

COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL

COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL



Secretaria de Estado do Trabalho e Formação
Ministério do Trabalho e da Solidariedade

Portugal. Instituto para a Inovação na
Formação

Comércio e Distribuição em Portugal/ Instituto
para a Inovação na Formação; [elab.] Filomena
Pires...[et al.] . — (Estudos Sectoriais; 15)
ISBN 972-8619-11-01

CDU 339(469)
377(469)

FICHA TÉCNICA

Editor

Instituto para a Inovação na Formação

Título

Comércio e Distribuição em Portugal

Coordenação

Ana Cláudia Valente

Autor

Instituto para a Inovação na Formação

Entidade Adjudicatária

AIP/COPRAI

Equipa de Estudo da Entidade Adjudicatária

Luís Pombo Cardoso e Margarida Gonçalves Pereira (Coordenação da Equipa);
Filomena Pires, Miranda Ferreira

Acompanhamento Técnico do INOFOR

Elsa Caramujo, Jorge Gomes

Design e Produção Gráfica

F4 - Nuno Gaspar

Local de Edição

Lisboa

1.ª Edição

Março 2001

ISBN

972-8619-11-1

Depósito Legal

162689/01

Tiragem

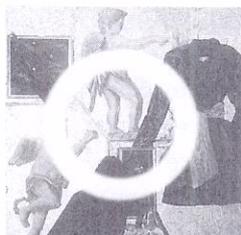
1.500 exemplares

Fotos gentilmente cedidas por Dr. Luís Pombo Cardoso.
Este estudo integra uma separata com os perfis profissionais.

Nota de Abertura	5
Agradecimentos	6
Introdução	7
I. Delimitação do Sector	9
II. Diagnóstico e Prospectiva do Sector	13
1. Caracterização do Sector	13
1.1. Introdução	13
1.1.1. O comércio e a História	14
1.1.2. Um relance sobre as formas de comércio	16
1.1.3. As funções do comércio	18
1.1.4. Determinantes da procura	19
1.2. Enquadramento internacional	22
1.2.1. O comércio a nível mundial e na UE	22
1.3. O comércio português	31
1.3.1. Evolução do comércio português	31
1.3.2. Caracterização do comércio português	32
1.3.2.1. Estrutura empresarial — Análise Global	32
1.3.2.2. Análise detalhada das principais formas de comércio	36
1.3.2.3. Alterações relevantes ocorridas no sector	43
1.3.2.4. Breves conclusões	44
1.3.2.5. Perspectivas de evolução do comércio português e europeu	46
1.4. O emprego no comércio	47
1.4.1. O volume de emprego	47
1.4.2. A geografia do emprego no comércio	48
1.4.3. Estrutura do emprego no comércio: a caminho da precarização?	49
1.4.4. Características da mão-de-obra do sector do comércio	50
1.4.4.1. A juventude do emprego do comércio	50
1.4.4.2. A feminização do emprego do comércio	51
1.4.4.3. Uma estrutura habilitacional e de qualificações débil	51
1.4.5. A diversidade da estrutura profissional do comércio	53
1.4.6. Emprego e empregos no comércio: elementos de síntese	58
2. Caracterização das Estratégias Empresariais	60
2.1. Caracterização das estratégias de produtos e mercados	61
2.1.1. Perspectiva geral	61
2.1.2. Estratégias de produtos e mercados nas empresas	62
2.2. Caracterização das estratégias tecnológicas	65
2.2.1. Perspectiva geral da evolução tecnológica	65
2.2.2. Estratégias tecnológicas nas empresas	66
2.3. Caracterização dos modelos organizacionais	67
2.3.1. Perspectiva geral	67
2.3.2. Modelos organizacionais nas empresas	68
2.3.2.1. Estruturas organizacionais	68
2.3.2.2. Organização do trabalho	71
2.4. Gestão de recursos humanos	72
2.4.1. Recrutamento	72
2.4.2. Práticas de formação	72



2.5. Identificação e caracterização dos principais agrupamentos estratégicos	73
2.5.1. Identificação dos agrupamentos	73
2.5.2. Caracterização dos agrupamentos	73
3. Análise Prospectiva	77
3.1. Descrição dos cenários	77
3.1.1. Cenário Ouro	77
3.1.2. Cenário Prata	81
3.1.3. Cenário Bronze	82
III. Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais	85
1. Dinâmica dos Empregos	85
1.1. Apresentação sumária da estrutura profissional do sector	85
1.2. Factores de evolução dos empregos	86
1.2.1. O marketing no centro das estratégias empresariais	87
1.2.2. A função compras sofre importantes alterações	89
1.2.3. A logística passa a assumir uma importância decisiva	90
1.2.4. A qualidade passa a ser um instrumento de fidelização dos clientes	92
1.2.5. A venda torna-se uma função mais exigente	92
1.2.6. A informática e os sistemas de informação e comunicação tornam-se um instrumento indispensável	94
1.3. Os factores diferenciadores do emprego	95
1.4. Evolução dos empregos	96
1.4.1. Empregos em emergência	97
1.4.2. Empregos em crescimento	101
1.4.3. Empregos em crescimento e transformação	102
1.4.4. Empregos em transformação	107
1.4.5. Empregos em transformação e regressão	110
1.4.6. Empregos em regressão	111
2. Repercussões dos Cenários sobre os Empregos, as Qualificações e as Competências	113
2.1. Repercussões dos cenários no volume e qualidade do emprego	113
2.2. Repercussões dos cenários nas competências	114
3. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais	115
IV. Diagnóstico das Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação Profissional	119
1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa	119
1.1. Limites e constrangimentos	119
1.2. Caracterização geral da oferta formativa	120
1.3. Levantamento e caracterização da oferta formativa	121
1.4. Análise da oferta formativa	138
1.5. Imagem da oferta formativa	140
2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação	142
2.1. Condicionantes e especificidades da formação para o Comércio	142
2.2. Pistas para a reorientação da oferta formativa	143
V. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências	149
1. Ao nível das estratégias empresariais	149
2. A nível institucional	151
2.1. Desenvolvimento económico e empresarial	151
2.2. Gestão do mercado de trabalho	151
Bibliografia	153



INOFOR tem como principal missão conceber, desenvolver, avaliar e contribuir para a generalização de modelos, metodologias, programas, projectos e instrumentos necessários à plena valorização dos recursos humanos no quadro da evolução dos sistemas social e produtivo, das tecnologias e da organização do trabalho.

Nesse âmbito cabe a este Organismo, entre outras actividades, a promoção de estudos e a concepção de instrumentos necessários ao conhecimento prospectivo das competências e das necessidades de formação e suas tendências de evolução.

O documento agora apresentado insere-se precisamente nessa área estratégica da actuação do INOFOR, e abrange o estudo do Comércio e Distribuição em Portugal, permitindo uma análise prospectiva dos cenários de evolução previsíveis para o sector e o impacto ao nível dos recursos humanos e dos perfis de competências mais ajustados aos diferentes quadros evolutivos.

Este sector de actividade reveste-se de uma indiscutível importância, não só pela dimensão que os seus recursos humanos assumem em termos do emprego em Portugal, mas também, e muito em especial, pelas alterações qualitativas que os perfis do emprego na actividade comercial têm vindo a registar e se prevê que venham a apresentar no futuro.

O impacto destas mudanças, a diferentes níveis e designadamente ao nível da formação, ao nível da certificação profissional, e ainda nos diferentes contextos de estrutura organizacional impõem que o contributo deste estudo possa servir como quadro de referência para uma reflexão profunda sobre a valorização dos recursos humanos do sector num contexto alargado de desenvolvimento social e económico.

Nessa perspectiva, o INOFOR posiciona-se numa lógica de parceiro activo, no debate e apropriação que os diferentes actores envolvidos — designadamente, empresas, associações empresariais e sindicais, entidades formadoras — considerem promover, com vista ao desenvolvimento qualitativo do Sector do Comércio e Distribuição em Portugal.

Margarida Abecasis
Presidente da Comissão Directiva do INOFOR



A G R A D E C I M E N T O S



Um primeiro agradecimento para todos aqueles que foram contactados directamente para este trabalho e que muito nos ajudaram na sua concretização.

António Dias de Almeida, Grola
Alexandra Costa Artur, Cecoa
Elsa Barata, Livraria Barata
Jacinto Bento, Federação Nacional das Carnes
J. Boavida, Printemps
Fernando Caldeira, Empresário
José Caranova Jr, técnico associativo
Almerindo Carapeto, Cooperativa de Reguengos
Agostinho Castanheira, Citeforma
Alda de Carvalho, Directora Geral
Anabela Cintra, Anecra
Pedro Coelho, Empresário
José Cortez, CCP
Emília Dias, DGCC
Pedro Dionísio, Iscte
José Dornelas, Acibev
Neves Doutel, Optivisão
Messias Escada, Empresário
Luís Faria, CCP
Abreu Faro, Pão de Açúcar
Pinto Ferreira, Centro Marca
Ana Cristina Fonseca, Sonae
José Manuel Gonçalves, AC do Porto
Marina Guedes, Anacpa
Carlos Maciel, J. Martins
José de Matos, A. Materias de Construção
Ferreira de Matos, Uacdl
José Marinho, Empresário
João Martins, Empresário
Artur Moleiro, e-Commerce
Jorge Monteiro, Empresário
Carlos Morais, Makro
António Moreira, Uniarme
Maria Tereza Pais, Empresária

José Luís Quinta, Recheio
Lage Raposo, Empresário
Pedro Raposo, Recheio
Lígia Reis, Anf
Florence Ricou, Fnac
J.A. Rousseau, Aped
Vitor Ruivo, Mundicenter
Maria Santos, Fnac
Fernando Serôdio, Sogrape
Cristina Simões, Empresária
José Simões, Coop Bancários
Dias da Silva, Siteze
Joaquim Silvestre, Empresário
João Soeiro, Ac Pescado
Francisco Souto, Sogrape
Manuela Teixeira, Anf
Ricardo Vales, e-Commerce
Santos Vicente, Director do Comércio de Víveres
Ana Vieira, Ccp
Rosa Xisto, Cgtp

Um agradecimento muito especial a Jean Albert, do Eurostat e a Jose Santolalla, da Universidade da Catalunha, com quem se discutiram mais profundamente estes temas.

Um agradecimento, também, às Empresas, Associações Patronais e Sindicais, que prestaram uma preciosa colaboração.

Gostaríamos ainda de agradecer aos consultores Dr. Félix Ribeiro (MEPAT-DPP) e Dr. Paulo Carvalho (MEPAT-DPP) e aos serviços do Ministério do Trabalho e da Solidariedade (MTS), com especial destaque para o Instituto de Emprego e Formação Profissional, pela informação fornecida e todo o apoio prestado em determinadas fases do estudo.

Finalmente uma palavra de simpatia para com todos aqueles, que ao longo dos anos vêm reflectindo sobre o comércio.



o âmbito do projecto “Evolução das Qualificações e Diagnóstico de Necessidades de Formação”, o INOFOR tem vindo a desenvolver uma série de estudos prospectivos e de perfis profissionais relativos a vários

sectores de actividade. Estes estudos procuram antecipar futuros possíveis, identificar perfis profissionais e detectar as necessárias intervenções da política de emprego e formação por forma a sustentar melhorias da competitividade das empresas e da empregabilidade dos indivíduos.

Para a sua concretização, o INOFOR conta com a participação de associações empresariais, sindicais, profissionais, instituições de ensino e formação, organismos intervenientes na gestão do emprego e da formação, empresas, especialistas... constituindo, assim, uma infra-estrutura de conhecimento que é fundamental para garantir utilidade ao projecto e uma contínua apropriação dos seus resultados.

Com o estudo do Comércio e Distribuição em Portugal, o décimo quinto desta série, o INOFOR visa devolver aos actores sociais, com responsabilidades na estruturação e na dinamização do emprego e da formação, um instrumento de intervenção estratégica.

O estudo estrutura-se em cinco partes. Uma primeira parte, que delimita o sector, enquanto objecto de análise. Uma segunda parte, que faz o enquadramento socioeconómico do sector, a nível nacional e internacional, e o diagnóstico das estratégias empresariais relativamente aos mercados e aos produtos, às tecnologias, aos modos de organização e de gestão de recursos humanos. É, também, nesta parte que se propõem cenários de evolução que constituem ferramentas úteis à análise e à intervenção estratégica no sector.

A terceira parte do estudo, dedica-se à análise da dinâmica dos empregos identificando os seus movimentos quantitativos e qualitativos (empregos em emergência, em crescimento, em transformação

e em regressão) e competências críticas para as empresas e para os indivíduos. Identificam-se também as exigências em termos de volume e de qualidade de emprego e as competências necessárias à possível concretização dos cenários mais favoráveis do sector do Comércio e Distribuição. É desta análise, da evolução actual e desejável do emprego e das competências, que se propõem perfis profissionais, qualificantes e facilitadores da mobilidade funcional e profissional em contextos de trabalho cada vez mais mutáveis e exigentes em novas competências.

Na quarta parte do estudo, faz-se o diagnóstico das necessidades de formação a partir do levantamento e análise da oferta de formação vocacionada para o sector e dos défices de qualificação detetados. São apontadas pistas de reorientação da formação que, juntamente com outras intervenções, ao nível das estratégias de mercados e produtos, das opções técnico-organizacionais, da gestão de recursos humanos e da gestão do mercado de trabalho (quinta parte), poderão viabilizar novos modelos de competitividade.

A metodologia técnica de suporte ao estudo integra contributos teóricos e metodológicos vários no âmbito do diagnóstico e da prospectiva sectorial e profissional. É uma metodologia predominantemente qualitativa que se estrutura em três momentos: um primeiro momento, de recolha de informação, contando com análise de bibliografia, um conjunto alargado de entrevistas a vários actores e peritos sectoriais e 21 estudos de caso a empresas do sector, seleccionadas por forma a cobrir a sua diversidade e especificidade, ao nível da dimensão, localização geográfica, segmentos de mercado, tipos de produto, processos, tecnologias e estratégias de gestão de recursos humanos; um segundo momento, de validação de resultados com actores e peritos sectoriais; um terceiro, e último momento, de divulgação alargada em seminário, que procura ser um dos passos fundamentais para a devolução e transferência de resultados para o sistema de emprego e formação.







Delimitação do sector



sector do comércio/distribuição compreende todas as operações de encaminhamento dos produtos da produção ao consumo. Estas operações que vão originando sucessivos valores acrescentados aos produtos, são desenvolvidas pelas empresas comerciais e pelos departamentos comerciais das empresas industriais de formas diversas, em função da natureza da actividade (grosso e retalho), do tipo de produto (bens de consumo banais ou não banais) e do segmento de mercado para que preferencialmente se posicionam. São também diferentes os per-

ursos em função das várias estratégias das empresas ao longo do canal de distribuição.

Trata-se, assim, de um sector não homogéneo compreendendo uma série de subsectores diferenciados, muitas vezes também heterogéneos. A diversidade do comércio explica-se pela heterogeneidade do consumidor e pelas diferentes estratégias utilizadas pelas empresas, que se traduzem nas inúmeras formas como o comércio se vai organizando para servir o consumidor. Todavia existe um traço comum que constitui a verdadeira força aglutinadora do comércio: o ajustamento da oferta à procura.

O comércio define-se, assim, como uma função de natureza económica que disponibiliza produtos para



revenda ou venda, nas condições de localização, tempo, quantidade, sortido e preço mais apropriadas para o consumo⁽¹⁾.

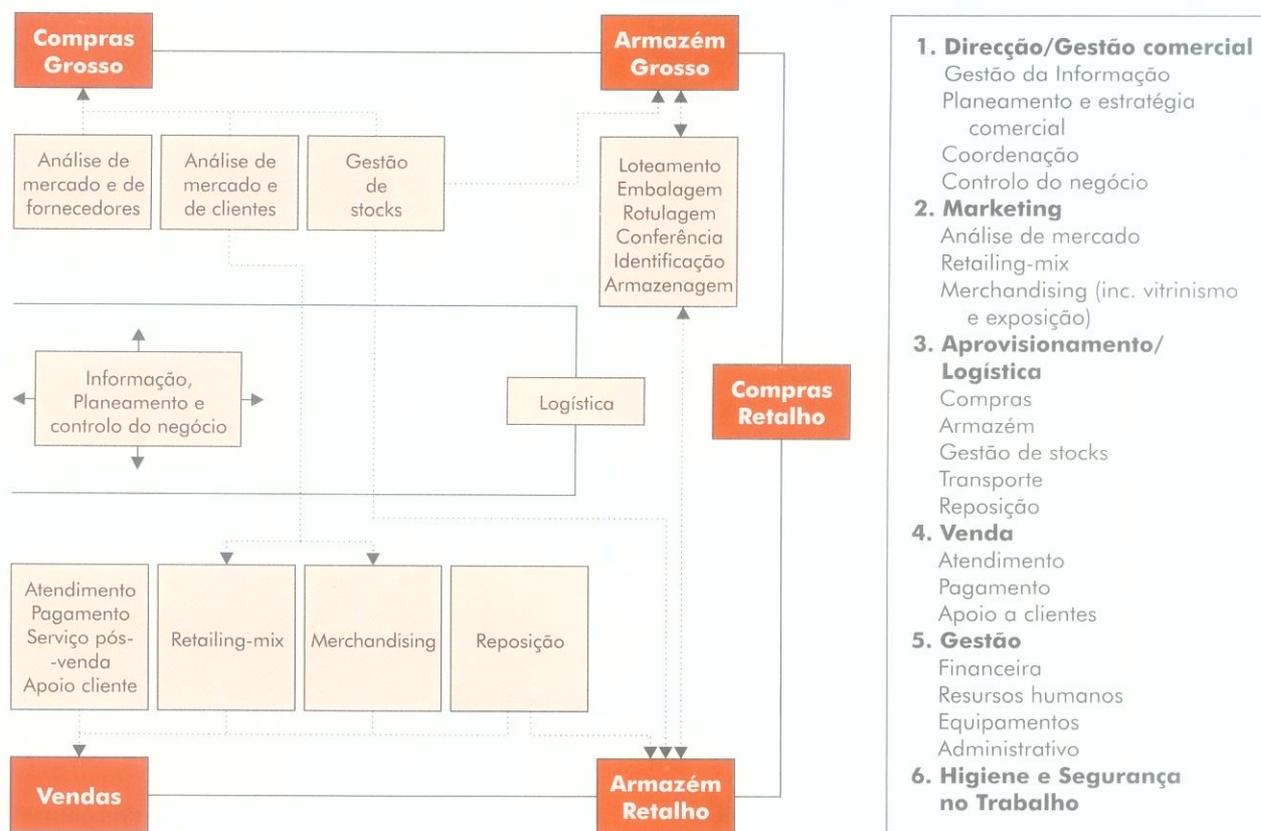
A actividade comercial pode ser representada de acordo com a Figura 1.1.

Esta é uma das formas possíveis de dar legibilidade às várias fases da actividade comercial explicitando as funções comerciais/distributivas do grosso e do retalho, cabendo tradicionalmente ao comércio por grosso a procura de novos produtos progressivamente mais aptos à preparação de sortidos e a logística do seu encaminhamento para o retalho e, a este, a

venda ao consumidor final com uma componente variável de serviço.

Todavia, face à actuação comercial mais recente, e tendo em atenção o que McCammon define como "vertical marketing system"⁽²⁾, há que chamar a atenção para quebra das barreiras entre produção, grosso, e retalho. Com efeito, alguns produtores compraram posições no comércio por grosso e retalho, acedendo ao consumidor, enquanto outros obtiveram resultados semelhantes, através do *franchising*, outros ainda encarregaram-se de funções de *merchandising* nos pontos de venda dos retalhistas. Par-

FIGURA 1.1.
A actividade comercial



(1) Apesar da simplicidade da definição, neste conceito estão incluídas a identificação e a satisfação das necessidades e desejos do consumidor. Isto significa que há que encontrar sistemas para monitorar as percepções e motivações dos consumidores e para aceder às mudanças nas envolventes do comércio (Cf. Retail Marketing, de Peter J. McGoldrick, edição McGraw-Hill, 1990, pág. 1)

Notar também a definição das Assises Nationales du Commerce que fala no conjunto de actividades que se exercem desde o momento em que o produto, na sua forma de utilização, entra no departamento comercial do produtor ou do último transformador até ao momento da sua entrega ao consumidor. (Commerce-Distribution, Force Vente, La Documentation Française, 1997, pág. 11).

Há, ainda quem fale numa cadeia de comércio, que integrando o comércio por grosso, o comércio internacional e o comércio de retalho, liga a produção aos consumidores. (Manifeste du Commerce de Gros et International, Eurocommerce, Fev. 1998, prefácio)

(2) Redes racionalizadas e de capital intensivo viradas para alcançar economias tecnológicas, de gestão e de promoção, através da integração e coordenação da sincronização do marketing que flue dos pontos de produção aos pontos de venda. Cf. Retail Marketing, de Peter J. McGoldrick, edição McGraw-Hill, 1990, pág. 3

te do retalho assumiu funções de grosso, ganhando dimensão para o seu negócio. Outros retalhistas, para aumentarem a eficácia das suas empresas tomaram a seu cargo actividades de distribuição física, por vezes subcontratando tais actividades a empresas da especialidade.

Paralelamente, há ligações entre o retalho e a produção quando se criam as marcas da distribuição, isto é, quando os produtores escoam parte da sua produção sob a marca da empresa de distribuição. Todos os movimentos de associativismo económico de grosso e retalho introduzem, nos canais de distribuição situações que fogem ao rigor da divisão tradicional do comércio. Passou, assim, a verificar-se uma maior proximidade e interpenetração do comércio por grosso e do comércio a retalho ou mesmo, em certos casos, uma integração de toda a cadeia de distribuição desde o produtor até à venda ao consumidor final, podendo incluir igualmente serviços.

Tendo em conta o descrito, a actividade comercial/distribuição pode ser apresentada de acordo com a figura seguinte, já que a partilha de terrenos entre o grosso e o retalho é cada vez mais variada, ou se quisermos, o diálogo produção/distribuição é cada vez mais profundo (Figura 1.2.).

De uma forma genérica, serão consideradas neste estudo, todas as actividades incluídas na CAE 50, 51, 52. Exclui-se, assim, nesta delimitação, em resultado de uma definição inicial, a actividade comercial das empresas de produção. O estudo terá em atenção as diversidades e as especificidades decorrentes da natureza da actividade, das formas de comércio, do grau de introdução de tecnologias e da forma de organização das empresas. Serão incluídos todos os empregos contidos nas referidas CAE, com excepção de alguns empregos transversais abaixo referidos:

- empregos ligados à contabilidade
- empregos ligados à função administrativa

FIGURA 1.2.

A actividade comercial



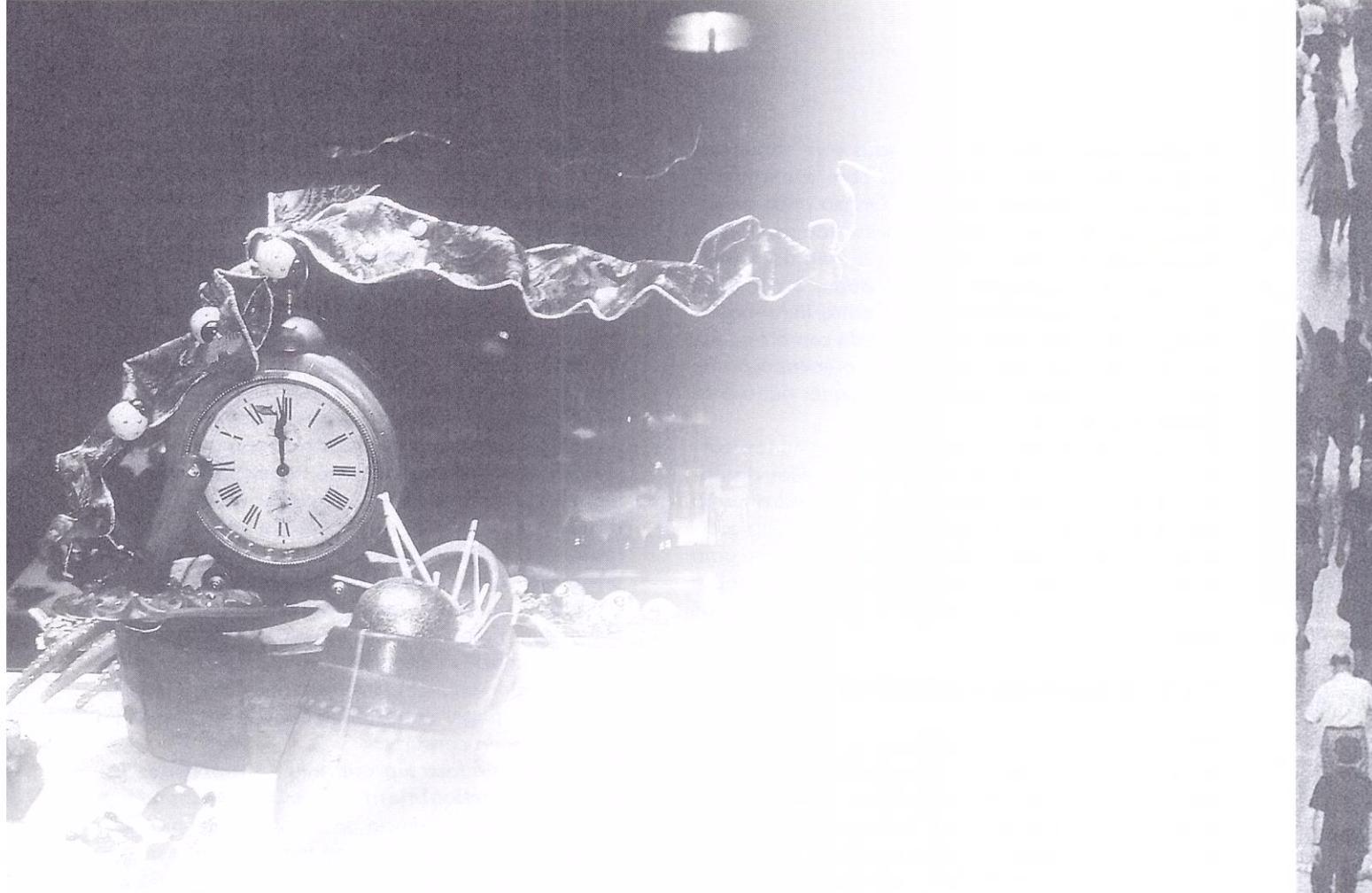
- empregos relativos à gestão dos recursos humanos
- actividades susceptíveis de *outsourcing* tais como limpeza, segurança e manutenção de equipamento (mais evidentes nas grandes empresas)

Serão ainda considerados:

- os empregos referidos à gestão financeira e aprovisionamento, específicos do comércio



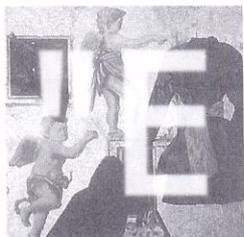




Diagnóstico e Prospectiva do Sector

1. Caracterização do Sector

1.1. Introdução



m cada dia, cerca de 370 milhões de cidadãos da UE consomem e utilizam bens — alimentação, roupas, móveis, livros, automóveis, computadores, etc, — produzidos pelos 58 milhões de pessoas empregadas na agricultura e indústria trans-

formadora em toda a UE, bem como milhões de outras fora dela. Mas é graça aos 22 milhões de trabalhadores do comércio na UE que os seus cidadãos têm acesso a esta vasta gama de produtos

onde e quando querem, a preços acessíveis e acompanhados de serviço”(3).

Apesar deste apelativo entendimento da actividade, o sector do comércio não é um sector particularmente conhecido e, especialmente, é um sector pouco percebido. Aliás, isso mesmo é reconhecido no Livro Branco do Comércio, que considera como principal prioridade de acção a melhor compreensão do sector(4). A falta de tradição do estudo do comércio faz, também, com que alguns dos trabalhos existentes procurem adaptar ao comércio as metodologias próprias de outros sectores, podendo implicar uma compreensão menos correcta da realidade comercial.

Para esse desconhecimento há uma longa tradição de pouca consideração pelo comércio. Com efeito, tirando o período do Renascimento, época em que

(3) Livro Verde sobre o Comércio, Boletim da União Europeia, Suplemento 2/97, pág. 5.

(4) Livro Branco do Comércio, Comissão das Comunidades Europeias, Documentos COM(99) 6 final, Luxemburgo, 1999, pág. 6.





as actividades comerciais eram tidas com maior respeito e vistas como convergentes com a afirmação do poder do soberano, desde a Grécia onde os comerciantes não eram cidadãos, passando por toda a idade média em que os esforços na área do comércio visam a moralização da actividade, o comércio foi visto com desconfiança⁽⁵⁾. A Contra Reforma introduz a discussão sobre a utilidade do comércio, que vem a traduzir-se mais tarde numa preocupação de reduzir a actividade comercial a qualquer outra actividade económica.

A possibilidade de um entendimento menos correcto do comércio, parece justificar, apesar da natureza do presente trabalho, um enquadramento prévio do tema. Com efeito, uma percepção mais profunda deste sector exige três abordagens: uma histórica, outra de natureza funcional e uma sobre a envolvente, ou seja, sobre a procura e suas determinantes.

1.1.1. O Comércio e a História

“O aparelho comercial configura-se como a ponte entre a produção de bens e serviços e o consumo dos mesmos. Por isso mesmo pode ser afirmado, *stricto sensu*, que a distribuição é tão antiga como a história da humanidade, uma vez superada a etapa da mera subsistência”⁽⁶⁾. Bucklin⁽⁷⁾ distingue quatro momentos na evolução do comércio: mercados periódicos, mercados permanentes, mercados fragmentados e mercados integrados.

Os **mercados periódicos** surgem com a preocupação de ultrapassar o nomadismo tradicional dos comerciantes. É a época das festas e feiras ligadas a comemorações religiosas, em que aparece uma oferta complementar à ocasionada pelos excedentes dos produtores locais. Inicialmente, tratam-se de feiras que reúnem retalhistas e grossistas mas, progressivamente, esses mercados começam a ter autonomia própria.

Os **mercados permanentes**, por seu turno, têm o seu início no decorrer da Idade Média, quando começam a surgir os estabelecimentos fixos, quer de comerciantes quer de artesãos. Também, nessa época, ocorre a sedentarização do comércio por grosso, ligada ao desenvolvimento das cidades. Ao estabelecerem-se com carácter fixo estes comerciantes grossistas adquirem um crescente poder económico e mesmo político e, lançam poderosas sociedades comerciais.

Os **mercados fragmentados** são característicos do séc. XIX e inícios do séc. XX. O abandono dos campos por grandes massas de trabalhadores que procuram trabalho nas cidades e a importação de matérias primas das colónias promovem uma maior variedade e quantidade de produtos e um aumento de consumo, ocorrendo uma fragmentação dos mercados especializados em diversos produtos. Mas essa situação que poderia ter dado algum relevo ao comércio foi apagada quer por ocorrer em pleno período da revolução industrial, quer por o pensamento económico clássico ter recusado ao comércio a natureza de actividade económica. François Quesnay integra o comércio no sector não produtivo, Adam Smith considera-o integrado no transporte e Karl Marx defende que a condução dos bens ao consumidor, é um gasto de circulação, não entra no processo de produção, ou seja, o capital comercial não cria, por si, nenhuma mais valia pelo que os lucros que resultam da sua actividade devem ser considerados como resultantes do capital produtivo total. Cabe a Say reconhecer o papel da distribuição, distinguindo-a da produção e do consumo.

Finalmente, na fase mais recente, os **mercados integrados verticalmente**, procuram responder a uma forte predominância do cliente na definição da venda. Face à necessidade de fabricar o que se vende⁽⁸⁾ há uma tendência para uma aproximação das funções distributivas das funções produtivas, por forma a garantir a racionalidade da produção. É o reforço da organização das formas de comércio à volta de uma preocupação crescente de responder às necessidades do consumo. As formas de comércio segmentam o mercado, aproximando-se do consumidor e perscrutam os serviços que podem atrair e fidelizar o cliente. Após um período de especialização e separação de grosso e retalho, muito próprio dos mercados permanentes e fragmentados, está-se a assistir ao aprofundar do mercado integrado onde as empresas têm a tendência para a polivalência e integração das actividades grossista e retalhista, quando não mesmo, da produção.

Face a este enquadramento há quem procure encontrar uma linha de evolução nos últimos 150 anos do comércio falando em quatro fases:⁽⁹⁾ grandes armazéns, sucursalismo, livre serviço e segmentação do mercado.

Pensa-se que este tipo de arrumação enferma de dois limites. Por um lado, afasta toda a área do comércio de grosso; por outro, as etapas baseiam-se

(5) Histoire des idées économiques, Jean Boncoeur e Hervé Thouement, tome 1, Editions Nathan, pág. 17 e seguintes.

(6) La Economía de la Distribución Comercial, J. Casares e Outros, Editorial Ariel, pág 17.

(7) Competition and evolution in distributive trades, L. P. Bucklin, Prentice Hall, New Jersey, 1972.

(8) Contra a tendência tradicional de se vender o que se produzia, quando a raridade dos bens disponíveis evitava ao comércio preocupações quanto ao escoamento da oferta.

(9) Le commerce de détail, Cedefop 1993

em critérios diferentes. Com efeito, a fase de sucursalismo passa por razões de associativismo económico, e a fase de livre serviço tem a sua base numa alteração tecnológica do comércio. Apenas a primeira e a última tem um critério comum. Mas, a última etapa não é, do ponto de vista lógico, diferente da primeira pois em ambos os casos se está perante segmentações de clientela. Só que a segmentação do mercado dá-nos, fundamentalmente, situações ou formatações de comércio coexistentes. Outro risco deste tipo de análise passa por uma certa simplificação da realidade. Com uma grande preocupação em chamar a atenção para algum facto especial, deixa de lado uma explicação mais aprofundada da realidade.

É também o caso de um recente artigo, publicado na página económica do diário francês *Le Monde*, em que o mesmo período é também arrumado em quatro grandes etapas: antes da revolução industrial, depois da revolução industrial, aparição dos hipermercados e comércio electrónico. Antes da revolução industrial a relação produtor consumidor seria directa e personalizada. Na segunda etapa os produtos tornar-se-iam *standards* e, o mercado, crescendo geograficamente, iria impôr o aparecimento dos grossistas. Na terceira fase a racionalização industrial reduziria o número dos produtores que provisionam directamente nas centrais de compras e o vendedor desapareceria numa era de consumo de massa. Finalmente através do comércio electrónico voltar-se-ia ao tempo da relação personalizada entre o produtor e o consumidor. Tratam-se de quatro etapas com uma simplificação excessiva, enquadradas muito do ponto de vista da indústria, e sem considerar o problema básico que é o da importância relativa do comércio electrónico (1% do retalho nos Estados Unidos da América, em 1998, previsões para 3% ou 4%, no ano 2002 e, 1% em 2001, na Europa⁽¹⁰⁾).

O mesmo se diga, apesar do maior rigor da análise, das quatro fases do *marketing* nos EUA apresentadas por Richard S. Tedlow⁽¹¹⁾: fragmentação, unificação, segmentação e uma quarta ainda em fase de definição. Até 1880, decorreu a fase da fragmentação

dos mercados locais, com margens de comercialização importantes e volumes de vendas fracos; entre os anos 1880 e 1950, ocorreu a fase da unificação, com a criação do mercado nacional, decorrente da conclusão do caminho de ferro e do telégrafo, com grandes volumes de vendas e margens fracas; entre 1950 e 1990, é a fase da segmentação dos mercados, ocasionada pela publicidade comercial na rádio e depois na televisão; finalmente a partir de 1990 desenha-se uma nova fase com as novas tecnologias de informação, que garantem uma capacidade de informação para a gestão das empresas.

Ora, pensa-se que a segmentação da clientela é um bom critério para ir entendendo a evolução do comércio, desde que não haja a preocupação da definição de etapas, uma vez que a realidade comercial é muito variada. Com efeito e, embora durante séculos, o comércio tivesse uma grande estabilidade, fraco grau de inovação e pouca competitividade, a revolução comercial, induzida por um novo consumidor, cada vez mais complexo e multifacetado e por uma multiplicação e massificação de produtos gerando um aumento significativo da concorrência, dá origem a uma diversificação dos métodos de venda e das empresas, em função de segmentos específicos de mercado. A competitividade passa a ser uma arma indispensável, não só do sucesso, como mesmo da sobrevivência de qualquer comércio.

O comércio tradicional deixa, por isso, de ser único e passa a ser apenas "uma" entre as várias formas de comércio que o consumidor procura. Daí que podemos identificar um conjunto alargado de formas de comércio⁽¹²⁾. Com efeito, o consumidor comporta-se, diferentemente na escolha da loja, consoante o tipo de produto, o tipo de compra ou mesmo, a ocasião da compra.

E, assim como uma loja segmenta a clientela, também as formas de comércio fazem a sua própria segmentação do mercado. Existe um comércio que face a um cliente multifacetado, assume, para o servir melhor, diferentes formatos. A capacidade de organização e a capacidade de evolução, das diversas formas de comércio, garantem o seu desenvolvimento⁽¹³⁾.

(10) *Le Monde* — Economie, pág. I, 30.MAR.99

(11) *New and Improved, The story of mass marketing in America, 1990*, atualizado com um prefácio na sua tradução francesa, *L' Audace et le Marché*, éditions Odile Jacob, 1997.

(12) Venda ambulante	Supermercados	Comércio especialidade	Venda ao domicílio
Loja tradicional	Minimercados	Grande superfície espec.	Venda automática
Venda por grosso	Hipermercados	Franchising	Comércio electrónico
Mercados	Discount	Megastores	Outlets centers
Grandes Armazéns	Cash & carry	Loja de conveniência	
Armazéns populares	Centros comerciais	Venda por correspondência	

(13) Quer isto significar, e pode ser dito com toda a ênfase, que não há comércio tradicional pouco organizado, de um lado, e distribuição modelo de organização, do outro. Ou por outras palavras: não há por uma parte, o comércio que serve mal o cliente e por outra parte, as novas formas de comércio que servem bem o cliente. Em todas as formas de comércio, há quem esteja bem organizado e quem não se consiga organizar bem. Por isso, há comércio que desaparece e comércio que floresce, seja tradicional ou não.



1.1.2. Um Relance sobre as Formas de Comércio

A primeira forma de comércio foi, naturalmente a venda ambulante que subsiste, fundamentalmente, pelo gosto do cliente pelo pitoresco e pela compra ao ar livre por questões de preço aceitando uma menor qualidade⁽¹⁴⁾. A loja tradicional, oriunda da estabilização dos ambulantes, baseia-se na proximidade dos clientes, no atendimento cuidado, na confiança no comerciante e num serviço ajustado. A venda por grosso garante a ligação da produção ao retalho ou às actividades interindustriais.

Os mercados foram uma resposta à necessidade de segurança dos consumidores. Se se lerem os relatos das reuniões da Câmara de Lisboa, nos finais do século passado e, mesmo em tempos mais recentes, facilmente se percebe a intenção da vereação em responder às preocupações com a higiene dos locais de origem, de transformação e de venda e, com a qualidade dos produtos. Daí a concentração da oferta em certos pontos por forma a garantir uma maior higiene, uma maior qualidade dos produtos e a segurança do consumidor⁽¹⁵⁾.

Um outro conjunto de formas de comércio procura responder à preocupação do abastecimento de grandes centros de consumo, concentrando a oferta dos produtos num único local, onde o consumidor pode ver satisfeitas um conjunto importante de necessidades através de uma única deslocação. São as formas de comércio que responderam à atracção das cidades e às centralidades mais vastas proporcionadas pela motorização da população. Falamos dos grandes armazéns, dos armazéns populares e dos hipermercados. Por outro lado, a vida moderna obriga a uma maior rapidez. Daí a introdução do livre serviço nas compras, afastando da operação de venda as actividades ligadas à contagem, pesagem e medição dos produtos que criavam demoras e filas de espera. Estamos, agora a falar, dos supermercados, mimi-mercados, *discounts*.

Se a compra corresponde a uma necessidade inesperada que é mais difícil resolver por outra forma de comércio, temos as lojas de conveniência. Mas a compra também é por vezes uma forma lúdica de passar o tempo. A moda, o *design* e o ambiente dos centros comerciais que se vêm desenvolvendo nos centros das cidades ou noutros pólos de centralidade, introduziram uma componente estética muito importante

na compra. O cliente, por vezes, tem necessidade de procurar um produto com uma especialidade muito grande e aproxima-se, então das lojas de especialidade, ou das lojas de *franchising*, quando pretende uma marca. Como, oportunamente se escreveu, "estabelecendo de alguma forma uma cumplicidade, o comerciante e o consumidor vão em busca do produto cada vez mais qualificado, tornando-se verdadeiros especialistas do seu produto"⁽¹⁶⁾.

Se o consumidor está aberto a novas tecnologias e pretende produtos relativamente *standartizados*, pode comprar por correspondência ou através do comércio electrónico. A venda automática é uma venda a que se recorre em casos muito pontuais, e normalmente em situações de complementaridade. Há que acompanhar o que se irá verificar relativamente às lojas automáticas, em fase de lançamento, bem como aos *outlet centers* caso em que os produtores procuram escoar produtos que sobraram da venda pelos circuitos tradicionais. Na venda ao domicílio estamos perante uma venda que, de alguma forma, joga com a necessidade de convivência do consumidor.

São estas realidades que explicam a diversidade das formas de comércio. É claro que a decisão da compra não é só determinada pelas razões acima referidas. Uma análise mais fina explica-nos que a decisão da escolha das formas de comércio passa, por um outro conjunto de decisões que tem a ver com o *retailing-mix*. Trata-se de encontrar as razões que explicam, em concreto, a escolha para um acto de compra de numa loja e não de outra. São motivações ligadas à **localização** (proximidade, acessibilidade, imagem, segurança), ao **preço** (preço baixo), ao **produto** (banal, não banal, de qualidade, fresco), ao **sortido** (produtos variados, produtos especiais), ao **serviço** (apoio pós venda, horário, rapidez, atendimento/acolhimento, concentração da oferta, estacionamento, ambiente, novas tecnologias, crédito), à **promoção** (marca, pitoresco, liberdade de escolha, publicidade, descontos, ofertas) e ao **tipo de compra** (forte, rotina, complemento, imprevista, lazer). Este tipo de análise permite chamar a atenção, de uma forma mais específica, para as determinantes da compra que cada forma de comércio tem que acompanhar com mais atenção. Finalmente, para total enquadramento da história do comércio, no último século e meio, pode consultar-se um quadro preparado por dois autores franceses, que se completou nalguns pontos, e adaptou à situação portuguesa⁽¹⁷⁾.

(14) Formas de Comércio, Luís Pombo Cardoso e Maria Margarida Gonçalves Pereira, revista Comércio e Concorrência, n.º 4, Outubro 1999, pág. 98

(15) Será interessante chamar a atenção para o conceito de segurança, atribuído aos mercados municipais, por Paul Auster, num dos seus romances, como o único local onde, com segurança, num futuro ano do próximo século, será possível consumir os produtos adquiridos, já que fora do mercado, os bens seriam facilmente roubados pelos bandos que vivem da pilhagem. ("No país das últimas coisas", Editorial Presença, pág. 13)

(16) Luís Pombo Cardoso e Margarida Gonçalves Pereira, Comércio de Especialidade, Coleção Conhecer o Comércio e o Consumo, edição Câmara Municipal de Lisboa, 1990, pág. 7

(17) Distribution: acteurs et stratégies, Marc Benoune Marie-Louise Héliers-Hassid, Gestion, Económica, 1993

QUADRO 2.1.
A história do comércio

Datas	Acontecimentos
1835	Criação, na região de Lyon da primeira forma de comércio cooperativo (le commerce véridique et social)
1852	Criação, em Paris, por Aristide Boucicaut do Au Bon Marché, o primeiro grande armazém
1865	Criação do grande armazém Printemps
1866	Nascimento do sucursalismo alimentar francês: Les Etablissements Economiques des Sociétés de Secours Mutuels de Reims
1872	Criação de Montgomer Y. Ward, primeira empresa americana de venda por correspondência
1879	Criação em Lancaster (Pennsylvania) USA por Frank Woolworth do antepassado do Armazém Popular
1884	Primeiro estabelecimento cooperativo inglês (Equitables pionniers of Rochdale)
1886	Nascimento de Sears & Roebuck, empresa de venda por correspondência que se tornará no mais importante retalhista mundial, posição que perderá em 1990 a favor da Wall-Mart
1894	Nascimento de Marks & Spencer na Inglaterra
1895	Aparecimento das Galerias Lafayette
1898	Aparecimento do Casino
1916	Clarence Saunders inventa o livre serviço, nos Estados Unidos, sob a insígnia Piggly Wiggly
1919	Nascimento em França da Federação Nacional das Cooperativas de Consumo
1922	Criação da Unico, primeira cooperativa de compra em comum de comerciantes independentes
1924	Nascimento de Codec, cooperativa de retalhistas que desaparece, como empresa em 1990
1925	Gottlieb Duttweiler cria a Migros, na Suíça
1928	Primeiro catálogo de venda por correspondência (La Redoute)
1928	Nascimento de Uniprix, o primeiro armazém popular francês
1929	Michel Cullen inventa o supermercado, (primeira abertura em Jamaica, Nova York)
1932	Criação, na Holanda, de Spar, a primeira cadeia voluntária de retalhistas
1947	Os Irmãos Albrecht criam Aldi, primeira insígnia de hard-discount
1948	Criação do primeiro livre-serviço francês, em 40 m ² , em Paris, 148 rue Letort, no XVIII.º bairro
1949	Édourd Leclerc cria, em França, o conceito de distribuição (venda a preço de discount de produtos alimentares) e abre um primeiro centro distribuidor em Landernau
1954	E.J. Ferkauf inventa o Discount Store: abertura de E. J. Korvette
1954	Criação da Fnac, Boulevard Sébastopol, em Paris
1957	Primeiro armazém Darty, grande superfície especializada em electrodomésticos
1957	Abertura em Paris, Av. de Ternes, no XVIIº bairro do primeiro supermercado francês

(continua)



(continuação)

Datas	Acontecimentos
1958	Criação, na Suécia, por Ingvar Kamprad do primeiro armazém Ikea
1960	Abertura do 1.º livre serviço, em Lisboa, na Av. de Roma
1962	Sam Walton funda, no sul dos EUA o primeiro armazém de discount Wal-Mart, insígnia que se vai tornar, em 1990, a primeira empresa mundial de distribuição
1962	Nos EUA, Harry B. Cunningham salva Kresge da falência criando em Garden City, perto de Detroit, o primeiro armazém discount K Mart
1963	Michel Fournier inventa o conceito de hipermercado. Abertura de Carrefour em Ste Geneviève des Bois na região parisiense.
1964	Otto Beisheim cria o primeiro cash and carry de Metro
1964	Terence Conran cria na Inglaterra o primeiro armazém Habitat
1968	Abertura, em Portugal, do 1.º supermercado no Saldanha (em Lisboa)
1968	Criação de Conforama, nos arredores parisienses, grande superfície especializada no mobiliário e nos electrodomésticos
1971	Abertura, em Portugal, do 1º Hipermercado Pão de Açúcar
1984	Aparecimento da venda por Minitel
1986	Abertura do primeiro hipermercado Sonae, em Portugal, em Matosinhos
1988	Aparecimento da televenda em França
1997	Abertura de 72 estabelecimentos Wall-Mart na Alemanha
2000	Abertura de um outlet center no Carregado

1.1.3. As Funções do Comércio

As preocupações com a definição da utilidade da actividade comercial, atrás referida, vieram, por um lado, aprofundar o conhecimento das funções comerciais, e, por outro, perceber melhor as dificuldades de venda. Isto significa que o comerciante é responsável por uma série de serviços que permitem o ajuste tão adequado, quanto possível, entre a oferta e a procura dos clientes. Para melhor entender a importância destas actividades comerciais será interessante levar um pouco mais fundo a sua análise.

O comércio consegue levar a cabo cinco importantes ajustes:

AJUSTE ESPACIAL

Ultrapassa a separação física entre as zonas de produção e os locais de consumo, isto ao englobar as compras, a reunião da oferta e o transporte das mer-

cadorias. Em primeiro lugar, o comerciante tem que *comprar e juntar* produtos, em quantidades adequadas, para ter a garantia de poder dispor deles, para os seus clientes, no momento oportuno. Outro serviço do comércio é, naturalmente, o encarregar-se do *transporte* dos produtos dos locais de origem para os locais de armazenamento e destes para os locais de venda ou mesmo para a casa do consumidor, o que tem justificado a emergência de uma actividade logística cada vez mais complexa.

AJUSTE TEMPORAL

Ultrapassa a separação que, no tempo, ocorre entre o momento da produção e os consumos diversificados, ocasionando a necessidade de armazenamento. Isto implica que tem que *armazenar* os produtos, isto é, *criar espaços onde os guardar, instalar e manter, em condições adequadas, nomeadamente em termos de segurança do consumidor*⁽¹⁸⁾.

AJUSTE QUANTITATIVO

Ultrapassa a discrepância de sortido que obriga a reagrupar a oferta em lotes progressivamente mais úteis ao comprador final. Como os produtos não são rigorosamente iguais deve, obviamente, fazer-se lotes por forma a poder vender os produtos em condições que permitam uma escolha fácil do consumidor. Isso poderá significar a constituição de *sortidos*, isto é, de conjuntos de produtos de utilidade idêntica mas com características diversas que criem a possibilidade da adequação da oferta desses produtos a procura específicas, que atendam a necessidades bem determinadas do cliente.

AJUSTE DE INFORMAÇÃO

Ultrapassa as dificuldades de conhecimento das qualidades e vantagens dos produtos. Um serviço cada vez mais útil é a informação sobre o produto. Na realidade uma das tarefas mais importantes dos comerciantes é a de *informar os clientes* sobre as características dos produtos vendidos, sobre a sua utilidade e, se possível, a sua adequação ao cliente. Sendo como é um interface entre a produção e o consumo, o comerciante desenvolve um papel extremamente importante quando, percebendo as necessidades do consumidor, *informa os produtores* ou, por forma mais simplificada, lhes transmite as reacções dos consumidores. Igualmente o comércio presta um outro importante serviço que passa pela *publicidade* dos produtos, criando condições para um conhecimento ajustado das qualidades destes e das razões que podem justificar a sua escolha.

AJUSTE FINANCEIRO

Ultrapassa, pelo encurtamento do ciclo de exploração, os problemas de financiamento e de risco da actividade da produção, quando permite que esta possa recuperar o investimento realizado, sem esperar pela compra dos produtos pelo consumidor. É outro serviço praticado pelos comerciantes: o *financiamento do processo de produção e de comercialização* com a correspondente tomada de responsabilidade pelos riscos dessa mesma comercialização.

Para além de todos estes ajustes o comércio tem uma **função social** muito importante que é a criação de uma animação e de uma segurança que

se vai alargando o que permite igualmente a *estruturação das cidades e das rotas do comércio*. São estas tarefas, desenvolvidas ao serviço dos outros, que levava Fernando Pessoa a dizer que o comerciante era um *servidor do público*⁽¹⁹⁾. São estas razões que, de forma clara e dificilmente discutível, marcam a utilidade da actividade comercial. Através de todas estas funções o comércio vai adequando o acto de venda ao acto de compra respondendo, caso a caso, aos interesses do consumidor.

Importa agora perceber as dificuldades da venda, analisando melhor o acto de compra. É que o consumidor actua, nesse campo, de acordo com um triplo orçamento; não só um orçamento económico, como tradicionalmente era considerado, mas com um orçamento mais complexo em que entram duas outras realidades muito importantes e escassas: o tempo e o esforço. O orçamento económico é assim conjugado com um orçamento de tempo e um orçamento de esforço.

No orçamento económico, estamos perante um ajustamento racional das disponibilidades económicas às necessidades do consumidor. No orçamento de tempo, ocorre a reavaliação das hipóteses económicas em função da escassez de tempo do consumidor. No orçamento de esforço, o consumidor gere a energia de que dispõe para o seu dia a dia, tentando minimizar os incómodos resultantes ou de maiores deslocações ou do ónus da recolha de informação sobre o produto.

1.1.4. Determinantes da Procura

Importa, neste ponto, analisar a procura e a forma como se comportam os principais factores que a determinam ou influenciam fortemente. São as grandes tendências de evolução das sociedades, nas suas vertentes demográficas, sociais, económicas, tecnológicas, políticas e institucionais que influenciam de forma significativa a dimensão do mercado, os valores dominantes, as necessidades e preferências dos consumidores e as decisões dos empresários que vão configurar os aparelhos comerciais dos diversos países.

FACTORES DEMOGRÁFICOS

Salientam-se, aqui, a população e as suas tendências de evolução, como elementos determinantes da dimensão do mercado, a estrutura da população por idades, com as suas consequências no tipo de produ-

(18) Este aspecto ganha maior enfoque face à complexidade tecnológica dos produtos e às exigências da sua tracibilidade.

(19) "Fernando Pessoa, O comércio e a publicidade", António Mega Ferreira, edição Cinevoz/ Lusomédia, 1986, pág. 49



tos que privilegiam e na preferência por determinadas formas de comércio e a dimensão dos lares com clara influência na escolha da loja.

Quanto à “evolução da população”, constata-se existir na Europa uma certa convergência de tendências demográficas, que podem caracterizar-se por uma **estabilização ou crescimento moderado da população**. De facto, depois de um decréscimo acentuado das taxas de natalidade nos últimos decénios, assiste-se agora a uma certa estabilização, o que, aliado a uma taxa de mortalidade também estável, determina um crescimento natural muito moderado e em alguns países quase nulo. Exceptuam-se, neste campo, a Irlanda e a Holanda que apresentam taxas de crescimento relevantes, mas que, em contrapartida, significam no seu conjunto, apenas 5% da população europeia.

Por outro lado, o facto de, no resto do mundo, se verificarem taxas de crescimento ainda muito elevadas, sobretudo nos países menos desenvolvidos, faz com que o peso relativo da população europeia decresça em relação à população mundial. Isto significa, naturalmente, que as perspectivas de aumento do mercado, na Europa, só poderão ter lugar através de um aumento do poder de compra ou da propensão para o consumo.

Portugal, situa-se, neste campo, numa posição intermédia, com uma taxa de crescimento natural, nos últimos anos, de 0,2% e com um aumento da população global previsto entre 1990 e 2000 de cerca de um milhão de pessoas.

A análise da evolução da “estrutura da população por idades”, através das pirâmides etárias, mostra uma clara tendência para um **envelhecimento da população**, ou seja, para um crescimento constante do peso da população adulta em detrimento da população jovem e, dentro da população adulta, um peso crescente dos mais idosos.

A Irlanda e, em menor extensão, a maior parte dos países do norte da Europa, têm uma maior percentagem de gente jovem (24,7%), enquanto a Suécia e a Itália têm maior percentagem de população idosa, respectivamente 17,5% e 16,4% (20).

Este facto traz consequências imediatas, seja em termos de poder de compra, seja na forma como se compra, seja, ainda, no que se compra. Com efeito, e como é natural, o poder de compra varia com as fases da vida, situando-se a sua maior concentração na faixa da população entre os 35 e os 65 anos. Também a estrutura do consumo, isto é, a percentagem do orçamento familiar gasto nos diversos tipos de bens, varia de acordo com motivações relacionadas com a idade.

Segundo C. Presvenou, existem, na generalidade das famílias, sete fases no ciclo de vida, que correspondem a necessidades específicas(21):

Fases do Ciclo da Vida Familiar	Exemplo de necessidades específicas
• Solteiro jovem	• Distrações, vestuário, desporto
• Casal jovem	• Distrações, equipamento do lar
• Casal com crianças pequenas	• Habitação, saúde, brinquedos
• Casal com crianças idade escolar	• Educação, distrações, desportos
• Casal meia idade com filhos a cargo	• Educação, equipamento para lar e mobiliário mais luxuoso
• Casal idoso sem filhos	• Distrações, poupança, viagens
• Cónjuge viúvo	• Saúde, segurança, lares 3.ª de idade

Assim se explica o crescimento, na estrutura de consumo, dos gastos com a saúde, segurança, lazer, etc. que se está a verificar.

Finalmente, a escolha do tipo de estabelecimento tem também a ver com a idade. Com efeito, a proximidade e o serviço são privilegiados com a evolução da idade do consumidor.

Também, o estudo da evolução da “dimensão dos lares” aponta para uma sólida tendência para a **diminuição da dimensão da família**. Trata-se de um fenómeno comum à maior parte dos países europeus que tem a sua origem nas baixas taxas de fecundidade, por sua vez decorrentes, da diminuição da taxas de nupcialidade e no retardamento crescente da idade em que se contrai matrimónio. Isto traduz-se numa redução na média de filhos por casal e num aumento das famílias compostas por uma única pessoa. O norte da Europa distingue-se pelo peso de lares sem crianças ou de uma pessoa só, nomeadamente Finlândia (37,4%), Dinamarca (34,4%), Holanda (30,6%), e Reino Unido (28,3%)(22). Como consequência, surge a necessidade de reduzir as dimensões das embalagens e de uma oferta de pratos já cozinhados e congelados em doses para uma só pessoa.

(20) Retailing in European Economic Area/1997, European Commission, Eurostat, 1998, pág. 7.

(21) “Sociologie de la Consommation Familiale”(ed. Vie Ouvrière, 1968).

(22) Note-se que são desconhecidos os valores para a Suécia e Noruega; Retailing in European Economic Area/1997, European Commission, Eurostat, 1998, pág. 4.

Estes dois aspectos (envelhecimento da população e pequena dimensão dos lares), aliados a um elevado nível de rendimento, constituem razões que levam estes países a privilegiarem a procura de serviço em detrimento do preço, o que acarreta uma preferência pelas formas de comércio mais vocacionadas para serviço, como sejam as lojas de especialidade e os centros comerciais.

FACTORES ECONÓMICOS E SOCIAIS

A análise do rendimento e da sua evolução é, naturalmente, um dos pontos fundamentais que merece especial atenção, seja qual for a perspectiva em que se enquadra a actividade comercial. Apesar de não ser o único, este é, como se sabe, o factor dominante na determinação das formas de consumo e da sua estrutura.

O Produto Interno Bruto por habitante é um dos indicadores mais usados para caracterizar o nível de vida dos países e o seu crescimento médio. Os países onde o Produto Interno Bruto cresceu mais durante a primeira metade da década de 90 foram a Irlanda, a Noruega, o Luxemburgo, a Holanda e a Áustria. Em contrapartida a Finlândia, a Suécia e Suíça foram os únicos países que registaram um decréscimo no Produto Interno Bruto, durante o mesmo período⁽²³⁾.

Portugal, em 1994, apresentou o menor valor dos países europeus relativamente ao poder de compra per capita, apenas com 73,5% da média europeia e um consumo por habitante que é metade da média europeia. A percentagem dos produtos comercializáveis relativamente ao total do consumo doméstico, tem tendência para ser mais alto nos países onde o consumo por habitante é mais baixo, como é o caso da Irlanda, Grécia e Portugal.

Três aspectos fundamentais interessam considerar para o nosso estudo: a "evolução do rendimento global", a sua "distribuição por classes" e a "percentagem destinada ao consumo" (propensão ao consumo). Com efeito, à medida que aumentam os rendimentos, baixa o peso relativo da alimentação e dos outros bens básicos no orçamento familiar, dando lugar a outro tipo de despesas mais relacionadas com a qualidade de vida, com a habitação e equipamento do lar, educação, lazer e cultura.

Por outro lado, há que considerar também a outra componente do rendimento: a poupança, visto que o consumo varia inversamente com esta. Com efeito, os incentivos à poupança assim como a necessidade de segurança, que em determinados

contextos políticos e económicos se fazem sentir, podem provocar adiamentos ou distorções no consumo.

"A **generalização do trabalho feminino**" é um outro factor que traz mudanças significativas na maneira de viver e de consumir, com consequências a vários níveis, entre as quais se podem evidenciar: (1) um aumento do poder de compra que origina uma maior facilidade de acesso a determinados tipos de bens; (2) uma menor disponibilidade de tempo para as compras, o que poderá condicionar a escolha do estabelecimento em função da rapidez da compra e da existência de um sortido mais extenso, onde se possam satisfazer um maior número de necessidades, especialmente na compra de bens de consumo corrente; (3) uma menor disponibilidade de tempo para o trabalho doméstico, com a conseqüente necessidade de um mais completo equipamento do lar, e da compra de alimentos pré-preparados e pré-cozinhados. A Dinamarca, o Reino Unido, e Portugal são os países europeus que apresentam taxas mais elevadas de trabalho feminino, com respectivamente 59,9%, 51,4% e 46,5%⁽²⁴⁾.

Por outro lado, a melhoria do "**nível educacional e cultural das populações**" tem conseqüências nos estilos de vida, introduzindo novos tipos de ocupações ligadas ao bem-estar, ao ambiente e à qualidade de vida. Assiste-se a um retorno aos produtos naturais e ecológicos e uma preferência, em geral, pelos produtos de qualidade. O culto do corpo, o "cuidar de si", manifestam-se na compra de produtos de higiene e cosmética e os desportos, que mantêm as pessoas "em forma", passam a ter um papel importante na gestão do tempo e dos recursos familiares. Surge um consumidor mais esclarecido que exige uma maior informação sobre os produtos que deseja comprar, melhor serviço e maior racionalidade na compra — uma adequada relação entre a qualidade e o preço.

A maior "**acessibilidade dos mass-media**" à grande maioria da população, que se verificou em todos os países desenvolvidos e, na prática, em todos os países do continente europeu, tornou-se um importante meio de informação e divulgação, gerando necessidades específicas e uma maior diversificação de produtos e serviços.

A moda torna-se mais influente, fazendo da marca, em muitos casos, uma determinante da compra. A homogeneidade das necessidades é cada vez mais evidente e a universalidade dos produtos, uma realidade. Só neste contexto se compreendem fenómenos como a "Coca-Cola", os "Jeans" ou a "Benetton", por exemplo.

(23) Retailing in European Economic Area/1997, European Commission, Eurostat, 1998, pág. 4

(24) Economie et Statistique n.º 267, 1993, pág. 7



FACTORES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS

O sistema jurídico é outro factor determinante no desenvolvimento das diferentes formas ou formatos de comércio, sendo muito importante ter em consideração os textos legais que enquadram a actuação dos diversos actores na economia. Compreender as regras relativas à protecção dos consumidores, à concorrência, ao apoio ao pequeno comércio, ao relacionamento entre a produção e o comércio e a regulamentação específica para a actividade comercial, é indispensável para saber actuar no mundo económico. Com efeito, o quadro institucional tem uma extrema influência no desenvolvimento do comércio e dita algumas diferenças entre os aparelhos comerciais dos diversos países.

Assim, por exemplo, em França, a lei Raffarin introduziu em 1996 a obrigação de obtenção de uma autorização administrativa para abrir qualquer tipo de loja de mais de 300m². A causa do aparecimento desta lei não foi apenas o crescimento dos hipermercados e grandes supermercados, mas também, o aparecimento dos *hard discounts* de origem alemã e originou um movimento das grandes cadeias para trabalharem este formato de loja. Na Itália, a lei do orçamento de 1997 introduziu restrições à abertura de grandes lojas de retalho, enquanto durante os anos anteriores vários decretos tinham aligeirado as determinações restritivas da lei 426 de 1971. A Espanha introduziu recentemente legislação com vista a limitar o desenvolvimento de grandes superfícies comerciais, esperando-se, também uma explosão de lojas de 300 m² da responsabilidade das grandes cadeias. Em 1996, o legislador alemão aligeirou as regras dos horários comerciais, medida que pode favorecer o regresso das grandes superfícies como concorrentes dos *hard discounts*. Nova legislação em França, Espanha e Portugal introduziu limitações nas vendas abaixo do preço de custo para os retalhistas. Estas medidas tendem a melhorar as relações comerciais entre os principais distribuidores e os industriais produtores de marcas. Contudo, as mesmas restrições tendem a desfavorecer algumas políticas de preço baixo (estratégia-base de determinadas formas de comércio, por ex. discounts e hipermercados) em favor do decréscimo da generalidade de preços e, a encorajar os distribuidores a desenvolver as marcas próprias.

As tendências das políticas comerciais e das políticas económicas tendem a ser uniformizados ao nível do conjunto dos países europeus.

A "criação da União Europeia" foi um outro exemplo de decisão política com enormes repercussões, quer nos hábitos de consumo, quer nos aparelhos comerciais dos vários países. Com efeito, a entrada na

União Europeia traz também consequências de múltipla ordem, que se traduzem a diversos níveis, económicos, sociais e culturais. Basta pensar na figura do "cidadão europeu" usufruindo de direitos e obrigações semelhantes. Chamaremos, especialmente a atenção para os aspectos económicos e as suas consequências para a actividade comercial.

Em primeiro lugar, o alargamento de mercado — à partida, qualquer empresa poderá encarar a sua actividade num mercado que passa de dez milhões para trezentos e vinte milhões de habitantes. Em segundo lugar, a tendência para a homogeneização das necessidades como produto da homogeneização das políticas e fusão de culturas que a Comunidade incentiva. Em terceiro lugar, surge um factor que vem alterar profundamente o cenário em que se desenrola toda a actividade comercial: o grande aumento da concorrência, com todas as suas consequências em termos de competitividade.

1.2. Enquadramento Internacional

1.2.1. O Comércio a Nível Mundial e na UE

Uma visão global do comércio mostra existirem, no presente, duas grandes preocupações, neste sector. Por um lado, uma tentativa de limitação dos obstáculos à comercialização entre os diversos países (nesse sentido surge a criação da Organização Mundial do Comércio). Por outro lado, o esforço da criação de espaços comuns de mercado onde se desenvolve a harmonização de actuações visando uma livre circulação dos bens. É o caso da União Europeia e do Mercosul, entre outros.

Uma forma de ter uma noção sobre o comércio mundial passa pela análise do consumo mundial. Ora, os consumos das áreas mais desenvolvidas (Estados Unidos, Europa e Japão) representam cerca de 64% desse valor. Acresce que em virtude de um conjunto de factores como um maior poder de compra, um acesso à informação mais facilitado, maior nível educacional, entre outros, o consumo nessas zonas permite uma escolha mais exigente e uma maior capacidade de compra. Igualmente importa chamar a atenção para o facto de estes consumos, terem uma tendência para a estabilização, tendo ocorrido um maior crescimento nos restantes países do mundo, com especial referência para áreas como a Europa de Leste, América Latina e Ásia-Pacífico.

O comércio, na Europa dos 15 é a segunda maior área de actividade económica, sendo um elemento chave para medir o nível e a força de uma economia nacional e, um sector base para a criação do emprego e crescimento⁽²⁵⁾.

(25) Livre Verde sobre o Comércio, Suplemento 2/97— Boletim da União Europeia, 1997, pág. 7

Como escreve Jean Albert "O comércio é o ponto de encontro quase universal entre a oferta e a procura de produtos. O seu papel é essencial à vida económica de um país, à eficácia da sua agricultura, da sua indústria, ao bem estar das famílias e dos indivíduos. A saúde da economia de um país, a sua competitividade face ao exterior, a sua resistência à inflação dependem, em grande parte, da existência de um comércio eficiente e capaz de se adaptar às condições, sempre em mudança, das envolventes técnicas, económicas, sociais e urbanas"⁽²⁶⁾. É também um importante elo de ligação entre o cidadão e a comunidade e, de alguma forma, caracteriza os estilos de vida, padrões culturais e actividades da comunidade.

IMPORTÂNCIA DO COMÉRCIO NA ECONOMIA

De acordo com números que o Eurostat divulgou, em 1997 (Quadro 2.2.), o comércio contribui com cerca de 13% para o PIB, no total dos 17 países do Espaço Económico Europeu (Europa dos 15, Islândia e Noruega), emprega cerca de 15,6% da população activa, e agrupa 30% das empresas europeias⁽²⁷⁾.

São números que marcam, sem discussão, a importância do sector.

O comércio por grosso do EEE é composto por quase 1 milhão de empresas que empregam cerca de 6,5 milhões de pessoas. O comércio a retalho é levado a cabo, por perto de 3,5 milhões de empresas que empregam 15,3 milhões de pessoas. Deses números pode concluir-se que a dimensão média das empresas de comércio por grosso, com 7 trabalhadores por empresa, é sensivelmente superior à do comércio a retalho com 4,4 pessoas por empresa.

Para além do impacto económico, o comércio é um sector socialmente muito importante: no comércio europeu três em cada quatro empresários são retalhistas e dois em cada três dos activos trabalham no comércio a retalho. Analisando os números mais detalhadamente, podemos estabelecer comparações entre os diversos países europeus, e igualmente comparar, no seu global, a UE e o EEE com os EUA e o Japão (Quadro 2.3.). Dessa apreciação, e exceptuando alguns casos excepcionais, parece resultar uma situação relativamente equilibrada entre os diversos países, no tocante à importância do comércio na eco-

QUADRO 2.2.

O comércio no EEE

	Empresas (milhares)	Emprego (milhares)	PIB (milhares de milhões de ECU)
Total	4 700	22 500	700
Intermediários	316	700	20
Grossistas	920	6 450	215
Retalhistas	3 464	15 350	465

Fonte. Chiffres clés pour le commerce dans l'EEE au milieu des années 90, theme 7, statistiques structurelles sur les entreprises.

QUADRO 2.3.

Importância do comércio no Espaço Económico Europeu

	Em % do PIB (1991)	Em % do emprego total (1991)	Em % do número total de empresas (1991)
Bélgica	15,2	16,3	20,3
Dinamarca	12,3	12,1	19,4

(continua)

(26) "O comércio e o desenvolvimento da cidade", Colecção Colóquios, n.º 1, edição Câmara Municipal de Lisboa, 1987, pág. 18

(27) Anote-se que, na apresentação destes números o Eurostat adverte para alguma limitação dos mesmos já que, como refere, a política de normalização das estatísticas da Comissão ainda não entrou em vigor.



(continuação)

	Em % do PIB (1991)	Em % do emprego total (1991)	Em % do número total de empresas (1991)
Alemanha	10,5	14,8	28,0
Grécia	11,2	12,3	40,0
Espanha	15,4	16,0	33,3
França	12,6	14,3	27,6
Irlanda	8,7	13,5	30,0
Itália	15,5	17,3	34,0
Luxemburgo	13,9	15,7	28,1
Holanda	12,8	17,9	26,7
Áustria	13,0	14,9	30,5
Portugal	17,1	14,4	29,8
Finlândia	8,9	13,5	24,4
Suécia	12,0	17,7	23,7
Inglaterra	11,5	16,5	27,3
EUR 15	12,7	15,6	29,4
Islândia	11,0	12,0	12,4
Noruega	12,3	14,4	26,1
EEE	12,7	15,6	29,3
Estados Unidos de América	14,5	18,3	17,9
Japão	13,4	18,1	—

Fonte. Chiffres clés pour le commerce dans l'EEE au milieu des années 90

nomia. É assim que, no que se refere ao peso deste sector no PIB, a grande maioria dos países se situa entre os 11% e os 15%, incluindo os Estados Unidos e o Japão, e entre 12% e os 18% na percentagem da população activa total.

Tem-se registado, no entanto, na Europa, nos últimos anos, uma leve tendência para o decréscimo da população empregada no comércio de retalho, em parte contrabalançada por um ténue crescimento no comércio por grosso. Este decréscimo poderá explicar-se, em parte, pelo desenvolvimento de modernas formas de distribuição que, apesar de criarem emprego, reduzem o número médio trabalhador por loja, ao adoptarem o livre serviço e introduzirem novas TIC, permitindo-lhes aumentar a pro-

ductividade. Mas, por outro lado, isto não significa que modernização implique necessariamente a queda do emprego, uma vez que a continuação da expansão da oferta de produtos, bem como o aumento de serviços ao cliente, que se prevê que o comércio venha a oferecer cada vez mais, pode vir a contrariar esta tendência.

Mas se existe alguma uniformidade quanto ao peso do comércio no PIB e na população activa, o mesmo já não acontece quanto à percentagem que representam as empresas deste sector no número total de empresas, onde se verifica uma clara distinção entre os países do Norte, com muito maior concentração e os do Sul, em que a percentagem ultrapassa, normalmente, os 30%.

RELAÇÃO COMÉRCIO POR GROSSO/COMÉRCIO A RETALHO

A percentagem das empresas por grosso cresceu nos últimos anos, mas a relação entre os dois sectores varia de país para país: em países onde a distribuição está mais fragmentada e o número de empresas e estabelecimentos é maior (Grécia, Espanha e Portugal) a percentagem de empresas de retalho é relativamente alta; para cada empresa por grosso há, em média, três ou quatro empresas de retalho. Por outro lado, em países onde a estrutura comercial é mais moderna (Alemanha, Áustria, Reino Unido e Holanda) ou em que há uma tradição de comércio internacional (Bélgica, Luxemburgo, Holanda), há apenas uma empresa grossista por duas empresas

de retalho. Daqui se conclui que, em termos gerais, os países do norte da Europa apresentam um maior peso do comércio grossista, ao contrário dos países do sul, onde o maior peso reside nas empresas de retalho (Quadro 2.4.).

ESTRUTURA EMPRESARIAL

O comércio retalhista europeu caracteriza-se, pela pequena dimensão das suas empresas: 92% são microempresas⁽²⁸⁾.

No entanto, está-se a verificar generalizadamente um processo de concentração, quer a nível de grosso quer de retalho e o estabelecimento de ligações de integração e de associação com vista a um maior aproveitamento das economias de escala e, con-

QUADRO 2.4.

Percentagem do numero total de empresas por país

	Grossistas	Retalho	Comércio automóvel	Total	Ano
Bélgica	13,08	18,52	4,86	36,47	1995
Dinamarca	8,40	11,24	3,74	23,38	1994
Alemanha	8,02	18,37	3,10	29,49	1993
Grécia	0	0	0	0	0
Espanha	7,45	23,29	2,86	33,60	1995
França	6,26	18,27	3,11	27,64	1991
Irlanda	0	0	0	0	0
Itália	3,92	26,91	0	30,83	1991
Luxemburgo	12,42	17,62	4,48	34,53	1995
Holanda	13,17	16,24	3,74	33,15	1995
Áustria	0	0	0	0	0
Portugal	5,38	22,96	3,86	32,2	1995
Finlândia	7,81	12,17	4,22	24,19	1995
Suécia	6,93	9,73	3,07	19,73	1995
Inglaterra	7,95	12,92	4,86	25,55	1993

Fonte: Retailing in European Economic Area, Eurostat, 1997

(28) Livre Verde do Comércio





sequentemente, aquisição de maior capacidade competitiva. É neste sentido que surge o desenvolvimento das cadeias voluntárias, das grandes centrais de compras e do *franchising*. Este processo origina, naturalmente, uma atenuação cada vez maior das diferenças entre comércio por grosso e comércio a retalho e uma tendência de diminuição do número de operadores, quer a nível de grosso quer de retalho, decorrente das dificuldades de subsistir num mercado cada vez mais competitivo. Com efeito, o número de empresas de retalho caiu praticamente em todos os países da Europa ⁽²⁹⁾, no período 90-94, ilustrando o processo de concentração em curso no sector. Esta tendência é, também, confirmada pela diminuição do peso das pequenas empresas e um incremento lento da sua dimensão média. O crescimento mais forte deu-se na Irlanda, Itália e, especialmente na Alemanha e Inglaterra onde ocorreram as mudanças mais importantes.

Regista-se, todavia, uma excepção a esta tendência relativamente à Europa do Leste, onde se está a verificar um crescimento de pequenas empresas, em virtude de as empresas estatais terem vindo a ser progressivamente substituídas por pequenos negócios privados e por cadeias estrangeiras.

No comércio europeu registam-se significativas diferenças entre os vários países quanto às características dos seus tecidos empresariais. De um lado, a Grécia, Portugal, Itália, Espanha, Bélgica e Noruega formam um grupo caracterizado por um aparelho comercial com uma elevada densidade de empresas (mais de 10 empresas por mil habitantes) e uma dimensão muito pequena (menos de 4 trabalhadores, em média). Do lado contrário surge o grupo da Alemanha, Áustria e Inglaterra, com uma densidade comercial muito baixa (entre 3 e 5 empresas por mil habitantes) e empresas de maior dimensão (com uma média entre sete e doze trabalhadores por empresa), onde as cadeias tomaram a liderança do mercado, criando grupos diversificados. Estes dois indicadores — densidade comercial e dimensão das empresas — são usualmente utilizados para medir o grau de modernização do comércio de um determinado país. Com efeito, uma densidade comercial baixa permite uma despesa média por empresa maior, o que aliado às economias de escala que as grandes empresas possibilitam, originam níveis de rentabilidade elevados.

A França e a Finlândia, apesar de terem aparelhos comerciais modernos, possuem, ao lado de cadeias modernas com elevada produtividade um número ainda muito elevado de pequenas empresas, o que se vai traduzir numa densidade comercial média muito elevada.

Registam-se também diferenças significativas relativamente à distribuição das empresas por ramos de actividade, como consequência da diversidade de estruturas de consumo que os hábitos de consumo, níveis e estilos de vida dos vários países originam. Há uma forte percentagem de comércio especializado, mesmo nos países do sul da Europa, o que é um sintoma de modernização do sector. Por seu turno a Bélgica, Alemanha, França e Suíça tem percentagens bem acima da média europeia em artigos de saúde, higiene e beleza. A Bélgica, Luxemburgo e Noruega são caracterizados por uma relativamente alta percentagem de lojas de vestuário e acessórios; a Finlândia, Suécia e Noruega tem uma venda forte de equipamentos para a casa. A Inglaterra distingue-se nos livros, jornais e artigos de papeleria. A Alemanha e a Inglaterra lideram nas compras por correspondência⁽³⁰⁾.

TENDÊNCIAS EM ALGUMAS FORMAS DE COMÉRCIO

O **sector grossista** tem sofrido algumas transformações ao longo dos últimos anos na medida em que tem sido alterada a sua posição enquanto intermediário tradicional entre o produtor e o retalhista, tendo este último absorvido parte das suas funções. A sua evolução tem sido pautada (1) pela constituição de centrais de compra, que permitem melhorar as condições de compra dos seus aderentes; (2) pelo desenvolvimento do conceito de *cash & carry*, que no fundo corresponde à aplicação do livre serviço na função grossista, conseguindo através de um *layout* ajustado e utilização de técnicas de *merchandising*, alargar o sortido, melhorar as técnicas de aprovisionamento e do embalamento dos produtos⁽³¹⁾; (3) pela diversificação de serviços oferecidos ao cliente como por exemplo colocando à sua disposição meios promocionais, acções de *merchandising* e até mesmo acções de formação⁽³²⁾; (4) pela diversificação de sua actividade com a criação de empresas que actuam em áreas complementares do negócio, (decoração, *design*, aplicação de materiais); (5) pelo for-

(29) *Retailing in the Economic Area, 1997, European Commission — Statistical Office of the European Communities, 1998, pág. 9*

(30) *Retailing in the Economic Area, 1997, European Commission — Statistical Office of the European Communities, 1998, págs. 10, 11 e 12*

(31) Essa renovação permitiu, entre 1990 e 1995, um aparecimento de significativo de 72 *cash & carry* resultantes quer da abertura de novas lojas quer da transformação de antigos armazéns. "Manual de Distribuição", José António Roussau, Biblioteca de Gestão Exame, Bárbara Palla e Carmo, 1997

(32) *Idem.*

necimento ao sector dos serviços sociais das áreas pública e privada.

Os estabelecimentos grossistas têm vindo desta forma, a responder às novas necessidades dos clientes e à ameaça da absorção das funções grossistas pelas empresas retalhistas, combatendo assim uma tendência mais pessimista para um futuro próximo.

No **retalho alimentar** há que assinalar a tendência para o crescimento da quota de mercado das lojas de maiores dimensões, relativamente ao pequeno comércio. Em França, os hipermercados encontram-se em primeiro lugar, enquanto que na maior parte dos outros países europeus o supermercado é a fórmula mais importante e continua a crescer. Com efeito, os hipermercados que atingiram um estágio de maturidade nos países desenvolvidos, apresentam tendência para reduzir a sua importância, quer pela maior valorização que os consumidores atribuem à qualidade do serviço e à maior personalização no atendimento, quer pelas restrições limitativas à abertura de novos hipers. Em contrapartida, nas regiões onde a distribuição está menos desenvolvida, os hipermercados encontram-se na fase de lançamento ou crescimento, como é o caso da Europa de Leste. Nos países como a Itália, Grécia, Portugal e Espanha, em que as pequenas lojas detêm uma importância elevada, há uma tendência especialmente forte para o aumento dos supermercados. De facto, os supermercados apresentaram-se como uma das formas de comércio com

maiores potencialidades de crescimento nos mercados mais desenvolvidos (Europa central) uma vez que conjugam a oferta de uma gama alargada de produtos com a proximidade aos locais de residência e serviço mais personalizado. Os *discounts*, por seu turno, estão a crescer especialmente nos países onde havia condicionamento ao seu aparecimento (França, Itália, Inglaterra e Espanha). As lojas *discount* são outro exemplo de um formato de comércio em crescimento pela necessidade de racionalidade de compra por parte do consumidor. Na Inglaterra, o tradicional grande supermercado perde quota de mercado a favor dos *discounts* e dos supermercados que apostam na qualidade.

As lojas de conveniência crescem nos países do Norte da Europa, substituindo as lojas tradicionais no centro das cidades e nas principais estradas. A partir da análise do Quadro 2.5., poderemos reflectir sobre as possíveis preocupações estratégicas de cada uma das formas de comércio alimentar em livre serviço, em cada um dos países indicados. Parece natural que o *discount* procure significativamente captar quota de mercado nas áreas dos livres serviços, tentando aproximar-se dos consumidores, especialmente quanto é certo que o mini serviço, normalmente resulta da transformação de lojas tradicionais. O supermercado e hipermercado disputarão a liderança do mercado, o primeiro pela criação de novas lojas e o segundo pela criação de ambientes mais propícios à compra.

QUADRO 2.5.

Percentagem da quota de mercado de algumas formas de comércio, na Europa

	Hipermercados	Supermercados	Discounts	Mini serviços
França	49	39	5	7
Alemanha	22	26	22	30
Inglaterra	39	36	5	20
Itália	5	48	2	45
Espanha	24	36	6	34
Portugal	25	16	5	54
Holanda	4	55	6	35
Bélgica	16	53	13	18
Grécia	5	28	0	68

Fonte: Nielsen — Retailing in the Economic Area, 1997, European Commission — Statistical Office of the European Communities, 1998, p.14



Tem-se verificado um claro movimento de concentração e alargamento de superfície das lojas de retalho alimentar em resultado do aprofundamento de formas de comércio como os hipermercados, supermercados e os *discounts*. A concentração é mais forte no norte da Europa (Quadro 2.6.).

QUADRO 2.6.

Concentração: quotas de mercado produtos alimentares por grupos e países

Países	Grupos	Quota de Mercado (%)
Suécia	Ica, Kf, D Group	95
Dinamarca	FDB, Danks Supermarket, Dagrofa	63
Bélgica	Gib, Delhaize, Aldi	58
Áustria	BML, Spar, Adeg	56
Alemanha	Rewe, Edeka, Aldi	47
Holanda	A. Heyn, Super Unie, Vendex	47
Inglaterra	Tesco, Sainsbury, Asda	45
Irlanda	Dunnes, Power Super, Super Quinn	43
França	Intermarché, Leclerc, Carrefour	43

Fonte: Nielsen/Lsa: Retailing in the Economic Area, 1997, European Commission — Statistical Office of the European Communities, 1998, p. 16

Em resposta a esta concentração, a tendência, segundo diversas fontes ao nível do comércio independente, aponta para a necessidade das pequenas empresas se agruparem sob diferentes formas de cooperação.

Em termos de **comércio não alimentar**, à excepção da Espanha e Holanda, mantém-se a tendência para os grandes armazéns perderem quota de mercado a favor de armazéns especializados, que também têm ganho quota de mercado ao pequeno comércio de especialidade. A *bricolage*, artigos para o lar, móveis, vestuário, consu-

mos electrónicos, brinquedos, discos e livros são áreas importantes do retalho. Com efeito, no sector não alimentar as pequenas e médias lojas têm uma importante quota de mercado e, parte importante do comércio independente tem-se organizado em *franchising*. A tendência aponta precisamente para o crescimento e desenvolvimento desta forma de comércio, bem como das lojas de marca.

A **venda por correspondência** não tem crescido, à excepção da Alemanha e Inglaterra. A maior parte dos distribuidores estão, com frequência, testando sistemas diversos de encomenda e entrega. Neste momento contam especialmente com o telefone e o fax, mas há algumas outras inovações. A encomenda por Internet e outros serviços on-line estão ganhando popularidade⁽³³⁾.

A crescente utilização de novas tecnologias de informação e comunicação permitiu ainda o desenvolvimento do **comércio electrónico** que se assume como uma "nova" forma de comércio, que apresenta inúmeras potencialidades, mas cujo desenvolvimento futuro é ainda uma incerteza⁽³⁴⁾. O comércio electrónico pode definir-se como o uso de tecnologias electrónicas para transações comerciais entre compradores, vendedores e outros parceiros.

Centro de atenções e de alguma polémica, o comércio electrónico está na ordem do dia. De um lado os seus grandes defensores, alguns chegando mesmo a defender que no futuro praticamente "tudo se resumirá a comércio electrónico", do outro lado os seus detractores que, valorizando, acima de tudo, as dificuldades da sua implementação, vêm com grande desconfiança o seu desenvolvimento. A verdade é que são raras as revistas especializadas em comércio que não tenham um artigo ou, pelo menos uma referência, a esta forma de comércio. Há também quem a ele se refira na perspectiva do negócio entre empresas, aquilo a que usualmente se chama "business to business" e que se resume, na maior parte dos casos, a uma transferência electrónica de informação (catálogos, dados, etc.) e transferência electrónica de fundos, como forma de pagamento. Entendido neste sentido, o comércio electrónico já não será uma novidade, sobretudo nos E.U.A., onde os sistemas EDI e EDF há muito estão desenvolvidos e fazem já parte do dia a dia de muitas empresas.

De facto, o comércio electrónico apresenta diferentes desenvolvimentos quando comparamos a

(33) Retailing in the Economic Area, 1997, European Commission — Statistical Office of the European Communities, 1998, pág. 16

(34) A incerteza quanto ao futuro do comércio electrónico passa, entre outros aspectos, pela grande diversidade de opiniões nesta matéria e pela diversidade de valores apresentados quer para resultados verificados, quer para previsões, provocando a existência de grandes discrepâncias nas análises efectuadas. Consideramos que cada fonte apresentada tem uma importância relativa e nunca absoluta.

realidade Norte Americana com a Europeia. De acordo com um estudo da Ernest & Young⁽³⁵⁾ os EUA são claramente os líderes no negócio do comércio *on-line*, tendo registado em 1999 o número de 39 milhões de compradores *on-line* contra 17 milhões em 1998. Em contrapartida, na Europa registou-se igualmente um aumento, mas mais contido prevendo-se que passe dos 5,2 milhões de compradores em 1998 para 8,3 milhões em 2000. De acordo com o mesmo estudo, nos EUA, o negócio *on-line* em 1999 rondou os 10 a 13 biliões de dólares, enquanto que na Europa valeu apenas 1 bilião de dólares.

Um estudo recente da OCDE sobre Global ECommerce⁽³⁶⁾ conclui que 80% das transacções *on-line* efectuadas a nível mundial são conduzidas pelos EUA. Por outro lado, o relatório prevê ainda que a receita global do Ecommerce em 2003 ultrapassará um trilião de dólares, o que pode representar uma oportunidade para a Europa, se conseguir acompanhar a evolução *on-line* e o avanço norte americano neste campo. De acordo com a mesma fonte, a nível europeu, os países nórdicos e escandinavos lideram em termos de penetração de mercado, mas o facto de deterem uma população mais limitada poderá trazer uma saturação de mercado mais rápida do que nos outros países. A Alemanha e o Reino Unido detêm um grande mercado potencial para a internet, com um número muito elevado de consumidores e a maior percentagem da população adulta *on-line*, o que poderá justificar um investimento numa oferta de comércio electrónico. Por outro lado, a Suíça e a Holanda são também considerados acima da média europeia, enquanto que os países do Sul — Itália, Espanha e Portugal — terão ainda um longo caminho a percorrer.

O desenvolvimento do comércio electrónico está intimamente ligado com a cultura de cada país que influencia a maior ou menor aptência para comprar através da internet, daí a existência de diferenças consideráveis no seio da U.E. e entre esta e os EUA. Por outro lado, se considerarmos que numa actividade comercial existem três factores chave⁽³⁷⁾ de extrema importância para os consumidores — a confiança, o relacional e o emocional — constatamos que o comércio electrónico tem ainda dificuldades em competir nestes três domínios. As principais barreiras apontadas pelos consumidores para

o crescimento deste negócio são a segurança nas transacções, a solicitação de dados confidenciais, a impossibilidade de ver e experimentar o produto e, a não existência de um vendedor para esclarecer eventuais dúvidas⁽³⁸⁾.

Não é plausível que o comércio electrónico venha substituir as outras formas de comércio, até porque algumas previsões são elucidativas do reduzido peso deste formato no total do comércio a retalho a nível mundial⁽³⁹⁾: estima-se que o comércio electrónico nos EUA represente em 2002 cerca de 3% a 4% do comércio a retalho mundial e, que o comércio electrónico na Europa em 2001, represente apenas 1% a 2% do comércio a retalho europeu. No entanto, é ainda previsível que a Europa atinja os 30 milhões de utilizadores em 2001⁽⁴⁰⁾, sendo possível reduzir a discrepância nos separa dos EUA, principalmente com o caminhar para a existência de uma moeda única, facilitando assim as trocas comerciais entre os estados membros.

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nos anos mais recentes as maiores empresas comerciais europeias expandiram as suas actividades para fora das suas fronteiras nacionais. O crescimento da União Europeia e a queda nos custos de comunicação e sistemas de informação, a aproximação progressiva dos hábitos de consumo nos vários países europeus e a saturação dos mercados nacionais levaram à internacionalização. O Quadro 2.7. mostra que as empresas francesas se expandiram fundamentalmente para os países limítrofes e sul europeus e, a Alemanha para além dos países limítrofes, caminhou para Leste.

A expansão para o exterior, em termos de comércio alimentar, ocorre na área dos hipermercados com grande relevância para as marcas francesas (Carrefour, Auchan, Continent e Leclerc), e nas áreas dos *discounts* para as marcas alemãs (Aldi e Lidl). Por outro lado, é de notar que os cinco maiores grupos, dos quais quatro são europeus fazem mais de metade das vendas com o exterior: Ikea (Suécia) 88,9%, Makro (Holanda) 85,3%, Delhaize (Bélgica) 76%, Jardine Matheson (Hong Kong) 63% e Tengelman 50%⁽⁴¹⁾.

(35) Global Online Retailing: An Ernest&Young Special Report , Retail & Consumer Products — January 2000

(36) CommerceNet Information Bulletin 98-22, by Gareth Lewellyn, CommerceNet UK, in www.commerce.net

(37) Points de Vente, n.º 790, pág. 14, Le 5 janvier 2000

(38) Global Online Retailing: An Ernest&Young Special Report , Retail & Consumer Products — January 2000

(39) Le monde, 30 Mars 1999: Internet — Questions et réponses

(40) Idem.

(41) Retailing in the Economic Area, 1997, European Commission — Statistical Office of the European Communities, 1998, pág. 25



QUADRO 2.7.

Países de origem e destino das empresas

Destino \ Origem	Alemanha	França	Inglaterra	Bélgica	Holanda
Alemanha	Metro/Makro	Promodès Intermarché			
França	Aldi, Lidl, Norma Rewe, Edeka		Tesco	Delhaize, Colruit	
Inglaterra	Aldi, Lidl, Rewe				
Bélgica	Aldi, Lidl, Metro/Makro	Promodès, Cora Intermarché			Vendex
Holanda	Aldi, Tengelman				
Espanha	Tengelman, Lidl Rewe	Carrefour, Promodès Auchan, Docks France, Compt Mod Leclerc, Intermarché			
Itália	Rewe, Lidl Tengelman, Aldi	Carrefour, Auchan Intermarché Leclerc			
Portugal	Lidl, Tengelman, Metro/Makro	Carrefour, Promodès Intermarché Leclerc Auchan			
Grécia		Promodès		Delhaize	
Turquia		Carrefour, Promodès			
República Checa	Tengelman, Aldi Rewe, Norma Lidl, Edeka		Tesco	Delhaise	Ahold
Hungria	Tengelman, Aldi		Tesco		
Polónia	Aldi, Rewe, Dohle	Leclerc, Auchan	Tesco		
Áustria	Tengelman				
Dinamarca	Aldi				

Adaptado de: Coopers & Lybrands/Lsa ;Retailing in the Economic Area, 1997, European Commission — Statistical Office of the European Communities, 1998, p. 23

No comércio não alimentar os países de origem e destino da internacionalização são em número mais elevado que na área alimentar. A Espanha e a Itália são dois dos países que se internacionalizaram na área do têxtil. A forma de internacionalização tem ocorrido das mais variadas formas desde a abertura de lojas próprias, à aquisição de partes de empresas locais, ao *franchising*, à constituição de *joint-ventures*, estando a forma escolhida ligada ao que se pensa garantir a melhor competitividade.

Em forma de conclusão, as grandes linhas que caracterizam o comércio europeu são:

- predominância das micro empresas que significam 92% das empresas deste sector;
- diferenças geográficas muito acentuadas entre o Norte e o Sul, com uma forte concentração de empresas, no primeiro caso, e significativa densidade de pequenas empresas no segundo;

- um processo de concentração quer a nível de grosso quer de retalho e, estabelecimento de ligações de integração e de associação com vista a um maior aproveitamento das economias de escala e, conseqüentemente, aquisição de maior capacidade competitiva, facilitado pela crescente utilização de novas tecnologias de informação e de processos de logística, cada vez mais complexos;
- uma procura de uma dimensão europeia, por parte das grandes empresas, interessadas numa globalização;
- uma tendência para um consumo de produtos europeus, facilitada pelos produtos de marca do distribuidor, sem que isso signifique para já a existência de um consumidor europeu;
- difícil adaptação ao comércio electrónico.

1.3. O Comércio Português

1.3.1. Evolução do Comércio Português

Até à década de setenta o comércio, em Portugal, caracterizou-se por uma grande estabilidade. O seu funcionamento numa economia fechada justifica a sua pouca competitividade e falta de inovação e, contribuiu para o atraso que ainda hoje se sente. O factor preponderante para enfrentar a concorrência era, principalmente, a relação pessoal que o comerciante estabelecia com o seu cliente, já que o preço estava, na prática, muito regulamentado. Foi também a época do “comprar fiado”.

O retalho era constituído praticamente por micro empresas que funcionavam de uma forma tradicional onde o balcão era uma barreira para os produtos. Tratava-se de um comércio essencialmente local, limitando-se o comerciante, na maior parte dos casos, a vender aquilo que lhe chegava através dos grossistas seus fornecedores (que o apoiavam financeiramente) num papel extremamente passivo quanto à escolha do seu sortido. Uma economia muito fechada que dificultava as importações, com forte protecção quer à agricultura quer à indústria portuguesas, restringia a possibilidade de escolha dos produtos, em grande parte, à produção nacional.

Uma nova era surge, no final dos anos sessenta, com alguma abertura no campo da actividade económica, coincidindo com o aparecimento do primeiro supermercado. Foi, aliás, uma novidade difícil de introduzir, em Portugal, já que houve, na ocasião, um movimento muito forte contra a abertura desta forma de comércio, alegando os grêmios e os próprios comerciantes que a população estava ajustadamente servida. Foi assim, também, no caso dos grandes armazéns e, recentemente, com as grandes superfícies.

Alguns comerciantes rapidamente se aperceberam dos riscos de concorrência que se avizinhava e associaram-se para, através de encomendas conjuntas, conseguir preços de compra concorrenciais aos dos supermercados. E assim, surge em 1971 a “Grula”, importante associação de retalhistas em Portugal, que aparece sob a forma cooperativa. Este é mais um dos elementos fundamentais para a modernização do pequeno comércio — o associativismo. Por essa ocasião, 1971, abre em Almada o primeiro hipermercado Pão de Açúcar. Mas, este processo de desenvolvimento sofre uma interrupção com as crises económicas dos anos setenta que levaram a uma diminuição da confiança dos empresários na área do investimento.

Mais tarde, com a estabilização económica e política, o processo de desenvolvimento e modernização do comércio retoma o seu rumo. Em causa estavam, no entanto, não só razões de melhores expectativas para os empresários mas também um aumento do poder de compra resultante de uma melhor distribuição do rendimento. Dá-se uma explosão do consumo, sobretudo na área dos produtos básicos, exactamente aqueles que são os mais característicos dos estabelecimentos que funcionavam em sistema de livre serviço. Aparece, assim, um novo hipermercado, em Matosinhos, em 1985 com níveis de rentabilidade muito superiores aos europeus.

Este sucesso vem criar, nos empresários, grandes perspectivas nestas novas formas de comércio e vem dar origem a um surto de novos hipermercados, que acabam por surgir a ritmos muito mais rápidos que os europeus. Por outro lado, algumas dificuldades legais criadas para a abertura de novos hipermercados, mantiveram esta forma de comércio extremamente rentável atrasando a entrada dos *discounts*. Daí que, verdadeiramente, só nos finais de 1995 e no decurso de 1996, tenha surgido esta forma de comércio. Nos anos mais recentes assistimos ao lançamento da venda por correspondência e do comércio electrónico.

Com este processo, assiste-se a um ciclo de evolução do comércio em Portugal, um pouco retardado relativamente ao que aconteceu no resto da Europa mas com uma tendência recente de encurtamento dessa diferença. Com efeito, enquanto o processo de modernização do comércio europeu passou por um processo de associação e integração de empresas, dando-lhes uma dimensão que lhes permitiu introduzir regras de actuação geradoras de grande eficácia, em Portugal, esse processo teve efeitos muito limitados embora, nos últimos anos, tenha sentido uma profunda modificação tanto no sector alimentar como no não alimentar. O aparecimento de grandes superfícies e a implantação de cadeias estrangeiras especializadas, sobretudo sob a forma de *franchising*, contribuíram para diversificar a oferta e suscitaram uma onda de modernização.



1.3.2. Caracterização do Comércio Português

O comércio inclui cerca de 212 mil empresas que empregam mais de 822 mil pessoas⁽⁴²⁾. Contribuiu, em 1995, para 13,1% do PIB e em 1997 detinha 27,7% do VAB do conjunto das empresas tuteladas pelo Ministério da Economia⁽⁴³⁾.

Quanto ao número de empresas, o comércio representava, em 1997, cerca de 40% do total de empresas do País⁽⁴⁴⁾. Em termos de emprego, o comércio assegurou em 1998, 13,9% do emprego⁽⁴⁵⁾. Importa salientar que estes são valores muito próximos dos que foram encontrados a nível de médias europeias.

1.3.2.1. Estrutura Empresarial — Análise Global

FORTE PESO DO COMÉRCIO RETALHISTA

A estrutura empresarial do sector caracteriza-se por uma natureza bastante diversificada, abrangendo desde o comércio de produtos alimentares, de higiene e cosmética, produtos de limpeza, até ao vestuário, calçado, jóias, entre muitos outros. O comércio retalhista apresenta uma posição dominante na estrutura do sector. De facto, é o segmento mais importante, quer ao nível do número de empresas, quer do pessoal ao serviço, representando respectivamente

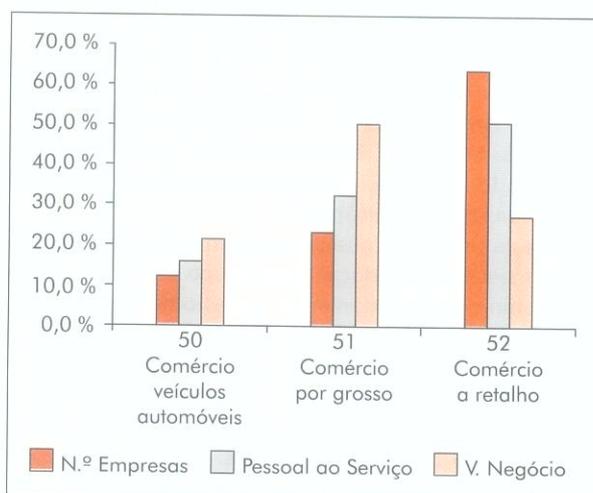
64% e 51%, do total do sector (Gráfico 2.1.). Em contrapartida, o comércio grossista reúne apenas 23,3% das empresas e 32,4% do pessoal ao serviço, mas apresenta a maior percentagem do volume de negócios — 50,3%. O comércio de veículos automóvel, apesar do reduzido peso que apresenta em termos do número de empresas e do emprego, destaca-se pela importância no volume de negócios (21,6%).

PEQUENA DIMENSÃO DAS EMPRESAS

O comércio português caracteriza-se, também, pela pequena dimensão média das suas empresas: o número médio de pessoas ao serviço para o total do sector era de 3,9 (INE, 1998), sendo que no comércio a retalho este número ainda se reduz para 3,1, aumentando para 5,4 no comércio por grosso. De acordo com a mesma fonte, se observarmos a dimensão das empresas por escalões de pessoal ao serviço, verificamos que cerca de 95,5% das empresas, tinham menos de 10 pessoas ao serviço e apenas 1,6% empregavam mais de 20 pessoas. Por outro lado, 65% das empresas do sector com menos de 10 trabalhadores são retalhistas, enquanto que mais de 52% das empresas que empregam mais de 20 ou mais trabalhadores são grossistas (Gráfico 2.2.). De facto, o segmento retalhista é o que mais

GRÁFICO 2.1.

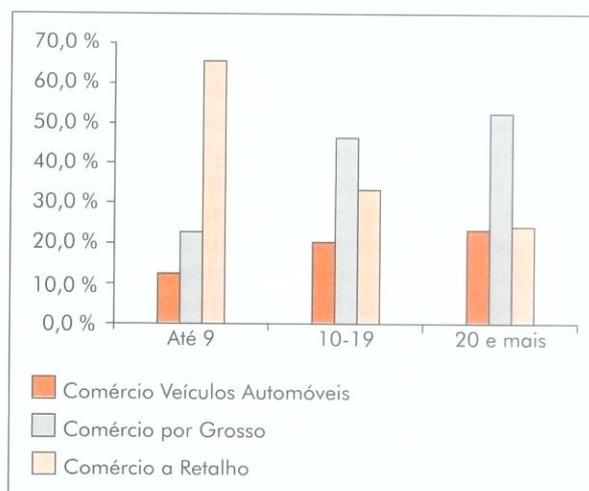
Indicadores de caracterização do sector



Fonte: INE — Estatísticas das Empresas, 1998.

GRÁFICO 2.2.

Número de empresas segundo os escalões de pessoal ao serviço



Fonte: INE — Estatísticas das Empresas, 1998.

(42) INE — Estatísticas das Empresas, 1998

(43) Anuário 2000 do Ministério da Economia, pág. 132

(44) Quadros de pessoal, 1997, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, pág. 40

(45) Inquérito ao emprego, INE, segundo Comércio em Números, DGCC, 1999

contribui para a pequena dimensão média das empresas do comércio: cerca de 98% das empresas retalhistas têm menos de 10 trabalhadores ao serviço.

ELEVADO NÚMERO DE EMPRESAS POR HABITANTE

À forte atomização do sector podemos ainda associar um elevado número de empresas por habitante. Factor fortemente ligado à rentabilidade da empresa, a situação caracteriza-se, em Portugal, por uma média de 143 lojas/10.000 habitantes⁽⁴⁶⁾ contra 96 lojas na média da Comunidade Europeia⁽⁴⁷⁾. Isto significa uma baixa despesa média por loja, não atingindo esta a dimensão mínima necessária para a sua rentabilidade.

UM COMÉRCIO COM CARACTERÍSTICAS MUITO DIVERSIFICADAS

No entanto, ao lado do pequeno comércio independente que predomina no sector, surgem empresas tecnologicamente avançadas e com forte *know how*, assumindo variadas formas de comércio: supermercados, hipermercados, *discounts*, lojas de conveniência e lojas de especialidade, frequentemente pertencentes a grandes cadeias que vão absorvendo uma parte progressivamente maior do poder de compra.

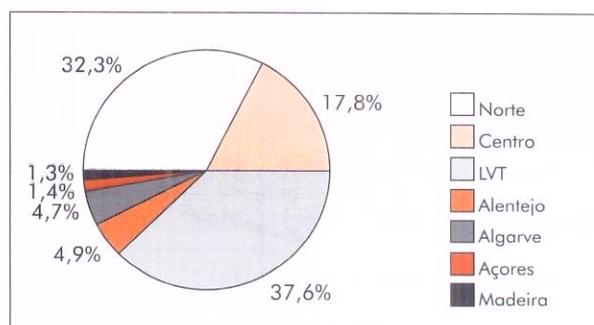
Segundo o "Anuário da Distribuição Portuguesa 2000" que faz a repartição do Retalho Misto por formas de comércio, em alguns países da Europa, Portugal tem cerca de 92% de lojas tradicionais que representam, apenas, cerca de 3% do volume de vendas. Em contrapartida, os hipermercados, por exemplo, significam 0,1% do número de lojas e fazem um volume de vendas correspondente a 38,5%. Este facto demonstra parte das disparidades que caracterizam o comércio português.

CONCENTRAÇÃO DAS EMPRESAS NA ZONA LITORAL

Quanto à distribuição espacial, o comércio caracteriza-se por grandes assimetrias regionais, apresentando uma forte concentração da oferta nas zonas do litoral e nas zonas mais urbanas (Lisboa e Porto). Assim, do total das empresas do sector, cerca de 37,6% estão concentradas na região de Lisboa e Vale do Tejo e 32,3% na região Norte (Gráfico 2.3.), o que está em correlação com

GRÁFICO 2.3.

Repartição geográfica das empresas



Fonte: INE — Estatísticas das Empresas, 1998

a distribuição do poder de compra regional⁽⁴⁸⁾ em que a Região de Lisboa e Vale do Tejo apresenta um índice de rendimento de 443 e a Região Norte um índice de rendimento de 301,7 (Quadro 2.8.).

Se descermos a análise aos diferentes segmentos do comércio, verificamos que esta tendência para a concentração das empresas nestas duas regiões do país se mantém⁽⁴⁹⁾, quer no comércio por grosso (31,3% das empresas situam-se no Norte e 44,3% em LVT), quer no retalho (33% das empresas no Norte e 35,1% em LVT), bem como no comércio de veículos automóveis (30,7% das empresas no Norte e 38% em LVT). Por outro lado, a análise geográfica permite ainda verificar que o retalho é o segmento mais representativo em todas as regiões analisadas, em termos do número de empresas, com pesos que variam entre os 60% em LVT e 70% no Alentejo.

Também em termos de estabelecimentos o desequilíbrio entre as zonas do litoral e do interior é evidente, conforme vêm comprovar os dados da DGCC⁽⁵⁰⁾: cerca de 68% dos estabelecimentos retalhistas e 78% dos grossistas estão concentrados em Aveiro, Braga, Coimbra, Leiria, Lisboa, Porto e Setúbal. Esta tendência para a concentração em zonas do litoral é ainda visível pelo padrão de localização dos novos espaços comerciais. Assim, em 1999⁽⁵¹⁾, abriram 68 novas lojas pertencentes a grandes marcas, todas localizadas em zonas urbanas do litoral de fácil acessibilidade, com excepção de duas (uma em Bragança e outra em Castelo Branco) (Quadro 2.9.).

(46) Com base em Estatísticas das Empresas - Comércio, 1994, INE e, Comércio em Números — DGCC, 1996

(47) Eurostat 1991

(48) Marktest — Sales Index — Análise do poder de compra regional, 1999

(49) INE — Estatísticas das Empresas — Comércio, 1998.

(50) Cadastro Comercial, DGCC (Dezembro 1998).

(51) Anuário da Distribuição Portuguesa 2000, Distribuição Hoje, 2000, pág. 292.

QUADRO 2.8.

Índice de Rendimento, Conforto e Consumo

Regiões NUT's III	Índice de Rendimento				Índice de Conforto				Índice de Consumo			
	1995	1996	1997	1998	1995	1996	1997	1998	1995	1996	1997	1998
Norte	290,2	303,0	301,3	301,7	321,5	323,9	323,1	322,5	82,1	84,7	84,1	84,0
Grande Porto	128,9	142,2	139,6	139,2	130,2	127,8	125,4	123,3	102,0	110,3	108,4	108,0
Centro	158,1	150,2	151,7	150,8	188,1	193,2	188,5	185,8	89,5	86,1	87,0	86,7
Lisboa Vale Tejo	451,3	443,8	440,9	443,0	377,7	369,4	372,5	375,6	122,7	121,0	120,4	129,9
Grande Lisboa	308,3	301,5	295,7	298,0	223,7	224,3	220,4	220,3	146,5	143,9	141,7	142,9
Alentejo	51,3	49,8	52,3	51,4	66,7	66,9	66,8	68,2	93,0	91,7	96,0	95,5
Algarve	49,1	53,2	53,9	53,3	45,9	46,6	47,3	48,0	127,2	136,2	137,6	136,0

Fonte: Sales Index — Análise do Poder de Compra Regional — 1999; Markttest

QUADRO 2.9.

Número de novas lojas em 1999

Localização			Grupos							
Distrito	N.º	%	Sonae	J.Mart	Auchan	Carref	Lidl	Fnac	Int.spo	Resoflex Kuk
Lisboa	29	42,6	9	13			3	1	2	1
Porto	15	22,0	7	4			2			2
Faro	8	11,7	6	2						
Setúbal	5	7,3	2	1			1		1	
Braga	4	5,2	1	1					1	1
Aveiro	3	4,4	1		1	1				
Leiria	2	2,9		2						
Bragança	1	1,4					1			
C. Branco	1	1,4					1			
Total	68	100,0	26	23	1	1	8	1	4	4

Fonte: Anuário da Distribuição Portuguesa 2000, Distribuição Hoje, 2000

Esta localização pode ser explicada por se tratarem de zonas de elevada densidade populacional e onde se concentra a maior parte do poder de compra, factores que, como se viu, influenciam a localização deste tipo de estabelecimentos. Outro aspecto a salientar

nestas novas aberturas, respeita ao formato predominante de loja: a grande maioria é de média dimensão. Quanto às formas, distinguem-se, em primeiro lugar, as médias e grandes superfícies especializadas não alimentares, em seguida os supermer-

QUADRO 2.10.

Lojas novas por forma de comércio em 1999

Formas de Comércio			Grupos							
	N.º Lojas	%	Sonae	J.Mart	Auchan	Carref	Lidl	Fnac	Int.spo	Resoflex Kuk
Hiper	6	8,8	1	3	1	1				
Super	25	36,8	5	20						
Discount	8	11,8					8			
Gd Sup. Espec.	29	42,6	20					1	4	4
Total	68	100	26	23	1	1	8	1	4	4

Fonte: Anuário da Distribuição Portuguesa 2000, Distribuição Hoje, 2000

cados, depois os *discounts* e, finalmente, os hipermercados (Quadro 2.10.).

É curioso também verificar a existência de uma certa especialização dos grupos económicos por certas formas de comércio: o Jerónimo Martins em supermercados, o Lidl em *discounts*, o Carrefour e o Auchan em hipermercados. Só a Sonae diversifica, embora se note uma certa insistência em grandes superfícies especializadas não alimentares.

ELEVADO PESO DO COMÉRCIO ALIMENTAR

A oferta, no comércio a retalho está fortemente concentrada nos bens alimentares (47%)⁽⁵²⁾, reflectindo o peso que a alimentação ainda ocupa nos orçamentos familiares. No entanto, tem tendência a diminuir, aproximando-se dos modelos europeus. Com efeito, há uma clara evolução do peso dos bens alimentares na estrutura das despesas dos agregados familiares de 33,2%, no Inquérito aos Orçamentos Familiares de 89/90, para 23,9% no IOF de 94/95⁽⁵³⁾. Esta concentração assume ainda uma maior importância se analisarmos a repartição percentual do volume de vendas, por grupos de produtos⁽⁵⁴⁾, onde os “Produtos Alimentares Bebidas e Tabaco” representam 56,6%, seguidos dos “Produtos Farmacêuticos, Médicos, Cosméticos e de Higiene” (12,5%), “Vestuário e Calçado” (6,0%), “Electrodomésticos, Aparelhos de Rádio e Televisão, Instrumen-

tos musicais, Discos e Produtos Similares” (5,7%), “Louças, Cutelaria e outros artigos similares para uso doméstico” (3,9%), “Ferragens, e Vidro Plano, Tintas, Vernizes, Material de Bricolage, Equipamento Sanitário e Materiais Similares” (2,5%), “Livros, Jornais e Artigos de Papelaria” (2,3%), “Brinquedos, e Jogos, Artigos de Desporto, Campismo, Caça e Lazer” (2,2%) e “Outros” (8,3%).

Tem-se verificado, assim, uma tendência para uma maior diversificação da oferta, com crescentes oportunidades nas despesas com a decoração da casa, saúde, transportes e comunicação e cultura e lazer.

FORTE PESO DOS MÉTODOS TRADICIONAIS

Os métodos de venda continuam muito tradicionais⁽⁵⁵⁾: o livre serviço significava apenas cerca de 8% em 1998, contra cerca de 92% de métodos tradicionais, dentro do universo Nielsen. Embora este índice varie muito entre os vários países europeus, Portugal apresenta o valor mais baixo, seguido da Espanha e da Itália.

Por outro lado, a venda à distância tem, também, em Portugal um valor bastante irrelevante, sobretudo quando comparado com outros do norte da Europa. Os dados publicados pelo INE, para o conjunto do comércio, confirmam estas conclusões (Quadro 2.11.).

(52) DGCC, Cadastro Comercial, Dezembro 1998.

(53) Inquérito aos Orçamentos Familiares — 1989/1990, INE 1992. Inquérito aos Orçamentos Familiares — 1994/1995, INE 1997.

(54) Estabelecimentos Comerciais, INE 1998.

(55) Nielsen, Anuário da Distribuição Portuguesa, 2000.



QUADRO 2.11.

Distribuição das empresas segundo o método principal de venda

	Tradicional	Auto serviço	Correspond.	Domicílio	Outro
Retalho	87,9%	5,1%	0,10%	1,2%	6,4%
Grosso	30,0%	1,0%	—	—	69,0%
Total	75,0%	4,3%	0,04%	1,2%	19,5%

Fonte: INE, Estatísticas das empresas — Comércio 1994.

QUADRO 2.12.

Distribuição das empresas segundo a organização comercial

	Independentes	Associadas	Integradas
Retalho	98,5%	1,3%	0,1%
Grosso	97,0%	2,8%	0,1%
Total	98,2%	1,6%	0,1%

Fonte: INE, Estatísticas das empresas — Comércio 1994.

FRACO GRAU DE ASSOCIATIVISMO ECONÓMICO DAS EMPRESAS

O associativismo económico das empresas de comércio é muito fraco. Com efeito, 98% das empresas de comércio são independentes, apenas 1,6% das empresas são associadas e 0,1% integradas (Quadro 2.12). Esta é uma das limitações importantes do comércio português, face à necessidade de alcançar uma dimensão mínima crítica, susceptível de criar as economias de escala necessárias para poder responder, de forma adequada, a uma concorrência progressivamente mais agressiva.

UMA ORGANIZAÇÃO JURÍDICA POUCO COMPLEXA

No comércio, 32,7% das empresas pertencem a empresários em nome individual, 63,7% são sociedades por quotas, 1,8% são sociedades anónimas e 2% respeitam qualquer outra forma jurídica⁽⁵⁶⁾.

Nota-se, assim, que cerca de 1/3 da actividade se organiza de uma forma muito simplificada. O modo “mais complexo” de organização, a sociedade anónima que implica a existência de pelo menos 10 sócios, apenas ocorre em 1,8% das empresas de comércio.

Este tipo de organização revela uma organização empresarial relativamente simplificada e bastante frágil.

1.3.2.2. Análise Detalhada das Principais Formas de Comércio

ESTABELECIMENTOS RETALHISTAS DE PEQUENA DIMENSÃO

Os resultados de um inquérito recente ao pequeno retalhista do ramo alimentar⁽⁵⁷⁾, mostram que cerca de 73% das unidades inquiridas (empresas até 400m²) têm uma superfície de venda muito reduzida (até 50m²), apresentando os proprietários uma idade já avançada (57% têm mais de 50 anos) e um nível de habilitações correspondente à 4.ª classe

(56) Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Quadros de Pessoal, 1997.

(57) Inquérito ao Pequeno Retalhista do Ramo Alimentar Não Especializado, realizado realizado pela AC Nielsen para o Observatório do Comércio, a uma amostra de 1250 lojas com área de venda não superior a 400m², Junho de 1999.

(76%). A grande maioria (89%) são empresas em nome individual que actuam de uma forma independente, sem recurso a qualquer tipo de associação/parceria (cerca de 74%). Apenas 4% afirmam ter gestão informatizada, enquanto que 75% utiliza ainda a caixa registadora. Por outro lado, 43% utiliza a venda ao balcão, apenas 20% das unidades efectuam entregas ao domicílio e 16% aceitam encomendas pelo telefone.

No sentido de reforçar a ideia de estagnação e de alguma inércia neste segmento, quando questionadas acerca das suas perspectivas de futuro, 76% das empresas apostam na manutenção do estado actual do negócio e nenhuma prevê a sua associação com outro parceiro.

Estas são algumas características de uma parte do tecido empresarial deste segmento do comércio que nos permitem perceber um pouco melhor da dificuldade de modernização do pequeno comércio retalhista, quer em termos de utilização de novas tecnologias, quer em inovações ao nível dos serviços ao consumidor. Não obstante, parte destas empresas tem desenvolvido alguns esforços no sentido de uma maior modernização da loja ou através da adesão a formas associativas como o *franchising*.

Há que, em contraponto, fazer realçar um conjunto importante de empresas que vêm reagindo de forma muito exigente às alterações que ocorrem no mercado. Têm à sua frente empresários gerindo de uma forma extremamente profissional apostados no crescimento do negócio, cuidadosos na área do *marketing* e articulando a sua acção com o comércio grossista, centrais de compras ou *franchisings*, encontrando assim modelos rentáveis de actuação. Estas empresas estão abertas às mais variadas formas de associativismo económico e empresarial, aproveitando todas as vantagens que este lhes pode proporcionar, nomeadamente na área da informação, o que lhes permite antecipar a mudança.

Um outro aspecto característico do pequeno comércio retalhista tradicional que merece uma referência centra-se no **comércio localizado em espaço rural**. De facto, a importância deste tipo de comércio (pequenos estabelecimentos independentes, familiares, muito enraizados no local onde se inserem que praticam um tratamento personalizado e muito informal) nas zonas rurais, extravasa a esfera económica, assumindo um papel social e cultural e, de serviço às comunidades locais⁽⁵⁸⁾. Muitas das relações sociais entre a população são desenvolvidas no contexto da “loja” que para além de constituir um espaço de comér-

cio (podendo funcionar como promotor e distribuidor das produções locais) é também um local de convívio.

O aproveitamento de potencialidades turísticas em zonas rurais poderá constituir um estímulo ao desenvolvimento do comércio nestes espaços, funcionando como pólo de disseminação de tradições locais artesanais e gastronómicas e, como centro de informação de serviços turístico-culturais. Todavia, pensa-se que neste campo será razoável contar também pela reacção das grandes cadeias que desenvolverão formatos ajustados ao espaço rural.

Referência ainda para o **comércio ambulante**, ou seja, a distribuição porta a porta de produtos de natureza variada (alimentares — pão, fruta, peixe; artigos para o lar — toalhas, lençóis; combustíveis; etc) com alguma regularidade, uma vez que este tipo de comércio continua a satisfazer necessidades principalmente em locais mais isolados onde a população é muito envelhecida ou apresenta dificuldades de deslocação até às zonas mais comerciais. Estes profissionais desempenham muitas vezes uma função social ao trazerem para junto das populações quer produtos novos, quer notícias de outros locais. Nos pólos mais urbanos, ainda subsistem algumas actividades de venda ambulante, mas as potencialidades de evolução são cada vez menores (p.e. em termos de variedade da oferta) e a dificuldade de sustentar economicamente esta actividade.

MERCADOS

É uma forma de comércio em que a procura é determinada pela proximidade, concentração da oferta, frescura do produto e pitoresco. Esta forma de comércio está neste momento sujeita a uma importante discussão, sobre a forma de gestão do espaço comercial. O papel que os comerciantes queiram desempenhar nessa actividade será determinante na sua evolução.

GRANDES ARMAZÉNS

Trata-se de uma forma de comércio que se encontrava ausente do aparelho comercial português, desde o desaparecimento do Grandella e do Chiado, no incêndio de Setembro de 1988. Há que aguardar a abertura, em Lisboa, na zona alta do Parque Eduardo VII, do Corte Inglês.

(58) “O Comércio Retalhista em Contexto Rural”, estudo realizado pela IPI, Inovação, Projectos e Inovação, para o Observatório do Comércio (2000).



CRESCIMENTOS DOS SUPERMERCADOS, HIPERMERCADOS E DISCOUNTS

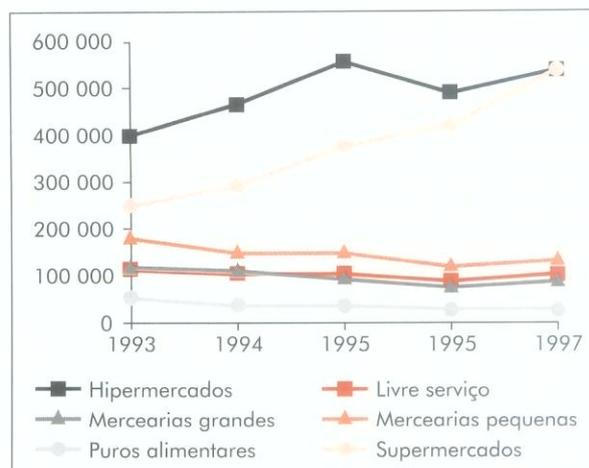
No comércio alimentar retalhista, os hipermercados e os supermercados assumem actualmente um lugar de destaque entre as diversas formas de comércio. Dados referentes à evolução do volume de vendas por tipo de loja, demonstram que os hipers e supers assumem a liderança, mas com a particularidade de ser já notória a tendência para o crescimento dos supermercados e a estabilidade dos hipermercados (Gráfico 2.4.), tendência esta verificada igualmente noutros países da Europa.

De facto, enquanto que a evolução dos supermercados tem sido crescente e exponencial, chegando a igualar as vendas dos hipermercados em 1997, nestes, o crescimento tem sofrido oscilações a partir de meados da década de 90⁽⁵⁹⁾. À excepção das regiões da Grande Lisboa e Grande Porto, onde é clara a dominância dos hipermercados, nas restantes regiões o formato líder no volume de vendas, é o supermercado.

Em contrapartida ao crescimento dos hipers e supers, no pequeno comércio temos vindo a assistir a um decréscimo de importância de alguns formatos, como as mercearias pequenas e a uma estabilidade no li-

GRÁFICO 2.4.

Evolução do Volume de Vendas por tipo de loja no Comércio alimentar retalhista



Fonte: A.C. Nielsen.

vre serviço e nos puros alimentares (Quadros 2.13. e 2.14.), consequência natural da necessidade de resposta a um consumo de zonas populacionais em forte crescimento e aos hábitos de consumo vigentes.

QUADRO 2.13.

Evolução das quotas de mercado por conceitos(*)

Anos	Hipers	Supers	Livre-serv.	Mercearias	Puros Alim
1988	11,7	18,8	19,6	40,6	9,3
1989	16,8	19,5	17,8	38,8	7,1
1990	21,1	19,1	15,6	38,6	5,6
1991	25,0	20,7	12,9	37,0	4,5
1992	30,9	21,5	11,4	31,9	4,3
1993	36,2	22,5	10,1	27,0	4,3
1994	40,4	25,2	8,7	22,5	3,2
1995	42,4	28,7	7,9	18,4	2,6
1996	39,9	34,4	7,3	16,0	2,4
1997	37,8	37,8	7,2	15,3	1,9
1998	37,8	39,9	6,6	14,1	1,6

Fonte: Anuário da Distribuição Portuguesa 2000

(*) A discrepância de valores relativamente ao Quadro 2.5. resulta de diferentes critérios de classificação utilizados.

(59) Censo 1998 — Índice Nielsen Alimentar.

QUADRO 2.14.

Evolução do número de lojas por conceito

Anos	Hipers	Supers	Livre serviços	Mercearias	Puros alimentares	Total
1988	6	363	2 387	35 700	2 742	41 180
1989	9	388	2 455	35 566	2 285	40 705
1990	13	396	2 491	34 359	2 103	39 358
1991	16	431	2 559	33 794	2 118	38 910
1992	21	451	2 578	32 755	2 048	37 853
1993	27	528	2 548	31 765	2 133	30 001
1994	31	630	2 597	30 437	2 077	35 772
1995	35	762	2 544	27 894	2 210	33 446
1996	34	863	2 578	26 815	1 704	31 993
1997	37	950	2 531	25 661	1 228	30 993
1998	38	994	2 500	24 361	1 100	28 993

Fonte: Anuário da Distribuição Portuguesa 2000

Perspectiva-se, igualmente um crescimento dos *dis-counts* em resultado da procura de proximidade.

GRANDES SUPERFÍCIES ESPECIALIZADAS/CATEGORY KILLERS

Em Agosto de 1999, estavam referenciadas, pela Direcção Geral do Comércio e Concorrência, 24 grandes superfícies retalhistas especializadas, com uma área de 83 562 m² (Quadro 2.15.). Era nas áreas do mobiliário, materiais de construção e vestuário que se encontravam os números mais significativos destes tipos de estabelecimentos. Apenas dois desses estabelecimentos tinham uma área superior a 5 000 m², mas sem exceder os 8 000m², área com a qual existem no sector alimentar 24 estabelecimentos.

Estes *category killer* representam, em número, 26% face ao conjunto das grandes superfícies existentes em Portugal⁽⁶⁰⁾.

GRANDE EXPANSÃO DO FRANCHISING

Um grande dinamismo está a surgir no desenvolvimento de novos formatos comerciais, como o

franchising. Com efeito, esta é uma das formas de comércio que mais se tem distinguido pelo seu ritmo de crescimento nos últimos anos: entre 1995 e 1999 esse crescimento atingiu percentagens próximas dos 40%⁽⁶¹⁾. Só em 1998, foram criados mais de mil novos estabelecimentos e mais de cinco mil postos de trabalho. Estima-se que no final de 1999, o número de redes a operar em Portugal ronde as 400 e que o número de estabelecimentos franchisados se aproxime dos quatro mil⁽⁶²⁾.

O *franchising* tem-se demonstrado um poderoso instrumento de modernização e desenvolvimento do comércio, já que permite ao franchisado o acesso fácil a um negócio e a um *know how* já testados e a utilização de uma marca, normalmente de prestígio e, ao franchisador, a possibilidade de expandir o seu negócio com menor risco e aproveitando as vantagens de economias de escala. Vários dos nossos empresários tradicionais estão a utilizar o *franchising* como forma de expandir o seu negócio: alguns foram encontrados entre os estudos de caso que foram objecto deste estudo. De facto, tem-se verificado uma forte evolução das redes de *franchising* em

(59) Censo 1998 — Índice Nielsen Alimentar.

(60) Comércio em Números — 1999 Direcção Geral do Comércio e Concorrência, pág. 89.

(61) Franchising: Que futuro em Portugal, Pedro Villa Franca, Revista Comércio e Concorrência, n.º 4, Outubro 1999, pág. 85.

(62) Idem.



QUADRO 2.15.

Grandes superfícies especializadas

Distrito	N.º Estab.	Áreas de Venda (m²)		Área Total (m²)	Tipo de produtos								
		2000/4000	4000/8000		Artigos Mobiliário	Bazar	Materiais Construção	Brinquedos	Vestuário	Desporto	Electro-domésticos	Bricolage Decoração Jardinagem	
Aveiro	1	1		2 400	1								
Braga	1	1		3 990									1
C. Branco		1		3 970	1								
Faro	3	3		11 378	1	1	1						
Lisboa	11	9	2	40 432	2		3		3	1	1		1
Porto	5	5		15 438			1	1	3				1
Setúbal	2	2		5 918	1								
Total	24	22	2	83 526	6	1	5	1	6	1	1		3

Fonte: DGCC — Comércio em números, 1999.

Portugal como se pode comprovar pela visualização do Gráfico 2.5..

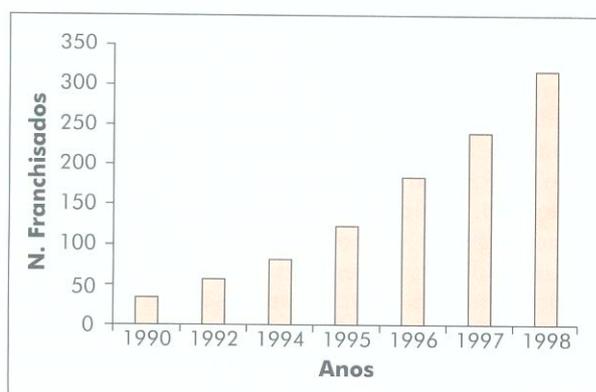
Uma análise da origem das marcas presentes no mercado Português, mostra que as marcas ibéricas representam mais de 50% do total (Gráfico 2.6.). Portugal lidera o ranking, com 35% das marcas, seguido da Espanha com 25%. Os restantes países

distanciam-se, significativamente, em termos de importância.

Este domínio das marcas nacionais é reforçado com a análise da origem das novas marcas que entraram no mercado em 1999. Neste sentido, 49% das novas marcas são nacionais, 27% são provenientes da Espanha, 6% dos EUA e 4% do Canadá⁽⁶³⁾. Estes dados permitem constatar que o desenvolvimento de marcas nacionais é já uma realidade.

GRÁFICO 2.5.

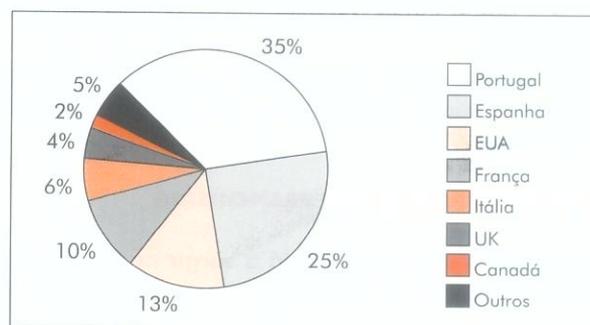
Evolução do número de franchisados em Portugal



Fonte: Revista Comércio e Concorrência, n.º 4, Outubro 1999.

GRÁFICO 2.6.

Origem das marcas



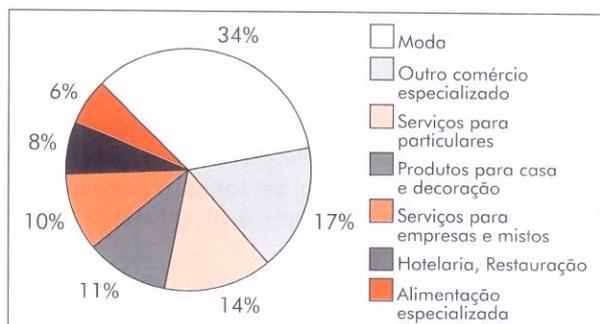
Fonte: Directório de Oportunidades 2000, Instituto Informação Franchising.

(63) Instituto de Informação em Franchising — Directório de Oportunidades 2000.

Finalmente, a distribuição dos *franchisings*, por ramos de actividade, mostra que a grande maioria das marcas está ligada à moda com 34%, seguida de outros comércios diversos especializados e, curiosamente, dos serviços para particulares que já assumem 14%⁽⁶⁴⁾ (Gráfico 2.7.).

GRÁFICO 2.7.

Distribuição do número de marcas por sectores de actividade



Fonte: DGCC — Comércio e Números n.º 3, Dez 1999

O ranking das 30 maiores empresas de *franchising* integra uma grande variedade de sectores, com a "Optivisão (221 lojas), a 5ª Sec (188 lojas) e a MultiOpticas (150 lojas) nos três primeiros lugares⁽⁶⁵⁾. Além da Optivisão outras marcas portuguesas aparecem entre as trinta primeiras (que totalizam mais de 2000 lojas), como sejam a Lanidor em 11.º lugar, com 64 lojas e a Loja das Viagens em 22.º, com 38 lojas. No entanto, e apesar do sucesso global, algumas marcas não conseguiram os objectivos previstos e não abriram novas unidades, durante o ano 2000.

OS CENTROS COMERCIAIS CRESCEM SIGNIFICATIVAMENTE

Os **centros comerciais** constituem um fenómeno comercial que tem demonstrado uma enorme expansão no nosso país nas últimas duas décadas, como espaço de comércio mas também como espaço de lazer e de entretenimento, respondendo ao gosto do consumidor pela compra lúdica. De acordo com um estudo realizado para o Observatório do Comércio⁽⁶⁶⁾, existiam em 1999 cerca de 789 unidades com um total de 30.044 estabeleci-

mentos, localizados na sua maioria nos centros das cidades (53,1%), distribuídos pelos eixos de expansão do centro (23,3%), em bairros residenciais no interior das cidades (12,5), em novas urbanizações da periferia (6,8%) ou em campo raso (4,4%). Na sua estrutura são privilegiados os segmentos do "equipamento pessoal" (45,3%), do "equipamento para o lar" (23,5%), da "cultura e lazer" (14,5%) e da "saúde e higiene" (5,4%).

Estes espaços de comércio e lazer, principalmente os de maior dimensão, oferecem uma gama diversificada de produtos alimentares e não alimentares, caracterizados pela presença de cadeias de *franchising*, retalhistas independentes vocacionados para nichos de mercado, lojas de entretenimento e diversão, apostando em factores arquitectónicos e de *design* inovadores e atractivos, em estratégias de *marketing* e numa gestão integrada das lojas, assente na partilha de sinergias geradas por uma integração funcional de actividades variadas num único espaço.

VENDA POR CORRESPONDÊNCIA E AO DOMICÍLIO

De acordo com um inquérito realizado⁽⁶⁷⁾, em 1997, operavam no mercado português 27 empresas, onde trabalhavam aproximadamente 800 trabalhadores. Nove dessas empresas dedicavam-se à venda de produtos de cultura e de distração, sete à venda de objectos de arte, filatelia e numismática, seis a equipamento para o lar e três a produtos têxteis, vestuário e calçado. Na realidade, a quase totalidade das empresas actuava na área não alimentar, apenas uma empresa vendia vinhos de marca.

O volume de negócios destas empresas rondava os 36 milhões de contos, ou seja, 1,7% do volume de negócios do comércio.

O COMÉRCIO ELECTRÓNICO

Como já referimos anteriormente, o comércio electrónico é, hoje em dia, alvo de alguma polémica e incerteza quanto ao seu desenvolvimento futuro. Em Portugal iniciaram-se alguns esforços no sentido de lançar este sistema entre empresas para facilitar e rentabilizar o negócio, mas há ainda muito trabalho a realizar, sobretudo nas áreas de harmonização de documentos e métodos de trabalho.

(64) Instituto de Informação em Franchising, IF — Dados de Dez. 98/Jan. 99 publicado em Comércio em Números, Dezembro 1999, Direcção Geral do Comércio e da Concorrência pág.91.

(65) Instituto de Informação Franchising- Dados referentes à abertura até 1 de Setembro de 2000, recolhidos até 30 de Setembro), publicados na Revista Negócios & Franchising n.º 12 Nov./Dez. 2000.

(66) Centros Comerciais em Portugal: Levantamento e análise, Grupo de Estudos Cidade e Comércio - Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Coord. Herculano Cachinho, Março 2000.

(67) Comércio em Números — 1998, 1999 Direcção Geral do Comércio e Concorrência, pág. 87.



As maiores dificuldades colocam-se na implementação desta forma de comércio como venda ao consumidor final. Nesta perspectiva, o comércio electrónico surge com o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente da Internet, com o objectivo de responder a uma procura que pretende comodidade, rapidez e preço e que prefere não se deslocar para fazer as suas compras. Assim encarado, não se pode esquecer que o comércio electrónico será, acima de tudo, uma forma de comércio que, tal como as outras formas terá que encontrar uma estratégia de *marketing* própria e uma logística adequada. Por outro lado, terá que ter clientes, isto é, pessoas que a preferam às outras formas de comércio, pelo menos para determinados tipos de compras, ou seja, o seu desenvolvimento implica, por um lado, um *know how* específico ao nível, nomeadamente do *marketing* e da logística e, por outro, uma aceitação por parte de potenciais clientes. Têm sido referidas, com frequência, algumas dificuldades quer num aspecto, quer noutro.

De acordo com o 2.º Inquérito Unicre/Plano 21.com — “Os Portugueses e as compras na Net”⁽⁶⁸⁾, em 2000, apenas 2% dos lares portugueses tinham pelo menos um indivíduo que já tinha efectuado compras na net. Por outro lado, a percentagem de inquiridos que respondeu que nada os levaria a comprar na net diminuiu de 54% em 1999 para 25,7% em 2000. Para estes indivíduos, as principais razões pelas quais não compram na net centram-se nas questões associadas à segurança no pagamento, à relutância de fornecer dados pessoais, à morosidade, à dificuldade de encontrar o produto certo e, com o facto de preferirem ver o produto que se vai comprar. Em contrapartida, as principais razões que levam os portugueses a comprar na net prendem-se com uma maior comodidade, com uma maior variedade e escolha e com preços mais baixos. Os produtos mais comprados são os livros, os cd’s e cassetes, os produtos informáticos, vestuário e acessórios e, reservas de viagens. Mas, cerca de 65% das compras dos portugueses são efectuadas em lojas estrangeiras.

Apesar da reduzida importância desta forma de comércio em Portugal, de acordo com o mesmo inquérito, 98% dos compradores *on-line* pretendem continuar a fazê-lo e, o número de compradores que afirmava nunca ter comprado numa loja nacional diminuiu de 50% em 1999 para 23% em 2000, o que pode abrir algumas perspectivas de desenvolvimento do comércio *on-line* nacional.

Verifica-se uma preocupação crescente, por parte do restante comércio, por estar presente no comércio electrónico, como forma complementar do negócio, embora com resultados até à data ainda pouco prometedores.

OUTLET CENTER E RETAIL PARK

Recentemente foi inaugurado, no Carregado, o primeiro *outlet center*, em Portugal. Trata-se de um espaço com um tratamento muito cuidado e que tem atraído importantes massas de clientes nos primeiros meses de funcionamento. É um espaço comercial que, tal como os centros comerciais, integra lojas de diferentes áreas (vestuário, calçado, artigos para o lar, desporto, ...) mas, tem como grande objectivo fazer o escoamento de produtos com *stocks* excedentários de grandes marcas, conhecidas do consumidor em geral, que são comercializados a preços mais reduzidos. Desta forma, os produtores garantem um maior controlo no escoamento dos seus produtos. Este tipo de pólo comercial situa-se normalmente na periferia de zonas urbanas e tem já uma grande implantação a nível internacional, sobretudo nos EUA.

Também importado dos EUA e introduzido este ano em Portugal, o *Retail Park* assume-se como um complexo comercial que concentra cerca de 15 a 20 unidades comerciais de média dimensão (de 1000 a 4000 m²), que oferece aos lojistas uma maior eficácia na exposição dos produtos a custos mais baixos do que os centros comerciais, satisfazendo as expectativas dos consumidores em termos de especialização e dimensão da oferta⁽⁶⁹⁾. Em Portugal, este conceito foi introduzido este ano com a inauguração do Sintra Retail Park.

COMÉRCIO POR GROSSO

A evolução das empresas por grosso mostra a diminuição do seu número e o crescimento do seu volume de negócios, o que aponta para a concentração do sector. O sector tem sentido uma concorrência muito forte por parte das principais cadeias de comércio retalhista que vêm integrando na sua actividade a componente grossista, e criando entrepostos comerciais em zonas estratégicas, para o abastecimento das suas lojas.

Face às dificuldades decorrentes desta situação, o sector grossista tradicional tem reagido através de movimentos de associação ou concentração, na busca de uma dimensão que lhes permita a sua subsistência, procurando alargar as áreas dos serviços (aconselhamento, assistência técnica, apoio à gestão e organização dos clientes, logística, etc). Mas a tendência é para ir um pouco mais além e prestar serviços especializados, como por exemplo no caso dos grossistas de materiais de construção e mobílias que estão a aderir à actividade de *bricolage*.

(68) Os Portugueses e as Compras na Net. II Relatório Unicre/Plano21.com, Coordenado por Luís Novais.

(69) Distribuição Hoje, n.º 243, pág. 54.

Na busca de dimensão o comércio por grosso tem investido nas suas centrais de compras. Trata-se de um movimento iniciado nos meados da década de oitenta tendente a criar dimensão e força negocial junto dos produtores e importadores. A actividade das centrais de compras limita-se em muitos casos à mera negociação das condições de compra, sendo os produtos canalizados normalmente por empresas de transportes para junto dos retalhistas. Noutros casos ocorre a centralização das compras e posterior venda aos associados. Estavam referenciadas, em 1997, 12 centrais de compras na área alimentar, agrupando 380 associados e 694 aderentes e, 8 centrais na área do não alimentar, com 847 aderentes e 383 associados⁽⁷⁰⁾.

Outra forma de centrais de compras são as cooperativas de retalhistas. Trata-se de movimentos de retalhistas tradicionais que se associam para criar melhores condições de compra para os associados. É um movimento que se inicia em 1970 em reacção ao aparecimento dos supermercados. Recentemente têm ocorrido movimentos de associação entre centrais de compra grossistas e centrais de retalhistas, num movimento de integração.

As mais importantes empresas grossistas do ramo alimentar foram, em 1998, a Makro, a Recheio, a Grula e Manuel Nunes & Fernandes e, venderam cerca de 300 milhões de contos. Este *ranking* de empresas vem-se mantendo desde 1996.

Há ainda que referenciar a UNIARME que em 1986 reuniu empresas grossistas. A sua principal função foi tornar-se uma central de compras desses seus associados, mas progressivamente, passou a prestar outros serviços, nomeadamente criou marcas próprias e tem ainda como preocupação clara o apoio ao pequeno comércio. Parte importante da eficiência deste tipo de negócio tem passado quer pela utilização de *cash & carry*, que continuam crescendo nos últimos anos, embora de forma moderada, quer pela criação de espaços mais alargados para o funcionamento do comércio por grosso. Em Agosto de 1999 estavam em funcionamento 106 grandes superfícies grossistas, 70 com áreas entre 2 000 m² e 4 999 m², 22 com áreas entre 5 000 m² e 7 999 m², 12 com áreas entre 8 000 m² e 14 999 m² e 2 com área superior a 15 000 m², num total de 539 496 m².

1.3.2.3. Alterações Relevantes Ocorridas no Sector

ALTERAÇÕES NAS RELAÇÕES PRODUÇÃO/DISTRIBUIÇÃO

As relações entre a produção e a distribuição têm sofrido e continuam a sofrer profundas alterações, nos últimos anos. É um ponto extremamente importante, não só pe-

las repercussões na produtividade das empresas, tanto de produção como de distribuição, como também pelo seu efeito nos modelos de organização das empresas, na alteração das funções e dos perfis profissionais, mesmo na supressão ou criação de muitos postos de trabalho e, em consequência, na necessidade de novas competências a criar, através da formação profissional.

Empresas de grande dimensão e poder económico que surgiram em Portugal, nos últimos anos, têm vindo a substituir o tradicional circuito produção-grosso-retalho, ao negociar, em enormes quantidades, directamente com a produção. Este processo origina, naturalmente, uma atenuação cada vez maior das diferenças entre comércio por grosso e comércio a retalho e uma tendência de diminuição do número de operadores, quer a nível de grosso, quer de retalho, decorrente das dificuldades de subsistir num mercado cada vez mais competitivo.

As condições de compra passaram a ser um factor crítico de sucesso, dando origem a uma área de negociações com significativo grau de exigência. Por outro lado, o aumento da dimensão da compra para obter condições mais vantajosas teve, não só, repercussões significativas na cadeia produtiva, como originou o desenvolvimento de uma área de logística exigindo níveis de tecnicidade relevantes.

Há a considerar também a reacção das pequenas empresas que, para sobreviverem, vão-se associando de diferentes formas, o que vai ter uma influência significativa na configuração do aparelho produtivo e distributivo. Este é um processo em franco desenvolvimento que continua a dar origem a sucessivas e profundas alterações em todo o sistema de aprovisionamento.

Também as exigências sempre crescentes do consumidor e a preocupação de melhor o servir têm favorecido a emergência de consensos entre a produção e a distribuição. Com efeito, tradicionalmente, fornecedores e retalhistas sentiam-se como adversários: falando entre si, mas preocupando-se com os seus próprios problemas, tinham objectivos que desconheciam as necessidades dos consumidores. Foi essa situação de antagonismo que determinou os problemas da gestão do abastecimento, originando acumulação de stocks que eram sucessivamente empurrados na cadeia de distribuição em condições cada vez mais ineficientes. Pelo contrário, agora os fluxos de informação automatizados em direcção ao fabricante, com as previsões de compras dos consumidores, permitem um circuito inverso, com os fluxos de produtos determinados pelas necessidades do mercado. Este diálogo crescente entre comércio e produção vem permitindo importantes passos para a valorização das economias. Deixando de parte antagonismos antigos, empresários de comércio e da produção, face a concorrências cada vez mais agressivas,

(70) Centrais de compras do sector da distribuição, Emília Dias e Adélia Santos, revista Comércio e Concorrência, n.º 4, Outubro 1999.





procuram, com exigência, patamares de qualidade e produtividade que sirvam melhor o consumidor. Contratos de parceria que, sem pôr em causa os interesses profundos dos consumidores, facilita operações de adaptação aos produtos, preparação ajustada de sortidos, logísticas muito afinadas, etc, permitem ganhos de produtividade indispensáveis ao bom andamento das empresas e da economia, no seu conjunto.

É importante referir uma anunciada parceria entre a GCT (Grua, Copertorres e Torrental) e a Sonae que poderá vir a introduzir importantes alterações neste campo.

Acompanhar esta realidade é essencial para entender e prever algumas das importantes alterações que vão ocorrer no sector.

PROGRESSIVA INTEGRAÇÃO DO COMÉRCIO EM PLANOS DE URBANISMO COMERCIAL

Os planos de urbanismo comercial têm surgido como instrumentos de dinamização e modernização das estruturas comerciais, associados à revitalização dos centros históricos das cidades e das vilas ou de outras áreas urbanas relevantes. Trata-se da gestão integrada de uma área urbana, tendo como pressuposto a interdependência entre as diversas funções, económicas, sociais, culturais, urbanísticas, etc, nela existentes e, conseqüentemente, as vantagens na criação de sinergias, potenciando o desenvolvimento de cada uma destas funções.

Neste conjunto, o comércio desempenha um papel insubstituível e fulcral: não só o de abastecer as populações, como também, sobretudo na sua vertente de compra por prazer, o de atrair essas populações ao local, animando e tornando seguros os espaços em que se insere. Mas, o comércio sai, também, muito beneficiado deste processo. Assim, toda a envolvente ambiental — espaços seguros, cómodos, agradáveis com estacionamento, restauração, serviços e outras actividades culturais e de lazer — é muito importante para a atracção das populações e, conseqüentemente de potenciais clientes. Trata-se, no fundo de tornar uma determinada zona globalmente competitiva, face às áreas envolventes.

Foi nesta perspectiva que a Administração Central, as Autarquias e as Associações representativas dos sectores em causa, decidiram unir esforços para implementar projectos de urbanismo comercial que contribuíssem para uma dinâmica de modernização do comércio e da renovação urbana dos espaços envolvidos.

Os apoios financeiros específicos para a modernização da actividade comercial, atribuídos a Portugal pela União Europeia, através do Procom, tornaram possível este objectivo. No âmbito do II Quadro Comunitário de Apoio, foram aprovados 3.173 projectos, com um incentivo estimado de cerca de 31 milhões de con-

tos, 89% dos quais se destinaram a apoiar projectos individuais de empresas comerciais (Quadro 2.16.). Braga foi o distrito que maior relevância assume nestes apoios, com 23% do total dos apoios concedidos, seguindo-se o Porto com 17%. Lisboa e Setúbal, apesar de dois distritos onde se concentra uma parte considerável da oferta, os subsídios concedidos às empresas foram apenas cerca de 2,2% e 2,85 respectivamente.

1.3.2.4. Breves Conclusões

De tudo o que atrás foi dito, pode concluir-se que o comércio português tem vivido, nos últimos anos, um dos momentos mais conturbados de sempre que vem modificar as características do aparelho comercial tradicional, quer no que se refere ao perfil das empresas, quer na forma de actuação dos empresários, quer ainda no desempenho das tradicionais funções comerciais (como por exemplo, as compras ou a armazenagem) quer, finalmente, em toda a cadeia de distribuição. Novos métodos, novas técnicas, novos formatos: o mercado está em permanente mutação. Um processo de concentração surge a todos os níveis: no grosso, no retalho e na relação entre eles, através do estabelecimento de ligações de associação e integração que vêm alterar, como vimos, toda a cadeia tradicional produção-grosso-retalho. Estas transformações vêm mudar profundamente as condições de concorrência, cada vez mais agressivas, que não deixam alternativas: a modernização ou o desaparecimento. A esta verdadeira revolução comercial não escapam nem o retalho, nem o grosso, alimentar ou não alimentar. A nível do **retalho alimentar**, essas alterações traduzem-se, principalmente, na transferência, em poucos anos, da grande fatia do volume de vendas para os supers e os hipers, com um crescimento que não pára, principalmente dos supermercados de média dimensão que, numa lógica de proximidade, se vêm instalando no cerne dos bairros residenciais. Num ritmo menor surgem os *discounts* e, finalmente algumas, ainda não muitas, lojas de especialidade. O retalho de produtos não alimentares sofre também uma grande concorrência das grandes superfícies especializadas (*Category Killers*) que, começaram a surgir com maior intensidade nos últimos dois anos, dos megastores, dos *hipers* (onde crescem significativamente o número de referências) mas, sobretudo, dos *franchisings* que, como vimos, tiveram nos últimos dois anos um crescimento exponencial.

No **grosso**, há a assinalar a preocupação com a criação da dimensão crítica para a subsistência das empresas do sector, através de movimentos de associação ou concentração e, da criação de empresas que prestam os serviços complementares mais ajustados às necessidades finais dos consumidores, Nas **relações produção/distribuição** salientam-se as parcerias que se estabelecem, nomeadamen-

QUADRO 2.16.

Projectos aprovados e incentivos no âmbito do QCA II

Unidade: milhares de contos

Distritos	Total		Projectos individuais ⁽¹⁾		Projectos promocionais ⁽²⁾		Projectos de intervenção urbana ⁽³⁾	
	N.º	Incentivo estimado	N.º	Incentivo estimado	N.º	Incentivo estimado	N.º	Participação Feder
Continente	3.173	30.901	3.091	27.439	16	749	66	2.713
Aveiro	352	3.079	345	2.960	1	34	6	85
Beja	124	896	121	814			3	82
Braga	556	7.085	543	6.237	4	277	9	571
Bragança	59	835	57	572			2	263
C Branco	58	487	56	463	1	9	1	15
Coimbra	127	1.302	122	1.211	1	42	4	49
Évora	68	458	68	458				244
Faro	211	1.253	207	996	1	13	3	244
Guarda	64	369	59	316	1	32	4	22
Leiria	177	1.590	173	1.379	1	39	3	172
Lisboa	96	705	93	630			3	75
Portalegre	52	261	50	232			2	30
Porto	440	5.487	425	4.641	3	156	12	689
Santarém	205	1.668	199	1.523	2	36	4	110
Setúbal	98	768	97	764			1	4
V. Castelo	335	3.220	330	3.035	1	109	4	76
Vila Real	120	1.011	116	985			4	26
Viseu	31	426	30	225			1	201
Açores	233	1.694	233	1.694				
Madeira	216	2.289	216	2.284				

Fonte: DGCC — Comércio e Números, 1999, p.95

(1) Projectos apresentados por empresas comerciais

(2) Projectos apresentados por associações empresariais

(3) Projectos apresentados por autarquias locais

te, entre empresas de grosso e retalhistas e entre o retalho e a produção, mas também a simplificação das relações entre elas que passam a assumir a forma de transferências electrónicas de dados e de fun-

dos, com as inerentes vantagens, não só de simplificação, mas também de informação. Isto não significa pôr em causa a sobrevivência das nossas empresas tradicionais; pelo contrário, muitas





delas souberam aproveitar as oportunidades do mercado, transformando-se e crescendo sob a forma de novos formatos; outras expandiram-se e apetrecharam-se tecnicamente, ganhando dimensão, outras associaram-se e/ou estabeleceram relações de parceria; outras ainda, lançaram novas marcas, de que são exemplo alguns *franchisings* de origem portuguesa que aparecem nos *top* dos *rankings* da distribuição. Algumas empresas, sobretudo as de maior dimensão ou com quotas significativas nos nichos de mercado em que se inserem, procuram uma dimensão europeia ou mesmo uma globalização e internacionalizam-se, muitas vezes através de *joint ventures*, que lhes permitem obter quer uma dimensão adequada, quer a necessária aproximação ao mercado de destino. Este processo de transformação tem vindo a colocar o comércio português no caminho da modernização e da sua integração no mercado europeu.

1.3.2.5. Perspectivas de Evolução do Comércio Português e Europeu

Tendo em conta as características que o sector do comércio apresenta a nível nacional e a sua inserção a nível europeu e, face às alterações crescentes ao nível das motivações dos consumidores, dos modos de vida, das ferramentas tecnológicas e organizacionais colocadas à disposição das empresas, as tendências que se podem prever para o comércio são as seguintes:

- **Uma preocupação crescente, por parte das empresas comerciais na área do marketing, para aprofundar o conhecimento do cliente.** O aumento da concorrência, nomeadamente internacional e, as exigências cada vez maiores do lado do consumidor, levam à necessidade de, pela segmentação e posicionamento, atrair e fidelizar clientes. Será notório o esforço, por parte das empresas, quer através de estudos de mercado e de concorrência, quer de inquéritos aos clientes, quer ainda de estudos de caso, servir de forma sempre mais cuidada e tecnicamente ajustada os seus clientes. Há, por isso uma complexidade, cada vez maior, na actividade comercial, porquanto as empresas perceberam melhor as razões de escolha das formas de comércio e das lojas e, conseqüentemente, conseguem ajustá-las às preferências dos clientes.
- **A crescente valorização da componente serviço** (qualidade no serviço de venda e pós venda) num contexto em que a variável preço deixa de ter a exclusividade, enquanto critério de decisão de compra, reforçando a importância da formação e da qualidade dos recursos humanos empregues no sector.
- **Um reforço dos valores da proximidade, comodidade, qualidade e serviço** causado, por um lado, pelo envelhecimento da população e, por outro lado, por uma maior exigência dos consumidores mais jovens. Será, antes de mais o cuidado com o ambiente das lojas com uma preocupação de, através da arquitectura de espaços, do *design* e da decoração, criar espaços agradáveis e áreas de venda muito atractivas. Será o caso do aproveitamento e revalorização das lojas tradicionais que, através de um esforço de recuperação criam ambientes extremamente acolhedores para o cliente. São os casos de reprodução de espaços tradicionais de venda, em grandes lojas, que abrem em zonas limítrofes das cidades, procurando atrair uma clientela pela rememoração de antigos espaços de venda. É a integração, em áreas de venda, de espaços habituais de lazer, como sejam, cafés, recantos de leitura, facilitando a pausa no abastecimento do lar, nomeadamente, durante a compra forte. É também a integração de espaços destinados a crianças onde os pais poderão deixar os filhos, ao cuidado de pessoas devidamente qualificadas, enquanto fazem as suas compras. É a transformação dos espaços agressivos de venda das grandes superfícies, criando condições de venda à dimensão do cliente, ajustando o *layout* das lojas por forma a evitar uma procura cansativa dos produtos já que os mesmos são reunidos de forma temática, com base nos usos de consumo (produtos para bebés, para o pequeno almoço, para o café com chocolates e biscoitos, para as carnes com molhos e condimentos), associando produtos complementares e desenvolvendo uma sinalética muito cuidadosa.
- **Um reforço do acto de compra como um acto de lazer e de prazer, como um acto lúdico.** Daí o êxito dos centros comerciais, das *megastores* que permitem ver toda uma colecção de uma marca⁽⁷¹⁾, da renovação dos grandes armazéns, etc. Aliás, estes espaços comerciais estão a ser tratados cada vez com mais cuidado, procurando respeitar o património criando uma integração harmoniosa na cidade, nomeadamente pela abertura de amplas áreas em que o vidro faz entrar a luz natural em abundância e facilita a convivência da cidade com a zona comercial, com, por exemplo, um café à entrada para, como no teatro, poder ver a loja e a rua, já que as caixas de saída estão de lado. Aliás ao nível das grandes lojas é notório o cuidado de se tornarem pontos de referência na cidade, como o comércio tradicional o tinha sido em tempos passados. Este cuidado crescente de integração do comércio nos espaços citadinos, reconduz o comércio à sua função de moldador das cidades. A preocupação dos responsáveis pela gestão urbana com a revitalização das centralidades da cidade vai crescer pois entendem que a oferta larga e diversificada é

.....
(71) LSA n.º 1639, 8.JUL.1999, pág. 16.

importante para a vitalidade do espaço urbano. Os serviços tradicionalmente públicos e os serviços pessoais (saúde, ginástica, institutos de beleza, correios e áreas culturais) vão integrar essa oferta, entrando também nos centros comerciais que se tornarão “centros de vida”⁽⁷²⁾.

- Um **movimento de integração do comércio em espaços mais alargados** nomeadamente em áreas mais amplas de espaços verdes, de zonas de água, de parques de divertimentos e de zonas de restauração.
- Natural **crescimento do comércio de marcas**, nomeadamente através do *franchising* e das lojas da especialidade, na base da confiança do produto para o consumidor e da confiança num negócio testado para o empresário.
- Iguualmente se desenvolveram as marcas dos distribuidores⁽⁷³⁾.
- **Crescimento do hard discount** fruto da pressão de uma crise económica que deixou marcas e de uma racionalidade que se procura introduzir na compra.
- **Expansão dos supermercados de média dimensão** como uma forma de comércio que combina a proximidade e o sortido mais alargado⁽⁷⁴⁾.
- **Expansão das grandes superfícies especializadas**, como forma de resposta a uma exigência de sortido mais aprofundado e, em contrapartida limites ao crescimento dos hipermercados, à excepção da Europa de Leste.
- **Uma adaptação rigorosa dos circuitos comerciais às preocupações com a segurança das pessoas** e, especificamente da **sua saúde**, e ainda aos problemas ecológicos face a uma população progressivamente mais alertada para os problemas da ecologia e do futuro da humanidade.
- **Desenvolvimento do processo de concentração** (fusão, aquisição e integração), quer a nível de grosso quer de retalho, e estabelecimento de movimentos de associação com vista a um maior aproveitamento das economias de escala e, conseqüentemente, aquisição de maior capacidade competitiva. Estes processos originam, naturalmente, uma atenuação cada vez maior das diferenças entre comércio por grosso e comércio a retalho e uma tendência de diminuição do número de operadores decorrente das dificuldades de subsistir num mercado cada vez mais competitivo.

- **Uma expansão das empresas comerciais para fora da Europa**, num movimento claro de globalização, preferencialmente, dos grandes grupos empresariais. Tendência para as empresas mais pequenas aproveitarem as oportunidades de negócio criadas pelo Mercado Único ultrapassando as suas fronteiras naturais.
- **Crescente utilização das novas tecnologias** que permitem às empresas ganhos importantes de eficiência, um maior controlo do negócio e mesmo uma capacidade acrescida de centralização da gestão das suas lojas
- **Uma actividade logística cada vez mais desenvolvida** que, progressivamente, toma contornos de planeamento, usando os sistemas de informação, regulando os fluxos de mercadorias e optimizando as actividades e os recursos humanos⁽⁷⁵⁾.
- As formas de **cooperação entre produtores e distribuidores** tendem a assumir um papel preponderante no desenvolvimento do sector do comércio e distribuição. Se tradicionalmente a relação entre estes dois actores era pautada por um conflito de interesses, hoje em dia os benefícios das parcerias entre os participantes na cadeia de valor são cada vez mais visíveis, sustentados por uma base tecnológica. Por exemplo, as redes de EDI ou os sistemas ECR tornam possível uma maior partilha de informação e uma maior coordenação da gestão de stocks ao longo da cadeia de valor (Freire, 1998). De facto, este tipo de cooperação permite aproximar os objectivos dos produtores aos objectivos dos distribuidores, contribuindo para uma gestão mais eficiente e para o aumento de economias de escala e de custos. Estas melhorias terão igualmente efeitos a jusante, nomeadamente ao nível das vantagens para os consumidores: melhores preços, promoções, descontos, variedade, qualidade, serviços complementares, etc.

1.4. O Emprego no Comércio

1.4.1. O Volume do Emprego

A análise do volume de emprego no Comércio a partir dos Quadros de Pessoal do MTS, entre 1985 e 1997, revela um crescimento dos trabalhadores por conta de outrém (TCO) a uma taxa de 63,4%. Em 1985, eram 244 377 mil os trabalhadores por

(72) Points de Vente, n.º 794, 2.FEV.2000, pág. 50.

(73) Ocorre, neste campo, uma polémica muito viva entre as marcas dos produtos e dos distribuidores, reunindo-se aqueles numa associação designada em Portugal como CENTRO MARCA, integrada na AIM — European Brands Association.

(74) Mas, o desenvolvimento das formas de comércio não se apresenta uniforme em todos os contextos, facto que deriva das diferentes fases do ciclo de vida em que se encontram (Freire, 1998), e especialmente pela maneira como as mesmas formas de comércio vão evoluindo para garantirem uma permanente actualização da sua actuação, e a sua permanência no mercado.

(75) LSA., n.º 1513, 14.NOV.96.



conta de outrém do comércio, sendo em 1997, 399 249 mil⁽⁷⁶⁾ (Quadro 2.17).

O crescimento do emprego é visível em ambos os subsectores, entre 1985 e 1994. No entanto, é no comércio a retalho que se verifica o maior crescimento (a uma taxa de 63,2%). De 117 024 trabalhadores em 1985 passou-se para 191 029 em 1994. O crescimento do emprego no comércio grossista, nestes 9 anos, foi mais moderado (16,6%).

1.4.2. A Geografia do Emprego no Comércio

A geografia do emprego reflecte também a geografia das empresas do sector revelando uma forte concentração na zona litoral e nas zonas urbanas. Do total das empresas do sector, 37,6% estão na região de Lisboa e Vale do Tejo e 32,3% na região Norte (INE,

1998), concentração que se mantém quando se analisa a situação das empresas dos vários subsectores. Do ponto de vista do emprego, os distritos de Lisboa e Porto são os mais empregadores marcando a importância das grandes cidades na estruturação da oferta e do emprego neste sector. Lisboa emprega cerca de 28% dos TCO do comércio de veículos automóveis, cerca de 40% dos TCO do comércio por grosso e 33% dos TCO do comércio a retalho. O Porto emprega cerca de 19% dos TCO do comércio de veículos automóveis e cerca de 23% e de 18% dos TCO do grosso e do retalho, respectivamente. Os restantes distritos apresentam valores baixos destacando-se ainda dois grupos com valores diferenciados do ponto de vista da capacidade empregadora do comércio: os distritos do litoral (Aveiro, Braga, Coimbra, Faro, Leiria, Setúbal) com valores menos baixos e os distritos do interior, com valores muito residuais (Quadro 2.18).

QUADRO 2.17.

Evolução do número de trabalhadores por conta de outrem no Comércio, por subsector de actividade — 1985, 1989, 1994, 1997

	1985	1989	1994	1997
Comércio Total	244377	290029	339552	399249
Vei .Aut.	s.d.*	s.d.*	s.d.*	78399
Grosso	127353	140295	148523	147834
Retalho	117024	149734	191029	173016

Quadros de pessoal, Ministério do Trabalho e da Solidariedade

* Devido à alteração da CAE a partir de 1994.

QUADRO 2.18.

Distribuição percentual dos TCO por subsector segundo o distrito (1997)

	Aveiro	Beja	Braga	Bragança	C. Branco	Coimbra	Évora	Faro	Guarda
Vei .Aut	6,4	1,3	6,7	0,9	1,9	4	1,6	3,6	1,3
Grosso	5,6	0,7	4,9	0,5	0,9	3,2	1	3	0,6
Retalho	4,8	1,1	6,1	0,7	1,7	3,7	1,8	5,6	1,1
	Leiria	Lisboa	Portalegre	Porto	Santarém	Setúbal	V. Castelo	Vila Real	Viseu
Com. Aut.	5,2	28,2	0,9	19,4	4,1	7,2	1,9	1,5	3,2
Grosso	3,5	39,5	0,7	23,4	3,7	4,7	0,9	0,8	2
Retalho	4,1	33	0,9	18,3	4,1	7,2	1,9	1,4	2,3

Quadros pessoal, 1997 — Ministério do Trabalho e Solidariedade

.....

(76) Segundo dados do INE para 1998, o volume de trabalhadores por conta de outrem no comércio é de 385 000.

1.4.3. Estrutura do Emprego no Comércio: A Caminho da Precarização?

A estrutura do emprego no comércio revela um conjunto de características que estão relacionadas com a estrutura empresarial dominante: o peso considerável do proprietário da empresa relativamente à restante actividade económica, em particular no comércio a retalho, em que esse peso (15,8% em 1997) ultrapassa o dobro do peso dos empresários na totalidade das empresas da actividade económica nacional (7,7% em 1997) (Quadro 2.19.). Facto associado à grande atomização e pulverização do tecido empresarial deste sector medida por uma dimensão média das empresas de 3,9 pessoas ao serviço (INE, 1998), sendo que no comércio a retalho este valor passa para 3,1 (INE, 1998), o que reforça a ideia de que Portugal é um país de pequeno comércio. Esta situação tem originado uma consideração especial por parte da União Europeia face ao comércio.

Refira-se ainda o peso do trabalhador familiar não remunerado em 1985 — 0,5% — no comércio a

retalho — situação que foi perdendo significado até 1997.

Segundo os dados do INE, dos 385 000 trabalhadores por conta de outrem do sector do Comércio, em 1998, cerca de 80% têm contratos sem termo (dos quais cerca de 30% são ao abrigo da contratação colectiva). O peso do contrato a termo é maior no comércio retalhista representando cerca de 19,3%, comparativamente aos outros subsectores nos quais representa 10,6% no comércio de veículos automóveis e cerca de 13% no comércio grossista. É ainda de notar o peso do trabalho pontual e ocasional relativamente a outras formas precárias de trabalho (contrato de prestação de serviços e trabalho sazonal sem contrato escrito) (Quadro 2.20.). Outro indicador relacionado com a precariedade do emprego, é o da antiguidade dos trabalhadores na empresa. Cerca de 54% dos trabalhadores do comércio grossista e de 70% dos do retalho têm no máximo quatro anos de permanência na empresa. É no comércio de veículos automóveis que a antiguidade mais elevada é mais significativa — cerca de 10% dos TCO têm 20 e mais anos de trabalho na empresa. (Quadro 2.21.).

QUADRO 2.19.

Distribuição percentual das pessoas ao serviço por subsector segundo a situação na profissão (1997)

	Patrão	Trabalhador familiar não remunerado	Trabalhador por conta de outrem	Membro act. cooperativas produção
Total das Actividades Económicas	7,7	0,0	92,2	0,1
Veíc. Aut.	13,0	0,1	86,9	0,0
Grosso	11,6	0,0	88,3	0,1
Retalho	15,8	0,1	84,1	0,0

Quadros de pessoal, 1997, Ministério do Trabalho e da Solidariedade

QUADRO 2.20.

Distribuição percentual das pessoas ao serviço por subsector segundo o tipo de contrato de trabalho, em 1998

	Contrato Colectivo	Contrato individual sem termo	Contrato a termo	Contrato de prestação de Serviços	Trab. sazonal sem contr. escrito	Trab. pont. ocasional	Outro
Veí. Aut.	30.4	55.8	10.6	n.d.	n.d.	1.77	1.44
Grosso	30.5	54.2	13.0	n.d.	n.d.	0.8	1.52
Retalho	29.6	48.4	19.3	0.7	0.6	1.4	0.6

Inquérito ao Emprego, INE.



QUADRO 2.21.

Distribuição de TCO por subsector segundo o escalão de antiguidade na empresa (1997)

	-1 ano	1 a 4 anos	5 a 9 anos	10 a 14 anos	15 a 19 anos	20 e + anos
Veí. Aut	19,4	32,7	23,8	7,8	5,9	10,4
Grosso	21,4	32,8	24,3	7,6	5,0	8,9
Retalho	35,7	33,8	17,4	5,3	3,1	4,7

Quadros de pessoal, 1997, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

QUADRO 2.22.

Distribuição percentual de trabalhadores por conta de outrem, por actividades, segundo o escalão de antiguidade na empresa (1985, 1989, 1994)

	-1 ano			1 a 4 anos			5 a 9 anos			10 a 14 anos			15 a 19 anos			20 e + anos		
	1985	1989	1994	1985	1989	1994	1985	1989	1994	1985	1989	1994	1985	1989	1994	1985	1989	1994
Total	8,8	21,7	18,2	38,2	28,1	34,9	15,5	16,3	18,3	19,3	7,4	8,8	8,9	12,7	5,8	9,3	11,5	13,6
Grosso	8,6	22,3	17,8	37,8	29,3	39,6	14,0	16,2	18,4	19,3	8,1	7,8	10,2	12,1	4,1	10,1	12,0	11,9
Retalho	10,7	25,9	22,2	44,1	34,0	41,2	14,4	16,4	18,2	17,3	9,7	7,0	7,1	9,0	3,3	6,4	7,3	8,1

Quadros de pessoal, 1985-1989, 1994, Ministério do Trabalho e Segurança Social.

Apreciando o período entre 1985 e 1994 há que assinalar um aumento significativo do peso dos trabalhadores do comércio com 20 e mais anos de permanência na empresa a par de uma regressão muito significativa dos trabalhadores com permanência na empresa entre os 10 e 19 anos de antiguidade. No entanto, também neste período, a maioria dos trabalhadores do comércio (em particular, no retalho) está há 4 ou menos anos na empresa, sendo de destacar o aumento muito significativo, entre 1985 e 1994, do peso dos trabalha-

dores com menos de 1 ano na empresa (no comércio a retalho, passou de 8,6% para 17,8% e no comércio por grosso, passou de 10,7% para 22,2%) (Quadro 2.22.).

Considerando também como indicador de precariedade, a duração do trabalho prestado — tempo completo e tempo parcial — nota-se, no sector do comércio, que cerca de 93% da população empregada em 1998 trabalha em regime de tempo completo. Os empregados a tempo parcial têm maior expressão no comércio retalhista (9.38%) comparativamente ao comércio grossista (3.18%) e ao comércio de veículos automóveis (2,97%) (Quadro 2.23.).

QUADRO 2.23.

Distribuição percentual da população empregada no comércio por subsector e segundo o tipo de duração do trabalho, em 1998

		Tempo Completo	Tempo Parcial
Veí. Aut.	121 100	97.03	2.97
Grosso	100 700	96.82	3.18
Retalho	432 800	90.62	9.38

INE, Inquérito ao Emprego.

1.4.4. Características da Mão-de-obra do Sector do Comércio**1.4.4.1. A Juventude do Emprego do Comércio**

Os trabalhadores por conta de outrem no comércio são relativamente jovens. Com efeito até aos 34 anos temos respectivamente 51,8% no grosso e 60,1% no retalho. Percentagens que passam respectivamente para 76% e 80% se a idade limite for de 44 anos. O peso dos jovens é superior no comércio a retalho, o que reforça a ideia deste constituir um sector de entrada importante no mercado de trabalho.(Quadro 2.24.).

QUADRO 2.24.

Número de TCO por subsector segundo o grupo etário (1997)

	-15 anos	15-24 anos	25-34 anos	35-44 anos	45-54 anos	55-64 anos	65 e + anos
Veí. Aut.	0	20,9	32,2	22,8	16	7,3	0,8
Grosso	0	15,9	35,9	24,7	15,9	6,6	0,8
Retalho	0	26,5	33,6	20,4	12,4	6,1	1

Quadros pessoal, 1997 — Ministério do Trabalho e Solidariedade

Dados dos Quadros de Pessoal, relativos a 1994 e 1989, não reflectem, no entanto, um progressivo rejuvenescimento do emprego do comércio.

1.4.4.2. A Feminização do Emprego no Comércio

O peso das mulheres empregadas no comércio tem vindo a aumentar desde 1985, ano em que representava 34%, vindo a atingir os 42% no ano de 1997. O peso das mulheres no comércio a retalho é particularmente elevado relativamente ao comércio grosso. Tem sido também no comércio a retalho que se tem registado o maior aumento do peso das mulheres, estando em 1994 relativamente equiparado ao dos homens e sendo, em 1997, superior ao dos homens (60,9% do emprego neste subsector é feminino) (Quadro 2.25.).

1.4.4.3. Uma Estrutura Habitacional e de Qualificações Débil

Do ponto de vista das habilitações os trabalhadores no comércio apresentam sérias debilidades, como é característica da mão-de-obra a nível nacional. Com efeito, a componente bacharelato/licenciatura representa apenas 7,6% no comércio por grosso e 2,7% no comércio a retalho enquanto que 26,4% dos tra-

balhadores do grosso e 27,5% do retalho têm apenas a 4.ª classe.(Quadro 2.26.).

Comparando os valores, no período em estudo, verifica-se que há uma clara melhoria. Ao nível da 4.ª classe os valores caem, entre 1985 e 1997, de 56% para 27,5% no retalho e de 44% para 26% no grosso. Por outro lado, com o tradicional 5.º ano dos liceus verifica-se, entre os mesmos anos, a passagem de 9,9% e 8,9%, respectivamente no grosso e no retalho, para 20,7% e 22,1%. A melhoria das habilitações no sector está patente, é, todavia, menos acentuada do que a registado na totalidade das actividades económicas a nível nacional (Quadros 2.27. e 2.28.).

O nível habilitacional dos empresários do comércio é também baixo. Ainda em 1997, cerca de 57% dos empresários do comércio tem apenas 6 ou menos anos de escolaridade. Representam cerca de 9% os empresários com licenciaturas e bacharelatos. É no comércio do ramo automóvel que a estrutura habilitacional dos empresários é mais débil, com um peso de empresários com 6 ou menos anos de escolaridade de 68%. Pelo contrário, é no comércio por grosso que a estrutura habilitacional dos empresários é menos débil, apresentando um maior peso de empresários com o 9.º ano ou ensino secundário e com o ensino superior (Quadro 2.29.).

QUADRO 2.25.

Distribuição percentual dos TCO por subsector segundo o sexo

	1985		1989		1994		1997	
	H	M	H	M	H	M	H	M
Total Comércio	161 128 65,9%	83 249 34,1%	182 294	107 735	195 891	143 661	229 879 57,6%	169 370 42,4%
Veí. Aut.							63 957	14 442
Grosso	92 837	34 516	99 471	40 824	100 690	47 833	98 187	49 647
Retalho	68 291	48 733	82 823	66 911	95 201	95 828	67 735	105 281

Quadros de pessoal, Ministério do Trabalho e da Solidariedade



QUADRO 2.26.

Distribuição percentual dos TCO por subsector egundo as habilitações (1997)

	Inferior ao 1.º ciclo do ensino Básico	1.º ciclo do ensino Básico	2.º ciclo do ensino Básico	3.º ciclo do ensino Básico	Ensino Secundário Cursos escol profissionais	Bacharelato	Licenciatura
Total das activid. Económicas	2,6	38,7	22,7	14,9	14,9	1,85	4,1
Veí. Aut.	1,1	36,3	27,0	17,8	14,9	1,1	1,8
Grosso	1,3	26,4	19,2	20,7	24,5	2,6	5,0
Retalho	0,6	27,5	23,4	22,1	23,2	0,8	1,9

Quadros de pessoal, 1997, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

QUADRO 2.27.

Distribuição percentual dos TCO por subsectores segundo as habilitações (1994)

	Inferior ao 1.º ciclo do ensino Básico	1.º ciclo do ensino Básico	2.º ciclo do ensino Básico	3.º ciclo do ensino Básico	Ensino Secundário Cursos escol profissionais	Bacharelato	Licenciatura
Total das Activid. Económicas	3,6	43,7	21,8	14,0	12,1	1,5	3,4
Grosso	1,9	30,5	19,4	20,7	21,0	2,1	4,1
Retalho	1,2	35,6	24,8	20,0	16,0	0,6	1,4

Quadros de pessoal, 1994, Ministério para a Qualificação e o Emprego.

QUADRO 2.28.

Distribuição percentual dos TCO por subsectores segundo as habilitações (1985 e 1989)

	Inferior ensino básico primário		Ensino básico primário		Ensino básico preparatório		Curso geral liceus		Curso complement. liceus		Ensino tec. com. ind., agr.		Outros ensinos secundários		Ensino médio		Bacharelato		Licenciatura		Outras habilitações	
	1989	1985	1989	1985	1989	1985	1989	1985	1989	1985	1989	1985	1989	1985	1989	1985	1989	1985	1989	1985	1989	1985
Total A.E.	6,4	9,4	51,7	55,8	17,5	13,9	8,6	6,7	6,1	4,2	4,2	5,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,8	0,8	2,4	2,1	1,2	1,2
Grosso	3,6	5,5	38,4	44	17,6	16,8	13,7	9,9	11,9	7,7	7,7	10,3	0,9	1,1	0,5	0,4	1,4	1,3	3,2	2,5	1,1	1,1
Retalho	2,2	3,3	47,8	56,4	21,7	18,8	13,6	8,9	8,1	4,6	3,9	5,7	0,5	0,7	0,2	0,2	0,3	0,3	1,0	0,9	0,7	0,7

Quadros de pessoal, 1985, 1989, Ministério do Emprego e da Segurança Social.

O nível de qualificação dos trabalhadores do comércio é também relativamente baixo. Cerca de 50% são profissionais qualificados e cerca de 21,6 % são profissionais semi e não qualificados. Os quadros superiores e os quadros médios representam apenas

2,9% respectivamente. Também os profissionais altamente qualificados representam apenas 5,6%. Uma análise por subsector permite verificar que é no comércio grossista que a estrutura de qualificações é menos débil: regista o maior peso dos quadros superio-

QUADRO 2.29.

Distribuição percentual dos Empresários por subsectores segundo as habilitações

	<= 6 anos	9.º ano/secundário	Superior
Veí. Aut.	68.2	27.7	4.0
Grosso	46.5	42.7	10.9
Retalho	58.6	32.2	9.2
Total do Comércio	56.7	34.6	8.7

Quadros de pessoal, 1997, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

res e dos quadros médios e dos profissionais altamente qualificados, comparativamente aos outros subsectores de actividade. O comércio de veículos automóveis revela um peso maior dos profissionais qualificados (58%) enquanto no comércio por grosso e no retalho representam cerca de 49% dos trabalhadores. Por outro lado, a estrutura de qualificações do comércio a retalho distingue-se pela maior debilidade: os profissionais não qualificados e os praticantes e aprendizes assumem maior peso e os níveis de qualificação mais elevados estão muito pouco representados (Quadro 2.30.).

A análise dos níveis de qualificação das mulheres e dos homens que trabalham no comércio sugere que o nível de encarregados e chefias é sobretudo ocupado por homens, nos três subsectores de actividade, enquanto que o nível de profissionais altamente qualificados é sobretudo representado por mulheres, nos subsectores do comércio de veículos automóveis e no comércio grossista. Surgem também diferenças

significativas ao nível dos profissionais não qualificados, no qual as mulheres têm um peso maior em qualquer dos subsectores do comércio (Quadros 2.31. e 2.32.).

Comparando os dados relativos a 1994, 1989 e 1985 detecta-se uma significativa estabilidade na estrutura de qualificações do sector, sendo apenas assinalável uma ligeira quebra nos níveis de encarregado e chefia (Quadro 2.33.).

1.4.5. A Diversidade da Estrutura Profissional do Comércio

A análise da evolução do número de trabalhadores por conta de outrem nalgumas das profissões nucleares do Comércio⁽⁷⁷⁾, revela movimentos de crescimento e de regressão interessantes. As profissões Director Comercial, Chefe de Vendas e Técnico de Vendas são as que estão a aumentar, no período de

QUADRO 2.30.

Distribuição percentual dos TCO por subsector segundo os níveis de qualificação (homens/mulheres) (1997)

	Quadros Superiores	Quadros médios	Enc.;Cont. Chefe de Equipa	Profissional Altamente Qualificado	Profissional Qualificado	Profissional Semi Qualificado	Profissional Não Qualificado	Praticante e Aprendiz	Nível Desconhecido
Total Comércio	2,9	2,9	3,7	5,6	50,7	10,6	11,0	10,8	1,7
Veí. Aut.	2,5	1,7	3,5	3,4	58,1	14,1	5,4	10,3	1,0
Grosso	4,8	4,5	4,5	7,6	48,7	11,5	9,8	6,4	2,2
Retalho	1,5	2,0	3,1	4,9	49,1	8,3	14,7	14,8	1,6

Quadros de pessoal, 1997, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

(77) A análise de outros empregos específicos ao Comércio ao nível da Gestão Comercial, do Marketing, do Aproveitamento e Logística e das Vendas, não foi possível pelo que, apesar dos empregos aqui analisados terem expressão no sector, não reflectem a totalidade da estrutura profissional.

QUADRO 2.31.

Distribuição percentual dos TCO homens por subsectores segundo os níveis de qualificação em 1997

	Quadros Superiores	Quadros médios	Enc.;Cont. Chefe de Equipa	Profissional Altamente Qualificado	Profissional Qualificado	Profissional Semi Qualificado	Profissional Não Qualificado	Praticante e Aprendiz	Nível Desconhecido
Total das Activ. Econ.	4,2	3,9	5,2	5,9	47,6	12,5	10,98	6,8	3,0
Veí. Aut.	2,6	1,8	4,1	2,9	58,9	14,5	3,2	11,0	1,0
Grosso	5,5	5,2	5,6	6,9	49,8	10,8	8,5	5,3	2,4
Retalho	2,2	3,1	4,6	7,6	49,0	7,9	10,8	12,5	2,3

Quadros de pessoal, 1997, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

QUADRO 2.32.

Distribuição percentual dos TCO mulheres por subsectores segundo os níveis de qualificação em 1997

	Quadros Superiores	Quadros médios	Enc.;Cont. Chefe de Equipa	Profissional Altamente Qualificado	Profissional Qualificado	Profissional Semi Qualificado	Profissional Não Qualificado	Praticante e Aprendiz	Nível Desconhecido
Total das Activ. Econ.	2,3	2,8	1,9	5,2	37,5	22,6	15,4	10,0	2,3
Veí Aut.	2,2	1,4	1,2	5,4	54,7	12,0	14,8	7,4	0,9
Grosso	3,5	3,1	2,5	9,1	46,5	12,7	12,3	8,5	1,8
Retalho	1,0	1,3	2,2	3,2	49,0	8,7	17,2	16,3	1,1

Quadros de pessoal, 1997, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

QUADRO 2.33.

Distribuição percentual dos TCO por subsectores segundo os níveis de qualificação (homens/mulheres) 1985, 1989, 1994

	Quadros Superiores			Quadros Médios			Enc.; Cont. Chefe de Equipa			Profissionais Altamente Qualificados			Profissionais Qualificados			Profissionais Semi Qualificados			Profissionais Não Qualificados			Praticantes e Aprendizes		
	1985	1989	1994	1985	1989	1994	1985	1985	1985	1989	1994	1989	1994	1985	1989	1994	1985	1989	1994	1985	1989	1994	1985	1989
Total	2,1	2	2,4	1,7	1,8	2,5	3,6	3,9	3,9	3,7	3,8	4,5	39,4	38,5	40,9	19,7	18,9	16,7	10,8	11,7	11,9	9,9	12,1	8,9
Grosso	4,4	4	4,3	2,2	2,5	3,1	5,3	4,9	4,8	5,7	5,4	5,8	45,6	43,3	45,5	13,5	12,1	10,8	12,2	11,6	9,9	5	7,5	6,4
Retalho	1,7	1	1,2	0,9	1,1	2,2	4,1	3,4	2,9	4,5	3,8	3,6	50,8	46,5	50,6	11,3	11,5	9,1	8,4	8,6	10,5	14	17,7	13,6

1985 a 1996. O crescimento maior regista-se ao nível dos Técnicos de Vendas que passa de 38 trabalhadores em 1985 para 23 361 em 1996. As profissões em regressão no sector são as de Inspector de

Vendas, Prospector de Vendas, Agente Comercial e Representante Comercial (Quadro 2.34.). Analisando as características mais representativas da mão-de-obra com algumas das profissões típicas do

QUADRO 2.34.

Número de TCO por Profissão — 1985, 1989, 1994 e 1996

	1985	1989	1994	1996
Director comercial	79	85	92	938
Director de vendas				191
Chefe de vendas	3	4	4	2559
Gestor de produto				309
Inspector de vendas	3062	3135	3596	1071
Técnico de vendas	38	29	22	23361
Prospector de vendas	1194	1583	1057	933
Agente comercial	3966	3866	4325	57
Representante comercial	1118	807	515	

Quadros de Pessoal, MTS

Comércio, com base na CNP de 1980 e de 1994 e a partir dos Quadros de Pessoal, podemos tirar as seguintes conclusões:

- a) **A feminização do emprego é visível, entre 1989 e 1996, em particular nas profissões mais qualificadas e em posições de chefia:**

Director Comercial, Chefe de Vendas, Agente Comercial e Representante Comercial (Quadro 2.35.). A profissão de Prospector de Vendas, a única marcadamente feminina até 1994 (ano em que 87% dos seus profissionais eram mulheres) revela em 1996 uma alteração profunda e curiosa: 75% destes profissionais passam a ser homens.

QUADRO 2.35.

Distribuição percentual dos TCO por Profissão segundo o sexo 1985, 1989, 1994 e 1996

	1985		1989		1994		1996	
	H	M	H	M	H	M	H	M
Director comercial	90%	10%	93%	7%	85%	15%	82%	18%
Director de vendas							82%	18%
Chefe de vendas	100%		100%		100%		85%	15%
Gestor de produto							64%	36%
Inspector de vendas	88%	12%	83%	17%	77%	23%	92%	8%
Técnico de vendas	60%	40%	55%	45%	27%	73%	89%	11%
Prospector de vendas	16%	84%	12%	88%	13%	87%	75%	25%
Agente comercial	78%	22%	74%	26%	70%	30%	47%	53%
Representante comercial	84%	16%	81%	19%	71%	29%		

Quadros de Pessoal, MTS



- b) **As profissões marcadamente assumidas como quadros superiores de empresa, até 1994 — Director Comercial, Chefe de Vendas, Inspector de Vendas — revelam, no ano de 1996, uma certa desqualificação**, na medida em que, o nível de encarregado passa ter um peso predominante, no caso do Chefe de Vendas (49%) e do Inspector de Vendas (70%). No caso da profissão Director Comercial, o nível de quadro superior passa a ter um peso de 60% em 1996. Em todos os anos anteriores em análise, este nível representava 100% da mão-de-obra desta categoria (Quadro 2.36.). Revela também alguma desqualificação, a profissão de Agente Comercial, que em 1996, passa a ser marcadamente ocupada por profissionais altamente qualificados (51%) enquanto que em 1985, o nível de encarregado representava 59% desta mão-de-obra. A única profissão que revelou um efeito de qualificação, no período em análise, foi a de Prospector de Vendas (em 1985, 96% destes profissionais eram semi-qualificados e em 1996, 57% são profissionais qualificados). É interessante notar que é neste ano que esta profissão passou a ser maioritariamente desempenhada por homens.
- c) As profissões que detectámos anteriormente como revelando movimentos de desqualificação, no período em análise, revelam também alguma regressão do ponto de vista das habilitações dos seus profissionais. O peso dos licenciados na profissão de Director Comercial desce de 39% em 1994 para 32% em 1996. No caso do Chefe de Vendas, a licenciatura era o nível de qualificação predominante em 1985 (66%) passando o ensino secundário a ter um peso significativo em 1994 (50%) e em 1996 (40%). Em 1985, 41% dos profissionais Inspectores de Vendas tinham o ensino secundário passando para 30% em 1996, ano em que o 3.º ciclo do ensino básico representa já 31% destes profissionais (Quadro 2.37.).
- d) **A análise dos escalões etários predominantes por profissão (Quadro 2.38.) revela um rejuvenescimento considerável de quase todas as profissões.** As que apresentam um rejuvenescimento espectacular no período em análise, são as de Inspector de Vendas e as de Agente Comercial. É interessante verificar que o rejuvenescimento faz-se mesmo em posições de chefia de topo e de chefia intermédia como as de Director Comercial e a

QUADRO 2.36.

Níveis de Qualificação mais representativos dos TCO por Profissão 1985, 1989, 1994 e 1996

	1985	1989	1994	1996
Director comercial	Quadros superiores (100%)	Quadros superiores (100%)	Quadros superiores (100%)	Quadros superiores (60%)
Director de vendas				Quadros superiores (57%)
Chefe de vendas	Quadros superiores (100%)	Quadros superiores (100%)	Quadros superiores (75%)	Encarregados (49%)
Gestor de produto				Quadros médios (43%)
Inspector de vendas	Quadros superiores (92%)	Quadros superiores (95%)	Quadros superiores (95%)	Encarregados (70%)
Técnico de vendas	Profissionais qualificados (74%)	Profissionais qualificados (90%)	Profissionais qualificados (86%)	Profissionais qualificados (93%)
Prospector de vendas	Profissionais semi-qualificados (96%)	Profissionais semi-qualificados (56%)	Profissionais semi-qualificados (57%)	Profissionais qualificados (57%)
Agente comercial	Encarregados (59%)	Encarregados (56%)	Encarregados (57%)	Profissionais altam. qualificados (51%)
Representante comercial	Profissionais altam. qualificados (91%)	Profissionais altam. qualificados (90%)	Profissionais altam. qualificados (87%)	

Quadros de Pessoal, MTS

QUADRO 2.37.

Níveis habilitacionais mais representativos dos TCO por Profissão 1985, 1989, 1994 e 1996

	1985	1989	1994	1996
Director comercial	Ensino secundário – 38% Licenciatura – 26%	Licenciatura – 33% Ensino secundário – 29%	Licenciatura – 39%	Licenciatura – 32%
Director de vendas				Ensino secundário – 37%
Chefe de vendas	Licenciatura – 66%	Licenciatura – 50%	Ensino secundário – 50%	Ensino secundário – 40%
Gestor de produto				Licenciatura – 41%
Inspector de vendas	Ensino secundário – 40%	Ensino secundário – 37%	3.º ciclo – 28% Ensino secundário – 27%	3.º ciclo – 31% Ensino secundário – 30%
Técnico de vendas	Ensino secundário – 31% 1.º ciclo – 24% 2.º ciclo – 18%	1.º ciclo – 51%	3.º ciclo – 36% Ensino secundário – 27%	Ensino secundário – 36% 3.º ciclo – 26%
Prospector de vendas	Ensino secundário – 34% 3.º ciclo – 28%	Ensino secundário – 40%	Ensino secundário – 40%	Ensino secundário – 32% 3.º ciclo – 25%
Agente comercial	Ensino secundário – 36%	Ensino secundário – 34%	3.º ciclo – 30% Ensino secundário – 25%	Ensino secundário – 37%
Representante comercial	Ensino secundário – 53%	Ensino secundário – 52%	3.º ciclo – 46%	

Quadros de Pessoal, MTS

de Chefe de Vendas. A profissão que revela menor rejuvenescimento é de Representante Comercial. Em 1996, não há mesmo registo de trabalhadores nesta profissão para o sector em análise.

- e) O rejuvenescimento espectacular das profissões Inspector de Vendas e Agente Comercial é sustentado pela análise dos escalões de antiguidade

de predominantes na empresa (Quadro 2.38.). **As profissões de Técnico de Vendas e de Prospector de Vendas revelam um peso muito significativo do escalão de antiguidade na empresa de 1 a 4 anos**, em qualquer dos anos analisados, o que pode significar uma elevada rotatividade de pessoal a este nível (Quadro 2.39.).

QUADRO 2.38.

Escalões etários mais representativos dos TCO por Profissão 1985, 1989, 1994 e 1996

	1985	1989	1994	1996
Director comercial	40-44 anos – 25% 35-39 anos – 18% 50-54 anos – 12%	45-49 anos – 20% 40-44 anos – 19% 30-34 anos – 25% 35-39 anos – 15%	35-39 anos – 21% 40-44 anos – 20% 30-34 anos – 18%	30-34 anos – 22% 35-39 anos – 21%
Director de vendas				30-34 anos – 32% 35-39 anos – 26%
Chefe de vendas	35-39 anos – 20% 40-44 anos – 19% 45-49 anos – 15%	40-44 anos – 19% 35-39 anos – 15% 45-49 anos – 15% 30-34 anos – 15%	30-34 anos – 18% 35-39 anos – 18% 45-49 anos – 15%	30-34 anos – 22% 35-39 anos – 21%
Gestor de produto				25-29 anos – 50%

(continua)



(continuação)

	1985	1989	1994	1996
Inspector de vendas	35-39 anos – 22% 40-44 anos – 16% 45-49 anos – 15%	40-44 anos – 20% 35-39 anos – 14% 45-49 anos – 14%	30-34 anos – 18% 35-39 anos – 18% 45-49 anos – 14%	25-29 anos – 44% 20-24 anos – 24%
Técnico de vendas	35-39 anos – 19% 30-34 anos – 18% 25-29 anos – 17%	25-29 anos – 21% 30-34 anos – 17%	25-29 anos – 20% 30-34 anos – 20% 35-39 anos – 14%	25-29 anos – 34% 30-34 anos – 22%
Prospector de vendas	25-29 anos – 21% 30-34 anos – 17% 35-39 anos – 17%	25-29 anos – 18% 40-44 anos – 17% 30-34 anos – 16%	25-29 anos – 21% 30-34 anos – 18% 35-39 anos – 14%	25-29 anos – 34% 30-34 anos – 25%
Agente comercial	45-49 anos – 43%	35-39 anos – 28% 50-54 anos – 28%	30-39 anos – 21% 35-39 anos – 21% 40-44 anos – 21%	25-29 anos – 39% 30-34 anos – 26%
Representante comercial	35-39 anos – 38% 40-44 anos – 19% 30-34 anos – 13%	40-44 anos – 27% 35-39 anos – 17%	35-39 anos – 20% 45-49 anos – 20% 40-44 anos – 18%	

Quadros de Pessoal, MTS

QUADRO 2.39.

Escalões de antiguidade na empresa mais representativos dos TCO por Profissão 1985, 1989, 1994 e 1996

	1985	1989	1994	1996
Director comercial	1 a 4 anos – 49%	1 a 4 anos – 38%	1 a 4 anos – 45%	1 a 4 anos – 29% 5 a 9 anos – 22%
Director de vendas				1 a 4 anos – 32%
Chefe de vendas	1 a 4 anos – 31% 10 a 14 anos – 19%	1 a 4 anos – 26% 5 a 9 anos – 17%	1 a 4 anos – 32% 5 a 9 anos – 20%	1 a 4 anos – 30% 5 a 9 anos – 22%
Gestor de produto				1 a 4 anos – 42%
Inspector de vendas	1 a 4 anos – 25% 10 – 14 anos – 23%	1 a 4 anos – 22% 20 e + anos – 21%	1 a 4 anos – 30% 5 a 9 anos – 20%	1 a 4 anos – 31% 5 a 9 anos – 24%
Técnico de vendas	1 a 4 anos – 46%	< 1 ano – 30% 1 a 4 anos – 34%	1 a 4 anos – 41%	1 a 4 anos – 38%
Prospector de vendas	1 a 4 anos – 51%	1 a 4 anos – 32% < 1 ano – 24%	1 a 4 anos – 41%	1 a 4 anos – 37%
Agente comercial	20 e + anos – 43%	20 e + anos – 43%	5 a 9 anos – 36%	1 a 4 anos – 44% < 1 ano – 28%
Representante comercial	10 a 14 anos – 42%	15 a 19 anos – 30% 20 e + anos – 19%	20 e + anos – 28% 1 a 4 anos – 23%	

Quadros de Pessoal, MTS

1.4.6. Emprego e Empregos no Comércio: Elementos de Síntese

Da análise do emprego no comércio a partir de fontes estatísticas e de estudos vários que têm sido feitos sobre o sector, é possível sintetizar algumas das suas características estruturais:

- a) **O emprego estruturado no comércio tem crescido significativamente.** Segundo a fonte dos Quadros de Pessoal do MTS, em 12 anos (entre 1985 e 1997), o emprego no comércio em Portugal cresceu a uma taxa de 63%. Crescimento este induzido particularmente pelo crescimento do emprego no retalho. O estudo do Observatório do

Comércio sobre o emprego e a empregabilidade no comércio alerta, no entanto, para uma diversidade de movimentos: redução do emprego ligado ao comércio independente, aumento do emprego directamente associado às grandes superfícies e às cadeias nacionais e internacionais, redução do pessoal em determinadas categorias (armazéns, escritórios, vendedores), desenvolvimento de novos empregos (ramos especializados no comércio electrónico, produção de informação, serviços de embalagem e distribuição) e tendências contraditórias na evolução do auto-emprego (Observatório do Comércio; GECIC, 2000: 214-5). A dinâmica quantitativa e a transformação qualitativa dos empregos do comércio é uma análise fundamental no nosso estudo e será realizada no capítulo III.

- b) **Diversidade das formas de emprego e da estrutura profissional entre subsectores do comércio (retalho, grossista e comércio de veículos automóveis) e formas de comércio.** É possível caracterizar o sector de comércio a retalho pelo maior dinamismo e diversidade do emprego: tem registado um maior crescimento do emprego, mas também revela maior utilização de formas precárias de emprego, factores que estão associados ao maior peso dos trabalhadores mais jovens e que estão há menos tempo no sector. Por outro lado, a crescente feminização do emprego do comércio é particularmente visível no comércio a retalho. Também é neste sector que os níveis de habilitação e de qualificação profissional são mais baixos. “A taxa de enquadramento, revelando hierarquias bem definidas e estando, por sua vez, correlacionada com a dimensão média das empresas, é claramente superior no comércio por grosso” (Observatório do Comércio; GECIC, 2000: 224).
- c) **A segmentação e a polarização do emprego e das qualificações no comércio é visível e parece estar associada à dimensão da empresa, ao subsector, às formas de comércio, à centralização, à integração e à natureza da actividade profissional.** A existência, por um lado, de um segmento nuclear de profissionais ligados à gestão, à utilização de novas tecnologias de informação, à logística, ao marketing, à comunicação e aos serviços de apoio aos consumidores, empregos mais exigentes em matéria de qualificações e competências, melhor remunerados, com perspectivas de carreira e de investimento em formação contínua. A existência, por outro lado, de segmentos variados de profissionais com considerável precaridade de emprego, em profissões menos exigentes em qualificações e competências, que registam instabilidade, poucas perspectivas de carreira, remunerações pouco atractivas e que constituem uma mancha de mão-de-obra flutuante neste sector respondendo com uma significativa flexibilidade (quantitativa) às

flutuações da actividade. Estamos, neste caso, perante actividades ligadas à caixa, ao reposicionamento, à etiquetagem, entre outras. É nas empresas de maior dimensão que encontramos estruturas mais hierarquizadas e mais enriquecidas em áreas de apoio ao comércio. É no subsector grossista que a taxa de enquadramento é maior. É nas grandes superfícies que encontramos maior expressão da polarização entre um núcleo muito qualificado, estável e estratégico à empresa e uma gama de mão-de-obra pouco qualificada, instável e facilmente adaptável à necessidade de flexibilizar e de conter custos.

- d) **O sector do comércio assume ainda um papel de “porta de entrada” no mercado de trabalho revelando taxas de emprego jovem na ordem dos 22%**, apesar de não ter revelado um progressivo rejuvenescimento no período em análise, conclusão que deve ser vista com reserva devido às fontes estatísticas analisadas (emprego estruturado através dos Quadros de Pessoal). Resta saber se, de facto, não tem havido um rejuvenescimento do sector através do engrossar das fileiras de emprego precário e instável (os segmentos periféricos do comércio) — contratos de prestação de serviços, trabalho sazonal, trabalho ocasional, trabalho a tempo parcial — particularmente em determinados subsectores ou formas de comércio. A juventude do emprego no comércio é confirmada por uma taxa de baixa antiguidade significativa: 58% dos TCO do sector têm menos de 5 anos na empresa (Quadro 2.40.).
- e) **A feminização do emprego do comércio é notória. Em 1997, temos uma taxa de feminização de 42%** que, curiosamente, já foi mais elevada em 1989. Em 12 anos, esta taxa aumentou cerca de 8 pontos percentuais (Quadro 2.40.).
- f) **É um sector ainda marcado por uma estrutura de qualificações e de habilitações muito débil.** A taxa de baixa escolaridade é ainda de 30% em 1997. A estrutura habilitacional tem vindo a melhorar devido essencialmente à redução do peso dos TCO com 4 ou menos anos de escolaridade já que, curiosamente, a escolaridade pós secundária não tem vindo a aumentar. Resta saber se esta curiosidade se deve às características da fonte estatística utilizada que pode estar a deixar de fora a gama de jovens em trabalho flutuante e externalizado do sector ou se, mesmo, esta gama de jovens atraída pelo comércio tem níveis de escolaridade muito baixos. A taxa de enquadramento é também baixa (cerca de 6% em 1997) assim como a taxa de alta qualificação (11% em 1997). A debilidade do comércio em matéria de qualificações escolares e profissionais é reforçada quando a classe empresarial do sector é também pouco escolarizada: 57% dos empresários têm 6 ou menos anos de escolaridade.



QUADRO 2.40.

Evolução dos indicadores da estrutura da mão de obra no Comércio

	1985	1989	1994	1997
Taxa de enquadramento (Q. Sup. + Q. Méd.)/Total TCO	4,7	4,4	5,0	5,8
Taxa de alta qualificação (Q. Sup. + Q. Méd. + Alt. Q.)/Total TCO	9,8	9,0	9,6	11,4
Taxa de aprendizagem (Prat. + Aprend.)/Total de TCO	9,3	12,7	10,3	10,8
Taxa de baixa escolaridade (Total TCO = < 4.º cl.)/Total TCO	54,4	46,0	35,1	29,9
Taxa de escolar. pós secundária (Total TCO > E. Sec.)/Total TCO	2,8	2,9	3,9	0,4
Taxa de emprego jovem (Total TCO = < 25 anos)/Total TCO	—	23,1	22,2	22,4
Taxa de feminização (Total de Mulheres TCO)/Total de TCO	34,0	45,0	42,1	42,4
Taxa de baixa antiguidade (Total TCO = < 4 anos)/Total TCO	52,3	55,9	60,8	57,8

Quadros de Pessoal, MTS.

2. Caracterização das Estratégias Empresariais

Feita a caracterização sumária do sector do comércio e distribuição, pretende-se neste ponto, sistematizar algumas tendências ao nível das estratégias empresariais desenvolvidas pelas empresas do sector em função de quatro grandes forças: mercados e produtos, tecnologias, modelos organizacionais e gestão de recursos humanos. Esta análise consubstancia-se no enquadramento do sector efectuado anteriormente e nas informações recolhidas durante a realização de um conjunto de estudos de caso e de entrevistas em empresas do sector. Em primeiro lugar, será observada uma evolução do sector em geral, seguindo-se uma análise mais detalhada das opções realizadas pelas empresas que foram alvo de estudos de caso ou de entrevistas, durante a realização deste trabalho.

CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS ESTUDOS DE CASO

A definição dos estudos de caso é extremamente importante já que os mesmos devem abarcar a diversidade do sector, com todas as suas especificidades. Com efeito, a existência de uma enorme quantidade de situações específicas no comércio, não permitindo a realização de um estudo de caso em cada uma delas, torna importante a adequação da escolha.

Contribuem para tal diversidade, por um lado, o facto da actividade comercial se exercer em muitos subsectores; por outro lado, a existência de um importante conjunto de formas de comércio, ou seja de modos diferentes de desenvolver a actividade comercial, com métodos de venda e formas de organização específicas para responder às várias maneiras que o consumidor gosta de ser servido; finalmente, a coexistência de um comércio extremamente concentrado pertencente a grandes cadeias de distribuição que utilizam as mais modernas tecnologias, ao lado de um comércio atomizado, independente e isolado que, na maior parte dos casos, utiliza técnicas pouco evoluídas. Há, ainda que ter em atenção as novidades que têm vindo a alterar as funções e a forma como as actividades se organizam dentro dessas funções, nomeadamente as decorrentes da introdução das novas tecnologias e das alterações das relações entre a produção e a distribuição.

Todos estes factores ocasionam situações claramente diferenciadas no panorama do comércio. Daí o facto de se ter apontado para a realização de 44 entrevistas⁽⁷⁸⁾. Era a forma de, não podendo realizar um número muito grande de estudos de caso, procurar cobrir o mais amplamente possível a realidade do comércio. Da ponderação de estudos preliminares que se realizaram sobre o sector e das entrevistas aos profissionais, resultou a escolha das empresas, determinada no Quadro 2.41.

(78) Colaboraram nalguns estudos de caso e em algumas entrevistas a Sra. Dra. Maria de Jesus Botelho e o Sr. Dr. Joaquim Lavadinho.

QUADRO 2.41.

Empresas alvo de estudos de caso

Cobertura do sector	Empresa
Comércio de retalho alimentar	
Mercearia	W
Supermercado independente	X
Supermercado integrado em cadeia	G
Hipermercado	H
Discount	N
Comércio por grosso alimentar	
Cash & Carry	E
Comércio integrado	F
Cooperativa	K
Comércio não alimentar	
Ferragens	T
Artigos óptica (<i>franchising</i>)	I
Livraria independente	U
Livraria integrada	J
Farmácia	A
Vestuário e calçado	B
Vestuário (<i>franchising</i>)	D, C
Reparação Automóvel	L
Artigos desportivos	V
Artigos decoração	R
Comércio não alimentar não especializado	
Grande armazém	Q
Comércio electrónico	M

2.1. Caracterização das Estratégias de Produtos e Mercados

2.1.1. Perspectiva Geral

Na última década o mercado português tem sofrido profundas alterações que exigem, por parte dos empresários, uma resposta rápida e oportuna aos desafios que, permanentemente, a dinâmica do mercado lhes vai colocando. Essas alterações traduzem-se, essencialmente:

A NÍVEL DOS CONSUMIDORES

- num aumento do poder de compra que, para além de se traduzir num acréscimo do consumo global, vem alterar significativamente a estrutura de consumo: o sector de "alimentação e bebidas" passa a ter um peso menor nos orçamentos familiares, permitindo uma maior diversificação dos consumos e o acesso a novos tipos de bens.

- um consumidor progressivamente mais envelhecido, com melhor nível educacional e cultural e portanto, mais informado e exigente. O envelhecimento da população vem criar novas oportunidades de mercado em determinados tipos de bens e serviços, sobretudo os relacionados com preocupações nas áreas da saúde, segurança e certas formas de ocupar o tempo, mas vem também alterar a forma de comprar e o local da compra. O melhor nível educacional e cultural, por sua vez, origina um consumidor mais esclarecido e prevenido com exigências acrescidas na informação sobre os produtos, no serviço, numa adequada relação entre a qualidade e o preço e, com preocupações ligadas ao bem-estar, ao ambiente e à qualidade de vida. Assiste-se a uma procura crescente dos produtos naturais e ecológicos e a uma preferência, em geral, pelos consumos de qualidade. As preocupações com a qualidade de vida e com o "cuidar de si" manifestam-se, por exemplo, na compra de produtos de higiene e cosmética. Igualmente, as preocupações relacionados com o desporto, passam a ter um papel de importância crescente na gestão do tempo e dos recursos familiares.
- num maior grau de motorização e de equipamento do lar com consequências em termos de melhor armazenamento e conservação dos produtos, o que vai permitir a chamada "compra forte" ou compra mensal e a compra semanal para a qual estão fortemente vocacionadas as grandes superfícies.
- numa progressiva generalização do trabalho feminino, com as respectivas consequências em termos do aumento do poder de compra da família e da menor disponibilidade de tempo para as compras e para o trabalho doméstico. Esta situação traz alterações relativamente aos comportamentos de compra em termos de tipo de bens, de frequência da compra e da escolha do tipo de loja. Com efeito, passa a existir uma maior facilidade de acesso a determinados tipos de bens menos essenciais, a necessidade de um mais completo equipamento do lar e a procura de alimentos pré-preparados e pré-cozinhados, por exemplo.
- numa generalização dos mass-média que, tornando facilmente acessível a toda a gente uma informação/publicidade sobre produtos, marcas e insígnias, tem repercussões numa maior homogeneização das necessidades que passam a acompanhar as "modas" vigentes, induzindo e influenciando a compra. São, de facto, crescentes as preferências do consumidor pelos produtos de marca.

A NÍVEL DA CONCORRÊNCIA

- numa concorrência muito mais competitiva e agressiva, fruto basicamente, da entrada de novas cadeias, economicamente poderosas e tecnicamente evoluídas, que se instalam em Portugal, introduzin-





do a um ritmo elevado, novas lojas com novos produtos, nomeadamente com marcas da distribuição, e novas técnicas de venda que originam permanentes mutações no mercado e exigem competências acrescidas em estratégias de resposta rápida para manter a competitividade.

- numa oferta muito segmentada e diferenciada através de várias formas de comércio com posicionamentos e estratégias de *marketing* muito diversas.
- num aumento significativo das lojas de marcas que aparecem, geralmente sob a forma de *franchising*.

A NÍVEL DOS PRODUTOS

- numa maior disponibilidade de produtos em quantidade e diversidade, resultante, como vimos, do aumento de poder de compra e da entrada de cadeias estrangeiras que introduziram, nos hábitos de compra dos portugueses, um consumo crescente de novos produtos, nomeadamente estrangeiros.
- num progressivo aumento de consumo dos produtos de marca, face a uma generalização de exigência de qualidade e de imagem.
- numa crescente generalização do consumo de produtos estrangeiros.

A NÍVEL DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO

- em profundas alterações nas relações produtores/distribuidores. Com efeito, o aumento de competitividade e a consequente necessidade de esmagamento da margem, fez com que as condições de compra passassem a ser um factor crítico de sucesso das empresas, dando origem a uma área de negociações com significativo grau de exigência. Por outro lado, o aumento da dimensão da compra para obter condições mais vantajosas teve, não só, repercussões significativas na cadeia produtiva, como originou o desenvolvimento de uma área de logística, exigindo níveis de tecnicidade relevantes, tornando-se numa preocupação central das empresas.

Esta situação de um consumidor mais exigente, de uma enorme diversidade de produtos e de um mercado muito mais segmentado e concorrencial, vai dificultando progressivamente o exercício da actividade comercial, obrigando as empresas a definir estratégias claras, diferenciadas e cada vez mais agressivas que as coloquem, no mercado, em posições de vantagem competitiva face à concorrência.

2.1.2. Estratégias de Produtos e Mercados nas Empresas

As empresas comerciais diferenciam-se no mercado, em primeiro lugar, em função do segmento-alvo para que se vocacionam (**estratégia de mercado**). É assim que, algumas empresas se perspectivam para

responder a uma procura de proximidade, outras a uma procura selectiva/diferenciada e outras, ainda a uma procura indiferenciada ou massiva, ou seja, dirigem-se de uma forma generalizada à população.

Posicionam-se e competem, ainda, através de uma **estratégia comercial** que pode assentar numa diferenciação pelo preço, sortido, marca ou serviço, localização, respondendo aos vários segmentos de mercado através das várias formas de comércio.

Relativamente a **estratégias de crescimento**, encontramos empresas que crescem aumentando a superfície de venda, outras diversificando o produto ou o formato de loja, outras especializando-se em determinado formato (com abertura de novas lojas idênticas), outras integrando funções a montante ou jusante, outras pela via da internacionalização e, ainda, empresas que crescem com estratégias mistas.

Finalmente, quanto ao **método de venda**, umas escolhem o método tradicional assente num atendimento personalizado com informação e aconselhamento ao consumidor, principalmente quando se tratam de produtos com alguma especialidade; outras optam pela rapidez do livre serviço, essencialmente em bens de consumo corrente. Podemos ainda encontrar empresas de venda à distância.

As estratégias de mercados e produtos adoptadas pelas empresas alvo dos estudos de caso serão analisadas, assim, em torno de quatro vectores (Quadro 2.42.).

Assim, em relação à **estratégia de mercado**, podemos concluir que um conjunto de empresas de tipo tradicional, mini-mercados ou supermercados não ligados a cadeias (caso das empresas A, W e X,) escolhem como segmento-alvo a clientela que vive na proximidade dos estabelecimentos, evitando à mesma um gasto de tempo e esforço e beneficiando da compra frequente.

As empresas de comércio de especialidade, *franchisings* e lojas de marca (casos das empresas B, C, D, I, J, R, T, U e V) por seu turno, baseiam a sua actuação numa especialização, respondendo a uma procura selectiva e exigente de produtos específicos, normalmente de marca, qualidade ou *design*, naturalmente destinados a uma clientela conhecedora. Podemos ainda incluir aqui algumas empresas de venda por correspondência que se vocacionam por exemplo para a venda de objectos de arte, filatelia, numismática ou até vinhos de marca. Também alguns grossistas mais especialistas em determinados tipos de produtos adoptam uma estratégia selectiva (F).

As grandes superfícies, grandes armazéns e algumas empresas de venda à distância, nomeadamente algumas empresas de comércio electrónico, têm uma estratégia intensiva ou de massa, dirigindo-se indiferenciadamente ao grande público, que procuram servir de modo massificado — “tudo para todos” (casos das empresas H, Q, M). O *discount* (empresa N) e os supermercados integrados em cadeias (empresa G), ainda que fazendo concorrência às lojas de

QUADRO 2.42.

Estratégias de produtos/mercados

Estratégias			
Estratégia de mercado	Proximidade	Selectiva	Indiferenciada
Estratégia comercial	Serviço personalizado (relação directa cliente)	Marca; imagem de qualidade; sortido profundo; serviço	Sortido largo e profundo e/ou preço
Método de venda	Atendimento e livre serviço	Atendimento, venda à distância	Livre serviço; venda à distância
Estratégia de crescimento	Novas lojas; alargamento da superfície de venda	Novas lojas; internacionalização; diversificação/complementaridade	Novas lojas; internacionalização e integração vertical
Tipo de Lojas			
	Tradicionais, mini mercados e supermercados não ligados a cadeias	Lojas especialidade, <i>franchising</i> , lojas marca, venda à distância, cooperativas, grossistas	Grandes superfícies, supermercados e <i>discounts</i> integrados em cadeias, venda à distância, grandes armazéns, cash&carry
Estudos de caso			
	A,W,X	B,C,D,I,J,L,R,T,U,V, F	G,H,N,Q, E, M, K

proximidade pela sua habitual localização, baseiam a sua actuação, efectivamente, numa estratégia indiferenciada com um sortido muito semelhante em todas as lojas, independentemente da sua localização. Ao nível dos grossistas também se verifica a adopção de estratégias indiferenciadas nomeadamente no caso dos *cash & carry* (E) e de algumas cooperativas (K). No tocante à **estratégia comercial** pode dizer-se que, na generalidade, todos os estabelecimentos de proximidade baseiam a sua estratégia comercial num atendimento personalizado, procurando atrair e fidelizar os seus clientes numa base de relação directa, ainda que algumas das empresas adoptem o método de venda assente no livre serviço. Estas empresas retalhistas procuram assim diferenciar-se da concorrência pela segmentação geográfica e pela qualidade do serviço ao cliente: o atendimento, o aconselhamento, a manutenção (no caso de bens não alimentares), o serviço pós venda, etc. Os estabelecimentos com uma estratégia selectiva — lojas de especialidade, *franchising*, lojas de marca — apostam numa diferenciação baseada na especialização e complementaridade do sortido e num serviço e imagem de qualidade, utilizando com frequência marcas. No sentido de uma aproximação a uma estratégia mais selectiva, assistimos actualmente a algumas “inovações” em formatos de comércio mais tradicionais, nomeadamente a redução da importância das mercearias generalistas pelo aumento de lo-

jas especializadas, com um sortido estreito mas profundo, com uma aposta forte na qualidade dos produtos e na apresentação da loja. Algumas empresas grossistas (caso da empresa F) adoptam igualmente políticas comerciais diferenciadas em função dos segmentos de mercado alvo. As empresas em regime de *franchising* (C,D, I), são um caso particular de organização e gestão uma vez que tem características de um comércio integrado em termos de homogeneidade de políticas comerciais, mas reúne empresas juridicamente independentes. Tem sido um formato escolhido para o crescimento de empresas não alimentares, mas assistimos já à sua generalização para o segmento alimentar. Apostam na marca como forma de competição e diferenciação no mercado. Toda a estratégia de *marketing* e o *retailing-mix*, políticas de sortido, preço, e serviço, estão subordinados à marca e o *know-how* é fornecido pela empresa-mãe — o franqueador. O franqueador tem uma estratégia de negócio normalmente muito clara, bem concebida e já testada no mercado, dita as regras através de um contrato de *franchising* que é celebrado entre este e o franqueado — o dono da loja. As principais funções relacionadas com o *marketing* são, assim, desenvolvidas pela empresa-mãe. Localizam-se com frequência dentro de centros comerciais. Os estabelecimentos que se dirigem a clientelas indiferenciadas têm a sua estratégia comercial baseada no sortido largo (grande variedade de produtos) e no





preço reduzido. É o caso dos *cash & carry*, das grandes superfícies, *discounts*, supermercados integrados em cadeias, grandes armazéns e venda à distância (caso das empresas E, G, H, N, Q). Trata-se, assim, de uma utilização de margens unitárias baixas (muitas vezes com recurso a marcas do distribuidor), procurando atingir taxas muito elevadas de rotação dos produtos, como resposta a um abastecimento rápido e a um preço baixo de grandes massas populacionais que se deslocaram para as periferias das grandes cidades e que aí se abastecem dos chamados bens básicos. A comunicação e a utilização intensa de técnicas apelativas à compra através do *merchandising* exigente constitui, igualmente, um aspecto diferenciador. Contudo, e embora com uma estratégia comum de preços baixos, existem algumas diferenças consideráveis dentro deste grupo.

Assim, os hipermercados centram a sua actuação num sortido largo e profundo, vocacionando-se para a chamada compra forte ou de abastecimento mensal. Aqui, a estratégia de preço assenta essencialmente na obtenção de economias de escala quer pelo aumento da dimensão dos estabelecimentos, quer pelo aumento do número de pontos de venda. Como forma de resposta a um ambiente cada vez mais competitivo, os hipermercados, paralelamente à focalização no factor preço, têm demonstrado alguma flexibilidade de actuação medida pela prestação de um conjunto de serviços de apoio ao cliente (como as entregas ao domicílio) e pela adopção de horários mais alargados. Os supermercados (empresa G), vocacionam-se para a compra semanal ou mesmo mais frequente e fazem um esforço grande nos chamados “produtos frescos”. Preocupam-se, essencialmente, com uma boa relação qualidade/preço e com a localização, jogando na proximidade. Os *discounts* (empresa N) focalizam-se no preço, com uma filosofia de exploração toda ela baseada nos custos mínimos. Também jogam, com muita frequência, na localização. Para este tipo de loja o preço é, de facto, a principal vantagem competitiva, estando vocacionada para aquele segmento de mercado mais sensível ao preço, que, perante dois produtos com uma qualidade aparente semelhante, optam pelo que apresenta o preço mais baixo. A estratégia destes estabelecimentos passa por um controlo muito rígido dos custos, daí que, normalmente, tenham uma apresentação relativamente pobre da loja e dos artigos expostos (nomeadamente ao nível da arrumação e limpeza), não exista uma oferta de serviços complementares e, apresentem um sortido não muito largo nem profundo.

De uma forma genérica, relativamente ao pequeno comércio e face ao aumento de dimensão dos grandes grupos de distribuição que conseguem adquirir produtos em condições mais vantajosas (compram grandes quantidades de uma grande variedade de produtos), as empresas independentes de menor dimensão têm vindo a aderir a formas de associação como as cooperativas, centrais de compra ou cadeias voluntárias.

O comércio à distância, nomeadamente as empresas de comércio electrónico integradas em grandes grupos de distribuição, oferecem um leque variado e profundo de produtos (hipermercados/supermercados virtuais) e beneficiam das sinergias que obtêm por estarem integrados num grupo, por exemplo, ao nível da comunicação, das compras e da logística. Outras empresas, de menor dimensão, optam por aderir a um centro comercial virtual, o qual agrupa um conjunto diverso de lojas no mesmo espaço virtual, oferecendo uma gama alargada de produtos, tornando-se assim mais atractivo para o consumidor à semelhança do que acontece com os centros comerciais tradicionais. Por outro lado, permite criar marcas colectivas que podem contribuir para o aumento de confiança por parte do consumidor⁽⁷⁹⁾. Encontramos ainda empresas que se dirigem a um público alvo alargado, mas que, pela natureza do serviço que prestam, desenvolvem o serviço “à medida” do cliente (emp. M).

Relativamente a empresas grossistas, os *cash & carry* (por exemplo a empresa E) têm vindo a alterar a sua imagem de grande armazém adoptando o livre serviço, melhorando a qualidade dos lineares e a arrumação, alargando o sortido, utilizando técnicas de *merchandising*, etc. Este tipo de estabelecimento grossista tem vindo desta forma, a responder às novas necessidades e exigências dos clientes.

Em termos de **estratégia de crescimento** verifica-se que a maior parte das empresas estudadas expandiram o seu negócio através do alargamento da superfície de venda ou pela abertura de novos estabelecimentos com formatos semelhantes às que já tinham, ou seja utilizando uma estratégia de focalização no negócio actual. No entanto, em alguns casos como na empresa B houve crescimento por diversificação de produto e formato — para além do comércio tradicional de vestuário e calçado, alargou a actividade para formatos assentes em *franchising*. Há ainda outras, como o caso da empresa G, que fazem o seu crescimento através da integração da actividade grossista e da diversificação de formato — são empresas que se

.....
(79) Já o 1.º Relatório Unicre/plano21.com de 1999 demonstrava que as lojas inseridas nestes centros comerciais *on-line* eram mais competitivas do que as lojas independentes: por exemplo, cerca de 18% das lojas dos centros comerciais utilizavam uma língua estrangeira contra 11% das lojas independentes; 45% contra 22% indicava prazos de entrega e, 27% contra 9% colocava em prática estratégias de *marketing* relacional — “As lojas portuguesas na internet”, 2.º Relatório Unicre/ plano21.com, Luís Novais (Coord), Março/ Abril 2000.

encontram integradas em grandes grupos de distribuição que alargaram a sua actividade a diferentes formas de comércio, como forma de reduzir o risco e de aproveitar economias de escala: supermercados, hipermercados, lojas *discounts* e, mais recentemente, comércio electrónico (G, K).

A empresa proprietária dos estabelecimentos G e H, expandiu-se, também através da internacionalização. Na realidade, a internacionalização das empresas de comércio nacionais tem-se mostrado mais fácil para as que pertencem a grandes grupos de distribuição. Por outro lado, o que acontece em Portugal é que, em grande parte, a modernização da distribuição nacional aconteceu por estímulos externos uma vez que as primeiras cadeias de hipermercados resultaram de *joint-ventures* com parceiros internacionais e a grande maioria dos *franchisings* são essencialmente provenientes do exterior.

Relativamente às empresas grossistas, verifica-se a aposta num alargamento do mercado, quer pelo aumento do número de clientes (F), quer pelo aumento do número de lojas (K, E), mas também por via da internacionalização, nomeadamente em parceria com cadeias grossistas estrangeiras (E).

2.2. Caracterização das Estratégias Tecnológicas

2.2.1. Perspectiva Geral da Evolução Tecnológica

A primeira grande revolução que se opera nesta área tem a ver com a nova tecnologia de venda introduzida pelo método do **livre serviço** que vem alterar as características tradicionais da forma de fazer comércio.

Em primeiro lugar, através da supressão do papel do vendedor, fazendo diminuir o seu número por loja e, aumentar a produtividade do serviço. Em segundo lugar, a *standardização* dos produtos, pré-pesados e pré-embalados de forma homogénea, vendidos em série, substitui um conjunto de operações que anteriormente eram realizadas, caso a caso, pelo vendedor. Em terceiro lugar o aparecimento de sofisticadas técnicas de *merchandising* que, jogando com um conhecimento aprofundado da psicologia de consumo, nomeadamente dos comportamentos e motivações do consumidor, substituem o papel do vendedor, tornando os produtos, sobretudo aqueles cuja venda é mais rentável para o empresário, mais apetecíveis e apelativos.

A segunda grande revolução tecnológica surge com uma maior **generalização da informática** na loja que vai permitir a substituição pelo computador de muitas tarefas, anteriormente realizadas manualmente, aumentando a rentabilidade e permitindo a utilização de técnicas mais evoluídas de gestão e controlo do negócio.

A terceira grande revolução aparece com a introdução do **código de barras** e da **leitura óptica** que, com um muito menor risco de erro, regista o preço e dá automaticamente baixa no stock, permitindo uma gestão de stocks e uma encomenda praticamente automática e evitando as demoradas operações de re-marcação de preços, sempre que existe qualquer alteração. A operadora de caixa limita-se a fazer passar os produtos pelo *scanner* que faz a leitura óptica.

A leitura óptica e a informatização vêm, assim, alterar profundamente as formas de gestão das empresas comerciais, permitindo um melhor conhecimento da rotatividade e da margem dos vários produtos, dos ritmos e ciclos de vendas e, portanto, construir sortidos mais adequados, ter um maior controlo do negócio e gerir com maior rigor e menor risco.

Paralelamente, a utilização de **cartões electrónicos** que, para além de facilitar as operações de pagamentos, vem trazer informações preciosas e praticamente individualizadas sobre os clientes (criação de bases de dados de clientes), que vão desde gastos médios a frequências de compras, estruturas de consumo, etc.

É nesta base que as técnicas de *merchandising* utilizadas pelas grandes cadeias, podem recorrer normalmente a sofisticados modelos de gestão que, para além dos conhecimentos da actuação do consumidor, jogam com variáveis de rentabilidade dos vários produtos (rotatividade e margem), colocando-os nas prateleiras de acordo com áreas e locais específicos previamente estipulados, segundo instruções emanadas para as várias lojas da cadeia por estruturas centralizadas e muito especializadas; quem repõe tem orientações claras e precisas, limitando-se a realizar uma operação mecânica.

Finalmente a introdução de **novas tecnologias de informação** e de transferências de fundos, tais como o D.P.P., E.D.I., E.D.F., C.M., J.T., E.C.R. e a Internet que se prevê venham a ser mais vulgarizadas nos próximos anos, na sequência do que se passa noutros países, nomeadamente europeus.

○ **D.P.P.** (*Direct Profit Product*), imputando directamente ao produto margens e custos, permite conhecer a margem líquida por produto de modo a que, no acto de venda, se possa quantificar o lucro líquido obtido com cada operação.

○ sistema **Category Management** selecciona as famílias de produtos de modo a assegurar a sua gestão autónoma com centro de custos e proveitos.

○ **E.D.I.** (*Electronic Date Interchange*) é um sistema que standardiza as operações de compra e venda através de documentos formatados de modo a desenvolver automaticamente operações comerciais com controlo rigoroso de stocks.

○ **E.D.F.** (*Electronic Funds Interchange*) consiste na realização de pagamentos automáticos através de uma transferência electrónica de fundos que, para além de facilitar o escoamento dos clientes, aumentando a sua





comodidade, permite trazer maior segurança e controlo na movimentação dos valores das receitas.

J.I.T.: (*Just in time*) é uma técnica enquadrada pela logística que, tendencialmente tende a eliminar os stocks através de uma articulação estreita entre fabricantes e distribuidores, em termos de movimentação de mercadorias, embalagens, suportes de venda, *merchandising* e promoções.

O **E.C.R.** (*Efficient Consumer Response*) é um sistema responsivo conduzido pelo consumidor, no qual distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto, como aliados de negócio, de forma a maximizarem a satisfação do consumidor e a minimizarem os custos totais. Para isso, deve usar-se informação precisa e atempada, que fluirá através de E.D.I. para apoiar decisões de *marketing*, produção e logística⁽⁸⁰⁾. Para ser eficaz, concentra-se primeiro na reengenharia dos processos negociais para os tornar eficientes e, depois, automatiza-os a um custo mais baixo para reduzir, ainda mais, tempo e custo desperdiçados. O E.C.R. integra todos os sistemas tecnológicos acima referidos e corresponde a um estilo de relações fabricantes-distribuidores baseada numa visão partilhada do negócio e numa cooperação estreita, com o objectivo de diminuir os custos do circuito e maximizar a rentabilidade do consumidor. De facto, veio a constatar-se a vantagem de se uniformizar procedimentos, seja através da padronização mais adequada das embalagens, seja de sintonia temporal do lançamento de novos produtos ou das promoções ou, ainda, da própria definição das gamas de fabrico em função dos sortidos testados no retalho. Convém finalmente fazer referência à **Internet**, que está na base do comércio electrónico, o qual consiste na realização de transacções comerciais electronicamente, baseadas no tratamento e transmissão electrónica de dados, incluindo texto, imagens e vídeo, utilizando técnicas como o correio electrónico, telemática, centrais de gestão de compras, teletrabalho, etc, abrangendo um leque diversificado de produtos e serviços. Há quem considere que será uma alteração no comércio idêntica à provocada pelos grandes armazéns em 1852 e pelo hipermercado em 1963⁽⁸¹⁾. Porém, o período de tempo de utilização desta forma de compra não permite ainda medir o seu significado. Há até que referir que o seu crescimento não tem sido o esperado, quer nos EUA quer na Europa. Todavia a compra de computadores pessoais cresce e, naturalmente, a emergência de gerações mais habituadas à sua utilização terão uma maior tendência para a compra pela Internet. Por outro lado, o alargamento da Internet aos telemóveis e à TVCABO vem abrir novas ferramentas de comercializa-

ção. O Ministério da Indústria Francês aposta fortemente na criação de condições técnicas para melhorar a venda por Internet. Está, por exemplo, em estudo uma fibra óptica que permita o contacto entre o cliente e um vendedor especialista na loja.

Como qualquer forma de venda o importante é que o comércio entenda o modo como deve apresentar o seu serviço ao cliente. Será esta, verdadeiramente, a chave do êxito. Em suma, as novas tecnologias têm permitido ao comércio uma resposta mais fácil quer relativamente aos problemas da fiscalidade quer, numa segunda fase, aos problemas de gestão e organização do funcionamento das empresas.

Outro campo de desenvolvimento tecnológico que entra na área do comércio está ligado à criação das condições de manutenção da qualidade dos produtos. É matéria que, pela sua forte componente de regulamentação, determinada pela protecção do consumidor, deixou de poder caracterizar atitudes perante as novas tecnologias, já que se tornou numa actuação obrigatória.

2.2.2. Estratégias Tecnológicas nas Empresas

De forma geral, a utilização das novas tecnologias está, ainda relativamente pouco avançada em Portugal. No entanto, já foram dados alguns passos importantes, sobretudo, nas empresas de maior dimensão normalmente pertencentes a grandes cadeias de distribuição. Com efeito, a informática é já hoje uma realidade numa parte significativa das empresas no que se refere às utilizações mais simples.

Há que referir a utilização, por um número significativo de empresas, do código de barras, do scanner e da leitura óptica que, como atrás foi referido, permitiu reduzir uma série de tarefas relacionadas com a gestão, nomeadamente a gestão de stocks, além de diminuir o risco de erro no registo do preço. Também na grande distribuição, a centralização das funções do sistema de aprovisionamento, com o consequente desenvolvimento da logística, teve fortes implicações na utilização de sistemas informáticos, cada vez mais complexos.

Face à sua postura relativamente às tecnologias podem considerar-se quatro grupos de empresas.

O primeiro grupo reúne as empresas que dispõem de um sistema simples de contabilização apoiado em geral por caixa registadora mecânica ou electrónica que permite ventilar a facturação e calcular o IVA pelos respectivos grupos de produtos, tendo, nalguns casos, contabilidade organizada através de serviços externos. Algumas não dispõem de meios automáti-

(80) Distribuição Hoje n.º 160 — Dez. 1995, pág. 26.

(81) Livre service Actualité, n.º 1460 — Out. 95, pág. 28.

cos de pagamento. Recorrem a um sistema empírico de definição de margem, *merchandising* e gestão de *stocks*. São aquelas empresas que não detêm uma estratégia propriamente dita, actuando de forma passiva, pelo que, este grupo tem uma forte tendência a desaparecer. Com efeito, a introdução do Euro vai obrigar a uma mais fina actuação neste campo o que vai exigir uma melhoria da capacidade tecnológica destes comerciantes que passarão, com toda a probabilidade, para o segundo grupo de empresas.

Obviamente que alguns comerciantes permanecerão neste estágio, mas o seu significado, no cômputo geral do comércio, será despidendo. Uma singela política activa face a estes comerciantes facilitará, neste campo, a sua modernização, sem problemas.

O segundo grupo reúne as empresas que se encontram equipadas com POS — caixas de saída com ligação ao computador central e muitas vezes leitura óptica — que lhes permite agrupar a facturação em função das taxas de IVA, uma gestão de *stocks* elementar e, em geral, um controlo simples de negócio. Dispõem, normalmente de meios automáticos de pagamento. Têm algumas regras definidas de *merchandising* e uma rudimentar planificação logística, elaboram painéis de bordo simples, e trabalham com programas de processamento de salários e de gestão de pessoal pouco evoluídos. No caso das entrevistas e estudos de caso, encontram-se neste segundo grupo, as empresas A,W,X,R,T,U,V,F.

A evolução e simplificação dos sistemas informáticos e a natural melhoria das condições de funcionamento das empresas vão facilitar a passagem destas empresas, em futuro relativamente próximo, para o terceiro grupo.

O terceiro grupo de empresas dispõe de sistemas de informação sofisticados que se estendem às diferentes áreas de planeamento, gestão e controlo, nomeadamente, controlo de caixa, facturação, logística e gestão de *stocks*, *merchandising*, pessoal, carteiras de clientes e carteira de fornecedores. Estão neste caso, em fase mais ou menos consolidada, as empresas estudadas G,N,B,C,D,I,J,H,Q,E,K. São sistemas que facilitam uma gestão centralizada, daí que seja comum encontrarmos aqui empresas integradas em grupos, para as quais a importância e o desenvolvimento da actividade logística é fundamental para o seu negócio. O quarto grupo é constituído pelas empresas de comércio electrónico (empresa M), onde o factor tecnológico é factor chave para a sua criação e desenvolvimento. Pela sua própria natureza, são empresas que concorrem num ambiente virtual, logo, baseiam a sua actuação em tecnologias de informação e comunicação, utilizam equipamentos sofisticados e *softwares* específicos. Podem construir e desenvolver a sua loja virtual de forma autónoma, ou recorrer à subcontratação dos serviços de empresas especializadas para esse fim. A aplicação de técnicas de *e-marketing* neste negócio constitui um factor chave de sucesso.

Por outro lado, a logística constitui igualmente uma das actividades críticas do comércio electrónico que contribui para a rentabilidade do negócio. De facto, a entrega ao domicílio dos produtos encomendados em tempo útil e sem restrições (número mínimo de produtos/ valor mínimo de compra) é uma das componentes mais importantes no comércio *on-line*. Não basta apresentar os produtos ao cliente e permitir a sua selecção, o mais complicado é fazer chegar esses produtos ao cliente, de forma eficiente e sem prejuízo para a empresa. Quando as empresas virtuais estão já inseridas em grandes grupos de distribuição, beneficiam das infra estruturas tecnológicas e dos canais de distribuição já implementados. Quando actuam de forma independente, a optimização dos processos de logística torna-se ainda mais crítica para a rentabilidade do negócio.

2.3. Caracterização dos Modelos Organizacionais

2.3.1. Perspectiva Geral

A análise dos modelos organizacionais e da forma como estão a evoluir é essencial na compreensão da dinâmica dos empregos e das qualificações. A heterogeneidade do comércio (comércio por grosso e retalho, formas de comércio, métodos de venda e especialização por produtos), origina a coexistência no sector de vários modelos de organização.

Com efeito, apesar de continuarem a predominar as pequenas ou micro empresas, a maior parte de base familiar, caracterizadas por estruturas muito simples com uma organização débil e uma fraca profissionalização da gestão, estão a surgir ao lado destas e sob diferentes formas de organização e técnicas de venda, um número significativo de empresas com um elevado grau de tecnicidade na gestão e com modelos de organização complexos e evoluídos que vão progredindo, de forma muito significativa, nas suas quotas de mercado.

Estamos, assim perante dois modelos de organização diferentes mas, curiosamente, com algumas características comuns. Qualquer destas estruturas está muito dependente dos topos da hierarquia onde se concentram as competências de gestão: no primeiro caso, com o empresário que se encarrega das funções de concepção e decisão, de forma geral, desempenhadas de maneira pouco profissionalizada; no segundo caso, as competências de gestão são desenvolvidas por uma forte tecnoestrutura constituída por vários departamentos especializados.

É do topo da hierarquia e da tecnoestrutura que são transmitidas directivas para o centro operacional que, num caso, as executa por supervisão directa, num regime de polivalência (tarefas relacionadas com as vendas, nomeadamente a caixa, reposição, recepção de mercadorias, limpeza e arrumação do esta-



belecimento) e noutro, por especialização de funções e standardização de processos.

Entre estes dois modelos existem formas intermédias mistas, onde se situam empresas de dimensão média, muitas vezes em fase de expansão, em que, apesar do empresário continuar a ser o elemento chave da organização, se dispõe já de pessoal intermédio de enquadramento, por vezes com algum poder de decisão, especializado por funções, produtos ou mercados geográficos. Estas empresas, com algumas características de ambos os modelos, serão integradas no primeiro ou segundo grupo consoante o seu estágio de desenvolvimento.

2.3.2. Modelos Organizacionais nas Empresas

2.3.2.1. Estruturas Organizacionais

ESTRUTURAS SIMPLES NA MAIORIA DAS EMPRESAS DE COMÉRCIO

Uma das formas de organização encontrada em parte das empresas estudadas (por ex. A,T,V), pode traduzir-se numa estrutura organizativa muito simples, com um reduzido número de níveis hierárquicos (normalmente dois). Com efeito, todos os colaboradores da empresa, remunerados ou não, reportam geralmente ao empresário ou gerente (director técnico no caso das farmácias).

O empresário encarrega-se das funções de concepção e decisão que, de forma geral, são desempenhadas de forma pouco profissionalizada. Os colaboradores desempenham as outras funções, num regime de polivalência, nomeadamente as tarefas relacionadas com as vendas e a caixa, a reposição, a recepção de mercadorias, a limpeza e arrumação do estabelecimento.

Quando estas empresas utilizam o método de venda tradicional, o atendimento é mais exigente, obrigando a uma maior qualificação do operador (vendedor), quer nas áreas de relação com o cliente, quer no conhecimento dos produtos. Em contrapartida, o método de livre serviço, apesar de exi-

gir maiores conhecimentos nas áreas do *merchandising*, permite que a nível operacional o nível de qualificação seja baixo e se registre alguma polivalência do operador.

Algumas actividades mais técnicas e de apoio à gestão (contabilidade, fiscalidade, contencioso e outras) são realizadas em regime de *outsourcing*, nomeadamente em serviços prestados pelas associações. Estas empresas apresentam o organograma tipo representado na Figura 2.1..

No entanto, algumas destas empresas pequenas, tem-se filiado em centrais de compras ou cooperativas facilitando, entre outras, a função de aprovisionamento e libertando o empresário para uma maior dedicação à gestão. Desta forma, vão modernizando e consolidando a sua posição no mercado.

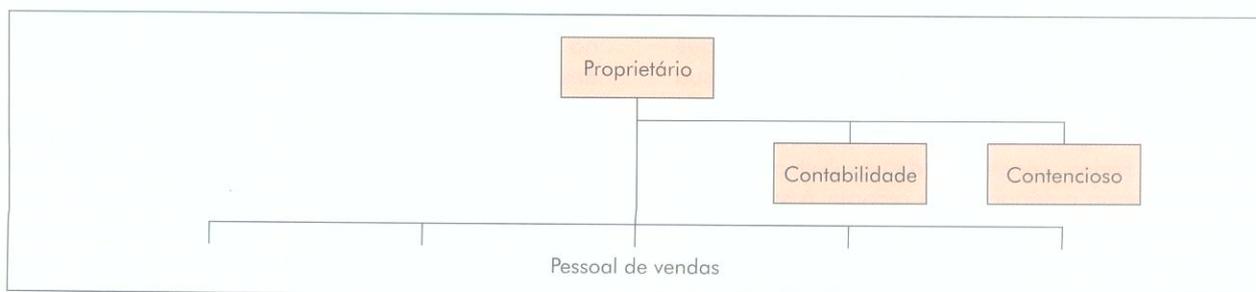
Uma das formas mais evoluídas deste modelo organizacional engloba as empresas de média dimensão com vários produtos e mais do que um estabelecimento. Nestas empresas (por ex. B,U) surgem já formas embrionárias de uma estrutura divisional por categorias de produtos ou por mercados geográficos e, em alguns casos, por ambas. As funções de concepção e algumas de decisão (decisões sobre sortidos, preços, comunicação e stocks) bem como algumas das funções transversais de controle (rentabilidade e rotatividade dos produtos, grau de satisfação da clientela...), apesar de centralizadas ainda muito no empresário e desenvolvidas de uma forma relativamente simples, são já frequentemente apoiadas por quadros intermédios, que só actuam depois de serem aprovadas, pela gerência, as suas propostas de planos de actividades e planos orçamentais.

Existem, assim, vários níveis de responsabilidade e de decisão que, naturalmente, vão diminuindo à medida que se desce na hierarquia. O número de níveis hierárquicos, embora maior que nas empresas anteriormente referidas, é ainda relativamente reduzido.

Também convém referir, neste modelo organizacional, as empresas que, trabalhando em regime de *franchising*, estão libertas de uma série de funções que são realizadas pela empresa franquea-

FIGURA 2.1.

Estrutura Simples das Empresas de Comércio



dora. É assim que, na maior parte dos casos (dependente do contrato de *franchising*), a área do *marketing* (política de sortido, de preço/margens, de comunicação e de serviço), incluindo a do *merchandising* e a das compras é realizada pela empresa mãe, deixando à empresa franqueada essencialmente as tarefas relacionadas com a venda, as tarefas contabilísticas e fiscais e o controle do negócio.

O modelo organizativo é, também aqui, muito simples, essencialmente, com um ou dois níveis hierárquicos. Na loja, de uma maneira geral, existe polivalência (por ex. empresa C). Em algumas destas empresas, o empresário delega as suas tarefas no gerente/encarregado da loja.

Ao contrário, nas empresas que são *master-franchising*, o modelo já se complica um pouco mais, na medida em que estas funcionam como franqueadas, relativamente à empresa-mãe, e franqueadoras em relação às restantes. Há, pois uma série de compromissos relativamente às empresas franqueadas, nomeadamente de controle do negócio, que a empresa *master-franchising* assumiu face à empresa-mãe, reflectindo-se numa estrutura mais especializada por área funcional e exigente em técnicos qualificados nestas áreas.

Em suma, este tipo de empresas caracteriza-se em termos de estruturas organizacionais por:

- apresentarem uma estrutura simples ou em sol que consiste, normalmente, apenas no vértice estratégico e num centro operacional (por ex. A,T);
- existir uma clara diferenciação entre quem concebe, decide e controla e quem executa, pois todas as decisões são tomadas ou controladas por um único indivíduo que constitui o vértice estratégico da organização;
- existir uma diferenciação entre as unidades no centro operacional mínima, já que o trabalho é relativamente pouco especializado e intercambiável;
- um número de níveis hierárquicos diminuto, normalmente um ou, no máximo, dois níveis;
- em formas mais evoluídas deste modelo, o empresário ser já apoiado na gestão por alguns qua-

ros intermédios e pessoal de enquadramento. Nestes casos, o número de níveis hierárquicos, apesar de ainda diminuto, pode já assumir dois ou três níveis;

- no caso do *franchising*, o apoio ao empresário cabe à empresa franqueadora;
- a coordenação ser feita por supervisão directa, existindo contactos muito frequentes com a chefia;
- na sua forma mais evoluída, apresentarem já alguma standardização de processos de trabalho. No entanto, os comportamentos são pouco formalizados e as regras raramente são escritas.

ESTRUTURAS FUNCIONAIS EVOLUÍDAS: CENTRALIZAÇÃO, FORMALIZAÇÃO E POLARIZAÇÃO DE QUALIFICAÇÕES NAS EMPRESAS DE COMÉRCIO

Outra das formas de organização encontrada, no conjunto das empresas estudadas (por ex. G), é caracterizada por estruturas extremamente hierarquizadas, em que uma direcção regula o funcionamento da empresa, deixando ao centro operacional uma mera actividade de execução. Com efeito, à medida que vão crescendo as empresas e o número de estabelecimentos, verifica-se a tendência para uma maior complexização das funções de concepção (*marketing*, nomeadamente), de aprovisionamento e de controle e vão diminuindo as qualificações ao nível da base.

Estas empresas caracterizam-se pela existência de uma estrutura funcional evoluída, com grande diferenciação de funções e com a sua separação em departamentos próprios. Cada um destes departamentos subdivide-se em vários níveis hierárquicos, segundo uma estrutura divisional por produtos ou por mercados geográficos, consoante o tipo de departamento. Por exemplo, a Direcção de Operações que se encarrega das lojas está organizada por áreas e sub-áreas geográficas, enquanto a Direcção de Compras está organizada por produtos e categorias de produtos. Existem, portanto, uma significativa hierarquização e vários níveis de coordenação e controle, normalmente crescentes com a dimensão da empresa (Figura 2.2.).

FIGURA 2.2.

Estrutura Funcional Evoluída nas empresas de Comércio

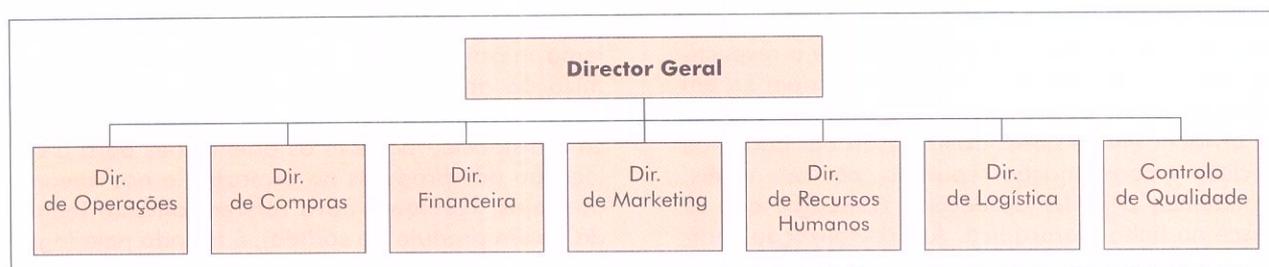
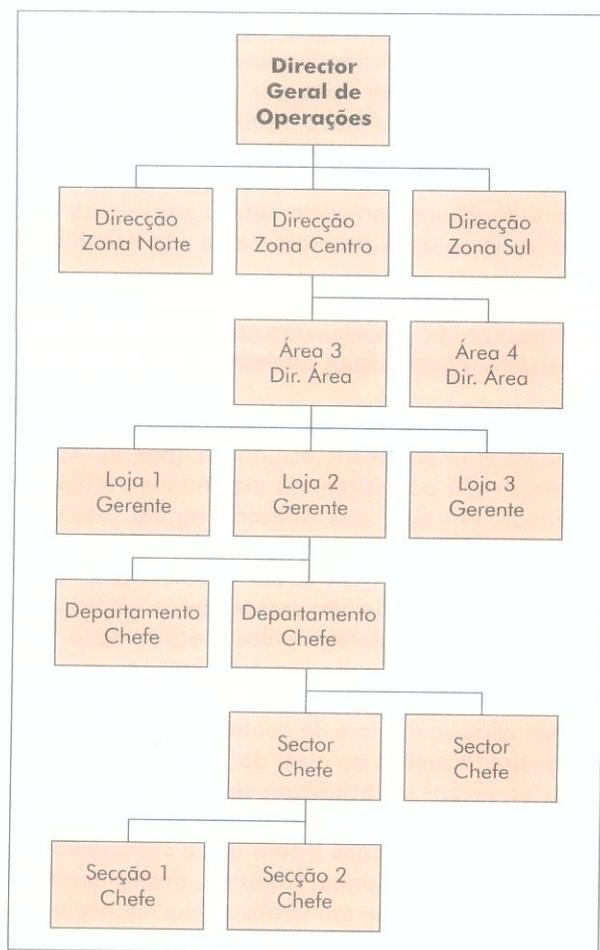


FIGURA 2.3.

Organização tipo da Direcção de Operações nas empresas de Comércio



A Direcção Geral de Operações (Figura 2.3.), a quem cabe a direcção e supervisão da actividade das lojas, caracteriza-se por uma estrutura de grande dimensão, muito hierarquizada, com vários níveis de controlo e supervisão, assumindo uma estrutura divisional por mercados geográficos com direcções de zona que supervisionam regionalmente o controlo das lojas. Num terceiro nível, surgem as direcções das áreas que controlam um conjunto de lojas existentes na área (nos supermercados pode ir a sete, enquanto nos *discounts* andam na volta das trinta lojas). Na gestão de cada loja encontra-se um Gerente de Loja, que assegura a coordenação do pessoal afecto à loja e o respectivo controlo do trabalho. As lojas dividem-se em departamentos e estes em sectores que por sua vez se dividem em secções. Existe assim um poder de decisão e coordenação repartido, por sete níveis, diminuindo o poder de decisão à medida que se desce na linha hierárquica. A especialização vertical é muito mais acentuada nos níveis superiores,

a especialização horizontal é significativa na base da pirâmide havendo pouca exigência ao nível das qualificações.

A maior parte das outras direcções gerais, em contrapartida, são relativamente pequenas, pouco hierárquicas e muito exigentes em qualificações e competências, pois regulam toda a actividade ao nível da cadeia. É o caso da Direcção Geral Financeira que, com uma pequena equipa, fornece os indicadores de gestão, controla o nível de *stocks* e as vendas por famílias de produtos loja a loja, alertando as zonas, as áreas e as lojas para os desvios. Faz também a contabilidade analítica e o controlo de tesouraria e dos fornecedores.

A Direcção Geral de Recursos Humanos define a política de pessoal da empresa, encarrega-se da definição e implementação da política de recrutamento e da formação do pessoal, embora para a sua operacionalização, recorram, frequentemente, ao regime de *outsourcing*. É ainda responsável pelo processamento de salários, abonos e descontos e incentivos ao pessoal. Tem também uma área de supervisão de pessoal que recolhe informação directamente nas lojas. Verifica-se, assim, um alargamento de funções da área de pessoal ao nível do encarregado da loja.

A Direcção Geral de Compras, é uma das mais importantes e com maior grau de responsabilidade. Com efeito, dela depende uma parte importante do negócio. É responsável pela análise dos estudos de mercado, interpretação dos dados e formulação de estratégias comerciais (sortido, preço/margens, comunicação, publicidade, promoções, etc), faz prospecção do mercado, selecciona os fornecedores e os produtos, negociando as condições de compra. Controla o resultado da actividade e introduz as alterações necessárias. É também responsável pelo *merchandising* da loja.

Esta direcção que detém um poder efectivo sobre a escolha dos produtos estrutura-se, em forma de pirâmide, por família de produtos (com chefes de compras) e por produtos (compradores). Os assistentes de compra controlam os níveis de *stocks* determinados pela logística. É uma estrutura divisional especializada por categorias de produtos, com dois a três níveis hierárquicos. É composta por pessoal fortemente especializado na análise do mercado, no conhecimento dos produtos e, sobretudo, em negociação.

A Logística, é constituída por um núcleo de poucas pessoas, muito qualificadas que, através de um sistema informático que recorre a modelos de optimização de *stocks*, espaços e tempos, comanda todas as operações de fluxos e de distribuição física à distância, inclusive as orientações para a colocação dos produtos no armazém e nos lineares das lojas. Qualquer novo referenciamento (entrada de um produto no sortido), é tratado pela logística. Esta direcção é uma das principais concepto-

ras de processos e resultados de trabalho a aplicar ao conjunto das lojas.

Em suma, encontram-se modos de organização dentro da mesma empresa que diferem, substancialmente, consoante a direcção geral em que se situam. Contudo, os estudos de caso mostram que, nas empresas em causa, o processo organizativo vai evoluindo no sentido de uma forte centralização de todas as tarefas que implicam elevado poder de decisão ou elevada tecnicidade, como é o caso das áreas de aprovisionamento/logística (compras, armazém, gestão de stocks e transporte), *marketing* e *merchandising*, gestão de recursos humanos, financeira e controlo do negócio.

Com efeito, a concorrência pelo preço leva ao esmagamento da margem o que conduz a uma centralização das compras, naturalmente determinada pela necessidade de obtenção de economias de escala. Esta situação vem implicar uma grande concentração de poderes na área das “compras” e a uma correspondente redução na área de “operações/lojas”. Por outro lado, determina fortes exigências na área da logística com vista a garantir um aprovisionamento eficaz.

A centralização leva a uma clara separação entre as funções de planeamento, execução e controlo e ao aparecimento de modos de organização que se traduzem em qualificações muito exigentes a nível central e a nível de controlo e, em contrapartida, ao desaparecimento de pessoal com responsabilidades intermédias e à generalização de postos de trabalho menos qualificados e estandardizados na base da pirâmide. Assiste-se, assim, à eliminação da grande maioria de chefias intermédias, conduzindo a um modelo em que de uma forma centralizada, tudo se decide face a uns milhares de executantes que, ao longo da cadeia e a diversos níveis, desenvolvem a actividade segundo orientações e processos pré-estabelecidos.

Existem, no entanto, outras empresas que ainda não estão totalmente centralizadas e constituem variantes deste modelo de organização. Apresentam uma estrutura geral organizada por funções, ou seja, quer no armazém quer nas lojas há uma repartição do trabalho por áreas funcionais, semelhantes à anterior — Direcção Geral de Operações, de Compras, Financeira, etc.. No entanto, tem um modelo organizacional ainda bastante descentralizado, com diferentes níveis hierárquicos e chefias intermédias ao nível das lojas, não existindo, como no caso anterior, uma separação rígida entre o planeamento, a execução e o controlo. Com efeito, é ao nível das lojas, através dos gerentes de loja e dos chefes de departamento e secção, que muitas das tarefas de planeamento, decisão e controlo são executadas. Os serviços centrais tem funções essencialmente de coordenação, controlo global e indicativas ao nível da concepção. São, por isso estruturas muito mais pequenas.

Globalmente este tipo de empresas, pode caracterizar-se em termos de estruturas organizacionais por:

- uma evidente distinção de níveis hierárquicos e uma separação clara entre os departamentos de concepção e controle e os departamentos mais ligados à operação;
- uma diferenciação horizontal por unidades funcionais ao nível dos serviços centrais que funcionam como tecnoestrutura e constituem a componente-chave da organização;
- um centro operacional alargado, onde o trabalho é rotineiro, formalizado e com pouca autonomia;
- coexistir uma estrutura organizacional por mercados geográficos (caso da Direcção Geral de Operações, onde se situam as lojas) e por produtos (caso da Direcção Geral de Compras);
- nos casos em que as empresas estão pouco centralizadas, o poder de decisão está dividido entre os serviços centrais e alguns quadros das lojas, como sejam os gerentes de loja, os chefes de departamento e de secção que detêm fortes competências ao nível dos produtos e dos processos de trabalho;
- uma grande formalização e estandardização de processos de trabalho, na maior parte dos casos escritos, já que todos os procedimentos têm que ser aplicados ao conjunto das lojas;
- no caso em que as compras não se encontram centralizadas ou estão ainda pouco centralizadas (processo de transição), existe uma maior descentralização da decisão ao nível da loja e, portanto, para além da formalização de processos, verifica-se também uma formalização de resultados e uma elevada especialização horizontal. É o caso do trabalho desenvolvido pelos Gerentes de Loja, Chefes de Departamento e de Secção, especializados por produtos que, sobre eles, decidem tudo.

Pode afirmar tratar-se de uma *burocracia mecanicista*, da qual é paradigmática a Direcção Geral de Operações. É uma estrutura hierárquico-funcional com diferentes níveis hierárquicos, sendo o trabalho no centro operacional constituído por tarefas rotineiras e muito especializadas, com pouca autonomia e com procedimentos muito formalizados através de uma proliferação de regras e regulamentos. No entanto, surgem formas embrionárias de *burocracia profissional* ao nível da Direcção Geral de Compras que, tem também funções operacionais.

2.3.2.2. Organização do Trabalho

Tal com acontece nas estruturas organizacionais, podemos encontrar, no sector do comércio, dois conjuntos distintos de empresas quanto à organização do trabalho: o primeiro caso, que engloba as pequenas e as médias empresas, que constituem a grande maioria das empresas do sector; o segundo caso, que





reporta às empresas de grande dimensão e significativa tecnicidade e complexidade da gestão.

No **primeiro caso**, a divisão do trabalho é pouco precisa, existindo, no entanto, uma clara distinção entre as funções de concepção e de execução. O trabalho é alargado horizontalmente mas não enriquecido, restringindo-se a tarefas muito semelhantes e o modo de coordenação típico está centrado na supervisão directa. O trabalho é, na maior das operações, rotineiro com excepção do atendimento onde assume algumas diferenças determinadas pela diversidade dos clientes.

No **segundo caso**, as empresas apresentam um modelo com uma linha hierárquica bastante definida, com uma rigorosa separação de quem concebe, executa e controla existindo diversos níveis hierárquicos de controlo. As funções no centro operacional são parcelizadas, puramente executivas, com um trabalho pouco alargado e pouco enriquecido. Verifica-se uma grande formalização de processos, mais acentuada na Direcção de Operações e nas lojas ao nível operacional (operadores e supervisores de caixa). A formalização de resultados é particularmente visível nos níveis operacionais mais elevados (encarregados de loja) e nas secções especializadas (charcutarias, padarias,...).

No entanto, quando se trata de empresas ainda pouco centralizadas, a formalização de resultados em determinados níveis da hierarquia, como sejam os chefes de departamentos e secções, assume um papel bastante mais importante.

O modelo de trabalho enriquecido, integrado em equipas multidisciplinares, orientado para a concretização de objectivos pré-definidos mas com uma fraca formalização de processos e uma considerável autonomia, muito suportada nos elevados níveis de qualificação dos seus profissionais, encontra-se nas funções de logística, compras e *marketing*. A introdução de tecnologias de informação e comunicação nestas áreas simplificou alguns dos processos mais estandardizados e facilitou a comunicação e a troca de dados em tempo real com as outras áreas da empresa e com o exterior. O trabalho torna-se cada vez mais imaterial, vocacionado para a concepção e decisão em tempo real, alicerçado na capacidade de analisar e gerir informação e fortemente dependente da tecnologia e da interacção com outros profissionais.

2.4. Gestão dos Recursos Humanos

2.4.1. Recrutamento

Nas pequenas empresas, o recrutamento é normalmente da responsabilidade do comerciante que informalmente vai escolhendo os seus colaboradores, como é caso das empresas A,X,T,V. No caso das grandes empresas (por ex. G,H), essa actividade cabe ao departamento de pessoal que, normalmente, faz a selecção através do recurso a empresas da especialidade. En-

quanto que este departamento de pessoal concebe a política de pessoal, nomeadamente a de remunerações, horários, progressão na carreira e formação, à loja cabe a gestão corrente, nomeadamente a distribuição do trabalho, a sua coordenação, supervisão e avaliação. O recrutamento dos quadros de topo é muito exigente nestas empresas de maior dimensão, quer no que se refere a habilitações literárias, normalmente licenciatura, quer no que se refere a perfil e experiência profissional. Em contrapartida, o recrutamento do pessoal na base da pirâmide é pouco exigente. A este nível, existe uma grande rotatividade dado o predomínio de um sistema de trabalho desqualificante e poucas perspectivas de carreira. O recrutamento interno é normalmente usado para as chefias directas e intermédias. O recrutamento externo é usado para os lugares de topo, cuja procura se orienta para profissionais licenciados com experiência considerável na área. É, por exemplo, o caso do director de finanças, do responsável pela tesouraria ou dos supervisores de pessoal. A experiência profissional é factor de preferência. Não há tradição de recrutamento junto dos centros de formação.

Convém notar que, nestas empresas, há uma enorme rotatividade do pessoal, principalmente ao nível operacional, situação normalmente determinada pela necessidade de uma grande disponibilidade para a variação dos horários de trabalho resultante dos períodos muito alargados de funcionamento (implicando muitas vezes duração e cargas de trabalho extensas).

2.4.2. Práticas de Formação

Existe um significativo número de empresas que se preocupa pouco com as necessidades de formação e justifica essa sua atitude com a dificuldade de poder dispensar os seus trabalhadores para a formação, em virtude da sua pequena dimensão. Toda a orientação é feita ou pelo empresário ou pelos funcionários mais antigos, no posto de trabalho. É o caso das empresas W,X.

Existem outras empresas que usa preferencialmente a formação sobre os produtos do seu negócio aproveitando a formação disponibilizada pelas empresas fornecedoras desses mesmos produtos. Estas começam também a aproveitar alguma formação levada a cabo pelas associações de comerciantes e centros protocolares ligados ao comércio. Por vezes desenvolvem um esforço de formação dos seus técnicos aproveitando este tipo de estruturas, mais ou menos formais. São os casos das empresas A, B, C, D, I, J, R, T, U, V, M, Q. Há, finalmente um conjunto de grandes empresas que preparam planos de formação que desenvolvem externamente, recorrendo a empresas da especialidade. É o caso das empresas G,N,H. Neste caso, a formação é dirigida aos quadros superiores e a chefias intermédias e é, normalmente, realizada com recurso ao exterior. Quanto às pequenas empresas parece existir a ideia de que através da prática se alcança a competência

necessária ao desempenho das actividades. Por outro lado, as matérias tidas como mais difíceis são da responsabilidade do empresário ou são encomendadas ao exterior. Nestas empresas existe normalmente a ideia de que a prática ou um jeito natural faz um bom comércio. Daí que o recurso à formação para o comércio disponível no mercado através do sistema de ensino e formação ou a definição de planos de formação, por parte do empresário, através dos sistemas de apoio e financiamento às empresas, seja diminuto. Existe um conjunto de empresas que beneficia da necessidade da formação sobre o produto. Isso predispõe estas empresas, a maior parte delas de comércio de especialidade, para a formação. Daí a maior preocupação em encontrar formações ajustadas, mas muito rápidas, porque a dimensão do estabelecimento restringe sempre as formações presenciais. Para as grandes empresas de comércio, a sua especificidade leva a que a formação seja tida como indiscutível e, naturalmente, as competências técnicas específicas às actividades comerciais são adquiridas e desenvolvidos por planos e acções de formação sistemáticas e formalizadas nomeadamente ao nível da direcção e chefias intermédias.

2.5. Identificação e Caracterização dos Principais Agrupamentos Estratégicos

2.5.1. Identificação dos Agrupamentos

Numa resposta a um consumidor multifacetado, as empresas comerciais concorrem no mercado, em primeiro lugar, através das várias formas de comércio e, seguidamente, dentro de um determinado formato, utilizando estratégias de diferenciação assentes num ou noutro elemento do *marketing mix*.

Com efeito, ao analisarmos a forma como se organiza a oferta numa perspectiva estratégica, encontramos, numa primeira linha, uma oferta segmentada por várias formas de comércio que respondem a interesses diferentes do consumidor, focalizando-se no preço, no serviço, no sortido, enfim, numa determinada composição dos elementos do plano *marketing*, consoante o tipo de produto ou a situação de compra. Esta opção estratégica, por sua vez, vai ter consequências quer na tecnologia, quer nos modelos organizacionais das empresas e na gestão dos recursos humanos.

Apresenta-se, neste ponto, uma tentativa de construção de agrupamentos estratégicos de empresas para o sector do comércio e distribuição, ou seja, formaram-se grupos de empresas que apresentam estratégias de actuação semelhantes em torno das quatro forças motrizes: mercados e produtos, tecnologias, modelos organizacionais e gestão de recursos humanos. Desta sistematização resultaram seis agrupamentos que a seguir se caracterizam.

2.5.2. Caracterização dos Agrupamentos

AGRUPAMENTO A

As empresas que pertencem a este grupo são empresas de pequena dimensão, em muitos casos familiares, que se vocacionam para responder a uma procura de proximidade e que aparecem sob a forma de livre serviço ou de comércio tradicional. Estão aqui incluídas de forma genérica o pequeno comércio de grosso ou retalho em livre serviço ou tradicional (Empresas estudadas: A,W,X).

ESTRATÉGIA DE MERCADOS E PRODUTOS

São empresas que se pretendem diferenciar através de um atendimento personalizado e um serviço distinto ao cliente. Dedicam-se a uma clientela de proximidade que procuram fidelizar através de uma estratégia de serviço e da relação directa com o cliente. O sortido é estreito e muito pouco profundo e responde, essencialmente, à satisfação das necessidades mais simples, funcionando, no caso do retalho, frequentemente, como forma de colmatar lacunas no abastecimento dos lares. Têm preços, normalmente, mais altos que os seus congéneres dos outros agrupamentos estratégicos.

ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

Limitam-se à utilização de máquinas registadoras e, em alguns casos, já possuem Pc's com algum software de gestão, quer para a área de gestão de stocks, quer para o controlo do negócio.

MODELOS ORGANIZACIONAIS

Caracterizam-se por estruturas funcionais muito simples centralizadas no empresário que é coadjuvado nas tarefas da venda, arrumação e limpeza da loja e armazém, recepção e arrumação da mercadoria por colaboradores que desempenham as mesmas de forma polivalente.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão dos recursos humanos é da responsabilidade do comerciante que, informalmente, faz o recrutamento por entrevista. A formação é com frequência realizada directamente pelo empresário no próprio local de trabalho. Pontualmente, recorrem a formação externa, especialmente na área do atendimento.

AGRUPAMENTO B

As empresas deste grupo são de média dimensão e adoptam uma estratégia de crescimento através da consolidação do negócio já existente, pela abertura de novas lojas ou pela diversificação dos produtos ou, ainda, pela diversificação de segmentos de mer-



cado, actuando neste, através de várias formas de comércio. (Empresas estudadas: B,R,T,U,V, L, F)

ESTRATÉGIAS DE MERCADOS E PRODUTOS

Estas empresas baseiam a sua actuação numa especialização e complementaridade do sortido, utilizando com frequência marcas, beneficiando assim da actividade promocional das mesmas. O serviço e a escolha da localização para as lojas são outras formas de competição e diferenciação no mercado.

ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

Utilização moderada da informática como forma de gestão, com utilização mais cuidada de técnicas de *merchandising*.

MODELOS ORGANIZACIONAIS

As empresas apresentam uma estrutura funcional simples ainda muito centralizada no empresário, mas já com algum nível de diferenciação. Com efeito, o empresário é normalmente apoiado por alguns quadros intermédios, mas os níveis hierárquicos continuam a ser muito reduzidos.

GESTÃO RECURSOS HUMANOS

A gestão dos recursos humanos é da responsabilidade do comerciante que, informalmente, vai escolhendo os seus colaboradores. Recorrem, mais frequentemente, a meios externos de formação.

AGRUPAMENTO C

Consideram-se neste agrupamento as empresas que funcionam em regime de *franchising*. (Empresas estudadas: C,D,I,Q)

ESTRATÉGIA DE MERCADOS E PRODUTOS

Apostam na marca como forma de competição e diferenciação no mercado. Toda a estratégia de *marketing* e o *retailing-mix*, políticas de sortido, preço, e serviço, estão subordinados à marca e o *know-how* é fornecido pela empresa-mãe — o franqueador. O franqueador que tem uma estratégia de negócio normalmente muito clara, bem concebida e já testada no mercado, dita as regras do negócio através de um contrato de *franchising* que é celebrado entre este e o franqueado — os donos das lojas.

ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

O domínio de técnicas inovadoras depende da empresa franqueadora que, na prática, dita todas as regras do negócio, como foi referido. Utilizam de forma moderada a informática na gestão.

MODELOS ORGANIZACIONAIS

As empresas que compõem este agrupamento são caracterizadas por uma estrutura funcional muito simples centralizada no empresário ou no gerente que se encarregam da gestão do negócio. Há uma separação muito clara das funções de concepção e das funções de execução. Os empregados limitam-se à venda e cuidados da loja que são desenvolvidos, de forma polivalente por todos eles.

GESTÃO RECURSOS HUMANOS

A gestão dos recursos humanos é da responsabilidade do comerciante que, informalmente, vai escolhendo os seus colaboradores. As perspectivas de carreira são reduzidas. A formação é de responsabilidade da empresa franqueadora.

AGRUPAMENTO D

Neste agrupamento encontramos as empresas de grande dimensão, pertencentes a grandes grupos económicos que funcionam em cadeias e onde as compras já se encontram centralizadas. (Empresas estudadas: G,N,J,K)

ESTRATÉGIA DE MERCADOS E PRODUTOS

As grandes superfícies caracterizam-se pela venda de uma grande diversidade de produtos, a um preço muito baixo. Embora a sua grande aposta inicialmente se tenha situado, essencialmente, nos chamados "bens básicos" (alimentares, higiene, limpeza e cosmética) que representam ainda, a parte mais significativa do volume de vendas, hoje em dia, os produtos não alimentares são já uma aposta muito importante nas grandes superfícies, nomeadamente os grandes e pequenos electrodomésticos e electrónica de consumo.

Preço a reduzir-se e um sortido cada vez mais largo e profundo são dois aspectos essenciais que, numa perspectiva *marketing*, os distinguem, das restantes formas de comércio. A sua estratégia de mercado é uma estratégia intensiva ou de massa, dirigindo-se indiferenciadamente ao grande público, com um posicionamento de preço baixo e grande variedade de produtos, tratando-se, assim, de uma estratégia de margens baixas e taxas muito elevadas de rotação dos produtos. Constituem estruturas extremamente competitivas no mercado. Normalmente diversificam os formatos de comércio: hipermercados, supermercados, *discounts*, comércio electrónico, etc.

ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

Inserindo-se, normalmente, em grandes cadeias utilizam sofisticadas técnicas de *merchandising* basea-

das nos comportamentos psicológicos do consumidor e na optimização dos lineares, jogando com as margens e a rotatividade dos produtos. Desta situação resultam exigências de grande *know-how* que se situam essencialmente a quatro níveis: compras, logística, *merchandising* e controlo de gestão.

Assim, a estratégia de preço baixo e a venda massificada, com a conseqüente alta taxa de rotatividade dos produtos, originam permanentes e vultuosos fluxos de mercadoria que implicam uma forte capacidade de negociação e de organização já que se confrontam, em grande parte dos casos, com pequenos fornecedores e, portanto, uma grande atomização a montante. Esta quantidade de fluxos, por sua vez, vai originar uma logística muito complexa. De facto, a logística considerada como a utilização de um conjunto de técnicas operacionais e de informação que permitem rentabilizar a gestão dos fluxos de mercadorias desde a sua produção ao ponto de venda, assume extrema importância nas estratégias de grande parte das empresas comerciais, principalmente para aquelas onde o controlo de custos é essencial para a prática de preços baixos (como é o caso dos hipermercados e dos *discounts*, p.e.). A logística, tendo por base sistemas informáticos de gestão da informação, permite, por exemplo, ligar a gestão de *stocks* com os pontos de venda e os fornecedores. O transporte, um dos componentes da actividade logística, é muitas vezes subcontratado pelas empresas a entidades externas, levando ao aparecimento de empresas especializadas nesta área.

Também todos estes movimentos materiais e o elevado número de pontos de venda vão necessariamente dar lugar a exigentes e diferentes níveis de controlo da actividade, originando maiores exigências nos sistemas de informação.

Finalmente, a quase inexistência de vendedores, como é o caso das empresas que trabalham em método de livre serviço, implica uma organização e uma exposição dos produtos que induza à compra nomeadamente à compra por impulso, substituindo o papel do vendedor. Daí a relevância que o *merchandising* assume.

A informática tem, no desenvolvimento destas actividades, um papel insubstituível e conseguiu fazer alcançar resultados completamente impensáveis sem a sua utilização. Quer a logística, quer o *merchandising* exigem a aplicação de complicados modelos de optimização de espaços, tempos e recursos. Utilizam normalmente sistemas como o EDI, DPP, CM e ECR.

CARACTERIZAÇÃO DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS

O modelo organizacional destas empresas tem vindo a evoluir progressivamente, no sentido de uma grande centralização de todas as tarefas que implicam planeamento e decisão ou exigências de tecnicidade. Daí resulta a eliminação da grande maioria de

chefias intermédias, conduzindo a um modelo em que uma forte estrutura a nível central, tudo decide face a uns milhares de executantes que, ao longo da cadeia e a diversos níveis, desenvolvem a sua actividade segundo orientações e, por vezes mesmo, regras bem estabelecidas.

Em suma, os modelos organizacionais baseiam-se em estruturas-tipo que se caracterizam-se como:

- grande centralização das funções de concepção e decisão
- estruturas fortemente hierarquizadas, com diversos níveis hierárquicos entre a estrutura central e as lojas
- estruturas divisionais por funções (operações/lojas, compras, *marketing*, financeira, logística), a nível central
- estruturas divisionais por produtos, no caso da direcção de compras
- estruturas divisionais por áreas, no caso da direcção geral de operações (lojas)
- polivalência crescente ao nível dos operadores de loja que constituem a maioria do pessoal
- reduzido número de níveis hierárquicos a nível das lojas
- reduzidas exigências de qualificação ao nível do pessoal das lojas, com excepção do gerente de loja que, de qualquer forma é mais um supervisor do pessoal e do ambiente da loja do que um verdadeiro gerente, já que tem pouca autonomia de gestão.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O recrutamento de quadros superiores ou intermédios é normalmente realizado numa primeira fase no exterior e, numa segunda fase, pela própria empresa. O recrutamento de trabalhadores de nível operacional é efectuado com recurso ao exterior, em grande parte dos casos, de entre pessoas pouco qualificadas (excepto para secções muito especializadas). A gestão dos recursos humanos é de tipo previsional, cuja responsabilidade é repartida entre a estrutura central e as lojas.

AGRUPAMENTO E

As empresas deste agrupamento são, tal como foi referido no agrupamento D, empresas de grande dimensão, pertencentes a grandes grupos económicos que funcionam em cadeias mas, onde as compras ainda não estão centralizadas. (Empresas estudadas: H, Q, E)

ESTRATÉGIA DE MERCADOS E PRODUTOS

A estratégia de mercados e produtos é semelhante ao do agrupamento anterior com a diferença que, neste caso, é dada primazia à adaptação da oferta ao consumidor local, existindo para tal uma maior descentralização da



gestão com vista a uma maior flexibilidade em termos do sortido e preços com algum prejuízo, em princípio, do preço. No entanto, apesar da flexibilidade, tratando-se de grandes superfícies, o sortido é sempre extenso e profundo e a estratégia é sempre de preço baixo.

ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

Também a estrutura tecnológica é bastante semelhante ao do agrupamento anterior, só que mais facilitada já que a decisão está dispersa por categorias de produtos e situa-se muito mais ao nível da loja, pelo que a logística é menos complicada e exigente. De qualquer forma, as técnicas e tecnologias a utilizar são do mesmo tipo, embora mais simplificadas.

MODELOS ORGANIZACIONAIS

É a este nível que se situam as maiores diferenças entre os agrupamentos D e E. Com efeito, uma parte efectiva das funções de concepção e decisão situam-se descentralizadas na loja, exigindo competências qualificadas a nível das chefias intermédias, com uma estrutura divisional essencialmente por produtos (chefes de secção e chefes de departamento). Este modelo tem também a vantagem de uma maior motivação do pessoal das lojas, oferecendo-lhe um maior grau de responsabilidade aliado a uma maior autonomia de gestão.

Estas empresas têm, normalmente, uma estrutura central semelhante à das empresas que se encontram no agrupamento anterior mas, muito mais ligeira em termos de funções e de pessoal. A esta compete, essencialmente, as grandes linhas de orientação da empresa em termos do controlo do negócio, financeiros, de gestão de recursos humanos, de organização geral das lojas e de *marketing*, sobretudo nas áreas da definição dos segmentos-alvo, do posicionamento da empresa no mercado e da política de comunicação. Também fazem análises de mercado, nomeadamente do mercado fornecedor, mas as suas orientações no campo dos produtos a adquirir e dos preços são, basicamente, indicativas.

As decisões concretas quanto ao sortido, preços e gestão dos lineares, a negociação e compra dos produtos e a alocação dos espaços das áreas de venda e dos armazéns, são da responsabilidade dos gerentes de loja e dos chefes de departamentos, seguidos dos chefes de secção. O limite da autonomia, neste caso, passa essencialmente pela resposta em termos dos resultados da actividade, comparando-a com os objectivos definidos e com a dos seus congéneres.

Ao contrário do anterior, é um modelo mais mobilizador do pessoal da loja, dado o maior grau de responsabilidade e liberdade na gestão.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos é semelhante à do agrupamento E.

AGRUPAMENTO F

Este agrupamento inclui as empresas que se dedicam comércio electrónico vendendo produtos ou serviços através da Internet ou de Intranets (Empresas estudadas: M). Neste grupo há que proceder a 2 distinções: a primeira, entre as empresas virtuais que se dedicam em exclusivo ao comércio electrónico e as que o incorporam acessoriamente nas suas técnicas de vendas; a segunda, entre as que vendem produtos ou serviços ao público em geral através da Internet (*home shopping*) e as que fornecem exclusivamente empresas (*business to business*) utilizando Intranets, geralmente socorrendo-se do sistema Electronic Data Interchange (EDI).

ESTRATÉGIA DE MERCADOS E PRODUTOS

Estas empresas pela sua própria natureza dirigem-se a um público bem caracterizado — o que tem acesso ao computador e à Internet (também por via da TVCABO) ou à WAP através do telemóvel. As formas de organização e de actuação em termos *marketing* que utilizam são variadas e apresentam múltiplas facetas conforme os produtos/serviços que comercializam e os segmentos de mercado que perseguem. A estratégia de produto é também diversa, conforme as actividades em se desdobram, que constituem uma série infundável, desde o leilão de bilhetes da TAP ou à venda de electrodomésticos, até ao imobiliário ou o negócio de acções.

Em conjunto a sua principal característica é a enorme mobilidade que possuem e o raio de alcance planetário de que dispõem através da Internet. Não obstante, o primeiro problema que se coloca às empresas do *home shopping* é o grau de acessibilidade ao seu portal através dos motores de busca mais utilizados — a rapidez de acesso à informação procurada pode ser factor crítico de sucesso para a empresa. Por outro lado, a sua capacidade de atrair a atenção dos visitantes e levá-los à compra através, designadamente, da informação útil que lhes fornecem ou da recreação que lhes proporcionam, constitui outro factor crítico de sucesso. De facto, aspectos como a indicação dos prazos de entrega, as opções de envio das encomendas, a existência de promoções, a política de devoluções, a garantia do produto, as condições de pagamento, a utilização de línguas estrangeiras, entre outras, são exemplos de factores que podem diferenciar as empresas virtuais. Também no acto da encomenda a informação sobre produtos complementares pode revelar-se um bom instrumento de *marketing* que induz novas compras.

ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

A própria natureza do comércio electrónico, agindo através das novas tecnologias de informação e comunicação, que são a sua razão de ser, confere-lhes um cunho vincado de empresas *high-tech* que à partida as diferencia do restante universo das empresas tradicionais.

A especificidade a ressaltar é a que decorre, em primeiro lugar, do próprio ambiente virtual onde actuam e dos meios que utilizam quer em termos de equipamento quer de *software*; em segundo lugar, para o caso dos bens corpóreos, da logística e do *just in time*, que têm que desenvolver para satisfazer as múltiplas encomendas que recebem, num prazo de tempo razoável (fazer chegar o produto ao cliente em tempo útil).

Contudo entre estas empresas, a diferenciação assenta, em grande medida, sobre a tecnologia adoptada:

- no desenho dos portais (por exemplo, os estáticos baseados no HTML ou os dinâmicos ancorados numa base de dados cujas páginas são geradas pela intervenção dos utilizadores);
- nas tecnologias de comunicação adoptadas (técnicas gráficas e formas de organização da navegação no portal) para captar a atenção dos internautas e induzi-los à compra;
- na organização das bases de dados que possibilitam um acompanhamento individualizado dos clientes, uma assistência pós-venda eficaz e a sua consequente fidelização;
- na gestão da cadeia de abastecimento/logística, para o caso das empresas que vendem bens materiais (engenharia de compras, transporte, controlo dos custos), dada a enorme parcelarização das encomendas e a premente necessidade de eficiência e rapidez na sua distribuição aos ciber-clientes.

Um dos principais factores críticos de sucesso para estas empresas, em termos tecnológicos, continua a residir na segurança dos pagamentos, pois mesmo com a recente introdução dos cartões virtuais o problema não se encontra totalmente resolvido. As questões relacionadas com a confiança nos sistemas de pagamento e a confidencialidade dos dados pessoais são dois factores que, como vimos anteriormente, contribuem fortemente para o desenvolvimento desta forma de comércio.

MODELOS ORGANIZACIONAIS

Não diferindo largamente das empresas tradicionais nas suas matrizes, os modelos organizacionais das empresas virtuais relevam uma maior agilidade e flexibilidade. De facto, verifica-se aqui um maior recurso ao *outsourcing*, caracterizando-se pela essência organizativa do seu núcleo duro como empresas *knowledge-based*, recorrendo para isso à parceria como forma privilegiada na relação com os seus quadros principais.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos varia muito de acordo com a dimensão e o tipo de empresa. De qualquer forma, uma constante neste tipo de empresas assen-

ta, ao nível do recrutamento, numa maior exigência de competências tecnológicas específicas nesta área (criativos web, especialistas em logística e em análise de relacionamento com o consumidor), sobretudo ao nível dos quadros superiores.

Também a formação, sobretudo como forma de actualização permanente, desempenha aqui um papel determinante, dado tratar-se de um tipo de comércio onde o desafio de inovação é constante, provocado por um lado, por um rápido desenvolvimento da tecnologia e, por outro, pela globalização que generaliza a concorrência a empresas de todo o mundo.

3. Análise Prospectiva

3.1. Descrição dos Cenários

A análise prospectiva tem dois grandes objectivos: por um lado proporcionar orientações às empresas sobre evoluções possíveis do sector, por forma a que possam preparar-se para uma resposta oportuna e eficaz aos desafios do mercado e, por outro lado, antecipar necessidades de qualificações e competências requeridas num horizonte temporal de 10 anos.

Esta análise tem por base a construção de cenários qualitativos, resultantes do cruzamento de várias ópticas de desenvolvimento dos três vectores que constituem as forças motrizes da evolução das qualificações: “Estratégias de Mercados e Produtos”, “Estratégias Tecnológicas” e “Modelos Organizacionais”. Destes cruzamentos resultou a construção de três cenários, traduzindo possibilidades de evolução mais ou menos optimistas para o futuro deste sector na próxima década. Provavelmente a realidade, daqui a dez anos, será não um destes modelos puros, mas um misto dos mesmos. Apresenta-se de seguida uma caracterização de cada um dos cenários construídos, por força motriz, bem como as repercussões de cada cenário na dinâmica dos agrupamentos estratégicos de empresas, anteriormente construídos para o sector do comércio e distribuição.

3.1.1. Cenário Ouro

Este cenário caracteriza-se essencialmente por uma diversidade e dinamismo do comércio português a orientar a modernização do sector. A maioria das empresas do sector acompanham de forma dinâmica a evolução do mercado, atingindo excelentes níveis de desempenho, quer a nível de *marketing* quer de gestão. Geram um *know-how* próprio, exteriormente reconhecido, suportado por modernas tecnologias e formas de organização adequadas. Este quadro traduz uma capacidade generalizada das empresas portuguesas para, com base num forte esfor-





ço de investigação, preparar novos modelos, garantir a sua permanente renovação e ajustamento ao cliente, tornando mais difícil e selectiva a entrada em Portugal de modelos estrangeiros.

Estabelecem-se fortes relações entre as empresas, a nível vertical (ao longo da cadeia de fornecimento) e horizontal (associações para objectivos comuns, como sejam as centrais de compras), criam-se marcas nacionais e geram-se sinergias que potencializam o desenvolvimento do negócio. Simultaneamente, assiste-se a um processo de concentração económica que, aproveitando economias de escala, torna as empresas mais competitivas. Estes dois últimos movimentos dão origem a uma forte centralização das decisões, localizadas em núcleos de elevada competência, normalmente as empresas que dominam o canal.

O comércio integra-se em espaços comerciais polivalentes, onde a marca tem predominância, numa oferta conjunta de comércio, restauração, serviços, espaços culturais e de lazer, com políticas e actuações comuns, nomeadamente em áreas de *marketing*, criando sinergias que geram pólos de atracção dinâmicos. O comércio, neste cenário, não só evolui de uma forma dinâmica, como aproveita todas as externalidades, tais como a segurança, ambiente, facilidade de circulação, etc, que a sua integração em espaços comuns permite e onde o lazer a cultura e os serviços vão ter um papel complementar de atracção do cliente. Em suma, neste cenário:

- Existe uma capacidade generalizada de resposta às necessidades do mercado
- Surge um núcleo considerável e consistente de empresas portuguesas com *know how* próprio susceptível de ser exportado
- As TIC estão generalizadamente difundidas, funcionando como instrumento de integração da cadeia de distribuição
- Os clientes recorrem com facilidade ao comércio electrónico que passa a constituir mais uma forma efectiva de venda
- Há uma forte tendência para a centralização das decisões, acompanhando o movimento de concentração económica
- O comércio surge como elemento integrador, quer em centralidades na cidade, quer em espaços comerciais, aproveitando complementaridades que facilitam o lazer e a distração dos clientes

MERCADOS E PRODUTOS

Neste cenário, as estratégias de mercados e produtos, caracterizam-se por um esforço generalizado para antecipar as necessidades dos clientes, apre-

sentando-lhes formas de venda e serviços complementares que valorizam o produto e aumentam o valor acrescentado pelo sector do comércio, dando-lhe um lugar progressivamente mais relevante na cadeia de distribuição. Há uma grande segmentação do mercado surgindo, de modo dinâmico, e em devida proporção, formatos de venda ajustados à diversidade dos consumidores em termos de produtos, tipos de compra, esforço de compra e num ajustado ambiente envolvente.

As empresas, na sua globalidade, dominam completamente as técnicas de *marketing*, preocupando-se com uma aproximação ao cliente, nomeadamente através de um serviço muito cuidado e de um ambiente agradável que, não só lhe reduz o incómodo da compra, como a integra num ambiente de prazer e festa capaz de atrair, aprazivelmente, toda a família. Daí a existência de lojas bem integradas no ambiente, ou mesmo, integradoras desse ambiente.

Deste contexto resulta uma capacidade generalizada das empresas portuguesas para preparar os seus próprios modelos: novos modelos de lojas, serviços, produtos e formas de comércio, garantindo a sua renovação e o ajustamento ao cliente e obrigando também as empresas estrangeiras, através da concorrência, a selectivo cuidado na exportação de modelos. Neste cenário, a preferência do consumidor pelas marcas que, para além de tornarem o produto mais conhecido, inspiram maior confiança, leva à divulgação do *franchising* como forma de negócio já testada e, portanto mais segura. Por outro lado, o comércio vai introduzir sistematicamente serviços complementares que valorizam o produto e trazem maior valor acrescentado à actividade comercial.

Os grandes grupos de distribuição vão continuar a apostar no aumento da dimensão por via da concentração e, assistiremos a um desenvolvimento mais generalizado de marcas próprias do distribuidor aliadas a uma imagem de qualidade elevada.

Por sua vez, o pequeno comércio retalhista irá aproveitar nichos de mercado como por exemplo o segmento sénior (que parece preferir os formatos mais tradicionais do comércio em detrimento dos mais modernos⁽⁸²⁾), através de acções de *marketing* orientadas para este segmento como é o caso dos serviços de entrega das compras ao domicílio, da criação de um ambiente de loja mais confortável para o idoso, etc. Em determinadas regiões onde a actividade turística tem um forte peso, o pequeno retalhista terá a preocupação de adequar a sua oferta aos gostos e necessidades dos segmentos de turistas que normalmente frequentam aquela região. A adesão ao comércio electrónico por exemplo através da inclusão da empresa num centro comercial vir-

(82) Inquérito no âmbito do estudo do Observatório do Comércio "Horários de funcionamento dos estabelecimentos comerciais", Dezembro de 1999.

tual onde pode usufruir de um conjunto de sinergias, constitui outra das formas de resposta do pequeno comércio retalhista à concentração da grande distribuição neste cenário.

No comércio por grosso, assistiremos a uma maior aderência de empresas nacionais a centrais de compra europeias. A introdução do Euro poderá ser um elemento facilitador da sua internacionalização e da negociação numa dimensão espacial cada vez mais alargada. Por outro lado, será generalizada uma maior interligação entre os vários agentes da cadeia de distribuição, com uma filosofia crescente de parceria, onde os grossistas assumem um papel cada vez mais importante no apoio ao cliente, nomeadamente em termos de *marketing*, *merchandising*, logística, formação, etc.

Dado que este cenário se caracteriza, pela existência de massa crítica nacional funcionando o comércio com modelos próprios e com capacidade de resposta rápida a alterações no mercado, existe um núcleo considerável de empresas portuguesas que se internacionalizam, quer através da exportação de novos modelos nacionais, quer pela implantação de modelos já existentes nos países de destino.

Institucionalmente é reconhecido o papel do comércio como forte dinamizador da actividade económica sendo, por isso, levados a cabo investimentos no sentido de criar espaços ajustados ao desempenho da actividade comercial através do desenvolvimento do urbanismo comercial, envolvendo quer a Administração Central quer, especialmente, a Local. A Administração Central passa a ter um papel mais activo, quer na área de dinamização e apoio a estudos e investigação no sector, como no desenvolvimento de planos curriculares para o ensino a vários níveis, nomeadamente nas áreas pós licenciaturas. A Administração Local, por seu turno, vai ter um papel determinante na criação de externalidades quando, no desenvolvimento e aplicação dos seus planos directores, criar as condições de infra-estrutura, de segurança, de ambiente, de facilidade de circulação, etc, que permitam ao cidadão usufruir agradavelmente dos espaços, criando simultaneamente um ambiente favorável à compra.

Neste cenário, assistiremos também, a uma consolidação do movimento associativo do sector, com associações fortes, bem preparadas e bem inseridas no meio que passam a desempenhar um papel mais activo nas áreas do conhecimento, nomeadamente nas áreas dos estudos, informação e divulgação mas, muito especialmente na área da formação.

TECNOLOGIAS

Neste cenário as tecnologias de informação e comunicação (TIC) estão generalizadamente disseminadas nos pontos de venda, assumindo um papel importante como suporte à decisão. Destacam-se nesta área a micro-informática, leitura óptica, as formas auto-

máticas de pagamento e as bases de dados de fornecedores e clientes.

Para além destas, passa a existir um núcleo significativo de empresas a aplicar as TIC como ferramenta de funcionamento e gestão, designadamente utilizando sistemas como:

- *Direct Product Profiting* (DPP)
- Transferência electrónica de fundos (EDF)
- Transferência electrónica de dados — EDI/Intranets
- Category Management
- Logística e *Merchandising*

Todas estas tecnologias têm como objectivo uma gestão mais rigorosa e, sobretudo, a tomada de decisões suportada por um manancial de informação que diminui o risco, otimiza meios e garante uma maior satisfação do consumidor final.

Numa economia em que o mercado é soberano, o domínio da informação é essencial, quer à definição do *marketing* (o que se consome, quanto, como e onde) o que significa sortido, preço, serviço, comunicação e *merchandising* da loja ajustados permanentemente ao cliente; quer à logística, ao permitir quantificar e portanto otimizar fluxos, espaços, tempos e recursos.

As TIC tornam-se, assim, um instrumento de sucesso da empresa.

Por outro lado, a utilização das TIC, ao permitir o domínio dos fluxos de informação, permite uma gestão partilhada focalizada na satisfação do consumidor, sendo uma condição básica para a integração da cadeia de distribuição. Dominar a informação significa, pois, não só dominar a estratégia e a decisão como, mesmo dominar o canal.

Banaliza-se, também, a utilização das novas tecnologias pelo consumidor, o que faz com que o comércio electrónico constitua uma forma efectiva de comércio, sobretudo para determinados produtos, surgindo quer em paralelo com a venda no estabelecimento, quer através de pontos de venda virtuais. O comércio electrónico vai continuar a assumir, no entanto, um papel mais preponderante no comércio inter empresas (B2B).

Neste cenário haverá, ainda, outro tipo de novas tecnologias que vão alterar significativamente as formas de organização do trabalho, e de utilização dos meios com consequências significativas na rentabilização das empresas. É o caso de utilização mais frequente da robotização e da rádio frequência, nomeadamente na área da logística.

ORGANIZAÇÃO

Assiste-se, neste contexto, a um movimento crescente de concentração económica que visa aproveitar economias de escala e otimizar recursos, através de movimentos de fusão, associação ou in-





tegração. Este movimento manifesta-se especialmente ao nível dos canais de distribuição onde uma gestão partilhada, focalizada na satisfação do consumidor final, potencia vantagens mútuas, substituindo rivalidades de interesses, frequentemente conflituosos que tradicionalmente se estabeleciam entre os diversos agentes do canal. Surgem contratos de fornecimentos plurianuais entre as grandes e médias superfícies e as PME, com vantagens de estabilização dos sistemas logísticos para a grande distribuição e possibilidades de planeamento da produção para as PME.

A concentração das empresas e as exigências de maior performance dão origem, nos grandes grupos, à existência de fortes tecnoestruturas, constituídas por vários departamentos especializados que tomam a maior parte das decisões-chave da actividade empresarial — sortido, níveis de preços, imagem das lojas, publicidade, aprovisionamento/logística, etc. (grandes grupos de distribuição centralizados, *franchising*, centrais de compras, cadeias voluntárias, etc.). Para algumas funções, nomeadamente em trabalho de campo, recorre-se ao *outsourcing*, contratando empresas muito especializadas.

Salienta-se assim, nos grandes grupos empresariais, uma forte centralização das decisões baseadas numa gestão altamente profissionalizada, existindo uma distinção clara entre o centro operacional e o centro de decisão. Por outro lado, no centro operacional funciona-se em regime de polivalência, apoiada em processos altamente standardizados e formalizados. O desenvolvimento de novos projectos está a cargo de equipas altamente competentes e com grande autonomia, criadas para esse fim, no seio das empresas.

Estabelecem-se fortes relações de cooperação entre empresas independentes que, com maior ou menor grau de formalização, colaboram quer a nível parcial (para realização de determinadas tarefas), quer assumindo em conjunto estratégias globais para o negócio. Como exemplo de relações a nível horizontal regista-se a inserção em centrais de compras, cada vez mais concentradas que, simultaneamente se vão tornando progressivamente também em centrais de serviços.

Verifica-se, ainda, a concentração espacial das empresas em áreas comerciais que, agregando comércio, restauração, actividades de lazer e serviços, facilitam a compra, integrando-a num ambiente de prazer e de festa e fazendo do comércio um dos elementos integradores do espaço urbano.

Nas pequenas empresas há uma consolidação da capacidade de gestão e profissionalização do empresário e uma qualificação dos trabalhadores. Estas empresas recorrem com frequência ao *outsourcing*, como forma de apoio à decisão ou para a realização de determinadas tarefas que são desem-

penhadas de forma mais rentável, no exterior. Por outro lado, e para outro tipo de tarefas, estabelecem relações de cooperação, associando-se ou integrando-se económica ou espacialmente como forma de potenciar o seu negócio. É normal a sua inserção em centrais de compras e em centros comerciais.

EVOLUÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

No cenário "Ouro" o maior dinamismo vai ser protagonizado pelos agrupamentos C (*franchisings*), D (grandes empresas de distribuição centralizadas) e F (empresas de comércio electrónico). Esta situação resulta do facto de, neste cenário, a modernização do comércio se processar, essencialmente, em torno de três factores: o recurso ao *franchising* como estratégia de modernização das pequenas e médias empresas, a concentração, como forma de aumentos de produtividade e, a adesão em larga escala dos consumidores ao comércio virtual.

Com efeito, o cenário "Ouro" prevê uma predominância de lojas de marca como forma de rentabilizar o negócio e de oferecer maior confiança aos clientes. Isto vai significar, para as empresas que já possuem um determinado nível de *know how* ou que a ele podem ter acesso com relativa facilidade, a possibilidade de se tornarem franchisadoras, desenvolvendo o seu negócio e dando oportunidade às outras que não têm capacidade para reformular a sua empresa, de entrarem num negócio já testado e com grande probabilidade de êxito. Por outro lado, as empresas pertencentes a grandes grupos económicos que funcionam em cadeias vêm a concentração e a centralização das decisões como forma de um melhor desempenho: aumentar níveis de produtividade e facilitar e controlar o negócio.

O domínio significativo das TIC, que este cenário pressupõe, facilita a centralização da decisão e consequentemente a integração. Uma utilização mais activa das TIC, por parte dos próprios clientes, dá a este cenário uma maior relevância do comércio electrónico que passa aqui a ser reconhecido como uma forma efectiva de venda. De facto, o agrupamento F irá sofrer um alargamento uma vez que as transacções por via electrónica irão crescer, quer no B2B (que já é responsável por grande parte das transacções a nível internacional) mas especialmente no B2C, que até aqui tinha conhecido um crescimento muito residual. Irão surgir novas empresas de comércio electrónico, quer independentes, quer inseridas em centros comerciais virtuais, com estratégias que tentam colmatar as fragilidades actuais, nomeadamente ao nível das garantias nos pagamentos e na confidencialidade dos dados. Grande parte destas empresas irão ainda apostar no desenvolvimento de um *marketing* relacional, a partir da construção e manutenção de bases de dados

com informação sobre os clientes que permitam à empresa manter uma relação mais personalizada com cada cliente. No entanto, apesar do seu crescimento, esta forma de comércio assumirá sempre uma importância relativa, em termos de quota de mercado, nos próximos anos.

Neste conjunto, são naturalmente as empresas com maior potencial técnico e humano que irão protagonizar e dinamizar este processo. No cenário "Ouro" assumirão, portanto, menor relevância as empresas que integram o agrupamento A, menos exigentes em competências, desprovidas de tecnologias e com menor capacidade para encarar a mudança. Uma parte significativa destas empresas terá tendência ou a integrarem-se no grupo C, como franqueadas, ou a desaparecer. É evidente que algumas continuarão a sobreviver em determinados nichos de mercado, mas perderão seguramente a sua importância. As empresas pertencentes ao agrupamento E terão tendência a centralizar-se e a deslocarem-se para o agrupamento D. Por outro lado, as empresas pertencentes ao agrupamento B terão tendência para se especializarem, apostando em nichos de mercado (lojas especializadas).

3.1.2. Cenário Prata

Este cenário caracteriza-se por uma modernização do comércio embora com forte subordinação ao exterior. Surgem, portanto, pontos de venda diversificados, dinâmicos e competitivos, bem posicionados e adaptados ao segmento alvo da clientela, garantindo a satisfação de um consumidor multiforme.

Há um predomínio de empresas de comércio inovadoras mas com base em modelos externos (por exemplo *franchisings* de marcas estrangeiras). Com efeito, parte significativa dos pontos de venda são baseados em empresas e marcas estrangeiras, ou seja, muitos dos seus modelos resultam de um forte *know-how* importado.

Verifica-se, tal como no cenário anterior, uma concentração da oferta com predominância de centros comerciais e de rua constituídos basicamente por lojas de marca e, centralização das decisões com predomínio de comércio associado, integrado e de grandes empresas organizadas de forma centralizada.

Em suma, neste cenário verifica-se:

- Uma capacidade generalizada de resposta às necessidades do mercado
- Uma reduzida expressão do *know-how* português exportável
- Uma utilização generalizada das TIC por parte das empresas, mas uma utilização passiva pelos clientes, demonstrando uma certa retracção face ao comércio electrónico que, por essa razão tem alguma dificuldade em vingar como forma de comércio

- Uma forte tendência para centralização das decisões
- Uma concentração da oferta em centros comerciais e urbanos

MERCADOS E PRODUTOS

A maioria das empresas, conhecedoras da concorrência e dos clientes, fixam estratégias de *marketing* fundadas no recurso corrente às análises de mercado, garantindo um sortido ajustado, um preço competitivo, uma informação e promoção consistentes e uma resposta eficaz em termos de localização das lojas, da sua atractividade e da comodidade da compra.

Verifica-se uma predominância de lojas de marca que dão maior confiança aos clientes e segurança ao negócio. No entanto, falta massa crítica às empresas portuguesas que, não tendo capacidade para preparar modelos próprios, recorrem a modelos e marcas estrangeiras, resultando num aumento do número de lojas em regime de *franchising* assente sobretudo em marcas internacionais que passam a dominar o mercado nacional.

Neste cenário continuamos a assistir ao fenómeno da concentração das empresas, mas a um ritmo mais lento do que no cenário Ouro. Os grandes grupos continuarão a apostar no aumento da dimensão principalmente através de uma expansão espacial. Estes grandes grupos vão responder ao aumento da competitividade aumentando o valor acrescentado dos produtos através da prestação de novos serviços.

Paralelamente, as grandes cadeias de distribuição internacionais continuarão a penetrar no mercado nacional, quer por implantação de raiz, mas sobretudo pela aquisição de empresas nacionais.

O pequeno comércio retalhista, para fazer face à competição das grandes cadeias, irá igualmente incorporar e dar maior atenção à dimensão "serviço" e à personalização da relação com o cliente. Neste cenário, a aposta assenta na segmentação e na especialização da actividade das pequenas lojas de comércio tradicional, procurando captar segmentos de consumidores cada vez mais específicos, com necessidades muito particulares (perfumes individualizados, roupa à medida, medidas grandes, etc), como vantagem competitiva face às grandes superfícies mais generalistas. Por outro lado, serão uma constante as formas de cooperação/associação/integração entre diferentes operadores, nomeadamente entre as PME comerciais e os produtores.

Dado que neste cenário a capacidade para desenvolver marcas próprias e formatos de comércio inovadores é incipiente, também a capacidade de internacionalização será reduzida, pelo que apenas um núcleo pouco significativo de empresas se internacionaliza.



TECNOLOGIA

Existe uma implantação generalizada de sistemas de gestão adequados aos objectivos da empresa comercial, com tendência para uma generalização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nos pontos de venda, com destaque para:

- Micro-informática e leitura óptica
- Bases de dados de fornecedores e clientes
- Formas automáticas de pagamento

Apenas um núcleo central de empresas, com tendência à difusão pelo tecido comercial, adoptam as TIC como ferramenta de gestão, principalmente como formas de interligação da cadeia de fornecimentos, nomeadamente:

- *Direct Product Profiting* (DPP)
- Transferência electrónica de fundos (EDF)
- Transferência electrónica de dados — EDI/Intranets
- *Category Management*
- Logística e *Merchandising*

Apesar de grande parte das empresas demonstrarem alguma capacidade para utilizarem novas tecnologias ao serviço da gestão, há, em contrapartida, uma utilização ainda restritiva do comércio electrónico por parte dos consumidores, implicando um desenvolvimento lento desta forma de comércio.

ORGANIZAÇÃO

Existe uma difusão da profissionalização da gestão, pela distinção clara entre o centro operacional e o centro da decisão, deixando o empresário de ser o elemento-chave da organização.

Verifica-se, também, o desenvolvimento de fortes tecnoestruturas, constituídas por vários departamentos especializados que tomam a maior parte das decisões-chave da actividade empresarial — sortido, níveis de preços, imagem das lojas, publicidade, aprovisionamento, etc. (grandes grupos de distribuição centralizados, *franchising*, centrais de compras, cadeias voluntárias, etc.). Há uma polivalência do centro operacional, apoiada em processos altamente estandardizados e formalizados e com recurso, nalguns casos, a *outsourcing*.

Desenvolvem-se centros e pólos comerciais, no quadro da revitalização dos centros históricos das cidades e das novas centralidades, com crescente implantação de espaços comerciais comuns que integram, para além do comércio, restauração, outros serviços e actividades lúdicas. Este movimento tem por base uma política europeia orientada neste sentido bem como o impulso de programas de incentivo e modernização do comércio, como foi o caso do PROCOM, através do desenvolvimento de projectos de urbanismo comercial.

EVOLUÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

Este cenário é semelhante ao cenário “Ouro”, já que pelos seus pressupostos básicos — resposta generalizada do comércio às necessidades do mercado, centralização das decisões e difusão das TIC como instrumento de integração da cadeia de distribuição — induz um maior protagonismo, tal como no caso anterior, nas empresas incluídas nos agrupamentos C e D. As maiores diferenças registam-se no interior dos próprios agrupamentos. Assim, no interior do agrupamento C ganham maior preponderância as empresas franqueadas e menor as franqueadoras, já que o *know how* nacional é reduzido, recorrendo as empresas, para se modernizarem, a *know how* estrangeiro. Por outro lado, o agrupamento D é igualmente preponderante pela continuidade do processo de concentração empresarial, continuando a surgir grandes grupos com gestão centralizada.

Em contrapartida, o agrupamento F terá menor relevância neste cenário face ao cenário Ouro, já que é um pressuposto deste cenário uma utilização passiva das TIC pelos clientes, logo um menor desenvolvimento do comércio electrónico. O agrupamento B apresentará um crescimento substancial pela aposta das PME numa maior especialização e segmentação de mercado.

3.1.3. Cenário Bronze

Este cenário caracteriza-se pela coexistência de um núcleo de empresas modernas, embora subordinadas a marcas e modelos externos, ou seja um comércio que se consegue inovar e modernizar, através de contratos com empresas estrangeiras com um *know how* já bastante desenvolvido e, um peso considerável de um comércio tradicional não organizado, que, apesar de alguns esforços de adaptação, não domina ainda as técnicas de *marketing* e gestão registando, por isso, limitada capacidade para poder responder às evoluções do mercado.

Continua a verificar-se uma fraca profissionalização da gestão, com concentração no empresário da maior parte das tarefas-chaves da gestão, mantendo-se a tendência para ser este o elemento-chave da organização. Por outro lado, as empresas irão continuar a actuar de forma isolada, não vislumbrando as vantagens da parceria.

Genericamente, neste cenário encontramos:

- Alguma capacidade de resposta por parte do comércio às necessidades do mercado
- Reduzida expressão do *know how* português
- Utilização limitada das TIC como instrumento de gestão
- Utilização passiva das TIC pelos clientes
- Pulverização das decisões
- Centros comerciais e de rua constituídos, basicamente, por comércio tradicional

PRODUTOS E MERCADOS

Existe um núcleo relativo de empresas que, perante o imperativo da modernização, decidem recorrer a formatos oriundos de empresas estrangeiras, (normalmente marcas) como um caminho já testado que lhes oferece, naturalmente, maior segurança na capacidade de sucesso. Regista-se, portanto, um consistente movimento de reorganização do comércio à volta de formatos e modelos externos que respondem às necessidades do mercado em formas e proporção. Só um número muito limitado de empresas portuguesas têm capacidade para gerar modelos próprios.

Na continuação de uma tendência já esboçada, existe outro conjunto de empresas, embora reduzido, que fazem um esforço de modernização, aproximando-se do cliente com um serviço personalizado. Estas empresas inserem-se, em movimentos associativos que prestam serviços de apoio e permitem obter junto dos fornecedores preços mais competitivos. Neste processo, o comércio por grosso vai desempenhar um papel relevante de apoio ao retalho, substituindo antigas rivalidades por uma perspectiva de sucesso conjunto.

No entanto, ao lado destas empresas que se inovaram, mantém-se ainda uma parte significativa de um comércio generalista, sem estratégia de *marketing* e com uma oferta muito baseado no preço. Não demonstram preocupações com o conhecimento das necessidades do consumidor e, conseqüentemente, com a adequação da oferta ao mercado alvo.

Neste quadro, só um número muito insignificante de empresas se conseguem internacionalizar ou, mesmo, constituir-se como empresas franqueadoras, capazes de vender *know how* próprio.

TECNOLOGIA

A grande maioria das empresas utilizam a informática essencialmente para tarefas administrativas, não aproveitando as suas virtualidades para a área de gestão. Só um número muito restrito de empresas utilizam as TIC como ferramenta de gestão, nomeadamente:

- Transferência electrónica de fundos (EDF)
- Transferência electrónica de dados — EDI/Intranets
- Logística e *Merchandising*

Também ao nível dos clientes se regista uma utilização passiva das TIC; normalmente só a elas recorrem para obtenção de informação ou transferência automática de fundos. Os consumidores recorrem esporadicamente ao comércio electrónico.

ORGANIZAÇÃO

Há um fraco grau de cooperação/associação/integração entre diferentes operadores, nomeadamente entre PME comerciais e produtores, verificando-se

que um conjunto significativo de empresas ainda actua isoladamente. Da fraca cooperação entre pequenas empresas resulta uma reduzida capacidade de obtenção de economias de escala e de capacidade negocial de penetração nos circuitos de distribuição. Por outro lado, a perda de rentabilidade do pequeno comércio retalhista tem implicações ao nível da sobrevivência de um número significativo de empresas, podendo criar dificuldades no abastecimento a zonas de menor densidade populacional.

Em termos mais micro, existe uma grande pulverização das decisões resultantes, quer de um predomínio de comércio independente, quer de um grau elevado de descentralização nas grandes e médias empresas, quer ainda do fraco grau de cooperação que se estabelece entre as empresas, como acima foi referido. Há uma grande polivalência do centro operacional, mas com fraca especialização e preparação do pessoal que o integra. A coordenação do trabalho é realizada ainda, em grande parte das empresas, directamente pelo empresário.

Ao nível da inserção espacial, continua a registar-se um desenvolvimento (embora mais lento do que nos cenários anteriores) de centros comerciais e de pólos comerciais (centros de rua) no quadro da revitalização dos centros históricos das cidades e das novas centralidades. Qualquer destes centros são constituídos essencialmente por comércio independente, distinguindo-se neste aspecto do cenário prata. Mas, apesar deste movimento, mantém-se, ainda, uma limitada percepção da importância do aproveitamento das virtualidades das complementaridades das funções urbanas.

EVOLUÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

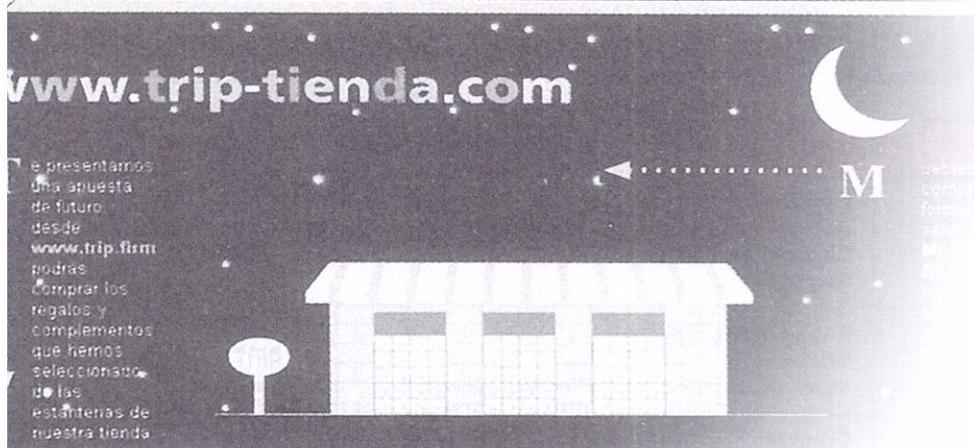
Ao contrário dos anteriores, neste cenário, as empresas dos agrupamentos B e E continuam a ter ainda alguma importância, já que a modernização do sector se vai processar de forma menos audaz e mais recorrente ao modelo actual, embora com melhorias significativas na área do *marketing*. As empresas pertencentes ao agrupamento E, em contrapartida das do D, terão maior protagonismo já que uma utilização limitada das TIC, como instrumento de gestão, não permite uma maior centralização das decisões.

Também uma maior lentidão no ritmo de modernização faz com que haja lugar para um número ainda significativo das empresas do agrupamento A que, embora mantendo a tendência para se transformar ou desaparecer, a mesma acontece a um ritmo menos acelerado.

As empresas franqueadas pertencentes ao agrupamento C continuam, porém, com algum grau de protagonismo já que o *franchising* e a marca serão, em qualquer dos cenários, factores importantes no processo de modernização do comércio. O agrupamento F, terá uma configuração muito insignificante, uma vez que o desenvolvimento do comércio electrónico não será uma característica deste cenário.



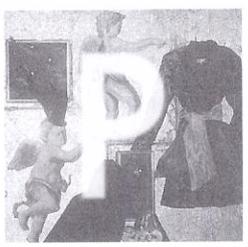




Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais

1. Dinâmica dos Empregos

1.1. Apresentação Sumária da Estrutura Profissional do Sector



Para uma ajustada percepção da evolução dos empregos do sector do comércio, importa delimitar quais as áreas funcionais que devem ser consideradas na actividade comercial. Essa enumeração permite compreender melhor a actualização comercial, nomeadamente, aquela que é específica das empresas comerciais.

Consideram-se grandes áreas funcionais do comércio/distribuição, as que se apresentam no Quadro 3.1., na página seguinte.

A análise dos empregos e das competências limita-se às quatro primeiras áreas — Direcção/Gestão Comercial, Marketing, Aprovisionamento e Logística, Vendas — por se considerarem que são aquelas que englobam os empregos específicos do comércio ou comuns a outros sectores de actividade mas que, neste caso, apresentam claras especificidades sectoriais.

Nestas áreas funcionais foram integrados os diversos empregos do sector, a partir da análise de vários documentos, nomeadamente, as classificações das profissões nacionais e estrangeiras, alguma bibliografia, um conjunto significativo de instrumentos de



QUADRO 3.1.

Principais Actividades por Área Funcional

Áreas Funcionais	Principais Actividades
Direcção/Gestão Comercial	Gestão da informação Planeamento e estratégia comercial Controlo do negócio Coordenação
Marketing	Análise de Mercado Retailing-mix Merchandising (incluindo vitrinismo e exposição)
Aprovisionamento/Logística	Compras Armazenagem Gestão de Stocks Transporte Reposição
Venda	Atendimento Pagamento Prospecção de clientes Apoio ao cliente
Gestão	Financeira Recursos Humanos Equipamentos Administrativa
Higiene e Segurança no Trabalho	

regulamentação colectiva do trabalho no comércio, anúncios de empregos e, principalmente, informação recolhida nos estudos de caso realizados.

Dessa análise, e expurgadas as situações de empregos com denominações semelhantes, os casos de especializações ligadas exclusivamente ao produto ou ainda casos sem ligação específica ao comércio, foi possível identificar os seguintes empregos (Figura 3.1.):

1.2. Factores de Evolução dos Empregos

Em Portugal, nos últimos anos, têm ocorrido fortes alterações que resultam, essencialmente, de dois factores:

- a entrada em Portugal de grandes cadeias estrangeiras e multinacionais que tiveram um forte impacto, quer no aumento de competitividade, quer no ritmo de introdução no sector de novas técnicas e tecnologias;
- um processo de forte concentração, sobretudo na área dos bens correntes de grande consumo que se tem manifestado quer a nível do retalho quer a nível do aprovisionamento. Nas grandes cadeias, a função grossista tem vindo a ser sucessivamente integrada pelo retalho através da constituição de grandes centrais de compras que se abastecem directamente na produção, substituindo as funções anteriormente de-

sempenhadas pelo comércio grossista. Também este tem vindo a integrar funções retalhistas. Este último fenómeno vem contrastar profundamente com um tecido empresarial que, em média, é caracterizado por uma das dimensões mais baixas da Europa.

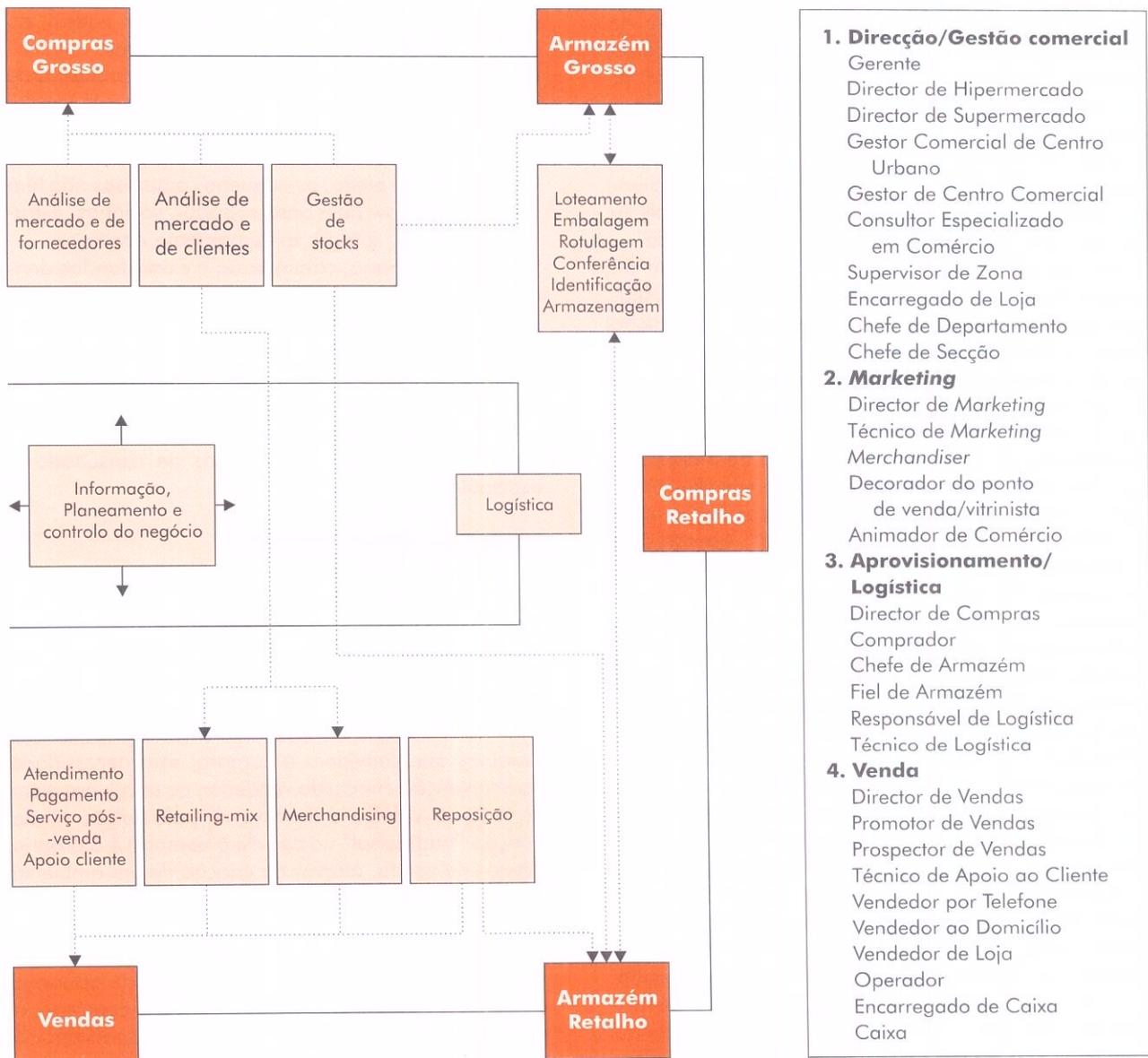
Esta situação tem vindo a tornar sucessivamente mais difícil e exigente a actuação das empresas, provocando o desaparecimento de várias e levando outras, através de um *franchising* ou de uma simples concessão, a procurar refúgio numa insignia já testada no mercado e com *know how* já adquirido, nomeadamente nas áreas do *marketing* e do aprovisionamento.

Por outro lado, a necessidade de aumentar a produtividade leva ao crescimento da dimensão média das empresas e conduz a que as pequenas empresas independentes vão substituindo os seus armazéns por espaço de venda, transformando-se em livres serviço e/ou recorrendo a centrais de compras, como forma de acesso a um preço mais competitivo.

Este processo tem vindo a fazer desaparecer alguns postos de trabalho em pequenas empresas nas áreas do atendimento ao balcão, das compras e do armazém mas, em contrapartida, vem tornar a função compras e a logística muito mais complexas em termos de gestão e exigentes em competências, quando estas se encontram concentradas.

FIGURA 3.1.

Actividades, Áreas Funcionais e Estrutura Profissional do Sector do Comércio



Verifica-se, assim, que as empresas portuguesas, tal como vinha a acontecer já há algum tempo no resto da Europa, têm sido pressionadas, como se verá melhor nos pontos seguintes, a grandes mutações, nomeadamente nas áreas do *Marketing*, da Logística, das Compras, das Vendas e da Qualidade, aproveitando uma forte evolução da informática e dos sistemas de informação e comunicação, o que está a originar significativas alterações nos conteúdos dos empregos e, conseqüentemente, nas suas actividades e competências. É, naturalmente, ao nível das grandes cadeias de distribuição que esta evolução é mais visível.

1.2.1. O Marketing no centro das Estratégias Empresariais

FUNÇÃO MARKETING

Esta área consiste, essencialmente, na concepção, desenvolvimento e coordenação das actividades que visam adequar a actuação da empresa de grosso ou de retalho ao mercado, com vista ao aumento das vendas. Melhorar a *performance* e conquistar e fidelizar clientes tornam-se os factores chave da distribuição para aumentar a competitividade, num mercado agressivo e em rápida mudança.



É nesta perspectiva que o sector do comércio tem vindo a desenvolver e a aprofundar a análise do cliente, procurando encontrar as respostas mais adequadas às especificidades do mercado. Trata-se de um movimento de “descoberta” daquela que é a área “nobre” da empresa — responsável pelas escolhas da sua política comercial, o que tem provocado o aumento da oferta dos empregos relacionados com a área de *marketing*. Conhecer e compreender o mercado, nomeadamente as expectativas dos clientes, esforçando-se por personalizar e ajustar a oferta da loja, é essencial para melhorar a sua eficácia.

Assim, as actividades do *marketing*, para além da análise do mercado, passam pela definição dos segmentos-alvo e pelo posicionamento e, em função destes, a definição da sua política de sortido, de preço, de comunicação, de serviço e de localização.

É, também, a função da empresa que vai condicionar o planeamento estratégico e os reajustamentos necessários, em função das alterações do mercado e dos resultados da actividade da empresa. Por outro lado, é um espaço de análise da concorrência, onde se definem e planeiam as adequadas respostas de criatividade e diferenciação.

As funções de análise e concepção são hoje, pois, essenciais na definição das estratégias comerciais e indispensáveis num contexto de um mercado de dimensão limitada e com uma oferta crescente, onde apenas são competitivas as empresas que assumem esta função com níveis de gestão e profissionalidade acrescidas. É também por isso que algumas empresas anualmente vão desaparecendo, *versus* outras com sucesso que conquistam quotas de mercado através da utilização de produtos ou técnicas de venda mais adequadas aos novos perfis dos consumidores. O *marketing* tem tido, assim, um desenvolvimento muito diferente, consoante a dimensão e o grau de modernização da empresa. Com efeito, esta função encontra-se normalmente muito mais desenvolvida em empresas pertencentes a cadeias ou a novas formas de comércio, como é o caso do *franchising*.

Nas micro e pequenas empresas do sector, as actividades relacionadas com o *marketing* estão usualmente concentradas no empresário e são desenvolvidas de forma muito incipiente (caso das empresas A,W,X,T,U,V). Nas médias e em algumas das pequenas localizam-se, normalmente, num único departamento cujo responsável dirige todas as actividades integradas na função comercial (caso das empresas B,C,D,I,). Nas grandes empresas (caso das empresas G,N,J,H,M,Q), pelo contrário, é normal haver um departamento autónomo e, em alguns casos, a dimensão da empresa é tão grande que existem técnicos especializados e chefias intermédias para cada um dos segmentos ou produtos ou ainda para cada uma das áreas de actuação do *marketing* (surgindo assim profissionais como o gestor de marca). As tendências de evolução vão, pois, no sentido de obrigar as empresas, generalizadamente, a qualificações

e competências mais exigentes no desempenho da função *marketing*, assumindo esta, naturalmente, uma complexidade muito maior nos casos em que a função está centralizada, como é o caso das lojas em cadeia, do *franchising* ou da centralização das compras.

Outras consequências do aumento da complexidade desta função serão o seu funcionamento em regime de *outsourcing*, nas empresas que não têm dimensão ou a sua centralização, logo que a dimensão o justifique. Com efeito, as pequenas empresas não têm meios nem *know how* para suportar, sozinhas, estruturas próprias, sempre extremamente onerosas.

De qualquer forma, continuarão a existir tarefas dentro do *marketing* que são realizadas em regime de *outsourcing*, independentemente da empresa ter departamentos específicos de *marketing*, como sejam todas as actividades de campo e de levantamento de informação relacionadas com inquéritos de opinião ou de avaliação do grau de satisfação que, normalmente são entregues a empresas de consultadoria especializadas nestas áreas.

A FUNÇÃO MERCHANDISING

O *merchandising* é uma sub-área do *marketing*, normalmente definida como o *marketing* no ponto de venda. Ocupa-se, essencialmente, das tarefas do *lay-out*, da gestão do espaço de venda, da gestão dos lineares e das políticas de promoção e publicidade. Trata-se de criar as condições de ambiente e de exposição dos produtos que convidem à compra, sem necessidade da intervenção directa do vendedor, ou seja, para além de todo um esforço a desenvolver pela função venda (função “tradicional” no convite à compra) é o próprio espaço de venda, através da criação de um ambiente propício e da exposição dos produtos, que funciona como meio de atrair e fidelizar os clientes e, desta forma, potenciar o acto de compra.

O *merchandising* encontra o seu espaço de actuação em todos os lugares de venda: o pequeno comércio, o supermercado, o comércio de retalho especializado ou o hipermercado. Esta função exige, no entanto, uma actividade muito maior nas empresas que funcionam em regime de livre serviço, onde as tarefas relacionadas com a organização, gestão e reposição do linear ocupam um peso significativo na actividade do ponto de venda. O desenvolvimento destas actividades é tanto mais importante quanto a sua execução está associada a uma ausência de intervenção do Vendedor: o espaço da venda é um “espaço-vendedor” que incorpora em si, ainda que de uma forma implícita, algumas das actividades nucleares do Vendedor (apresentação e promoção de produtos, ...).

O grau de desenvolvimento desta tarefa varia, também, consoante o potencial de tecnicidade, endógeno ou exógeno, de que a empresa dispõe. Assim, existem empresas em que essas tarefas são orientadas pelo proprietário, outras em que contratam tal

actividade em regime de *outsourcing* e ainda outras, mais raras, em que a empresa já dispõe de um quadro com perfil especializado para desenvolver essa actividade. O *merchandising* é uma das áreas do *marketing* onde são maiores as tendências de crescimento e de progressivo funcionamento em regime de *outsourcing*, sobretudo para as empresas que não têm dimensão ou centralização desta função. Nas empresas de *franchising* esta actividade é ditada pelo *franchisor* ou pelos *master franchisers*.

O *merchandising* é hoje, frequentemente entendido como um domínio de parceria activo entre produtores e distribuidores. Com efeito, para os produtores não é já suficiente vender os seus produtos aos distribuidores; torna-se necessário acompanhar o seu "escoamento" nos pontos de venda. Por outro lado, as reacções da concorrência, dos consumidores e a atitude dos distribuidores são indicadores importantes para a redefinição da sua política comercial.

Em suma, os saberes de *marketing* desempenham uma função estratégica para o desenvolvimento do comércio, ocorrendo a sua incorporação no sector através de um duplo movimento: por um lado, o crescimento de empregos específicos da área do *marketing* (estamos a falar de responsáveis pelo *marketing*, *merchandisers* e decoradores do ponto de venda/vitrinistas, animadores de comércio); por outro lado, a disseminação das competências de *marketing* que passam a atravessar a quase totalidade das actividades do sector, criando uma sensibilização dos profissionais de comércio a este domínio de saberes, tão específico deste sector.

O *marketing* é, assim, uma área que tem claramente tendência para crescer, devido a:

- aumento do grau de exigência do mercado resultante dos fortes níveis de concorrência e competitividade que vigoram;
- possibilidade de acesso a uma maior e melhor informação sobre o mercado, resultante da generalização da utilização da informática, leitura óptica e do pagamento por cartões de crédito, o que vai permitir um maior desenvolvimento e enriquecimento desta função.

OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO RECURSOS POTENCIADORES DA ACTIVIDADE DE MARKETING

Com efeito um dos maiores impactos da utilização da tecnologia na área do *Marketing* manifesta-se no desenvolvimento de sistemas de informação que permitem aos profissionais do *Marketing* terem à sua disposição dados internos ou externos, pontuais ou permanentes, recolhidos pela empresa. O sistema de informação não é, no entanto, um recurso destinado apenas aos responsáveis da função *Marketing* da empresa: tem um papel analítico mais vasto e é

igualmente um catalisador para a decisão, incluindo por exemplo a acção comercial.

Os recursos informáticos relativos ao *merchandising*, por exemplo, possibilitam aos seus utilizadores (*merchandiser*, responsáveis de *marketing*, ...) integrar informações dos distribuidores e consumidores e estatísticas de venda dos clientes. Facilitam, desta forma, uma repartição mais rigorosa e eficaz do espaço de linear e a colocação óptima dos produtos, permitindo a elaboração de um plano de *merchandising*.

O *merchandiser* possui assim uma ferramenta que lhe permite uma reactividade enorme, possibilitando a definição de orientações para qualquer secção de produtos. O chefe de secção que tem informatizada a central de caixas beneficia igualmente, pois passa a ter dados mais fiáveis e os planos para a secção podem ser construídos e alterados mais rapidamente.

1.2.2. A Função Compras sofre Importantes Alterações

A função compras consiste, essencialmente, na aquisição de todos os artigos ou materiais que uma empresa necessita para desenvolver a sua actividade, quer se trate de produtos a consumir pela própria empresa, quer se destinem aos seus clientes. As compras para revenda constituem, no entanto, o objecto central da sua actuação.

As compras são uma das áreas em que se registam maiores alterações no sentido de uma maior responsabilidade, exigência e aprofundamento de competências. Com efeito, para além das tradicionais competências no domínio do produto e do seu mercado fornecedor, exige-se hoje um conhecimento aprofundado da procura a nível qualitativo e quantitativo, o que implica exigências acrescidas em *marketing*, bem como, capacidade de acompanhamento dos produtos, desde a sua produção até à fase de pós-venda. Existem compradores, hoje, que são verdadeiros "gestores de produto" e que respondem pela qualidade escolhida, pelas quantidades adquiridas e respectivos *stocks*, pela política de promoções e publicidade e, finalmente, pela rentabilidade gerada pelo produto. Com efeito, para implementar o *mix* de uma gestão por categorias de produtos ("category management") que deverá ter em conta, para além da compra, parâmetros logísticos, de *marketing* e *merchandising*, são necessários gestores de produtos/compradores que pilotem tanto os peritos nos domínios a montante, como os "chefe de secção", a jusante. Em conjunto, eles trabalham para otimizar a oferta por categoria de produtos, tendo em conta as expectativas dos consumidores. Este tipo de organização é essencial para se ganhar em eficácia e em quota de mercado.

É assim que em grandes cadeias internacionais de origem europeia, em algumas empresas, líderes de mercado nos seus países, surgem estes "especialistas





polivalentes" (especialistas apenas em certas famílias de produtos sobre os quais tudo sabem), os chamados "category managers" ou gestores da oferta.

O *marketing* tornou-se, assim, sobretudo nas grandes empresas de distribuição, uma componente essencial de um profissional da área das compras. Aliás o departamento de compras passou a incluir, com frequência, quer técnicos de *marketing*, quer técnicos de qualidade.

O crescimento desta área justifica-se pelo facto de as compras se terem tornado uma das zonas mais sensíveis da empresa, sobretudo quando se trata dos chamados "bens de consumo corrente". A necessidade de boas condições de compra que, face ao esmagamento da margem, é preciso conseguir para a sobrevivência no mercado, sobretudo quando se trabalha com um tipo de bens em que o preço é determinante, conduziram a que as compras se situassem, entre as áreas onde se registam os maiores movimentos de concentração e centralização, originando uma grande especialização e divisão do trabalho e, naturalmente, competências acrescidas em termos de negociação, embora com eventual diminuição do número de postos de trabalho.

Estes movimentos resultaram, por um lado, da expansão dos grandes grupos económicos, dando origem a processos de concentração e por outro, da associação de empresas independentes que sentiram a necessidade de, para poderem competir, realizarem determinadas funções em comum, como é o caso de várias cooperativas de retalhistas ou grossistas. A função compras requer, numa parte das empresas (sempre que a dimensão o justifica ou permita) uma unidade organizacional autónoma.

No entanto, quando as compras estão centralizadas, não existe um departamento de compras autónomo. Esta função é realizada por uma central de compras que selecciona e negocia com os fornecedores, estabelecendo as condições da compra nos seguintes aspectos: sortido, preços, prazos e condições de entrega, descontos-*rappels*, transporte, formas de pagamento e promoções.

A actividade das compras comporta cinco fases:

1. Definição das necessidades, concretizando o seu momento de verificação e o nível de qualidade exigido;
2. Conhecimento do produto e da respectiva fileira (fabrico, consumo, oferta e distribuição);
3. Selecção dos fornecedores;
4. Negociação com os fornecedores;
5. Realização do pedido.

Convém referir que, em algumas situações, a realização dos pedidos de compra é também frequentemente assumida pelos chefes de secção da empresa que realizam os pedidos entre os diferentes fornecedores referenciados.

A natureza do produto é um factor que condiciona dinâmicas de especialização do trabalho. Assim,

numa empresa alvo de estudo de caso, o *merchandise manager* (neste caso com funções de comprador), responsável pela aquisição dos produtos para a cadeia de distribuição, tinha o apoio técnico de um enólogo na selecção dos vinhos, nomeadamente para o aconselhar sobre os critérios de qualidade.

Outra situação, onde face à natureza do produto são exigidas competências específicas do produto, é a existência de especialistas que se deslocam à loja para realizarem a escolha do peixe com vista ao abastecimento dos supermercados da cadeia de distribuição. Verifica-se, pois que, cada vez mais as compras são feitas por profissionais especializados nos produtos e em negociação, podendo estas competências coexistirem ou não, na mesmo emprego.

Está-se, assim, a desenhar, nas grandes cadeias de distribuição, uma tendência no sentido de uma maior polivalência ao nível da loja e uma progressiva especialização do trabalho, ligada a uma maior concentração das actividades, a montante da loja.

As funções a montante da venda estão, cada vez mais, a cargo de centrais de compras e de empresas independentes que se especializam na logística e o retalhista irá direccionar a sua actividade essencialmente para a função venda. Quaisquer destas funções vão exigir, contudo, um maior profissionalismo embora com níveis de tecnicidade diferentes.

OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO RECURSO ESSENCIAL NAS ACTIVIDADES DAS COMPRAS

A gestão de um sistema de informação é um recurso essencial para a tomada de decisão relativamente à estratégia de compras. Alimentar e organizar este sistema implica a recolha e tratamento de informação relativa a:

- informação de compras (catálogos, livros técnicos, fornecedores,...)
- informação periódica sobre o mercado (imprensa, revistas técnicas,...)
- outras fontes de informação

O departamento de compras mantém actualizado, com a máxima informação possível, bases de dados relativas à produção, distribuição e venda de produtos, assim como aos possíveis fornecedores.

1.2.3. A Logística passa a assumir uma Importância Decisiva

Outra das áreas onde se registam transformações muito significativas é a da logística. A função logística consiste na utilização de um conjunto de técnicas operacionais e de informação que permitem rentabilizar a gestão dos fluxos de mercadorias desde a sua produção ao ponto de venda, numa relação custo/eficácia otimizada.

A logística utiliza um planeamento estratégico para otimizar os espaços, os tempos e os recursos da distribuição. A importância crescente da logística resulta, em grande medida, da presença e conjugação de quatro factores: a concentração da oferta, a centralização das compras, as pressões para a redução de custos e as pressões contínuas para melhorar os níveis de serviço a clientes.

A logística da distribuição ocupa-se, progressivamente, de cinco áreas, algumas das quais tinham tradicionalmente autonomia:

- a previsão da procura
- o tratamento das encomendas
- a gestão de *stocks*
- a gestão dos armazéns
- a gestão dos transportes

As modificações que se estão a processar no campo da logística são tão importantes que geram transformações mesmo, no tecido empresarial. Começam a emergir várias empresas independentes, de distintas dimensões, única e exclusivamente dedicadas à actividade logística. É o caso de empresas que, por exemplo, na área dos produtos hortícolas, nasceram só para abastecer um grupo de distribuição: compram os produtos aos pequenos agricultores, preparam-nos, embalam-nos e entregam-nos, diariamente, nas lojas. Por vezes, são, simultaneamente, produtores de uma parte desses produtos. Na prática, funcionam num regime de subcontratação, embora informalmente.

Outro exemplo, é ainda o caso de uma empresa multinacional que, com vendedores próprios visitam as lojas associadas de uma central de compras, identificam as suas necessidades de fornecimentos, fazem os pedidos de encomenda, para depois, comprarem os produtos nos *cashes* dessa central e os colocarem nas prateleiras das lojas visitadas.

Por outro lado, está-se a verificar uma concentração cada vez maior, ao nível da logística, originando e permitindo em muitos casos, uma grande especialização e desagregação de funções, nomeadamente na área das compras, uma das mais sensíveis no sucesso desta actividade.

A função logística, no caso de pequenas empresas, tem tendência para ser realizada em regime de *outsourcing*, isto é, está cada vez mais a cargo de empresas independentes que se especializam nesta área ou de centrais de compras. Uma das tendências será a criação de um *franchising* de logística que permitiria ao retalhista preocupar-se, essencialmente, com as funções do *marketing* e da venda.

A logística assume, também, um papel cada vez mais importante na gestão das empresas de comércio de grosso e o seu custo tem um impacto relevante no preço de venda de um produto.

Com efeito, a tendência crescente para a utilização, por parte dos retalhistas de uma política de “just in

time”, leva a que os grossistas trabalhem com encomendas mais frequentes e cada vez mais pequenas em quantidade, paralelamente a prazos de entrega mais curtos. Deste modo, a gestão do armazém e das reservas assume uma função importante, porque também ela se integra hoje nas novas políticas de serviço e de eficácia nas empresas de comércio de grosso, tornando-se necessário incorporar um fluxo contínuo de informação a montante e a jusante. Nas relações com os clientes (retalhistas), os grossistas são constantemente avaliados sobre a qualidade do seu *stock* e rapidez de satisfação das encomendas. Alguns grossistas condicionam os produtos segundo as características dos clientes e personalizam mesmo a etiquetagem.

Também, a gestão de *stocks* é uma actividade base da prestação da logística. A maior ou menor complexidade desta actividade depende da natureza das entradas e sobretudo das saídas a realizar. Por exemplo, se as entradas e as saídas de produtos são realizadas na base de paletes homogéneas é uma tarefa que requer pouca tecnicidade. Para este tipo de *stockagem*, a eficácia reside sobretudo nos recursos de manutenção utilizados no armazém. O *stock* é evidentemente, um indicador de segurança, um regulador do preço e da produção.

A informatização da gestão de *stocks* permite um conjunto de informação permanentemente actualizada sobre o objecto das suas actividades: por exemplo, informação das saídas por produto, fornecedor e cliente ou informações sobre as variações sazonais dos produtos.

A logística vem-se preocupando, igualmente, com a função armazenagem. Esta engloba um conjunto de cinco grandes actividades — a recepção, a identificação das mercadorias e a etiquetagem, o armazenamento das mercadorias, a entrega, a revisão das saídas de armazém, devoluções a fornecedores e desperdícios — que se desdobram numa enorme variedade de actos muito específicos.

Para que a função armazenagem cumpra os objectivos é necessário que:

- permita uma recepção das mercadorias cómoda e rápida
- disponha de instalações que permitam uma manutenção e manipulação adequada das mercadorias
- permita uma entrada fácil e uma saída rápida das mercadorias

Nota-se que esta é uma área onde o progresso tecnológico introduz grandes simplificações. Desde a tecnologia via rádio, à libertação dos aparelhos das ligações estabelecidas através de fios, aos veículos cada vez mais automatizados, à utilização crescente dos meios informáticos, tudo vem aumentar a produtividade nesta área e facilitar a sua ligação mais profunda à logística.



OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO RECURSO ESSENCIAL NAS ACTIVIDADES DA LOGÍSTICA

Para uma logística eficaz duas lógicas de acção se impõem: por um lado, reduzir e suprimir a incerteza dos fluxos e, por outro, melhorar as trocas de dados a par de uma integração dos sistemas de informação.

A utilização de sistemas de informação e comunicação permitem uma nova abordagem das actividades da logística.

Com efeito, o desenvolvimento do conceito de troca de dados informatizados (EDI), permite criar linguagens comuns que favorecem a troca de recursos físicos e de informação de modo compreensível aos diferentes interlocutores (produtor, grossista, retalhista,...). Desta forma, estamos a assistir à emergência de uma logística centrada numa acção física com uma forte componente de gestão do "imaterial" (bases de dados, recursos tecnológicos, informação).

A LOGÍSTICA COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA NO COMÉRCIO ELECTRÓNICO

A logística é, também, um elemento de diferenciação da venda à distância. Ela assume um papel estratégico crescente e diferenciador na oferta de serviços e produtos *on line*, suportando-se num recurso chave para a sua optimização: os sistemas de informação e comunicação. Os sistemas de informação e comunicação da empresa permitem, num fluxo contínuo, recepcionar a encomenda, gerar a ordem de entrega, actualizar em tempo real os *stocks* e editar os documentos administrativos correspondentes à entrega dos produtos, tanto mais importante quanto as empresas propõem uma oferta cada vez mais global e que pode incluir todas as fases de tratamento das encomendas (incluindo a resolução de litígios).

O comércio electrónico produz dois efeitos sobre a logística tradicional: um efeito "desintegrador" à medida que passamos progressivamente de um fluxo massivo de empresa para empresa (B2B) para uma multiplicidade de fluxos da empresa para o consumidor final (B2C) e um efeito "integrador" na medida em que, no comércio electrónico, a logística integra toda a cadeia de distribuição do produto vendido *on-line*. Para além das actividades de aprovisionamento, gestão de *stocks*, tratamento de encomendas e organização do pagamento, um das áreas mais sensíveis prende-se com a organização das entregas/transporte. As vendas *on-line*, ao abolirem o factor distância, põem em causa sistemas de distribuição fundados sobre critérios geográficos. A maior ou menor dificuldade na área das entregas de produtos vendidos *on-line* depende — para além do lugar de implantação do armazém — de um conjunto de factores: a natureza do produto, a origem

geográfica do comprador, a forma de entrega (ao domicílio, numa área de venda, ...), os prazos de entrega.

Tudo parece apontar para a necessidade de um tratamento específico da logística, no comércio electrónico, por forma a conseguir um serviço de grande rigor, pois o consumidor que tem de pagar previamente a sua encomenda, não admite falhas.

1.2.4. A Qualidade passa a ser um Instrumento de Fidelização dos Clientes

A qualidade surge como instrumento de fidelização, tornando-se igualmente uma das componentes da estratégia das empresas e um recurso potenciador do valor económico. Assiste-se à passagem de um domínio de saberes fortemente localizado nos responsáveis pela qualidade para uma pulverização de competências da esfera da qualidade a todos os actores na empresa e em toda a cadeia dos produtos. As empresas recorrem a profissionais que têm como missão seguir o produto desde a sua produção até à sua colocação na loja, verificando o respeito pelas normas de higiene e de qualidade, nomeadamente o acompanhamento da cadeia do frio, a manutenção em geral, a *stockagem* ou a embalagem. Estas actividades são desenvolvidas através de relações funcionais (formais ou informais) intra e interempresa (comercial, vendas, produtores,...) assumindo a qualidade uma função partilhada pelos diferentes actores da cadeia de distribuição.

Os sistemas de informação e comunicação, apoiados na informática, também, nesta área assumem um papel preponderante face ao agravamento dos riscos dos produtos, o que torna indispensável conhecer cada vez melhor os seus componentes e as suas especificidades e, igualmente, acompanhar os produtos desde a produção ao consumidor (tracibilidade).

1.2.5. A Venda torna-se uma Função Mais Exigente

O aumento significativo da concorrência e a existência de clientes mais e melhor informados obriga a uma maior performance das empresas para conquistarem e fidelizarem os clientes — o "património comercial da empresa".

Desta forma, toda a relação com o cliente passa a ser mais exigente, obrigando à utilização de técnicas adequadas de venda, que se impõem sobretudo quando assistimos à passagem de uma abordagem "venda do produto" para uma abordagem centrada na "venda de um serviço", forma de diferenciação das empresas no mercado. O assumir por parte das empresas desta nova abordagem, tem implicações na reconfiguração das competências dos profissionais da função venda.

MUDANÇA NO CONCEITO E NATUREZA DO ACTO DE VENDA — CONQUISTAR A CONFIANÇA DO CLIENTE

Com efeito, o acto de venda não é apenas uma resposta a uma procura, mas, antes de mais, um contrato de confiança entre o vendedor e o cliente. Desta forma, torna-se estratégico o desenvolvimento de capacidades de adaptação (ao nível do comportamento e da argumentação ao cliente) em função das necessidades de clientes diferenciados (culturalmente, socialmente,...), no sentido de se estabelecer uma relação pessoal de qualidade no serviço prestado.

“Vender é levar ao cliente soluções para os seus problemas” mas é também criar e saber gerir uma “atmosfera comercial” que pode ser desenvolvida por razões racionais (o uso do produto, o seu preço,...) e/ou por razões de ordem emotiva ou sensorial (necessidades de segurança, de conforto,...). Uma componente fundamental, na relação vendedor/cliente, é a linguagem não verbal, isto é, a transferência de emoção entre quem vende e quem compra (importância dos mecanismos de criação de empatia durante o processo de comunicação que se estabelece com o cliente). Esta imagem da venda permite ao vendedor estabelecer relacionamentos mais duradouros e conseguir, por via, indirecta, otimizar os seus resultados.

Por outro lado, uma maior especialização do mercado obriga a um conhecimento mais profundo do produto e da sua utilização por forma a poder informar e aconselhar o cliente.

Finalmente, a evolução do *merchandising* e da importância que este tem vindo a assumir na atracção dos clientes leva a que, também nesta área, o vendedor tenha que ter conhecimentos que garantam a arrumação e a reposição e um ambiente adequado da loja, isto é, embora não tenha funções de concepção nesta área, o vendedor mobiliza competências de execução para garantir a manutenção de um *merchandising*.

Os empregos da venda mobilizam, tradicionalmente, competências que estão associadas a dois factores que fortemente condicionam a actuação destes profissionais: (1) a natureza do produto, nomeadamente a sua componente técnica que “alimenta” o desenvolvimento das etapas de argumentação e aconselhamento no processo de venda, e (2) o tipo de cliente, que invoca sobretudo para os modos de relacionamento com o cliente.

TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO NA FUNÇÃO VENDA

Os elementos recolhidos pelo vendedor durante as vendas, enriquecem, de uma forma contínua, o activo (bases de dados) das empresas, contribuindo para um conhecimento aprofundado do seu mercado.

O vendedor, ao executar uma transacção, pode es-

tar, simultaneamente, a carregar dados num sistema de informação, seleccionando, tratando e acrescentando informação. As bases de dados são verdadeiros “bancos” de informação que permitem uma melhor eficácia no desenvolvimento da função comercial: acompanhar os clientes e a concorrência, controlar a actividade comercial ou prever as vendas. As bases de dados não são apenas simples ficheiros ou um stock de informações de natureza variada, são hoje em dia, verdadeiros recursos, imprescindíveis à decisão e à gestão.

Este conhecimento do mercado e das vendas apoia directamente o *marketing*, sendo a coordenação entre estas duas áreas e a coerência das mensagens que transmitem para o mercado, factores fundamentais na conquista e manutenção de vantagens competitivas por parte das empresas.

Por outro lado, o recurso às novas TIC (tecnologias de informação e comunicação) permite consultar em tempo real os *stocks* dos produtos e ter acesso directo a determinados dados estatísticos (saídas, resultados,...). Tem igualmente impactos na forma como são apresentados os produtos e na simulação dos mesmos (utilizando CD-ROM).

Na venda por correspondência, as tecnologias permitem facilitar a actividade da venda — na consulta de catálogos ou na obtenção de preços sem interlocutor. Com a generalização das novas tecnologias, assistimos, embora de uma forma gradual, à passagem de uma venda/troca lenta para uma venda/troca imediata.

A informatização da força de vendas intervém sobretudo a quatro domínios: (1) na gestão de clientes, (2) na gestão comercial e (3) ao nível da comunicação. Uma tendência crescente ao nível da actividade de venda, passa, hoje em dia, por uma maior ligação desta com os sistemas de informação da empresa.

A criação e a gestão de bases de dados de clientes, por parte das empresas, permite ao vendedor uma selecção mais rigorosa no tipo de clientes a abordar, evitando desperdícios de tempo e de investimento.

Identificar a informação pertinente que possa ter utilidade operacional é uma competência que se assume como estratégica no difícil contexto que é a passagem de um dado bruto para uma informação de qualidade. A gestão de uma base de dados comercial (como as vendas realizadas por ponto de venda e/ou área geográfica) permite otimizar o trabalho e é um recurso para a venda concorrencial no sentido, por exemplo, em que se as informações forem regularmente renovadas, a empresa passa a ter conhecimento sobre os preços da concorrência e sua implantação.

Importa, também, incorporar nas competências da esfera comunicacional, o impacto da dimensão tecnológica nas actividades das vendas. Recursos recentes são cada vez mais utilizados: o telefone móvel, os terminais de saída em tempo real de informações





comerciais que representam ganhos consideráveis de produtividade comercial ou os bancos de dados comerciais que permitem o recurso a melhores e mais informações para a acção comercial, possibilitando economias de escala importantes e melhores performances na prospecção do mercado.

A informatização da agenda de contactos do vendedor permite uma melhor gestão do tempo e uma melhor racionalização e programação dos contactos a efectuar, em função do perfil do cliente. A utilização de novas técnicas multimédia na argumentação da venda podem ser um verdadeiro apoio à argumentação comercial, permitindo demonstrar uma maior profissionalidade na actividade e possibilitando captar a atenção do interlocutor de uma forma mais eficaz. Assim, a apresentação dos produtos utilizando recursos multimédia é um suporte à força de vendas (por exemplo, a oferta de produtos aos clientes pode ser apresentada através de um portátil, criando gráficos de maneira instantânea para responder a uma questão do cliente). Para os responsáveis das vendas este recurso permite sintetizar os dados provenientes das equipas de vendas (estatísticas, resultados, ...).

A COMUNICAÇÃO AO SERVIÇO DA FORÇA DE VENDAS

Os recursos de comunicação contribuem largamente para uma melhoria de circulação de informação nas empresas e têm impactos visíveis na comunicação entre fornecedores e clientes e na logística. A *internet* é um instrumento para a difusão de informação contribuindo desta forma para o principal objectivo da informatização da força de vendas — a circulação de informação. Para além de permitir ao vendedor ter um acesso fácil à informação, através da consulta de bases de dados (internas ou externas à sua empresa), permite a difusão de informações e por consequência a sua partilha entre interlocutores diferenciados.

A *intranet* permite uma relação electrónica quase permanente com funções de suporte à actividade das vendas, relação fundada sobre a troca de sugestões, sobre, por exemplo, as vendas realizadas. As trocas de informação não se limitam apenas à esfera comercial mas tocam outros actores da empresa (por exemplo, se um vendedor tem conhecimento que um distribuidor irá desenvolver uma campanha de promoção, poderá enviar uma informação ao responsável de aprovisionamento). A *intranet* é uma verdadeira base de trocas de informação entre o comercial, o *marketing* e o aprovisionamento.

O telefone móvel não é apenas um recurso para a comunicação oral como possibilita a conexão à *internet* e a transmissão de dados.

O recurso à *internet* permite às empresas apresentar simultaneamente os seus produtos a um número

“ilimitado” de potenciais compradores a uma escala mundial. Entra-se numa lógica de “visitas electrónicas” onde os limites de espaço e de tempo se diluem cada vez mais (limites esses que são, tradicionalmente, constrangimentos ao vendedor), como desaparecem também algumas das etapas do processo de venda, permitindo uma multiplicação de contactos.

1.2.6. A Informática e os Sistemas de Informação e Comunicação tornam-se um Instrumento Indispensável

As novas exigências do *marketing*, da logística, das vendas e de qualidade, atrás analisadas só são exequíveis, como vimos, através de sistemas de informação avançados e de um recurso generalizado à informática cuja utilização se alarga a todos os níveis: a montante, a jusante e na própria loja. As diferentes actividades das empresas, são, hoje, apoiadas na sua realização através do recurso à informática, como ferramenta essencial na circulação da informação e na estruturação de processos de comunicação da empresa.

É assim que um dos principais vectores competitivos das estratégias das empresas se encontra, para além do *marketing*, na logística baseada em sistemas de informação apoiados pela informática; a actividade nesta área que, durante muito tempo, se baseava em considerações empíricas, passou a apoiar-se essencialmente em sofisticados instrumentos de análise e de informação.

A informática permite criar um novo modo de comunicação entre o produtor e o distribuidor. O EDI (troca de dados informatizados), desenvolvido sobretudo pelos circuitos integrados da grande distribuição, permite racionalizar os fluxos fixos de mercadorias e das trocas. Grandes volumes de informação disponíveis em plataformas digitais — por exemplo, bases de dados de clientes e/ou fornecedores — permitem desenvolver estratégias diferenciadas na área do *marketing* e nas compras.

Criar e gerir grandes quantidades de dados, tratar informações respeitantes aos hábitos de compra dos clientes e racionalizar os fluxos logísticos passam a ser actividades fundamentais da função do comércio. Assim, torna-se necessário que as empresas incorporem competências relativas à selecção, tratamento e gestão de dados, com capacidades de reacção e de condução de projectos em conjunto, tendo sempre como base um conhecimento profundo do utilizador final, antecipando-se às suas expectativas e pondo à sua disposição produtos e instrumentos tão simples quanto possível de utilizar, antes mesmo que sintam a sua necessidade, como forma de facilitar a sua actuação.

Este quadro possibilita a introdução do sistema ECR que estabelece a ligação mais rentável entre o pro-

ductor e o consumidor, garantindo na loja os produtos certos, num tempo e num preço óptimos. Em Portugal este sistema ainda não funciona, mas começam a desenhar-se novas situações na área da logística e da coordenação logística a nível de fornecedores e distribuidores.

Um dos exemplos do impacto da tecnologia na produção de informação, nas pequenas empresas, é a introdução do EPOS (Electronic Point of Sale). Assumida como sendo o desenvolvimento da caixa registadora, mas que possibilita "captar", para além do preço dos produtos, um conjunto de informação mais diversificada sobre as transacções realizadas nomeadamente, a constituição de bases de dados de clientes. Associado a este sistema, a difusão do código de barras e da leitura óptica, permitem, de uma forma integrada, um controlo e uma gestão de stocks praticamente automática (em registo *on-line*). Os impactos desta tecnologia são visíveis na própria gestão interna das empresas como ferramenta de apoio à decisão, pois possibilitam um melhor conhecimento da rotatividade e margem dos produtos, dos ritmos e ciclos de venda, contribuindo, por exemplo, para uma melhor definição dos sortidos.

O desenvolvimento de sistemas de informação cada vez mais ajustadas ao sector comercial surgem assim, como vimos, como meio "facilitador" na gestão quotidiana das actividades do comércio. A optimização dos fluxos de informação passa por uma real troca de informações entre o produtor e o distribuidor, numa relação biunívoca. Esta troca é essencial para o conhecimento e compreensão do mercado. Os imperativos, atrás descritos estão na base de novos empregos e de quadros com perfis muito diferentes. Passa a haver necessidade de pessoas que tenham não só a sensibilidade para o comércio, mas que sejam também capazes de ter uma imagem do conjunto e de elaborar e entender conceitos.

Exige-se, simultaneamente, aos empresários, directores e gerentes cada vez mais autonomia e capacidade de reacção às mudanças e de mobilização de uma equipa à volta de um projecto comum, o que implica um excelente contacto profissional e qualidades de gestão.

O profissional da logística deve ser um profissional de *interface*, capaz de uma discussão útil com todos os actores que intervêm na cadeia de aprovisionamento da sua categoria de produtos, quer se trate da produção, de prestadores de serviços ou da própria empresa. Com efeito, a implementação de um sistema de informação global diz respeito a todos os serviços da empresa, nomeadamente às compras, à logística, às lojas e aos produtores.

As empresas têm, pois, necessidade de pessoas que tenham uma compreensão de conjunto do valor acrescentado da cadeia, tanto a montante como a jusante do seu posto de trabalho, capazes de integrar, no seu raciocínio, outras funções além das suas e, por isso, com um espírito muito mais aberto.

1.3. Os Factores Diferenciadores do Emprego

Neste contexto, a diversidade de empregos nas empresas comerciais vai ser determinada, essencialmente, por quatro tipos de factores:

- a dimensão da empresa;
- a centralização das compras;
- a forma de comércio, nomeadamente o respectivo método de venda;
- a integração de actividades no seio do canal.

São estes factores, decorrentes da análise feita às determinantes mercados e produtos, tecnológicas e organizacionais, que influenciam a dinâmica dos empregos.

A DIMENSÃO DA EMPRESA

Nas micro ou pequenas empresas que são a grande maioria neste sector, a maior parte das funções concentram-se no próprio empresário que, com excepção da função venda, onde frequentemente é apoiado por familiares ou por um pequeno número de trabalhadores, desempenha quase todas as funções inerentes ao desenvolvimento da actividade comercial. De uma forma geral, as funções de concepção, nomeadamente as de *marketing*, também da responsabilidade do empresário, são desenvolvidas normalmente de forma tecnicamente incipiente e pouco profissionalizada. Neste tipo de empresas, verifica-se uma concentração dos empregos na função venda ou, mais concretamente, no atendimento ou caixa. A função contabilidade é realizada em regime de *outsourcing* (caso das empresas A,W,X).

Em contrapartida, nas médias ou grandes empresas, as funções de concepção são mais desenvolvidas e estão dispersas por vários empregos e localizadas em diversos níveis hierárquicos. Por vezes e, sobretudo nas grandes empresas, estas estruturas encontram-se extremamente hierarquizadas. É o caso, por exemplo de lojas em cadeia (caso das empresas G,H,M,N,Q) em que estas funções estão muito mais desenvolvidas e centralizadas, existindo entre estas e a venda nas lojas, uma série de empregos de nível intermédio, cujas actividades são essencialmente de coordenação e de supervisão.

A CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS

A centralização das compras vem alterar, também, e de forma significativa, os empregos neste sector, independentemente da dimensão da empresa. Com efeito, o facto de uma empresa estar inserida ou se abastecer numa central de compras, facilita grandemente não apenas a função compra como a função armazenamento e a própria gestão de stocks pois, algumas tarefas como a





prospecção do mercado fornecedor, a selecção e negociação com fornecedores e a própria armazenagem, são transferidas quase na totalidade para a central de compras e outras, como a gestão de *stocks*, ficam mais facilitadas na empresa, dada a grande acessibilidade aos bens de que necessitam e que desta forma, são facilmente reaprovisionados. Em contrapartida, estas funções estão fortemente desenvolvidas na central de compras traduzindo-se, nestas, em empregos com grande especialização de tarefas e uma forte divisão do trabalho.

Quando existem vínculos na cooperação entre a central de compras e a empresa, como é o caso de uma cooperativa de retalhistas, verificam-se, ainda normalmente, para além das situações anteriormente identificadas, apoios à gestão da empresa por parte da central de compras, que presta assistência técnica nas áreas do sortido, formação de preços, gestão de *stocks* da loja, *merchandising*, apoios à informatização e, muitas vezes, esta assistência é alargada à área do controlo do negócio através da disponibilização de *software* de gestão. Nestes casos, as empresas direccionam as suas actividades, essencialmente para a função venda, para as tarefas administrativas, contabilísticas e fiscais, e para o controlo do negócio.

AS FORMAS DE COMÉRCIO

Por outro lado, as várias formas de comércio, com as suas técnicas de actuação específicas, influenciam fortemente a forma de desempenho profissional e o grau de exigência de determinadas funções (empresas B,C,D,I,J,L,R,T,U,V). É assim que, por exemplo, o vendedor da loja de especialidade necessita de competências acrescidas na área do atendimento e do produto para satisfazer as exigências do cliente face a uma loja *discount*, onde as expectativas do cliente relativamente ao atendimento são mínimas. Aliás, em todas as formas de comércio que utilizam como método de venda o livre serviço, como sejam os minimercados, supermercados e hipermercados, a função atendimento, predominante noutras formas de comércio, assume aqui uma importância diminuta em contrapartida do *merchandising* que se torna uma função extremamente importante como substituto do papel do vendedor na venda tradicional.

A INTEGRAÇÃO DAS ACTIVIDADES

A integração do canal de distribuição pode alterar significativamente a localização de determinadas tarefas. Por exemplo, numa empresa *franchisada*, a maior parte das funções relacionadas com o *marketing*, nomeadamente o sortido, formação do preço e a comunicação são desenvolvidas pela empresa-mãe — o *franchiser* ou o *master franchising* — que fornecem as orientações aos seus *franchisados*, numa lógica em que “quase tudo vem já pré-determinado”. Também a função aprovisionamento fica grandemente facilita-

da pela empresa mãe que se encarrega da maior parte das tarefas nesta área — as compras, gestão de *stocks* e *merchandising* — e mesmo a forma de desenvolver a função venda, fica condicionada por orientações pré-estabelecidas da empresa mãe.

A empresa *franchisada* desenvolve as suas actividades essencialmente, na venda, no controlo do negócio, na gestão dos recursos humanos e dos equipamentos e nas tarefas administrativas, contabilísticas e fiscais. A actividade resume-se, assim, à execução de uma série de procedimentos frequentemente escritos no chamado “Manual de Procedimentos” fornecido por uma outra entidade, pertencente ou não à própria empresa que desenvolve praticamente toda a actividade de concepção do negócio.

A forma e a necessidade de competências alteram-se, pois, significativamente quando se trata de uma empresa que integra diversos níveis da cadeia de distribuição ou de empresas independentes que se situam apenas num dos patamares da cadeia.

1.4. Evolução dos Empregos

A evolução da função do comércio conduz-nos cada vez mais a uma constatação: o crescimento de técnicas e serviços de acompanhamento e de aconselhamento. Mais do que um simples intermediário, o comércio torna-se no *interface* natural da indústria com o cliente. A noção de serviço é um conceito cada vez mais importante e representa a função primordial do comércio — a prestação de serviços. Por exemplo, no domínio do grande consumo, o comércio por grosso presta um apoio na arrumação/definição dos lineares das grandes superfícies de distribuição ou assume, por exemplo, o papel de emissor privilegiado na transmissão de informações ao produtor sobre as tendências de evolução do mercado, podendo colaborar na elaboração de recursos para a promoção dos seus produtos. Esta é uma lógica de serviço que exige uma complexa relação de negociação, reciprocidade e acordo. Também a noção, importada da indústria, de “just in time”, participa nesta lógica de serviço: no comércio significa respeitar os prazos que se acordaram com os clientes, isto é, trata-se de uma questão de qualidade e de negociação com o cliente, para se consolidar ao nível da compra dos produtos, os compromissos assumidos com os clientes.

A lógica da produção de um serviço, em termos latos, passa por um processo que termina na transformação das condições de existência de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos. O acto da venda, considerado de forma isolada, apenas é um indicador muito débil e puramente instantâneo do serviço: se o cliente compra o produto, é porque este deve responder a uma necessidade. Mas nada indica que esta relação será duradoura no tempo — representa apenas o início de uma relação de serviço com o cliente, condição inicial, mas não suficiente para que se estabeleça uma relação de serviço de longa duração.

O desenvolvimento de uma relação de fidelidade do comprador/cliente a uma marca depende muito dos serviços pós-venda que pode obter e este facto pode influenciar os futuros actos de compra. Uma insuficiência no acompanhamento dos clientes pode levar ao abandono por parte do cliente. Na lógica do serviço, o acto de venda não representa a totalidade da relação com o cliente e a noção de qualidade é aqui definida em função da forma como o produto satisfaz as necessidades do cliente e melhora qualitativamente as condições da sua existência — qualidade do serviço prestado. Estamos assim, na emergência de uma mudança da actividade comercial centrada na função “venda” para uma nova lógica centrada na “prestação de um serviço de qualidade numa relação empresa/cliente duradoura”. A análise das principais transformações do sector e a reflexão sobre as suas causas, bem como a análise dos factores que diferenciam os empregos permitem posicionar os empregos em quatro movimentos distintos: empregos em emergência, empregos em crescimento, empregos em transformação e empregos em regressão, ou em situações híbridas que aglutinam dois movimentos diferenciados (por exemplo, empregos em crescimento e em transformação).

1.4.1. Empregos em Emergência

Consideraram-se como emergentes os empregos não existentes na estrutura típica do sector do comércio, não significando necessariamente empregos “novos”, *stricto sensu*, mas empregos novos numa realidade profissional delimitada no espaço e no tempo.

• O Consultor Especializado em Comércio

O consultor de comércio é um emprego cuja actividade está centrada na informação, aconselhamento e orientação do empresário de comércio, nomeadamente nas áreas de *marketing*, gestão, preparação de projectos e planos estratégicos.

O seu aparecimento surge como resposta a uma complexidade crescente da actividade comercial. Com efeito, o aumento da competitividade e as suas implicações, ao nível da definição de estratégias comerciais e de *marketing*, tem provocado algumas situações de dificuldade na gestão das empresas de comércio, nomeadamente ao nível das PME's. São cada vez mais estratégicas as competências desenvolvidas na esfera da análise de informação (mercados, clientes e concorrência) como *input* para o diagnóstico (pontos fortes e fracos, estrangulamentos da empresa, mecanismos de acesso a apoios técnicos e financeiros) e identificação dos factores chave que devem ser considerados ao nível da definição das estratégias (comerciais, de *marketing*, política de encomendas,...) para potenciar os resultados da empresa. Outra área da sua intervenção resulta na actividade que estabelece com as estruturas associativas de comércio, nomeadamente ao nível da preparação de

projectos de associativismo (nas vertentes de dinamização e animação) e na implementação de projectos de urbanismo comercial.

Necessidades de Competências	
Consultor Especializado em Comércio	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características da empresa, nomeadamente ao nível da sua estrutura, estratégia e mercado Analisar e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa e da concorrência 	Empresa e meio envolvente
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as necessidades de informação da empresa Organizar e actualizar o sistema de informação definido para a empresa 	Gestão da Informação
<ul style="list-style-type: none"> Propôr as escolhas estratégicas da área comercial (escolhas do sortido, dos segmentos alvo da empresa, ...) Definir e propor os critérios de organização da loja Definir e propor as necessidades de compras e elaborar o respectivo plano Definir e propor os níveis de stocks e a política de encomendas Definir e propor a política de recursos humanos da empresa Analisar e dar pareceres sobre a situação financeira da empresa Elaborar planos estratégicos e planos de actividades a médio e a curto prazo Elaborar projectos de financiamento e de urbanismo comercial Dar pareceres e propor actuações na área da segurança e higiene no trabalho 	Concepção e Planeamento
<ul style="list-style-type: none"> Analisar desvios e dificuldades face às estratégias definidas, propondo medidas de correcção (ao nível dos preços, da publicidade, das promoções, ...) 	Avaliação e Controlo

• O Gestor Comercial de Centro Urbano

Cresce progressivamente a percepção de que o comércio está intimamente interligado com os espaços envolventes. Os centros de cidade têm vindo a perder parte da sua capacidade atractiva por razões de ordem urbanística e comercial. Com efeito, a degradação do património e do parque imobiliário e a diminuição da função habitacional com a consequente desertificação, por um lado, e as dificuldades do tecido empresarial em ultrapassar as suas debilidades estruturais, bem como a concorrência que se tem multiplicado no interior das cidades ou em zonas periféricas, por outro lado, têm contribuído para um esvaziamento do centro das cidades (quer em termos de população quer em termos de investimento), afectando o comércio.



Assumindo a importância do comércio como um factor de revitalização das cidades, torna-se necessário desenvolver políticas de incentivo à requalificação do centro das cidades e de renovação da sua imagem, a partir de projectos de urbanismo comercial, não apenas visando a sua reestruturação económica mas passando igualmente, por exemplo, pelo desenvolvimento de condições de acessibilidade e pela preservação do património e do ambiente.

Torna-se assim necessário encontrar fórmulas que possam garantir que as envolventes dos estabelecimentos, não só facilitem como potencializem, o desenvolvimento da actividade comercial. Há aliás uma tendência clara, num futuro próximo, para a concentração das empresas em áreas comerciais que integram, para além do comércio, restauração, actividades de lazer e serviços, facilitam a compra, integrando-a num ambiente de prazer e fazendo do comércio um dos elementos integradores do espaço urbano. As competências sobre os usos locais e a manutenção de clientes irão permitir o desenvolvimento de estratégias, adaptadas a cada modo de vida dos habitantes/consumidores de uma cidade, de um bairro.

O gestor de centro urbano é o profissional que procura ultrapassar as dificuldades que ocorrem neste campo, criando e fomentando sinergias entre o comércio e o espaço envolvente, bem como as condições e o ambiente indispensável à gestão dos diferentes interesses em presença.

Necessidades de Competências	
Gestor Comercial de Centro Urbano	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as principais características da área urbana e da sua envolvente 	Contexto
<ul style="list-style-type: none"> Definir uma estratégia global para a área urbana 	Concepção e Planeamento
<ul style="list-style-type: none"> Definir um conceito para a imagem e posicionamento do centro urbano 	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> Gerir a oferta comercial integrada numa determinada área urbana Gerir projectos comuns à área comercial abrangida (actividades de promoção, segurança,...) 	Gestão
<ul style="list-style-type: none"> Negociar com entidades públicas e privadas de forma a obter consensos entre os diversos actores 	Negociação
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar, organizar e manter actualizada informação sobre as actividades desenvolvidas (propostas de adaptação dos centros urbanos às necessidades da procura, ...) 	Gestão da Informação

O Gestor de Centro Urbano e o Gestor de Centro Comercial (ver 1.4.2. Empregos em Crescimento) assumem em comum um papel de mediação nas relações que estabelecem entre os diferentes actores/agentes que, conseqüentemente os aproximam em termos das actividades desenvolvidas. Em ambos, as competências mobilizadas resultam de, na sua função, incorporarem três tipos de papéis:

- **Papel de conceptores** — Definem uma estratégia global para a área urbana v.s. uma estratégia global para o centro comercial assente em critérios de natureza variada (económicos, sociais, urbanos,...).
- **Papel de gestores de projecto** — Implementam e desenvolvem projectos de urbanismo comercial v.s. espaço comercial. Avaliam os resultados da estratégia e redefinem a matriz de intervenção dos actores.
- **Papel de negociadores** — Procuram adaptar as posições dos intervenientes sobre diferentes assuntos (acessibilidades, ambiente, animação local,...) aos objectivos comuns, adoptando atitudes e comportamentos que favoreçam a criação de consensos.

O exercício destes diferentes papéis implica um duplo movimento de cooperação e partilha entre o sector privado (comerciantes, consumidores/habitantes,...) e o sector público (câmaras municipais, autarquias, ...), principalmente sobre o grau de intervenção e de participação dos actores envolvidos.

O RESPONSÁVEL DE LOGÍSTICA O TÉCNICO DE LOGÍSTICA

Os profissionais da logística assumem um papel de interface, capaz de uma relação útil com todos os actores que intervêm na cadeia de aprovisionamento, quer se trate da produção, de prestadores de serviços ou da própria empresa.

A tendência para a centralização das compras e a crescente automatização dos armazéns, por um lado, associada às flutuações no consumo e à importância de uma resposta rápida às necessidades dos clientes, por outro, impõe a introdução de sistemas de informação e comunicação nas empresas de comércio, induzindo transformações nas actividades desenvolvidas pelos responsáveis de logística e técnico de logística e a necessidade de competências que respondam às seguintes situações:

- **Planeamento** — desenvolvimento de actividades de acompanhamento das evoluções do mercado de forma a prever a procura com vista a definir e otimizar as diferentes componentes da estratégia da logística (gestão de stocks, gestão do armazém e gestão dos transportes);
- **Gestão** — como resposta à flutuação das vendas surge o desenvolvimento e a importância de saberes associados às actividades de: definir o volume e a composição por tipo de produtos dos principais

stocks e determinar os ritmos, as quantidades e as características dos produtos que entram e saem dos armazéns e essencialmente identificar as consequências que a opção por um determinado modelo de gestão de stocks tem no sistema de transportes, no armazenamento e na manutenção.

Em produtos de natureza semelhante, a disponibilidade do produto e a rapidez de entrega são factores determinantes da compra. A gestão dos transportes assume aqui um papel importante e os seus principais factores de mudança — estratégias de “just in time” e “stock zero”, provocam um crescimento das frequências de transporte e uma maior exigência em termos de qualidade. Estes factores alteram a procura de transporte, que será logística caso inclua a stockagem, a situação do produto durante o transporte e o acondicionamento, e transferem para a gestão do transporte competências acrescentadas em termos de planificação do transporte e gestão de frotas;

- **Controlo** — Para otimizar as condições de custo, rapidez e de segurança na gestão de fluxos de mercadorias as actividades de controlo têm um carácter permanente e uma amplitude variada: desde o ritmo de vendas e de rotação de stocks aos custos do equipamento de manutenção e de transporte dos produtos.

O desenvolvimento de mercados “on-line” não se traduz na substituição do comércio físico por um comércio virtual, e desta para forma por contribuir para tornar obsoletos os actuais circuitos comerciais, mas antes, desenvolver complementaridades entre funções comerciais “electronizadas” e funções comerciais físicas. Uma das questões associadas ao impacto do comércio electrónico no domínio da organização comercial passa pela possibilidade de desmaterializar parte das actividades associadas ao acto da compra. Contudo, a função logística implica uma infra-estrutura física desde que a transação incorpore um bem tangível e necessariamente, o desenvolvimento de uma logística de proximidade onde a capacidade das infra-estruturas permita realizar transações com maior velocidade. Esta estrutura logística é cada vez mais suportada por um sistema de informação que para além de recolher informações em tempo útil, permite diminuir as dificuldades de sincronização entre as oportunidades de venda, os estrangulamentos do aprovisionamento e da expedição de encomendas, podendo desta forma, potenciar o desenvolvimento de entregas ao domicílio e diminuir os pontos de venda.

Tendo em conta as especificidades da gestão de sites, os profissionais da logística passam a desenvolver competências sobre a compreensão/funcionamento do sistema informático do site, e reforçam o seu posicionamento na ligação indispensável entre o front office (pedido de encomenda) e o back office (gestão de stocks, entregas e facturação).

• O Responsável de Logística

Em função das dinâmicas que atravessam o sector do comércio e a própria área da logística, o responsável logístico é sobretudo um planificador de recursos e um gestor de informação, utilizando os sistemas de comunicação para regular os fluxos dos produtos e otimizar a actividade dos recursos humanos. Sendo que cada vez mais a reposição de produtos é baseada na procura/necessidades do cliente e que a sincronização das actividades logísticas está fortemente condicionada pela redução dos tempos de entrega dos produtos ou por encomendas mais pequenas e mais frequentes, as competências deste profissional (que coordena actividades diferenciadas como o atendimento a clientes, a gestão de armazéns ou a gestão de transportes) centram-se em três eixos de intervenção:

1. A importância da noção de qualidade/regulamentação quer ao nível dos stocks, quer ao nível do transporte de mercadorias.
2. A importância da tecnologia, recurso essencial no desenvolvimento das actividades logísticas: a partilha “on-line” de informação (por exemplo, o EDI permite processar automaticamente encomendas, avisos de expedição ou avisos de recepção. Os dados do EPOS podem ser utilizados directamente entre produtores e grossistas).
3. A importância da reactividade (que inclui a capacidade de resposta a mudanças no contexto — sazonalidade, irregularidades no produto,...) em actividades centradas na gestão de fluxos. Por exemplo, em função de estrangulamentos vários, a coordenação das entregas às lojas pode exigir a subcontratação de frotas a operadores logísticos.

Necessidades de Competências	
Responsável de Logística	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as principais características da empresa (produtos, fornecedores, clientes,...) 	Empresa e Meio Envoltente
<ul style="list-style-type: none"> • Definir as condições óptimas de gestão de stocks em função das previsões da procura • Definir os procedimentos de controlo de stocks 	Gestão de Stocks
<ul style="list-style-type: none"> • Definir o plano de armazenamento em função da natureza dos produtos (dimensão, número, tipo, rotatividade,...) • Controlar a implantação dos produtos e dos equipamentos (organização, disposição e conservação dos produtos e equipamentos) 	Gestão de Armazém

(continua)



(continuação)

Necessidades de Competências	
Responsável de Logística	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none">Definir a rota e o meio de transporte em função de indicadores de natureza variada (tipo de produto, prazos de entrega, ...)Seleccionar empresas que prestem serviços de transporte de mercadoriasGerir e rentabilizar a frota da empresaOptimizar o percurso em função do número de viaturas disponíveisConhecimento sobre as normas de higiene e segurança afectas à manutenção das cargas e ao transporte de mercadorias	Gestão do Transporte
<ul style="list-style-type: none">Desenvolver relações técnicas e funcionais internamente (com a área das compras e com a área das vendas) e externamente à empresa (fornecedores e clientes)	Relações Funcionais
<ul style="list-style-type: none">Seleccionar, organizar e manter actualizada informação sobre as actividades desenvolvidas (encomendas, fornecedores, clientes,...)	Gestão de Informação
<ul style="list-style-type: none">Utilizar diferentes recursos tecnológicos (EDI, INTRANET, INTERNET, ...)	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

• O Técnico de Logística

As funções de programação das actividades logísticas têm vindo a assumir um papel crescente nas empresas do comércio como função que visa conseguir um equilíbrio entre continuidade e máxima fluidez, limitando quebras no sistema e excesso de capacidade. O impacto da tecnologia no conteúdo funcional — actividades de programação — do técnico de logística traduz a passagem de uma importância centrada no produto para uma nova esfera de intervenção e controlo — a informação, que simboliza uma necessidade de aproximação ao cliente. As competências deste profissional centram-se na utilização de recursos tecnológicos que atravessam as diferentes fases da logística (transporte, recepção, *stockagem*, preparação das encomendas, expedição,...).

Necessidades de Competências	
Técnico de Logística	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none">Identificar as principais características da empresa (produtos, fornecedores, clientes,...)	Empresa e Meio Envoltente

(continua)

Necessidades de Competências	
Técnico de Logística	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none">Optimizar e afectar recursos nas diferentes actividades logísticas	Programação de Actividades
<ul style="list-style-type: none">Seleccionar, organizar e manter actualizada informação sobre as actividades desenvolvidas (encomendas, fornecedores, clientes,...)	Gestão de Armazém
<ul style="list-style-type: none">Desenvolver relações técnicas e funcionais internamente (com a área das compras e com a área das vendas) e externamente à empresa (fornecedores e clientes)	Relações Funcionais
<ul style="list-style-type: none">Utilizar diferentes recursos tecnológicos (EDI, INTRANET, INTERNET, ...)	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

• O Merchandiser e o Animador de Comércio

O *Merchandiser* e o Animador de Comércio são empregos cuja finalidade é a organização e a animação do espaço de venda, transformando-o numa zona atractiva e orientando o consumidor nas suas escolhas, facilitando desta forma a compra. Contudo, embora apresentem tendências de evolução semelhantes e um núcleo de competências transversal a ambos, importa referir que, enquanto o Animador de Comércio tende a direccionar mais as suas actividades para o ambiente de espaços comerciais, o *Merchandiser* posiciona-se mais numa lógica de gestão e rentabilidade do espaço de venda.

Necessidades de Competências	
Merchandiser e Animador de Comércio	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none">Conhecimento profundo dos produtos da empresaIdentificar e analisar as estratégias da concorrência	Empresa e Meio Envoltente
<ul style="list-style-type: none">Identificar as principais características relativamente aos hábitos dos consumidores, suas motivações e interessesAnalisar estudos de mercado que permitam detectar as necessidades do mercado e as suas tendências de evolução	Marketing
<ul style="list-style-type: none">Definir as alterações a introduzir nos produtos ou na forma e método de venda com vista a uma maior satisfação do consumidor	Concepção
<ul style="list-style-type: none">Analisar as estatísticas relativas às vendas da empresa	Controlo

O **Merchandiser** prepara a loja, no seu exterior e interior, nomeadamente o ambiente, o *layout*, o equipamento da loja, a exposição dos produtos nas prateleiras, a implantação das secções e a decoração. Com preocupações crescentes em atrair o cliente e potenciar o desejo de compra, e por outro lado, rentabilizar ao máximo o espaço da loja, a intervenção do *Merchandiser* torna-se fundamental na garantia desses objectivos, sobretudo quando inserido num contexto que é caracterizado pela ausência de uma intermediação do vendedor na relação entre cliente e produto. Neste sentido, para além de preocupações ao nível do ambiente da loja, as competências de gestão e organização dos lineares surgem como estratégicas no sentido em que podem potenciar a compra.

Necessidades de Competências	
Merchandiser	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento profundo dos produtos da empresa 	Empresa e Meio Envolve
<ul style="list-style-type: none"> Definir os critérios de <i>stockagem</i>, a partir do ritmo de vendas e dos tempos de aquisição das várias categorias de produtos Organizar e realizar a reposição de <i>stocks</i> Controlar os níveis de <i>stocks</i> de forma a evitar rupturas 	Aprovisionamento e Compras
<ul style="list-style-type: none"> Definir o <i>layout</i> da loja e a implantação Conceber a repartição do linear, por forma a responder às necessidades dos clientes e à rentabilização dos espaços Definir os níveis de exposição no linear e o número de <i>facings</i> 	Merchandising
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar com a área de <i>Marketing</i> na definição de iniciativas e eventos capazes de mobilizar a atenção dos clientes e na concepção e execução de suportes de comunicação 	Relações Intrafuncionais

O **Animador de Comércio** cria acontecimentos, dando vida aos espaços comerciais, por forma a atrair os clientes e a criar um ambiente convidativo à compra. Desenvolve actividades de dinamização e animação de espaços, respeitando a estratégia comercial e de *marketing* da empresa e tendo em conta o perfil do cliente tipo e circunstâncias variadas (época do ano, tendências de moda, consumo, ...). O exercício desta actividade é assumida cada vez mais, numa relação estreita com outros profissionais (Gestor de Centro Comercial, Director de Hipermercado,....).

Necessidades de Competências	
Animador de Comércio	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características da empresa e meio envolvente (produto, clientes, concorrência, ...) 	Empresa e Meio Envolve
<ul style="list-style-type: none"> Definir formas de animação para potenciar as características do espaço comercial 	Concepção e Planeamento

1.4.2. Empregos em Crescimento

• O Gestor de Centro Comercial

A necessidade de uma gestão profissionalizada desta forma de comércio — centro comercial — tem conduzido ao crescimento de um profissional que, de forma articulada, gere uma infra-estrutura (manutenção de equipamentos, acessibilidades, higiene, segurança,...) e uma oferta comercial (lojas). Face ao incremento desta forma de comércio, tornam-se necessárias competências de análise e acompanhamento da concorrência quer como recurso importante na definição de um conceito para a imagem e posicionamento do centro comercial quer como ferramenta útil na definição de políticas comerciais que favoreçam a capacidade de atracção de consumidores, tornando-o um espaço competitivo face aos concorrentes. Diagnosticar as necessidades e as expectativas dos clientes do centro comercial e sobretudo, identificar os seus níveis de insatisfação (por exemplo, face à oferta comercial ou às condições de segurança) passa por um conhecimento profundo das características do cliente tipo e do meio envolvente em que se insere o centro.

Necessidades de Competências	
Gestor de Centro Comercial	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar o perfil do cliente tipo do centro comercial Identificar as características do meio envolvente em que se insere o centro comercial Analisar e identificar os pontos fortes e fracos, desafios e oportunidades do centro face à concorrência 	Contexto
<ul style="list-style-type: none"> Definir uma estratégia global para o centro comercial 	Concepção e Planeamento
<ul style="list-style-type: none"> Gerir a oferta comercial Gerir equipamentos e serviços 	Gestão

(continua)



(continuação)

Necessidades de Competências	
Gestor de Centro Comercial	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none">Definir e implementar uma estratégia de comunicação e programas de animação e de promoção	Marketing
<ul style="list-style-type: none">Negociar e obter consensos entre os diversos actores em presença para a realização de projectos comunsNegociar com fornecedores de equipamentos e empresas prestadoras de serviços (limpeza, manutenção, ...)	Negociação
<ul style="list-style-type: none">Seleccionar, organizar e manter actualizada informação sobre as actividades desenvolvidas	Gestão da Informação
<ul style="list-style-type: none">Apoia a actuação comercial das lojas	Aconselhamento

• Decorador de Ponto de Venda/Vitrinista

A área da decoração/ambiente é cada vez mais um factor diferenciador da loja num contexto de forte concorrência. As actividades deste profissional assumem uma forte componente criativa e de concepção em função dos objectivos comerciais da loja. É para a combinação de materiais, de equipamentos e de técnicas de construção de espaços apelativos ("fazer a montra") que possam atrair o cliente, que as competências do Decorador de ponto de venda/Vitrinista se reorientam. Desenvolvem as suas actividades em função dos produtos e da estratégia comercial definida, identificando materiais e acessórios que possam, tendo em conta as características do espaço (montra e loja), criar um ambiente sedutor e convidativo à compra.

Necessidades de Competências	
Decorador de Ponto de Venda/Vitrinista	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none">Conhecimento profundo dos produtos da empresa	Empresa e Meio Envoltente
<ul style="list-style-type: none">Conceber a montra de acordo com a imagem da loja, a sazonalidade dos produtos e os objectivos comerciaisDefinir a forma de iluminação mais adequada à lojaSeleccionar materiais (papel, tela, plástico, ...) e acessórios (manequins, suportes, mobiliário, ...) de forma a realçar os produtos, transmitindo uma imagem apelativa da lojaPlanificar a frequência nas alterações da exposição dos produtos usando critérios de repetição ou de alternância	Concepção e Planeamento

1.4.3. Empregos em Crescimento e em Transformação

• Responsável de Marketing

No sector do comércio, as actividades do responsável de *Marketing* são consideradas estratégicas na redefinição de estratégias de aproximação ao cliente. As suas funções permitem:

- transmitir as necessidades do cliente às diferentes áreas da empresa;
- desenvolver formas de fidelização do cliente;
- avaliar as exigências do cliente-tipo em termos de produtos (qualidade, preço, prazos de entrega,...);
- e identificar os principais concorrentes desenvolvendo estratégias de diferenciação tendo em conta o posicionamento da empresa.

Para a reformulação de estratégias (desde o plano de *marketing* ao método de venda), a actividade deste profissional exige uma forte capacidade de acompanhar e identificar as principais alterações na procura e um conhecimento profundo sobre as características diferenciadoras dos produtos da empresa, com o objectivo de os posicionar no mercado e, desta forma, potenciar a qualidade da oferta.

No que diz respeito ao comércio electrónico um dos seus impactos é permitir à empresa um enriquecimento do conteúdo da informação sobre os seus produtos/serviços. A comercialização de produtos via *internet* assume características especiais pelo facto de que a apresentação do produto é feita através de representações gráficas e o cliente fecha a compra sem a presença física de um intermediário (vendedor). O cliente "dirige-se à loja" (representada na página Web) para consultar, utilizando diferentes mecanismos de selecção, informação sobre determinado produto/serviço.

Deste modo, as estratégias de *marketing* das empresas passam a estar adaptadas ao método de venda — *site de vendas* — fortemente orientadas para a selecção de conteúdos e informação que responda às necessidades do cliente. Neste contexto, onde em versão "écran" temos lojas ou catálogos de produtos, o desenvolvimento de soluções que passam por ofertas personalizadas, não apenas ao nível do ambiente da compra (*site*), mas também ao nível do produto, induz a necessidade de desenvolver competências em equipas de trabalho (com, por exemplo, *webdesigners*, programadores informáticos,...) nas áreas de:

- Planificação do *site* — colaborar na definição dos objectivos do *site*.
- Planificação das funções transaccionais do *site* — definir o número/gama de produtos propostos;

definir os métodos de apresentação dos produtos (por palavras chave, por consulta de catálogos, ...); definir as formas de encomenda do produto (fax, correio electrónico,...); definir as modalidades de pagamento (cartões de crédito, cartões de débito,...)

- Construção do site — seleccionar conteúdos (sobre produtos, promoções, ...) que permitam com facilidade e rapidez de navegação, acesso a informação que satisfaça o cliente.
- Acompanhamento do site — definir os métodos de recolha e análise de informação sobre os utilizadores do site.

Necessidades de Competências	
Responsável de Marketing	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os produtos da empresa • Analisar informações de natureza variada (hábitos dos consumidores, estratégias da concorrência,...) 	Empresa e Meio Envoltente
<ul style="list-style-type: none"> • Definir e analisar os segmentos estratégicos do mercado-alvo da empresa • Conceber o plano de marketing da empresa (definição do sortido, da apresentação dos produtos, políticas de divulgação e promoção, política de preço,...) • Definir a estratégia de venda da empresa/posicionamento • Definir as alterações a introduzir nos produtos ou na forma e método de venda com vista a uma maior satisfação do consumidor 	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar as estatísticas relativas às vendas da empresa 	Controlo
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar diferentes recursos tecnológicos (EDI, INTERNET, INTRANET,...) 	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

• Técnico de Marketing

O técnico de marketing inserido no sector do comércio focaliza a sua acção para o conhecimento do cliente e da concorrência, uma necessidade básica para fazer progredir o negócio. As actividades desenvolvidas — de análise e de aconselhamento — são cada vez mais estratégicas para a decisão a montante.

A avaliação dos mercados e dos produtos concorrentes, a identificação do comportamento de compra e a avaliação do grau de satisfação dos clientes, permitem à empresa encontrar respostas para a sua estratégia comercial, nomeadamente sobre novos produtos ou abandono de outros, aumentar a compra dos produtos ou o desenvolvimento de campanhas promocionais. Face à múltipla variedade de in-

formações analisadas, as competências de gestão de informação e, sobretudo, as de dimensão cognitiva que importam capacidades de reflexão (sobre a empresa/os processos/os produtos/os clientes) redefinem este emprego para uma óptica de “criador de conhecimento”.

No comércio electrónico, as actividades de acompanhamento/vigilância do site de vendas, nomeadamente ao nível da análise de informação sobre o perfil dos utilizadores (produtos mais vendidos, idade e sexo dos compradores, origem geográfica,...) assumem importância crescente para a reformulação das estratégias de marketing especificamente orientadas para esta forma de comércio.

Necessidades de Competências	
Técnico de Marketing	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as características dos produtos da empresa • Analisar as estratégias da concorrência 	Empresa e Meio Envoltente
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar informação e realizar estudos de mercado que permitam detectar as necessidades do mercado e a sua evolução 	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar, organizar e manter actualizada informação sobre as actividades desenvolvidas (mercados, produtos,...) 	Gestão da Informação
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar diferentes recursos tecnológicos (EDI, INTERNET, INTRANET,...) 	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

• O Director de Compras

O desenvolvimento de processos de gestão das empresas assentes em políticas de “just in time” e “stocks zero” têm introduzido alterações no sentido e na exigência das actividades do director de compras. No sentido da nova relação que estabelecem com os fornecedores — relação assente em lógicas de parceria onde as competências de gestão de interesses, de resolução de litígios e de adaptação a um conjunto vasto e diversificado de fornecedores — determinam o resultado da sua actividade. No que diz respeito ao nível de exigência, nomeadamente da actividade de gestão de stocks — acompanhar o movimento de produtos (taxa de rotação), os custos de imobilização de stocks, as previsões e o ritmo das vendas ou as taxas de cobertura por produto e por período — e na utilização de recursos de informação e comunicação, quer como suporte para novas modalidades na relação com o fornecedor quer como meio de obter e manter informações que permitam reagir rapida-



mente a determinados imprevistos, de forma a otimizar as compras e os aprovisionamentos.

Necessidades de Competências	
Director de Compras	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características da empresa, nomeadamente ao nível da sua estrutura, estratégia e mercado Analisar e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa e da concorrência 	Empresa e Meio Envoltente
<ul style="list-style-type: none"> Analisar e interpretar informações relativas ao mercado, nomeadamente no que se refere a produtos, clientes e fornecedores Definir ou propôr a constituição do sortido, tendo em conta os objectivos da empresa, a atracção, as necessidades e a satisfação do cliente-tipo, e a rentabilização das lojas Definir ou propor a política de promoções e serviços em relação às várias categorias de produtos em função das orientações estratégicas da empresa 	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características dos produtos, o seu mercado e tendências de evolução Analisar e actualizar informação relativa aos fornecedores, nomeadamente sobre quantidades e prazos de entrega dos produtos Definir a política de stocks para cada categoria de produtos em função de condicionantes como a sazonalidade, as condições da oferta e os padrões de consumo 	Gestão de Stocks
<ul style="list-style-type: none"> Criar, gerir e manter relações de confiança com os fornecedores Comunicar de forma verbal e não verbal Adaptar o comportamento e os argumentos em função das características sociais e culturais dos fornecedores Negociar com os grandes fornecedores os prazos de entrega, as condições de compra e os preços dos produtos 	Negociação
<ul style="list-style-type: none"> Pode definir a política de transporte das mercadorias e a sua logística 	Logística
<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar, seleccionar e sintetizar informação de natureza variada (fornecedores, consumidores, produtos,...) 	Gestão da Informação
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar diferentes recursos tecnológicos (EDI, INTERNET, INTRANET,...) 	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver relações funcionais e técnicas com a área das vendas e com a área de Marketing 	Relações Funcionais

• O Comprador

Uma das tendências mais importantes na actividade do comprador não é determinar as necessidades das compras mas antes saber antecipar as necessidades dos clientes nos produtos que compra/adquire. Esta situação induz a necessidade de desenvolver uma capacidade de escuta/accompanhamento e interpretação das tendências ao nível do consumo — *interface* importante com a função comercial da empresa — e uma capacidade de análise da estratégia comercial da concorrência de forma a compara-la com as escolhas da sua empresa. Assim, estas competências permitem-lhe, *a posteriori*, determinar em parceria com os chefes de vendas e os encarregados de loja, o tipo de artigo/produto que potencialmente será mais vendável.

Um outro núcleo de competências do comprador liga-se à actividade de negociação: na negociação propriamente dita (condições de aquisição dos produtos,...), a montante, na recolha e actualização permanente de informações sobre o mercado fornecedor (condições da oferta,...), e a jusante na forma como define as condições de localização e disposição dos produtos na loja (tendo em conta o *merchandising* geral da loja). O comprador pode ser especializado num tipo de produto (vestuário, carnes, audiovisual,..). As exigências de competências ao nível do produto (características, qualidades, defeitos, ...), dependem da natureza do mesmo (produtos mais ou menos complexos).

Necessidades de Competências	
Comprador	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características da empresa, nomeadamente ao nível da sua estrutura, estratégia e mercado 	Empresa e Meio Envoltente
<ul style="list-style-type: none"> Analisar e interpretar informações relativas ao mercado, nomeadamente no que se refere a produtos, clientes e fornecedores Propôr a constituição do sortido, tendo em conta os objectivos da empresa, a atracção, as necessidades e a satisfação do cliente-tipo, e a rentabilização das lojas Propôr a política de margens/preço de determinada categoria de produtos, tendo em conta as orientações estratégicas da empresa, a atracção e fidelização dos clientes e a rentabilização das lojas Propôr soluções para a localização, disposição e exposição dos produtos na loja em função do <i>merchandising</i> geral da loja 	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características dos produtos, o seu mercado e tendencias de evolução Analisar e actualizar informação relativa aos fornecedores, nomeadamente sobre quantidades e prazos de entrega dos produtos 	Gestão de Stocks

(continua)

(continuação)

Necessidades de Competências	
Comprador	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Calcular e prever níveis de rotação de stocks em função de condicionantes como a sazonalidade, as condições da oferta e os padrões de consumo 	Gestão de Stocks (continuação)
<ul style="list-style-type: none"> Criar, gerir e manter relações de confiança com os fornecedores Comunicar de forma verbal e não verbal Adaptar o comportamento e os argumentos em função das características sociais e culturais dos fornecedores Negociar com os fornecedores os prazos de entrega, as condições de compra e os preços dos produtos 	Negociação
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar e planear o transporte de mercadorias de forma a garantir a máxima eficácia e o mínimo de custos 	Logística
<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar, seleccionar e sintetizar informação de natureza variada (fornecedores, consumidores, produtos,...) 	Gestão da Informação
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar diferentes recursos tecnológicos (EDI, INTERNET, INTRANET,...) 	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver relações técnicas e funcionais com a área de Marketing e com a área das Vendas 	Relações Funcionais

• Director de Vendas

O director de vendas desenvolve a sua actividade para a área do conhecimento do mercado e do serviço ao cliente, sendo responsável pela coordenação de uma equipa de vendedores, distribuídos por espaços territoriais de vendas. Neste contexto, torna-se necessário manter um contacto frequente com a sua força de vendas de forma a avaliar a grau de satisfação dos clientes, a taxa de crescimento das vendas, as mudanças de perfil do cliente-tipo e/ou a transmitir informações sobre novos produtos, argumentos de venda para clientes específicos ou novos instrumentos de apoio às vendas (catálogos, promoções, ...).

Necessidades de Competências	
Director de Vendas	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características da empresa, nomeadamente ao nível da sua estrutura, estratégia e mercado 	Empresa e Meio Envolvente

(continua)

(continuação)

Necessidades de Competências	
Director de Vendas	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Analisar e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa e da concorrência 	Empresa e Meio Envolvente (continuação)
<ul style="list-style-type: none"> Definir em colaboração com a área de Marketing as estratégias de venda em função dos vários tipos de clientes Conceber e programar campanhas de vendas e outras actividades promocionais de acordo com os objectivos da empresa Pode participar na concepção de campanhas publicitárias para determinado produto Definir os espaços territoriais de vendas dos produtos e distribuí-los pelos vendedores 	Concepção e Planeamento
<ul style="list-style-type: none"> Pode orientar a arrumação das lojas e a animação do ponto de venda 	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> Definir incentivos à equipa de vendas Transmitir informações à força de vendas (novos produtos, produtos concorrentes, novas condições de venda, argumentos de venda para clientes específicos,...) Motivar a força de vendas para os objectivos e cultura da empresa 	Gestão de Equipas
<ul style="list-style-type: none"> Criar, gerir e manter relações de confiança com os clientes Comunicar de forma verbal e não verbal Adaptar o comportamento e os argumentos em função do perfil dos clientes e dos objectivos da empresa Negociar com os grandes clientes as condições de venda Orientar o aconselhamento dos clientes na escolha e decisão da compra Orientar a prospecção de novos clientes 	Negociação/ Comercial
<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar, seleccionar, sintetizar e transmitir informação de natureza variada (clientes, mercados, produtos,...) 	Gestão da Informação
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar diferentes recursos tecnológicos (EDI, internet, intranet,...) nas diferentes actividades de gestão de clientes, gestão comercial, na comunicação, ... 	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver relações técnicas e funcionais com a área das compras e aprovisionamentos 	Relações Funcionais

• O Operador

Os empregos da função venda não se comportam todos da mesma maneira. Assim, enquanto se tornam mais aprofundadas as competências da função



venda para os vendedores, o mesmo não acontece relativamente aos operadores.

O operador é um profissional extremamente polivalente, na área da venda em livre serviço. Trata-se de desenvolver todas as funções que permitem expor os produtos e assegurar o seu pagamento em caixa e garantir um ambiente limpo e seguro na loja. Estes, embora com uma actividade polivalente (asseguram uma série de tarefas na loja), passam a ter, sobretudo nas grandes cadeias, tarefas perfeitamente pouco qualificadas e uma actuação muito estandardizada já que a sua actuação está quase completamente pré-estabelecida.

O crescimento das lojas que utilizam o livre serviço como método de venda induz a necessidade de maior número de profissionais. No entanto, a natureza das actividades e a conseqüente baixa remuneração, tornam este emprego cada vez menos aliciante, verificando-se uma situação de permanente carência de profissionais desta área.

Necessidades de Competências	
Operador	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar os fluxos de produtos entre o armazém e a loja e os respectivos ritmos Colaborar no inventário de produtos Controlar e arrumar os stocks no armazém Gerir o tempo em função do fluxo de clientes 	Gestão de Stocks
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar as técnicas de exposição que valorizem os produtos e optimizem o espaço do linear 	Merchandising
<ul style="list-style-type: none"> Informar o cliente nomeadamente sobre as características do produto, serviços pós-venda, novidades, promoções e outras iniciativas da empresa Indicar ao cliente a localização do produto no sector, acompanhando-o no percurso, caso necessário Demonstrar disponibilidade às solicitações do cliente Transmitir ao cliente (através de atitudes, valores, comportamentos,...) a imagem da empresa 	Comercial
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar tecnologias informáticas relacionadas com o ponto de venda (P.O .S., leitura óptica, ..) 	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
<ul style="list-style-type: none"> Transmitir ao Chefe de Secção informações variadas: reclamações dos clientes, produtos com defeitos, ... 	Relações Funcionais

• O Encarregado de Caixa

O encarregado de caixa de uma grande superfície organiza e supervisiona o trabalho dos caixas. É um emprego com uma componente importante de com-

petências de planeamento e gestão de equipas e uma actividade de controlo sobre o movimento de fundos e a segurança do circuito financeiro. A tendência das empresas em se aproximarem cada vez mais do cliente implica nas funções deste profissional, em termos gerais, o desenvolvimento de actividades que possam contribuir para uma personalização das superfícies de venda e em termos mais micro as componentes de aconselhamento e atendimento de reclamações dos clientes.

Necessidades de Competências	
Encarregado de Caixa	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Definir o número de caixas em funcionamento Distribuir os colaboradores pelas caixas 	Gestão
<ul style="list-style-type: none"> Transmitir aos clientes informações de natureza variada (preços, produtos, ...) 	Comercial

• O Caixa

As novas preocupações no relacionamento com o cliente e na qualidade do serviço prestado, induzem, neste emprego, um desenvolvimento das competências da esfera social e relacional sobretudo na forma como se posiciona face às solicitações dos clientes (criar condições que favoreçam a empatia, ...), contribuindo assim para transmitir a imagem da empresa.

Necessidades de Competências	
Caixa	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar tecnologias informáticas relacionadas com o ponto de venda (P.O .S., leitura óptica, ..) 	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
<ul style="list-style-type: none"> Demonstrar disponibilidade às solicitações do cliente Transmitir aos clientes informações de natureza variada (preços, produtos, ...) 	Comercial

• O Vendedor por Telefone

As actividades de prospecção, venda, acompanhamento e aconselhamento do cliente são realizadas neste emprego através do uso do telefone. O contexto particular desta venda reside na transformação da relação física do cliente/comprador com o produto: omite-se por exemplo, o tocar nos produtos e/ou o olhar para uma montra, ou evita-se uma compra por impulso ou a perda de tempo numa loja, isto é, reformula-se toda a

noção de prazer e convivialidade do acto da compra. A consequência destas alterações neste emprego traduzem-se numa exigência das competências relacionais, centradas exclusivamente nas capacidades de comunicação (e naturalmente técnicas de vendas).

Necessidades de Competências	
Vendedor por Telefone	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características da empresa, nomeadamente ao nível da sua estrutura, estratégia e mercado 	Empresa e Meio Envolverte
<ul style="list-style-type: none"> Transmitir ao cliente (através de atitudes, valores,...) a imagem da empresa Informar o cliente nomeadamente sobre as características do produto, serviços pós-venda, novidades, promoções e outras iniciativas da empresa Criar, gerir e manter relações de confiança com os clientes Adaptar o comportamento e os argumentos em função do perfil dos clientes e dos objectivos da empresa 	Negociação/ Comercial

• O Técnico de Apoio ao Cliente

As crescentes preocupações com o cliente traduzem-se em alterações importantes (quantitativas e qualitativas) neste profissional. Com uma forte componente de aconselhamento e informação ao cliente, torna-se importante para estes profissionais o conhecimento profundo dos produtos e o desenvolvimento de modos de relacionamento que fomentem a criação de um clima de confiança no cliente. Por outro lado, as exigências crescentes relativamente ao serviço pós-venda, essenciais na fidelização de clientes, tornam a actuação destes profissionais num factor importante de sucesso da empresa.

Necessidades de Competências	
Técnico de Apoio ao Cliente	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características da empresa, nomeadamente ao nível da sua estrutura, estratégia e mercado 	Empresa e Meio Envolverte
<ul style="list-style-type: none"> Informar o cliente nomeadamente sobre as características do produto, serviços pós-venda, novidades, promoções e outras iniciativas da empresa 	

1.4.4. Empregos em Transformação

Foram considerados empregos em transformação os que alteram substancialmente os seus conteúdos ou

que passam a assumir uma posição significativamente diferente no conjunto dos empregos do comércio.

• Área da Direcção/Gestão Comercial

A importância desta função parece resultar de uma ajustada valorização e da crescente exigência da actividade de gestão das empresas comerciais em virtude de um peso cada vez mais maior da componente técnica na actividade, quer na zona do *marketing*, quer na área da gestão.

Há hoje um entendimento generalizado de que o negócio tem de ser efectivamente gerido e da necessidade desse gestor se encontrar muito próximo da loja. Esta valorização torna mais aliciante o exercício do comércio, nomeadamente para o seu principal actor — o empresário de comércio/director geral.

A generalização do *franchising* e da imagem positiva a ele inerente tem, aliás, facilitado a entrada no comércio de um importante número de novos empresários.

Estas razões aliadas ao facto de apenas sobreviverem no mercado as empresas que conseguem um desempenho competitivo, leva a considerar a necessidade de uma maior profissionalização e de um maior reforço de competências nos empregos da área da gestão comercial.

• O Director de Hipermercado

• O Director de Supermercado

O director de hipermercado e o director de supermercado desenvolvem actividades de natureza muito semelhante: planeiam e coordenam a execução de todas as tarefas inerentes ao desenvolvimento da actividade do estabelecimento. Acompanham de forma contínua os custos de exploração, os *stocks* e o rendimento de cada secção e gerem e animam equipas de trabalho. A responsabilidade comercial pode ser limitada em função da centralização das compras. Nesta situação, o grau de iniciativa e de intervenção nas funções da compra é reduzido: pouco poder de decisão na definição da gama de produtos ou na política promocional.

Necessidades de Competências	
Director de Hipermercado Director de Supermercado	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características da empresa, nomeadamente ao nível da sua estrutura, estratégia e mercado 	Empresa e Meio Envolverte
<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar de forma contínua os custos de exploração, os <i>stocks</i> e o rendimento de cada secção 	Gestão Financeira
<ul style="list-style-type: none"> Definir e animar equipas de trabalho Organizar e distribuir o trabalho 	Gestão de Recursos Humanos

(continua)



(continuação)

Necessidades de Competências	
Director de Hipermercado Director de Supermercado	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none">• Propor redefinições na política de preços e na política promocional• Coordenar os diferentes departamentos e secções no domínio da constituição do sortido e da gama de produtos	Comercial
<ul style="list-style-type: none">• Seleccionar, organizar e manter actualizada informação sobre as actividades desenvolvidas (vendas, custos de exploração,...)	Gestão de Informação

• O Chefe de Departamento

O chefe de departamento é o responsável, para um conjunto de secções de produtos, pela optimização das vendas, utilização do espaço, gestão operacional (pessoal e stocks) e pelo controlo de custos. O nível de exigência das competências de gestão de equipas (chefes de secção) e a sua importância face a outras áreas de competências deste profissional, dependem, para além do número de secções que controla, da inclusão ou não no seu conteúdo funcional, de actividades da compra (empresas centralizadas vs. empresas não centralizadas). Isto é, no caso das empresas onde a autonomia para a compra é total, e consequentemente, a fase de negociação com fornecedores, a importância deste tipo de saberes emerge e amplia os limites da sua função: necessidade de conhecer os fornecedores, de avaliar as suas condições (prazos de entrega, qualidade do produto,...) e de os seleccionar.

Necessidades de Competências	
Chefe de Departamento	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none">• Identificar e seleccionar fornecedores em função da qualidade do serviço (prazos de entrega, custos, qualidade do produto, ...)	Compras e Aprovisionamento
<ul style="list-style-type: none">• Negociar com os fornecedores os prazos de entrega, as condições de compra e os preços dos produtos	Negociação/Comercial

• O Chefe de Secção

A actividade do chefe de secção é a gestão de uma secção especializada em determinados produtos (produtos frescos, têxteis, multimedia,...). Assiste-se a dois movimentos importantes no comportamento deste emprego: (1) quando este profissional está inserido em contextos empresariais cuja função compras não se encontra centralizada, as competências

as associadas à actividade de compras para a sua secção surgem como fundamentais para o exercício desta função. Em função das orientações comerciais da empresa, do sortido e da previsão de vendas, o chefe de secção determina as necessidades das compras de forma a elaborar os planos de compras da secção. Desta forma, é ao nível da capacidade para perceber e interpretar o mercado e a sua envolvente e nas relações que estabelece com fornecedores, nomeadamente na fase de negociação das condições de aquisição dos produtos (preços, descontos, promoções, prazos de entrega,...) que mais exigências se põem. A exigência de competências ao nível dos produtos varia em função do grau de complexidade dos mesmos — uma secção de produtos mais complexos (multimedia) Vs. uma secção de produtos menos complexos (mercearia). Em empresas centralizadas, assistimos a uma deslocalização da importância dada às actividades da compra para as actividades centradas na animação da secção. A organização da secção e dos lineares e a apresentação dos produtos (actividades de *merchandising*) são nestes contextos actividades mais valorizadas paralelamente, a uma maior aproximação/contacto com os clientes no sentido de aconselhar e assistir o cliente nas suas escolhas. A gestão e a motivação dos colaboradores/operadores no sentido de estimularem a venda, principalmente em secções onde os operadores têm um contacto directo com o cliente. Com a centralização da decisão decorrente da centralização das compras, a importância, o poder e a responsabilidade do chefe de secção surgem muito reduzidas; de verdadeiro "dono" da sua secção, onde escolhe o sortido, negocia e realiza a compra, faz o *merchandising* e controla o negócio, transforma-se, nesta nova situação, essencialmente num animador dos vendedores ou operadores ou mesmo num animador da própria loja.

Necessidades de Competências	
Chefe de Secção	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none">• Identificar e seleccionar fornecedores em função da qualidade do serviço (prazos de entrega, custos, qualidade do produto, ...)	Compras e Aprovisionamento
<ul style="list-style-type: none">• Negociar com os fornecedores os prazos de entrega, as condições de compra e os preços dos produtos	Negociação/Comercial
<ul style="list-style-type: none">• Animar e motivar equipas	Gestão de Equipas
<ul style="list-style-type: none">• Aplicar as técnicas de exposição que valorizem os produtos e optimizem o espaço do linear	<i>Merchandising</i>

• **O Encarregado de Loja**

O aumento do número de estabelecimentos por empresa e a tendência para a centralização das decisões conduz à deslocalização das tarefas de concepção para os serviços centrais e, conseqüentemente, à substituição da figura do gerente de loja pela do encarregado de loja, que tem como tarefa essencial a preocupação com o cliente e com o ambiente geral da loja, supervisionando o funcionamento da loja, não assumindo actividades na área da concepção. É o garante de um modelo pré-determinado.

Igualmente nas grandes cadeias de distribuição centralizadas é o encarregado de loja que garante o seu adequado funcionamento. Neste caso, a sua tarefa é coadjuvada pelo supervisor de área que fiscaliza, em domínios considerados problemáticos (qualidade, higiene e segurança, por exemplo).

Necessidades de Competências	
Encarregado de Loja	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características da empresa, nomeadamente ao nível da sua estrutura, estratégia e mercado 	Empresa e Meio Envoltente
<ul style="list-style-type: none"> Organizar e distribuir o trabalho 	Gestão de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar de forma contínua os custos de exploração, os stocks, 	Gestão Financeira
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar, organizar e manter actualizada informação sobre as actividades desenvolvidas (vendas, custos de exploração,...) 	Gestão da Informação

• **Promotor de Vendas**

O promotor de vendas (“vendedor no terreno”) garante as vendas junto do comprador detendo, para além das competências específicas do *marketing*, competências na esfera da organização do trabalho, já que desenvolve as suas actividades com uma certa autonomia. A principal transformação no conteúdo deste profissional reside no impacto das TIC, nomeadamente ao nível da produção de informação permitindo uma melhor eficácia na sua actividade (acompanhar os clientes e a concorrência, prever as vendas,...). Mesmo na fase de apresentação do produto este impacto é visível, utilizando por exemplo recursos como o CD-ROM, na simulação dos mesmos. Estas actividades reforçam a necessidade de desenvolvimento de competências que incluam a capacidade de avaliar e seleccionar informação a par de outras, de in-

dole tecnológica, suportadas na capacidade para operar diferentes tipos de equipamento.

Necessidades de Competências	
Promotor de Vendas	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características da empresa, nomeadamente ao nível da sua estrutura, estratégia e mercado 	Empresa e Meio Envoltente
<ul style="list-style-type: none"> Criar, gerir e manter relações de confiança com os clientes Comunicar de forma verbal e não verbal Adaptar o comportamento e os argumentos em função do perfil dos clientes e dos objectivos da empresa Negociar com os grandes clientes as condições de venda Orientar o aconselhamento dos clientes na escolha e decisão da compra 	Negociação/ Comercial
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar e sintetizar informação de natureza variada (clientes, produtos,...) 	Gestão da Informação

• **Vendedor de Loja**

Inseridos no contexto do comércio onde as estratégias comerciais passam por um atendimento personalizado, o vendedor de loja é um profissional que desenvolve toda a sua actividade baseado num conhecimento profundo dos produtos, no sentido em que incorpora também actividades de aconselhamento e informação ao cliente. Desta forma, e tendo como objectivo estabelecer relacionamentos mais duradouros, o desenvolvimento de competências na esfera da comunicação e do comportamento assumem uma função importante na fidelização do cliente.

Necessidades de Competências	
Vendedor de Loja	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento dos produtos da loja 	Empresa e Meio Envoltente
<ul style="list-style-type: none"> Criar, gerir e manter relações de confiança com os clientes Comunicar de forma verbal e não verbal Adaptar o comportamento e os argumentos em função do perfil dos clientes e dos objectivos da empresa Orientar e aconselhar os clientes na escolha e decisão da compra 	Negociação/ Comercial



A ÁREA FINANCEIRA

Em face da própria natureza do comércio, os grossistas concedem crédito a um número importante de clientes. Esta função financeira é importante e constitui uma das vantagens fundamentais do recurso ao grosso por parte dos retalhistas. Por outro lado, a garantia financeira é necessariamente para o produtor uma relação fundamental. De facto, tem um efeito mais claro para um produtor controlar a solvabilidade de um grossista do que a de uma multiplicidade de retalhistas.

• O Director Financeiro

O director financeiro é o responsável pela gestão financeira da empresa. Desenvolve as suas actividades centradas na análise de informação interna (por exemplo, custos das mercadorias vendidas) e externa à empresa (por exemplo, tendências nacionais e internacionais sobre o mercado de capitais) de forma a aconselhar a direcção da empresa na definição das opções estratégicas. Mais do que uma actividade de controlo — sobre custos e liquidez da empresa — o conteúdo deste emprego redimensiona-se para um papel de aconselhamento à decisão, focalizando as suas competências nas áreas de:

- Fluxos reais e financeiros da empresa — conhecimento sobre as taxas de rotação de *stocks*, sobre o saldo de fornecedores e de clientes e sobre os prazos médios de pagamento e de recebimento;
- Mercado financeiro — conhecimento sobre as diferentes fontes de financiamento (vantagens e inconvenientes) a nível nacional e internacional, sobre produtos financeiros e sobre tendências de evolução do mercado de capitais;
- Projectos de investimento — conhecimento ao nível dos objectivos estratégicos da empresa e das actividades das diferentes áreas da empresa (incluindo, por exemplo, as lojas) e sobretudo em métodos de avaliação sobre a rentabilidade financeira dos investimentos.

Necessidades de Competências	
Director Financeiro	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none">• Identificar os principais objectivos da empresa (estratégias e posicionamento)	Empresa e Meio Envolvente
<ul style="list-style-type: none">• Planear o financiamento da empresa a médio prazo• Definir o calendário de pagamentos aos fornecedores e os recebimentos dos clientes• Propor sugestões e/ou alterações nos objectivos estratégicos da empresa	Concepção e Planeamento

(continua)

(continuação)

Necessidades de Competências	
Director Financeiro	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none">• Seleccionar e sintetizar informação de natureza variada (mercados financeiros, ...)• Negociar com a banca e sociedades financeiras as modalidades de financiamento da empresa	Empresa e Meio Envolvente Comercial
<ul style="list-style-type: none">• Avaliar as necessidades financeiras da empresa com base em diagnósticos de situação• Gerir a margem bruta da empresa no sentido de potenciar a sua liquidez	Gestão Financeira
<ul style="list-style-type: none">• Utilizar diferentes recursos tecnológicos (EDI, INTRANET, INTERNET, ...)	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

1.4.5. Empregos em Transformação e em Regressão

- O Chefe de Armazém
- O Fiél de Armazém

A dinâmica que estes empregos evidenciam no sector do comércio resulta fundamentalmente da forma como as empresas se posicionam face à função compras e do nível de informatização das actividades da armazenagem.

O facto de muitas empresas terem deixado de ter os seus armazéns porque decidiram abastecer-se em centrais de compras ou porque decidiram optar por uma política de "just in time", possuindo apenas o mínimo indispensável de produtos para evitar as rupturas de *stock*, ou seja, negociam em quantidade mas exigem o fornecimento à medida das necessidades, contribui para uma menor procura destes profissionais.

Outro factor importante é o processo de centralização das compras que praticamente elimina a necessidade de existir o armazém, deixando apenas o *stock* mínimo de segurança para evitar, tal como na situação anterior, a ruptura de *stocks*. Neste caso, as funções do chefe de armazém, responsável pelos armazéns centrais ou pelas centrais de compras, e do fiél de armazém que controla o acondicionamento e a movimentação de mercadorias, são valorizadas quer nas actividades como nas competências. As suas funções consistem no desenvolvimento de um conjunto de actividades que decorrem entre a entrada e a saída das mercadorias do armazém.

As funções do armazém assumem contornos diferenciados com o grau de informatização e mecanização do armazém. No futuro a tendência para a mecanização e a utilização de recursos informáticos nas empresas e, concretamente, na gestão de fluxos

de entradas e saídas de mercadorias no armazém, será uma constante. O impacto desta situação será visível sobretudo na recepção e identificação, na arrecadação e na etiquetagem dos produtos.

A gestão do armazém mais eficiente é aquela que consegue, por um lado, acondicionar a maior quantidade de produto por metro quadrado de espaço disponível e que reduz custos como os de calafetação, manutenção e administração, e por outro, a que possibilita encurtar o tempo que decorre desde a chegada dos produtos ao armazém até ao seu conhecimento por parte dos responsáveis de compras da empresa.

Necessidades de Competências	
Chefe de Armazém	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Definir a arrumação do armazém Definir a actividade de recepção de produtos em colaboração com as secções de compra e venda da empresa Definir o sistema e o planeamento da distribuição de mercadorias 	Concepção e Planeamento
<ul style="list-style-type: none"> Identificar os fluxos de produtos entre o armazém e a loja e os respectivos ritmos Determinar e garantir os níveis de stocks de segurança em função dos níveis de venda e dos preços de entrega dos fornecedores 	Gestão de Stocks
<ul style="list-style-type: none"> Detectar anomalias no processo de recepção das mercadorias 	Controlo
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar recursos tecnológicos, nomeadamente para a actividade de gestão de stocks e no interface com a área de compras 	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver relações técnicas e funcionais com a área de compras e com a área financeira 	Relações Funcionais

Necessidades de Competências	
Fiél de Armazém	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar as técnicas de arrumação e acondicionamento de mercadorias de forma a rentabilizar o espaço 	Gestão do Espaço Físico
<ul style="list-style-type: none"> Detectar anomalias na conservação e integridade dos produtos Actualizar permanentemente os registos das existências de mercadorias em armazém Detectar anomalias no funcionamento dos equipamentos do armazém 	Controlo

• O Supervisor de Zona

O conhecimento que uma empresa de comércio tem das suas diferentes lojas em função das áreas geográficas onde se inserem é induzido também pelas actividades desenvolvidas pelo Supervisor de Zona. De forma a controlar os objectivos de gestão definidos para um conjunto de estabelecimentos/lojas, este profissional desenvolve a sua actividade numa relação próxima com os responsáveis pelas lojas, aconselhando-os nas alterações necessárias a introduzir nas lojas (redução de custos, aspectos práticos do *lay-out*, ...) e recebendo informações necessárias à sua actividade de controlo e gestão (produtos mais vendidos, ...). Contudo, com a tendência para a centralização das compras e para o reforço das competências de gestão por parte dos Encarregados de Loja, a tendência passará por algum esvaziamento das actividades deste profissional.

Necessidades de Competências	
Supervisor de Zona	Unidades de Competências
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as características da empresa, nomeadamente ao nível da sua estrutura, estratégia e mercado Analisar e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa e da concorrência 	Empresa e Meio Envolvente
<ul style="list-style-type: none"> Analisar custos relativos a um conjunto de lojas 	Controlo
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar diferentes recursos tecnológicos (EDI, INTERNET, INTRANET, ...) 	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

1.4.6. Empregos em Regressão

• Prospector de Vendas

As actividades da prospecção de vendas são fundamentais para assegurarem o desenvolvimento das vendas. Num sector com uma concorrência acrescida, detectar os potenciais clientes, para que numa fase posterior seja feito um esforço de venda, torna-se uma acção importante na conquista de novos mercados. Contudo, uma das tendências actuais no sector passa por uma transferência desta função para outros empregos dentro ou fora da área de Vendas (nomeadamente, na área do *Marketing*).

• Vendedor ao Domicílio

Com o desenvolvimento de novas formas e formatos de comércio a par das crescentes exigências dos consumidores (em termos de qualidade e variedade da



oferta) a tendência será para a significativa regressão destes profissionais.

Do exposto pode elaborar-se um quadro síntese (Quadro 3.2.) onde se indica o posicionamento dos empregos face à dinâmica ocorrida.

Por último, referir que os empregos do comércio posicionam-se em duas grandes categorias de actividades e objectivos funcionais, que coabitam no desenvolvimento das estratégias de negócio das empresas do sector:

- aqueles que se posicionam na vertente produto em termos de fluxos e de stocks: Director de Compras e Técnico de Compras, Director de Vendas, Chefe de Armazém, Técnico e Responsável de Logística.
- e aqueles que na vertente produto se posicionam em termos de promoção e de acessibilidade ao cliente: Chefe de Departamento; Chefe de Secção; Merchandiser; Decorador/Vitrinista, Responsável de Marketing, ...

QUADRO 3.2.

Síntese da dinâmica dos empregos

Empregos	Dinâmica Do Emprego					
	E	C	C + T	T	T+R	R
Direcção/Gestão Comercial						
Gerente						
Gestor Comercial de Centro Urbano						
Gestor de Centro Comercial						
Consultor Especializado em Comércio						
Director de Hipermercado						
Director de Supermercado						
Supervisor de Zona						
Encarregado de Loja						
Chefe de Departamento						
Chefe de Secção						
Marketing						
Responsável de Marketing						
Técnico de Marketing						
Merchandiser						
Decorador de ponto de venda/Vitrinista						
Animador de Comércio						
Aprovisionamento/Logística						
Director de Compras						
Comprador						
Chefe de Armazém						
Fiel de Armazém						
Responsável de Logística						
Técnico de Logística						
Vendas						
Director de Vendas						
Promotor de Vendas						
Prospector de Vendas						
Técnico de Apoio ao Cliente						
Vendedor por Telefone						
Vendedor ao Domicílio						

(continua)

(continuação)

Empregos	Dinâmica Do Emprego					
	E	C	C + T	T	T+R	R
Vendas (continuação)						
Vendedor de Loja						
Encarregado de caixa						
Caixa/Operador						
Gestão Financeira						
Director Financeiro						

E — empregos em emergência; C — empregos em crescimento; C+T — empregos em crescimento e transformação; T — empregos em transformação; T+E — empregos em transformação e regressão; R — empregos em regressão.

2. Repercussões dos Cenários sobre os Empregos, as Qualificações e as Competências

Neste capítulo procura-se determinar as implicações da análise prospectiva no que concerne às alterações possíveis no volume e na qualidade do emprego, bem como antecipar as exigências em termos de desenvolvimento de competências. Tendo como objectivo a concretização de cenários de evolução que retratem um maior dinamismo e desenvolvimento do sector do comércio, vamos restringir a nossa análise às repercussões/exigências dos cenários Ouro e Prata.

2.1. Repercussões no Volume e na Qualidade do Emprego

- Potencial crescimento generalizado do volume de emprego no sector resultante da dinamização da actividade comercial. Com efeito, a grande maioria das empresas acompanha a evolução do mercado atingindo níveis de desempenho elevados, sendo que este dinamismo induzirá o surgimento de novas empresas.
- Aumento generalizado do emprego mais qualificado, sobretudo nas áreas da gestão e do *marketing* no sentido de uma “resposta generalizada às necessidades do mercado em formas e proporção” aliada, no caso do cenário Ouro, ao “núcleo considerável de empresas com *know how* exportável”, traduzindo-se no desenvolvimento de formatos de comércio diversificados e especializados e conceitos inovadores de lojas para satisfazer de forma mais adequada e específica as necessidades do consumidor. Por outro lado, o desenvolvimento de um sector dinâmico

e inovador só é possível com uma alteração ao nível da gestão das empresas comerciais assente numa visão estratégica do negócio. Para tal, torna-se necessário elevar o nível de qualificação dos gestores de topo, que na maioria dos casos são os próprios empresários (sobretudo, no comércio tradicional).

- Maior profissionalização da gestão de topo e intermédia, sobretudo nas grandes cadeias de distribuição com uma gestão centralizada, que apresentam grandes tecnoestruturas com necessidade de pessoal altamente qualificado.
- Crescimento do emprego na área da logística. A concentração da oferta, a centralização das compras, as pressões para a optimização de custos e para a melhoria do serviço ao cliente fazem aumentar a importância desta área no sector do comércio, sobretudo nas grandes cadeias (que integram normalmente esta área na estrutura organizacional), mas com importância crescente no comércio tradicional e no comércio electrónico (levando ao crescimento de empresas especializadas na prestação deste tipo de serviços). Ainda ao nível do pequeno comércio, o desenvolvimento de estratégias de associativismo que se traduzem na crescente adesão de empresas independentes a formas de associação como as cooperativas de retalhistas, as cadeias voluntárias ou as centrais de compra, induz necessidades acrescidas ao nível de uma maior eficiência na gestão logística.
- Crescimento do emprego nas áreas do *merchandising* e da decoração do ponto de venda/ vitrinismo. A aposta crescente das empresas num ambiente de loja que proporcione aos consumidores um acto de compra como um acto de lazer, faz crescer a importância destas áreas, quer integradas nas próprias empresas comerciais (grandes superfícies e pequeno comércio tradicional), quer em entidades prestadoras desse serviço.



- Emergência de empregos para a gestão e animação dos centros de comércio urbanos e centros comerciais. A concentração do comércio em espaços urbanos e centros comerciais, faz com que seja necessário a sua integração harmoniosa nestes espaços comuns com outras actividades (restauração, lazer, serviços,...) de forma a gerar um pólo de atracção dinâmico para os consumidores.
- Maior mobilidade internacional dos quadros portugueses, principalmente nas áreas da gestão, compras e *marketing*, resultante da internacionalização das empresas portuguesas e da constituição de parcerias com empresas estrangeiras. Esta situação é mais viável no cenário Ouro, uma vez que no cenário Prata a capacidade de internacionalização está concentrada apenas num núcleo reduzido de empresas.
- Peso considerável do emprego ao nível dos quadros de nacionalidade estrangeira, devido à crescente penetração de grandes cadeias internacionais no mercado português — situação a verificar-se no cenário Prata.
- Aumento do emprego polivalente e pouco qualificado nos centros operacionais na grande distribuição. Com a generalização do livre serviço, os operadores que actuam na área de venda passam a desempenhar tarefas mais rotineiras e menos qualificadas (reposição e exposição dos produtos, limpeza...).
- Diminuição do emprego ao nível de algumas chefias intermédias, como sejam o chefe de secção, o chefe de departamento ou o chefe de armazém. Com a centralização da gestão das compras nas grandes cadeias de distribuição, grande parte das actividades de gestão das secções passa a ser responsabilidade de um núcleo centralizado, que negocia, compra e define estratégias comerciais para todas as lojas da cadeia.

2.2. Repercussões nas Competências

- Reforço das competências da gestão da loja, nomeadamente ao nível:
 - Da gestão estratégica nomeadamente, modelos de expansão dos negócios e de resposta às alterações do mercado: manter os mesmos formatos, diversificar formatos, diversificar a actividade, internacionalização,....
 - Da capacidade para o desenvolvimento de parcerias e acordos de cooperação ao longo da cadeia de fornecimentos: a nível horizontal, entre empresas retalhistas ou entre empresas grossistas; a nível vertical, entre produtores, grossistas e retalhistas.
 - Das fusões e aquisições, nomeadamente, escolha de parceiros, técnicas de negociação e aspectos jurídico-legais, uma vez que neste cenário o fenómeno da concentração das empresas por esta via é bastante notório.
- Da utilização de novas TIC, que serão introduzidas de uma forma generalizada nas empresas comerciais, quer nos pontos de venda, quer em termos de sistemas mais complexos de gestão de fluxos de informação e de produtos.
- Do desenvolvimento e implementação de estratégias de internacionalização em termos de análise das necessidades de cada mercado, dos formatos de comércio existentes e, da possibilidade de exportar modelos/formatos com *know how* nacional para esses mercados (mais visível no cenário Ouro).
- Da gestão de subcontratações, nomeadamente ao nível da selecção das actividades e entidades a subcontratar e da negociação dos contratos. Estas competências são requeridas sobretudo nas empresas de menor dimensão, que optam por subcontratar serviços como a logística, o *merchandising*, a animação de loja,....
- Reforço de competências na área do *marketing* (director e técnico de *marketing*) nomeadamente em termos de: antecipação das necessidades dos clientes (estudos de mercado); definição de um posicionamento correcto e de uma segmentação rigorosa; identificação de nichos de mercado relevantes; concepção de novos modelos de lojas, novas formas de comércio e desenvolvimento de marcas próprias (mais relevante no cenário Ouro); desenvolvimento de novos serviços complementares que aumentam o valor acrescentado aos produtos; revisão e adequação do sortido. Nas empresas que se dedicam ao comércio electrónico (cujo desenvolvimento é visível no cenário Ouro), estas competências devem ser adaptadas às particularidades de uma loja virtual, nomeadamente à elaboração e manutenção do *site* onde são apresentados os produtos: formas de navegação no *site*, definição de estratégias de transmissão de confiança ao consumidor (apresentação da empresa, selo de garantia, confidencialidade), formas de gestão da compra e de incentivos ao consumidor (sortido, canal de distribuição, prazo de entrega, promoções, política de devoluções, garantia dos produtos, restrições na entrega das encomendas, modalidades de pagamento....), formas de ligação mais estreita com o consumidor (criação de bases de dados dos clientes, caixas de sugestões, mensagens personalizadas, ...).
- Desenvolvimento de competências nas áreas da logística (responsável e técnico de logística), tendo em conta a difusão das TIC como suporte à integração da cadeia de distribuição e o crescimento do comércio electrónico, nomeadamente: definir condições de optimização da gestão de

stocks em função das previsões de venda; gerir e rentabilizar a frota da empresa ou, em alternativa, seleccionar empresas que prestem serviços de transporte; otimizar o transporte/ entregas (viaturas disponíveis, percursos, prazos de entrega). De notar que nas empresas de comércio electrónico a importância das competências ao nível da optimização das entregas dos produtos vendidos assumem um papel determinante no sucesso do negócio *on-line*.

- Desenvolvimento de competências na área do *merchandising* (*merchandiser*) e da decoração do ponto de venda/ vitrinismo (*decorador/vitrinista*) em termos de concepção de um *layout* da loja e da exposição dos produtos que rentabilize ao máximo os espaços e que responda às necessidades dos clientes.
- Emergência/ desenvolvimento de competências associadas aos empregos de gestor de centro urbano e gestor de centro comercial, nomeadamente: definição de uma estratégia global para a zona comercial (urbana ou centro comercial), gestão integrada da oferta comercial, estabelecimento e gestão de parcerias entre os comerciantes e com entidades externas, técnicas de negociação, definição de estratégias de comunicação e de animação dos centros de comércio.
- Emergência/ desenvolvimento de competências associadas ao emprego de animador de comércio, nomeadamente, criação de actividades de animação de espaços comerciais que proporcionem um ambiente convidativo à compra, tendo em conta o público-alvo e o tipo/formato da loja.
- Desenvolvimento de competências associadas ao emprego de consultor de comércio, ao nível da informação, aconselhamento e orientação do empresário/ gestor comercial em áreas como a gestão estratégica, o *marketing*, a gestão de projectos de associativismo e a gestão de parcerias, como resposta a uma crescente complexidade da actividade comercial e necessidade de elevar os níveis de profissionalização da gestão de topo.
- Reforço de competências na área das compras (*director de compras, comprador, gestor de categoria*), derivado das estratégias de expansão desenvolvidas pelas empresas comerciais (aumento do número de pontos de venda) que implicam uma crescente centralização das compras, nomeadamente: acompanhar e interpretar as tendências ao nível do consumo; analisar e comparar as estratégias comerciais da concorrência: definir a constituição do sortido das lojas; definir a política de promoções relativamente às diferentes categorias de produtos; negociar com os fornecedores a gama de produtos, os prazos de entrega e as condições de compra; calcular os níveis de rotação de *stocks* em função dos padrões de consumo e de eventuais constrangimentos; utilizar recursos tecnológi-

cos como os sistemas EDI, EDF, *Category Management*, entre outros.

- Reforço de competências associadas ao emprego de vendedor, principalmente as que se relacionam com a função atendimento: conhecimentos profundos sobre os produtos e a sua utilização de forma a poder informar e aconselhar o cliente, técnicas de relacionamento com o cliente, capacidade de adaptação e de criação de mecanismos de empatia com o cliente, manutenção do *merchandising* da loja (mais importante nas empresas que adoptam o livre serviço).
- De uma forma generalizada a todos os profissionais da empresa, surgem neste cenário exigências acrescidas ao nível das competências:

- sociais e relacionais: comunicar com os outros, trabalhar em equipa, criar mecanismos de empatia com o cliente (sempre que exista um contacto directo com o mesmo).
- de utilização de tecnologias de informação e comunicação, uma vez que, nestes cenários, assistimos a uma generalizada disseminação das TIC nos pontos de venda, mas também à sua utilização como ferramenta de gestão da empresa (nomeadamente, com a utilização de sistemas como EDI, EDF, DPP, ECR...).
- no domínio de línguas estrangeiras. Sendo o comércio uma actividade com ligações estreitas com o turismo, e sendo esta uma actividade em crescimento no nosso país, os profissionais do comércio (sobretudo no retalho) terão de se adaptar aos diferentes tipos de públicos alvo que potencialmente poderão visitar as sua lojas.

3. Dos Empregos Actuais aos Empregos Alvo. A Construção de Perfis Profissionais

A construção de perfis profissionais teve em conta a análise dos empregos actuais e a dinâmica das profissões. Foram construídos os seguintes perfis profissionais:

Gestão/Direcção

Director de Operações
Gerente/Director de Loja
Encarregado de Loja
Chefe de Secção
Consultor de Comércio
Gestor de Centro Comercial/Urbano

Marketing

Responsável de *Marketing*
Merchandiser
Designer Comercial



Aprovisionamento e Logística

Director de Compras
Comprador
Chefe de Armazém
Operador de Armazém
Responsável de Logística

Vendas

Director de Vendas
Promotor de Vendas
Vendedor de Loja
Operador de Venda

PERFIS PROFISSIONAIS

O **Director de Operações** define e implementa a política de expansão da rede comercial, a nível nacional e internacional, e a política comercial ao nível das lojas procurando a optimização dos resultados financeiros e de vendas e a satisfação e fidelização da clientela. Nos cenários Ouro e Prata, a exigência de visão estratégica relativamente à expansão da rede será maior.

O **Gerente/Director** tem como missão planejar, dirigir e coordenar a execução de todas as tarefas inerentes ao desenvolvimento da actividade do estabelecimento, e propor a política comercial do estabelecimento, promovendo a sua implementação e gerindo os meios humanos, materiais, financeiros e o sistema de aprovisionamento e informação. Trata-se de um perfil cuja evolução, nos diversos cenários, terá comportamentos idênticos aos do empresário.

O **Encarregado de loja** supervisiona a actividade do estabelecimento, designadamente a organização, o ambiente de loja, as vendas e a actividade dos colaboradores, promovendo a satisfação dos clientes. Em termos de evolução, num cenário de ouro e prata as suas competências apontam para o cuidado com a criação de um ambiente na loja que atraia e fidelize o cliente e garanta uma actuação muito preocupada dos colaboradores no contacto com o cliente. Terá de conhecer bem a zona envolvente da loja já que a mesma fornece dados importantes para a actividade do ponto de venda. No cenário de bronze, as preocupações versam mais o controlo dos trabalhadores das lojas.

O **Chefe de secção** tem como missão animar e gerir uma secção de produtos, a partir de objectivos conjuntamente fixados com o responsável de loja, supervisionando o serviço prestado ao cliente. Num cenário de ouro e prata a sua missão está especialmente virada para a animação da sua secção, e quando seja caso disso da sua equipa de vendedores, tornando-a num ponto da loja de forte atracção do cliente. No cenário de bronze prevalece a verificação das condições em que se desenrola o serviço.

O **Consultor de comércio** tem como missão apoiar empresas e estruturas associativas tecnicamente, na área de comércio e serviços, através de consultadoria. Nos cenários de ouro e de prata as competências técnicas e de relacionamento e negociação com os clientes serão de extrema exigência já que a actividade comercial terá de ser extremamente bem preparada e o grau de empenhamento dos interessados no resultados da consultoria impõem um relacionamento muito adequado. No cenário de bronze as competências são viradas para a capacidade de um apoio técnico mais pontual junto das empresas.

O **Gestor de Centro Comercial/Urbano** tem como missão dinamizar, organizar e gerir uma área comercial ou urbana como uma oferta integrada, desenvolvendo uma estratégia global com a implicação de todos os actores locais, numa parceria múltipla, por forma a tornar essa área competitiva e adaptada às necessidades dos seus consumidores. Em qualquer dos cenários a ponderação da integração do comércio em zonas concretas da cidade imporá competências técnicas em termos de comércio e de actuação urbanística muito profundas para além de capacidade de relacionamento e negociação com os agentes económicos e da cidade que facilite o desenvolvimento deste tipo de projecto.

O **Responsável de Marketing** tem como missão propor as orientações estratégicas da política comercial da empresa com vista ao ajustamento permanente da empresa às necessidades de satisfação dos clientes. No cenário de ouro as competências técnicas terão de ser extremamente fortes e desenvolvidas de forma específica nas empresas já que o sector será orientado pelas empresas portuguesas. No cenário de prata e de bronze como a modernização será importada as referidas competências serão mais fracas e basear-se em experiência exterior.

O **Merchandiser** tem como missão conceber e organizar o espaço de venda com base no comportamento dos consumidores e no estudo dos lineares, por forma a atrair os clientes, tornar os produtos atractivos e potenciar a rentabilidade da loja. Criando condições para a venda de produtos, normalmente sem apoio de vendedor, tem que, nos cenários de ouro e de prata, acompanhar aprofundadamente as reacções dos clientes e prever as adequações necessárias ajustando o ambiente da loja. No cenário de bronze a sua actuação é sustentada em modelos mais ligados às novas tecnologias.

O **Designer Comercial** tem como missão organizar e fazer a decoração do espaço comercial de acordo com o posicionamento definido, nomeadamente a distribuição e utilização do espaço, os critérios para a exposição dos produtos, a realização da montra, a iluminação e a decoração do seu interior e exterior, garantindo uma imagem atractiva ao cliente e a rentabilidade da loja. É um perfil estratégico porquanto

em comércio o que primeiro se “compra” é a loja. É um perfil que tem que desenvolver competências técnicas muito fortes mesmo num cenário de bronze.

O **Director de Compras** tem como missão definir e supervisionar a execução da política de compras da empresa, promovendo a aquisição de todos os artigos necessários ao desenvolvimento da actividade, de acordo com orçamentos estabelecidos e garantindo a regularidade do abastecimento e a optimização, dirigindo a equipa de compras. Para além de uma altíssima preparação na área da gestão e tecnologias de informação, tem que ter também uma forte competência em marketing e nas área da negociação. É uma situação aplicável a qualquer tipo de cenário.

O **Comprador** tem como missão definir e executar a política de compras relativamente a determinadas categorias de produtos, de acordo com orçamentos estabelecidos e garantindo resultados relativamente às quantias investidas e garantir, também, a regularidade do abastecimento, evitando o desperdício de meios. Tem que ter uma competência muito alargada na área do produto e das tecnologias ligadas ao controlo no cenário de ouro e de prata. No cenário de bronze tem que garantir um boa capacidade de relacionamento.

O **Chefe de Armazém** tem como missão controlar a recepção das mercadorias, garantir a sua correcta identificação e planear e coordenar a execução de todas as tarefas relacionadas com o funcionamento do armazém. São necessárias competências ao nível das novas tecnologias, nos cenários de ouro e prata e de organização do trabalho no cenário de bronze.

O **Operador de armazém** tem como missão assegurar a correcta arrumação e acondicionamento das mercadorias e controla a sua movimentação no armazém, organizando e enquadrando a tarefa dos seus ajudantes. Grande capacidade de controlo no cenário de bronze acompanhado de apoio das novas tecnologias nos cenários de ouro e prata.

O **Responsável da Logística** tem como missão programar e organizar, através de um sistema de informação e comunicação, os fluxos e distribuição

física dos produtos, optimizando stocks, meios, espaços e tempos e garantindo a qualidade do serviço. É um perfil inovador com grande necessidade de conhecimentos em novas tecnologias da informação e na área do relacionamento dado ter de trabalhar em equipa. São competências necessárias em qualquer dos cenários.

O **Director de Vendas** tem como missão definir e coordenar a política de vendas da empresa de acordo com a necessidade dos clientes e optimizando as condições de venda. Terá de ter uma importante capacidade de relacionamento com os seus colaboradores e um conhecimento do cliente, no cenário de bronze. Nos cenários de ouro e prata terá de aceder aos conhecimentos específicos das tecnologias de informação.

O **Promotor de vendas** tem como missão prospectar o mercado, responder às solicitações dos clientes, promovendo e realizando vendas, procurando fidelizar os clientes. Nos cenários de ouro e de prata terá de ter conhecimentos profundos dos produtos, dos clientes, e capacidade de relacionamento e de argumentação em importante grau. Usará as novas tecnologias para a organização do seu trabalho e para a sua actividade de venda. No cenário de bronze esses conhecimentos mostrar-se-ão mais atenuados.

O **Vendedor** tem como missão realizar as vendas, expor e repor os produtos e mantém um ambiente agradável na loja, garantindo uma relação e serviço que responda às expectativas dos clientes com vista à sua fidelização. Nos cenários de ouro e de prata terá de ter conhecimentos profundos dos produtos, dos clientes, capacidade de relacionamento e de argumentação em importante grau e uma acrescida preocupação com o ambiente da loja. No cenário de bronze esses conhecimentos mostrar-se-ão mais atenuados.

O **Operador de Venda** tem como missão realizar as operações relacionadas com as vendas, expor e repor produtos, mantendo um ambiente agradável na loja. Eventualmente no cenário de ouro parte das suas actividades serão desenvolvidas através de robot.





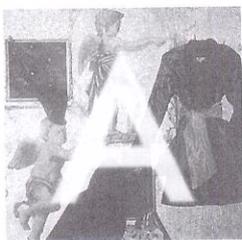


IV

Diagnóstico das Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional

1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa

1.1. Limites e Constrangimentos da Análise da Oferta Formativa



oferta formativa analisada neste estudo é a que apresenta um carácter mais sistemático, regular e estruturante, orientada sobretudo para a formação inicial. Existe, portanto, todo um conjunto de formação promovida pelas associações empresariais e sindicais, empresas e

outros organismos, nomeadamente os privados, que extrapola esta análise, dada a dificuldade da sua sistematização. A oferta formativa promovida pelas associações empresariais e sectoriais é de extrema importância pela

diversidade de áreas coberta e pela maior capacidade de resposta (à medida) das necessidades das empresas. É de destacar a formação promovida pela CCP (Confederação do Comércio e Serviços de Portugal) através dos seus Programas Integrados de Formação (PIF) que, em 1999, promoveu cursos em áreas como a gestão de stocks, a venda, o vitrinismo, o *marketing* e a utilização da Internet nos negócios. Neste âmbito, foi ainda contactado um número muito significativo de associações sectoriais das quais só um número reduzido respondeu, pelo que não se dispõe de elementos suficientes para uma análise rigorosa e exaustiva desta oferta.

Ainda no que concerne à actividade formativa das associações empresariais do sector, é interessante reter algumas conclusões do inquérito realizado pelo CECO, em Junho e Julho de 2000, junto de 136 associações, das quais responderam 79.

O inquérito que visava avaliar as necessidades e as áreas de interesse das associações comerciais e sectoriais ao nível da formação e apoio técnico, concluiu





que cerca de 75% têm realizado formação e que cerca de metade destas recorreram aos serviços do CECOIA; a maioria vai intensificar a formação em 2001; cerca de metade possui um departamento de formação sendo que a maior parte criou-o nos últimos 4 anos; os serviços que gostariam que o CECOIA lhes prestasse são a formação de formadores, a formação contínua e os estudos sobre comércio e consumo; as áreas que suscitam maior interesse são o vitrinismo, a gestão e a informática; relativamente aos serviços de apoio técnico, as áreas mais procuradas são a preparação de projectos para o POE, o associativismo, acções promocionais, gestão da formação, logística, formação de técnicos do gabinete de apoio ao empresário e a área comercial.

Consideramos também, nesta análise, a opinião dos interlocutores sectoriais sobre a oferta de formação existente para o Comércio e as práticas de formação existentes nas empresas alvo de estudo de caso, já analisadas na parte II.

Assim, o levantamento e a caracterização da oferta de formação para o sector do Comércio foram feitos com base em informações provenientes do Ministério da Educação, do Ministério do Trabalho e da Solidariedade e dos Centros de Formação. Sempre que necessário, recorreu-se a contactos directos para obtenção de esclarecimentos complementares que se mostraram de grande utilidade. Foram também consultadas algumas publicações disponíveis, os currícula dos cursos promovidos pelo Ministério da Educação e os referenciais de formação (de nível II, III e IV) em desenvolvimento pelo CECOIA e o IEFP no âmbito do projecto Organização Modular da Formação.

Convém destacar que há uma notória limitação de dados e que estes se encontram dispersos traduzindo-se em dificuldades de compatibilização. Por outro lado, é de fazer ressaltar que há poucos estudos sobre a formação em Comércio. Tais condicionalismos constituem, naturalmente, uma forte limitação a um rigoroso levantamento e caracterização da oferta de formação para o sector em estudo.

1.2. Caracterização Geral da Oferta Formativa

A oferta de formação para o comércio é constituída por dois subconjuntos geridos por dois ministérios: a formação para o comércio inserida no sistema nacional de ensino, tutelada pelo Ministério da Educação; a formação para o comércio inserida no mercado de emprego, desenvolvida e/ou tutelada pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

Na tutela do Ministério da Educação, a formação inicial garante, para além de um diploma escolar, uma qualificação profissional específica, existindo para o efeito, duas vias, ambas inseridas num percurso escolar: Cursos Tecnológicos, nas Escolas Secundárias e Cursos Profissionais nas Escolas Profissionais.

Os cursos tecnológicos estão organizados, de uma maneira geral, de acordo com as grandes áreas tecnológicas e são um meio de formação profissional de nível intermédio. São ministrados nas Escolas Secundárias e conferem um diploma do 12.º ano de escolaridade e uma qualificação profissional de nível III.

Os cursos profissionais preparam técnicos de comércio, técnicos de venda e técnicos de serviços comerciais com nível de qualificação III e atribuem um diploma correspondente ao 12.º ano de escolaridade. Estes cursos podem ser frequentados nas Escolas Profissionais que surgem, normalmente, da iniciativa das autarquias locais e de associações profissionais do sector e estão espalhadas por todo o País.

Existem, a nível de Ensino Superior, vários cursos específicos com designações ligadas à área do comércio. De relevar, porém, uma cadeira de Distribuição no ISCTE e uma Cadeira de Gestão de Canais de Distribuição num CESE de Marketing de Consumo, na Escola Superior de Gestão de Santarém.

No âmbito do Ministério do Trabalho e Solidariedade e resultante de um protocolo estabelecido com o Ministério da Educação, funciona o Sistema de Aprendizagem — formação de jovens em regime de alternância — que confere equivalência escolar e certificado de aptidão profissional.

Estes cursos constituem uma outra modalidade de formação inicial para jovens que abandonam o sistema de ensino. Alternam uma formação em empresa com uma formação em estabelecimento de ensino ou centro de formação, atribuindo um certificado de aptidão profissional de nível II ou III e correspondente equivalência ao 9.º ano ou 12.º ano de escolaridade.

A supervisão destes cursos é da responsabilidade do Instituto do Emprego e Formação Profissional e são ministrados através dos Centros de Emprego, dos Centros de Gestão Directa (CFPGD) e dos Centros de Gestão Protocolar (CFPGP).

No âmbito destes últimos, referem-se dois centros protocolares vocacionados para o sector do Comércio, criados por acordo entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional e as associações patronais e sindicais representativas do comércio, respectivamente, o CECOIA ligado à CCP — Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (com sede em Lisboa e delegações no Porto e em Coimbra) e o CITEFORMA ligado ao SITESE — Sindicato dos Trabalhadores de Escritório, Comércio e Serviços e Novas Tecnologias (sediado em Lisboa).

Por outro lado, no âmbito do Ministério do Trabalho e Solidariedade há a considerar a sua componente mais forte, a *formação contínua*, também denominada formação de activos e que visa o aperfeiçoamento, a qualificação, a reconversão ou a especialização profissional. Para o sector do comércio têm ocorrido acções de formação nas áreas de atendimento, comunicação e imagem, *merchandising*, negociação, vitrinismo, gestão, informática e línguas, entre outras, apoiadas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional e pelo Fundo So-

cial Europeu, que são organizadas pelas associações patronais e sindicais, empresas ou pelos centros de formação profissional de gestão protocolar e centros de formação profissional de gestão directa.

Convém fazer ressaltar que as empresas inseridas em cadeias têm normalmente serviços próprios de formação cuja importância é fundamental na formação dos seus profissionais, mas que pela delimitação da análise, não serão aqui cobertas. Para além destas acções, existem várias em áreas transversais que também beneficiam o sector, como sejam a gestão financeira, a contabilidade, a higiene e segurança no trabalho,... que não serão também consideradas.

1.3. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa

Para a análise da oferta formativa orientada para o sector do comércio procedeu-se a um levantamento dos cursos existentes a partir do cruzamento das bases de dados PIAF e SIOF (IEFP). Através da base de dados do PIAF regista-se a formação inicial e contínua ministrada pelo IEFP através dos Centros de Emprego, dos Centros de Formação Profissional de Gestão Directa e dos Centros de Formação Profissional de Gestão Protocolar. Através da base de dados do SIOF, foi registada a formação inicial da responsabilidade do Ministério da Educação: os cursos tecnológicos das Escolas Secundárias, os cursos profissionais das Escolas Profissionais e os cursos superiores. Os cursos do sistema de aprendizagem são analisados através do cruzamento de ambas as bases de dados. Procura-se fazer o levantamento e análise dos cursos existentes em 1998/1999 especificamente orientados para o sector, nomeadamente nas áreas da Gestão Comercial, das Vendas, do Marketing e do Aproveitamento/Logística. Existem, no entanto, outros cursos que poderão beneficiar os profissionais do

sector nomeadamente, em áreas transversais (gestão, finanças, secretariado, administrativo,...) e, certamente, que muitos dos cursos aqui considerados não serão exclusivamente orientados para o sector do Comércio, podendo beneficiar áreas comerciais de empresas industriais em vários sectores de actividade.

A análise efectuada suporta-se numa base de dados construída com a oferta formativa que consideramos especificamente orientada para o sector do Comércio e seus profissionais. Esta base de dados integra a designação dos cursos registados e a sua caracterização quanto à entidade formadora, ao nível de qualificação de saída, à modalidade em que se insere o curso e ainda a sua duração. Esta informação, fornecida directamente pelas fontes consideradas, foi também analisada segundo uma tipologia de áreas funcionais, de acordo com a análise profissional que é realizada neste estudo: Gestão Comercial, Venda, Marketing, Aproveitamento/Logística. A partir desta sistematização, foi realizada, em primeiro lugar, uma análise qualitativa da oferta de formação existente para o sector do comércio seguida de uma análise quantitativa.

OFERTA DE FORMAÇÃO PARA A ÁREA DE GESTÃO COMERCIAL

Formação Inicial para a área de Gestão Comercial

A oferta de formação para a área de Gestão Comercial está profundamente orientada para a formação inicial sendo predominante o nível III através dos cursos tecnológicos das escolas secundárias (em maioria), dos cursos das escolas profissionais e dos cursos do sistema de aprendizagem.

A oferta de formação para esta área ao nível do ensino superior (Quadro 4.1.) é dominada pelo ensino

QUADRO 4.1.

Ensino Superior na Área de Gestão Comercial

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída	Duração
Inst. Sup. Adm. Comuni. e Empresa	Comércio	IV	3 anos
Inst. Sup. Ciência e da Administração	Comércio	IV	3 anos
Inst. Erasmus de Ens. Sup. Ponte de Lima	Comércio	IV	4 anos
Esc. Sup. Técn. e Gestão	Eng.º Técnico Comercial	IV	3 anos
Ins. Sup. Cont. e Adm.	Estudos Superiores de Comércio	IV	3 anos
Ins. Sup. Cont. e Adm.	Estudos Sup. de Comércio-Regime Noct.	IV	4 anos
Inst. Sup. entre o Douro e o Vouga	Gestão Comercial e Contabilidade	IV	3 anos
Esc. Sup. Técn. de Viseu	Gestão Comercial e de Gestão	IV	3 anos



politécnico atribuindo o nível IV de saída em áreas especificamente relacionadas com o Comércio. Existe, no entanto, um curso (de Engenharia Técnico Comercial) no Instituto Superior de Tecnologias e Gestão que estará mais directamente vocacionado para as actividades comerciais em empresas industriais. O Quadro 4.2. demonstra a grande proliferação de cursos relacionados com o comércio e as actividades

comerciais ao nível do ensino secundário e do ensino profissional, dependente do Ministério da Educação, conferindo um nível de qualificação III, de extrema importância na renovação da estrutura de qualificações do sector. A formação de profissionais altamente qualificados com possibilidades de enquadramento neste sector ao nível de uma gestão intermédia pode ser determinante para a melhoria dos padrões

QUADRO 4.2.

Cursos das Escolas Secundárias e das Escolas Profissionais na Área de Gestão Comercial

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída	Duração
Esc. Sec. de Baltazar	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Ermezinde	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Cerco	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. dos Casquilhos	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. dos Carvalhos	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Cantanhede	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Campo Maior	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. das Caldas das Taipas	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Alijó	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Barcelos	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Arouca	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Arcos de Valdevez	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Amarante	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Almeirim	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Estarreja	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Macedo de Cavaleiros	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Belém de Cavaleiros	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Lousada	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Porto Salvo-Aquilino Ribeiro	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Porto de Mós	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Paredes de Coura	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Paredes	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Odmira	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Mira	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Loulé	Serviços Comerciais	III	3 anos

(continua)

(continuação)

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída	Duração
Esc. Sec. da Malhada	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Fafe	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Alcains	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Linda-a-Velha	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Leça da Palmeira	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Lagoa	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Gondomar	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Gondomar	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. da Gafanha da Nazaré	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Maximinos	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Abade Baçal	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. António Sérgio	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. António Nobre	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Anselmo Andrade	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Amato Lusitano	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Alcaide Faria	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Alberto Sampaio	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. da ramada	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Adolfo Portela	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Clara de Resende	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. João de Deus	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. C+S de sabrosa	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. C+S de Oliveira de Frades	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. C+S de Belmonte	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. C+S de Almodôver	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. C+S da Lourinhã	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Afonso Lopes Vieira	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Batalha	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Albergaria-a-Velha	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. da Veiga	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. da Sertã	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. da Sé-Lamego	Serviços Comerciais	III	3 anos

(continua)



(continuação)

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída	Duração
Esc. Sec. de S. João do Estoril	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. da Moita	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Avelar Brotero	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. da Lousa	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Campos de Melo	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. da Azambuja	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. da Amora	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. da Amadora	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. D. Maria I	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. D. Manuel I (Beja)	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Cristina Torres	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. De Albufeira	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. De S. Mamede de Infesta	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. N.º 1 da Maia	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. N.º 2 de Seixal	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. N.º 2 do Montijo	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. N.º 2 do Lumiar	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. N.º 2 de Torres Novas	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. N.º 2 da Maia	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. N.º 1 de Matosinhos	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Josefa de Óbidos	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. N.º 1 de Alcobaça	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Padre Alberto Neto	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Maria Amália Vaz de Carvalho	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Manuel Teixeira Gomes	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Manuel G. Almeida	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Manuel da Fonseca	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Júlio Dinis	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Júlio Dantas	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Rio Maior	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. S. Pedro	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Vitorino Nemésio	Serviços Comerciais	III	3 anos

(continua)

(continuação)

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída	Duração
Esc. Sec. Viriato	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Veiga Beirão	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Tomás Cabreira	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Severim de Faria	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Sebastião e Silva	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. N.º de S. João da Madeira	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Sá de Miranda	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Oliveira Martins	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. S. Lourenço	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Rodrigues de Freitas	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Rainha Santa Isabel	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Rafael Bordalo Pinheiro	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Professor Herculano Carvalho	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Pedro Alexandrino	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. N.º 1 de Abrantes	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Sebastião da Gama	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. N.º 1 de Aveiro	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. do Laranjeiro	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. do Feijó	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. do Bombarral	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Vila Viçosa	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Vila Real de St.º António	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Vila Nova de Paiva	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. dos Anjos	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Valpaços	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Vendas Novas	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Tavira	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Silves	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Seia	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Santa Maria Maior	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Santa Maria	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Sacavém	Serviços Comerciais	III	3 anos

(continua)



(continuação)

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída	Duração
Esc. Sec. de São Pedro do Sul	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. José Régio	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Ferreira Borges	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Ginestral Machado	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Gama Barros	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Gama Barros	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Gago Coutinho	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Gabriel Pereira	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Filipa Lencastre	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Azevedo Neves-Alto Damaia	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Ferreira de Castro	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Jácome Ratton	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Eng.º Calazans Duarte	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Elias Garcia	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Eça de Queirós	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Dr. Júlio Martins	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Dr. João Araújo Correia	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. Dr. Jaime Magalhães Lima	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Sec. de Torre de Moncorvo	Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Prof. de Torredeita	Téc. Serv. Com.	III	3 anos
Esc. Prof. de Chaves Botica	Téc. Serv. Com.	III	3 anos
Esc. Prof. de Com. Esc e Serv. do Porto-RDó	Téc. Serv. Com. /Comerc. Ext	III	3 anos
Esc. Prof. Cior	Tec. Serv. Comerciais/Vendas	III	3 anos
Esc. Prof. de Vila do Conde	Tec. Serv. Comerciais/Vendas	III	3 anos
Esc. Prof. de Viticultura L.º Cerqueira	Tec. Serv. Comerciais/Vendas	III	3 anos
Esc. Prof. CIOR	Téc. Serv./Com. Ext.	III	3 anos
Esc. Prof. Cândido Guerreiro	Téc. Serviços Comerciais	III	3 anos
Esc. Prof. de Chaves	Técnico Comercial	III	3 anos
Esc. Prof. de Trancoso	Técnico de Comércio	III	3 anos
Esc. Prof. Tecn. e Gestão de Barcelos	Técnico de Comércio	III	3 anos
Esc. Prof. de Com. do Porto	Técnico de Comércio	III	3 anos
Esc. de Comércio de Lx	Técnico de Comércio	III	3 anos

de competitividade da estrutura empresarial predominante: muito pequenas empresas, debilidades financeiras, debilidades de qualificação escolar e de competências de gestão estratégica ao nível dos empresários, pouca profissionalização da gestão comercial, entre outros aspectos.

O curso tecnológico especificamente vocacionado para o comércio é o de "Serviços Comerciais" que procura preparar profissionais na área da gestão directa das actividades de venda. Os cursos profissionais existentes nesta área são os de "Técnico de Serviços Comerciais" e de "Técnico de Comércio". O curso de "Técnico de Serviços Comerciais" visa uma preparação mais virada para as actividades administrativas e para a venda, sendo, por vezes, especificados temas adequados às necessidades empresariais das regiões onde são promovidos (Administração, Comércio Externo, Promoção Regional, Relações Internacionais). O curso de "Técni-

co de Comércio" forma generalistas de comércio capazes de auxiliar o comerciante na gestão da sua loja proporcionando, para além de conhecimentos na áreas do *marketing*, da venda e da gestão, a possibilidade de elaborar um projecto que lhes permite integrar e aplicar conhecimentos teóricos e práticos. Apesar da significativa presença do curso tecnológico "Serviços Comerciais" têm-se registado dificuldades de atracção de formandos para estes cursos. A revisão curricular prevista para 2002/2003, entre outros propósitos, poderá vir a alterar esta situação.

Por fim, os cursos do sistema de aprendizagem existentes, no ano de 1999, na área de Gestão Comercial (Quadro 4.3.) foram promovidos por centros de gestão directa e protocolar e por centros de emprego do IEFP. Todos os cursos de "Técnico Comercial" atribuem o nível III de qualificação de saída. Apenas um curso do CECOA atribui o nível II.

QUADRO 4.3.

Cursos do Sistema de Aprendizagem na Área de Gestão Comercial

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída	Duração
Centro Form. Prof. Faro	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego L. — Conde Redondo	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Almada	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Setúbal	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Form. Prof. Santarém	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Form. Prof. Santarém	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Braga	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Guimarães	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Penafiel	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Felgueiras	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Gondomar	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Form. Prof. Rio Meão	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Loures	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emp. Salvaterra de Magos	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emp. Torre Moncorvo	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Form. Prof. Bragança	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Ourique	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Ourique	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Ponte de Sôr	Tec. Comercial	III	3 anos

(continua)



(continuação)

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída	Duração
Centro Form. Prof. Beja	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Leiria	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Form. Prof. Setúbal	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Form. Prof. Setúbal	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Penafiel	Tec. Comercial (Comércio Externo)	III	3 anos
Centro Form. Prof. Tomar	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Penafiel	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emprego Penafiel	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emp. Macedo de Cavaleiros	Tec. Comercial	III	3 anos
Centro Emp. Macedo de Cavaleiros	Tec. Comercial	III	3 anos
CECOA	Empregado Comercial	III	3 anos
CECOA	Empregado Comercial	III	3 anos
CECOA	Técnico Comercial	III	3 anos
CECOA	Técnico Comercial	III	3 anos
CECOA	Técnico Comercial	II	3 anos

No que diz respeito aos cursos de Qualificação Inicial promovidos no âmbito do IEFP (Quadro 4.4.), no ano em análise, destaca-se o CECO A com um curso de Técnico Comercial (nível III) e dois cursos de Técnicos de Gestão de PME's, formações que procuram responder às lacunas do sector nos domínios da gestão intermédia, especialmente em pequenas e médias empresas.

Prevê-se, para o ano lectivo de 2002/03⁽¹⁾ a criação de um curso tecnológico de "Técnicas Comerciais". Com efeito, o aluno é confrontado, nos dois primeiros anos, com uma formação de banda larga nas áreas de Gestão e de Contabilidade, para a seguir escolher entre duas especificações, uma mais virada para as vendas e outra mais virada para o grosso. Ou seja, por um lado, espartilha-se uma formação que é claramente conjunta e, por outro lado, há uma

aproximação ao comércio, durante os dois primeiros, pelo seu lado burocrático e administrativo, o que se pode tornar desmotivador.

Formação Contínua para a área de Gestão Comercial

A formação contínua nesta área (Quadro 4.5.), com uma expressão muito diminuta (tendo em conta as fontes consideradas), foi em 1999, promovida pelos centros de emprego, pelo centro de formação profissional de gestão directa de Tomar e por alguns centros de formação de gestão participada (CENFIM, CILAN, CINÁ-GUA), os quais são orientados para sectores industriais, facto que leva a considerar que os cursos promovidos, apesar de serem em áreas comerciais (Relações Comerciais, Técnicas Comerciais, Técnicas de

QUADRO 4.4.

Cursos de Qualificação Inicial do IEFP para a Área de Gestão Comercial

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída
CECOA	Técnico Comercial	III
CECOA	Técnico de Gestão de PME's	III
CECOA	Técnico de Gestão de PME's	III

(1) Revisão Curricular no Ensino Secundário — Cursos Gerais e Cursos Tecnológicos 1, Departamento do Ensino Secundário, 1.ª Edição, Abril 2000, pág. 102.

QUADRO 4.5.

Formação Contínua para a Área de Gestão Comercial

Entidade Formadora	Curso	Modalidade	Nível de Saída
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Relações Comerciais	Aperfeiçoamento	III
Centro de Emprego Maia	Tec. Comercial	À Distância	III
Centro de Emprego Montijo	Tec. Gest. Admin. (Comércio/ Indústria)	Aperfeiçoamento	III
Cilan — C.F.P. Ind. Lanifícios	Técnicas Comerciais	Aperfeiçoamento	III
Centro Form. Prof. Tomar	Técnicas de Vendas	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Técnicas de Vendas	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Técnicas de Vendas	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Técnicas de Vendas	Aperfeiçoamento	III
Centro Form. Prof. Tomar	Técnico de Vendas	Qualificação	III
Cinágua — C.F.P. Ind. Eng. Águas	Vendas	Qualificação	III
CECOA	Esp. Gestão Comercial e Marketing	Especialização	V
CECOA	Gestão da Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Gestão da Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Gestão da Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Gestão da Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Contabilidade para Empresas Comerciais	Especialização	III
CECOA	Contabilidade para Empresas Comerciais	Especialização	III
CECOA	Promotores de Inovação Comercial	Especialização	IV
CECOA	Promotores de Inovação Comercial	Especialização	IV

Vendas e Vendas) sejam dirigidos a profissionais altamente qualificados e a quadros intermédios da área comercial de empresas industriais e não especificamente ao sector do Comércio. A maioria destes cursos são para aperfeiçoamento de conhecimentos. A modalidade de qualificação regista apenas dois cursos: “Técnico de Vendas” e “Vendas”.

OFERTA DE FORMAÇÃO PARA A ÁREA DE MARKETING**Formação Inicial para a área de Marketing**

É para a área do *Marketing* (Quadro 4.6.) que o ensino superior está mais desenvolvido comparativamente

QUADRO 4.6.

Ensino Superior na área de Marketing

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída	Duração
Inst. Politécnico Autónomo	Análise de Marketing	IV	3 anos
Esc. Sup. Comunicação Social — I P Lx	Comunic Empresarial – Relações Públicas	IV	3 anos
Esc. Sup. Educ. — I P Guarda	Comunicação e Relações Públicas	IV	3 anos
Universidade Fernando Pessoa	Engenharia Publicitária	V	4 anos
Inst. Port. Admi. de Marketing Aveiro	Gestão de Marketing	IV	3 anos
Inst. Port. Admi. de Marketing Lisboa	Gestão de Marketing	IV	3 anos

(continua)



(continuação)

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída	Duração
Inst. Port. Adm. de Marketing Porto	Gestão de Marketing	IV	3 anos
Inst. Sup. de Com. Empresarial	Gestão de Marketing	V	4 anos
Inst. Sup. Ciências Empr. E do Turismo	Gestão de Marketing e Publicidade	IV	3 anos
Esc. Sup. Ciênc. Empresariais — IP setúbal	Marketing	IV	3 anos
Esc. Sup. Gestão — IP Santarém	Marketing	IV	3 anos
Inst. Sup. Contab e Administ — IP Porto	Marketing	IV	3 anos
Universidade Fernando Pessoa	Marketing	V	4 anos
Inst. Sup. Polit. Portugalense — Penafiel	Marketing	IV	3 anos
Inst. Sup. Administ. Comunic. e Empresa	Marketing	IV	3 anos
Inst. Sup. Línguas e Administração — Lx	Marketing	V	5 anos
Inst. Sup. Contab e Administ — IP Porto	Marketing (nocturno)	IV	4 anos
Inst. Sup. D. Afonso III	Marketing e Comércio Internacional	IV	3 anos
Inst. Sup. de Línguas e Administração Leiria	Marketing e Comércio Internacional	V	4 anos
Inst. Sup. de Entre o Douro e Vouga	Marketing e Publicidade	IV	3 anos
Esc. Sup. Marketing e Publicidade — IADE	Marketing e Publicidade	V	4 anos
Inst. Sup. Administ. Comunic. e Empresa	Publicidade	IV	3 anos
Esc. Sup. Comunicação Social — I P Lx	Publicidade e Marketing (2 opções)	IV	3 anos
Inst. Erasmus de Ens. Sup. — P. de Lima	Relações Públicas	V	5 anos
Inst. Sup. Administ. Comunic. e Empresa	Relações Públicas	IV	3 anos
Inst. Sup. Ciênc. da Inf. e da Administ	Relações Públicas	IV	3 anos
Inst. Sup. da Maia	Relações Públicas	IV	3 anos
Inst. Sup. de entre Douro e Vouga	Relações Públicas	IV	3 anos
Inst. Sup. de Paços de Brandão	Relações Públicas e Publicidade	IV	3 anos
Inst. Sup. Novas Profissões	Relações Públicas e Publicidade	V	4 anos

às outras áreas consideradas, facto naturalmente associado aos perfis profissionais envolvidos. Do conjunto dos cursos registados, existem cursos vocacionados para o *Marketing*, cursos vocacionados para a Comunicação e Relações Públicas e cursos vocacionados para a área da Publicidade. Registam-se também dois cursos de *Marketing* e Comércio Internacional.

Os cursos nesta área que atribuem nível III de qualificação de saída são os ministrados pelas Escolas Profissionais (Quadro 4.7.). Em 1999, foram registados 26 cursos com duas designações: "Técnico de Comunicação, *Marketing*, Relações Públicas e Publicidade" e "Técnico de *Marketing*".

Apenas o CECOIA promoveu formação em *Vitrinismo* (qualificação inicial, nível III), com dois cursos em 1999, uma área considerada cada vez mais importante na capacidade de renovação comercial e na promoção da imagem (atractividade) da loja (Quadro 4.8.).

Formação Contínua para a área de Marketing

A formação contínua para esta área foi desenvolvida, no ano em análise e segundo as fontes em análise (Quadro 4.9), pelos centros de formação profissional do IEF, de gestão directa e de gestão participada. Foram os CFPGP que mais formação desen-

QUADRO 4.7.*Cursos das Escolas Profissionais na Área de Marketing*

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída	Duração
Esc. Prof. do Infante	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. de Viticult e Enolog da Bairrada	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. de Vila do Conde	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Inst. Tecnol. Art. e Prof. de Coimbra — COI	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Tecnol. e Prof. da Zona do Pinhal	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Tec Empresarial do Oeste	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. Soares dos Reis	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. Profitecla — Porto	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. p/ Com. Ind. Serv. — Guimarães	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. Nervir	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. Instituto Nun'Alvares — Oficina	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. do infante	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. de Viseu — ARCE	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Inst. Tec. e Prof. da F. da Foz — Cantanhede	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. de Espinho	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. de Comércio Internacional	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. de Comércio Externo	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. de Comércio de Matosinhos	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. de Braga	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. Bento Jesus Caraça — Porto	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. Bento Jesus Caraça — Lisboa	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. António Sérgio	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. Alto Minho Interior — A. Valdevez	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. de Viticult e Enologia da Bairrada	Téc Comunic/Mark, RP e Publicidade	III	3 anos
Esc. Prof. de Comércio de Matosinhos	Técnico de Marketing	III	3 anos
Esc. de Comércio de Lisboa	Técnico de Marketing	III	3 anos

volveram (CENFIM; CINFU, CILAN; CEARTE, CITEFORMA, CECOIA), sendo de destacar a presença de centros vocacionados para sectores industriais (Metalurgia e Metalomecânica e Têxtil) com cursos nas áreas do *Marketing* Industrial, Planeamento de *Marketing* e Imagem e Relações Públicas. Cursos estes cuja orientação será sobretudo para profis-

sões de *Marketing* de empresas destes sectores de actividade, o que, como temos visto ao longo deste estudo revelam uma actuação distinta do *Marketing* em Comércio. O CITEFORMA, centro com vocação para os sectores de Serviços e Comércio, desenvolveu em 1999, dois cursos de *Marketing*, dirigidos a profissionais altamente qualificados. O



QUADRO 4.8.

Cursos de Qualificação Inicial do IIEFP para a Área do Marketing

Entidade Formadora	Curso	Nível de Saída
CECOA	Vitrinista	III
CECOA	Vitrinista	III

CECOA foi o principal promotor de formação contínua em *Marketing*, especificamente em vitrinismo, *marketing* para comércio farmacêutico e *marketing* de serviços.

A quase totalidade de cursos nesta área é de aperfeiçoamento. Regista-se apenas um curso na modalidade de reciclagem ("*Marketing Industrial*" do CIN-FU) dirigido a quadros técnicos e um curso na moda-

QUADRO 4.9.

Formação Contínua para a Área de Marketing

Entidade Formadora	Curso	Modalidade	Nível de Saída
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Relações Comerciais	Aperfeiçoamento	III
Centro Form. Prof. Viseu	Marketing	Aperfeiçoamento	III
Centro Form. Prof. Viseu	Marketing	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Conc. Fund. Do Marketing — Autoform.	Aperfeiçoamento	IV
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Elaboração de um plano de Marketing	Aperfeiçoamento	V
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Estudo e Plano de Marketing	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Estudo e Plano de Marketing	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Estudo e Plano de Marketing	Aperfeiçoamento	IV
Cearte — C.F.P. Artesanato	Gestão de Marketing	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Imagem e Relações Públicas	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Imagem e Relações Públicas	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Imagem e Relações Públicas	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalurgica	Imagem e Relações Públicas	Aperfeiçoamento	II
Centro Form. Prof. Setúbal	Marketing	Aperfeiçoamento	III
Centro Form. Prof. Setúbal	Marketing	Aperfeiçoamento	II
Centro Form. Prof. Faro	Marketing	Aperfeiçoamento	III
Cilan — C.F.P. Ind. Lanifícios	Marketing	Aperfeiçoamento	III
Cearte — C.F.P. Artesanato	Marketing	Qualificação	II
Citeforma — Escri. Serv. E N. Tec.	Marketing	Aperfeiçoamento	III
Citeforma — Escri. Serv. E N. Tec.	Marketing	Aperfeiçoamento	III
Centro Form. Prof. Braga	Marketing do Atendimento	Aperfeiçoamento	II

(continua)

(continuação)

Entidade Formadora	Curso	Modalidade	Nível de Saída
Cinfu — C.F.P. Ind. Fundação	Marketing Industrial	Reciclagem	IV
Centro Form. Prof. Viana do Castelo	Técnico de Marketing	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Montra e Exposição na Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Montra e Exposição na Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Marketing para Farmacêuticos	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Marketing nas Empresas Comerciais	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Vitrinismo	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Marketing de Serviços	Aperfeiçoamento	IV
CECOA	Marketing de Serviços	Aperfeiçoamento	IV
CECOA	Vitrin.,Exp. na Loja Stands Show-room	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Vitrin.,Exp. na Loja Stands Show-room	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Vitrin.,Exp. na Loja Stands Show-room	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Vitrin.,Exp. na Loja Stands Show-room	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Vitrin.,Exp. na Loja Stands Show-room	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Vitrin.,Exp. na Loja Stands Show-room	Aperfeiçoamento	III

idade de qualificação (“Marketing” do CEARTE) dirigido a profissionais qualificados (Quadro 4.9.), mas que, mais uma vez, não estão especificamente orientados para o *marketing* em comércio.

FORMAÇÃO PARA A ÁREA DE APROVISIONAMENTO/LOGÍSTICA

A área de Aprovisionamento/Logística, de crescente importância para o sector do Comércio e Distribuição, revela uma diminuta oferta de formação (Qua-

dro 4.10.). A oferta registada (a partir das fontes consideradas), no período em análise, é de 6 cursos de formação contínua ministrados por centros de formação profissional de gestão participada (CILAN, CITEFORMA, CENFIM, CINAGUA) e pelo centro de formação profissional de Setúbal. A maioria dos cursos é de aperfeiçoamento e dirigida a profissionais altamente qualificados da área da gestão de *stocks*. Existe apenas um curso na modalidade de qualificação (nível II) e um curso na modalidade de reciclagem (nível II).

QUADRO 4.10.

Formação Contínua para a Área de Aprovisionamento e Logística

Entidade Formadora	Curso	Modalidade	Nível de Saída
Cilan — C.F.P. Ind. Lanifícios	Aprov. Gestão Stocks	Aperfeiçoamento	III
Citeforma — Escr., Serv. e N.te	Gest. Stocks Aprov.	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.P. Ind. Metalúrgica	Gestão de Stocks	Aperfeiçoamento	III
Centro Form. Prof. Setúbal	Gestão de Stocks	Aperfeiçoamento	II
Cinágua — CFP. Ind. Eng. Águas	Logística	Reciclagem	II
Cinágua — CFP. Ind. Eng. Águas	Logística/Gestão de Stocks	Qualificação	II



FORMAÇÃO PARA A ÁREA DE VENDAS

Formação Inicial para a área de Vendas

A formação de profissionais para as Vendas (Quadros 4.11. e 4.12.) é assumida pelo curso do sistema de aprendizagem que atribui o nível II de saída ("Empregado Comercial") e pelo curso de qualifica-

ção inicial dos centros de formação profissional de gestão directa e de gestão participada do IEFP que, quase a totalidade, atribui o nível III de qualificação de saída ("Práticas Técnico Comerciais"). Regista-se também um curso de "Técnico de Promoção de Vendas", ministrado pela Escola de Comércio de Lisboa, que está mais direccionado para a prospecção de mercados e clientes e para a venda no terreno.

QUADRO 4.11.

Cursos do Sistema de Aprendizagem para a Área de Vendas

Entidade Formadora	Curso	Modalidade	Nível de Saída	Duração
Centro Form. Prof. Castelo Branco	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Faro	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Seixal	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro de Emprego de Almada	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro de Emprego de Almada	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro de Emprego Montijo	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emp. Salvaterra de Magos	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Seixal	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Alverca	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro de Emprego Braga	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro de Emprego Braga	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro de Emprego Braga	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emp. V. Nova de Famalicão	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emprego Matosinhos	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emprego Penafiel	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emprego Valença	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Vila Real	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emprego Estremoz	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Aljustrel	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emprego Leiria	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emprego Covilhã	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emprego Tondela	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Seixal	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Seixal	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Seixal	Empregado Comercial	Aprendizagem	II	3 anos

(continua)

(continuação)

Entidade Formadora	Curso	Modalidade	Nível de Saída	Duração
Centro Form. Prof. Seixal	Empregados Serviços Comerciais	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Setúbal	Empregados Comerciais	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emprego Viana do Castelo	Empregados Comerciais	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emprego Mirandela	Empregados Comerciais	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Emprego S. João Madeira	Empregados Comerciais	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Vila Real	Empregados Comerciais	Aprendizagem	II	3 anos
Centro Form. Prof. Viseu	Empregados Comerciais	Aprendizagem	II	3 anos

QUADRO 4.12.

Cursos de Qualificação Inicial do IEPF para a Área de Vendas

Entidade Formadora	Curso	Modalidade	Nível de Saída
Centro Form. Prof. Setúbal	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Setúbal	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Setúbal	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Faro	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Castelo Branco	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Santarém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Bragança	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Bragança	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Sant. do Cacém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Faro	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Guarda	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Santarém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Santarém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Évora	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III
Centro Form. Prof. Sant. do Cacém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	III

Formação Contínua para a área de Vendas

Segundo as fontes consideradas a formação contínua nesta área (Quadro 4.13.) está significativamente orientada para a modalidade de qualificação profissional, ao contrário do que se passa com as áreas já analisadas, o que revela alguma debilidade da qualificação de

base dos profissionais de Vendas. Esta formação tem sido essencialmente desenvolvida pelos centros de formação profissional de gestão directa do IEPF em "Práticas Técnico-Comerciais" e no sistema de unidades capitalizáveis. Também, neste caso, os centros de formação profissional de gestão protocolar de sectores industriais (CENFIM, CENCAL, CILAN e do artesanato CE-



ARTE) têm desenvolvido formação contínua nas áreas do atendimento e imagem da empresa, comunicação interpessoal e vendas, distribuição e vendas no artesanato, serviço pós-venda, técnicas de negociação. O CECOA tem promovido muita da formação conti-

nua registada no ano em análise, na modalidade de aperfeiçoamento, em domínios como o atendimento e a venda em loja, a negociação na venda, técnicas de venda, animação, promoção e publicidade na loja, inglês para comércio e venda para exportação.

QUADRO 4.13.

Formação Contínua para a Área das Vendas

Entidade Formadora	Curso	Modalidade	Nível de Saída
Cenfim — C.F.PInd. Metalurgica	Atendimento e Imagem da Empresa	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.PInd. Metalurgica	Atendimento e Imagem da Empresa	Aperfeiçoamento	III
Centro Form. Prof. Tomar	Atendimento ao Público	Aperfeiçoamento	III
Centro Form. Prof. Faro	Atendimento ao Público	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.PInd. Metalurgica	Atendimento e Imagem da Empresa	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.PInd. Metalurgica	Atendimento e Imagem da Empresa	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.PInd. Metalurgica	Atendimento e Imagem da Empresa	Aperfeiçoamento	III
Cenfim — C.F.PInd. Metalurgica	Atendimento e Imagem da Empresa	Aperfeiçoamento	III
Cencal — C.F.P. Ind. Cerâmica	Comunicação Interpessoal e Vendas	Aperfeiçoamento	IV
Cearte — C.F.P. Artesanato	Distribuição e Vendas no Artesanato	Aperfeiçoamento	III
Centro Form. Prof. Setúbal	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Setúbal	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Setúbal	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Faro	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
CT. Form. Prof. A. Gráfic. — V. Nova	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Lisboa — S. Terc.	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Castelo Branco	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Santarém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Santarém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Bragança	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Bragança	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Bragança	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Sant. Do Cacém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Faro	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Guarda	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Santarém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Lisboa - S. Terc.	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II

(continua)

(continuação)

Entidade Formadora	Curso	Modalidade	Nível de Saída
Centro Form. Prof. Santarém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Évora	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Sant. do Cacém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	I
Centro Form. Prof. Sant. do Cacém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Sant. do Cacém	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Centro Form. Prof. Évora	Praticas Tecnico Comerciais	Qualificação	II
Cencal — C.F.P. Ind. Cerâmica	Serviço Pós-Venda	Aperfeiçoamento	III
Cilan — C.F.P. Ind. Lanifícios	Técnicas de Negociação	Aperfeiçoamento	II
CECOA	Gestão do Ponto de Venda	Aperfeiçoamento	IV
CECOA	Formação Prática de Vendedores	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Loja	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Loja	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Anim., Promoção e Pub. na Loja	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Negociação na Venda	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Farmácia	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Form. Prática de Atendimento e Venda	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Inglês para o Comércio	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Negociação na Venda	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Técnicas de Venda	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Técnicas de Venda	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Técnicas de Venda	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Atendimento e Venda na Sua Loja	Aperfeiçoamento	II
CECOA	Formação Prática de Vendedores	Aperfeiçoamento	III
CECOA	Técnicos de Venda para a Exportação	Aperfeiçoamento	III



1.4. Análise da Oferta Formativa

O PREDOMÍNIO DA FORMAÇÃO INICIAL

Numa análise da distribuição dos cursos da formação inicial e dos cursos da formação contínua pelas áreas funcionais consideradas, é possível destacar o predomínio da formação inicial sobre a formação contínua. Em 424 cursos ministrados sob a responsabilidade dos Ministérios da Educação e do Trabalho e da Solidariedade, em 1998/1999, orientados especificamente para o Comércio, 305 são de formação inicial (cerca de 72% do total de cursos) e 119 de formação contínua. Em quase todas as áreas se regista o predomínio da formação inicial. Este é mais evidente na Gestão Comercial em que cerca de 91% dos cursos ministrados são de formação inicial. Este valor desce para 62%, no caso dos cursos de Marketing, e para 45%, no caso dos cursos de Vendas.

O PREDOMÍNIO DA GESTÃO COMERCIAL E A LACUNA DA LOGÍSTICA

Grande parte dos cursos são orientados para a área da Gestão Comercial que assume na totalidade dos cursos (formação inicial e contínua), cerca de 51%. O Marketing e as Vendas assumem cerca de 22% e de 25% da totalidade dos cursos. É notório a lacuna da oferta de formação actual para o Comércio, na área do Aproveitamento/Logística: registaram-se apenas 6 cursos em 1998/1999, todos no âmbito da formação contínua (segundo as fontes consideradas). Através da análise do número de cursos da formação inicial e da formação contínua por área, percebe-se que o predomínio da formação em Gestão Comercial é apenas confirmado na formação inicial, área para a qual cerca de 65% dos cursos ministrados são em Gestão Comercial (Quadro 4.14.). O

QUADRO 4.14.

Distribuição dos Cursos de Formação Inicial e de Formação Contínua pelas Áreas Funcionais (1998/1999)
(n.º de cursos)

Curso	Tipo de Formação		
	Inicial	Contínua	Total de Cursos
Gestão Comercial	199	19	218
Marketing	58	35	93
Vendas	48	59	107
Aprov./ Logística		6	6
Total de Cursos	305	119	424

Marketing e as Vendas têm uma expressão muito menor e muito próxima: 19% e 16%, respectivamente. No âmbito da formação contínua ministrada, os cursos na área das Vendas dominam (com cerca de 50% da totalidade dos cursos de formação contínua) seguidos dos cursos na área do Marketing (com cerca de 29%).

A análise da distribuição dos cursos de formação inicial vocacionados para o Comércio pela tipologia de áreas funcionais que considerámos e segundo as entidades formadoras, o local de realização do curso, a modalidade de formação e o nível de saída atribuído (Quadro.4.15.), permite concluir o seguinte:

- Os cursos tecnológicos e os cursos profissionais das Escolas Secundárias e das Escolas Profissionais do Ministério da Educação constituem a maioria dos cursos da formação inicial.** Em 305 cursos de formação inicial, 180 cursos (cerca de 59%) são promovidos por estas entidades, que estão vocacionadas para a Gestão Comercial (com 154 cursos) e para o Marketing (com 26 cursos).
- Os centros de emprego e os centros de formação profissional de gestão directa promoveram 38 cursos, respectivamente, sendo estes vocacionados para a Gestão Comercial e para as Vendas.** No entanto, há uma clara vocação dos centros de formação profissional de gestão directa para a área das Vendas (em 38 cursos promovidos, 29 foram na área das Vendas). Os centros de formação profissional de gestão participada promoveram 11 cursos de formação inicial, cobrindo também a área do Marketing.
- As áreas para as quais se regista oferta de ensino superior são a Gestão Comercial e o Marketing,** esta última com 30 cursos promovidos por entidades de ensino superior público, privado e cooperativo. Para a Gestão Comercial, há registo de 6 cursos de ensino superior.
- Cerca de 64% da formação inicial ministrada em 1998/1999 concentra-se no Norte e em Lisboa e Vale do Tejo,** o que condiz com a concentração geográfica das empresas e do emprego deste sector. No entanto, é interessante notar que cerca de 37% dos cursos de formação inicial se realizaram no Norte. O centro do país assume um valor ainda significativo, com cerca de 19% dos cursos realizados. As restantes regiões do país apresentam uma formação residual nestas áreas. É na área do Marketing que esta concentração é maior, com cerca de 95% dos cursos realizados no Norte, em Lisboa e Vale do Tejo e no Centro.
- Grande parte da formação inicial para o Comércio atribui o nível III de qualificação de saída** (cerca de 76% dos cursos), sobretudo na área da Gestão Comercial. O nível II de quali-

QUADRO 4.15.

Distribuição dos Cursos de Formação Inicial por Entidades Formadoras, Local de Realização, Nível de Saída e Modalidade, segundo as Áreas Funcionais (1998/1999) (n.º de cursos)

(n.º de cursos)

Área Funcional	Entidade Formadora						
	CE	CFGP	CFGD	EP/ESE	ES	Total	
Gestão Comercial	20	8	9	154	8	199	
Marketing		2		26	30	58	
Vendas	18	1	29			48	
Aprov./Logística							
Total	38	11	38	180	38	305	
Área Funcional	Localização						
	Norte	Centro	LX e VT	Alentejo	Algarve	Vários	Total
Gestão Comercial	66	36	59	14	11	13	199
Marketing	26	14	15		1	2	58
Vendas	20	9	9	1	2	7	48
Aprov./Logística							
Total	112	59	83	15	14	22	305
Área Funcional	Nível de Saída					Total	
	I	II	III	IV	V		
Gestão Comercial		1	189	9		199	
Marketing			28	22	8	58	
Vendas		33	15			48	
Aprov./Logística							
Total		34	232	31	8	305	
Área Funcional	Modalidade			Total			
	Qualificação	Aprendizagem	Iniciação				
Gestão Comercial	164	34	1	199			
Marketing	58			58			
Vendas	15	32	1	48			
Aprov./Logística							
Total	237	66	2	305			

Legenda :

CE — Centro Emprego; **CFPGP** — Centro Form. Prof. Gestão Participada; **CFPGD** — Centro Form. Prof. Gestão Directa; **EP/ESE** — Esc. Profissional/ Esc. Sec.; **ES** — Ensino Superior

ificação de saída representa apenas 11% dos cursos e estes são, na sua totalidade, na área das Vendas. Os cursos de nível V de qualificação de saída, representam apenas 3% do total de cursos da formação inicial e concentram-se na área do Marketing. O nível IV, por seu turno, representa 10% e revela cursos das áreas do Marketing e da Gestão Comercial.

f) Os cursos do sistema de aprendizagem representam 21% dos cursos de formação inicial vocacionados para o Comércio.

No que diz respeito à formação contínua para o sector do Comércio, a distribuição dos cursos pelas áreas funcionais e segundo as entidades promotoras, o local de realização, o nível de qualificação de saída e a modalidade do curso, revela as seguintes conclusões (Quadro 4.16.):

a) Quase a totalidade dos cursos de formação contínua registados são promovidos pelos centros de formação profissional de gestão directa e de gestão participada do IEFP (97%). Os CFPGD promoveram, sobretudo, formação contínua na área das Vendas (com 22 cursos). Já os CFPGP promoveram formação contínua nas áreas das Vendas (com 37 cursos) e do Marketing (com 28 cursos).

b) Os cursos na área de Aprovisionamento/ Logística registados (6 cursos) são maioritariamente promovidos pelos CFPGP.

c) A distribuição geográfica dos cursos de formação contínua é muito mais dispersa do que a inicial, como seria de esperar, dado a natureza desta formação. No entanto, a região de Lisboa e Vale do Tejo revela uma significativa atracção dos cursos de formação contínua neste sector (65%). O Norte, neste tipo de formação, revela muito menor expressão. A formação na área das Vendas é a que apresenta maior dispersão geográfica. Os cursos de Aprovisionamento/ Logística são maioritariamente realizados em Lisboa e Vale do Tejo.

d) Cerca de 90% da formação contínua está vocacionada para os níveis II e III de qualificação, o que revela a necessidade de desenvolvimento profissional e de formação ao longo da vida nestes níveis bem como a importância considerável destes níveis na estrutura de qualificações do sector do comércio. A formação contínua na área de Aprovisionamento/ Logística é, na sua totalidade, vocacionada para o nível III de qualificação.

e) A maioria dos cursos de formação contínua ministrados são de aperfeiçoamento (70%) sendo muito residual o número de cursos à distância e de reciclagem. A modalidade de qualificação profissional é significativa (24%), o que

revela a debilidade da estrutura de qualificações típica da mão-de-obra deste sector.

Da análise da oferta de formação, conclui-se também por uma grande diversidade das designações e durações dos cursos de formação dirigidos às mesmas actividades profissionais bem como uma diversidade de níveis de qualificação dirigidos às mesmas actividades, gerando pouco legibilidade para os empresários e profissionais de comércio.

1.5. Imagem da Oferta Formativa

As opiniões recolhidas junto de profissionais do sector, das associações empresariais e sindicais, dos centros de formação e de outros interlocutores privilegiados, traduzem uma impressão generalizada da existência de algum conhecimento da formação e de uma crescente sensibilização para a sua necessidade.

Foi focado, ainda, o facto de a formação disponível, nomeadamente a inicial, estar pouco orientada para as especificidades do sector. Houve, ainda, da parte de alguns dos interlocutores, uma referência aos seguintes aspectos:

- Dependência excessiva dos fundos comunitários e constrangimentos derivados das normas que os regulamentam, nomeadamente, das dificuldades para realização de formação no posto de trabalho;
- Dificuldades na obtenção de determinados tipos de tecnologias por parte das entidades formadoras, inviabilizando a operacionalização das formações com maior cariz tecnológico;
- A dificuldade de encontrar formadores especificamente formados nesta área;
- Um desajuste entre a formação oferecida e as necessidades efectivas das empresas.

No que diz respeito, à concepção, organização e gestão da formação, têm-se registado alguns constrangimentos à formação para o sector, designadamente: deficiente coordenação e compatibilização entre os dois sistemas que produzem formação para o sector e a necessidade de uma mais forte intervenção do ministério que tutela o sector nos problemas da formação em comércio nomeadamente, na preparação dos currícula relacionados com os cursos de comércio; a necessidade de maior esforço institucional para reforçar a formação contínua de activos no comércio, na medida em que, o anterior sistema de apoio ao comércio, não considerou a formação como um vector a apoiar, tornando-se, por isso, fundamentalmente, numa fonte de ajuda à remodelação física de lojas; a dispersa e limitada informação e estudo sobre as ofertas formativas do sector conduzem à necessidade de melhorar a articulação das fontes e das entidades que produzem formação para o comércio.

QUADRO 4.16.

Distribuição dos Cursos de Formação Contínua por Tipo de Entidade Formadora, Local de Realização, Nível de Saída e Modalidade e segundo as Áreas Funcionais (1998/1999)

(n.º de cursos)

Área Funcional	Entidade Formadora			
	CE	CFGP	CFGD	Total
Gestão Comercial	2	15	2	19
Marketing		28	7	35
Vendas		37	22	59
Logística		5	1	6
Total	2	85	32	119

Área Funcional	Localização						
	Norte	Centro	LX e VT	Alentejo	Algarve	Vários	Total
Gestão Comercial	5	4	9			1	19
Marketing	3	3	26		1	2	35
Vendas	8	6	38	2	3	2	59
Logística		1	4			1	6
Total	16	14	77	2	4	6	119

Área Funcional	Nível de Saída					
	I	II	III	IV	V	Total
Gestão Comercial			16	2	1	19
Marketing		4	25	5	1	35
Vendas	1	24	32	2		59
Logística			6			6
Total	1	28	79	9	2	119

Área Funcional	Modalidade					
	Qualificação	Aperfeiçoam.	À Distância	Especialização	Reciclagem	Total
Gestão Comercial	2	11	1	5		19
Marketing	1	33			1	35
Vendas	23	36				59
Logística	2	4				6
Total	28	84	1	5	1	119

Legenda :

CE — Centro Emprego; **CFGP** — Centro Form. Prof. Gestão Participada;

CFPGD — Centro Form. Prof. Gestão Directa.



2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação

2.1. Condicionantes e Especificidades da Formação para o Comércio

Abordagem específica ao comércio da política de emprego e formação

Dado o peso e uma importância inquestionável que este sector assume na economia e no emprego, a nível nacional, é fundamental a estruturação de uma abordagem específica ao comércio da política de emprego e formação.

O Comércio representava em 1997 cerca de 40% do total das empresas do país. Em 1998, representava cerca de 13,9% do emprego a nível nacional. A sua importância na dinamização do tecido económico em articulação com a indústria, as actividades turísticas e o urbanismo, tem sido crescente. Por outro lado, o papel que o sector tem vindo a assumir enquanto "porta de entrada" no mercado de trabalho tem favorecido uma política de recrutamento pouco qualificada (em particular, ao nível da operação) e uma considerável rotatividade de pessoal, o que também pouco viabiliza investimentos em formação contínua quer por parte dos empresários quer por parte dos indivíduos. As condições de trabalho específicas da actividade no comércio (horários de trabalho) e a dimensão da maioria das empresas, não facilitam a dispensa de trabalhadores para a frequência de acções de formação. Também uma estrutura habilitacional e de qualificações débil, inclusivé, no que diz respeito ao empresário, revela a necessidade de formação contínua a este nível.

Globalmente, o emprego estruturado no comércio tem vindo a crescer. Importa, no entanto, perceber que esta tendência pode esconder movimentos diversos: redução do emprego ligado ao comércio independente, aumento do emprego associado às grandes superfícies e às cadeias nacionais e internacionais. O comércio retalhista assume um peso dominante quer em termos de número de empresas quer em termos de pessoal ao serviço. Também, tem sido notório, a segmentação e a polarização do emprego e das qualificações, a diversidade de estruturas profissionais e uma crescente feminização do emprego neste sector. Será obviamente necessário ter em conta estas tendências para focalizar uma política de emprego e formação atenta a determinadas especificidades.

Neste contexto, há necessidade de desenvolver uma infra-estrutura de conhecimento devidamente especializada em Comércio. Tem-se verificado que muita da formação em Comércio é ministrada por formadores não especializados na área. Com efeito, uma maior tradição na formação em indústria, também reforçada pelo PEDIP e pela existência de ensino es-

pecífico nesta área, nomeadamente nas Universidades, levou a que os formadores fossem, na sua grande maioria, especializados em indústria, utilizando técnicas e metodologias mais aplicáveis aquele sector. Mesmo na área do *marketing* se recorre, com maior frequência, às metodologias aplicáveis a empresas industriais.

Pelo contrário, na área do comércio, tem vindo a surgir, de forma, clara essa preocupação iniciando-se com o curso de "Assistentes Técnicos de Comércio" promovido pelo CECOIA, resultando uma formação de qualidade específica para a área — curso de "Promotores de Inovação Comercial" — promovido pela Confederação do Comércio e Serviços (CCP) e realizado pelo CECOIA. Esta formação teve por base um protocolo estabelecido entre a CCP e a Direcção Geral de Comércio e Concorrência. Apesar de muito importante, já que os seus formandos ficaram colocados, na sua grande maioria, em Associações Comerciais espalhadas por todo o País, esta formação é manifestamente insuficiente, em quantidade, para fazer face às necessidades de um sector tão carente nesta área. Também a Associação Industrial Portuguesa promoveu uma formação, de um ano, específica em comércio, para uma qualificação de nível III, disponibilizando, desta forma, um conjunto de quadros intermédios de Comércio que rapidamente foram absorvidos pelas empresas do sector.

Apesar das formações promovidas por escolas secundárias e profissionais (com cursos de comércio) e por centros protocolares do sector, há que promover, a curto prazo, um enorme esforço de formação de formadores/ consultores neste sector, dele dependendo muito fortemente a eficácia da formação que se fizer em comércio. Há ainda que garantir que os programas comunitários que apoiem o investimento em comércio contemplem, tal como aconteceu com o PEDIP, a formação nos seus projectos, sob pena de privilegiar uma modernização apenas das estruturas materiais. Revela-se importante, nesta área, a formação-acção para empresários de comércio que tem vindo a ser desenvolvida no âmbito da Iniciativa Comunitária IN-PME, contando com treze associações empresariais como entidades promotoras e coordenada por uma parceria CECOIA/ CITEFORMA.

Uma abordagem específica ao comércio da política de emprego e formação exigirá compreender a sua significativa heterogeneidade

As diferenças de dimensão, de formas de comércio e de métodos de venda traduzem-se em importantes diferenças ao nível da estrutura profissional do Comércio, do volume de emprego envolvido e dos perfis requeridos. Factores como a centralização das compras ou a integração das actividades no canal de distribuição podem também diferenciar significativamente os empregos e os perfis profissionais.

A profunda mutação que o sector está a passar exige capacidade de actuação prospectiva nos domínios da formação e do emprego

As alterações nas relações da produção/ distribuição e o movimento de concentração que tem vindo a crescer revelam novas configurações da cadeia tradicional produção-grosso-retalho, diluindo as fronteiras destas actividades e fazendo emergir novos empregos e novas competências em áreas como as compras, a logística ou o *merchandising*, exigindo da formação uma intervenção conjunta e articulada para a cadeia de abastecimento.

A preocupação crescente com o cliente, o reforço dos valores de proximidade, comodidade, qualidade e serviço, constituem, também, focos de actuação prioritária da formação, inicial e contínua, em áreas como o *marketing*, o *merchandising*, o vitrinismo, a animação do ponto de venda, a componente serviço na venda e no pós-venda.

A crescente utilização de novas tecnologias na gestão comercial, na logística e na venda, uma actividade de logística cada vez mais essencial e complexa e a necessidade de adaptação rigorosa dos circuitos comerciais às preocupações com a segurança das pessoas e com os problemas ecológicos, constituem vectores de mudança que atravessam o sector e que geram necessidades de novos perfis profissionais. A formação contínua para actualização e especialização dos actuais empregados do sector e a formação inicial em determinados domínios, serão fundamentais para a injeção de competências estratégicas nestas áreas.

A potencial expansão do comércio electrónico exigirá formar profissionais com competências específicas em *e-marketing* e *e-logística*, *design* comercial, gestão comercial e consultoria adaptada à criação, exploração e manutenção de um espaço comercial virtual.

A expansão das empresas comerciais para fora da Europa, o crescimento do comércio de marcas através do *franchising* e do comércio de especialidade, o crescimento do *hard discount*, a expansão dos supermercados de média dimensão, a expansão das grandes superfícies especializadas, a diminuição do peso do comércio alimentar, a debilidade concorrencial do comércio retalhista tradicional e a necessidade de associativismo e de capacidade de renovação do negócio, geram um conjunto de exigências à política de formação e emprego: a formação em áreas como a internacionalização de empresas comerciais; a formação para apoio ao *franchising*; a formação para o desenvolvimento de parcerias estratégicas; a formação para a inovação comercial, apoiando o desenvolvimento de consultores especializados em comércio e a formação dos próprios empresários ou estruturas associativas do sector; a formação contínua dos profissionais da grande e média superfície (Gerente de Loja, Chefe de Departamento, Chefe de Secção, Operadores, Caixas) em áreas como o serviço ao cliente, o conhecimento especializado do

produto, a manutenção do ambiente da loja, a gestão de equipas, a qualidade e a higiene e segurança.

A progressiva integração do comércio em planos de urbanismo comercial e o crescente movimento de integração do comércio em espaços mais alargados (zonas verdes, zonas de água, parques de divertimento, zonas de restauração) revelam também a necessidade de novos perfis profissionais fundamentais na concepção e na gestão de parcerias locais entre múltiplos intervenientes e exigem da formação uma resposta antecipada no desenvolvimento destes perfis (Gestor Comercial de Centro Urbano/Comercial).

2.2. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa

Serão propostas as principais áreas de intervenção ao nível da formação para o Comércio, tendo em conta a evolução actual e possível das empresas deste sector e dos perfis profissionais requeridos. Serão, certamente, intervenções determinantes para a concretização dos Cenários Ouro e Prata.

Formação para Domínios e Perfis Profissionais Estratégicos e Emergentes no Comércio

- **Reforço da formação de Consultores de Comércio**, uma figura que pode ter uma importância fundamental na renovação do negócio e do modelo de gestão das pequenas empresas de comércio, que predominam no sector e cujas debilidades concorrenciais são significativas. A sua intervenção enquanto agente de informação, aconselhamento e orientação do empresário, em áreas como a gestão, o *marketing*, a gestão de projectos de associativismo e a gestão de parcerias, serão fundamentais. Também a promoção de projectos de comércio electrónico e a sua concepção e integração na estratégia comercial da empresa, será uma intervenção muito especializada deste Consultor de Comércio (enquadrada numa equipa multidisciplinar) e decisiva para melhorar a capacidade empresarial deste sector neste domínio. São elementos-chave para a formação desta classe empresarial e para a promoção de parcerias úteis à disseminação de conhecimento, inovação e novas estratégias concorrenciais específicas ao Comércio.
- **Desenvolvimento da formação de Gestores de Centro Urbano/Comercial**, perfil importante no âmbito da crescente integração do comércio no espaço envolvente, do crescimento dos centros comerciais e complexificação da sua gestão. A importância dos Gestores Comerciais de Centro Urbano será fundamental na concepção e implementação de projectos de urbanismo comercial, garantindo que a envolvente do comércio facilite e potencialize a actividade comercial. A importância dos Gestores de Centro Comercial será determinante na gestão da infra-estrutura, da oferta comercial e da animação de espaços comerciais que procuram ser cada vez mais atractivos.



- 
- **Reforço da formação de *Merchandisers* e de *Designers Comerciais***, na medida em que serão perfis cada vez mais importantes na concepção de um espaço comercial que, em si mesmo, venda. A capacidade de atrair e de orientar o consumidor facilitando a compra, é fundamental no comércio, quer na renovação da imagem do comércio tradicional quer no livre-serviço, exigindo competências cada vez mais específicas na concepção, organização e animação do espaço comercial.

O desenvolvimento de competências específicas ao *design* comercial em espaços virtuais (comércio electrónico) deve também ser garantido dado o potencial de expansão desta área e suas especificidades. A formação registada nesta área tem sido predominantemente formação inicial ao nível do *marketing* com cursos superiores, cursos profissionais e cursos de vitrinismo promovidos pelo CECO. Revela já uma estrutura de formação com significativo desenvolvimento, formando quadros superiores, quadros intermédios e profissionais altamente qualificados para a área. O vitrinismo e as acções promocionais são também áreas para as quais as associações comerciais inquiridas pelo CECO (Jun/ Jul 2000) revelaram interesse no desenvolvimento de serviços de formação e de apoio técnico.

- **Investimento em formação na área da *Logística*** procurando responder à tendência de centralização das compras, de crescente automatização dos armazéns e à importância da resposta rápida às necessidades dos clientes. As competências ao nível do planeamento, gestão e controlo da logística (gestão de *stocks*, gestão do armazém e gestão dos transportes) são cada vez mais estratégicas. A noção da qualidade e da regulamentação específica aos *stocks* e transportes de mercadorias, a utilização das tecnologias de informação e comunicação aplicadas às actividades de logística e a reactividade da gestão de fluxos às flutuações da procura e às necessidades específicas dos clientes, são domínios de conhecimento e de intervenção fundamentais. A formação inicial de *Técnicos/ Responsáveis de Logística* e a formação contínua em domínios de logística onde a necessidade de actualização é já visível, dado às rápidas mutações da actividade, em particular pela aplicação de novas tecnologias, é fundamental. Dada a análise da oferta de formação existente, esta é a área que menos formação revelou, apesar da sua significativa e crescente importância no sector do comércio. Segundo o inquérito promovido pelo CECO às associações comerciais (Jun/ Jul 2000) esta é uma área que regista procura de apoio técnico por parte das associações inquiridas.
- **Reforço da formação inicial em *Marketing* especificamente orientado para o Comércio.** A importância das actividades de *marketing* no comércio

é cada vez mais central, particularmente face à grande necessidade de aproximação e fidelização do cliente, de promoção de produtos, de garantia da qualidade do serviço, de diferenciação relativamente à concorrência. A formação de *Técnicos/Responsáveis de Marketing* vocacionados para o comércio pressupõe a compreensão das particularidades da actividade comercial, pelo que se considera importante a introdução de especificidades na organização dos cursos de formação inicial em *Marketing*. Esta área revela, segundo a análise efectuada, 58 cursos de formação inicial (1998/99) cobrindo ensino superior, cursos profissionais e cursos de qualificação inicial do IEF, demonstrando já uma implantação significativa desta formação, se bem que as especificidades para o sector do Comércio não sejam muito evidentes nesta oferta.

- **Investimento da formação contínua em *Marketing* especificamente vocacionado para o Comércio, abrangendo todos os perfis profissionais envolvidos no sector.** A centralidade das competências de *marketing* é visível nas intervenções de qualquer profissional em qualquer nível, requerendo, naturalmente, níveis de exigência diferenciados. Com efeito, conceitos básicos de *marketing* são indispensáveis à compreensão da essência da actividade comercial. Trabalhar no comércio aponta para uma responsabilização crescente, pois o profissional terá que aprender tudo sobre novos produtos, novas tecnologias, novas formas de vender perante um consumidor mais exigente. Facilitadas e, nalguns casos, reduzidas as tarefas repetitivas e as operações administrativas correntes, o trabalho no comércio vê-se confrontado com uma crescente exigência de atendimento do cliente e de técnicas mais sofisticadas para a venda, procurando garantir a adequação do produto vendido ao consumidor por forma a fidelizar o cliente⁽²⁾.
- **Desenvolvimento da formação para *e-marketing* e *e-logística*.** O potencial de crescimento do comércio electrónico e da utilização da *internet* na gestão comercial e na venda, conduzirão à necessária adaptação e ao desenvolvimento de competências de *marketing* e de logística, especializadas nesta forma de comunicar e de comercializar. Ao nível do *marketing*, serão determinantes as competências para a elaboração e manutenção de um *site* (formas de navegação no *site*, apresentação de produtos, formas de gestão da compra e de incentivos ao consumidor, definição de estratégias de confiança, formas de estudo e de ligação mais estreita com o consumidor...), em colaboração estreita com profissionais de outras esferas profissionais (*webdesigners*, redactores, programadores informáticos, gestores de rede...). Ao nível da logística, as competências de gestão dos fluxos serão fundamentais na garantia da qualidade do serviço, de resposta rápida e

(2) Formación en Distribución Comercial, pág. 7; Luís Pombo Cardoso e Maria Margarida Gonçalves Pereira, V Seminário sobre la reforma de las estructuras comerciales, Centro Internacional Carlos V, Universidade Autónoma de Madrid, 1992.

de redução dos custos, nomeadamente entre a venda *on-line* e a entrega do produto ao cliente.

Salientam-se algumas iniciativas de formação nesta área, entre outras: o CECO (Porto) formou, no ano 2000, "Promotores de Comércio Electrónico para PME" com o objectivo de dotar as empresas comerciais de meios humanos capazes de construir e gerir lojas virtuais e a CCP promoveu, em 1999, cursos sobre negócios na *internet*.

- **Reforço da formação para a área das Compras.** A centralidade dos perfis de *Director de Compras* e de *Comprador* no Comércio é cada vez maior, dado o desenvolvimento de políticas de "just in time" e de "stocks zero" importantes para a margem de lucro do negócio. Focalizar-se no mercado consumidor como forma de antecipar as necessidades de compra e estabelecer negociações eficazes que exigem, para além da negociação das condições de compra e de especificações técnicas do produto, um permanente e actualizado conhecimento do mercado fornecedor e uma intervenção cada vez mais especializada nas condições de localização e de disposição dos produtos na loja (tendo em conta o *merchandising* da loja), são competências estratégicas no sector. Por outro lado, a formação em novas tecnologias aplicadas à gestão de compras e à logística será também imprescindível. A disponibilização de formações de aperfeiçoamento e de especialização ao nível de determinados produtos (de maior técnica ou exigindo condições de compra, transporte e acondicionamento ou ainda condições de higiene e segurança específicas) e de determinados mercados fornecedores, seria também desejável, face ao potencial crescimento e profunda transformação desta área. A formação na área de aprovisionamentos e logística é muito diminuta, segundo a análise efectuada. Foi esta área que registou maiores lacunas ao nível da oferta de formação promovida pelos Ministérios da Educação e do Trabalho e Solidariedade, o que não parece corresponder à crescente importância do Aprovisionamento/Logística e dos seus perfis profissionais no sector.

Formação para a renovação das Competências na área das Vendas e na Gestão Comercial

- A necessidade do comércio reforçar os valores do serviço, da proximidade ao cliente, da qualidade, da segurança, do prazer e da antecipação às necessidades do cliente, conduzem a profundas e indispensáveis transformações dos empregos das vendas e à necessidade de desenvolver determinadas competências. A oferta de formação para a área da Venda e da Gestão Comercial é bastante significativa, particularmente pela oferta de cursos tecnológicos e profissionais e de cursos de qualificação inicial do IIEP, orientados para os níveis II e III. No entanto, salienta-se o **reforço da formação inicial e contínua para os perfis de Operador e Vendedor**, em determinados domínios: o serviço ao cliente, o *mer-*

chandising, a qualidade do ambiente da loja, as regras de higiene e segurança no acondicionamento, exposição, manuseamento e utilização dos produtos, as características específicas do produto, o aconselhamento ao cliente na compra, o apoio no pós-venda, as tecnologias aplicadas à gestão dos clientes, à gestão comercial e à actividade da venda. Por outro lado, também serão áreas prioritárias para esta formação, a utilização e a exploração dos processos e das tecnologias de informação e comunicação no seio da empresa comercial (bases de dados de clientes, controlo da actividade por vendedor, ponto de venda e/ou área geográfica, previsão das vendas, consulta de stocks, acesso directo a dados estatísticos, agenda informatizada de contactos, multimédia na apresentação e argumentação dos produtos, *intranet* para partilha de informações entre as vendas, o marketing e o aprovisionamento, *internet* para apresentação e venda de produtos...).

- **A necessidade de profissionalizar a gestão comercial neste sector.** As competências em domínios de animação do ponto de venda, de *merchandising*, de gestão do ambiente da loja, de aplicação das regras de higiene e segurança, de aconselhamento e orientação do cliente, de assistência pós-venda e ainda, de importância central, de gestão e motivação da equipa de venda (operadores), deverão ser os principais focos de actuação do investimento em formação contínua. Por outro lado, a formação de actualização em novas tecnologias aplicadas à gestão comercial será fundamental. Nalguns casos, a formação específica em determinados produtos (características técnicas, modos de utilização, exigências de transporte e acondicionamento, ...) funciona como um elemento distintivo do acto de venda e do próprio perfil de chefia ao nível da secção ou do departamento, pelo que a formação de especialização neste domínio é fundamental. Devido à tendência de centralização das compras, a necessidade de competências nesta área é muito menor, pelo que os investimentos formativos a este nível sejam menos requeridos.

Formação para novas competências na Gestão do Armazém

- A formação registada para a área de Gestão do Armazém é muito limitada. As transformações que esta área tem registado com a introdução de novas tecnologias no armazém e na gestão dos fluxos, com o desenvolvimento da logística e das centrais de compras, com os modelos de "just in time" e de "stocks zero", conduzem à necessidade de **reforçar a formação contínua de especialização e de actualização**, nomeadamente nas tecnologias e gestão da informação aplicadas à gestão do armazém (em particular, na interligação com as compras e a logística), nas especificidades de determinados produtos, nas regras de qualidade, segurança e higiene, importantes para a área.



Formação em línguas estrangeiras

- A capacidade de comunicação com os clientes é fundamental no Comércio. A estreita ligação que o Comércio tem com as actividades turísticas, entre outros factores, conduz à necessidade de desenvolvimento de competências em línguas estrangeiras (particularmente, o inglês), ao nível de qualquer dos profissionais do sector.

Investir na formação de Formadores/ Consultores em Comércio

- Não pode existir uma boa formação em comércio sem se garantir a respectiva formação de formadores, particularmente na componente técnica da actividade comercial. Com efeito, a especificidade da actividade comercial nem sempre tem sido considerada nos cursos de formação, já que as respectivas entidades formadoras se debatem, frequentemente, com a dificuldade de encontrar formadores especialmente preparados neste sector. Esta situação torna urgente a necessidade de **preparar formadores, consultores especializados nesta área, capazes de entenderem em profundidade o Comércio e as suas particularidades.**

Investir na formação dos empresários do sector

- **A necessidade de injectar competências estratégicas ao nível dos empresários do sector, em particular, do empresário do pequeno comércio,** cujo acesso e desenvolvimento da sua actividade não tem estado alicerçado em percursos de qualificação específica para o comércio, assume, no quadro de concorrência actual e de necessidade de renovação do comércio tradicional, uma importância acrescida. O desenvolvimento de competências será fundamental nos seguintes domínios: planeamento e gestão estratégica, definição das políticas de *marketing mix* e de *retailing mix*, capacidade de detectar e desenvolver parcerias estratégicas com organismos sectoriais e empresas, implementação de novas tecnologias aplicadas à gestão comercial e à venda, organização, decoração e animação do ponto de venda, exploração dos benefícios da nova configuração das relações grossistas/ retalhistas (serviços de logística, centralização das compras, colocação de marcas, "zero stocks" e reposta "just in time", *merchandising* na loja) e melhoria do serviço ao cliente reforçando valores distintivos da sua actuação (proximidade do cliente e personalização do serviço).

Fomentar a intervenção das estruturas associativas do sector na Formação

- Preparar e apoiar as associações do sector que poderão e deverão ter um papel muito importante na sensibilização e dinamização dos seus associados para a

formação, importante veículo de produtividade e competitividade para a empresa. Este esforço implicará a formação dos quadros associativos em domínios como o diagnóstico de necessidades, o planeamento e a organização da formação, o financiamento da formação, a formação de formadores, entre outros. Serão, também, intervenções fundamentais, a formação dos quadros em domínios técnicos estratégicos para os seus associados, capazes de promover e organizar acções de formação e desenvolver aconselhamento específico aos empresários do comércio (através, nomeadamente, de Consultores de Comércio) em áreas como, gestão do negócio, *marketing*, novas tecnologias, logística e parcerias estratégicas.

Desenvolver uma matriz de competências estratégicas ao Comércio

- **Conceber uma matriz de competências críticas ao Comércio, capaz de funcionar como referencial para estruturar a formação** de profissionais para o sector, quer ao nível da formação inicial quer ao nível da formação contínua. A estruturação de competências que suporta a realização dos perfis profissionais, neste estudo, e o próprio diagnóstico de necessidades sugere uma matriz assente em 12 áreas de competência: análise da informação e estudos de mercado; definição da estratégia (*marketing mix* e *retailing mix*); organização da loja e *merchandising*; aprovisionamento e logística; venda; acção financeira; recursos humanos e formação; gestão do equipamento; higiene e segurança; legislação; planeamento e controlo e gestão da informação.
- **Essa matriz pressupõe a adopção de um bloco de formação comum, de índole generalista,** em *marketing*, compreensão do sector, informática/ sistemas de informação, componente relacional e línguas, como formação base de qualquer profissional, fundamental para criar uma base de conhecimento estruturante sobre o sector, entender alguns conceitos específicos e desenvolver uma linguagem comum. Será, a partir dessa base, que os vários módulos de formação devem surgir, garantindo competências técnicas especializadas com níveis de exigência diferenciados.
- Para a operacionalização desta matriz será determinante a concepção de níveis de exigência diferenciados relativamente às competências mobilizadas por cada um dos perfis. A estruturação de acções de formação inicial e contínua e a certificação terão muito a beneficiar desta diferenciação de níveis de exigência.

Esta matriz de competências para o Comércio revela, numa análise mais transversal, um conjunto de competências absolutamente críticas à competitividade dos indivíduos e das empresas neste sector:

- **Competências de Rede:** estabelecer contactos com interlocutores vários (internos ou externos ao sector),

localizados e com objectivos diversos constituindo parcerias, mais ou menos formalizadas, de mútuo interesse para os intervenientes. As competências de rede permitem não apenas desenvolver mecanismos de controlo mais eficazes, mas também desenvolver o conhecimento organizacional e individual do meio envolvente, fundamental neste sector (estratégias da concorrência, clientes, mercados...) para o desenvolvimento de políticas de *marketing mix* e de *retailing mix*, para a gestão comercial ou para as vendas.

- **Competências de Serviço:** adaptar o acto comercial às expectativas e necessidades do cliente optimizando a satisfação do cliente e a possibilidade de fidelização. Este tipo de competência é vital neste sector, em todos os perfis profissionais, desde a concepção de estratégias à concretização da venda em diferentes contextos (livre serviço, venda personalizada, e-commerce...). A noção de serviço extravasa o acto da venda para entrar na concepção alargada da comercialização, orienta-se fundamentalmente para o cliente final e exige uma profunda adaptação das atitudes e comportamentos dos profissionais do comércio, uma sólida formação técnica em comércio, uma exploração das novas tecnologias na facilitação dos processos comerciais, e uma adequação das estratégias ao nível do *marketing mix* e do *retailing mix* ao segmento alvo.
- **Competências de Processo:** conhecer, integrar e utilizar os diferentes processos que caracterizam as actividades do sector. Regista-se uma tendência de cruzamento de vários processos, em muito facilitada pela tecnologia, o que exige uma maior amplitude desta competência – cada vez é menos especializada sobre uma parte do processo ou um processo específico. As empresas de comércio têm necessidade de profissionais que tenham uma compreensão de conjunto do valor acrescentado da cadeia, tanto a montante como a jusante da sua actividade, capazes de integrar nas suas funções saberes específicos a outras funções (“competências pluriprocessuais”).
- **Competências de Organização e Gestão de Fluxos:** organização de transportes, *stocks* e fluxos, de forma a dar resposta aos requisitos dos clientes, cada vez mais exigentes ao nível da precisão e sincronização nas entregas e pressão dos prazos. As capacidades para localizar, avaliar, seleccionar e sintetizar informação são cada vez mais importantes para todas as actividades do comércio.
- **Competências de Marketing:** conhecer o cliente, motivá-lo para a compra, fidelizar o cliente. Competências que, exigindo níveis de especialização significativos dos profissionais do *Marketing*, são cada vez mais necessárias a todos os profissionais do Comércio, no sentido da melhoria do serviço ao cliente.
- **Competências Tecnológicas:** capacidade para operar diferentes tipos de tecnologia aplicadas aos processos comerciais (DPP, CM, EDI, EDF, ECR, Internet, Intranet...).

- **Competências de Contexto:** identificar as principais características do contexto de actuação (empresa, mercado, clientes, fornecedores, produtos, concorrência...) em função de determinantes vários (de natureza geográfica, social, económica, política...).

Maior racionalização, estruturação e articulação do sistema de formação-emprego

- **Dar continuidade a um trabalho de fundo de maior racionalização e estruturação da formação**, tornando-a num sistema global, coerente e eficaz, capaz não só de responder às necessidades de modernização do sector, mas sobretudo de ser um dos seus principais elementos impulsionadores. A articulação da cadeia de valor da formação no que concerne à certificação, ao planeamento e à organização da formação e à informação e orientação profissional, a partir da identificação de perfis profissionais estratégicos e prospectivos, constituem pedras basilares na construção desse sistema.
- **Desenvolvimento de sistemas articulados de ensino e formação e de formação inicial e contínua** prevendo-se adequadas ligações entre esses sistemas. Aos agentes sectoriais, públicos e privados, cabe-lhes desempenhar uma tarefa básica de colaborar na reflexão aprofundada das necessidades, dos meios e dos métodos do ensino e da formação em comércio.
- Para tornar mais eficaz e mais racional o sistema de formação, evitando desperdícios, parece indispensável a **disponibilização de um quadro geral de formação, constituído por vários módulos sequenciais e complementares** que permitam uma progressão do formando nas áreas de qualificação profissional e evitem a dispersão ou a descoordenação, penalizadoras para os formandos e, no final, para o sector.
- **Definir as competências à entrada, os conteúdos dos programas, as formas de avaliação**, ou seja, controlar os saberes adquiridos e as competências à saída, garantindo desta forma a necessária protecção tanto aos titulares dos certificados, como aos formadores e aos empregadores, criando uma referência comum a todos. Neste quadro, é imprescindível um sistema de certificação, operacional e rápido.
- **A avaliação do resultado das formações mostra-se indispensável.** Com efeito, a avaliação exigente de qualquer formação deveria ser levada a cabo por entidade exterior mas com conhecimento especializado no domínio da formação e da formação para Comércio, por forma a garantir o máximo de neutralidade e rigor na avaliação. Com efeito, há que, cada vez mais garantir, uma formação adequada às necessidades dos formandos, não podendo acontecer que estes não aprendam o que necessitam. Isto é tanto mais importante quanto há que “fazer da formação o problema de toda uma



vida⁽³⁾ e quanto é certo que a formação permanente, sobretudo dos que falharam no sistema escolar, não deve ser concebida, na base de um modelo escolar⁽⁴⁾.

- **Acompanhamento dos formandos após os períodos de formação.** Esta medida é essencial, não só para aferir se as funções desempenhadas pelos formandos são adequadas aos objectivos propostos pela formação, mas também, para ir percebendo novas necessidades de formação e para a constituição de redes, mais ou menos formais, de partilha de conhecimento entre profissionais do sector com trajectórias profissionais diversas. A observação e análise da inserção dos alunos e formandos do Comércio, quer em termos de quantidade quer em termos de qualidade (subsectores e áreas mais empregadoras, nível de empregabilidade dos formandos, funções desempenhadas, competências exigidas, necessidades de formação...) e, particularmente, da sua mobilidade profissional (intra e inter-sectorial) ao longo de um determinado período, seria muito interessante para melhorar a capacidade de diagnóstico, a qualidade da formação e os resultados obtidos.
- Importa que a formação disponível seja bem conhecida dos seus destinatários. Para o efeito, há que encontrar forma de **centralizar essa informação, através da constituição de um site ou outro dispositivo (bases de dados ou "Atlas da Formação em Comércio") facilmente acessível a todos os interessados**, com conteúdos informativos sobre os perfis profissionais do Comércio, as oportunidades de formação (entidades formadoras, cursos, condições de realização...), as oportunidades de emprego. O desenvolvimento do aconselhamento especializado neste domínio, nas associações empresariais e nos centros de emprego, também poderia ter um papel importante na visibilidade e legibilidade da formação em Comércio.
- **Maior articulação dos agentes sectoriais, públicos e privados, para o estudo e intervenção em comércio.** As áreas prioritárias desta actuação, seriam, entre outras, a promoção de estudos sobre o consumidor e seus hábitos de compra, equipamento comercial, produtos disponíveis e novos produtos, movimentos de parceria, sobre estatísticas de comércio (sistematização e actualização) e sobre necessidades de qualificação e de desenvolvimento do ensino e formação profissional especificamente orientados para o sector.

Uma formação ligada à empresa

- Um diálogo profundo com os agentes económicos e sociais do sector é uma das condições de eficácia do sistema formativo. **É neste trabalho com a empresa que a formação poderá avaliar a adequação do trabalho produzido e aferir plenamente, da capacidade de preparação dos formandos para a vida activa.** No entanto, um risco a evitar, quer para o ensino quer para a formação profissional, é o lançamento de uma formação demasiadamente marcada pelo momento ou excessivamente partilhada pelo posto de trabalho. Este diálogo deve, pois, ter em linha de conta adequadas contribuições da Administração, no sentido de perspectivar as linhas de evolução do sector e dos seus empregos e, em função de futuros perfis, tirar linhas de orientação para a preparação da formação. São momentos privilegiados deste processo de diálogo com os profissionais do sector os que respeitam à discussão de perfis profissionais ou aos programas de estágios que visam integrar os alunos no espírito de empresa e aprender a trabalhar em situação real.

Uma formação transnacional

- Comparar e aperfeiçoar os sistemas de formação com preocupações transnacionais por forma a que a igualdade de oportunidades para empregadores e empregados seja cada vez mais real no espaço comunitário. A formação é um elemento dinamizador da livre circulação de trabalhadores e da liberdade de estabelecimento. É, com efeito, indispensável não esquecer que estão em curso, na Europa, duas realidades de carácter económico. Os europeus marcaram como meta, o mercado interno e o espaço social europeu o que significa que os produtos e os saberes devem deslocar-se livremente não só em cada país mas dentro da União Europeia. Mas, para que isso possa acontecer, é indispensável que as pessoas possam competir entre si em termos de competências e não se criem estrangulamentos com base em formações diferentes. Por outro lado, a globalização da economia, com a conseqüente internacionalização das empresas faz com que concorram entre si, em qualquer dos mercados locais de espaço europeu, empresas multinacionais de origem diversa que importam os respectivos *know-how* dos países de origem, o que implica que para trabalhar nessas empresas ou em empresas que com elas concorrem é necessário que as competências sejam semelhantes⁽⁵⁾.

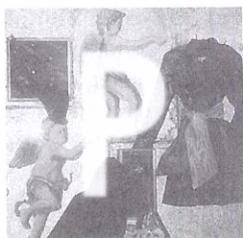
(3) François Mitterrand, Entretiens Condorcet, 1989, pág. 10.

(4) Michel Rocard, idem, pág. 21.

(5) Convém a este respeito recordar o que Sir John Harvey-Jones, administrador do "The Economist", dizia: "...Cada empresa (portuguesa) olha para as outras empresas nacionais como sendo os seus concorrentes. Isto é uma loucura. A competição vem do resto da Europa, do mundo inteiro, a concorrência é tudo. A abertura dos mercados eliminou os lugares, em qualquer parte do mundo, onde as empresas se possam esconder da concorrência. A ideia de que vencer no mercado é acabar com a concorrência instalada na esquina seguinte é um erro grave". Revista Valor nº 212, pág. 66, de 23.NOV.95.



Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências



Para além de respostas relacionadas com a formação profissional, será possível desenhar outras estratégias que podem contribuir para a melhoria da qualidade do comércio em Portugal. Nelas podem colaborar a administração pública central e local,

as associações patronais, sindicais e profissionais, as empresas, os profissionais do comércio e os próprios consumidores.

Assim, apresentam-se alguns pontos susceptíveis de gerar uma reflexão mais profunda sobre estratégias de desenvolvimento do sector. De realçar que estas

reflexões são orientadas para a prossecução de um cenário (Ouro ou Prata) que retrata um maior dinamismo e competitividade na evolução futura do sector do comércio.

1. Ao Nível das Estratégias Empresariais

- Aposta no domínio das técnicas de *marketing* e de gestão no sentido de: antecipar as necessidades dos consumidores, definir um posicionamento correcto da empresa em função de uma mais rigorosa segmentação de mercado, desenvolver novos forma-





tos de comércio adequados às novas necessidades da procura e, criar/desenvolver marcas nacionais, permitindo um desenvolvimento do sector sustentado em *know how* nacional.

- Aposta num *marketing* relacional como ferramenta de fidelização do cliente. Considerando que o processo de fidelização passa pela gestão do valor percebido pelo cliente de forma a conseguir a sua satisfação e, de seguida, a sua lealdade, através de um *marketing* relacional que demonstre ao cliente um valor percebido superior ao da concorrência, a obtenção da confiança do cliente na empresa é facilitada.
- (Re)Valorização do ambiente da loja/estabelecimento nomeadamente a arquitectura dos espaços, o *design*, a decoração, a criação de ambientes acolhedores, a comodidade, a facilidade de localização dos produtos,..., quer em grandes espaços comerciais, mas também como forma de modernização do pequeno comércio tradicional.
- Como estratégia de resposta à crescente concentração dos grandes grupos de distribuição e ao consequente aumento de competitividade, o pequeno comércio poderá: (1) apostar na especialização em produtos que dificilmente podem ser encontrados em grandes superfícies ou são procurados por uma parcela muito particular da população — nichos de mercado; (2) apostar na diferenciação que permita uma maior fidelização do cliente, através de uma maior qualidade do serviço, de uma maior flexibilidade na adaptação da oferta ao segmento de mercado alvo e de uma relação de proximidade com o cliente; (3) apostar em formas de parceria/ associativismo, como a criação ou adesão a centrais de compra locais ou regionais, cooperativas de retalhistas e, redes de *franchising*.
- Adesão de empresas grossistas a centrais de compra internacionais e, aposta no desenvolvimento de serviços de apoio ao cliente, nomeadamente ao nível do *marketing*, *merchandising*, logística, formação, etc, ou seja, passar de simples centrais de compra para verdadeiras centrais de venda (onde já se incorpora a componente serviço ao cliente).
- Desenvolvimento de mecanismos de associação e relações de parceria sustentáveis, não só a nível horizontal da cadeia de fornecimento (entre retalhistas ou entre grossistas), mas também ao longo da cadeia de fornecimentos (produtores-grossistas-retalhistas). Estas relações de parceria são facilitadas se forem sustentadas por uma base tecnológica que permite, entre outros aspectos, uma maior partilha da informação e uma maior coordenação na gestão dos stocks, apresentando vantagens não só para os intervenientes no processo como também para o consumidor (melhor preço, descontos, promoções, sortido, qualidade, serviços complementares,...).
- Desenvolvimento de estratégias de internacionalização quer com base em modelos/ formatos de origem nacional (exportação de *know how* nacional) por parte das empresas comerciais que conseguiram desenvolver estas competências; quer através de parcerias com empresas nacionais ou estrangeiras que permitam ganhar dimensão e massa crítica para encetar processos de internacionalização.
- Difusão e utilização das TIC quer nos pontos de venda (micro informática, leitura óptica, bases dados de clientes e fornecedores...), quer como ferramenta de gestão, nomeadamente ao nível da utilização de sistemas (DPP, EDF, EDI, etc) que permitam o domínio e a gestão dos fluxos de informação interna e externa (fornecedores, clientes, ...), o desenvolvimento de uma logística eficiente e, uma gestão integrada de todas as áreas da empresa comercial.
- Aposta no desenvolvimento e integração, na empresa, de funções que permitam aumentar o valor acrescentado dos produtos e serviços face ao cliente nomeadamente, o *marketing*, o *merchandising*, a logística, etc.
- Aposta numa maior profissionalização da gestão, sobretudo no pequeno comércio, que permita uma orientação do negócio para o mercado (o objectivo deve ser a satisfação do cliente), através do recrutamento de pessoal com as qualificações adequadas às funções a desempenhar particularmente, ao nível da gestão intermédia, funções cuja importância é considerável face às necessidades de renovar o modelo de gestão comercial destas empresas.
- Aposta na criação e na estruturação do emprego de maior qualidade em áreas operacionais cujas actividades têm vindo a sofrer uma desqualificação, sobretudo nas grandes superfícies (com a adopção do livre serviço, o aumento da escala das operações e a centralização da gestão), quer tornando mais exigentes os critérios de recrutamento, aproveitando e exigindo a formação de técnicos comerciais altamente qualificados ao nível do sistema de ensino e formação, quer investindo na formação profissional destes trabalhadores. O modelo de polarização de qualificações e de desqualificação crescente do emprego a nível operacional, que tem vigorado neste sector, induzindo a uma elevada rotatividade de mão-de-obra, não será continuamente compatível com a necessidade de dar resposta a um cliente cada mais exigente e informado, com uma oferta de produtos e de serviços de qualidade.
- Reforçar as relações das empresas com as entidades formadoras por forma a garantir condições adequadas para a preparação e a realização de estágios curriculares, fundamentais para o desenvolvimento de competências técnicas e de comportamentos específicos à actividade comercial.

2. A Nível Institucional

2.1. Desenvolvimento Económico e Empresarial

- Ajustar a oferta comercial ao espaço da cidade através de adequadas práticas de urbanismo comercial e, ajustar a oferta de lojas às necessidades e preferências dos consumidores permitindo que o mesmo sinta que dispõe do comércio que facilita a satisfação das suas necessidades
- Desenvolvimento de uma gestão integrada no que respeita ao comércio em espaço rural, à semelhança dos planos de urbanismo comercial, que permita aproveitar e potenciar sinergias entre o comércio e as outras actividades económicas dinamizadoras de cada região.
- Apostar no desenvolvimento da ligação do comércio às actividades de restauração e de turismo, por forma a aproveitar as sinergias que se estabelecem entre tais actividades ao serviço dos consumidores nacionais e estrangeiros.
- Preparar o comércio para contribuir para uma maior qualidade de vida, garantindo a existência de estruturas de segurança e de animação das cidades que garantam a tranquilidade e disponibilidade para a compra. Estas condições serão, cada vez mais, um requisito de compra com a tendência para a transformação do acto de compra num momento de lazer.
- Fomentar o desenvolvimento de redes de franquistas nacionais como forma de criação de *know-how* específico exportável e disseminável pelo país, bem como a criação de marcas que signifiquem uma melhoria da qualidade dos produtos no mercado e do serviço ao cliente.
- Dinamizar a sociedade de informação induzindo o crescimento do comércio electrónico em Portugal, através de medidas que estimulem a utilização e difusão das novas tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente a utilização da internet, não só a nível empresarial (B2B) mas essencialmente ao nível da utilização doméstica (B2C) aumentando o número de lares com acesso à net. A sensibilização para uma mudança de atitude das pessoas e organizações relativamente à aposta nas novas tecnologias deverá ser potenciada não só pelos responsáveis políticos mas também pelas instituições de ensino.
- Estimular a internacionalização das empresas de comércio portuguesas, através de apoios ao nível, por exemplo, da prospecção de mercados ou da promoção das nossas empresas no exterior.
- Estimular o associativismo económico (a nível horizontal e vertical) ao longo da cadeia de fornecimentos, por forma a criar condições para a sub-

sistência das empresas de comércio portuguesas a médio e longo prazo.

2.2. Gestão do Mercado de Trabalho

- Promover um processo de valorização social dos empregos específicos do sector, garantindo uma maior capacidade de atracção e retenção de profissionais qualificados. Este *marketing professional* pressupõe uma melhoria significativa do emprego no comércio (menor precaridade do vínculo contratual, remunerações atractivas, acesso a formação profissional, tempo de trabalho compatível com a vida familiar e o investimento formativo, formas de reconhecimento do investimento formativo, ...), melhoria que dependerá, em parte, da capacidade que os empresários do comércio tenham para adoptarem um modelo mais qualificado de gestão do negócio e de gestão dos recursos humanos.
- Apoio técnico e financeiro à inovação organizacional específica às empresas de comércio visando promover políticas de gestão de recursos humanos (contratação de pessoal, organização de trabalho, introdução de novas tecnologias aplicadas à gestão comercial e à venda, formação contínua de empresários e de trabalhadores, melhoria das condições de trabalho...) capazes de atrair mão-de-obra qualificada, de profissionalizar a gestão e de renovar formatos e modelos comerciais.
- Desenvolvimento de medidas de gestão do tempo de trabalho específicas ao comércio procurando garantir a compatibilidade do tempo de trabalho com a vida familiar e com o acesso à formação. Será importante destacar, neste quadro, a crescente feminização do emprego do comércio.
- Desenvolvimento de medidas de incentivo à contratação e à retenção de jovens altamente qualificados, quadros técnicos e superiores, em áreas de importância vital para este sector (nomeadamente, Venda, *Marketing*, Gestão, Logística, Informática, Compras, *Design* Comercial, Comércio Electrónico, ...).
- Ajustar a contratação colectiva à evolução das carreiras profissionais e garantir mecanismos de reconhecimento da formação contínua desenvolvida, nomeadamente, pela correspondência entre perfis profissionais e categorias profissionais.
- Apoio ao auto-emprego, nomeadamente em áreas como a criação de marcas nacionais e o desenvolvimento de redes de *franchising*, bem como em áreas de apoio ao desenvolvimento e modernização comercial (p.e. *design* e decoração de lojas, logística, actividades de suporte ao comércio electrónico, ...), que algumas empresas internalizam, mas que muitas subcontratam.





Comércio e Distribuição

- ARCHER, Norm, et al., (2000) — "Innovations liées au commerce électronique et gestion du marketing", URL < <http://strategis.ic.gc.ca/> >
- AMEREIN, P. (1991) — *Acción Comercial*, Nathan
- BAPTIST, Jo (1973) — *Fonctions et structures de la distribution, Information spécialisée*, n.º 1/73, Comité Belge de la Distribution
- BENOUI, Marc (1993) — *Distribution Acteurs et Stratégies*, Economica
- BROCHAND, B (1999) — *Publicitor*, Ed. Publicações D. Quixote,
- BROSSELIN, C. (1981) — *Distribution*, Vuibert
- CARDOSO, Luís Pombo; GONÇALVES PEREIRA Maria Margarida (1997) *O sortido — Comércio / Mercados*, AIP — Associação Industrial Portuguesa/Câmara de Comércio e Indústria,
- CASARES, Javier (1982) — *Dualismo en el Comercio Interior. Alternativas futuras*, Información Comercial Española, n.º 582,
- CASARES, Javier (1983) — *Los cambios en el giro de la rueda. Tendencias en el comercio minorista*, Información Comercial Española, n.º 603
- CASARES, Javier (et al.) (1987) — *La economía de la Distribución Comercial*, Ariel
- CASTRO, Enrique Diez de (et al.) (1994) — *Distribución Comercial*, McGraw-Hill
- CATALÃO, João Alberto (1996) *Merchandising da Loja — Ceca*
- CHIROUZE, Yves (et al.) *La distribution* (1986) — Chotard et Associés edituers,
- COMISSÃO EUROPEIA (1999) — *Livro Branco do Comércio*, Documentos COM(99) 6 Final, Luxemburgo
- COMISSÃO EUROPEIA (1997) — *Livro Verde sobre o comércio*, Boletim da União Europeia, suplemento 2/97
- CORPORAÇÃO DO COMÉRCIO (1967) — *Circuitos de Distribuição*
- DAYAN, Armand (1992) — *Manuel de la Distribution*, Puf
- DÉTRIE, J-P (et al.) (1993) — *Strategor*, Publicações D. Quixote,
- DIRECÇÃO GERAL DO COMÉRCIO E DA CONCORRÊNCIA (1999) *Comércio, Cidade e Qualidade de Vida*
- ERNEST & YOUNG (2000) — *Global Online Retailing: an Ernest&Young Special Report*, Retail & Consumer Products
- EUROCOMMERCE, (1998) — *Manifeste du Commerce de Gros et International*,
- EVANS, Philip, et al (1999) — "La realidad del comercio virtual", URL < www.emprendedor.../ >
- FILSER, M. (1989) — *Canaux de distribution*, Vuibert
- FORUM PARA A COMPETITIVIDADE (1994) *Construindo Vantagens Competitivas de Portugal (Relatório Porter)*
- FREIRE, Adriano (1998) — *Internacionalização — Desafios para Portugal*, Verbo,
- GENERALITAT DE CATALUNYA, (1996) *Gestió del petit i mitjà comerç*
- HOLDEN, Swift (et al.) (1980) — *Commerce*, Edward Arnold Publishers
- JALLAIS, J. (et al.) (1993) — *Marketing da Distribuição*, Zênite Edições
- LENDREVIE, J (et al.) (2000) — *Mercator*, Ed. Publicações D. Quixote
- LEPAGE, Henri (1982); *Vive le Commerce!*, Dunod
- LEWELLY, GARETH, (2000) — *CommerceNet Information Bulletin 98-22*, CommerceNet UK, URL<www.commerce.net>
- MARZLOF, Bruno(et al.) (1996) — *les Nouveaux territoires du marketing*, Éditions Liaisons
- MESSERLIN, Patrick (1982); *La révolution commerciale*, Bonnel Editions
- MCGOLDRICK, Peter J. (1990) — *Retail Marketing*, McGraw-Hill,
- MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (1998) — *Rapport sur le commerce électronique*, URL < www.finances.gouv.fr/ >
- MINISTÉRIO DO COMÉRCIO E TURISMO (1992) — *O comércio e a distribuição na União Europeia*
- MIRANDA FERREIRA, A. (1996) — *Implantação das Grandes Superfícies Comerciais*, Comércio n.º 3, Direcção Geral do Comércio,
- MIRANDA FERREIRA, A (1997) — *Gestão do Linear — Comércio/Mercados*, AIP-Associação Industrial Portuguesa/Câmara de Comércio e Indústria
- MOLAS-GALLART, Jordi et all, "El comercio electrónico y las nuevas formas de organización industrial", URL < www.jrc.es/ >
- OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO/ AC Nielsen (1999) — *Inquérito ao Pequeno Retalhista do Ramo Alimentar Não Especializado*
- OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO/ IPI — *Inovação, Projectos e Inovação*, (2000) — "O Comércio Retalhista em Contexto Rural", Observatório do Comércio
- OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO/ GECIC (2000) — *Centros Comerciais em Portugal: Levantamento e análise*, Observatório do Comércio
- OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO/ Unicre/Plano21 (2000) — *Os Portugueses e as Compras na Net. II Relatório Unicre/Plano21.com*, Observatório do Comércio
- OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO/ Unicre/Plano21 (2000) — *As lojas portuguesas na Internet. II Relatório Unicre/Plano21.com*, Observatório do Comércio
- OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO/ Instituto Pedro Nunes (2000) — *Comércio electrónico: estudo das empresas que operam em Portugal*, Observatório do Comércio
- O'CONNOR, C. (1979) — *Elements of Commerce*, Macdonald and Evans,
- PANORAMA DE L'INDUSTRIE COMMUNAUTAIRE, (1997) *Distribution*, Luxembourg, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes
- PATRUCCO, Frederico (1972) — *Distribuição Comercial*, Editorial Pórtico
- PINDER, David (1994) — *Europa Ocidental*, Celta
- RIGOUREAU-JUIN, Annie (et al.) (1993) — *L'Europe du Commerce*, Economica,
- ROCAFORT, Guido (1996) — *Distribución hacia 2020*, Forcem
- ROLNICKI, Kenneth (1998) *Managing channels of distribution*, American Management Association
- ROUSSEAU, José António (1997) — *Manual da Distribuição*, Abril/Controljornal
- SALGUEIRO, T.B. (1996) — *Do comércio à distribuição*, Celta Editora,



- SANTOLALLA, J; CARDOSO, Luís Pombo; LONGO, Raul (cord) (1996) — Curso Transnacional de Comércio, Consórcio Assist
- SANTOLALLA, J; CARDOSO, Luís Pombo; LONGO, Raul (cord) (1997) — Curso de grado superior en comercio e marketing, Asociación española de formación profesional
- SOUSA, J. Meireles (1996) — Distribuição — Uma visão estratégica, Texto Editora
- TARONDEAU, J.C. (et al.) (1995) — La distribution, Puf,
- TEDLOW, Richard S. (1997) L'Audace et le marché, Editions Odile Jacob
- TORDJAM, André (1988) — Le commerce de détail américain, Les Éditions d'Organisation,
- THE EUROPEAN BRANDS ASSOCIATION (2000) — Livro Branco sobre Marcas
- THOMAS, S.E. (1981) — Commerce, Cassel
- URBANICOM (1971) — Commerce, moteur de développement urbain
- ZANINOTTO, E. (1988) — Efficienza e potere nei canali di distribuzione, Università Commerciale Luigi Bocconi

Marketing

- ANDRES, Amado Juan de (1994) — Merchandising, la revolucion en el punto de venda, Editorial Edmitex,
- AUDIGIER, Guy (1990) — Marketing et action Commercial, Clet
- AUDIGIER, Guy (1990) — Les études de marketing, Clet
- EUROPEAN MARKETING CONFEDERATION (1998) — Enciclopédia Comercial de Marketing,, Porto Editora
- FADY, A. M (et al.) (1990) Merchandising, Vuibert
- KOTLER P., G. Armstrong (1987) — Marketing: An introduction, Prentice Hall,
- KOTLER P., G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong (1996) — Principles of marketing (the European Edition), Prentice Hall,
- MC CARTHY, E.J (et al.) (1984) — Le marketing: une approche managériale, Economica,
- PAVIA, Jordi Garrido (1993) Merchandising, Asociación Española de Formación
- PIRES, Aníbal (1997) — Marketing, Verbo
- SAKER, JIM (1997) — European Casebook on Principles of Marketing, Prentice Hall,
- VRACEM, P. Van (et al.) (1990) — Les Fondements du Marketing, De Boeck Université

Logística

- BORRI, Alain (1999) — "L'échiquier de la prestation e-logistique", URL < www.e-logisticien.com >
- CARVALHO, José Mexia Crespo de (et al.) (2000) — e-logistics & e-business, Verbo
- CARVALHO, José Mexia Crespo de () — Logística Comercial DPP, Texto Editora
- DALONGEVILLE, F, et all (2000) — "La logistique électronique em marche" in Distributique Business Informatique Magazine, n.º289, URL < www.distributique.fr/ >
- DIRECTION GÉNÉRALE DU SECTOR DES SERVICES ET GRANDS PROJECTS (2000) — "La logistique et la ges-

tion de la chaîne d'approvisionnement", URL < <http://strategis.ic.gc.ca/> >

- GANESHAN, Ram, et all (1995) — "An Introduction to Supply Chain Management", URL < <http://silmaril.smeal.psu.edu/> >
- MARINI, Giovanbattista (1983) La logistica Industriale e Commerciale, Franco Angeli Editori
- OTTIMO, E. (et al.) (1990) — La Logistica, CESCO

História

- ANÁLISE SOCIAL, n.º 116/7, (1992) — Os negociantes de Lisboa na segunda metade do século XVIII
- BRAUDEL, Fernand (1988) — Civilisation materielle, Economie et Capitalisme, 3 tomes, Armand Colin
- LE GOFF, Jacques (1982) — Mercadores e Banqueiros da Idade Média, Publicações Gradiva
- GOMES, Jaime Pina (1998) — O Comércio nas estruturas Governamentais, do Fontismo à actualidade, Ministério da Economia
- HALPERN PEREIRA M. (1992) — Negociantes, fabricantes e artesãos, entre velhas e novas Instituições, Edições João Sá da Costa
- M.J.R. , (1992) — Economia Política feita em 1975, Banco de Portugal,
- OLIVEIRA MARQUES, A H. (1997) — História de Portugal, Editorial Presença
- TRINDADE, Luís (1988) — O velho comércio no Estado Novo, Revista História n.º 3

Consumidores

- BAUDRILLARD, Jean (1981) — A sociedade do consumo, edições 70,
- DUBOIS, Bernard (1993) — Compreender o consumidor, Publicações D. Quixote
- STATT, David A (1997) — Understanding the consumer, Mcamillan Press

Organização da Empresa

- AMENDOLA M; GAFFARD J.L. (1988) — La dynamique économique de l'innovation, Economica
- CARDOSO, Luís (1988) Gestão Estratégica das Organizações, Verbo
- DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John (2000) — Administração: Principios de Gestão Empresarial, McGraw-Hill
- DRUCKER, Peter F. (1993) Gerindo para o futuro, Difusão Cultural
- HARLÉ, E; CHEVALIER; D'HOERAENE, J; (1992) — Como adaptar a empresa à evolução dos mercados, Publicações D. Quixote
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1977) — Las tareas de la dirección en la empresa comercial,
- MINTTZBERG, Henry (1997) — Estrutura e Dinâmica das Organizações, Publicações D. Quixote
- SANTOS, Francisco Lopes dos (1988) — Estratégias para Pme's, AIP — Câmara de Comércio e Indústria

Emprego e Formação

- BERTRAND, Olivier (1990) — *Emploi, Qualification, Formation dans la Grande Distribution Alimentaire*, Documentation Française
- CECOA (2000) — *Conclusões do inquérito às associações comerciais*, Newsletter Out/Dez 2000
- CEDEFOP, (1999) — *O sistema de formação profissional em Portugal*
- CEDEFOP, 1993 — *Comércio a retalho*
- COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA O EMPREGO (1997) — *Tabelas de áreas e sub-áreas de Formação*
- COMMISSION EUROPEENNE (1997) — *Accomplir l'Europe par l'éducation et formation*
- COMISSÃO EUROPEIA (1994) — *A formação no comércio a retalho: um estudo para o Programa Force*, CEDEFOP
- DIONÍSIO, Pedro (1997) — *Modelo de Formação para Empresários*, Confederação do Comércio e Serviços de Portugal,
- DOCUMENTATION FRANÇAISE, (1997) — *Commerce-Distribution/Forces de Vente*,
- DOCUMENTATION FRANÇAISE, (1997) — *Le Commerce de Gros*,
- DOCUMENTATION FRANÇAISE, (1986) *Les emplois du commerce et de la vente*, Formation et Emploi n.º 15, julho
- DOCUMENTATION FRANÇAISE (1989) *Répertoire Français des Emplois*
- DOCUMENTATION FRANÇAISE (1989) *Rome*
- GUIDES LE MONDE ÉDUCATION, MARABOUT (1994) — *Les métiers de la vente*,
- IMAGINÁRIO, Luís (1999) — *A valorização da Formação Profissional através da Alternância*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade,
- INEM — Madrid (1994) — *Perfil Ocupacional — Comércio*
- INEM — Madrid (1994) — *Modelo Ocupacional — Comércio*
- LOPES, Albino; MOREIRA, Pedro (1998) — *As mutações tecnológicas e a evolução do trabalho no comércio — Sítese*,
- DEPARTAMENTO DO ENSINO SECUNDÁRIO, Ministério da Educação (2000) — *Ofertas educativas e formativas — Ensino Secundário 1999/ 2000*, Departamento do Ensino Secundário, ME
- DEPARTAMENTO DO ENSINO SECUNDÁRIO, Ministério da Educação (2000) — *Revisão Curricular no Ensino Secundário, Cursos Gerais e Cursos Tecnológicos — 1*, Departamento do Ensino Secundário, ME
- MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DES AFFAIRES SOCIALES/ CREDOC (1997) — *Le Commerce de Gros*, La Documentation Française
- MINISTÉRIO DO EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL, 1994 *Classificação Nacional de Profissões*,
- MINISTÉRIO PARA A QUALIFICAÇÃO E EMPREGO, (1997) — *Profissões — Guia de Caracterização Profissional*, vol I,
- MINISTÉRIO DO TRABALHO (1980) — *Classificação Nacional de Profissões*,
- NEVES, O; PEDROSO, P; REBELO A; REQUEJO, T; . BERNARDO, J. (1994) — *Emprego e formação no Comércio*, CECOA

- OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO/ GECIC (2000) — *Emprego e Empregabilidade no Comércio*, Observatório do Comércio
- OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO/ GECIC (2000) — *Estudo sobre trajetórias profissionais dos diplomados com cursos de profissionais do comércio*, Observatório do Comércio
- OBSERVATÓRIO DO MERCADO DE TRABAJO (1995) — *Fichas Ocupacionales — Sector Comercio*, Inem — Barcelona
- ORGANIZATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (1999) — *Les implications de la mondialisation et la restructuration du commerce du point de vue des ressources humaines*, OIT
- PKH (1997) — *Formação em novas tecnologias*, Confederação do Comércio e Serviços de Portugal,
- THIERRY, Dominique; Sauret, Christian (1994) — *A gestão previsional e preventiva do emprego e das competências*, D. Quixote
- SELLIN, Burkart (2000) — *Tendances Européennes dans le Développement des Professions et des Qualifications*, Cedefop
- TESSARING, Manfred (1999) — *Formation para uma sociedade em Cambio*, CEDEFOP
- VALENTE, Ana Cláudia (1999) — *Perfis e Competências Estratégicas: Uma Perspectiva Intersectorial* - Inofor

Estatísticas

- EUROPEAN COMISSION (1993) — *Retailing in the European Single Market*, Eurostat
- EUROPEAN COMISSION (1997) — *Retailing in the European Economic Area*, Eurostat
- EUROPEAN COMISSION (1997) — *Wholesale Trade in the European Economic Area*, Eurostat
- EUROSTAT, (1996) *Estatísticas de base da União Europeia*,
- INE (1998) — *Estatísticas das Empresas, Comércio*
- INE (1998) — *Estabelecimentos Comerciais*
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA (2000) — *Anuário*
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE (1985, 1989, 1994, 1997) — *Quadros de Pessoal*

Revistas

- Comercio
- Comércio e concorrência, DGCC
- Comércio de víveres,
- Comércio alimentar
- Distribuição Hoje
- Logística Hoje
- Distribucion y Consumo
- Distribucion Actualidad
- LSA-Libre Service Actualité
- Points de Vente



Estudos já disponíveis nesta colecção:

1. Vestuário
2. Rochas Ornamentais
3. Hotelaria
4. Construção Civil e Obras Públicas em Portugal
5. O Sector da Cerâmica em Portugal
6. A Indústria Têxtil em Portugal
7. Metalurgia e Metalomecânica em Portugal
8. O Sector da Madeira e Suas Obras em Portugal
9. O Sector dos Transportes em Portugal — Aéreo
10. O Sector dos Transportes em Portugal — Ferroviário
11. O Sector dos Transportes em Portugal — Fluvial de Passageiros
12. O Sector dos Transportes em Portugal — Marítimo
13. O Sector dos Transportes em Portugal — Rodoviário de Mercadorias
14. O Sector dos Transportes em Portugal — Rodoviário de Passageiros

INOFOR

Instituto para a Inovação na Formação

Rua Soeiro Pereira Gomes, N.º 7 - 1.º/2.º Andar • 1600-196 Lisboa

Tel.: 21 794 62 00 • Fax: 21 794 62 01 / 21 794 63 00

E-mail: inofor@mail.telepac.pt