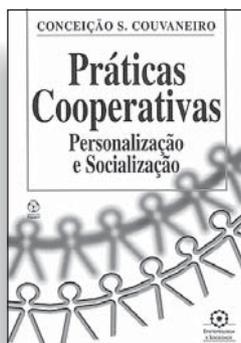
●  
NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO  
*Professor e Investigador Universitário,  
Consultor da Comissão Europeia  
(IP/ISEIT/DG Relações Externas)*

○



## LIVROS A LER

## Práticas Cooperativas



Num período de individualismo crescente, marca da modernidade, pretende-se neste livro evidenciar o papel da cooperação no desenvolvimento das pessoas e das organizações. Renunciando a todo o pessimismo paradoxal reinante, a sua autora, Conceição Serrenho Couvaneiro, doutora em Psicologia, vertente Psicologia Social, pela Universidade de Toulouse le

Mirail, defende e fundamenta que o cooperativismo, enquanto associação e empresa, pode contribuir e tem contribuído, ao longo da sua história, através das suas funções, instrumental e expressiva, para o aumento do nível de satisfação dos seus membros e para a concretização de novos projectos de vida. Reconhece-se nesta pesquisa constituírem as pessoas o maior valor e defende-se, na senda de Piaget e de Sérgio, um processo pedagógico que vise, desde cedo, a construção da autonomia pelo exercício da participação responsável. Os princípios e as práticas cooperativas contribuem, deste modo, para a interstruturação pessoal e social, para o incentivo à participação dos sujeitos enquanto actores sociais.

### Ficha Técnica

**Título:** *Práticas Cooperativas*

**Autora:** Conceição Serrenho Couvaneiro

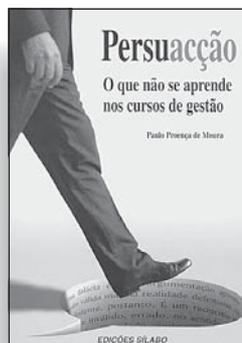
**Editora:** Instituto Piaget

**Colecção:** Epistemologia e Sociedade

**N.º de páginas:** 214

À venda nas livrarias

## Persuacção



A mudança nas organizações nunca é um processo meramente técnico e puramente objectivo. Porque é preciso persuadir, provocando ou aumentando a adesão de terceiros, a argumentação para a acção assume uma importância vital para que as decisões — as escolhas — se tornem, na medida do possível, imunes às armadilhas

que são colocadas pelos elementos da organização que resistem à mudança.

Neste livro, Paulo Proença de Moura propõe que se estabeleça uma ponte entre a gestão e a argumentação filosófica, para que o agente de mudança adquira competências que normalmente não são contempladas no ensino de gestão em Portugal.

Os vários casos práticos apresentados permitem reforçar a utilidade desta obra e o domínio da argumentação, não só para os gestores mas também para todos os elementos da organização.

### Ficha Técnica

**Título:** *Persuacção*

**Autor:** Paulo Proença de Moura

**Editora:** Edições Sílabo, Lda.

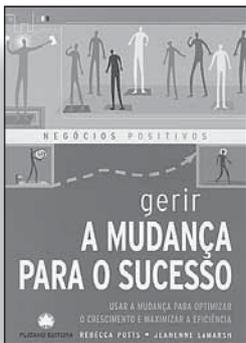
**N.º de páginas:** 200

À venda nas livrarias



## Gerir a Mudança para o Sucesso

### Negócios positivos



A sua empresa tem de mudar para continuar viva. Contudo, a forma como a mudança é gerida pode ter um efeito dramático no sucesso organizacional. *Gerir a Mudança para o Sucesso* apresenta estratégias simples e eficazes para ganhar um conhecimento profundo do processo de mudança, aferindo as alterações que estão a acontecer dentro da

sua organização e usando essas mudanças para otimizar a eficácia e o crescimento da sua empresa.

Construído em torno do princípio de que a chave para a gestão eficaz da mudança é ganhar o apoio de todas as pessoas afectadas pelas mudanças, o livro mostra como formar e inspirar a força de trabalho no sentido de apoiar as estratégias de mudança para o bem de toda a organização. Mais de vinte “soluções de trabalho” práticas mostram como desenvolver capacidades de gestão.

Esta obra dirige-se a todos os profissionais que lutam por manter a vantagem competitiva e reunir o apoio do pessoal para agir positivamente e com sucesso, num ambiente empresarial em constante mudança.

#### Ficha Técnica

**Título:** *Negócios Positivos — Gerir a Mudança para o Sucesso*

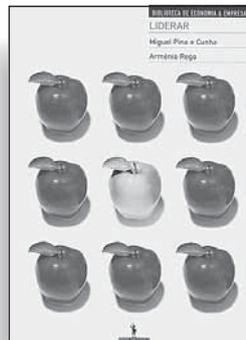
**Autores:** Rebecca Potts, Jeanenne Lamarsh

**Editora:** Plátano Editora

**N.º de páginas:** 160

À venda nas livrarias

## Liderar



À medida que as organizações transitam dos modelos industriais para os pós-industriais e à medida que o conhecimento substitui o trabalho braçal, novas formas de gestão das pessoas têm vindo a ser identificadas. O percurso teórico aqui apresentado reflecte, em medida considerável, esta mudança. As novas empresas

requerem líderes criadores e fomentadores de climas adequados aos cidadãos organizacionais, mais marcados pela democracia organizacional e pelo envolvimento das pessoas nas tomadas de decisão, assim acelerando a capacidade de resposta e o aproveitamento de oportunidades.

É nessa moldura que este livro se insere. É seu objectivo ilustrar, de forma simples, alguns dos trabalhos requeridos aos executivos das organizações contemporâneas e familiarizar o leitor com as principais abordagens da liderança, um conceito dinâmico que tem merecido diferentes interpretações e sido alvo de várias grelhas de análise ao longo do tempo.

#### Ficha Técnica

**Título:** *Liderar*

**Autores:** Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha

**Colecção:** Biblioteca de Economia & Empresa

**Editora:** Publicações D. Quixote

**N.º de páginas:** 278

À venda nas livrarias

# *Concurso de Ideias Comércio e Serviços*



O Gabinete de Apoio aos Novos Empresários do Comércio (GANEC), resultado de uma parceria entre a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP) e a Direcção-Geral da Empresa (DGE), em associação com a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto, o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e o Millennium BCP, promove um concurso de ideias, que se pretendem originais e inovadoras, dirigidas à criação de projectos de negócio nos sectores do comércio e serviços.

Os prémios, a atribuir por um júri que integra as cinco entidades acima referenciadas, constam de curso de Formação para Executivos ou Programa de Pós-Graduação de Gestão ministrados nas duas escolas associadas a este concurso assim como de apoio de consultoria a prestar pelo GANEC, no caso de os premiados pretenderem implementar o seu projecto.

O prazo para apresentação das candidaturas termina a 15 de Outubro de 2005.

Para concorrer:

[www.ganec.pt](http://www.ganec.pt)

Confederação do Comércio e Serviços de Portugal  
Av. D. Vasco da Gama, 29  
1449-032 Lisboa

Linha azul: 808 500 101