

Área: Sustentabilidade da Empresa

Temas: Respeito pelos Compromissos assumidos / Marketing relacionado com causas

Título: A Ética feita refém

Parte 1

A “Buongiorno” é uma das mais antigas empresas de torrefacção de café na Itália. Fundada em 1904, ainda é detida pela família que a fundou. A sua quota de mercado na Itália é de cerca de 4%. Esta quota tem vindo a diminuir constantemente nas 2 últimas décadas e a área de negócios está concentrada apenas no Norte da Itália. A empresa controlada pela família recusou muitas ofertas de compra nos últimos anos. Enfraquecida pela falta de estratégia e de alavancagem financeira, não teve sucesso na sua expansão internacional, ao contrário da maior parte da sua concorrência.

A empresa é actualmente gerida por 9 membros da família e tem 95 empregados. O processo de torrefacção é um processo muito fácil; de facto, apenas 10 empregados se dedicam à produção; os restantes estão envolvidos no processo de compra (comprar grãos de café a países de diferentes partes do mundo) e, a maior parte, no processo comercial (repartido em divisão de supermercados e divisão de bares e restaurantes).

O ano passado foi dramático para a “Buongiorno” e outro ano difícil significaria o fim da empresa ou a sua aquisição por parte de um dos grandes do mercado. A tentativa do último Director de Marketing (despedido no fim do ano) para diversificar os produtos e montar uma estratégia de comunicação assente no “tradicional” e no “autêntico” foi um fracasso.

O Sr. Rossi é o novo, dinâmico, Director de Marketing. Contratado há 3 meses, explica à Direcção as suas primeiras análises, conclusões e planos estratégicos. Devido à debilidade financeira da empresa, estratégias de preço baixo e campanhas de comunicação dispendiosas deverão ser evitadas. Em vez disso, teve uma grande ideia: os consumidores são muito sensíveis a aspectos sociais e ele pensa que a “Buongiorno” poderia obter boas vantagens pela promoção dos seus produtos com a promessa de apoiar financeiramente uma acção social (a definir) por cada pacote vendido. Pede à Direcção a validação da sua ideia de modo a poder trabalhar num projecto mais preciso.

1. O que pensa da situação?
2. A Direcção deve dar ao Sr. Rossi concordância para ele prosseguir?
3. A Responsabilidade Social deve fazer parte de uma estratégia de negócio? Quais são os limites de uma acção de Responsabilidade Social?

(Discussão em grupo + debate)

Parte 2

A Direcção, ainda dividida, não tinha alternativa a não ser uma estratégia de “não fazer nada”. Por isso concordou.

O Sr. Rossi apresenta-se à Direcção um mês depois. Após ter analisado várias possibilidades, diz que identificou um bom projecto. Entrou em contacto com uma organização humanitária local na Costa Rica, onde a “Buongiorno” tem fornecedores. A nova organização, desconhecida, ajuda pessoas a reconstruir as suas casas depois da catástrofe causada pelo furacão Nelly. O Sr. Rossi diz que irá visitar a organização (com a qual teve apenas, até ao momento, contactos por telefone) e estabelecer com eles um acordo. Depois dedica o resto do tempo a mostrar os esboços das novas embalagens de café que prometem um contributo de 40 cêntimos para o povo da Costa Rica por cada pacote de café comprado. Pede uma decisão rápida: a campanha está pronta e os resultados comerciais da “Buongiorno” estão a piorar. Gostaria que estes produtos “estivessem nas prateleiras” dali a 30 dias.

4. O que pensa que a Direcção deveria fazer nesta altura?

(Discussão em grupo + debate)

Parte 3

A campanha foi lançada no início de Junho. Os primeiros resultados foram muito bons e os resultados comerciais do 3º trimestre subiram 25%. Mas a campanha perdeu gradualmente a sua atracção para os consumidores e os resultados do derradeiro trimestre foram inferiores aos do ano passado. No entanto, devido à campanha, verificou-se um bom equilíbrio das contas nesse ano.

Estamos agora no fim do ano; foi enviada uma quantia de 2.000 € para a organização da Costa Rica no fim de Julho. O Sr. Rossi explica à Direcção que visitou a organização mas apenas estabeleceu um acordo verbal e que não tem qualquer contacto com ela desde o fim do Verão. De acordo com o volume de vendas, a “Buongiorno” deveria mandar 200.000 € à organização. Segundo o Director Financeiro enviar esse dinheiro compromete a situação financeira da empresa e pode levar ao seu fim.

5. O que julga que a Direcção deve decidir?
6. O que pensa do modo como todo o processo foi conduzido?
(Discussão em grupo + debate)