

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

DIRECÇÃO-GERAL DE INOVAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO CURRICULAR

PROGRAMA DE INTRODUÇÃO AO MARKETING

12º ANO

CURSO TECNOLÓGICO DE MARKETING

Autores

Berta Santos
Celso Lima
João Guerreiro (Coordenador)
Margarida Maio

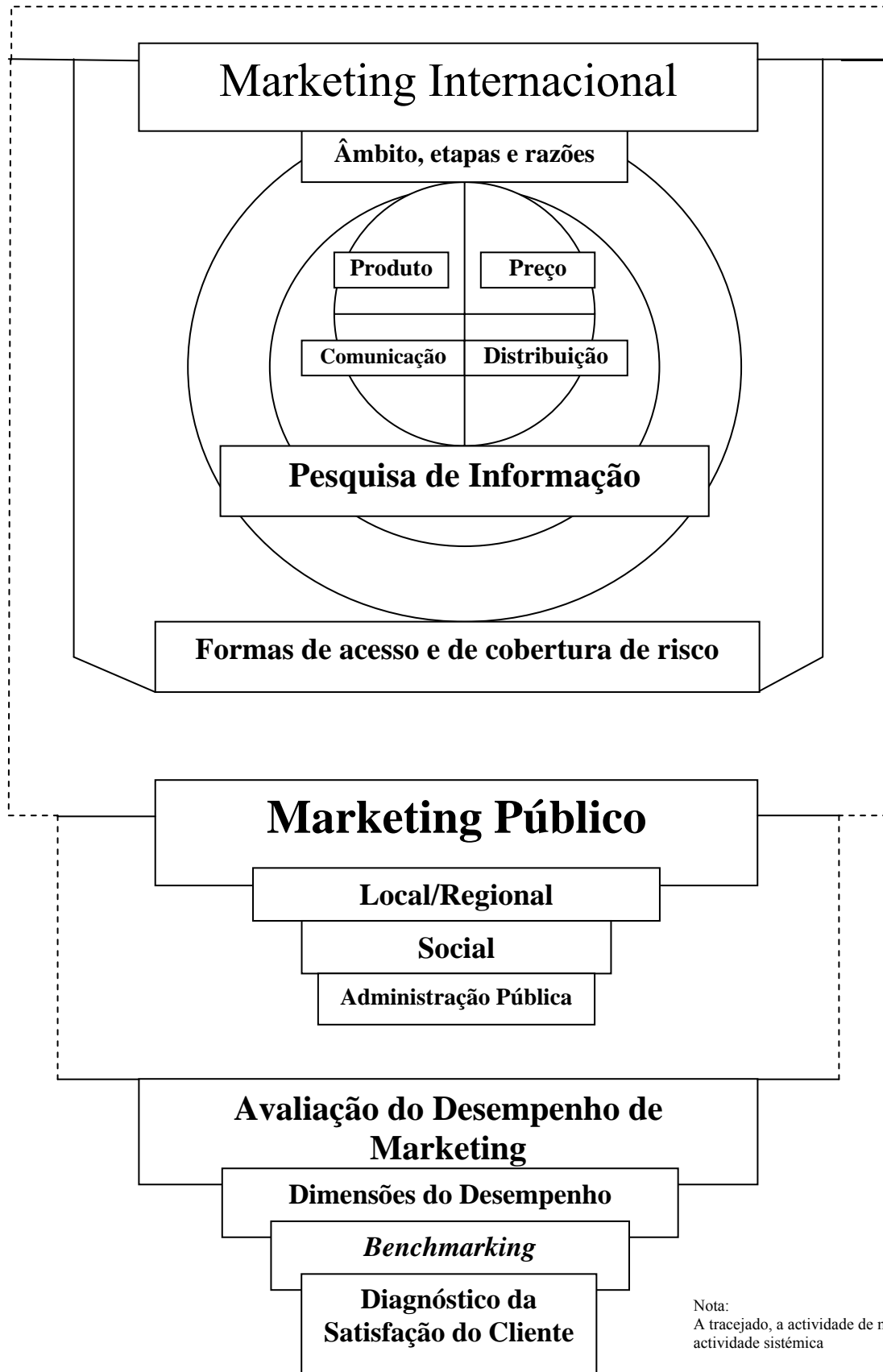
Homologação
30/01/2006

ÍNDICE

3ª PARTE – DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA.....	3
1. ESQUEMA CONCEPTUAL.....	3
2. ARTICULAÇÃO VERTICAL DOS TEMAS/UNIDADES LECTIVAS.....	4
3. TEMAS/UNIDADES LECTIVAS/GESTÃO DA CARGA HORÁRIA.....	7
4. DESENVOLVIMENTO DOS TEMAS/UNIDADES LECTIVAS.....	9
IX – MARKETING INTERNACIONAL: lidar com o mercado <i>Mundo</i>.....	9
X – MARKETING PÚBLICO: ao serviço da comunidade e das causas sociais.....	18
XI – AVALIAÇÃO (...para a melhoria) DO DESEMPENHO DE MARKETING.....	24
4ª PARTE – BIBLIOGRAFIA.....	33

3ª PARTE – DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

1. ESQUEMA CONCEPTUAL



2. ARTICULAÇÃO VERTICAL DOS TEMAS/UNIDADES LECTIVAS

O programa do 11º ano focalizou-se no conhecimento dos instrumentos que permitem à empresa/organização tanto uma caracterização atempada do mercado como, cumulativamente, uma acessibilidade mais facilitada aos consumidores e à satisfação das suas expectativas.

Nesse âmbito, foram apresentados os fundamentos da segmentação do mercado e explorado um conjunto de ferramentas de acção e iniciativa, as variáveis controláveis de marketing. O conhecimento dessas ferramentas, o seu sentido, foi sucessivamente aprofundado a propósito daquilo que foi designado como “produtos-tipo”. Estava em causa mostrar que esse conhecimento é indissociável da integração da empresa/organização no mercado.

Procurou-se também, nomeadamente através da invocação dos “produtos associados à competitividade nacional” e dos “produtos *ex-libris* da região”, associar a importância desse conhecimento a contextos de marketing como o do marketing internacional e o do denominado marketing público. E, de um modo que diríamos transversal ao desenvolvimento da disciplina, procurou-se ainda que, à exploração dessas ferramentas (pelas próprias sugestões metodológicas), estivesse sempre subjacente a ideia do questionamento e da avaliação da sua consecução.

Estes são outros tantos objectos a abordar de forma explícita no presente programa do 12º ano.

Pela especificidade dos seus âmbitos, a intensificada internacionalização do(s) negócio(s), a cada vez maior extensão do interesse negocial ao bem-estar social e o papel da avaliação de marketing para o desempenho das empresas/organizações, consideramos inadiável pôr os alunos em contacto com estas temáticas. Sobretudo no ano terminal do curso, quando é provável uma maior capacidade de abstracção e o sentido da actividade de marketing estará menos condicionado a aspectos concretos do seu quotidiano.

Neste contexto, considera-se, desde logo, pertinente o contacto com a temática do marketing internacional, um domínio cuja iniciativa está sobretudo centrada na actividade privada. Com isso, cremos, fecha-se um âmbito do marketing que diríamos mais compaginado com a iniciativa privada. Depois, a introdução ao marketing público, não só para mostrar de que modo o marketing é hoje um domínio de conhecimentos cada vez mais transversal, como, principalmente, para evidenciar a adequação das suas ferramentas à melhoria do bem-estar social. Por fim, a formulação da questão da avaliação do desempenho de marketing, uma formulação que não fique restrita à mera explicitação de instrumentos de controlo e, isso sim, constitua uma condição para fazer cada vez melhor.

O programa do 12º ano inicia-se pois com o acesso dos alunos ao mundo conceptual e das práticas no âmbito dos **processos de internacionalização da empresa**. Estão em causa, sobremaneira, três ordens de ideias. Uma, a de aprofundar, agora num quadro internacional e à luz dos novos desafios da globalização, a importância da segmentação e selecção de mercados e da adequação do marketing-mix da empresa. Outra, a de sublinhar a importância particular da informação na actividade negocial internacional. Subjacente a tudo isso, outra ainda, a de não dissociar a ideia de risco quando os sujeitos do negócio, mais do que distâncias, têm a separar-lhes regulamentações, valores e culturas. Não menos importante é, também, preparar os alunos para procedimentos de concretização de negócios e familiarizá-los com um léxico próprio, nomeadamente o associado às actividades de exportação e importação.

A primeira unidade do 12º ano, de certo modo, encerra o exercício do marketing focalizado na iniciativa privada. Contudo, esse exercício, dado o potencial dos seus instrumentos, é cada vez mais utilizado ao serviço de outras causas, nomeadamente as **causas do bem-estar social**. O desenvolvimento local, a promoção de novas causas sociais e a modernização da administração pública são (entre outras expressões de carácter mais ou menos altruísta como o da responsabilidade social das empresas ou o do papel do cidadão eleitor...) expressões desse exercício fora das motivações da mera iniciativa privada. A inclusão deste módulo no programa mostra esta outra faceta do marketing, a de ser utilizado ao serviço do bem-estar social. Mas, mais do que isso, mostra também aos alunos um domínio de outras oportunidades de trabalho com que se cruzam no seu dia-a-dia e das quais podem ser sujeitos. Em relação a estas actividades, está em causa que os alunos lhes adequem as competências desenvolvidas e se identifiquem com o sentido menos privado, menos autónomo e menos flexível do marketing público.

Por fim, qual etapa de chegada de um périplo pelo fenómeno afectivo que o Marketing é, a questão da **avaliação em nome de uma ideia de melhoria**. Como no início do curso, também aqui o que mais uma vez está em causa é o sentido do *Outro!*... Importa que os alunos, familiarizados ao longo do curso com uma prática de discussão e debate, de confronto de ideias e de participação crítica, se relacionem positivamente com a questão da avaliação. Em particular, quando o que está em causa é a avaliação do desempenho de marketing, a percepção dos erros cometidos para ser possível uma melhor satisfação das expectativas dos consumidores. Isto é, a ideia de melhoria para acrescentar valor é determinante. Ao contrário, deixar a avaliação confinada ao mero controlo é agir para criar enviesamentos como o de passar a gerir as avaliações em vez dos desempenhos. Daí que o desenvolvimento do módulo,

centrando-se no desempenho de marketing, invoque desde logo as diversas dimensões do desempenho da empresa. É a partir da visão integrada dessas diversas dimensões do desempenho que é proposta uma metodologia de avaliação baseada na comparação de práticas e métodos de trabalho, o *benchmarking*. Só então, consolidada a ideia de que avaliar é trabalhar de modo reflexivo e a partir dos erros, são propostos indicadores de mercado e métodos e instrumentos de avaliação da qualidade de satisfação dos clientes.

3. TEMAS/UNIDADES LECTIVAS/GESTÃO DA CARGA HORÁRIA

IX – Marketing Internacional: lidar com o mercado *Mundo*

22 tempos lectivos (90 minutos)

Âmbito, etapas e factores de internacionalização da organização

- Os contextos competitivos no mercado doméstico e no mercado internacional.
- As etapas de internacionalização da empresa e a orientação da gestão.
- Razões e factores de internacionalização.

Mercado internacional: pesquisa e interpretação crítica da informação

- Domínios e metodologia de pesquisa.
- Tipo de informações a pesquisar.
- Dados primários e dados secundários.
- Informação sobre a concorrência.

Fórmulas de implantação e de cobertura do risco nas operações de Marketing Internacional

- Fórmulas de implantação
- O Risco, sua prevenção e cobertura

X – Marketing Público: ao serviço da comunidade e das causas sociais

22 tempos lectivos (90 minutos)

Dimensões do Marketing Público

- Precisão do objecto do marketing público e das suas especificidades.
- Distinção das dimensões do marketing público.

O Marketing na Administração Pública

- Precisão dos pressupostos associados ao marketing público.
- Delimitação de públicos-alvo e dos actores da intervenção no “mercado público”.
- Fundamentação do marketing-mix público.

O Marketing Local e Regional

- Fundamentação da importância do marketing local/regional como gerador de desenvolvimento e riqueza.
- Identificação de mercados-alvo potenciais.
- Caracterização de ferramentas de gestão do marketing local.

O Marketing Social

- Associação do papel do marketing à transformação da consciência social.
- Identificação dos actores principais do marketing social.
- Delimitação do conceito de produto social.
- Caracterização dos elementos centrais para a acção de marketing social.
- Meios de Comunicação.

XI– Avaliação (...para a melhoria) do Desempenho de Marketing

16 tempos lectivos (90 minutos)

Dimensões do desempenho e da avaliação na empresa

- Avaliação do desempenho e funções da avaliação para a melhoria da empresa.
- Avaliar os ganhos, a satisfação dos clientes, a satisfação de outros interessados e o capital de conhecimento.

Comparação de desempenhos e métodos de trabalho: o *Benchmarking*

- Gestão e características do conhecimento interno.
- O *Benchmarking*: avaliar-se, comparar métodos de trabalho e adaptar.
- Tipos de *Benchmarking*.
- O ciclo PRCA (Planear, Realizar, Comparar, Aplicar).

Indicadores de mercado e diagnóstico da satisfação do cliente

- Indicadores do mercado.
- Métodos e instrumentos de avaliação da Qualidade e da Satisfação dos Clientes.

4. DESENVOLVIMENTO DOS TEMAS/UNIDADES LECTIVAS

IX – MARKETING INTERNACIONAL: lidar com o mercado *Mundo*

22 tempos lectivos (90 minutos)

Este módulo pretende ser um patamar de acesso ao mundo conceptual e ao das práticas no âmbito dos processos de internacionalização da empresa. O campo de conhecimento para o qual pretende abrir uma primeira porta, o marketing internacional, é cada vez mais amplo e inovador. Ao longo dos módulos anteriores foi sendo sugerida uma realidade do mercado crescentemente aberto e globalizado. Assim sendo, considera-se pertinente, nesta fase do curso, o contacto dos alunos com essa realidade, enquanto potenciais actores de apoio ao processo de tomada de decisões na empresa. Esse contacto, num quadro de preparação da empresa para lidar com o mercado *Mundo*, concretiza-se numa tripla perspectiva:

- A da precisão do âmbito e das etapas da internacionalização das empresas e da fundamentação das suas motivações, à luz das oportunidades do mercado mundial;
- A da pesquisa de informações que justifiquem a escolha dos mercados de destino e das formas de actuação nos mesmos;
- A da ponderação do risco nas operações de marketing internacional, consideradas as distâncias de ordem linguística, jurídico-legal e cultural.

Finalidades:

- Distinguir perspectivas de marketing face à abordagem do mercado internacional.
- Associar razões de internacionalização da empresa à selecção de mercados de destino e de estratégias de acção.
- Identificar metodologias de pesquisa, de organização e de interpretação de informação, bem como os principais problemas relacionados com a sua recolha.
- Identificar formas de acesso e de organização mais utilizadas no mercado internacional.
- Associar as principais fontes e causas de risco às modalidades e aos instrumentos da sua prevenção e cobertura.

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
<p>Âmbito, etapas e factores de internacionalização da organização</p> <p>Décima oitava oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> Os contextos competitivos no mercado doméstico e no mercado internacional. As etapas de internacionalização da empresa e a orientação da gestão. Razões e factores de internacionalização. 	<ul style="list-style-type: none"> Comércio Internacional Exportação e Importação Marketing doméstico, de exportação e internacional Internacionalização Globalização, marketing global e marketing local Empresa multinacional Estandardização e flexibilização Economias de gama e economias de escala Orientação de gestão doméstica, internacional, multinacional, global e transnacional Barreiras à entrada: tarifa aduaneira, contingente de importação e obstáculo normativo Sinergias Vantagem competitiva Imagem de marca (do país de origem) Diferenciação Deslocalização Incentivo governamental Serviço de exportação, divisão 	<ul style="list-style-type: none"> Distinguir conceitos relacionados com a internacionalização dos negócios, precisando, nomeadamente o âmbito de expressões e termos como “comércio internacional”, “marketing internacional”, “exportação e importação” e “internacionalização”. Identificar, exemplificando, factores de globalização dos mercados, nomeadamente os associados à inovação tecnológica (tanto na produção e distribuição como nos <i>media</i>) e ao crescimento do poder de decisão dos consumidores. Identificar obstáculos à globalização, relacionando-os com factores como as diferenças culturais ou as características socioeconómicas. Destacar as vantagens (para os consumidores) das economias de gama em relação às economias de escala, fundamentando-as na crescente flexibilidade da automação industrial. Exemplificar casos de adaptação de produtos e serviços padronizados a situações de mercado locais. 	<p>Actividades alternativas para introdução do módulo:</p> <ol style="list-style-type: none"> A partir de notícia ou artigo em jornal/revista (se possível de uso quotidiano) relacionada/o com a situação da exportação ou do mercado internacional dos produtos/serviços portugueses, os alunos (organizados em grupos) exploram conceitos, formulam questões e produzem conclusões preliminares. Estas conclusões, dado o seu carácter introdutório, servem para gerar ideias/opiniões que, desde logo, sugiram investigações a desenvolver sobre o tema. Estas ideias servem também para a identificação de factos/realidades de negócios internacionais do conhecimento dos alunos. É importante que, ao longo desta iniciativa de trabalho, os alunos suscitem questões relacionadas com o risco e que possam ser orientadas para a importância da recolha de informação acerca do mercado internacional. A partir de um estudo de caso de uma marca portuguesa com projecção

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
	internacional e empresa multinacional <ul style="list-style-type: none"> • Risco e diversificação do risco • Cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar aspectos adicionais do marketing internacional em relação ao marketing doméstico de uma empresa, nomeadamente numa perspectiva de prevenção do risco. • Associar (exemplificando) perspectivas de internacionalização de negócios (exportação directa, transferência de tecnologia, etc.) às respectivas estratégias de desenvolvimento internacional (mero escoamento de excedentes, implantação em mercados internacionais, etc.). • Identificar etapas de internacionalização de negócios de empresas, relacionando entre si os seus objectivos dominantes e as oportunidades do mercado internacional. • Identificar as razões genéricas para a procura dos mercados externos, relacionando-as com as respectivas vantagens mais directas. • Identificar, fundamentando, factores relacionados com oportunidades estratégicas para a decisão da internacionalização de negócios. • Relacionar exigências de organização da empresa com o grau de desenvolvimento da actividade internacional. 	internacional (ou de um sector de actividade nacional de competitividade internacional), para além dos aspectos focados anteriormente, os alunos preparam, como passo anterior às conclusões finais, um conjunto de questões a colocar a responsável de empresa ou interlocutor qualificado. Esta iniciativa (sobretudo num contexto de ano terminal do curso) não só motiva os alunos, como concorrerá para estimular parcerias com o mercado de trabalho. O relatório final deve, entre outros aspectos, estar orientado para a importância da informação prévia que fundamenta as decisões de internacionalização. 3. A partir do estudo de vários produtos/serviços de origem nacional (um produto/serviço por grupo de alunos), objecto de sucesso no comércio internacional, os alunos sugerem questões relacionadas com o seu <i>percurso</i> desde a concepção à encomenda, desde a distribuição ao recebimento. À semelhança da situação anterior, a participação de interlocutores externos, não só dará uma maior <i>visibilidade</i> aos conteúdos em causa, como estimulará a interacção da escola com o meio e com oportunidades empregadoras. 4. A partir do eventual aproveitamento de produtos <i>ex-libris</i> (estudados no 11º ano), alguns dos quais são objecto de comércio internacional (vinhos, lacticínios, turismo,

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
			<p>cristalaria, tapeçaria, cerâmica decorativa, etc.), os alunos, aproveitando o conhecimento já existente sobre o produto/serviço, exploram a sua vertente de internacionalização.</p> <p>Nota: A introdução do módulo deve focalizar o concurso determinante da evolução das tecnologias de informação e dos meios de comunicação para a internacionalização das empresas e a globalização.</p> <p>Nesta fase inicial, para além dessa focalização, estão em causa: a) a delimitação do âmbito de termos e expressões que sugiram mercado internacional; b) a diferenciação do marketing-mix entre uma perspectiva de exportação e uma perspectiva global; c) a não dissociação das etapas de internacionalização de uma empresa de razões e factores de internacionalização.</p> <p>Por último, e em articulação com a unidade desenvolvida em paralelo na disciplina de Comércio e Distribuição, importa dar uma atenção particular aos aspectos do domínio da Logística, de pertinência especial na internacionalização das empresas.</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
<p>Mercado internacional: pesquisa e interpretação crítica da informação</p> <p>Décima nona oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domínios e metodologia de pesquisa. • Tipo de informações a pesquisar. • Dados primários e dados secundários. • Informação sobre a concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de marketing, pesquisa de mercados e informação de marketing • Dados primários e dados secundários • Estrutura do mercado e conceito de produto • Potencial de mercado • Nível de desenvolvimento e crescimento económico • Moeda • Câmbio, taxa de câmbio e divisa • Barreiras tarifárias e não-tarifárias • Bem estratégico • Balança de pagamentos e balança comercial • Grau de penetração do produto • Acordos preferenciais e comerciais • Embargo • Custo(s) de exportação • Banco Mundial • Certificado de origem • Auditoria à exportação 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar aspectos críticos de diferenciação das metodologias da pesquisa de marketing no mercado internacional (acessibilidade à informação, diferenças culturais, coordenação de pesquisa, entre outros), relacionando-os com as suas consequências. • Identificar as etapas de desenvolvimento de uma pesquisa de marketing no mercado internacional (da definição do problema à identificação das fontes de informação, da recolha de dados à respectiva análise...), relacionando-as nomeadamente com a necessidade de caracterização da estrutura do mercado (e respectivos aspectos culturais próprios) e a pertinência da informação recolhida. • Caracterizar a envolvente externa dos negócios internacionais de uma empresa, relacionando-a com a necessidade de pesquisa de informações ao nível demográfico/geográfico, político, económico, sociocultural, tecnológico, 	<p>Outras actividades para o desenvolvimento do módulo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentação de um estudo de mercado relacionado com um país, ou uma região económica internacional (por ex., entre outras, África Ocidental Francesa, Europa de Leste, Magrebe), ou com um mercado comum (Mercosul, Mercado Comum dos Caraíbas, Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental, etc.). Aos grupos de alunos são entregues estudos relativos a países ou regiões em relação aos quais as empresas portuguesas, de um modo geral, e as locais /regionais, em particular, possuam vantagens competitivas. Estes estudos devem contemplar regiões ou zonas económicas caracterizadas por formas de afinidades/complementaridades entre si. Tal concorre para que, no mínimo, cada turma, para além de aprendizagens transversais, se especialize num mercado internacional.

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
<p>Fórmulas de implantação e de cobertura do risco nas operações de Marketing Internacional</p> <p>Vigésima oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fórmulas de implantação. • O Risco, sua prevenção e cobertura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comércio livre • Competitividade • Informação estratégica e informação operacional • Estatísticas de comércio externo • Indicadores económicos internacionais • Estudo de mercado sectorial • Método de contracção e método de expansão (de selecção de mercados) • Mono-marketing e multi-marketing <ul style="list-style-type: none"> • Exportação directa e indirecta • Distribuidor • Agente • <i>Franchising</i> de distribuição e de produção • Filial • <i>Piggyback</i> • <i>Trading e trading-house</i> • <i>Broker</i> • <i>Countertrade: barter, buy-back, clearing</i> 	<p>normativo e concorrencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir dados primários de dados secundários. • Identificar fontes de informação nos mercados de origem e de destino, fundamentando a respectiva pertinência e acessibilidade. • Exemplificar problemas relacionados com a recolha de dados primários. • Identificar, a partir de exemplos, os aspectos principais da informação a recolher sobre a regulamentação. • Justificar vertentes de informação pertinente sobre a concorrência. <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir fórmulas de acesso e de implantação nos mercados internacionais, relacionando-as com aspectos como o risco, o controlo e o horizonte temporal. • Distinguir estratégias de entrada em mercados internacionais, sem e com produção local, em aspectos como o potencial de mercado, o prazo, a finalidade, a forma de entrada, a 	<p>Estes estudos remetem quem os lê/analisa para fontes de informação e bases de dados e, na medida em que são fundamentados em informação de marketing (informação recolhida e analisada de forma contínua), podem servir de suporte na orientação da pesquisa de marketing ao nível de projectos específicos.</p> <p>No âmbito desta iniciativa de trabalho, os alunos devem saber aceder a fontes de informação como as estatísticas de comércio externo de Portugal e da União Europeia (Eurostat) em suporte escrito e através dos respectivos <i>web sites</i>. A anteceder a discussão final de conclusões, os alunos preparam questões a expor a especialista externo relacionado com entidades familiarizadas com a pesquisa de informações no mercado internacional (ICEP, INE, COSEC, entre outros).</p> <p>2. Estudo de caso no âmbito da pesquisa de informações em mercados-alvo, nomeadamente relacionada com a concorrência, com necessidades de adaptação de ordem cultural, ou com modalidades de distribuição. O caso deve corresponder a um historial dessa pesquisa, ao qual esteja associada a evolução da empresa no mercado internacional. Cada grupo de alunos tira as suas próprias</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • Consórcio exportador • Contratação e investimento • Licenciamento • <i>Royalty</i> • Transferência de tecnologia • <i>Joint-venture</i> • Contrato de serviço • Risco de instabilidade geral, de expropriação, operacional e cambial • Índice BERI • Negócios de compensação • Feira internacional • <i>Incoterms (ex-works, fob, cif, fas, fot...)</i> • Consignação • Conta-corrente • Pagamento contra documentos • Crédito documentário (confirmado, revogável/irrevogável) e carta de crédito • Garantia bancária • Pagamento antecipado • Seguro de crédito • Transitário e transportador • Conhecimento de embarque • Lista de embalagem 	<p>adaptação do produto, a distribuição, o preço, ou a comunicação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar erros de actuação no mercado internacional, nomeadamente os relacionados com a forma de acesso, a selecção dos interlocutores, a adequação do produto, ou as condições de venda e recebimento. • Ponderar a selecção de interlocutores no exterior, identificando, a partir de casos, itens de elaboração do perfil. • Distinguir documentos implícitos às transacções internacionais (como a proposta comercial, a factura internacional, a lista de embalagem, a carta de embarque...), explicitando o respectivo âmbito e responsabilidade de subscrição. • Precisar a abrangência e as implicações contratuais de <i>incoterms</i> mais utilizados, relacionando-os com as condições de preço. • Elaborar uma proposta comercial, definindo itens como o objecto do negócio, as condições de execução e de transporte, o preço e as condições de pagamento e os prazos de validade da proposta e de pagamento. • Identificar formas e condições de pagamento, relacionando-as com os respectivos graus de cobertura de risco e cumprimento das obrigações contratuais. 	<p>conclusões, as quais, uma vez confrontadas, são objecto de um relatório final da turma.</p> <p>3. Análise de historial de empresa (local/regional) relacionada com a sua internacionalização e dificuldades associadas à recolha de informação. Esta iniciativa de trabalho pode ser tanto mais facilitada quanto mais contar com a colaboração de uma empresa. Tal concorrerá para a disponibilidade de informação que corresponda o mais possível a situações relativamente verosímeis. Numa 1ª fase, é apresentada uma situação hipotética de internacionalização. Face à escassez da informação disponibilizada, os alunos vão sucessivamente suscitando e pesquisando necessidades de informação complementar. A 2ª fase consiste na comparação crítica entre as diligências dos alunos e o caminho percorrido pela empresa. Esta fase serve para balanço da qualidade das acções desenvolvidas, da relevância da informação e das suas fontes.</p> <p>4. Apresentação aos alunos de uma minuta de contrato de negócio internacional (em português ou em inglês e relacionado, nomeadamente com exportação, ou cedência de licença, ou transferência de tecnologia, ou criação de filial, ou <i>franchising</i>) de modo a permitir, ao longo do seu clausulado, a identificação dos</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
			<p>interlocutores e das suas obrigações, do objecto do contrato, da forma do negócio, do prazo e local de realização, do modo de pagamento, das entidades arbitrais, etc.</p> <p>Cada grupo de alunos não só explora termos e expressões próprios do léxico da contratação internacional, como deve ser orientado para investigar o âmbito de formas de acesso e de modalidades de pagamento que possam estar associadas, relacionando-os com a questão do risco e da sua cobertura.</p> <p>Importa que, nomeadamente ao nível do preço (consubstanciado nos <i>incoterms</i>) e das modalidades de pagamento, haja uma precisão das implicações contratuais aceites pelas partes.</p> <p>5. Apresentação de fac-símile de proposta comercial para identificação de itens contratuais e exploração do respectivo conteúdo.</p> <p>Os alunos, após uma fase de suscitação de necessidades de aprendizagem e de informação, identificam documentação complementar em falta e sugerem implicações contratuais e alterações a incluir no sentido de uma maior cobertura de risco.</p> <p>Esta actividade termina com a apresentação de um memorando (discutido entre grupos) relativo a quesitos determinantes a ter em conta na elaboração de uma proposta comercial internacional de oferta.</p> <p>6. Simulação de uma oportunidade de</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
			<p>negócio internacional. Esta iniciativa deve ser suportada em documentação (pedido de fornecimento internacional, oferta de negócio, concurso público, troca de correspondência, etc.). Aos alunos é pedido que elaborem uma proposta comercial, preencham documentação complementar exigida e identifiquem iniciativas/acções implícitas em relação a terceiros interlocutores (entidades bancárias, seguradoras, logísticas, reguladoras, etc.).</p> <p>7. Seminário sobre marketing internacional. Convite a empresa local/regional internacionalizada e a entidades interlocutoras (entre outras, bancos, transitários, seguradoras, despachantes, ICEP, imprensa da especialidade). Toda a organização deve ser conduzida pelos alunos, nomeadamente: proposta de temas para debate, formulação de convites para o painel, divulgação e organização prévia de roteiro de questões a esclarecer. Esta iniciativa, para além de um relatório final, deve ser objecto de divulgação na página WEB da escola.</p>

X – MARKETING PÚBLICO: ao serviço da comunidade e das causas sociais

22 tempos lectivos (90 minutos)

A inclusão deste módulo no programa não deve ser confundida com uma mera extensão do marketing do sector privado às actividades para além desse domínio. Está em causa a realidade de um negócio cuja iniciativa não serve o interesse privado e está centrada no acesso mais generalizado ao bem-estar social. Essa realidade é comum à necessidade de esclarecimento e serviço ao cidadão que recorre à oferta da Administração Pública, à iniciativa local e regional que visa atrair visitantes promovendo o seu património, e aos programas que aspiram despertar a consciência social para mudanças de atitudes e comportamentos.

Nesse sentido, o módulo deve partir da precisão dessa realidade, através da unidade “Dimensões do Marketing Público”. A sequência das unidades seguintes, sucessivamente nos âmbitos do marketing público, do marketing local/regional e do marketing social, deve ser desenvolvida a partir de situações relacionadas com a realidade mais próxima do aluno.

Finalidades:

- Dar a conhecer o domínio de aplicação do marketing enquanto filosofia de actuação ao serviço do bem-estar social.
- Precisar os condicionamentos e pressupostos implícitos às especificidades da actividade de marketing no domínio do bem-estar social.
- Distingir as vertentes do marketing público, nomeadamente quanto aos respectivos públicos-alvo, actores e principais ferramentas de actuação.
- Identificar os aspectos distintivos do marketing-mix nas diferentes vertentes do marketing público.

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
<p>Dimensões do Marketing Público</p> <p>Vigésima primeira oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisão do objecto do marketing público e das suas especificidades. • Distinção das dimensões do marketing público. <p>O Marketing na Administração Pública</p> <p>Vigésima segunda oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisão dos pressupostos associados ao marketing público. • Delimitação de públicos-alvo e dos actores da intervenção no “mercado público”. • Fundamentação do marketing-mix público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado e Administração pública • Sector público e sector privado • Organismo público • Serviço público e espírito de missão • Cidadão e Utente • Marketing na administração pública, marketing local e marketing social • Desenvolvimento, riqueza e atractividade <ul style="list-style-type: none"> • Marketing Público • Necessidades do cidadão • Espírito de missão • Qualidade do Serviço Público • Medição de avaliação • Medida de eficiência • Nível de procura • Preço temporal 	<ul style="list-style-type: none"> • Precisar o âmbito e as especificidades do marketing público, comparando o objecto e as condições da actividade das organizações do sector público com as do sector privado. • Relacionar organizações de serviço público com as suas finalidades, propondo perfis de satisfação dos respectivos públicos-alvo. • Identificar intervenientes de serviços públicos, distinguindo os respectivos interesses e/ou funções. • Identificar, a partir de casos concretos, características inerentes ao produto/serviço público, associando-as às respectivas implicações e necessidades de organização para a satisfação do público-alvo. • Justificar a existência e disponibilidade dos serviços públicos com o bem-estar da comunidade, associando-as ao cumprimento das obrigações fiscais por cada cidadão. • Identificar práticas e instrumentos, conhecidos dos favorecedores, de melhoria da qualidade de serviços públicos. • Distinguir formas de comunicação dos serviços públicos, identificando os respectivos objectivos e características transversais. • Identificar, exemplificando, meios de acessibilidade aos serviços. 	<p>Actividades alternativas para introdução do módulo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exposição introdutória que evidencie sinais de mudança e/ou de insatisfação na organização de serviços públicos relativamente <i>próximos</i> do quotidiano dos alunos. Esta exposição, que pode ser sustentada pelo visionamento de situações de atendimento público e/ou de fundamentação de modelos de organização de serviços, deve concorrer para que os alunos suscitem factos e situações do seu conhecimento, questionem procedimentos, sugiram melhorias/soluções e identifiquem boas práticas. 2. Apresentação de caso(s) cuja finalidade é o estabelecimento de comparações entre organizações do sector público e do sector privado. Entre outros, o(s) casos poderão contemplar domínios de actividade como os da saúde ou da acção social, da segurança, do transporte público, da educação, de campanhas de reforma social ou de iniciativas de desenvolvimento local. Cada caso, não só deve estar relativamente identificado com o quotidiano dos alunos, como também ser necessariamente polémico, de modo a mobilizar os alunos para o debate. Ao longo da análise do(s)

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • Princípio do benefício directo • Produto e serviço colectivo • Campanha de sensibilização social, informação oficial, informação pedagógica, divulgação de eventos, campanha genérica 		<p>caso(s), os alunos devem identificar conceitos novos, explorar o seu âmbito e sentido, estabelecer comparações entre o sector público e o sector privado, identificar especificidades do marketing público e reconhecer as suas principais dimensões.</p> <p>3. Em colaboração com serviços públicos, organização de grupos de observação crítica de organização e práticas. A organização destes grupos, constituídos também em função de objectos de observação propostos pelos alunos, deve respeitar os passos seguintes:</p> <p>1º- Leitura/conhecimento prévio do historial do serviço a visitar, das suas reformas/reorganização, das suas oportunidades e constrangimentos;</p> <p>2º- Identificação de objectos e de roteiro de observação;</p> <p>3º- Distribuição prévia de papéis aos alunos;</p> <p>4º- Visita;</p> <p>5º- Relatório;</p> <p>6º- Debate e apuramento de conclusões com o concurso dos responsáveis do serviço.</p> <p>Esta observação deve contemplar aspectos como os públicos-alvo transversais, o marketing-mix do serviço, as técnicas de comunicação desenvolvidas e as formas de acessibilidade.</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
<p>O Marketing Local e Regional</p> <p>Vigésima terceira oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentação da importância do marketing local/regional como gerador de desenvolvimento e riqueza. • Identificação de mercados-alvo potenciais. • Caracterização de ferramentas de gestão do marketing local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing Local e Regional • <i>Marketeers</i> locais • Medição da produção e da produtividade • Patrocínio • Actores do sector público e do sector privado • <i>Design</i> da região • Atractividade e atracções • Mercados-alvo 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o objecto do marketing local e regional, relacionando-o com os diferentes tipos de públicos-alvo e actores do seu desenvolvimento. • Identificar os mercados-alvo de interesse local, destacando tipos de motivações e consequências para o bem-estar da comunidade. • Descrever a realidade actual de uma localidade, identificando oportunidades, acções a desenvolver e áreas críticas típicas objecto de atenção. • Identificar atracções locais susceptíveis de desenvolvimento, associando-lhes iniciativas e constrangimentos. • Relacionar atitudes e comportamentos locais dominantes com a construção da imagem junto de públicos-alvo, promotora da atractividade do(a) local/região. • Comparar iniciativas de marketing local com outras similares em diferentes localidades, explicitando similitudes e diferenças críticas. 	<p>4. A partir de um catálogo relacionado ou com a divulgação/promoção de localidade, ou de iniciativa local conjuntural, ou de informação de serviços públicos locais à comunidade, pedir a identificação de actores da iniciativa, de mercados-alvo, de acções a desenvolver, de informação sobre o <i>design</i> da região, de atracções e de estratégias de comunicação. A cada grupo de alunos são distribuídos catálogos de regiões diferentes de modo a que, após essa identificação, haja partilha e discussão de informação</p> <p>5. Em relação com iniciativa(s) de desenvolvimento local/regional, em curso ou em estudo, formular situações problemáticas, nomeadamente relacionadas com: a) Detecção de oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos; b) Identificação de mercados-alvo e das interacções das respectivas necessidades/aspirações/interesses, valores e comportamentos; c) Suscitação de acções críticas a desenvolver.</p> <p>Os alunos, organizados em grupos de trabalho (Recolha de informação sobre o património, Caracterização de mercados-</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
<p>O Marketing Social</p> <p>Vigésima quarta oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associação do papel do marketing à transformação da consciência social. • Identificação dos actores principais do marketing social. • Delimitação do conceito de produto social. • Caracterização dos elementos centrais para a acção de marketing social. • Meios de Comunicação. 		<ul style="list-style-type: none"> • Marketing social • Ideia social e Reforma social • Consciência social e consciência cívica • Produto social • Causa social • Estratégias de mudança • Perfil psicológico • Ideia, prática e objecto tangível • Crença, atitude e valor • Acto e comportamento • Organização não governamental • Organização internacional 	<p>alvo, Concepção de acções a desenvolver, etc.), devem reunir regularmente para apurar iniciativas e dificuldades, reformular objectivos e metodologias de trabalho.</p> <p>À semelhança, por exemplo, do proposto no 11ºano para a caracterização do produto/serviço “<i>ex-libris</i>/património da localidade”, importa que os alunos ajam em nome do seu meio, da sua localidade, demonstrando conhecimento adequado.</p> <p>A discussão final das conclusões, antecedendo o relatório final, deve contar com a participação de parcerias locais.</p> <p>Nota: A consecução desta iniciativa de aprendizagem a partir de um problema (o desenvolvimento local) está associada à inventariação prévia de recursos, a uma redacção/exposição do problema convicta /desafiadora e à mobilização de parcerias com interesse no desenvolvimento local.</p> <p>6. Numa primeira fase, apresentação de historial de reforma(s) social(ais) emblemática(s), no âmbito dos interesses e valores dominantes na comunidade em que os alunos se integram. A partir da leitura suportada, por exemplo, em visionamento de vídeo ou na memória viva de alguém, os alunos identificam valores e desígnios, aspectos da consciência social, comportamentos a modificar, organizações e protagonistas.</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Demarketing</i> • Doador • Gestão da satisfação do cliente • Mecenato • Preço psicológico • Rede • Subsídio e subsídio orçamental 	<p>alvo e iniciativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir tipos de produto social, exemplificando, relacionando-os com atitudes e comportamentos a mudar. • Identificar os elementos centrais de uma campanha de marketing social, fundamentando a sua relação (coerência) lógica. • Identificar em variáveis de comunicação de marketing (nomeadamente ao nível da publicidade e dos <i>media</i>) a mensagem social, assinalando a coerência de imagens, escrita e sons. 	<p>A segunda fase deste trabalho serve, também, para propor a delimitação do marketing social em relação ao marketing comercial, para identificar tipos de agentes do marketing social e o que distingue o produto social.</p> <p>A cada grupo de alunos devem ser apresentadas as mesmas propostas de trabalho, de modo a concorrer para o enriquecimento da discussão e conclusões finais.</p> <p>A discussão final deve contar com a colaboração de representantes de entidades com um papel fundamental no desenvolvimento de acções relacionadas com a reforma em causa.</p> <p>7. Propor a cada grupo de alunos a apresentação de um caso de campanha de marketing social, em domínios como a segurança rodoviária e no trabalho, a promoção da saúde e prevenção de comportamentos de risco, a conservação da natureza e protecção do ambiente, a solidariedade social e o respeito pela(s) diferença(s), a participação cívica, etc. Cada grupo de alunos analisa essa campanha, identificando o produto social, promotores, segmentos-alvo, estratégias de mudança e variáveis de comunicação. A apresentação e discussão de conclusões deve contar com a presença de representantes das entidades promotoras.</p>

MÓDULO XI – AVALIAÇÃO (...para a melhoria) DO DESEMPENHO DE MARKETING

16 tempos lectivos (90 minutos)

O dia-a-dia das pessoas, nas suas relações, é uma sequência ininterrupta de decisões. Cada decisão, uma vez tomada, é objecto de um juízo sobre os seus resultados. Depois, ponderados os erros, toma-se uma decisão melhor. Aprendemos, portanto, com os erros.

É o sentido do *Outro!*..., da sua satisfação e do seu regresso, que faz do marketing um jogo que vai sendo aprendido com os erros cometidos. Central, na avaliação do desempenho de marketing, é a ideia de melhoria. Isto é, importa que a ideia de avaliação não fique (ingenuamente) restringida à de mero controlo. Se as avaliações do desempenho forem utilizadas como mero meio de controlo, é bem provável que as pessoas objecto da avaliação comecem a gerir as avaliações em vez de gerir o seu desempenho. É este o espírito deste módulo, a ideia de avaliar para melhorar.

A avaliação do desempenho das empresas (e em geral, das organizações) tem estado demasiado confinada à dimensão financeira. Uma óptica de marketing, porém, é indissociável de duas outras dimensões, a comercial e a de outros interessados.

A comercial, porque está sobretudo em causa perceber os níveis de satisfação do cliente que potenciem o seu regresso.

A dimensão de outros interessados, na medida em que as empresas (para além dos accionistas) contam entre os seus empregados, fornecedores e distribuidores, com um capital de conhecimento e de parceria mutuamente vantajoso e que pode marcar a diferença no seu desempenho global.

Este módulo, longe de querer ser uma panóplia de métodos e técnicas de avaliação, pretende dar ao aluno uma visão crítica do papel da avaliação.

Finalidades:

- Promover uma perspectiva da avaliação de marketing nas suas várias dimensões e não confinada à mera função de controlo.
- Assimilar processos de partilha e comparação de métodos e experiências de trabalho, como o *benchmarking*, que concorram para a melhoria do desempenho.
- Associar a melhoria do desempenho da empresa, em ambiente de incerteza, à utilização crescente do respectivo património de conhecimento.
- Identificar indicadores de mercado pertinentes.
- Utilizar técnicas de medição para a melhoria da qualidade e da satisfação do cliente.

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
<p>Dimensões do desempenho e da avaliação na empresa</p> <p>Vigésima quinta oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do desempenho e funções da avaliação para a melhoria da empresa. • Avaliar os ganhos, a satisfação dos clientes, a satisfação de outros interessados e o capital de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e avaliação do desempenho • Dimensões negociáveis e não negociáveis do desempenho • Desempenho de marketing • Eficiência e eficácia • Dimensão negociável e não negociável • Conformidade • Sistema de avaliação do desempenho • Critérios e indicadores de avaliação • Recolha de dados • Compilação, ordenação, análise, interpretação e divulgação de informações • Satisfação do cliente • Comprar fidelidade e ganhar fidelidade • Satisfação e desempenho dos empregados, dos fornecedores e dos distribuidores • Certificação • Parceria • Mercadorias normalizadas, inflacionadas, vitais para o produto e vitais para o processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Distinguir dimensões negociáveis de não negociáveis do desempenho de uma empresa (ou organização), identificando exigências de conformidade. • Identificar as principais funções da avaliação, relacionando-as com vertentes como a garantia de conformidade, a consecução das acções e o questionamento dos pressupostos de funcionamento da empresa. • Associar a necessidade de avaliação e interpretação de resultados de uma empresa/organização à adopção de medidas de correcção para a melhoria do seu funcionamento. • Associar a avaliação do desempenho à existência prévia de critérios e indicadores de referência, relacionando-os com a finalidade e os objectivos da empresa. • Distinguir eficácia de eficiência do desempenho da empresa, relacionando-as com a satisfação económica dos clientes. • Identificar diferentes dimensões de desempenho da empresa, fundamentando os respectivos indicadores na necessidade de melhoria das prestações da empresa no mercado. 	<p>Actividades alternativas para introdução do módulo:</p> <p>1. Coincidente com a parte final do curso, proposta de avaliação da turma enquanto <i>organização</i> (conjunto de pessoas, meios e actividades envolvidos/direccionados para o alcance/concretização de certos objectivos) que concorra para melhorar o desenvolvimento do trabalho. O do(s) professor(es) em relação a uma próxima turma do curso, e o dos alunos para que lidem melhor com a realidade dos contextos de actividade em que se integrarão.</p> <p>1º- Introdução prévia do tema da avaliação, relacionando-o com as suas vertentes de: a) questionamento, análise e interpretação de processos e métodos de trabalho, de desempenhos, de incidentes críticos e de tarefas; b) apuramento (controlo) do grau de implementação das acções planeadas; c) garantia de conformidade com a regulamentação; d) correcção, previsão e planificação de acções para a melhoria de desempenhos.</p> <p>No âmbito da introdução, são suscitadas as várias dimensões do desempenho numa organização: a) Desde logo, as de carácter não negociável, nomeadamente associadas a</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
		<ul style="list-style-type: none"> No âmbito do desempenho de fornecedores, distinguir a sua importância relativa em função da preponderância das mercadorias fornecidas. Identificar vertentes de diferenciação de empresas (fidelização de clientes, eficiência na utilização dos recursos, inovação e criatividade...) baseadas no capital de conhecimento, associando-as às necessidades de adaptação ao mercado. 	<p>normas e valores de consenso generalizado; b) A dimensão da satisfação dos clientes; c) A da satisfação dos empregados; d) A da satisfação de outros interessados como os fornecedores e os distribuidores; e) A da gestão do capital intelectual e do conhecimento.</p> <p>2º- A cada grupo de alunos é distribuída informação que complemente a introdução do tema. É também pedido que sugira processos e tipos de questões relacionadas com essas vertentes e dimensões susceptíveis de as caracterizar, tendo como objecto a avaliação da turma.</p> <p>3º- Discussão das sugestões e elaboração de proposta de avaliação a utilizar em relação à turma.</p> <p>4º - Avaliação da turma e apresentação de relatório com propostas de melhoria.</p> <p>2. Apresentação de casos de avaliação do desempenho de empresa(s)/organização(ões). Uma vez que o caso poderá conter termos e expressões próprios do léxico da avaliação, importa que o mesmo seja acompanhado ou de um breve glossário ou de dicionário próprio, a explorar pelos alunos. Pretende-se que cada grupo de alunos, em relação ao seu caso, identifique vertentes e dimensões de avaliação do desempenho, processos e ferramentas utilizadas, finalidades e objectivos da avaliação, critérios e indicadores de avaliação. A discussão das conclusões dos grupos deve</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
			<p>concorrer, também, para a assunção da importância da avaliação do capital intelectual e a gestão do conhecimento num contexto de mudança e globalização.</p> <p>3. Em relação a notícias (seleccionadas pelo professor), conotadas com o tema e preferencialmente controversas do ponto de vista do seu impacto social ou económico, suscitar o comentário dos alunos.</p> <p>O professor formulará duas ou três questões ou afirmações que, pela sua polémica ou controvérsia, suscitem a atenção e a intervenção crítica dos alunos.</p> <p>Após estabelecer-se uma discussão viva, passa-se ao registo de opiniões, de conhecimentos dos alunos sobre o tema, de identificação de questões de aprendizagem e de apresentação de um plano de exploração dessas questões. Cada grupo de alunos pode explorar determinadas vertentes e dimensões da avaliação.</p> <p>Importa que o relatório final destaque essas vertentes e dimensões.</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
<p>Comparação de desempenhos e métodos de trabalho: o Benchmarking</p> <p>Vigésima sexta oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão e características do conhecimento interno. • O <i>Benchmarking</i>: avaliar-se, comparar métodos de trabalho e adaptar. • Tipos de <i>benchmarking</i>. • O ciclo PRCA (Planear, Realizar, Comparar, Aplicar). 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de conhecimento • Gestão do conhecimento • Conhecimento explícito e tácito • Abordagem imposta (<i>top-down</i>) e de estímulo (<i>bottom-up</i>) • Cultura de cooperação • Método • Processo de trabalho • Tarefas e etapas • Produtividade e competitividade • Aprendizagem e partilha • <i>Benchmarking</i>: interno, concorrencial, colaborativo, de sombra, funcional e <i>word-class</i> • Inspeção, controlo e parceria • Ética • Ciclo de aperfeiçoamento (PRCA) • Criatividade • Transferibilidade do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar a necessidade de avaliação do capital de conhecimento de uma empresa (ou organização) com exigências de gestão no quadro da mudança tecnológica e da globalização. • Identificar activos intangíveis da empresa relacionando-os com a valorização da empresa no sentido do aproveitamento de oportunidades de mercado. • Distinguir conhecimento explícito de conhecimento tácito, exemplificando modos de interligação dessas categorias e as suas consequências para a melhoria do desempenho da empresa. • Ponderar, no âmbito da melhoria de desempenho das organizações, factores de encorajamento do conhecimento, distinguindo abordagens impostas de abordagens de estímulo. • Seleccionar objectos de iniciativas de <i>benchmarking</i>, aplicando critérios vocacionados para a satisfação do cliente. • Identificar vantagens do <i>benchmarking</i>, relacionando-as com domínios da actividade 	<p>Outras actividades para o desenvolvimento do módulo:</p> <p>1. A título de introdução ao conceito de <i>benchmarking</i>, propõe-se a comparação de métodos de trabalho, de organização e de desempenhos ou dos alunos entre si (<i>benchmarking</i> individual), ou da turma com turmas de cursos similares de outras entidades (<i>benchmarking</i> organizacional). Está em causa a ideia de aprender com a experiência dos outros, avaliando as práticas próprias, comparando-as com outras experiências e adaptando o que concorra para melhorar os resultados. Ao nível individual, importa, entre outras, que sejam suscitadas questões como “porque são <i>assim</i>”, “porque fazem de modo diferente”, “que métodos usam”. Numa primeira fase, de planeamento, os alunos questionam práticas a melhorar (nomeadamente as que estiverem mais associadas a incidentes críticos mais comuns) e identificam pessoas e/ou organizações susceptíveis de servirem como termos de comparação. Esta identificação deve estar condicionada por critérios (de qualidade, de imagem/reputação, de</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
<p>Indicadores de mercado e diagnóstico da satisfação do cliente</p> <p>Vigésima sétima oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores do mercado. • Métodos e instrumentos de avaliação da Qualidade e da Satisfação dos Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quota de mercado • Taxa de retenção de clientes • Rentabilidade do cliente • Satisfação do cliente • Qualidade relativa do produto • Qualidade relativa do serviço • Relatório de equilíbrio 	<p>organizacional pertinentes à melhoria de competitividade, ao aperfeiçoamento contínuo e à resolução de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar técnicas de <i>benchmarking</i> para comparar métodos de trabalho e desempenhos competitivos, fundamentando os respectivos passos sequenciais. • Distinguir modalidades de <i>benchmarking</i>, relacionando-as com as suas vantagens, constrangimentos e oportunidades de aplicação. • Planear uma iniciativa de <i>benchmarking</i>, associando-a aos seus pressupostos, fases de desenvolvimento e dificuldades mais comuns. <ul style="list-style-type: none"> • Interpretar indicadores inerentes às várias dimensões do desempenho da empresa, relacionando-os entre si. • Comparar a evolução de quotas de mercado de empresas, associando-as ao desempenho comparativo com os concorrentes mais directos. 	<p>orientação para o desempenho real, de reconhecimento de competências por empregadores, etc.).</p> <p>Depois, já na fase de realização, é feita uma recolha de dados (relacionada com as práticas a melhorar) em parceria com esses outros cursos. Por fim, após a comparação de processos e confirmação de diferenças de desempenho, é delineada a acção para implementação de alterações nos processos de trabalho.</p> <p>2. Estudo de um caso que historicize tipos de <i>benchmarking</i> à disposição de uma empresa/organização. O caso deve remeter para as respectivas vantagens e constrangimentos a identificar pelos alunos. Uma iniciativa alternativa pode ser a de entregar a cada grupo de alunos um caso que contemple um determinado tipo de <i>benchmarking</i>. A discussão das conclusões de cada grupo deve também remeter para as circunstâncias de utilização mais oportuna de cada tipo de <i>benchmarking</i> e para os erros mais comuns (como por ex., a falta de liderança no trabalho de <i>benchmarking</i>, a deficiente constituição das equipas, a calendarização desajustada, a escolha errada de parcerias, etc.).</p> <p>Nota: Tanto esta iniciativa como as anteriores, devem estar centradas em duas questões determinantes em toda a actividade de <i>benchmarking</i>:</p> <p>1. Uma, a da ética, dos códigos éticos de</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de substituição de clientes • Custo de desempenho, de fracasso, de detecção e de prevenção • Sistema de serviço ao cliente • Teste de avaliação • Gráfico de Pareto • Diagrama causa-efeito • Análise de causa original • Amostragem • Questionário, sondagem e entrevista • Cartão de opinião do cliente, padrão de desempenho do serviço, mapa perceptivo • Gestão “proactiva” e gestão “reactiva” • Gestão de reclamações 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar entre si a evolução de indicadores da actividade comercial da empresa, nomeadamente a quota de mercado, a retenção e a satisfação de clientes, a qualidade relativa do produto/serviço e a acção da força de vendas. • Identificar custos associados à não qualidade, relacionando-os com consequências financeiras e para a satisfação do cliente. • Fundamentar os passos para a construção de um sistema de serviço ao cliente. • Relacionar entre si técnicas de melhoria da qualidade do serviço ao cliente, destacando as suas razões e respectivas consequências práticas. • Identificar ferramentas e técnicas para a avaliação da qualidade e medição da satisfação do cliente, relacionando-as com oportunidades e precisando modos de concretização. • Distinguir métodos de descoberta da satisfação do cliente e reconhecer técnicas de recolha de informação, destacando oportunidades de aplicação. • Contrapor entre si práticas de gestão proactiva e reactiva da satisfação do cliente, relacionando-as com os respectivos impactos. • Identificar reclamações (e a insatisfação de clientes), propondo técnicas de gestão das mesmas e sugerindo consequências no âmbito da sua implementação. 	<p>conduta como o respeito pela lei, a equidade na partilha de informações, a confidencialidade, o cumprimento de prazos, o respeito pelas hierarquias, etc.</p> <p>2. Outra, a do conhecimento, da importância da sua gestão, sublinhando a importância do capital de conhecimento existente em cada organização e, nomeadamente, o papel do <i>benchmarking</i> interno na transferibilidade desse conhecimento para novos contextos de trabalho da organização.</p> <p>3. Estudo de casos de empresas/organizações precursoras e/ou com práticas de gestão do conhecimento. Importa que não só se suscite a identificação de domínios e práticas dessa gestão, como também sejam explicitadas as características do conhecimento. A este respeito, os casos devem ter em atenção a necessidade de os alunos distinguirem o conhecimento de outros activos da empresa/organização. Nesse sentido, assumem uma especial atenção aspectos como a subjectividade na interpretação dos factos, a transferibilidade para novos contextos de trabalho, o valor da espontaneidade, a utilização do conhecimento sedimentado, etc..</p> <p>4. Estudo de casos de empresas/organizações relacionados com iniciativas de melhoria da qualidade e da satisfação dos clientes. Estes casos devem permitir identificar: a) Expectativas de satisfação de clientes e qualidade percebida do produto/serviço; b)</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
			<p>Níveis de retenção (fidelização) de clientes; c) Custos de não qualidade e a sua relação com a insatisfação de clientes e oportunidades de mercado perdidas; d) Iniciativas de solução de problemas.</p> <p>Após essa identificação, cada grupo de alunos sugere medidas de melhoria. A fundamentação dessas medidas exige documentação escrita a fornecer pelo professor.</p> <p>As conclusões finais devem estar focalizadas nas razões básicas e benefícios da satisfação do cliente.</p> <p>5. A cada grupo de alunos (por ex., na sequência de uma iniciativa como a anterior), é proposta uma ferramenta/técnica de percepção/medição da qualidade e da satisfação do cliente.</p> <p>Cada grupo de alunos precisa conceitos, define contextos de aplicabilidade e exemplifica formas de aplicação.</p> <p>O relatório final consubstancia a pertinência dessas técnicas/ferramentas.</p> <p>6. No âmbito do trabalho de estágio dos alunos nas respectivas empresas/organizações (e uma vez negociada a cooperação com essas entidades), é-lhes proposta a caracterização dos esforços de gestão da qualidade do serviço e da satisfação dos clientes.</p> <p>A partir dos sinais/indicadores recolhidos nas várias entidades (atendimento, grau de conhecimento dos clientes, reclamações e</p>

UNIDADE LECTIVA		OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	SUGESTÕES METODOLÓGICAS
CONTEÚDOS	CONCEITOS		
			<p>seu tratamento, cumprimento de prazos, delegação de poderes, formação do pessoal, valor acrescentado/diferenciação, etc.), os alunos identificam modalidades e esforços de gestão.</p> <p>7. Estudo de caso de avaliação de desempenho de marketing que relacione as várias dimensões desse desempenho (a satisfação dos clientes, dos fornecedores, dos empregados, dos accionistas, etc.) e que destaque a importância da gestão do capital intelectual e de conhecimento de uma empresa/organização.</p> <p>Os alunos, para além de identificarem e explorarem termos e conceitos desconhecidos, devem interrelacionar essas dimensões através dos respectivos indicadores, identificar situações e aspectos relacionados com a cultura da empresa, processos de trabalho, ferramentas de avaliação e de melhoria do desempenho, formas de cooperação e partilha.</p>

4ª PARTE - BIBLIOGRAFIA

1. DO ÂMBITO DO DESENVOLVIMENTO CURRICULAR

Barbier, J.-M. (1996). *Elaboração de Projectos de Acção e Planificação*. Porto: Porto Editora.

Esta obra, embora aparente uma formulação demasiado teórica, é uma referência para quem pretenda compreender e fundamentar pressupostos do trabalho de projecto.

Barbosa, L. (1995). *Trabalho e Dinâmica dos Pequenos Grupos*. Porto: Edições Afrontamento.

Esta obra é um apelo ao confronto de ideias e sentimentos, à comunicação e ao trabalho colaborativo na sala de aula.

Muito focalizada na organização do trabalho de grupo e na promoção do espírito de equipa a partir da sala de aula, o seu conteúdo, sumariamente fundamentado, é essencialmente prático. Domina-a a convicção na promoção da comunicação e circulação de informação entre pares.

Da apresentação dos alunos à sua organização ao longo do trabalho de estudo, propõe formas de estruturar os grupos, de promover interacções e de coordenar as suas actividades.

Delisle, R. (1997). *Como Realizar a Aprendizagem Baseada em Problemas*. Porto: Asa.

A aprendizagem baseada em problemas pode ser uma resposta da escola para desafiar os alunos e os entusiasmar para o trabalho de estudo e pesquisa.

A criação de situações problemáticas relacionadas com os conteúdos curriculares começa a partir de problemas *mal* definidos mas bem ligados às vivências e ao quotidiano dos alunos.

Esta é uma estratégia de motivação dos alunos. Ainda que, aparentemente, parta do caos e do fortuito, uma vez desenvolvida com método e trabalho de retaguarda do professor, conduz os alunos à descoberta desses conteúdos e ao desenvolvimento de competências de organização e pesquisa.

Devillard, O. (2000). *A Dinâmica das Equipas*. Lisboa: Bertrand Editora.

Esta obra tem por objecto o funcionamento em equipa e os seus efeitos dinâmicos nas organizações.

A par da apologia do trabalho em equipa e das suas consequências ao nível da eficácia e do envolvimento das pessoas, proporciona uma visão clara das condições indispensáveis à sua existência.

Fala-nos sobretudo das especificidades do trabalho em equipa, das qualidades a desenvolver nas pessoas que concorram para a sua coesão, do perfil de liderança e das práticas de gestão que lhes estão subjacentes.

Sem fugir à fundamentação teórica, tem um carácter essencialmente prático marcado, aliás, por orientações de leitura.

Figari, G. (1996). *Avaliar, que Referencial?* Porto: Porto Editora.

Este livro, mais do que um instrumento para a melhoria das práticas de avaliação educativa, é uma oportunidade de reflexão e questionamento das mesmas.

A sua leitura conduz os professores a ponderar sobre a pertinência dos critérios de avaliação utilizados, a questionar a razão de ser dos seus indicadores e instrumentos e, principalmente, a fundamentar os referenciais utilizados na avaliação.

Hargreaves, A. (1998). *A Mudança e o Tempo e o Trabalho*. In *Os Professores em Tempos de Mudança* (pp. 3-181). Lisboa: McGraw-Hill.

Trata-se de uma reflexão fundamentalmente assente na qualidade do trabalho dos professores. Esta reflexão é, a nosso ver, uma referência quanto à necessidade de mudar práticas de organização e cooperação educativa.

A partir da caracterização do contexto da mudança, dos seus paradoxos e novas exigências (sobretudo ao nível qualificacional), o autor explora pistas de novas competências e prioridades do trabalho dos professores na sala de aula.

A leitura desta obra ajuda a clarificar e a relativizar muitas das inquietações dos professores. Por outro lado esclarece perspectivas do desenvolvimento dos professores e das suas condições de trabalho, nomeadamente no que respeita à articulação e integração curricular.

Jardim, J. (2002). *O Método da Animação*. Porto: Ave.

Esta obra sintetiza a sistematização e divulgação dos princípios metodológicos que estão na base do trabalho de animação de grupos.

A leitura desta obra proporciona aos professores um conjunto de instrumentos e técnicas de animação propiciadoras da criatividade e do trabalho colaborativo entre os alunos.

Perrenoud, P. (1995). *Ofício de Aluno e Sentido do Trabalho Escolar*. Porto: Porto Editora.

A importância desta obra reside no seu contributo para descortinar e questionar o *insucesso escolar e o desinteresse dos alunos*. Trata-se, como o autor refere, de uma sociologia da educação centrada no quotidiano dos alunos, nas práticas desses alunos e dos seus professores, sobretudo a propósito do seu encontro (ou *desencontro*).

O autor sucessivamente questiona práticas e sugere alternativas, sublinhando a importância de centrar as aprendizagens no quotidiano, nas vivências e nas experiências dos alunos, isto é, a necessidade de tornar os alunos os sujeitos do trabalho escolar.

Perrenoud, P. (2001). *Porquê Construir Competências a Partir da Escola*. Porto: Asa.

O autor apresenta um bom conjunto de razões para orientar o trabalho escolar para o desenvolvimento de competências. De um modo claro e inequívoco, escaupa razões e receios dos professores e fundamenta a necessidade do trabalho activo dos alunos. Mais uma vez, sublinha a importância de colocar o quotidiano e as vivências dos alunos no centro das suas aprendizagens. Demonstra, através de um discurso singelo e conciso, a necessidade de associar as aprendizagens escolares aos saberes úteis na vida das pessoas.

Tedesco, J. C. (1999). *O Novo Pacto Educativo*. Vª Nª Gaia: Fundação Manuel Leão.

A questão central desta obra tem a ver com o papel da educação no quadro actual de acentuada mudança tecnológica, económica, social e cultural.

Num contexto civilizacional de evolução para a “sociedade da informação e do conhecimento”, quando tudo é efémero, o que justifica que a educação continue focalizada na mera transmissão de saberes? Esta é a pergunta crucial do autor que relaciona a crise na

educação com as dúvidas sobre as finalidades que ela deve cumprir num profundo processo de transformação social.

A utilidade da leitura desta obra está, em primeiro lugar, na clarificação dos termos da crise do sistema tradicional. Depois, no destaque do papel das novas tecnologias na transformação social e no despoletar de novas exigências qualificacionais. Por fim, no alerta para o processo de construção da identidade individual das novas gerações e no papel que passa a estar reservado à educação e à escola.

A este propósito, consideramos especialmente interessante a questão educativa da articulação entre desafios sociais de carácter antagónico.

Torres, J. (1992). *El Curriculum Oculto*. Madrid: Ediciones Morata.

A leitura desta obra complementa, num estilo muito incisivo, a obra de Perrenoud *Ofício de Aluno e Sentido do Trabalho Escolar*, anteriormente citada.

2. DO ÂMBITO DO MARKETING

Carvalho, J. M. C., Freitas, I. & Sameiro, M. (2001). Do Paradigma da Integração ao Paradigma da Colaboração. In Indeg/Iscte, *e-Business e Distribuição*. Lisboa: Bertrand Editora.

Este livro serve para repensar os primeiros cinco anos da designada Nova Economia, em estreita correlação com a Economia dita convencional. Mas focando a área da Distribuição e, em particular, a componente de *fast moving consumer goods*.

Cascão, A. S. F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Esta obra complementa a seguinte. De um modo particularmente pertinente, ao longo do seu 2º capítulo, é feita uma caracterização das dimensões do conhecimento organizacional e dos processos de criação e conversão desse conhecimento. O autor sublinha o papel do património de conhecimento, enquanto variável estratégica, propondo uma visão integrada dos recursos humanos, das competências e da gestão do conhecimento.

Cascão, F. & Cunha, N. (1998). *Gestão de Competências*. Porto: Edições Ipam.

Para além da sua importância prática na identificação e selecção de competências adequadas a perfis funcionais, é um roteiro expedito em relação à questão da avaliação do desempenho. De modo suficientemente fundamentado, apresenta as questões com simplicidade e propõe métodos e técnicas de avaliação. Sugere tipos de questões e concretiza a sua formulação.

Coelho, J. C. & Correia, V. (1998). *Manual de Introdução ao Marketing*. Viseu: Praeducar.

Trata-se de uma abordagem que, embora despreziosa de um ponto de vista discursivo, se caracteriza no entanto pela sua explicitação, clareza e sentido prático. Alia ao acento tónico em questões de marketing incontornáveis uma formulação adequada a quem se inicia neste domínio, o Marketing, e dele quiser ter uma visão de “conjunto, rigorosa, integrada e sistemática”.

Correia, E. *et al.* (2004). *Gestão de Clientes no Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

Este livro começa por *fixar* o quadro da nova economia, modelada pelo volume e pela velocidade de circulação da informação. Associa-lhe depois as mudanças que provoca no comportamento dos consumidores. Mudanças que tanto são condicionadas por estilos de vida mais agitados, como são geradoras de novas exigências que satisfaçam novas necessidades. Mudanças atravessadas pela inovação tecnológica que, por sua vez, exige formas de organização em rede e a adaptação a mercados abertos e globalizados. Este obra rompe com verdades e clichés sobre o mercado. Contudo, o seu principal contributo é o de juntar à descrição dessas mudanças a identificação crítica dos novos instrumentos e ferramentas tecnológicas que facilitam a relação dos profissionais de marketing com as mesmas.

Ferrão, F. (2003). *CRM – Marketing e Tecnologia*. Lisboa: Escolar Editora.

No quadro da inovação tecnológica e das novas exigências de adequação das organizações às expectativas dos consumidores, começa por distinguir as abordagens relacional (o CRM - *Customer Relationship Management*), integrada e tradicional do marketing. De seguida, descreve as tecnologias associadas ao CRM, identifica as suas principais ferramentas e estratégia de implementação. É particularmente interessante tanto ao nível da fundamentação do CRM, como pela descrição pormenorizada das tecnologias que lhe estão implícitas.

Freire, A. (1999). *Internacionalização, Desafios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Esta obra, dados os cerca de duzentos casos práticos que invoca, constitui uma *base de dados* para um périplo sobre marcas, análises sectoriais e estratégias relacionadas com domínios de competitividade da economia portuguesa. Ao longo dos diferentes domínios de actividade que vai explorando, podemos ir identificando metodologias de análise, explorar conceitos, compreender formulações estratégicas e, sobretudo, assimilando condicionantes do que pode ser a competitividade num quadro de acentuada globalização do mercado.

Garcia, J. C. B. (1999). *La Gestion Moderna del Comercio Minorista*. Madrid: ESIC Editorial.

Uma apreciação apressada pode deixar fazer crer que se trate de uma recuperação ou apologia do comércio retalhista tradicional. Este livro, porém, dado o seu carácter essencialmente prático, mais do que ser um contributo valioso para a identificação de domínios de melhoria do comércio tradicional, constitui uma visão crítica da realidade do comércio retalhista e dos procedimentos comerciais que melhor se compaginam com o mesmo. Sobretudo numa perspectiva de sistematização das variáveis de organização e gestão do ponto de venda, é uma ferramenta de trabalho que, pela arrumação dos temas e pela simplicidade do discurso, facilita a orientação do desenvolvimento dessa temática junto dos alunos.

Gerson, R. F. (2001). *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente*. Lisboa: Monitor Projectos e Edições, Lda.

A satisfação do cliente, hoje, num contexto de mercado caracterizado pela crescente exigência dos consumidores e por uma concorrência que se intensifica, é uma prioridade. Perceber o grau dessa satisfação é uma necessidade para cada empresa. Porém, como fazê-lo? Desde logo, o que é que deve ser entendido por “satisfação do cliente”? Em última instância, o que queremos, a sua mera satisfação imediata, ou, mais do que isso, o seu regresso?

Este livro responde, numa linguagem simples e directa, baseada em esquemas e casos práticos, às nossas dúvidas sobre como fazer. Reflete sobre os custos da não qualidade, estabelece parâmetros para um sistema de serviço ao cliente, apresenta técnicas para a implementação desse serviço, mostra como utilizar ferramentas de medição da qualidade da satisfação do cliente e propõe-nos formas de gerir essa satisfação.

Hague, P. N. & Jackson, P. (1987). *Pesquisa de Mercado*. Lisboa: Editorial Presença.

Ao longo da obra, os autores exploram, numa perspectiva muito prática, as razões que justificam a pesquisa do mercado. Trata-se do repositório de experiências vividas pelos autores na qualidade de consultores de cerca de 400 empresas.

A utilidade desta obra, para além dessas experiências relatadas a título de exemplo, reside na apresentação de um conjunto de noções e procedimentos básicos inerentes à execução de um projecto de pesquisa de mercado.

Kluge, J., Stein, W. & Licht, T. (2002) *Gestão do Conhecimento*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.

Os recursos humanos são cada vez mais considerados um património central para o desenvolvimento das empresas e organizações. Esta obra mostra a importância estratégica do conhecimento no contexto de acelerada inovação tecnológica que envolve as organizações. Mostra, sobretudo, de que modo esse conhecimento, tão frequentemente à disposição das empresas no seu interior, se não for malbaratado pode constituir um factor de diferenciação e incorporação de valor.

Mais do que ponderar as características que definem conhecimento, esta obra vale pelo apelo à construção de experiências comuns e partilhadas, juntando competências, criando parcerias, comungando informação e procurando ideias novas. E vale sobremaneira pela colectânea de casos de estudo paradigmáticos das vantagens e oportunidades associadas à gestão do conhecimento

Kotler, P. (1974). *Le Marketing, Les Fondements de la Décision*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Esta é uma obra de referência no campo do Marketing. A sua consulta importa sobretudo a título do esclarecimento e precisão científica.

Porque é uma obra destinada a especialistas, recheada de casos práticos para estudo, a sua consulta pode justificar-se sempre que estiver em causa o aprofundamento de problemas de decisão e/ou utilização de instrumentos necessários à política de marketing.

Kotler, P. (2001). *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.

Esta obra não só actualiza conhecimentos e perspectivas de enfoque do mercado, como constitui um périplo por novas questões a considerar para a adequação competitiva da empresa ao mercado no quadro da sua globalização. Sobretudo, representa um repositório de sugestões para o questionamento da oferta da empresa num quadro de novos estilos de vida e de novas exigências decorrentes da inovação tecnológica. Nesse sentido, constitui uma ferramenta à disposição dos professores para a formulação de casos de estudo. Os muitos exemplos apresentados, relacionados com a formulação crítica de metodologias de trabalho de inúmeras marcas e a propósito de cada nova questão que o mercado lhes coloca, constitui um manual de termos de comparação de práticas empresariais para *mostrar* aos alunos.

Lindon, D. *et al.* (2000). *Mercator: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Em Portugal, este livro tem sido uma obra de referência no estudo do marketing. Por um lado, consoante os diversos temas, tem o concurso de especialistas tanto de um ponto de vista científico como da realização prática. Isto é, trata-se de uma obra com perspectivas multidisciplinares (do ponto de vista da especialização temática) e, nesse sentido, exaustivo do ponto de vista conceptual.

Por outro lado, tem a grande vantagem de, sendo exaustivo, ser adequadamente sintético. Com efeito, a exploração conceptual fixa os conceitos essenciais, articula-os entre si e destaca os procedimentos que lhes estão implícitos.

Por fim, não só a linguagem é muito clara e explícita como também se destaca pela qualidade gráfica da apresentação dos conteúdos. Este conjunto de razões torna-o um manual de utilização corrente para o estudo do marketing.

Miranda, R. F. (2003). *Marketing: Principios y Aplicaciones*. Madrid: Editorial CEP S.L.

Esta obra tem um carácter muito prático. Os temas são apresentados de modo bastante sucinto mas fundamentado. A partir daí, o autor apresenta modos de operar sustentados em esquemas ilustrativos. De consulta fácil e com um discurso directo e claro, vai remetendo o leitor para obras e autores susceptíveis de aprofundamento de cada tema.

O desenvolvimento dos temas está sempre estruturado na importância do conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores ou clientes e no intercâmbio de interesses das partes do negócio.

Miranda, R. F. (2004). *Atención al Cliente*. Madrid: Editorial CEP S. L.

Esta obra, que complementa a anterior, é um apelo à identificação das necessidades das pessoas em nome da competência negocial da empresa. Faz assentar a competitividade das empresas na interacção destas com os consumidores.

Os temas são apresentados de um modo simples, directo e claro. Os conceitos, muito explícitos, são pontos de partida para a exploração de formas de abordar o mercado.

Para quem acompanha os que se iniciam no estudo do marketing, este livro é uma ferramenta de trabalho que ajuda a balizar aspectos essenciais da disciplina.

Neely, A. (2002). *Avaliação do Desempenho das Empresas*. Lisboa: Editorial Caminho, SA.

Nas empresas como noutras organizações, é frequente confundirmos “avaliação” com “controlo”. Tal confusão faz com que, não tão raro assim, as pessoas se preocupem mais

com gerir a sua avaliação do que o seu desempenho. Não menos frequente, é assistirmos a justificações expiatórias em relação a um ou outro departamento quando há déficit relacional e de integração. Desde logo, porque é raro ver definido o que se entende por “avaliação do desempenho”. Até porque, também é raro, neste contexto, ver precisados termos como “eficiência” e “eficácia”.

Esta obra ajuda-nos a *arrumar* estas e outras ideias (frequentemente, preconceitos) neste domínio. Começa por precisar as diversas dimensões do desempenho numa organização, propõe orientações para a avaliação de cada uma dessas dimensões, apresenta casos de estudo e fundamenta métodos de avaliação da empresa.

Nunes, J. C. (1988). *Marketing em Portugal, um guia de acção*. Lisboa: Texto Editora.

Esta obra proporciona uma visão sintética e articulada do marketing. O autor, um consultor de marketing, ensaia um contributo para o progresso desta ciência de gestão em Portugal.

Os temas são desenvolvidos de um modo despretensioso mas crítico, sublinhando de modo sistemático a importância da informação e do conhecimento do mercado.

Ao nível conceptual, quer pela clareza do discurso quer pela articulação dos temas, constitui uma abordagem do marketing muito ajustada a um curso de iniciação.

Sem descurar a teoria, esta obra é um instrumento de trabalho expedito e de consulta sempre útil. Para além do mais, vale pela explicitação e organização dos seus anexos.

Patterson, J. G. (1998). *Conceitos Fundamentais de Benchmarking*. Lisboa: Monitor Projectos e Edições, Lda.

Este livro, de forma despretensiosa (aliás, afastar a presunção é a principal condição para fazer Benchmarking), fundamenta este método de melhoria do desempenho e da qualidade através da comparação de formas e processos de trabalho. Questionamos as nossas práticas de trabalho, aprender com o modo como os outros fazem, adaptar de modo crítico os seus métodos à nossa organização, eis o propósito do Benchmarking.

Em pouco mais de setenta páginas, através de esquemas e de casos práticos, podemos fixar os fundamentos, os principais passos, técnicas e procedimentos para o aperfeiçoamento dos nossos desempenhos.

Shaw, R. (1998). *Marketing: Renovação e Eficácia*. Lisboa: Editorial Caminho.

Fundamenta as razões de certa mistificação do marketing. O autor faz radicar essa mistificação na quebra do conhecimento das necessidades do cliente e na autocontemplação de muitos profissionais deste domínio da gestão. Faz sobretudo a apologia da necessidade de criar sistemas integrados de conhecimento do mercado.

Para quem acompanha os que se iniciam no marketing, esta obra é uma chamada de atenção para a não acomodação e para a prioridade na recolha e circulação de informação sobre as necessidades dos consumidores.

É também útil na medida em que, mais do que criticar práticas, propõe ferramentas de trabalho alternativas para uma nova abordagem do mercado.

Tucker, R. B. (1991). *Gerir o Futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.

Esta obra chama a atenção para um conjunto de aspectos, no dizer do autor “forças impulsionadoras do mercado”, que vão constituindo outros tantos factores potenciais de distinção das empresas. O livro é um repositório de casos práticos. Alguns desses casos são de nomeada mundial e próximos do quotidiano dos alunos. Nesse sentido, o livro pode ser

utilizado para discussão desses casos, ajudando à descoberta de conceitos e à promoção da discussão e participação crítica dos alunos.

Vaz, G. N. (1995). *Marketing Institucional*. São Paulo: Editora Pioneira.

Este livro apresenta-nos diferentes mercados de ideias e imagens. O seu conteúdo nem se confina ao mercado das empresas nem ao da mera imagem que as mesmas desejem alcançar nos destinatários das suas actividades. Fala-nos antes do que o autor designa “um produto especial”, as “ideias”, para nos dizer que as imagens são só os seus resultados.

O autor pretende sublinhar a importância da associação entre ideias e acções para a consecução da imagem das organizações.

Trate-se de empresas, de museus, de clubes desportivos, de associações de classe, de partidos políticos, de organismos públicos, de organizações de desenvolvimento (local, regional, por ex.) ou de autarquias, o que está em causa é a formulação de modelos e de técnicas de marketing que concorram para uma afirmação de ideias traduzíveis em resultados coerentes com as mesmas.

O seu campo de aplicação é tão abrangente que vai do marketing social ao político, do marketing turístico ao marketing desportivo, do marketing cultural ao marketing ecológico.

Viana, C. & Hortinha, J. (2002) *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Esta é uma obra de consulta obrigatória. Por um lado, porque coloca a problemática da internacionalização dos negócios como uma questão cada vez mais central à atenção das empresas. Desde logo, porque o mercado é objectivamente aberto e globalizado. Por outro lado, na medida em que ao longo dos seus capítulos vão sendo respondidas, neste domínio e de modo sistémico, dúvidas e questões do dia-a-dia das empresas.

Os professores de Introdução ao Marketing e de Comércio e Distribuição em geral, e particularmente para quem leccionar o 12º ano, encontrarão aqui resposta às suas inquietações conceptuais. Desde as relacionadas com as diversas concepções de internacionalização das empresas, à fundamentação das suas razões, à problemática da informação relevante na pesquisa do mercado externo, às fórmulas de acesso ao mesmo e até às modalidades de prevenção e cobertura do risco.

Waarts, E. *et al.* (1998). *Enciclopédia Internacional de Marketing*. Porto: Porto Editora.

Reúne, de um modo relativamente exaustivo, conceitos e termos no âmbito do marketing. A sua organização não só possibilita uma consulta por domínios temáticos, como facilita a localização de contextos de utilização de termos de uso menos específico. Essa organização é enriquecida com um glossário português–inglês e inglês–português.

Weinreich, N. K. (1999). *Hands-On Social Marketing*. London: SAGE Publications.

Este livro desmistifica o processo de desenvolvimento do marketing social. Depois de formular o âmbito do marketing social e de identificar as especificidades do seu marketing-mix, constitui um guia, passo a passo, das diferentes fases do seu desenvolvimento. Ao longo desses passos são apresentadas fichas de trabalho para sistematização da aplicação das formulações teóricas.