

O Químico numa indústria orientada para o mercado

(a Indústria Química a caminho da orientação para o mercado e o papel do Químico neste contexto)

Dr. Erhard Meyer-Galow ^{a)}

Tradução
Manuela da Costa Reis

O Dr. Meyer-Galow é membro da Administração da Companhia Theodore Goldschmidt. Trata-se de uma grande firma da indústria química alemã com dois complexos fabris, em Essen e Manheim, mas com muitas fábricas, escritórios e representações espalhadas por todo o mundo incluindo o nosso país. A presença entre nós deste brilhante conferencista não nos acarretou qualquer encargo. Sendo a nossa Sociedade Portuguesa de Química uma Sociedade que tem grandes carências financeiras, em grande parte devido ao desinteresse a que tem sido votada pelos organismos que podiam, e deviam, ser seus patronos, na posição de sócios colectivos — veja-se que apenas uma empresa industrial se tornou sócio colectivo desta Sociedade (a Companhia Nacional de Petroquímica) — dizia que sendo a nossa Sociedade bastante carenciada, a vinda sem quaisquer encargos para nós do nosso conferencista constitui uma dupla ajuda que não queremos deixar de agradecer ao próprio Dr. Galow, à firma Goldschmidt e aos seus representantes em Portugal, a firma Euro Atlântica.

O Dr. Meyer-Galow fez o seu curso e obteve o seu doutoramento na Universidade Johan Wolfgang Goethe, de Frankfurt, em 1967. Durante o ano de 1967-68 foi Professor Associado desta Universidade no Instituto de Química Inorgânica. Em 1968 passou para a indústria e ingressou na Metal Gesellschaft onde fez trabalho de investigação e desenvolvimento, durante cinco anos, no domínio da química dos metais não-ferrosos. Nesta fase ocupou-se de um projecto muito interessante relativo ao aproveitamento como minério de Co, Ni e Cu dos nódulos de manganês que se encontram em certas regiões do Oceano Pacífico, a 5000 metros de profundidade. O projecto está pronto a entrar em exploração quando os parâmetros económicos o aconselharem. Muito do trabalho desenrolou-se a bordo do navio Voldívia II o que mostra bem como pode ser variada e activa a vida do químico na área de I&D.

Trabalhou depois 5 anos na subsidiária da Metal, a Luigi, bem conhecida entre nós e em seguida ocupou o seu primeiro lugar de Direcção ficando com a responsabilidade de todos os laboratórios da subsidiária Sachtleben (Investigação e Desenvolvimento, Serviço de Assistência Técnica, Laboratório de Controle de Qualidade). Foi nesta posição que começou a *transformar os produtos de massa em especialidades* e esta é uma atitude de grande interesse para todos nós, que ele vai abordar detalhadamente.

Em 1978 passou a Director de Vendas, direcção essa cuja designação mudou imediatamente para Director de Marketing e neste lugar pôs ao serviço do marketing toda a estrutura mental que lhe deu o curso de química e os anos de trabalho em Investigação e Desenvolvimento. Ascendeu a Administrador da firma em 1982 (com a responsabilidade dos laboratórios e do marketing).

Finalmente, em Outubro de 1983 foi convidado e aceitou o lugar de Administrador do pelouro do Marketing da firma Goldschmidt onde presentemente desenvolve a sua acção.

J. Costa Reis

Minhas Senhoras e Meus Senhores

É, para mim uma grande honra apresentar uma comunicação durante o Congresso Anual da Sociedade Portuguesa de Química. Esta comunicação será muito diferente de todas as outras apresentadas neste Encontro.

Antes do mais, muito me apraz que a Comissão Organizadora tenha decidido incluir uma apresentação do ponto de vista industrial.

Uma indústria química próspera é, sem dúvida, uma condição muito importante para a existência, pelo menos nessa própria indústria, de uma actividade de investigação em química, criativa e com sucesso, pelo menos, a que fôr desenvolvida na própria indústria, mas até, talvez, a que se desenrole nos Institutos e

Universidades, em virtude das ligações e influências mútuas.

Quando me pediram para falar acerca do químico na indústria de hoje, sugeri que o título da comunicação fosse alargado para: «*O químico numa indústria orientada para o mercado*» o qual é, desde já, um indicador da minha mensagem.

Falarei acerca da *indústria química que evolui no sentido de ser orientada para o mercado e do papel do químico neste contexto*. A indústria química de hoje deveria ser, direi mesmo, deverá ser uma indústria orientada para o mercado e mais ainda uma indústria orientada pelo marketing. Há sem dúvida companhias que seguem, com pleno êxito, ambas as orientações, mas para a maioria das companhias da indústria química ocidental, a gestão pelo marketing é uma novidade que começou nos anos 80.

Tal evolução terá grande influência no papel dos químicos que, nas companhias, são responsáveis pelo desempenho de variadas funções, a todos os níveis. Terão que dominar os problemas e os desafios que se lhes vão deparar durante os próximos anos. Os químicos constituíram, sem dúvida, a força impulsionadora durante as últimas décadas e tudo dependerá, em grande parte, do modo como forem capazes de compreender e aceitar as alterações no contexto económico em que se inserem. Enquanto que este contexto mudou drasticamente, a educação, nas Universidades, não se alterou significativamente. Após o curso, os químicos continuam a sair da universidade relativamente tarde. São normalmente bons em química, mas raramente se distinguem noutras disciplinas. Para um químico ao qual fosse, nas últimas décadas, ministrada uma boa formação, as bases teóricas e a capacidade analítica da ciência constituíam uma garantia de sucesso na indústria, quer fosse na investigação e desenvolvimento, quer no serviço técnico de vendas ou na fabricação. *Isto deixou de ser verdade*. Os programas de investigação e desenvolvimento são, cada vez mais, influenciados pelas tendências do mercado.

Toda a gente conhece programas de investigação, altamente dispendiosos, que constituíram um falhanço por não terem tido em conta qual a situação do mercado. A necessidade de uma maior orientação para o mercado, de toda a indústria, reflecte, sem dúvida, a necessidade de muitos químicos serem sensibilizados pelo mercado e pelo marketing. É o caso, não apenas dos chamados “princípios”, mas principalmente dos químicos já com uma, duas ou três décadas de indústria. Terão talvez que abandonar antigos padrões de sucesso, verdadeiros no contexto económico do passado.

a) Membro da Comissão Executiva da Theodore Goldschmidt A.G., Essen, República Federal da Alemanha.

As alterações requeridas no pensamento e nas atitudes

Sendo graduado em química, mas responsável, hoje, pela área do marketing, tento explicar o impacto que o marketing provocou na indústria química, e em todos os que nela estão envolvidos, especialmente os químicos. Depois de descrever a indústria química actual e a sua necessidade de orientação para o mercado, a minha comunicação incluirá algumas propostas aos químicos, nas diferentes funções.

A indústria química no mundo ocidental estava a registar uma excelente expansão para mercados em crescimento, pelo mundo fora. O "boom" do desenvolvimento económico europeu no pós guerra foi a força impulsionadora da indústria química. Com base numa procura elevada e em segmentos prósperos consumidores de produtos químicos, com baixos custos de energia, as matérias-primas baratas e os empregados altamente motivados constituíam uma garantia de altas taxas de desenvolvimento. Os anos 50 e 60 atraíram cada vez mais interessados, o que se veio a fazer sentir principalmente nos anos 70; nos quais, por exemplo, algumas companhias petrolíferas entraram no mercado dos químicos. Lançaram-se na petroquímica de base e posteriormente na dos derivados. Esta fase de crescimento foi muito orientada pela produção. Entraram em serviço unidades produtivas de grandes capacidades. O objectivo era aumentar os lucros, cortando custos por integração a montante e a jusante. "*Ser grande e integrada*" era o "slogan" desses anos. Uma vez que a venda dessas capacidades não constituía problema grave, não havia necessidade de orientação para o mercado. Parecia haver lugar para um crescimento ilimitado.

As chamadas primeira e segunda crises do petróleo alteraram drasticamente o contexto económico. Estes impactos provocaram uma explosão nos custos da energia e das matérias-primas, aumentaram o desemprego nos países industrializados, causaram problemas financeiros aos países em vias de desenvolvimento e défices nos orçamentos dos estados industrializados. Consequentemente cada vez mais países aumentaram o protecçãoismo para proteger o mercado doméstico. O resultado foi um menor consumo de produtos químicos durante esta última crise económica, a mais grave desde a 2.^a grande guerra, e assim, mesmo as grandes companhias químicas sofreram e tiveram de enfrentar graves problemas económicos.

Para além disso, estão-se a criar capacidades de produção petroquímica nos países produtores de petróleo. Durante os últimos anos todos nós pudemos observar uma redução das capacidades produzidas nos nossos países e esta tendência ainda se mantém. Além de uma tendência generalizada para a baixa no consumo, os mercados dos produtos químicos desenvolveram-se de formas muito diferentes nas diversas regiões. Se as companhias eram suficientemente flexíveis de forma a permitir que a sua produção acompanhasse as diversas tendências dos mercados, estavam numa situação relativamente boa. Sofriam, evidentemente, com o declínio generalizado na procura, mas podiam concentrar os seus esforços nas oportunidades de um dado segmento específico do mercado. Em muitas outras, para as quais os processos de produção integrados e em grande escala constituíam, inicialmente, uma vantagem, esta vantagem depressa se transformou numa desvantagem. Ficaram subitamente sem flexibilidade e incapazes de ajustar as suas capacidades às tendências

do mercado. Mesmo os produtos "bons" tiveram de suportar os produtos "maus", em virtude dos sistemas integrados de produção. O declínio da indústria das fibras é um bom exemplo em que a procura não acompanhou as previsões, tendo as capacidades de produção sido deslocadas para outros mercados regionais. O declínio da indústria petroquímica e dos plásticos é um bom exemplo onde, para além de uma baixa na procura, a falta de flexibilidade dos sistemas se transformou numa desvantagem grave.

Permitam-me juntar algumas palavras acerca da eventual influência que as novas capacidades de produção petroquímica dos países produtores de petróleo vão ter sobre a indústria química europeia. Sem dúvida que a capacidade de competir com os novos produtos depende fortemente do preço que teremos de pagar pelo petróleo. A indústria europeia incluída neste segmento do mercado, julga ser capaz de competir em custos, com os actuais preços do petróleo bruto.

Ainda que o petróleo bruto e o gás tenham custos praticamente nulos, os custos fixos nos países produtores de petróleo são tão extraordinariamente elevados que a matéria-prima barata não levará a uma vantagem nos custos. Apesar disso, uma parte dos produtos petroquímicos produzidos nesta região será oferecida a consumidores ocidentais a preços competitivos e, portanto, influenciará o abastecimento europeu. Apesar da tonelagem total disponível ser muito inferior a 10%, terá um forte impacto sobre a situação mundial oferta/procura. O protecçãoismo será apenas uma solução de curto prazo e impedirá as nossas indústrias de reajustarem as suas capacidades ao mercado e de aproveitarem as novas oportunidades.

Além disso, o impacto ambiental teve, e continuará a ter, uma influência significativa nos custos de fabrico dos produtos químicos e nas margens de lucro. Depois de Seveso a indústria química está sujeita a pressões do público, através de grupos de defesa do ambiente, e as regulamentações de controle cada vez mais apertadas, pelos organismos locais de protecção ambiental. Não se pode negligenciar o facto de que a expansão da indústria química mundial, durante as últimas décadas teve, por vezes, uma influência prejudicial no ambiente. Mas, entretanto, a indústria química está consciente da sua responsabilidade para com o ambiente e investiu grandes quantidades de dinheiro na optimização dos processos e em equipamento de controle da poluição. Os custos do controle da poluição estão a tornar-se uma parte, cada vez mais significativa, dos custos de exploração. Ou a indústria consegue transferir estes aumentos nos custos, para aumentos nos preços, o que significaria que os custos no controle da poluição seriam pagos pelo consumidor, ou a rentabilidade diminuirá. Se esta fôr demasiado baixa acarretará a paragem das fábricas, e, casos desses são, de todos bem conhecidos. Este facto está a provocar uma diminuição de postos de trabalho. Gostaria de tornar muito clara a minha visão pessoal sobre este assunto. A indústria química tem que gerir o risco das produções químicas perigosas e tem que proteger o ambiente. As regulamentações devem ser tão apertadas quanto possível, mas devem igualmente ser flexíveis, tanto técnica como economicamente, e harmonizadas internacionalmente. Se assim não fôr, as companhias isoladas, ou ramos de companhias, serão penalizados com um decréscimo na sua produtividade.

Uma vez que é difícil aos não químicos compreenderem química, todos os químicos na indústria têm uma responsabilidade muito importante na comunica-

ção com o público. Todos nós nos deveríamos empenhar na luta contra as tendências emocionais que se levantam contra a nossa indústria. É claro, que a química pode ser muito perigosa, mas todos temos a obrigação de mostrar que é possível limitar os riscos. A não ser assim o melhor será abandoná-la.

O controle da poluição é, pois, outro impacto retardador do crescimento da indústria química. Por outro lado, é fácil explicar ao público as vantagens da indústria química, e como a nossa vida seria difícil sem produções químicas. Para além de tentarmos obter um lucro interno que garanta aos accionistas um rendimento razoável dos seus capitais, deveríamos envidar todos os esforços para levar a indústria química a contribuir para um melhor nível de vida de toda a sociedade humana, pelo mundo fora.

Com resultado destes desenvolvimentos, não se pode ignorar que, após um longo período de crescimento, a indústria química europeia alcançou uma fase adulta relativamente tarde, em comparação com outros ramos mas, muito provavelmente, como muito mais oportunidades à sua frente, apesar de todos os problemas.

A viragem económica permitirá, agora, uma boa recuperação para muitas companhias químicas, mas nenhum de nós sabe ao certo quanto durará esta tendência de recuperação. As duas principais razões para a melhoria registada quanto aos lucros, foram as seguintes: durante os últimos anos, todos nos esforçamos duramente no sentido da redução dos custos, o que constituiu uma necessidade da nossa sobrevivência; por outro lado, depois do declínio na procura e no consumo, a viragem económica resultou na recuperação da procura. Mas os problemas estruturais mais significativos da economia mundial ainda não foram resolvidos e, por isso, todos receamos que a tendência positiva seja apenas de curto prazo.

A presente melhoria da situação, não deveria impedir a indústria química de renovar todas as suas forças para alcançar um novo conceito de si mesma, de forma a ultrapassar a situação de estagnação com uma orientação nova. *Uma gestão de marketing inovadora será a chave das estratégias dos grandes grupos industriais.*

O investimento industrial em produtos a granel será baixo. Em vez disso investir-se-á cada vez mais em produtos especiais. Far-se-ão mais investimentos nas novas tecnologias e a diversificação será extremamente concentrada em segmentos do mercado próximos dos negócios já existentes, das companhias.

Por outras palavras:

«A orientação pela produção será substituída pela orientação para o mercado».

Seja-me permitido acrescentar o pnto de vista japonês, que ouvi recentemente:

«Os alemães têm linhas de produtos, nós temos a estratégia».

É óbvio que sei, por experiência própria, que é mais fácil encontrar receptividade para novas ideias e propostas de melhoramentos durante períodos de recessão económica ou numa situação de crise. Não obstante, tentarei transmitir-vos os meus pontos de vista sobre como a indústria química se deveria preparar, agora, para sobreviver durante a próxima crise. É claro que, quanto a este desafio, os químicos que trabalham na indústria química, têm um papel importante. Mas este papel diverge do das últimas décadas, porque agora actuamos dentro do contexto diferente já descrito, o qual influenciará as nossas acções na indústria.

Muito recentemente, um jornal alemão "Die Welt" interrogou-me sobre quais as minhas recomendações para a indústria química alemã, durante os próximos anos e dei a seguinte resposta:

«Estou convencido de que a indústria química alemã poderia utilizar os seus recursos para melhorar a sua posição nos mercados mundiais, seguindo uma gestão de marketing correcta em seu proveito — a menos que se creia que o marketing já é perfeito».

Esta recomendação não é apenas válida para a Alemanha e poder-se-ia aplicar a todos os países e a todas as companhias. Implementar uma gestão de marketing na indústria química não é, apenas, uma tendência moderna de utilizar a mesma solução já anteriormente aplicada na indústria dos produtos de consumo ou na indústria farmacêutica, etc. Do meu ponto de vista é uma necessidade para sobreviver durante a próxima década, na qual a situação dos mercados será mais difícil. Os mercados estagnados, em decréscimo ou, quando muito, em crescimento lento, deveriam levar a indústria química a dar muito mais atenção à orientação para o mercado do que à orientação pelos produtos ou pela produção. É indubitável que conheço muitas companhias no mundo que são excelentes em gestão de marketing e essa orientação, combinada com uma investigação e desenvolvimento bem sucedidos e uma produção orientada para o mercado, é uma razão para o seu sucesso. Mas é uma característica da gestão de marketing que nunca se fique satisfeito com os resultados do próprio esforço, porque pode sempre identificar oportunidades no mercado cujo aproveitamento teria permitido melhorar ainda mais a situação da companhia. *Consequentemente, o marketing nunca será perfeito.* Quanto mais se concentrarem no mercado e nas consequências que derivam desta orientação pelo mercado, mais aumentará a vossa insatisfação. Tal insatisfação transformar-se-á na força impulsionadora da gestão de marketing. Se se perguntar a alguém da indústria química se a sua companhia está ligada ao marketing jamais se obterá uma resposta negativa. Para muitos a palavra marketing tem um significado vago e diferente.

Muitas companhias têm quadros responsáveis pelo marketing enquanto as divisões operacionais, como as vendas ou a fabricação, actuam separadamente. Noutros casos, a investigação e o desenvolvimento estão a melhorar a qualidade dos produtos, para obedecer às exigências dos clientes e, por isso, julgam estar a ser orientados para o mercado e portanto relacionados com o marketing. Noutros desenvolvem-se novos produtos e pergunta-se porque é que o pessoal das vendas que não consegue êxitos no mercado, apesar de se ter tido um palpite, por parte do consumidor, de haver necessidade desses produtos. Noutros, a força de vendas já conhece os seus mercados e os seus clientes muito bem, e acredita portanto, estar a fazer marketing. Noutros, mudou-se o nome de "departamento de vendas" para "departamento de marketing" e então "já se está a fazer marketing".

Não vou juntar mais exemplos. Deixem-me que conclua: «Todos estão um pouco ligados ao marketing».

Apenas se cobrem alguns aspectos do marketing. Os instrumentos de marketing não são, de forma nenhuma, o resultado de um conceito de marketing, nem todas as funções na companhia são orientadas pelo marketing. Para não mencionar que os esforços de marketing devem ajustar-se entre si.

Deixem-me explicar o que é que, do meu ponto de vista pessoal, o marketing é ou deveria ser, qual a diferença que há entre o marketing no passado e o marketing para o futuro e como se integra na gestão estratégica.

O marketing é uma orientação geral, para o mercado, da gestão de um grupo empresarial. Portanto diz respeito a todas as funções da companhia, tais como investigação e desenvolvimento, serviço de vendas técnicas, fabricação e processamento, vendas, comunicações e compras. É a conjugação de todos os esforços, desde o local de venda até à companhia e vice-versa, onde as vendas são apenas uma parte do marketing. Por esta razão o marketing tem de passar por toda a companhia.

Portanto, o marketing não é só uma das áreas funcionais numa companhia. Não consiste unicamente em tentar ir ao encontro das necessidades do cliente nem é, somente, tentar melhorar um produto; é muito mais.

A gestão do marketing e a organização de marketing dinamizam a companhia. O marketing tem o dever e a responsabilidade de orientar as coisas por forma a proporcionar êxito no local de venda. As companhias que estão a aumentar as iniciativas em marketing serão mais competitivas, no futuro, do que as outras.

A influência acrescida do marketing na indústria química é, pois, uma reacção típica a mercados mais difíceis e de crescimento mais lento. Deveria ser a resposta da indústria química ao contexto económico mais difícil, que esta indústria terá de encarar mais tarde do que outras. Esta é uma razão da relutância contra o marketing na indústria química.

A necessidade do marketing noutras indústrias apareceu muito mais cedo, durante os anos 60, porque nestes ramos para se ter êxito era já necessário adoptar uma orientação pelo mercado consequente.

A passagem da produção para as vendas, o marketing, o planeamento estratégico e a gestão estratégica é ilustrada com muita clareza numa transparência recentemente explicada por Philip Kotler, professor da escola de pós-graduação em gestão J.L. Kellogg, da Universidade Nothr Western, em Evanston, Illinois, E.U.A.

1910 Engenharia	1950 Vendas
1920 Finanças	1960 Marketing
1930 Contabilidade	1970 Planeamento Estratégico
1940 Produção	1980 Gestão Financeira

Durante os anos 40, e como é lógico depois da 2.^a guerra mundial, a produção era o principal objectivo na indústria, com o fim de obter os produtos, numa situação onde o consumo não constituía problema, mas sim a sua disponibilidade.

Após a construção de unidades produtivas, durante os anos 50, todos os esforços se concentraram nas vendas, e nas actividades com elas relacionadas, a fim de vender os produtos produzidos a todo o custo nas instalações novas ou reconstruídas.

Durante os anos 60, muitas afiliadas evoluíram das vendas para o marketing, onde as vendas eram apenas uma parte das actividades. Para manter as taxas de crescimento muitas companhias tentaram desenvolver conceitos de marketing e obtiveram êxito, quer no desenvolvimento de novas procuras no mercado, quer pelo aproveitamento de novas oportunidades. Durante os anos 60, as indústrias baseadas no marketing esforçaram-se por completar linhas de produtos, criar taxas de crescimento para todos esses produtos, diversificar as actividades para muitos mercados e principalmente,

expandir o mercado principal. Este tipo de marketing foi muito influenciado pelos consumidores e pelas suas solicitações aos fornecedores. Durante os anos 70 apareceu o planeamento estratégico e, após se ter compreendido que o planeamento pode ser apenas o primeiro passo para ter mais sucesso, a gestão estratégica vai, nos anos 80, garantir a sobrevivência das companhias num contexto mais difícil e manter uma boa situação nos lucros.

Uma das partes mais importantes da gestão estratégica é, obviamente, a *gestão estratégica de marketing*.

A gestão de marketing dos anos 80 é muito diferente da dos anos 60. Há muitas indústrias onde a orientação para o consumo foi entretanto substituída por uma fortíssima tendência para a concorrência. É óbvio que as sobrecapacidades de produção dos produtos industriais iriam provocar uma maior atenção aos pontos fracos e fortes dos concorrentes e desenvolver um conceito adaptado à situação de concorrência intensiva. As linhas de produtos reduzem-se para se concentrarem apenas naqueles mercados em que as companhias são realmente fortes e onde seja possível manter, a longo prazo, uma situação de lucro. É preferível ter produtos rendíveis a ter muitos produtos. *Portanto, a segmentação do mercado torna-se progressivamente mais importante.*

A companhia tem que decidir quais os *negócios* em que quer participar. Torna-se necessário compreender as barreiras de entrada e de saída nos segmentos do mercado e as necessidades específicas destes segmentos, em face da sua própria posição.

Nem é apenas a taxa de crescimento de um segmento do mercado, que deveria influenciar a decisão de entrar nesses mercados. Interessa muito mais o exame detalhado da barreira, que a companhia interessada tem de ultrapassar, em função da comparação da sua análise específica dos respectivos pontos fortes e fracos, com os dos concorrentes. Muitas companhias deslocaram-se para mercados em crescimento e, contudo, falharam.

Se existe uma diferença entre o marketing dos anos 60 e 80, existirão diferenças no perfil e na preparação de base dos gestores de marketing?

Enquanto que, durante os anos 60 a maioria dos vendedores que trabalhavam no marketing tinham uma preparação comercial, durante os anos 80 existem muitos mais com uma preparação técnica. Por exemplo, estão envolvidos no marketing químicos com experiência em investigação e desenvolvimento, serviço técnico de vendas ou fabricação. Não basta reconhecer as oportunidades através de situações de procura, no mercado. Tem que se compreender qual a preparação técnica e quais os meios técnicos necessários para aproveitar essas oportunidades e como transformá-los, para a companhia, em êxito a longo prazo.

Portanto, a cooperação entre o marketing e todas as outras funções de uma companhia da indústria química, é muito mais importante do que no passado, para uma gestão estratégica de marketing.

Resumindo os pontos principais da minha comunicação:

Enquanto a indústria química viveu, no passado, décadas de prosperidade, baseada numa orientação pela produção, não houve necessidade de uma orientação para o mercado. A partir dos anos 60, outros ramos da indústria adoptaram uma orientação para o mercado e implementaram, entretanto, o marketing e a gestão de marketing.

As alterações verificadas no contexto económico, já descritas, provocaram, no fim dos anos 70 e começo dos anos 80, um abrandamento do crescimento da indústria química, o que levou a nossa indústria a um estado de estagnação.

A reacção da indústria para ultrapassar a crise será, e deverá ser, uma progressiva orientação para o mercado e uma gestão de marketing inovadora.

Ao contrário do que se passa em muitos outros ramos da indústria, o marketing constitui de facto, uma novidade para a indústria química. Além disso, é necessário compreender que o marketing de hoje é muito diferente do do passado.

Enquanto que, outros ramos da indústria levaram 20 ou 30 anos a transferir a sua orientação da produção para as vendas, o marketing, o planeamento estratégico, e a gestão estratégica, a indústria química tem que, num curto prazo, adoptar uma gestão estratégica incluindo uma gestão estratégica inovadora de marketing. Trata-se de um desafio único. A indústria química é ou não capaz de responder a este desafio e reagir correctamente? Pessoalmente, não tenho dúvidas de que a indústria química pode entrar num período de desenvolvimento escapando a uma situação de estagnação. Os meios existem e podem ser desenvolvidos.

Portanto, a minha pergunta chave é:

«Como se pode adaptar a indústria química a uma orientação para o mercado e como se pode implementar a moderna gestão de marketing nas companhias químicas?»

Ou melhor:

«Como marketizar a indústria?»

Para muitas companhias tal não significa apenas uma oscilação, mas uma viragem de 180°.

Já imaginaram a dificuldade em transformar uma companhia de granéis em especialidades, onde o marketing é, sem dúvida, uma condição necessária?

Esta tendência está a ter grande influência no papel do químico na indústria. Os antigos padrões de êxito em investigação e desenvolvimento, serviço técnico de vendas, fabricação e vendas, já não se verificam. Temos de alterar o modo de pensar e de agir. Todos sabemos como isto é difícil.

Marketizar uma companhia influenciará e alterará certamente a organização existente. Devemo-nos interrogar se os esquemas organizacionais existentes são, de todo, capazes de alteração.

As nossas organizações actuais na indústria química são ainda orientadas por função e dividem-se em departamentos ou de investigação e desenvolvimento, de serviço técnico de vendas, de fabricação e de vendas. São integrados em hierarquias que bloqueiam as iniciativas e os esforços de marketing inovadores. De acordo com as linhas de produtos, estas funções estão agrupadas em divisões. Mas tal concentração não basta para preencher as lacunas existentes entre todas as disciplinas envolvidas. A definição das divisões é orientada, principalmente, pelos produtos. Todos os cálculos de custos e o sistema de informações são orientados pelos produtos.

Para marketizar uma companhia, sou, pessoalmente, a favor da divisão da organização em pequenas áreas de negócio unitárias, dirigidas para o segmento de mercado em que se deseja entrar. A responsabilidade pelos lucros e perdas deve ser delegada nas unidades descentralizadas por segmento de mercado.

Esta forma organizacional tomará em muito maior consideração do que as outras que, as pessoas, princi-

palmente a geração jovem, estão desejosas de assumir as responsabilidades do negócio.

Nestas unidades o espírito de iniciativa pode-se desenvolver o que levará a companhia ao êxito. O investimento pessoal é uma atitude importante que deverá ser apreciada pelas chefias intermédias e superiores.

Por outro lado, as forças centrífugas criadas pela descentralização devem ser coordenadas pelas chefias superiores. Assim, se uma decisão que deva caber na esfera de responsabilidade da divisão, fôr ainda obrigada a subir aos conselhos de administração, é impossível evitar o conflito de interesses. Como contrapartida para a descentralização das operações, a coordenação funcional e a responsabilidade funcional é fortemente recomendável para as chefias superiores.

Tentei sublinhar que a gestão de marketing tem muito a ver com a gestão de pessoal. O reconhecimento deste elo é uma das bases da gestão de marketing. Um bom gestor de marketing deve ser um excelente gestor de pessoal. *O espírito de iniciativa em marketing anda de mãos dadas com a capacidade de chefia.* Não há grande diferença entre ir ao encontro das necessidades de um consumidor ou de um empregado. Na essência são muito semelhantes.

Assim sendo, após se ter reconhecido a necessidade de uma gestão de mercado, vê-se que a técnica e a especialização em marketing constituem apenas uma das faces da moeda.

A implementação do sistema tem que ser feita pela capacidade de chefia pessoal.

Os condutores do marketing estão mais na posição de treinador do que na de chefe.

Normalmente as pessoas não gostam de perder algo que lhes tenha, anteriormente, sido útil. Mais ainda; há concepções existentes erradas acerca das mudanças e das suas consequências. A convicção de que as alterações não fazem qualquer sentido para a companhia, em virtude de experiências anteriores, é outra desvantagem. Em geral, normalmente, é de esperar uma fraca aceitação ou tolerância para alterações na indústria. É necessário ultrapassar todas estas tendências negativistas. *Há só uma forma de convencimento; consiste no sucesso dos esforços de marketing.*

Se se puder demonstrar que uma gestão de marketing pode melhorar a economia da companhia e trará benefícios a todos os que nela estiverem envolvidos, então conseguiu-se impôr a orientação para o mercado.

E agora, qual é o novo papel do químico numa indústria orientada para o mercado?

Supunhamos que se decidiu adoptar, numa companhia, uma orientação para o mercado. Formam-se áreas de negócio unitárias, orientadas para os segmentos de mercado. Nessa altura, pede-se a todos os químicos para participarem no desenvolvimento dos diferentes conceitos de marketing e para concretizarem esses conceitos, no mercado.

A chefia superior tem que fazer tudo para garantir o sucesso de todo o pessoal envolvido. Proporcionar treino em marketing pode ser o primeiro passo para os químicos que actuam na investigação e desenvolvimento, serviço técnico de vendas, fabricação e vendas. Devem-se ter em consideração os talentos especiais de cada um. A organização deveria ser muito flexível a fim de integrar pessoas com diferentes estruturas psicológicas. É evidente que isto é tão mais fácil de fazer quanto menor for a companhia.

Há uma enorme necessidade de químicos que já sejam orientados para o mercado e que tenham bases comerciais, ou que desejem pensar em termos de marketing.

Por outro lado, é grande a necessidade de colaboradores que tenham estado nas vendas ou no marketing e que já possuam uma formação técnica. São necessários estes dois tipos de colaboradores para construir uma cultura de marketing na companhia. São perfeitamente capazes de fazer funcionar com êxito uma área de negócios unitária e deveriam ser os promotores do processo de marketização. Deveriam ser responsabilizados pelos centros de lucro.

É muito importante que se compreenda que os gestores de marketing não deveriam ter o direito, nem o poder, de dizer aos outros o que devem fazer.

Tal conduzirá à confrontação com a investigação e desenvolvimento, o serviço técnico de vendas, a fabricação e as vendas. É tão errada como seria ser qualquer destes departamentos a dizer aos outros o que deveriam fazer, o que constituiria, igualmente, uma confrontação. Não há dúvida de que a gestão de marketing deve ser responsável pelo negócio no mercado, mas o esforço de todos os outros deve ser integrado no processo de marketing. *A comunicação, a cooperação e a concentração no segmento de mercado, são extremamente necessárias.* É dever da chefia superior combinar todos os recursos de uma companhia a fim de evitar falhas entre as disciplinas.

O químico na investigação básica

Os peritos capazes de promover investigação de base, os químicos investigadores, não deveriam orientar-se demasiadamente para o mercado de curto prazo. Se uma companhia puder ter este tipo de pessoal, tais químicos não deveriam sentir demasiadamente a pressão do mercado. Quando esta condição não é satisfeita, os programas de longo prazo são, muitas vezes, atrasados ou cancelados, devido às necessidades de mercados a curto prazo.

É importante para uma companhia que alguns químicos mantenham a sua criatividade dentro da química, sem se estarem sempre a perguntar se haverá procura para os novos produtos. Esta criatividade e liberdade em fazer investigação básica, será uma fonte de "marketing baseado nos activos" que explicarei mais tarde. Não obstante, um químico que faça investigação básica tem que seguir a orientação de marketing da companhia, mas uma orientação a longo prazo.

Um exemplo: A chefia superior decidiu entrar na biotecnologia ou em novos produtos cerâmicos, dentro do conceito do grupo a que pertence.

Trata-se de uma decisão de marketing a longo prazo. A investigação básica da companhia é concentrada nestes pontos, mas os químicos retêm uma certa liberdade no desenvolvimento dos processos e dos produtos.

A orientação a longo prazo determina os prazos e os orçamentos. É necessário tomar decisões de "arranque-paragem". Na indústria nem o trabalho de investigação básica é ilimitado. Mais tarde ou mais cedo, os resultados da investigação têm de criar sucessos económicos potenciais no mercado.

Antes de descrever o papel de todos os outros químicos na indústria orientada para o mercado, quero descrever o papel dos vendedores durante os próximos anos, pois cada vez há mais químicos envolvidos nas vendas.

O químico como vendedor

A indústria química tem excelentes vendedores, a maioria dos quais com formação comercial e, em menor número, com um curso superior em química. As vendas não devem constituir uma função separada do marketing. Constituem, de facto, uma das partes mais importantes do marketing. Todos sabemos que a decisão de compra por parte dos clientes não depende apenas da qualidade do produto ou da perfeição técnica do conjunto produto-serviço. Não constitui segredo que muitos produtos inferiores se vendem a preços mais altos do que produtos melhores e mais baratos. A referida decisão de compra depende muito, para além do ponto de vista técnico, de factores emocionais que fazem igualmente parte da indústria química. Isto é, por vezes, difícil de acreditar quando os químicos têm uma forte convicção nos produtos. O local de trabalho do vendedor é o mercado, não a companhia. Ele tem que construir uma relação pessoal com o cliente que torne a venda possível. O seu tipo de actuação e de pensamento é raramente analítico ou conceptual, o que constitui uma característica da gestão de marketing.

Muitas companhias falharam em marketing porque promoveram a chefes de marketing bons vendedores que nunca poderiam ter êxito nessa tarefa tão diferente. É minha experiência que os químicos que se especializaram em vendas são adequados para assumirem responsabilidades de marketing.

Assim a indústria deveria encorajar muito mais os químicos a ficarem nas vendas durante bastantes anos, como educação para futuros lugares de marketing.

Os químicos na investigação a curto prazo, desenvolvimento, tecnologia aplicada, serviço técnico de vendas, fabricação e vendas, estarão grandemente envolvidos no processo de marketização da indústria química.

A sua orientação para os mercados é uma necessidade. Tenho a certeza absoluta que, principalmente a personalidade dos químicos, a sua educação, modo de pensar e de trabalhar analítico e conceptual, são essenciais para a implementação do marketing na indústria química. Se os químicos querem manter o papel principal na indústria, têm de estar preparados para esta tarefa. Infelizmente os programas de educação, para os químicos, nas universidades não abordam, normalmente, o marketing. É a própria indústria que tem que preencher esta lacuna dos conhecimentos, pelo treino. Há uma grande distância a percorrer entre saber o que é o marketing e concretizá-lo.

A concretização prática do marketing exige um enfoque sobre as oportunidades e ameaças de um segmento específico do mercado e exige uma gestão da área de negócios unitária, de acordo com este segmento do mercado.

Os químicos capazes de contribuir com as suas capacidades em investigação e desenvolvimento, tecnologia aplicada, serviço técnico de vendas e produção, estão envolvidos no desenvolvimento do conceito do marketing para este segmento específico, e na concretização desse conceito.

Todos eles necessitam de uma orientação que lhes devolva o espírito de iniciativa e a tendência para gerar lucros.

Recentemente, J.H. Davidson evidenciou que:

«Os bons agentes de marketing nos anos 80 utilizarão um misto de *marketing baseado no mercado* e de *marketing baseado nos activos*, com alguma predominância do segundo».

O *marketing baseado no mercado* consiste em responder à pergunta:

«O que determina a vontade do cliente e como o podemos satisfazer com lucro?»

Como já mencionei anteriormente, a investigação básica é uma fonte de *marketing* baseado nos activos. Esta abordagem do *marketing* consiste em responder à pergunta:

«Como podemos usar, mais eficazmente, os nossos activos, no mercado?»

O *marketing* durante os anos 60 era principalmente do tipo “baseado nos mercados”. A procura dos consumidores era o ponto de partida do raciocínio.

Os mercados estagnados ou em crescimento lento, os altos custos do capital e a fraca disponibilidade para aceitar riscos, levarão as companhias a fazerem uma utilização mais eficaz dos seus activos. Não se trata, de forma nenhuma, de regressar à velha orientação pela produção. Os activos não são apenas as capacidades de produção, são acima de tudo a tecnologia, as pessoas, etc.

Esta afirmação de Davidson é, do meu ponto de vista, totalmente válida para a indústria química.

Os novos produtos ou actividades vão derivar ou dos mercados ou dos activos e serão o resultado de ambos. Quer seja baseado nos mercados quer nos activos, trata-se sempre de *marketing* ao qual se chega por diferentes vias. Num dos casos regista-se uma oportunidade no mercado e constroem-se activos para explorar a oportunidade e para comercializar o produto ou o serviço; no outro caso aparece uma oportunidade no mercado, os activos já existem na companhia, mas vão-se então utilizar mais eficazmente para explorar essa oportunidade e para comercializar o produto ou o serviço.

Mostrar-lhes-ei agora, como um conceito de *marketing* se pode desenvolver, para exemplificar as questões pelas quais os químicos orientados para o mercado se deveriam interessar:

Todos os conceitos de *marketing* deveriam começar com uma análise detalhada da situação do mercado e da situação da companhia. Após ter determinado para que segmento do mercado se deveria desenvolver uma estratégia de *marketing*, a análise da situação do mercado nesse segmento deve ser feita cuidadosa e exaustivamente. Ao longo da minha experiência descobri que, muito frequentemente, este aspecto não é considerado. Após uma curta análise toma-se a decisão de seguir uma das opções que, por ter aparecido precocemente na análise, não é, evidentemente, a melhor.

A análise da situação no segmento de mercado deve contemplar dois pontos fundamentais: um é a análise do cliente e o outro é a análise do concorrente. Devem-se obter respostas para as seguintes questões: Problemas técnicos do cliente, o que é que provocaram, dispõem de processos de substituição ou de inovação, qual é o contexto dos ramos da indústria envolvidos neste segmento de mercado e quais as tendências a longo prazo, volume do mercado, estrutura do mercado e qual a situação dos concorrentes? Como já mencionei, a análise do concorrente está-se a tornar cada vez mais importante.

Por outro lado, a análise da própria companhia, relacionando-a com este segmento do mercado, é a que vem a seguir, em importância. Há que clarificar os seguintes pontos: Objectivos no âmbito do grupo de companhias, análise dos pontos fracos e fortes, em comparação com a situação do concorrente, outras condições internas, etc.

É a tarefa plena de iniciativa que se segue a esta análise detalhada do mercado e do fornecedor, a fim de formular objectivos de *marketing*, que pode criar sucessos potenciais a longo prazo, para a companhia.

O passo seguinte seria então o desenvolvimento da estratégia de *marketing*: qual é e onde está o objectivo da estratégia de *marketing*? Deve ficar muito claro o conjunto de objectivos visados pela companhia, ou qual a aplicação de produtos químicos que a companhia procura, ou em que região geográfica deseja a companhia actuar, etc.

Como é que a companhia quer actuar? Trata-se da própria atitude da companhia no segmento do mercado.

Há diferentes possibilidades: Agressiva, defensiva, actuar ou simplesmente reagir com prioridade máxima, ou adaptar-se apenas a uma situação, a fim de se assumir a liderança do mercado ou ficar numa situação intrmédia, etc.

Com que instrumentos se poderia ou deveria executar a estratégia de *marketing*? Trata-se da questão do “*marketing mix*” acerca da qual a companhia tem que decidir quais as políticas de produtos, de assistência, de produção, distribuição, comunicação, promoção, orientação em relação à concorrência e política dos preços. Trata-se de instrumentos de *marketing* com os quais a companhia vai tentar executar a sua estratégia no mercado.

O quê e quanto? Trata-se da questão de saber em quantidade ou volume, quais as necessidades do consumidor para aspirar à sua cota de mercado, qual a quantidade a fornecer ao segmento, que estrutura de mercado se deseja alcançar, etc.

Quando? É uma questão muito importante, porque tem que se decidir a ordenação, no tempo, das diferentes acções que se devem conjugar entre si. Em muitas companhias encontram-se frequentemente dificuldades, porque a harmonização dos instrumentos do mercado não se faz de acordo com uma programação no tempo.

Para dar um exemplo: Oferecem-se ao mercado um determinado produto e pode acontecer que já se tenha iniciado a campanha publicitária, mas que o desenvolvimento do produto ainda não se tenha concluído. Quer dizer, a fabricação ainda não está preparada para um novo produto, mas a força de *marketing* já atraiu a atenção do cliente. O resultado é que a companhia não pode fazer entregas e o cliente fica frustrado.

Chamo de novo a vossa atenção, para o “*marketing mix*” porque é um ponto em que os químicos estão profundamente envolvidos. A política de produto influencia a investigação, o desenvolvimento e o programa de aplicação tecnológica das companhias. Tem que se decidir com que *produto* ou *conjunto de produtos* a companhia quer aparecer no mercado e alcançar os objectivos acima mencionados. Deve-se definir qual o processo de produção; para tal companhia tem várias opções: por exemplo, fabrico em terceiros ou fabrico próprio, aumento de capacidade, ou cooperação com outros. Há também que decidir o local da produção, perto do cliente ou numa unidade produtora central. Além disso tem que se providenciar o abastecimento em matérias-primas.

As decisões acerca da *distribuição* são muito importantes. Por vezes determinar qual o canal de venda é a questão mais importante: por exemplo através de subsidiários, agentes, representantes ou parceiros de negócio, etc.

Para o *marketing* dos produtos químicos, a *comunicação* está-se a tornar cada vez mais importante, nos

casos em que o serviço técnico de vendas, as informações acerca do produto, recomendações de aplicação, etc., podem ser essenciais para uma decisão por parte do cliente. O *preço* ou a política de preços, é uma ferramenta para atingir os objectivos do mercado. A política de preços não tem nada a ver com os custos. A questão fundamental é a de saber qual o preço necessário para obter êxito no mercado e utilizar o preço tal como todos os outros instrumentos do "marketing mix". O cálculo dos custos é um instrumento de controle, quer se tenha ou não, lucro. É então que se decide continuar ou acabar com o negócio.

Após ter desenvolvido um *conceito de marketing* é, sem dúvida, muito importante controlar, durante o ano fiscal, se os objectivos do marketing foram ou não atingidos e decidir, se necessário, alterar as acções previstas.

Qualquer químico na indústria se pode perguntar se está ou não envolvido nestas questões. Se assim fôr, então está a trabalhar numa companhia orientada para o mercado e tem hipóteses de ser, ele próprio, um químico orientado para o mercado. Mas suponho que, normalmente, na indústria química de hoje, os químicos continuam a concentrar os seus esforços apenas na investigação e desenvolvimento, no serviço técnico de vendas e na fabricação.

Vou explicar quais as partes da orientação para o mercado, incluindo no conceito de marketing, pelas quais o químico orientado para o mercado, se deveria interessar grandemente:

O químico de investigação e desenvolvimento

Claro que as decisões sobre política de produtos são aquelas que, mais interessam ao químico de investigação e desenvolvimento. Mas existem muitas outras circunstâncias, onde a sua preparação é muito útil, por exemplo, na análise do concorrente, na avaliação dos problemas técnicos dos concorrentes, das tendências técnicas do segmento de mercado, na análise dos pontos fortes e fracos da companhia em face do concorrente, determinação do segmento de mercado, dos grupos visados dentro desse segmento e nas decisões acerca da fabricação e da comunicação. A investigação e desenvolvimento devem ser consideradas como um activo, na estratégia de marketing de uma área de negócios unitária.

Os químicos no serviço técnico de vendas

Hoje em dia, o químico que trabalha no serviço técnico de vendas é, normalmente, na indústria química, um consultor da força de vendas. Pessoalmente não agrada muito este papel de consultoria do técnico de vendas. O químico deste serviço deveria ser o parceiro do vendedor, a fim de congregar esforços e alcançar sucesso no mercado. Ambos deveriam ser dotados de espírito de iniciativa e ser fortemente sensibilizados para o lucro.

Para que fique muito claro: o serviço técnico de vendas não deveria ser uma função de apoio *, mas sim uma função operacional e não há qualquer inconveniente se o químico do serviço técnico de vendas e o gestor de marketing tiverem, conjuntamente, a responsabilidade da área de negócios unitária.

Dado que o químico do serviço técnico de vendas trabalha directamente como o cliente, a transferência de informações técnicas é outra das suas tarefas mais importantes. Estas informações são a base da análise, da formulação da estratégia de marketing e da determi-

nação do "marketing mix". O químico deste serviço tem um papel significativo no desenvolvimento da parte técnica de todo o conceito. O serviço técnico de vendas deve ser parte do marketing e não assumir um papel separado.

O químico na fabricação

Na indústria química do passado, orientada para o produto ou para a produção, o químico da fabricação tinha o principal papel. Por isso é-lhe difícil de compreender que a sua situação mudou. Tem a responsabilidade dos produtos e da produção de que o mercado carece e que lhe é, normalmente indicada pelo departamento de marketing. Transformou-se numa função de serviço, que fornece produtos para o mercado. Quanto mais uma companhia trabalha com especialidades, mais importante é a função do serviço de fabricação no abastecimento ao mercado.

Em consequência da orientação para o mercado, os químicos na investigação e desenvolvimento, serviço técnico de vendas e fabricação, deveriam desenvolver o conceito, em conjunto com a chefia de marketing e assumirem a responsabilidade pela sua concretização. Todos deveriam pertencer à chefia estratégica das áreas de negócio unitárias. Todos participam, em maior ou menor grau, num processo de comunicação acerca das prioridades.

Já lá vai o tempo em que um indivíduo estudava química, entrava para a indústria após a formatura e tinha, então, bastantes perspectivas de êxito como químico, quer na investigação e desenvolvimento, quer no serviço técnico de vendas, ou na fabricação. Na indústria de futuro, orientada para o mercado, já não será apenas químico; perde cada vez mais a sua identificação como tal e será treinado, ou terá que se treinar a si próprio, noutras disciplinas, tanto comerciais e de marketing, como técnicas, por exemplo, engenharia mecânica ou electrónica, biologia, etc.

Assim, numa indústria química orientada para o mercado teremos:

- gestores de mercado
- gestores de compras
- gestores de vendas
- gestores de comunicação
- gestores de áreas de negócios unitárias
- gestores de novos negócios
- gestores de processos de fabrico
- gestores de serviço técnico de vendas
- etc.

Todos poderão ter uma formação em química e, provavelmente, uma formação em química será indispensável. Hoje em dia a *educação* e a *profissão* deixaram de ser coincidentes.

Apenas os químicos na investigação básica mantêm o seu papel, para o qual foram treinados durante o curso. Mas são apenas umaparte. São uma minoria.

Quanto mais cedo uma companhia compreender a alteração do papel do químico, como parte da orientação para o mercado e quanto mais cedo o próprio químico se consciencializar desta tendência, melhores serão as perspectivas para a sobrevivência a longo prazo, num contexto económico mais difícil.

Gostaria de juntar duas citações do livro "Sobrevivência pela gestão de marketing, 1975-1990" de Lange Prolius/Neder:

N. da T. — "staff" no original.

«Durante os próximos 15 anos as economias terão de adaptar as capacidades ao consumo e de reduzir custos através da gestão das vendas, da produção e da armazenagem, por meio de sistemas de informação, o que significa que o controle da produção é imediatamente seguido pelo marketing. Esta é a única concretização do pensamento de marketing e da ideia de marketing.

Após a prioridade dada à produção, na primeira década do século industrial, à identificação de fontes de aprovisionamento * durante os anos de escassez, às finanças durante os anos de desenvolvimento e de crescimento, segue-se agora a década da prioridade do marketing, durante os anos de consolidação, reestruturação e renovação — mas sujeito à lei impiedosa e inexorável de um mercado de compradores».

E mais ainda:

«Entretanto é bem sabido que a competitividade no presente, e principalmente no futuro, não depende, apenas, quer da qualidade dos produtos, quer dos serviços, mas sobretudo do poder, qualificação e eficácia da organização das companhias».

Estas duas citações combinam a necessidade de uma gestão de marketing e de uma gestão dotada de qualidades pessoais de chefia.

As companhias da indústria química, que desenvolveram a iniciativa em marketing, estão a caminho de um futuro excelente.

Os químicos que desenvolvem iniciativas em marketing, preparam igualmente o seu próprio sucesso futuro.

Ao caminhar no sentido do acréscimo da orientação para o mercado e da orientação de marketing, a indústria alterou o perfil requerido do químico. O que tiver o novo perfil não terá problemas em arranjar emprego e em ser promovido.

Para além de química, terão que ter, *ainda*, aptidões em:

- economia
- marketing
- qualidades de chefia
- espírito de iniciativa
- capacidade de comunicação
- etc.

Há uma forte procura de indivíduos orientados para o mercado, com grande espírito de iniciativa, altamente motivados, com qualidades de chefia e com formação em química.

Para os que satisfizerem estes requisitos, o desemprego nunca é problema.

Esta é a minha mensagem para todos os jovens colegas que estão a acabar os seus cursos universitários e à procura de oportunidades de emprego.

Sei que muitos dels têm problemas em encontrá-las. Como se formaram em química, querem trabalhar como químicos e permanecer químicos. Não são capazes de compreender que o contexto mudou e que eles próprios terão também, que mudar.

«O químico na indústria orientada para o mercado» será o químico por educação, mas já não o químico por profissão.

Não tenho dúvidas que os químicos vão responder e dominar este desafio. Os seus conhecimentos e aptidões são excelentes para conduzirem uma companhia na orientação para o mercado. Esta é uma das razões por que disse anteriormente que a indústria química tem muito mais hipóteses do que as outras de passar de um estado de estagnação, para um período seguinte de crescimento.

Após ter falado tanto dos químicos numa indústria orientada para o mercado — e essa era a finalidade da minha comunicação — não dispus de tempo suficiente para mencionar o papel importante dos gestores de marketing, com formação comercial ou em vendas, na indústria química. São tão importantes como os químicos. Pessoalmente não dou prioridade, quer a uns, quer aos outros. Procuramos aquele que tiver *espírito de iniciativa e qualidades de chefia*, que tenha a capacidade de cooperar e conjugar esforços, indo ao encontro das exigências do novo contexto económico.

A indústria química europeia será, sem dúvida, forçada a ir mais ao encontro da orientação para o mercado. Espero ter conseguido sublinhar algumas indicações para a indústria química portuguesa, que possam ser úteis quando Portugal se tornar membro da CEE.

* N. da T. — “procurement” no original.

COLABORE
COM A
SOCIEDADE

NÃO ATRASE
O PAGAMENTO
DAS
SUAS QUOTAS