

MANUAL DO ALUNO

# DISCIPLINA COMERCIALIZAR E VENDER

Módulos 11, 12, 13 e 14

República Democrática de Timor-Leste  
Ministério da Educação



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

MANUAL DO ALUNO - DISCIPLINA DE COMERCIALIZAR E VENDER  
Módulos 11 a 14

AUTORA

ZULMIRA TEIXEIRA

COLABORAÇÃO DAS EQUIPAS TÉCNICAS TIMORENSES DA DISCIPLINA

COLABORAÇÃO TÉCNICA NA REVISÃO

DESIGN E PAGINAÇÃO

UNDESIGN - JOÃO PAULO VILHENA  
EVOLUA.PT

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Centro de Impressão do Ministério da Educação e Cultura

ISBN

978 - 989 - 753 - 363 - 1

TIRAGEM

700 EXEMPLARES

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE TIMOR-LESTE  
2015



## Índice

<b>Política de Produto e Preço</b> .....	<b>7</b>
Apresentação.....	8
Objetivos de aprendizagem.....	8
Âmbito de conteúdos.....	8
<b>A Política de Produto</b> .....	<b>10</b>
Introdução.....	10
Definição.....	11
Produto real /Produto alargado.....	12
Componentes do produto.....	13
Proposta de trabalho nº 1.....	18
Ciclo de vida de um produto.....	19
Proposta de trabalho nº 2.....	24
Os serviços associados ao produto.....	25
Política de gama.....	25
Desenvolvimento de novos produtos.....	27
Proposta de trabalho nº 3.....	29
<b>A Política de Preço</b> .....	<b>31</b>
Introdução.....	31
Conceito.....	32
Noção de valor.....	32
Limites à fixação de preços.....	34
Proposta de trabalho nº 1.....	35
Os fatores que determinam o preço.....	35
Sensibilidade do cliente ao preço.....	39
Proposta de trabalho nº 2.....	42
As estratégias do preço.....	43
Métodos de fixação do preço.....	45
Proposta de trabalho nº 3.....	49
<b>Bibliografia</b> .....	<b>54</b>
<b>Distribuição e Logística</b> .....	<b>57</b>
Apresentação.....	58
Objetivos de aprendizagem.....	58
Âmbito de conteúdos.....	58
<b>Distribuição</b> .....	<b>60</b>
Conceito de distribuição.....	60



Circuitos básicos de distribuição.....	63
Escolha de canal de distribuição.....	67
Evolução dos circuitos de distribuição.....	70
Funções da distribuição.....	74
Estratégia de cobertura de mercado.....	75
Proposta de trabalho nº 1.....	78
<b>Logística.....</b>	<b>81</b>
Conceito.....	81
Atividades logísticas.....	82
Logística e estratégia.....	82
Processo e gestão de compra.....	84
Abastecimento e compra: vantagens competitivas.....	87
Transportes.....	90
Armazéns - armazenamento.....	93
Proposta de trabalho nº 2.....	96
Proposta de trabalho nº 3.....	97
<b>Bibliografia.....</b>	<b>98</b>
<b>Comércio Eletrónico.....</b>	<b>101</b>
Apresentação.....	102
Objetivos de aprendizagem.....	102
Âmbito de conteúdos.....	102
<b>A internet e o espaço virtual.....</b>	<b>104</b>
<b>A internet – como canal de comunicação e informação.....</b>	<b>107</b>
Proposta de trabalho nº 1.....	109
<b>Conceito de comércio eletrónico.....</b>	<b>110</b>
<b>Fundamentos do comércio eletrónico.....</b>	<b>116</b>
<b>Modelos de negócio.....</b>	<b>118</b>
Proposta de trabalho nº 2.....	122
<b>O comércio eletrónico em Timor.....</b>	<b>123</b>
<b>CRM.....</b>	<b>125</b>
<b>Infraestruturas.....</b>	<b>130</b>
<b>Outras considerações.....</b>	<b>137</b>
Proposta de trabalho nº 3.....	138
<b>Bibliografia.....</b>	<b>141</b>
<b>Sistemas Informáticos na Área Comercial.....</b>	<b>143</b>
Apresentação.....	144



Objetivos de aprendizagem .....	144
Âmbito de conteúdos .....	144
<b>Sistemas de informação.....</b>	<b>145</b>
As organizações e a necessidade de informação.....	145
Objetivos.....	145
Necessidade de informação I.....	145
Necessidade de Informação II .....	146
Níveis de responsabilidade.....	147
O conceito de sistema na compreensão das organizações.....	147
Estrutura de um S.I. ....	151
Proposta de trabalho nº 1 .....	157
<b><i>Efficient Consumer Response (ECR)</i> .....</b>	<b>158</b>
O conceito .....	158
Áreas de atuação .....	159
Vantagens e obstáculos .....	160
A Implementação do ECR na Cadeia de Abastecimento.....	161
Aplicabilidade do ECR .....	163
Gestão de gama, preço, promoções e espaço. ....	165
Gestão de fornecedores .....	168
Seleção de fornecedores .....	169
Escolha e seleção de fornecedores.....	170
Proposta de trabalho nº 2 .....	170
<b><i>“Eletronic Point of Sales” (EPOS)</i>.....</b>	<b>171</b>
Proposta de trabalho nº 3 .....	172
<b><i>Customer Relationship Management (CRM)</i>.....</b>	<b>173</b>
Proposta de trabalho nº 4 .....	178
<b>Evolução dos sistemas .....</b>	<b>179</b>
<b>Tecnologias de informação e comunicação .....</b>	<b>183</b>
Circuito de informação de um sistema. ....	183
Funções de um Sistema de Comunicação.....	183
Interligação de Computadores .....	184
Fluxo de informação .....	185
Bases de dados: conceito e gestão. ....	186
Integração eletrónica.....	188
Proposta de trabalho nº 5 .....	190
<b>Bibliografia .....</b>	<b>191</b>







# Política de Produto e Preço

Módulo 11

## *Apresentação*

O presente módulo faz uma abordagem aos diferentes aspetos de uma política de produto e de uma política de preço.

Pretende-se especificar a natureza e a importância da política de produto e as decisões indispensáveis para sua implementação.

No seguimento da política de produto e intimamente ligada com esta, pretende-se proceder a uma análise à política de preço, nomeadamente à sua formação, decisão e papel estratégico.

## *Objetivos de aprendizagem*

- Compreender e explicar o conceito abrangente de produto;
- Compreender a importância da qualidade de um produto;
- Explicar o conceito de embalagem e a sua importância e funções;
- Reconhecer a importância da marca na condução de uma política de produtos;
- Explicar o ciclo de vida dos produtos através de exemplos de aplicação prática;
- Desenvolver um conceito de produto;
- Conceber um composto de produto;
- Compreender o conceito de gama e linha de produto;
- Compreender e explicar o conceito de preço e valor;
- Explicar os fatores determinantes para a marcação de preço;
- Reconhecer o papel estratégico da política de preço;
- Desenvolver agilidade na análise de preços de mercado;
- Compreender a importância de postura proactiva;
- Proceder à marcação de preço segundo parâmetros analisados e observados.

## *Âmbito de conteúdos*

### • **A Política de Produto**

Definição de produto.

Produto real.





Produto ampliado.  
A qualidade.  
A embalagem.  
A marca.  
O ciclo de vida dos produtos.  
Os serviços associados ao produto.  
Política de gama.  
Desenvolvimento de novos produtos.

• **A Política de Preço**

Contingências na definição de preço.  
Objetivos da política de preços.  
A procura e os preços.  
As decisões de preço.  
**Ética e regulamentação.**  
Sensibilidade do cliente ao preço.  
Noção de valor.  
Processo de determinação do preço.  
Métodos de fixação do preço.  
Custos: conceitos.  
Cálculo do preço.



# A Política de Produto

## Introdução

Qualquer organização sofre influência de um conjunto de variáveis oriundas da sua envolvente contextual, sobre as quais não pode exercer qualquer controlo a não ser prevenir as ameaças e aproveitar as oportunidades.



Além destas variáveis, a empresa dispõe de um conjunto de meios de ação que controla e que atuam sobre o mercado de forma independente mas interligada, causando sinergias positivas ou negativas. Estes meios de ação são as quatro variáveis (**os 4 P**)

que, classicamente, compõem o *marketing-mix*: o produto (*product*); o preço (*price*); a distribuição (*place*) e a comunicação (*promotion*).

Um produto é um bem económico, que tanto pode ser um produto físico vendido, como um serviço que é prestado por uma empresa. De facto, o atual conceito de produto é mais que o produto físico em si e integra todos os benefícios associados ao seu uso e ao ato da compra. O produto desenvolvido pelo marketing extravasa a conceção de produto assumida pela economia.

Enquanto esta trata, de modo geral, os produtos como uniformes e indiferenciados, o marketing consegue criar diferenças na perceção dos consumidores. Por ex.:, numa ótica de marketing, duas garrafas de água natural sem gás podem ser diferenciáveis.

O produto é, então, uma das quatro variáveis do *marketing-mix*. A variável produto influencia as outras três variáveis. Por exemplo, o produto influencia a estratégia de preços porque os preços dependem, nomeadamente, das características do produto, do seu desempenho, do volume de vendas, do grau de satisfação obtido pelos clientes. Também a estratégia de distribuição é definida considerando as características do produto e comportamentos de compra que lhe estão associados, contribuindo para formar a imagem do produto em si. Por fim, os benefícios proporcionados pelo produto, e as suas características, influenciam a estratégia de comunicação.







Exemplos:

- Uma agência de viagens vende lazer, evasão.
- Quem compra uma máquina fotográfica compra prazer, saudade, uma forma de imortalidade.
- Quem compra um telemóvel adquire a possibilidade de estar permanentemente contactável.

**3.º nível - Produto ampliado:** totalidade dos benefícios que o cliente recebe na obtenção de um produto tangível. Poderá incluir conforto, conselho, apoio técnico pós-venda, facilidade de utilização, responsabilidade do fabricante, atendimento, design eficiente e atrativo, embalagem, etc.

Estes três níveis de produto correspondem, do lado do consumidor, a diferentes exigências. No início tínhamos economias pequenas em que as pessoas não tinham acesso a produtos básicos. Por exemplo, na Rússia, sob o domínio comunista, faltavam muitos produtos. Quando começamos a ter muitos produtos passamos a ter de escolher entre eles e passamos para o nível do serviço. Quando se adquire um automóvel, dentro da mesma categoria, há que averiguar qual oferece melhor serviço. Mas hoje, mais do que o serviço, passou-se à experiência: o sentimento, a ligação emocional que se pode ter com um produto, a alegria que se retira dessa aquisição. A BMW faz muito bem esse trabalho, conseguindo que os clientes troquem de carro em cada cinco anos e se mantenham fiéis à marca. Para isso convidam esses clientes para eventos especiais ou para conduzir o último modelo da marca. É pôr o marketing de experiências ao serviço da criação de uma relação.

## *Componentes do produto*

Qualquer produto pode ser definido em duas dimensões: nas suas **características técnicas e funcionais** - que se referem às especificações técnicas, tecnologia incorporada, desempenho que permitem uma quantidade de serviços englobados (garantias, seguros, assistência, montagem), etc. - e nas suas **características de imagem** - se o produto ajuda o seu detentor a exprimir a sua autoimagem, seja pelo design, marca, preço, local de compra, etc.



As características técnicas dos produtos são importantes, fundamentalmente, porque permitem identificar um conjunto de benefícios, sejam estes a durabilidade, a funcionalidade, a *performance*, ou quaisquer outras. As perceções subjetivas dos consumidores estão relacionadas com as características de imagem e são fortes condicionantes do comportamento de compra. Por exemplo, a decisão de comprar um TT (veículo todo-o-terreno, vulgo jipe) é uma decisão emocional; pelo contrário, adquirir um veículo de dois lugares (um comercial) a gasóleo é considerada uma opção racional.

Podem identificar-se quatro grandes componentes do produto: (1) a **marca**, que constitui o principal elemento diferenciador do produto; (2) os **serviços associados** ao produto, estejam eles presentes antes, durante ou depois da compra; (3) a **embalagem**, com uma grande variedade de funções, como, por exemplo, a definição do posicionamento, para além do acondicionamento do produto; e (4) o produto enquanto bem físico, com os seus benefícios subjacentes (**ideia do produto**).

## A marca

A marca identifica o vendedor ou produtor de um produto. A marca pode ser o nome, um termo, um logótipo, um símbolo, uma figura, um *design*, ou uma combinação de vários destes elementos. O objetivo da marca é identificar os produtos de um fornecedor



de modo a diferenciá-los dos produtos concorrentes. Algumas empresas com uma marca bem implantada conseguem uma associação imediata aos seus produtos e invocam emoções, o que, normalmente, se traduz num melhor resultado em relação a empresas que não conseguem firmar esta associação.

A marca tem carácter decisivo como elemento de identificação, memorização e diferenciação dos produtos. Há, indubitavelmente, dezenas de marcas que poderemos enunciar de memória e muitas outras que conseguimos identificar. Há, inclusive, marcas que tomam os nomes dos próprios produtos. As marcas diferenciam: é este o seu objetivo, mais do que ser o nome comercial que uma empresa escolheu para identificar um produto ou conjunto de produtos. As marcas diferenciam o produto dos produtos concorrentes e esta diferenciação pode ter pouco a ver com o produto em si



e ser mais relacionada com a percepção dos consumidores. Para muitos consumidores, a importância da marca reside no facto de ser uma garantia de uniformidade, conformidade e qualidade.

Em suma, são funções da marca:

- **Diferenciar** o produto e até exprimir uma área de atividade.
- **Reforçar a sua imagem** e posicioná-la na mente do cliente.

A criação de uma marca obedece a alguns cuidados. Deve ser juridicamente disponível, verdadeira, não contrária à ordem pública e aos bons costumes. Deve ser ainda um nome pronunciável em todas as línguas, curto e memorizável, evocador do produto ou serviço. Por exemplo: Nokia, Sony, Apple, Skip, etc.

A força de uma marca avalia-se pela sua notoriedade - isto é, quantas pessoas a conhecem no Mundo, nem que seja só pelo nome. A notoriedade avalia o número de pessoas que conhecem o seu significado, que têm consciência do que este “sinal” promete em produtos e serviços. Uma marca sem notoriedade vale pouco - a função do investimento publicitário é ,exatamente, revelar o sentido da marca e difundi-lo junto do maior número de pessoas, a fim de encorajar a experimentação e consumo repetido do produto.

### Tipos de marcas

- A mesma marca para todos os produtos

Estas marcas são conhecidas por marcas “*Umbrella*” e , englobam toda a diversidade de produtos da empresa. Por exemplo, a empresa *Yamaha* comercializa instrumentos musicais, equipamento para estúdios de som, toques para telemóveis, periféricos de computadores, motas, moto 4, motores para barcos, entre outros, e tudo sob a mesma marca. Estas marcas têm muito interesse em termos económicos, já que permitem concentrar os investimentos e capitalizar a experiência de um consumidor sobre os produtos da empresa.





- Cada produto tem a sua marca, mas o fabricante é o mesmo.

Exemplo: Nestlé

- Marcas de famílias de produtos.

Exemplo: Halibut.



A marca pode ser expressa:

- pela denominação;
- pela expressão gráfica (logótipo) ou sonora;
- pelo slogan.

## A embalagem

A embalagem desempenha um papel importante na construção do produto, já que contribui para a valorização (ou depreciação) da imagem do produto e da empresa. A embalagem cumpre muito mais tarefas do que o mero acondicionamento e proteção do produto. A embalagem é um bom suporte ao posicionamento (cores, formato, grafismo, materiais utilizados), um instrumento de venda, um meio de veicular informações de uso, úteis e legais sobre o produto, e facilita o transporte e a distribuição.



Embalagem envia uma mensagem.

Ajuda a proteger e a preservar o produto

Pode melhorar "o produto"

Pode contribuir para reduzir os custos de distribuição





A embalagem desempenha, portanto, uma série de funções distintas:

- a. conservação (por exemplo, embalagens de leite);
- b. distribuição, acessibilidade dos clientes e armazenagem (no frigorífico, na dispensa);
- c. facilitar o transporte (por exemplo, packs de latas de cerveja com alça);
- d. facilitar a utilização (por exemplo, *WC Pato*);
- e. promover/facilitar a atração do cliente (pelas cores, originalidade na forma, etc.);
- f. fornecer informação ao cliente (modos de utilização, indicações e contraindicações, composição, prazo de validade, origem e fabricante, dosagem);
- g. permitir a identificação fácil pelo consumidor e diferenciá-lo da concorrência (por exemplo, iogurte líquido, embalagens de leite em cratão, garrafa de Coca-Cola);
- h. ajudar à criação da imagem e do posicionamento pretendido (a embalagem contribui para a imagem que o consumidor constrói do produto - uma boa embalagem é tida como sinónimo de um bom produto);
- i. proteger o produto contra quebras (por exemplo, frascos, perfumes, lâmpadas);
- j. melhorar a segurança do consumidor (avisar de substâncias perigosas - como nos maços de cigarros - ou para ter cuidado com choques elétricos ou com o manuseamento por crianças).

A embalagem do produto deve ser suficientemente atrativa para captar o olhar do consumidor, mas deve ter também uma função funcional como instrumento de transporte. A maioria dos produtos físicos requer embalagem (uma caixa ou qualquer forma de recipiente que contenha o produto). Mas, além da função que desempenha - conter e proteger o produto - a embalagem é, ainda, um poderoso instrumento de venda. Em particular nos retalhistas, a embalagem pode ser importante para as compras por impulso, dado que uma embalagem visualmente atrativa pode



conduzir à decisão de compra. O *design* da embalagem é também importante. O *design* é mais do que o bonito ou o feio, e vai para além da embalagem. Preocupa-se com a estética, a elegância das formas, a funcionalidade, o desenho das marcas, dos logótipos e dos suportes de comunicação da empresa, o arranjo e disposição dos espaços fabris e de receção dos clientes. Como cada vez mais produtos são vendidos sem o auxílio de um vendedor na loja, a embalagem é uma oportunidade para criar impacto junto do cliente potencial, fornecendo-lhe a informação de que necessita para realizar a compra.

A conceção da embalagem é realçada com os fatores de segurança para o utilizador (proteção contra contaminações, odores, roubos, transporte, condições ambientais, perecibilidade) e de custos (fabrico, transporte até aos distribuidores e consumidores, armazenamento para os consumidores e distribuidores). Estas duas facetas, a funcional e a de suporte de vendas, devem complementar-se e desenvolver-se em sintonia; desprezar uma em prejuízo da outra vai diminuir a qualidade do produto percebida pelo consumidor.

### **A ideia do produto**

O cliente ou consumidor é cada vez mais exigente e insatisfeito. Com o aumento da capacidade de produção e de oferta, a aceleração da concorrência e o aumento do poder de compra, a questão da qualidade torna-se vital. A qualidade é, contudo, relativa. Relaciona-se com o mercado-alvo e com os atributos valorizados pelos clientes desse mercado.

### *Proposta de trabalho nº 1*

1. Apresenta a noção de produto.
2. Como é que o produto influencia as outras variáveis do *marketing-mix*?
3. Sabendo que a marca de automóveis Audi usa o slogan “Na vanguarda da técnica”, defina para os produtos desta marca:
  - a. o produto tangível;
  - b. o produto genérico;
  - c. o produto ampliado.



4. Quais as componentes do produto?
  
5. Que marca associaria instantaneamente com os seguintes tipos de produtos (quanto mais facilmente se identifica uma marca, mais estabelecido e conhecido está o produto):
  - a. telemóvel;
  - b. bebidas de Cola;
  - c. relógio;
  - d. tablete de chocolate;
  - e. tabaco;
  - f. polpa de tomate;
  - g. computador doméstico.

### *Ciclo de vida de um produto*

Tal como as pessoas, também os produtos nascem, são introduzidos no mercado, crescem em vendas, atingem a maturidade e morrem.

As empresas lançam novos produtos no mercado por muitos motivos. Quer devido a inovações tecnológicas, quer para impedir novas entradas no mercado, para substituir os próprios produtos atuais, etc. Dos milhares de novos produtos que são introduzidos no mercado, apenas uma pequena parte sobrevive ao teste do mercado.

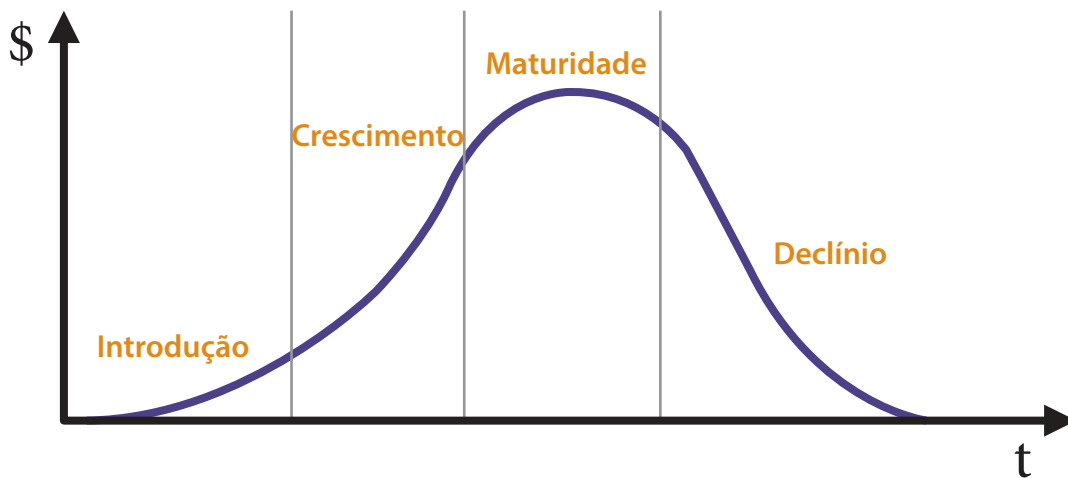
Conhecer o ciclo de vida do produto (CVP) é um auxiliar importante na definição das estratégias a adotar para o produto, ao longo das cinco fases porque passa na sua evolução: investigação, introdução, crescimento, maturidade e declínio.

**Ciclo de vida do produto** – espaço de tempo que decorre entre o nascimento de um produto e o fim da sua vida útil. Este ciclo pode ser descrito através de uma curva que representa as vendas e os lucros que vão sendo obtidos.



Como se caracteriza cada fase			
<b>Lançamento</b>	Vendas em crescimento Quotas de mercado fraca Despesas > Receitas Aparece a concorrência	<b>Maturidade</b>	Crescimento desacelerado/ negativo Quota de mercado a estagnar mantendo-se forte Custo a diminuir → lucro no máximo
<b>Crescimento</b>	Crescimento forte das vendas Quota de mercado a crescer Receitas > Despesas → geram-se lucros	<b>Declínio</b>	Crescimento das vendas negativo Quota de mercado a diminuir Taxa de lucro poderá ser negativa

O ciclo de vida do produto



Durante estas diferentes fases, o mercado não se comporta do mesmo modo, pelo que são essenciais a adaptação e monitorização. O ciclo de vida representa a evolução do volume de vendas do produto.

Note que, quando falamos de ciclo de vida, podemos estar a referir-nos ao produto automóvel ou, por exemplo, ao produto *Citroën Saxo*. São ambas dimensões passíveis de analisar e é importante explicitarmos, correta e inequivocamente, qual a abordagem pretendida. Porquê? Porque quando o *Citroën Saxo* foi introduzido no mercado, este



estava em fase de introdução ou lançamento, enquanto o mercado automóvel se encontrava já na fase de maturidade. Hoje este modelo já não é comercializado, mas a empresa lançou outro para o substituir, com características idênticas.

Alguns produtos têm extrema longevidade. Há bens que embora tenham surgido no mercado há bastante tempo, não há perspectivas de deixarem de ser utilizados, o que não significa que não aconteça. Por exemplo, o sal e o açúcar têm-se revelado como produtos de extrema longevidade, tendo uma fase de maturidade (a atual) bastante prolongada. O pão é outro exemplo de um produto que existe há longos anos no mercado, muito embora tenha vindo a evoluir a diversidade de tipo de pão disponíveis no mercado. Repare que tem havido alguma evolução no padrão de compra e da composição do pão. Falamos do mesmo produto quando nos referimos ao pão de centeio e quando nos referimos ao vulgar “papo-seco”? O que tem havido no caso do pão é uma evolução e maior variedade na oferta. Os biscoitos, os produtos dietéticos, as tostas, os cereais e a pastelaria variada têm vindo a substituir, pelo menos parcialmente, o pão.

Cada fase do ciclo de vida é caracterizada por níveis competitivos distintos, pelo que é importante saber posicionar o produto na respetiva fase, para orientar os recursos e formular a estratégia. O CVP é determinado pela tecnologia, preferência dos clientes, alterações no ambiente, novas utilizações para o produto, difusão de inovações, etc. São diferentes os ciclos de vida do produto, consoante a forma do produto, a categoria de produtos e a marca.

	<b>Introdução</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Declínio</b>
<b>Crescimento</b>	Alto crescimento.	Alto crescimento.	Baixo crescimento.	Negativo ou baixo crescimento.
<b>Quota de mercado</b>	Quota baixa.	Quota alta.	Quota alta.	Quota baixa ou em declínio
<b>Estratégia</b>	Desenvolver produtos viáveis.	Construir quota de mercado.	Maximizar lucros.	Retirar.
<b>Concorrência</b>	Fraca.	Emergente.	Alta.	Alta, mas decrescente.



<b>Custos</b>	Bastante elevados.	Custos de produção decrescem.	Custos de produção otimizados, mas aumentam custos com marketing e distribuição.	Podem diminuir as economias de escala. Reduz-se investimento em marketing.
<b>Procura</b>	Pequeno volume de vendas, mas em crescimento.	Vendas em forte crescimento. Preço do produto decresce (desnatação do mercado).	Vendas estacionárias. Aumentam esforços para diferenciar o produto.	Vendas decrescem com diminuição da procura. Surgem produtos substitutos.
<b>Ações</b>	Desenvolvimento e investigação de novos produtos. Identificar oportunidades. Desenvolver técnicas produtivas que reduzam os custos.	Maximizar quota de mercado. Liderança do produto. Maximizar curva da experiência para baixar custos.	Limitar a segmentos de mercado específicos. Manter a cobertura de mercado. Diferenciar o produto e o preço. Reduzir marketing criativo – manter marketing de sustentação. Maximizar lucros e reduzir custos de produção.	Minimizar investimento. Vender bens. Reduzir despesas. Baixar preço. Eliminar “vencidos” (abandono do produto). Evitar risco.



Apesar de haver vantagens em ser pioneiro – ser o primeiro a introduzir uma inovação no mercado -, isso não significa que todas as empresas que não sejam as pioneiras estejam condenadas, apenas que terão maior dificuldade. Mas, os pioneiros têm também de incorrer nos custos e riscos de colocar um novo produto no mercado, como sejam os de informar e educar os consumidores.

Os desenvolvimentos tecnológicos mais acelerados têm tornado os CPVs mais curtos. Estes variam também, com a categoria de produtos. E os produtos podem ter várias vidas “ressuscitando” após um período de declínio.

Da ideia inicial do produto a lançar no mercado até ao lançamento efetivo, há um (mais ou menos) longo período de tempo e muita informação que é necessário recolher e tratar. Isto envolve:

- Formulação correta e explícita da ideia;
- Avaliação do potencial mercado para o produto;
- Estudo do(s) mercado(s)-alvo;
- Avaliação da capacidade da empresa de produzir e comercializar o produto;
- Avaliação do potencial de retorno (isto é, de lucro);
- Testes do produto;
- Definição final do produto;
- Definição da estratégia nas quatro variáveis do marketing *mix*;
- Plano (com calendarização precisa) do lançamento;
- Lançamento.

A definição do produto requer determinar as suas características técnicas e de qualidade, o prazo de vida útil, o desempenho que permite, o design (a estética eventualmente relacionada com as prestações que deve permitir), o preço a praticar e o melhor canal para o distribuir, de acordo com o posicionamento desejado.

Depois de realizado o estudo comercial do produto, é necessário testar a produção do produto. Ou seja, conceber protótipos e produzir pequenas quantidades que irão ser submetidas à prova de pequenos grupos de consumidores. Depois, analisar os resultados dos testes e avaliar o grau de satisfação obtido. Eventuais ajustamentos terão de ser feitos. A última fase, antes do lançamento em massa no mercado, exige o ajustamento da unidade fabril, a formação dos trabalhadores, adquirir e instalar a tecnologia necessária, etc.



A análise dos clientes e das potenciais vendas é imperativa. Na análise dos clientes pretende-se, essencialmente, a estrutura de vendas e a determinação da curva da procura. Para finalizar, diremos que a gestão do ciclo de vida de um produto não pode ser feita independentemente da gestão da restante linha de produtos da empresa. Daí que tenhamos de relacionar o que está a ser dito sobre o produto com a matriz de portfólio de produtos já desenvolvida anteriormente, para se concluir que uma empresa deve possuir produtos em todas as fases do ciclo de vida, de forma a assegurar o equilíbrio da gestão.

Há produtos que têm um ciclo de vida muito curto, com um crescimento muito rápido e morte logo após a fase de lançamento (por exemplo, coleções de moda sazonais, brinquedos criados para o Natal, etc.). Outros produtos têm um ciclo de vida muito longo (tabaco, pão, aspirina). Estes mercados de grande longevidade podem ser renovados, lançando, por exemplo, novas variedades de pão (com fibra, dietéticos, tostas, etc.), de aspirina (efervescente, mastigável, etc.). Há marcas que não obedecem a qualquer ciclo, conservando-se anos a fio sem mostrarem quaisquer sinais de declínio. É o caso da Coca Cola no mercado desde 1873, do atum Ramirez desde 1853, das porcelanas da Vista Alegre desde 1824 e que continuam hoje líderes de mercado. Há ainda mercados que morrem e depois reaparecem; é o caso da Vespa e de certos artigos de moda como as sapatilhas Sanjo.

A gestão do ciclo de vida de um produto não pode ser feita independentemente da gestão da restante linha de produtos da empresa. Daí que tenhamos de relacionar o que está a ser dito sobre o produto com a matriz de portfólio de produtos já desenvolvida anteriormente, para se concluir que uma empresa deve possuir produtos em todas as fases do ciclo de vida, de forma a assegurar o equilíbrio da gestão.

### *Proposta de trabalho nº 2*

1. O que entende por ciclo de vida de um produto.
2. Dentro do ciclo de vida de um produto consideramos várias fases. Indique essas fases.
  - a. Caracterize a fase de crescimento.





3. Suponha que é gestor de uma empresa e quer lançar um novo produto. Da ideia inicial do produto a lançar no mercado até ao seu lançamento efetivo que informações relevantes deverá recolher e tratar?
4. Determinada empresa vendeu, no exercício económico N, 100 000 unidades do produto A ao preço unitário de 2 dólares. Analisando a estrutura de custos desta empresa, verifica-se que os custos variáveis somaram 120 000,00 dólares e os custos fixos 60 000,00 dólares.
  - a. Determine, em quantidade e valor, o ponto crítico de vendas para esta empresa.

### *Os serviços associados ao produto*

Hoje em dia, o conceito de produto inclui todo o conjunto de serviços de apoio à venda. Estes serviços são prestados em vários momentos, como os anteriores à venda (atendimento a clientes, informação, demonstração), durante a venda (entrega ao domicílio, formação, crédito à aquisição) e pós-venda (instalação, garantia, substituição temporária, reparação e manutenção). Com esta incorporação de serviços pretende construir-se um “pacote” mais atrativo para atrair o consumidor. Por exemplo, empresas de todos os tipos estão a oferecer garantias aos seus clientes, como forma de aumentar a qualidade do serviço. A garantia reforça o sentimento de conformidade e confiança, enquanto pode permitir uma forma adicional de segmentação do mercado ao agrupá-lo com base nos consumidores mais avessos ao risco e nos menos sensíveis à insegurança. A adição destes serviços vai, portanto, satisfazer algumas necessidades adicionais dos clientes. Assim, será possível cobrar um preço mais elevado, dado que os clientes atribuirão maior valor ao produto, quando este incorpora maiores níveis de serviços.

### *Política de gama*

A gama é o conjunto dos produtos fabricados por uma empresa.

A gama mede-se:

- largura - número de géneros diferentes oferecidos aos clientes;
- profundidade - número de espécies diferentes dentro de um determinado género.





A maioria das empresas não é monoproduto: fabrica e comercializa vários produtos sob uma ou várias marcas, como é o caso da *Procter & Gamble*.

Cada gama é composta por vários produtos, que podem ser (re)agrupados

em linhas de produtos. A Citroen tem várias linhas de produtos: C2, C3, C4, C5 e outras. Cada uma destas linhas é (de) composta por diferentes modelos. “Jogando” com as possibilidades de opções ( direção assistida, ar condicionado, vidros escuros, encosto para a cabeça, rádio, jantes de liga leve, faróis de nevoeiro, etc.), as empresas podem oferecer uma quase interminável variedade de modelos.

A distinção entre baixa, média e topo de gama baseia-se essencialmente em noções de preço e de qualidade. Contudo, a baixa gama de um mercado não coincide necessariamente com a baixa gama de um determinado produto. Ter produtos de gama baixa não significa ter menores rendibilidades. Se a estratégia for adequada à empresa, esta pode ter tanto ou mais sucesso que uma concorrente que tenha produtos de gama alta ou topo de gama.

Geralmente, o consumidor associa baixa gama a preços baixos e má qualidade. O que sucede é que os preços mais baixos correspondem a produtos manufacturados e estandardizados como automóveis, frigoríficos, aparelho de televisão, etc., que têm um custo de produção mais baixo. Da mesma forma, o topo de gama de um produtor não corresponde forçosamente a produtos de luxo. Estes têm uma imagem especial dada pela grande qualidade, pela criação, por uma distribuição restrita, pela comunicação quase pessoal. Os produtos de gama média enfrentam geralmente dificuldades, já que os consumidores, caso se envolvam muito na compra de um produto, compram gama alta. Se o produto não os envolve, contentam-se com um produto de baixo preço com uma qualidade razoável, mesmo que possam adquirir algo mais caro.

A gama alta é composta pelos produtos procurados por clientes com um rendimento mais elevado. Tipicamente, todos os produtos podem ter um topo de gama, desde automóveis a alimentos, passando por serviços de



contabilidade e material informático. Estes produtos têm associada uma imagem de elevada qualidade, que permite cobrar preços *premium* (altos).

O posicionamento de topo de gama é difícil de atingir. Para construir este posicionamento são necessários grandes esforços de comunicação e construção da marca, por um longo período de tempo. Quando o produto é associado à gama baixa, dificilmente consegue um posicionamento de topo de gama, mesmo que seja essa a vontade dos responsáveis e haja uma alteração na estratégia de marketing.

Os produtos topo de gama e de luxo têm associado um sentimento de exclusividade - de poucas pessoas os poderem ter. Isto é, a sua posse não pode ser banalizada, pelo risco de perderem a sua imagem e posicionamento.

## *Desenvolvimento de novos produtos*

Os tempos modernos exigem criatividade e o questionar da forma tradicional de “fazer as coisas”. Exemplo de uma história de sucesso, entre tantas, emergiu do questionar do problema de tantas fotografias saírem defeituosas e dos utilizadores não saberem pôr e tirar os rolos de filme. Este empreendedor lançou, então, no mercado máquinas descartáveis, nas quais o rolo estava já colocado.

A identificação de necessidades emergentes dos consumidores pode ser um espaço interessante para desenvolver novos produtos (i.e., inovações) para as satisfazer. Uma entrada rápida, com uma inovação importante, pode garantir a liderança no mercado. As inovações podem alargar o mercado e permitir um grau acrescido de satisfação dos clientes, com os consequentes retornos financeiros. Um exemplo interessante é o do micro-ondas, que inicialmente eram utilizados para descongelar alimentos e aquecer comida previamente confeccionada, mas que, fruto das inovações introduzidas pelos fabricantes, se tornaram em reais utensílios polivalentes da cozinha moderna.

Sabemos que, todos os anos, vários milhares de produtos são colocados à disposição dos consumidores. Destes apenas 20 a 30% são bem-sucedidos. Independentemente de ciclos de vida mais curtos ou objetivos de volume de vendas não cumpridos, há produtos que pura e simplesmente não encontram recetividade suficiente no mercado que justifique a sua manutenção. Algumas das causas possíveis do fracasso são:



- Insuficiente e incompleta análise do mercado, que leva erroneamente à identificação de uma necessidade latente que nunca se verifica;
- Não conformidade entre a imagem projetada/promovida e a satisfação efetiva das necessidades. Isto é, o desempenho do produto é insuficiente;
- Posicionamento não adequado do produto, quer pelas características específicas ao produto, quer por uma política de marketing errada;
- Má definição da política de distribuição ou pouca colaboração da distribuição;
- Má identificação das forças e fraquezas, da concorrência e da estratégia perseguida;
- Má identificação das capacidades internas da empresa;
- Má coordenação entre as campanhas promocionais e a capacidade de satisfação da procura.

O aparecimento de um novo produto é geralmente antecedido das seguintes fases:

- procura de ideias e sua seleção;
- análise económica e decisão de desenvolver o produto;
- desenvolvimento técnico e estudo do mercado;
- definição da estratégia de marketing e preparação do lançamento.

Depois do lançamento do novo produto, a sua difusão é função do perfil dos consumidores.

Está provado que:

- 2,5% dos compradores são inovadores;
- 13,5% dos compradores são precoces;
- 68% dos compradores são maioria tardia;
- 16% dos compradores são retardatários.

Por este motivo, os compradores inovadores e os compradores precoces são um alvo preferencial no lançamento de um novo produto.



### Proposta de trabalho nº 3

1. Os produtos e serviços têm um ciclo de vida composto por várias fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A esse respeito, assinale a afirmação INCORRETA:
  - a. Na fase de crescimento, a empresa investe no desenvolvimento do produto para conquistar maiores mercados.
  - b. O período de maturidade indica que deve ser feito um investimento em produção.
  - c. O declínio de um produto significa que há uma restrição da procura em relação àquele produto da empresa.
  - d. Quando o produto está em crescimento, a empresa deve investir em comunicação.
  - e. Quando se observa o início da queda de vendas de um produto, dependendo da situação, pode decidir-se sobre a revitalização do produto no mercado.
  
2. Imagine que é o gestor de marketing de uma empresa que opera com um determinado produto num mercado em concorrência pura (ou perfeita). Para que melhor se enquadre no mercado, em relação aos itens diferenciação e preço de produto, a combinação que deve ser feita corresponde a produto:
  - a. não diferenciado e preço abaixo da média dos concorrentes.
  - b. não diferenciado e preço ao nível dos concorrentes.
  - c. diferenciado e preço ao nível dos concorrentes.
  - d. diferenciado e preço abaixo da média dos concorrentes.
  - e. diferenciado com preço acima da média dos concorrentes.
  
3. No mundo atual, de concorrência global, o ciclo de vida de muitos produtos e processos tem vindo a encurtar-se consideravelmente. Assim é ERRADO afirmar que:
  - a. as constantes inovações encurtam ainda mais o ciclo de vida dos produtos e processos.
  - b. a produção de conhecimentos novos deveria concentrar-se, exclusivamente, nas empresas, para propiciar o seu uso imediato.



- c. a capacidade de ter acesso, comprar e incorporar conhecimento é muito importante para manter a competitividade.
  - d. a capacidade de produzir conhecimento novo é vital para avançar à frente da concorrência.
  - e. o desenvolvimento da ciência básica é fundamental para se produzir conhecimento novo.
4. Uma empresa de cosméticos poderia criar uma imagem exclusiva para a sua nova marca de perfumes, fazendo o seguinte:
- a. criando uma campanha publicitária com a participação de estrelas de cinema.
  - b. limitando a distribuição a boutiques mais “chiques”.
  - c. embalando o perfume numa garrafa bonita de cristal.
  - d. dando-lhe um nome romântico.
  - e. qualquer uma ou a combinação de todas as opções anteriores.
5. Podemos identificar quatro ou cinco fases no ciclo de vida de um produto (CVP). Qual das seguintes não é uma fase do CVP?
- a. Introdução.
  - b. Pico de vendas.
  - c. Crescimento.
  - d. Maturidade.
  - e. Declínio.



# A Política de Preço

## Introdução

O preço é uma das quatro variáveis controláveis que permitem agir sobre o mercado.

É frequente os empresários e gestores pensarem que o preço pode ser utilizado, indiscriminadamente, como uma arma estratégica para resolver todos os problemas. Diminuem o preço para aumentar as vendas, sobem os preços para aumentar os lucros, baixam o preço



para fazer face à entrada de um novo produto ou novo concorrente, inflacionam o preço quando a procura cresce, etc. Para todas as situações, uma «mexida» no preço parece ser a solução. No entanto, a variável “preço” é apenas uma das quatro do marketing *mix*; sendo certamente uma das variáveis mais relevantes, cujos efeitos são observáveis, e das que mais contribui para o posicionamento do produto.

É a variável que contribui para criar valor e imagem e transformar esse valor em lucros para a empresa. Como variável, é abstrata, já que não lhe correspondem programas, realização ou profissionais próprios. Os efeitos das decisões sobre o preço são imediatos, enquanto que o desenvolvimento de um novo produto ou uma campanha de publicidade demoram algum tempo a fazer sentir os seus efeitos.

Fixar o preço de um produto, especialmente aquando do seu lançamento, é uma decisão estratégica, já que contribui decisivamente para o posicionamento do produto, para aquilo que irá ser o seu futuro. É uma decisão tanto mais importante quando sabemos que é difícil subir um preço; contudo, se o baixarmos, pode ser uma medida irreversível e, para alguns produtos, nomeadamente de luxo, pode atingir irremediavelmente a sua imagem.



## Conceito

**Preço** é o montante de que os consumidores prescindem para obter um determinado bem. Quantifica o valor que os consumidores atribuem a um bem e que estes estão



dispostos a trocar por igual importância em dinheiro.

O preço de um produto é um dos elementos que mais influencia a sua compra, é o elo de ligação entre comprador e vendedor.

No entanto, as decisões de preço, nomeadamente a sua determinação, são influenciadas por múltiplas variáveis do mercado, que estão fora do controlo da empresa. Por exemplo, são influenciadas: pela **procura** - ou seja, os produtos que os consumidores querem adquirir num determinado momento, o desejo de adquirir um produto; pela **concorrência** - o preço e as ofertas da concorrência condicionam a aplicação de uma política de preços e condicionam também o posicionamento no mercado dos diversos intervenientes; por **outras variáveis**, como as margens de comercialização dos distribuidores ou as limitações impostas pela lei.

## Noção de valor

Ainda que a maioria de empresas condicione o preço à sua estrutura de custos, o preço deve ultrapassar esta conceção, que é errada e insuficiente. O preço deve refletir a valorização efetiva que é dada ao produto e a um conjunto de serviços complementares. A verdadeira “arte” da **política de preços** é estabelecer



o preço como expressão quantitativa do valor do produto para o consumidor. Se o preço for inferior ao que o consumidor está disposto a pagar, o vendedor sacrifica lucros potenciais; se o preço for superior, a venda não se concretiza. Portanto, além de estabelecer preços com base nos custos incorridos, importa pensar e definir o preço estrategicamente.





O preço medeia, então, a relação entre o comprador e o vendedor, sendo o que permite a existência de atos comerciais. A transação realiza-se quando a importância que o consumidor está disposto a pagar é superior ao valor percebido. Se o montante que está disposto a pagar é inferior ao valor percebido, a transação não se realiza.

### O preço e a transação



Dado que o ato da compra é um ato social, há variáveis como o *status*, o prestígio, o poder, etc., que são fatores motivacionais (e não funcionais) que influenciam o valor percebido pelo consumidor. O preço alto pode, assim, ser um fator de motivação, por proporcionar um sinal de ostentação, de prestígio ou, até, de autoestima (por exemplo, telemóvel no início da sua comercialização em Timor). Inversamente, um preço baixo pode ser percebido como um indicador de fraca qualidade (por exemplo, médico com honorários baixos).

O preço é, portanto, mais do que um número, é mais do que aquilo que o consumidor tem de despendar para comprar um bem. O preço tem, em si, uma avaliação de qualidade e uma avaliação do sacrifício monetário, que formam o valor percebido da compra e influenciam a disposição para comprar.



Avaliação do preço



Limites à fixação de preços

Algumas empresas não conseguem definir os seus próprios preços, pelo menos tão facilmente como outras. Empresas em atividades reguladas pelo governo podem ver os preços dos seus bens/serviços definidos ou limitados *a priori*. É, por exemplo, o caso de alguns médicos, cujos preços das consultas podem ser influenciados por convênios com seguradoras ou algum sistema de saúde.



Noutros casos, são fatores competitivos que restringem a liberdade de estabelecer os próprios preços. Por exemplo, um posto de abastecimento de combustíveis, que tem mais dois competidores visíveis, terá dificuldade em cobrar um preço superior ao dos seus concorrentes. No entanto, este mesmo posto, se localizado numa área sem

concorrência visível, já conseguirá praticar preços superiores, porque os consumidores têm mais dificuldade em comparar o seu preço com o dos concorrentes. Na realidade, este é um exemplo de uma empresa que comercializa, em essência, uma *commodity* (um bem indiferenciado ou de difícil diferenciação): nestes casos, a prática de preços substancialmente diferentes tem de ter uma justificação forte.



Portanto, na maioria dos negócios, as empresas deparam-se com algum tipo de limite superior aos preços que podem praticar. Nalguns casos, os limites são impostos pelo Governo, mas na maioria dos casos os limites são impostos pela competição.

Para praticar preços substancialmente superiores aos da concorrência, é necessário oferecer um conjunto significativamente maior benefícios (ou seja, de valor) aos clientes. Ainda assim, há formas de influenciar os preços, através da adição de valor. Por exemplo, o posto de abastecimento pode oferecer promoções de lavagem ou mudança de óleo e uma loja de informática pode oferecer uma extensão de garantia ou um pacote de *software*. É, no entanto, essencial, que os consumidores percebam nessa subida de preço um aumento de utilidade; caso contrário, os esforços de adição de valor cairão por terra, resultando num decréscimo de vendas e resultados.

### *Proposta de trabalho nº 1*

1. Diga o que entende por preço de um produto.
2. Quais as variáveis que poderão influenciar a determinação do preço de um produto.
3. Apresente uma noção de valor de um produto.
4. Existe algum tipo de limite à fixação de preços de um produto? Justifique a sua resposta.

### *Os fatores que determinam o preço*

A determinação do preço a praticar é uma tarefa complexa. Na verdade, há um pouco de ciência, um pouco de arte e um pouco de estratégia na fixação do preço.

Os três principais fatores que determinam os preços são: a procura, a estrutura de custos e os objetivos da empresa.



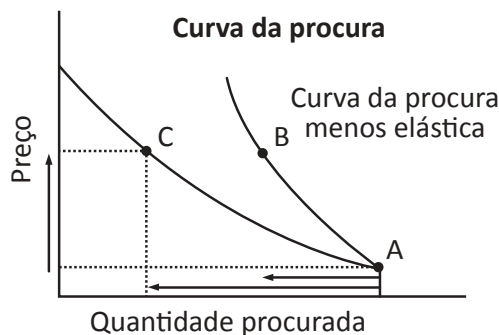
▪ **A procura**

A **procura**, identificada pela curva da procura, reflete que a quantidade vendida é uma função do nível de preços. Assim, o modelo geral indica que há uma relação inversa entre quantidade procurada e preços praticados: significa isto que quando os preços aumentam, as pessoas tendem a consumir menos esse produto e a quantidade procurada diminui. O efeito mais preciso destas variações de causa e efeito, ou seja, da variação da quantidade face ao aumento dos preços, é dado pelo conceito de elasticidade.

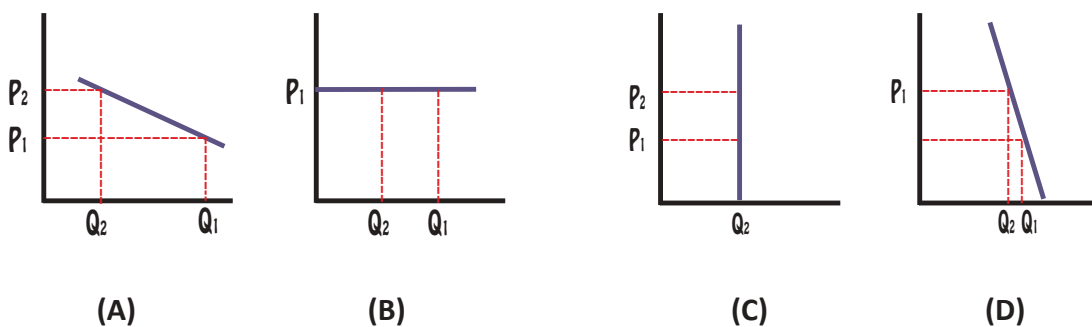
**Elasticidade da procura em relação ao preço** - é a relação entre a procura e o preço de um determinado bem. Podemos explicá-la como sendo a percentagem de variação na procura que é induzida por uma variação de 1% no preço.

$$\text{Elasticidade procura/preço} = \frac{\text{Variação na quantidade procurada (\%)}}{\text{Variação no preço (\%)}}$$

**Gráfico da curva da procura**



**Graficamente**, temos as seguintes representações de elasticidade procura/preço:



- (A) - procura perfeitamente inelástica
- (B) - procura inelástica
- (C) - procura elástica
- (D) - procura perfeitamente elástica

Assim:

- Se a **elasticidade**  $< 0$ , significa que a procura diminui com o aumento dos preços, e vice-versa - esta é a situação típica, procura elástica.
- Se a **elasticidade**  $> 0$ , significa que a procura aumenta se os preços também aumentarem - comportamento comum em produtos de luxo.
- Se a **elasticidade**  $= 0$ , significa que, independentemente do preço praticado, a procura é constante. Estamos perante uma procura inelástica

Mas, o modelo geral da procura depende de outros fatores, como sejam a estrutura do mercado, o nível de rivalidade entre empresas, o posicionamento, o comportamento dos consumidores, o impacto da regulamentação governamental, as características dos consumidores, a existência de produtos substitutos e mesmo as variáveis de marketing, como a publicidade.

- **A estrutura de custos**

A estrutura de custos tem um impacto sobre os preços, já que estabelece o preço mínimo que pode ser cobrado. Tradicionalmente, as empresas fixam os seus preços repartindo os custos pelos produtos. Este processo é, em muitas pequenas e médias empresas, pouco rigoroso, já que muitas não dispõem de contabilidade analítica. Este preço de custo interno pode variar em função do efeito-experiência, o qual é resultado de economias de escala, do efeito-dimensão do produtor e do efeito-aprendizagem ligado a melhorias de produtividade e inovação. A forma de decisão do preço mais utilizada pelas empresas baseia-se na adição de uma margem ao custo total.



$$\text{Preço de venda (PV)} = \text{preço de custo (PC)} + \text{margem de comercialização}$$

Esta margem de comercialização (ou margem de lucro) pode ser fixada do seguinte modo:

- Percentagem sobre o preço de custo

$$PV = PC + x \% PC$$

- Percentagem sobre o preço de venda

$$PV = PC + x \% PV$$

Para determinarem o montante total dos custos, as empresas precisam de calcular os custos fixos e os variáveis, mas esta tarefa é mais complexa quando a empresa detém mais do que um produto em carteira.

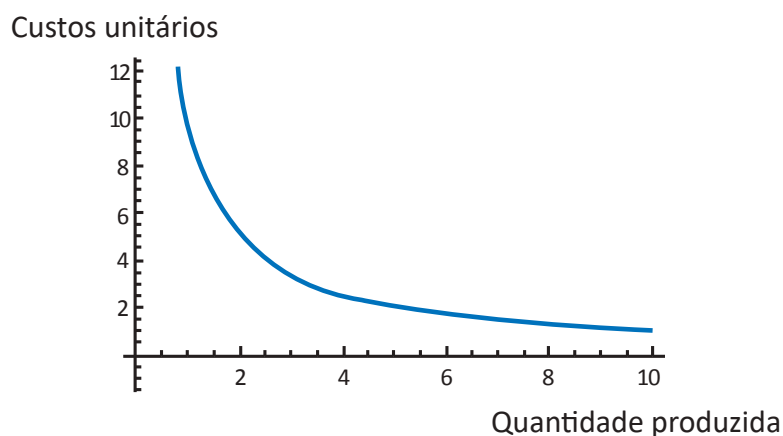
Dada a complexidade de aferir todos os custos, este não é o melhor método para a determinação do preço, pois erros na determinação dos custos incorridos podem conduzir a situações de fracasso rápido e irreversível. De notar que, obviamente, nem todas as empresas usam métodos baseados no custo, como é o caso do comércio de produtos de luxo.

Os custos de produção e comercialização não são estáticos. A empresa, pelo maior volume de produção e comercialização, pode gerar economias de escala e os seus custos baixam. Os custos também podem diminuir pela introdução de inovações, pela substituição de trabalho humano por equipamentos mais eficientes, por melhorias dos fatores de produtividade de forma geral.

As economias de escala são as obtidas pela produção de grandes quantidades. Com uma produção superior, os custos fixos são imputáveis a uma maior quantidade de produto, pelo que o seu custo total unitário resulta inferior.



### Curva de economias de escala



#### ▪ Os objetivos da empresa

Este fator condiciona a estratégia a seguir e, conseqüentemente, toda a relação que a empresa estabelece com os agentes económicos que a rodeiam. A empresa pode ter uma variedade de objetivos, como sejam: maximização do lucro a curto, médio ou longo prazo; maximização da quota de mercado; empurrar os competidores para fora do mercado; crescimento das vendas; etc. O nível de preços praticado deve, portanto, ser ajustado à estratégia.

### *Sensibilidade do cliente ao preço*

Os produtos surgem no mercado para satisfazer necessidades dos clientes e cada consumidor atribui um determinado valor que está disposto a pagar para as satisfazer. Como os indivíduos são únicos, diferentes consumidores atribuem valores distintos à satisfação da mesma necessidade.

A sensibilidade dos consumidores ao preço, mais do que o valor absoluto do preço, depende de:

- **Perceção do risco associado à compra** - nem todos os produtos têm preços fixados e imutáveis como os selos, a taxa de telefone, ou a eletricidade; pelo contrário, há uma diversidade de ofertas e preços a eles associados que o consumidor tem, geralmente, dificuldade em avaliar objetivamente;
- **Valor de imagem** associado ao produto - permite suportar aumentos de preço sem redução de quantidades procuradas na mesma proporção;



- Existência de **produtos substitutos** - porque a comparação com os preços de produtos percebidos como substitutos permite maior facilidade de comparação, tornando a procura mais elástica a variações de preço;
- **Preço pago por outra pessoa** - que faz aumentar a rigidez da procura, porque nestes casos quem escolhe e quem paga são pessoas diferentes, como é o caso de muitas despesas dos gestores que são pagas pela empresa.

Não há um nível de preços que satisfaça todos os consumidores. Para umas pessoas, o preço será muito alto, portanto não compram; para outras, o preço será muito baixo,



pelo que não compram, com medo que seja de má qualidade, ou, simplesmente, porque não lhe traz o *status* pretendido. Será, assim, necessário estudar qual a sensibilidade dos consumidores ao preço, para assim determinar qual o valor a praticar. No fundo, perceber quanto está

cada segmento do mercado disposto a pagar, ou, no caso de não haver discriminação de preços, o nível de preços que permite o máximo de vendas e de lucro.

A própria sensibilidade do consumidor ao preço varia, além dos fatores já referenciados, com diversos outros aspetos, que interagem entre si e tornam a valorização percebida pelo consumidor num processo complexo de analisar. Enumeram-se, seguidamente e sucintamente, alguns dos aspetos mais relevantes:

1. **Exclusividade do produto (produto “único”)** - As reações dos consumidores a alterações (nomeadamente, aumentos) de preços de produtos que consideram ser únicos são menores. Isto é, há menor sensibilidade ao preço de produtos exclusivos (por exemplo, vestuário de marcas de luxo e/ou estilistas consagrados raramente é afetado por aumentos de preços);

2. **Possibilidade de substituição** - Quando há muitos produtos substitutos, a sensibilidade ao preço é maior. Ou seja, a um aumento do preço, os consumidores reagem deslocando o consumo para um produto substituto, mais barato, que lhes satisfaça as mesmas





necessidades (por exemplo, se o preço da manteiga subir, os consumidores passarão a consumir margarina);

3. **Dificuldade de comparação** - Quando a comparação entre produtos (ofertas) concorrentes é difícil, os consumidores são menos sensíveis ao preço (por exemplo, se está contente com um determinado detergente não o troca por outro que não sabe se é eficaz). Assim, os custos da mudança podem ser elevados, dado que a oferta de diferentes produtores é difícil de comparar. Os consumidores preferem, portanto, suportar aumentos de preço;

4. **Importância nas despesas totais do indivíduo ou família** - O consumidor é mais sensível a alterações no preço de um bem, em que despende uma proporção maior do seu rendimento disponível - naqueles que representam uma maior fatia da despesa total;

5. **Benefício adquirido** - Um consumidor tenderá a ser mais sensível a alterações do preço de bens que lhe aportem um benefício menor. Ou seja, em compras às quais atribua um elevado benefício, o consumidor está disposto a ignorar aumentos do preço (por exemplo, quando compra uma casa, o consumidor estará disposto a pagar mais por uma localização que considere privilegiada);

6. **Custo repartido** - A sensibilidade ao preço do produto/serviço é tanto menor quanto menor a percentagem desse preço efetivamente suportada (por exemplo, consulta médica e participação do Estado). Note-se que quem toma a decisão de compra não é, necessariamente, quem paga o serviço/produto;

7. **Investimento já efetuado** - Os consumidores são menos sensíveis a alterações nos preços dos produtos para os quais já realizaram grande investimento (por exemplo, gás para um isqueiro *Ronson*, gasolina para um automóvel *Ferrari* ou tinta para uma caneta *Mont Blanc*);

8. **Relação preço/qualidade** - A sensibilidade ao preço é menor quando o preço mais elevado sinaliza um produto de maior qualidade. Esta sensibilidade é, ainda, diminuída



nos casos em que o custo incorrido, aquando de uma escolha de má qualidade, seja superior à diferença de preço, ou falte informação suficiente para avaliar a qualidade antes da compra (por exemplo, a escolha de um médico não indicado para tratar a doença representa um custo potencialmente elevado, em especial num nível não monetário);

**9. Possibilidade de constituir stocks** - A sensibilidade ao preço é maior quando os consumidores julgam estar perante aumentos temporários dos preços e têm capacidade de armazenar o produto. Os consumidores compram imediatamente grandes stocks e aguardam até que o preço volte ao seu nível “normal” para efetuarem novas aquisições (por exemplo, as indústrias panificadoras aumentam os stocks de farinha se julgarem estar perante um aumento momentâneo do preço).

No entanto, nem todos os clientes encaram estas variáveis do mesmo modo. Um produto que, para alguns consumidores, é único, para outros é facilmente substituível; ou o stock que certos consumidores estão dispostos a constituir, será incomportável para outros.

### *Proposta de trabalho nº 2*

1. Enumere os fatores que determinam o preço de um produto.
2. Enuncie a lei da procura de um produto.
3. O que representa a elasticidade da procura em relação ao preço? O que significa dizer que a elasticidade é superior a zero?.
4. Que fatores poderão influenciar, no seu entender, a sensibilidade dos consumidores ao preço?
5. Suponha que um telemóvel foi comprado por 400 dólares e vendido por 620 dólares. Determine:
  - a. A percentagem de lucro sobre o preço de custo (pc).
  - b. A percentagem de lucro sobre o preço de venda (pv).



## As estratégias do preço

As empresas procuram evitar guerras de preços com a concorrência, não utilizando o preço como variável estratégica do marketing-*mix*, a não ser aquando do lançamento de novos produtos. De qualquer forma, a política de preço de um produtor depende fortemente do tipo de mercado em que se insere.

Para fixar o preço de um produto novo, a empresa pode adotar:

- **Estratégia de desnatação** (dirigida à “nata” do mercado)

A estratégia de desnatação do mercado é, mais frequentemente, utilizada quando o produto incorpora uma inovação significativa face à concorrência, quando a procura é pouco elástica face ao preço, quando o cliente não tem outros produtos (preços de) para comparar, ou quando os custos de produção são tão elevados que só a prática de um preço elevado viabiliza o seu fabrico e comercialização (embora o torne acessível apenas aos segmentos de mercado mais elevados). É uma estratégia de curto prazo, visando a obtenção do máximo lucro num breve período de tempo.

Entrar no mercado com preço alto, explorando o snobismo ou a ignorância do consumidor que não tem termos de comparação, especialmente se o produto é significativamente inovador. As margens são elevadas, o que atrai a concorrência. É sempre possível, posteriormente, diminuir o preço e penetrar noutros segmentos de mercado. É o caso do vestido de alta costura vendido a um pequeno grupo de clientes e que, na estação seguinte, pode ser vendido a um preço mais acessível a clientes menos abastados. Mais tarde ainda, pode ser produzido em série e vendido a um preço ainda mais baixo. Esta estratégia também é utilizada quando a capacidade da empresa é limitada, o que só lhe permite atingir alguns segmentos de mercado.

**Exemplo:** considere-se o caso da empresa finlandesa *Nokia*. Esta empresa, tipicamente, pratica uma política de desnatação do mercado: estabelece, inicialmente, o preço a um valor elevado, promove fortemente o produto e capta os clientes que têm melhores condições financeiras para o adquirir - geralmente, uma minoria de mercado. Depois de esse segmento se encontrar satisfeito, o preço diminui para aumentar o volume de vendas.



- **Estratégia de penetração**

A estratégia de penetração no mercado consiste na prática de um preço suficientemente baixo para conquistar clientes e alcançar uma quota de mercado elevada. Esta estratégia necessita, para uma boa aplicação, do perfeito conhecimento do mercado, dos preços da concorrência, dos atributos mais valorizados pelos consumidores e da sua curva de sensibilidade ao preço (explícita na curva da procura). Deste modo espera-se neutralizar a concorrência.

Os “custos” de uma estratégia de penetração são os lucros sacrificados por, inicialmente, cobrar menos aos consumidores que estariam dispostos a pagar um preço superior. O ganho potencial deriva de uma quota de mercado mais extensa.

Geralmente, não é permitido às empresas, por estarem condicionadas pelas restrições de custos, pela posição da concorrência e por políticas anteriores, optar livremente por uma destas estratégias tão dispares, já que a estratégia do preço se insere na estratégia geral da empresa, que poderá tender para uma ou outra.

Portanto, não existe uma melhor estratégia de preços, antes as estratégias são adequadas a momentos, produtos ou intenções estratégicos específicos. Preços de desnatação e penetração cumprem diferentes objetivos, devido às suas características distintas.

**Estratégias de Desnatação e Penetração no mercado**

Estratégia de Desnatação	Estratégia de Penetração
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto diferenciado;</li> <li>• Preço elevado com margem elevada;</li> <li>• Rendibilidade a curto prazo;</li> <li>• Promove novas entradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento rápido da procura;</li> <li>Preço baixo com margem baixa;</li> <li>Quota de mercado elevada;</li> <li>Economias de escala e experiência;</li> <li>Desencoraja a concorrência.</li> </ul>



## Preços de Desnatação e Penetração

Estratégia	Em que consiste	Quando usar
Preços de desnatação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece um preço inicial alto para um novo produto para retirar camadas sucessivas de “nata” do mercado;</li> <li>• A empresa vende menos mas com maior lucro por unidade vendida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A qualidade e imagem do produto devem suportar a prática de um preço superior;</li> <li>• Os custos de produzir em pequenos volumes não podem ultrapassar os benefícios de cobrar um preço superior;</li> <li>• Os competidores não devem ser capazes de praticar preços mais baixos e entrar no mercado com uma oferta semelhante.</li> </ul>
Preços de penetração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece um preço inicial baixo para penetrar rapidamente no mercado e obter maior volume de vendas;</li> <li>• Consegue, assim, atrair um maior número de consumidores e captar maior quota de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O mercado tem de ser sensível ao preço, de modo a que um preço baixo atraia consumidores;</li> <li>• É importante que os custos de produção e distribuição diminuam à medida que o volume de venda aumenta;</li> <li>• Deve ser capaz de manter o preço baixo durante, pelo menos, um período alargado ou os efeitos serão apenas temporários.</li> </ul>

### *Métodos de fixação do preço*

A determinação dos preços a partir dos custos é o método mais frequentemente utilizado, apesar dos inconvenientes que revela. Contudo, importa, considerar a importância dos custos, enquanto a competição determina o nível máximo de preços, os custos incorridos fixam o nível mínimo de preço que o gestor pode praticar. O produtor que vende

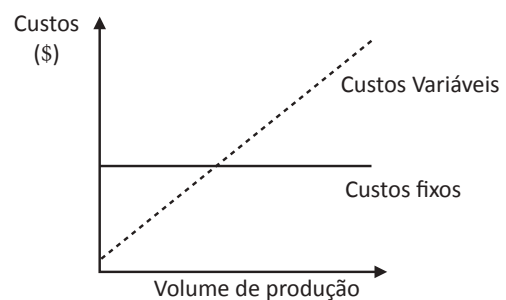


a um preço inferior ao custo de produção, dificilmente conseguirá manter-se em atividade por muito tempo - e pode estar sujeito a acusações de *dumping*. Isto não é impeditivo de podermos observar empresas que escolhem vender com perda, na expectativa de ganhar notoriedade, conquistar quota de mercado ou apenas combater os rivais.



Para produzir, qualquer empresa suporta custos. Os custos podem ser fixos ou variáveis.

- São **custos fixos** aqueles que a empresa tem de suportar quer produza ou não, pois são os custos que se suportam independentemente das quantidades produzidas ou vendidas. Ex.: a empresa tem de pagar mensalmente as despesas de arrendamento, salários e juros, qualquer que seja o seu volume de produção nesse mês.
- São **custos variáveis** os que variam proporcionalmente às quantidades produzidas ou vendidas. Por exemplo, cada telemóvel necessita de uma caixa de plástico, chips diversos, teclado, ecrã, embalagem e manual de instruções.



Os níveis relativos de custos fixos e variáveis influenciam a política de preços. Se os custos fixos são elevados, relativamente aos variáveis, a maximização do volume de vendas será, provavelmente, o objetivo prosseguido - como forma de diluir os custos fixos pelo maior número possível de unidades produzidas (procurando economias de escala e, assim, o menor custo unitário possível).

O custo total consiste no somatório de todos os custos fixos e variáveis. O custo médio é o custo unitário do produto, sendo calculado pela divisão do custo total pelo número de unidades produzidas.



**Método do custo total**

De acordo com o método do custo total, o custo unitário do produto é calculado dividindo o montante global de custos pelo número de unidades produzidas. No entanto, caso a capacidade de produção esteja a ser subotimizada (ou seja, a produção efetiva ser inferior à produção potencial máxima), o método provoca um aumento do custo unitário, face à situação ótima. Este inconveniente advém de o método não fazer a separação entre custos fixos e custos variáveis.

Por outro lado, embora a sua aplicação seja fácil em empresas monoproduto (isto é, uma empresa que produz ou comercializa um só produto), é bastante mais complexa em empresas com mais do que um produto.

**Método dos custos variáveis**

Este método considera, apenas, os custos variáveis na valorização do custo do produto. Obtém-se, assim, o custo do produto dividindo o montante total de custos variáveis pelo número total de unidades produzidas. A principal vantagem deste método é evitar a dificuldade inerente (e eventuais arbitrariedades) à distribuição dos custos fixos entre os vários produtos. O grande inconveniente é não conceder indicação fiável da margem a praticar, de modo a garantir a renovação e desenvolvimento (isto é, o investimento no futuro) da empresa.

**Método dos custos marginais**

O custo marginal é um custo diferencial que resulta numa variação do custo total pela fabricação de uma unidade adicional (ou a diminuição pela redução de uma unidade na quantidade fabricada). Assim, a análise do custo marginal é particularmente relevante na decisão de aceitação, ou não, de uma encomenda extraordinária.

**Método da contribuição marginal**

O método da margem sobre os custos variáveis, da contribuição marginal ou de contribuição unitária é, também, utilizado com alguma frequência. A margem de contribuição consiste na diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada unidade vendida. Então, se a margem for zero (margem nula), significará que está a ser praticado um preço de venda que apenas cobre os custos variáveis. Se, por outro lado,



a margem for negativa, significa que está a haver prejuízo em cada unidade vendida. Se, por fim, a margem for positiva, significa que cada venda realizada permite cobrir os custos variáveis e obter ainda um excedente. Após a empresa atingir o ponto crítico das vendas, é esta margem que vai alimentar os lucros.

**Ponto crítico de vendas** - volume de vendas ou de produção mínimo para o qual os custos são totalmente cobertos, isto é, o volume para o qual a empresa nem ganha nem perde.

No ponto crítico, os custos totais igualam as vendas. A empresa não tem assim nem lucro nem prejuízo. A determinação é, ainda, importante porque, se a empresa o não atingir durante determinado exercício económico, apresentará, como resultado da sua exploração, um prejuízo.

Como no ponto crítico a empresa não tem lucro nem prejuízo, verifica-se a seguinte igualdade:

$$V = cv \times Q + Kf$$

em que:

V – vendas no ponto crítico

cv – custo variável unitário

Q – quantidades vendidas

Kf – custos fixos do período

pv – preço unitário de venda

Como o valor das vendas se obtém multiplicando a quantidade vendida pelo preço unitário de venda (p):

$$V = Q \times pv$$

Substituindo:

$$Q \times pv = cv \times Q + Kf$$

$$Q \times pv - cv \times Q = Kf$$

$$Q (pv - cv) = Kf$$



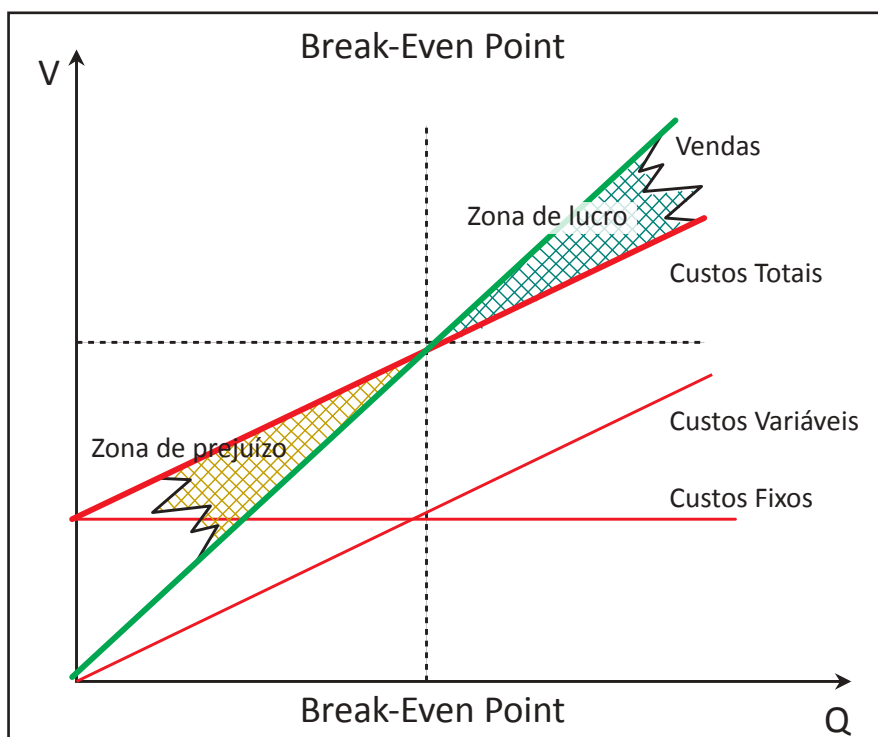


$$Q = \frac{K_f}{p_v - c_v}$$

Quantidade a produzir ou vender para que não haja prejuízo.

Graficamente, temos:

### O ponto crítico das vendas (*break-even point*)



### Proposta de trabalho nº 3

1. Quais as estratégias do preço que conhece? Apresente as suas principais diferenças.
2. Apresente um exemplo de uma empresa que adote a estratégia de desnatação para o (s) seu (s) produto (s).
3. Enumere os métodos de fixação do preço que existem.



4. Ana Maria está a decidir a estratégia de preço de lançamento de um novo produto de alta tecnologia. A sua empresa é líder no mercado e existe uma procura reprimida, que não pode ser atendida a curto prazo, por falta de capacidade imediata de produção. Qual das estratégias é a recomendada para o caso.
- Seguir o preço estabelecido pela concorrência para ganhar maior volume de vendas.
  - Adotar um preço de penetração para abranger uma maioria parcela de mercado.
  - Adotar uma política de preços altos para selecionar a procura a ser atendida, até atingir o nível de produção que satisfaça a procura.
  - Estabelecer uma política de descontos por um determinado tempo como forma de promocional de preços.
  - Dar descontos especiais sempre que a concorrência colocar produtos a preço competitivo.
5. Pedro e Manuela desenvolveram um novo produto de conveniência que possui um benefício específico de alta utilidade para os consumidores. Nesse tipo de situação, historicamente, a concorrência tem respondido de forma rápida, colocando produtos similares no mercado. Assinale a opção que apresenta uma afirmação correta em relação à estratégia de preço indicada para o caso.
- Preços altos devem ser adotados para selecionar os compradores pelo poder aquisitivo até à entrada dos concorrentes.
  - Preço de penetração é uma estratégia inadequada, pois perder-se-ia a oportunidade de gerar maiores lucros.
  - A concorrência não é fator preocupante, portanto preços altos são a melhor alternativa para conquistar os clientes no mercado.
  - A grande procura do produto permite estimular uma política de preço de desnatação e possibilitar, assim, um maior retorno para a empresa.
  - Uma estratégia de preços baixos deve ser usada para aproveitar a diferenciação do produto, conquistando maior número de clientes.



6. A *Sabonete* - uma empresa do ramo de higiene pessoal - acaba de ampliar a sua linha de produtos. Em que situação é que uma empresa pode tomar uma decisão dessas?
- f. A empresa está a ponto de se retirar do mercado e qualquer nova fonte de receita é bem-vinda.
  - g. A empresa utiliza plenamente a sua capacidade de produção e, com isso, conta com os benefícios do efeito de escala.
  - h. A empresa adota a estratégia de alta lucratividade e as ampliações de linhas costumam aumentar a sua rentabilidade.
  - i. A empresa decide neutralizar um ou mais concorrentes no segmento de preços mais baixos para evitar a sua entrada no segmento superior.
  - j. O canal de distribuição conta com vários níveis e o surgimento de novos produtos pode contribuir para a redução de uma indesejável concorrência entre esses níveis.
7. Com o acréscimo de concorrência no mercado de telemóveis, as empresas têm vindo a fazer esforços com vista à sobrevivência e ao sucesso. Quando se adotam estratégias de produto/mercado, quatro delas podem ser destacadas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Dos cinco esforços de marketing desenvolvidos pela operadora *Datatel*, apresentados a seguir, qual é o único que corresponde a uma estratégia de penetração de mercado?
- a. Desconto de 50% na primeira fatura do cliente recém-aderente de um concorrente.
  - b. Descontos na tarifa para os clientes que falam mais de 1 000 minutos por mês.
  - c. Planos económicos para atrair consumidores de baixo rendimento que ainda não dispõem de um telemóvel.
  - d. Oferta aos seus clientes de uma gama de novos serviços, como o *e-mail* por telefone.
  - e. Expansão além do mercado de telemóveis e desenvolvimento de produtos de transmissão de imagens para a área médica.



8. A procura será provavelmente elástica ao preço se:
- Houver muitos produtos alternativos que são substitutos do produto.
  - Os compradores não notarem rapidamente as alterações no preço do produto.
  - Os compradores forem lentos a alterar os seus hábitos de compra.
  - Os compradores pensarem que um preço mais alto é justificado por diferenças de qualidade.
  - Os compradores puderem usar os níveis normais de inflação para justificar o aumento do preço.
9. A elasticidade preço/procura refere-se a:
- Percentagem de alteração no preço dividida pela percentagem de alteração na oferta.
  - Percentagem de mudança no preço dividida pela percentagem de mudança no volume.
  - Percentagem de mudança no volume procurado dividida pela percentagem de mudança no preço.
  - Aumento absoluto na procura.
10. O preço máximo de venda que uma empresa consegue cobrar pelo seu produto é determinado por:
- O que custa produzir o bem.
  - Os preços praticados pelos concorrentes.
  - A mínima elasticidade preço/procura.
  - O que os consumidores estão preparados para pagar por eles.
  - Paridade competitiva.
11. Qual das seguintes Não é verdadeira?
- Reduções nos preços levam sempre a uma redução nos lucros a curto prazo.
  - Reduções nos preços não provocam necessariamente um aumento das vendas.
  - Reduções dos preços nem sempre resultam em maior quota de mercado.
  - Diminuições nos preço conduzem sempre a aumentos nas vendas.
  - Reduções nos preços podem prejudicar a imagem de marca.



12. Estabelecer um preço inicial elevado e ir reduzindo-o à medida que as vendas aumentam, designa-se por:
- Preço de penetração.
  - Preço da procura.
  - Preço baseado nos custos.
  - Preço ajustado.
  - Desnatação.



# Bibliografia

## Livros

DIONÍSIO, P. (1993), *Strategor*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

FERREIRA, Manuel Portugal (2009), *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*, Lisboa, Edições Lidel.

KOTLER, P. (1988), *Marketing Management*, New Jersey, Prentice-hall International.

LAMBIN, J.J. (2000), *Marketing Estratégico*, Lisboa, McGraw-Hill.

LINDON, D. e Lendrevie, Jacques (2004), *Mercator XXI*, Lisboa, Dom Quixote.

MACHURET, J.J. (1999), *Comerciator*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

PIRES, A. (2002), *Marketing*, Lisboa, Verbo.

TELLES, R. (2003), *Marketing Empresarial*, São Paulo, Editora Saraiva.

## Endereços da internet

Direção Nacional de Estatística – [www.dne.mof.gov.tl](http://www.dne.mof.gov.tl)

Ministério do Turismo Comércio e Indústria (MTCI) – [www.mtci-timorleste.com](http://www.mtci-timorleste.com)

## Jornais/Revistas

Marketeer – [www.marketeer.pt](http://www.marketeer.pt)











# Distribuição e Logística

Módulo 12

## *Apresentação*

Com o desenvolvimento económico, a abertura dos mercados e a proliferação de empresas e marcas, a distribuição assume um papel determinante e torna-se numa variável competitiva e um eixo de diferenciação.

O presente módulo faz uma análise à distribuição em Timor, nomeadamente no comércio, aos principais canais de distribuição e às políticas de distribuição.

Em estreita ligação com a distribuição está a logística, como atividade de carácter operacional e suporte no armazenamento e gestão de mercadorias, compras e *stocks*.

## *Objetivos de aprendizagem*

- Compreender o conceito de distribuição;
- Identificar e explicar as principais diferenças dos canais de distribuição;
- Reconhecer a importância e o papel da distribuição no setor comercial;
- Articular as funções da distribuição com as funções comerciais, com base nas estratégias e objetivos da empresa;
- Compreender o conceito abrangente de logística;
- Identificar as principais atividades da logística;
- Compreender a importância e o papel da logística no circuito comercial e económico;
- Identificar as potencialidades da logística na satisfação dos clientes e consumidores.

## *Âmbito de conteúdos*

### ● **Distribuição:**

Conceito de distribuição.

Circuitos básicos de distribuição.

Escolha de canal de distribuição.

Funções da distribuição.

Estratégia de cobertura de mercado.

Evolução dos circuitos de distribuição.



● **Logística:**

Conceito de Logística.

Atividades logísticas.

Logística e estratégia.

Processo e gestão de compra.

Diferenças entre produtos/mercados de consumo e industriais.

Centralização versus descentralização: abastecimento e compra.

Transportes.

Armazéns – armazenamento.

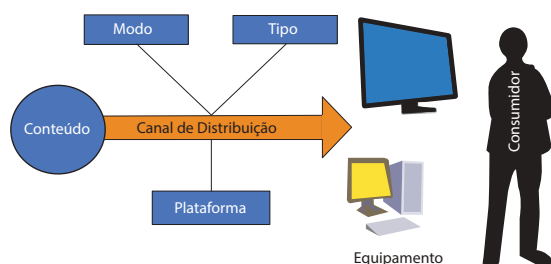
Layouts.



# Distribuição

## Conceito de distribuição

Só vale a pena produzir bens nas empresas se eles forem colocados à disposição de quem deles necessita. A maioria dos bens que utilizamos no nosso dia-a-dia foi produzida



num local muito distante, pois, na era em que vivemos, é muito fácil fazer chegar, por exemplo, à Europa um bem que tenha sido produzido na Ásia ou em qualquer

outro local longínquo. Após terem sido produzidos, os bens, geralmente, ainda têm de percorrer um longo caminho antes de serem consumidos. A distribuição assume um papel importante na aproximação das diferentes regiões do Mundo, contribuindo para o desenvolvimento das zonas mais atrasadas.

Assim, as empresas usam os canais de distribuição para fazer chegar os seus produtos aos potenciais clientes. O uso dos canais de distribuição mais adequados permite melhorar o desempenho (maiores vendas e lucros) e recolher dados sobre o cliente. Estes dados podem ser valiosos para melhor adequar a oferta aos gostos e vontades do cliente. Atualmente, a maioria dos produtores não vende os seus produtos e serviços diretamente aos consumidores; ao invés, entre os produtores e consumidores há, geralmente, uma variedade de intermediários. No entanto, o uso de intermediários não é uma fórmula mágica para o sucesso; em certos casos a venda direta ao cliente pode ter resultados igualmente interessantes.

A política de distribuição – uma das variáveis do *marketing mix* – tem por preocupação fundamental a seleção, escolha e gestão dos canais de distribuição. Mas, a distribuição é importante não só por levar os produtos até aos clientes. Também é relevante porque influencia a forma como os produtos são percebidos pelos consumidores. Na realidade, a escolha de um ou outro, canal de distribuição condiciona todas as outras variáveis do marketing. Por exemplo, os preços praticados não serão iguais caso a empresa opte pela distribuição em massa (ou seja distribuição intensiva) ou através de lojas de especialidade



(distribuição seletiva), às quais é associada uma imagem de comercializar produtos de maior qualidade. Por exemplo, um perfume da *Chanel*, *Yves Saint Laurent* ou *Dior* não é distribuído nos super ou hipermercados; está disponível em cadeias especializadas em perfumaria, sendo orientado para clientes que estão dispostos a pagar um preço *premium*.

A **distribuição** é, então, a atividade que estabelece uma ponte de ligação entre a produção e o consumo, abrangendo o conjunto de operações que permitem deslocar os produtos desde a fase inicial da sua produção até às mãos do comprador. O comprador pode ser um consumidor final ou um intermediário do processo, conforme os bens adquiridos sejam bens de consumo, tendo sido totalmente transformados, ou bens de produção, se ainda se destinam a ser incorporados noutros processos de fabrico.



É através deste conjunto de atividades que a empresa chega verdadeiramente ao contacto com o seu cliente ou

consumidor. A empresa pode ter o melhor produto, ao melhor preço, mas se ele não chega às mãos de quem ele necessita o objetivo de vender nunca é atingido.

A distribuição engloba, assim, diferentes aspetos:

Atividade  
transportadora  
ou Transporte  
(distribuição física)

- Deslocação dos bens
- Armazenagem dos mesmos bens
- Manutenção dos bens em condições de higiene e segurança



Atividade comercial  
ou  
Comércio  
(prestação do serviço)

- Constituição da oferta comercial - compra em grandes quantidades e vende na quantidade e como o cliente quer:
  - constituição do sortido (variedade)
  - fracionamento (em pequenas quantidades)
- Recolha de informações sobre as preferências dos consumidores
- Promoção
- Venda
- Serviços pós-venda (aconselhamento e assistência)
- Serviços financeiros
  - financiamento (concessão de crédito)
  - assunção de riscos na constituição dos seus *stocks*

São tarefas da distribuição:

- aproximar os produtos dos potenciais compradores;
- ajustar dois tipos de exigências: por um lado, o produtor quer produzir, da forma mais homogénea possível, a quantidade máxima; o consumidor individual quer comprar pequenas quantidades e com grande variedade;
- colocar à disposição do consumidores grandes quantidades produzidas em determinado momento, durante um período mais ao menos longo, já que constituem os *stocks* intermédios dos comerciantes;
- assumir o risco pela escolha dos *stocks* que escolhem pôr à disposição dos seus clientes, assim como o risco derivado do financiamento concedido. É o caso da concessão de crédito no caso da venda a particulares de eletrodomésticos, automóveis, mobiliário, etc., assim como a concessão de crédito a comerciantes seus clientes.

A distribuição é, nos dias de hoje, além de uma função complementar e indispensável à produção, um setor autónomo que exige a adoção de políticas e estratégias próprias. A distribuição, na sua dimensão física e logística, é uma área de atividade onde se têm verificado grandes transformações. Há, hoje em dia, cadeias logísticas extremamente



complexas e sofisticadas que permitem dar um feedback imediato aos produtores, permitindo-lhe saber, por exemplo, qual o volume de vendas em certos locais, onde os *stocks* estão a ficar esgotados, etc. Outra face da modernização da distribuição é o surgimento de formas alternativas de distribuição. São exemplos destas as vendas por catálogo, as vendas por televisão e por internet, os formatos de *franchising* e a expansão das redes de lojas próprias de algumas empresas. Estas alterações têm pressionado o pequeno comércio tradicional, incapaz de concorrer com base nos preços e, por vezes, demasiado apegado ao modelo de negócio com que foi criado.

## *Circuitos básicos de distribuição*

Um circuito de distribuição poderá ter todos ou alguns dos seguintes **intervenientes**:

- Produtor
- Grossista/Armacenista - armazéns “*cash & carry*”, cooperativas de produtores, etc.
- Transportadores
- Retalhistas, que poderão assumir a forma de:
  - lojas de comércio tradicional;
  - lojas em livre serviço de dimensão variável, que englobam desde as pequenas lojas de conveniência existentes junto das gasoleiras e geralmente abertas 24 horas por dia até às grandes lojas superespecializadas, onde se vende um só tipo de produtos;
  - supermercados (área de 400 a 2500 m<sup>2</sup>);
  - hipermercados (área superior a 2500 m<sup>2</sup> e 50 000 referências);
  - grandes armazéns;
  - centros comerciais;
  - *outlets*, ou seja, áreas comerciais que se baseiam na venda de marcas de referência com fortes descontos e que pretendem escoar produção excedentária ou linhas de descontinuidade.

**Circuito de distribuição** - itinerário percorrido por um produto ou serviço desde o estágio da produção até ao do consumo.



A escolha do circuito adequado para cada empresa depende de diversos fatores, nomeadamente a distância que existe entre o produtor e o consumidor: se estão perto, ou longe, um do outro; o tipo de bens transacionados: se são perecíveis, se são facilmente transportáveis; a facilidade e custo do transporte; o tipo de cliente a que se destinam os bens, entre muitos outros aspetos.

O conjunto das tarefas de distribuição pode dar lugar a diversas combinações de intermediários. Tradicionalmente, consideram-se três canais de distribuição: o circuito ultracurto (ou direto), o circuito curto e o circuito longo.

O **circuito ultracurto** caracteriza-se por estabelecer uma ligação direta entre o produtor e o consumidor final, eliminando-se, assim, qualquer intermediário no processo de distribuição. Neste tipo de circuito, o fabricante desempenha o papel de grossista e retalhista.

O circuito ultracurto, ou direto, é particularmente interessante para produtos com elevada componente tecnológica, produtos novos no mercado, em que o papel de formação do consumidor/utilizador é importante (por exemplo, quando exige a aprendizagem do utilizador para retirar todo o potencial do bem), quando os consumidores se encontram relativamente concentrados geograficamente ou são facilmente acessíveis via, por exemplo, venda por catálogo.

Constituem exemplos de circuitos ultracurtos: as vendas de fábrica, as vendas por correspondência, as vendas com agentes ao domicílio, ou a venda automática (*vending*), como os dispensadores automáticos de refrigerantes ou tabaco.



No **circuito curto**, o produtor assume o papel de grossista (ou armazenista), vendendo os seus produtos ao retalhista, que, por sua vez, os comercializa depois ao consumidor final. Normalmente, neste tipo de circuito, apenas existe um intermediário que opera como retalhista.





O **circuito longo** é o circuito clássico, em que o produtor vende os seus bens ao grossista (ou armazenista) para, posteriormente, o revender ao retalhista, que, por sua vez, os comercializa ao consumidor final.

Grande parte dos produtos do pequeno comércio, como, por exemplo, os produtos de uma mercearia, estão inseridos num circuito longo, pois, frequentemente, o pequeno comerciante adquire os seus bens um grossista, após este os ter comprado a um produtor.



A escolha do canal de distribuição depende:

Características dos clientes finais	Quantos são, quanto compram, com que frequência compram e onde se localizam.
Características do produto	Se é perecível, qual o seu volume, o seu valor unitário, o grau de estandardização, os serviços que lhe estão associados. Por exemplo, legumes ou peixe exigem uma entrega direta ao retalhista, o que já não acontece com madeira ou tijolos que suportam grandes distâncias e pouca manutenção.
Características do intermediário	Número e distribuição geográfica, dimensão, especialização, capacidade económica.
Características da concorrência	A sua situação em termos de liderança, a satisfação da clientela com os canais da concorrência, a forma como reage. Vamos vender o nosso produto ao lado do da concorrência ou vamos escolher zonas diferentes onde ainda ninguém vendeu?
Características da empresa	Dimensão, poder financeiro, o conjunto de produtos, a estratégia de marketing. O poder financeiro determinará, por exemplo, qual a parte da distribuição que a empresa pode assegurar diretamente e qual a parte que terá de subcontratar.
Variáveis do meio ambiente	



Existem, no entanto, vantagens e desvantagens em todos os tipos de circuitos, pois, por um lado, se a existência de mais intermediários permite alargar a divulgação dos produtos, fomentando o aumento das vendas, por outro, também gera custos de intermediação, que levam ao aumento do preço dos bens.

Quando se eliminam intermediários, os custos diminuem, mas, nestas circunstâncias, os produtos não são divulgados a tantos consumidores. Cada unidade produtiva deve, então, pesar os prós e os contras e decidir qual a estratégia de distribuição mais adequada.

Os tradicionais circuitos de distribuição atrás descritos têm vindo a ser substituídos por novas formas de organização. A concorrência entre operadores, os conflitos que daí surgiam e a necessidade de maior racionalidade económica obrigam à integração de algumas fases da distribuição (comércio integrado).

Assim teremos:

- **Sistemas verticais de distribuição**, em que um dos agentes do circuito é proprietário ou pode exercer influência sobre os outros obrigando-os à cooperação.

Estes sistemas poderão ser de três tipos:

- Sistema integrado, em que a produção e distribuição pertencem à mesma empresa.
  - Sistema controlado, quando existe uma coordenação entre os diferentes agentes resultante da predominância de um deles sobre os outros. Por exemplo, certos produtores, líderes de mercado, podem influenciar a forma e o local como o produto é exposto e promovido perante o consumidor. Em sentido oposto, retalhistas podem também eles influenciar as linhas de produtos dos fabricantes.
  - Sistema contratual, se a coordenação de programas de ação se faz numa base contratual. É o caso do *franchising*.
- **Sistemas horizontais de distribuição**, que consistem em alianças provisórias ou permanentes entre empresas que trabalham no mesmo setor e no mesmo nível. As empresas combinam as suas capacidades em produção, capital ou marketing para criar sinergias, isto é, criar algo que é maior do que a soma daquilo que cada uma poderia realizar individualmente.



## Escolha de canal de distribuição

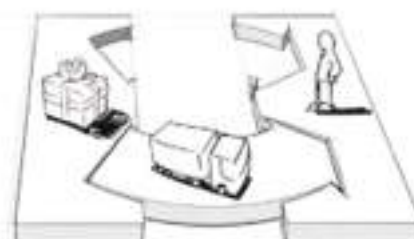
O gestor deve selecionar cuidadosamente o canal de distribuição, atendendo quer à natureza do produto, quer às capacidades da empresa. O objetivo desta seleção é garantir a satisfação, ou utilidade, dos consumidores (fornecendo-lhes o preço mais baixo, no melhor local, no *timing* ou momento mais adequado, nas melhores condições e com um bom nível de serviço pós-venda) e um nível de lucros adequado para a empresa (ou seja, que permite chegar ao consumidor sem que o canal adicione um custo elevado ao preço final do produto). Assim, o gestor necessita de planear o seu modelo de distribuição, avaliando qual o tipo de distribuição que mais se adequa ao seu negócio, tendo em mente, por exemplo, que penetrar na grande distribuição (hipermercados) é difícil para empresas relativamente pequenas e com baixo volume de produção.



O canal de distribuição é a trajetória dos bens desde o produtor até aos clientes. Não há um canal de distribuição que seja universalmente melhor; antes o gestor pode escolher de entre as múltiplas alternativas - venda por catálogo porta-a-porta, lojas de conveniência ou de especialidade, super ou hipermercados, na internet ou na televisão, etc. – que lhe permitirão maximizar a eficiência, garantir maiores lucros e aumentar a satisfação dos clientes.

O gestor pode optar por distribuir através de vários canais alternativos. Pode, por exemplo, optar por vender diretamente ao consumidor final, sem recorrer a qualquer tipo de intermediário; ou pelo contrário, pode optar por recorrer a diversos tipos de distribuidores – em cadeias de distribuição mais ou menos longas. Para a seleção do canal, o gestor deve analisar a relação custo/benefício, ou custo/eficácia, de cada uma das soluções.

Nesta escolha, um dos fatores relevantes é que quanto mais intermediários o canal tiver, mais altos tenderão a ser os preços ao consumidor final: todos os intermediários serão remunerados



pelo papel desempenhado, podendo não ser despendidos os custos de transporte entre os intermediários e as margens absorvidas por cada um.

Ao delegar parte da tarefa de venda ao intermediário, o gestor prescinde de parte do controlo da cadeia que o separa do cliente. Esta opção comporta alguns riscos, já que o produto poderá não ser comunicado do melhor modo ou a transmissão de informação entre cliente e produtor poderá ficar dificultada.

Estabelecidos os objetivos da política de distribuição, o gestor decide qual o tipo de canal/circuito de distribuição e qual a extensão da cadeia de distribuição. Importa, então, conhecer os diversos elos que podem compor um canal de distribuição.

O **grossista** é o intermediário que não vende ao consumidor final: adquire os bens diretamente ao produtor e vende-os a outros intermediários do canal que, por sua vez, revenderão o produto ao consumidor final. Nalguns negócios, o grossista desempenha um papel importante, ao reunir a oferta de vários produtores num só espaço; deste modo, os outros intermediários do canal de distribuição verão a gama de artigos à sua disposição alargada e reduzirão custos de pesquisa e transporte.

Podem distinguir-se vários tipos de grossistas: desde logo, os (1) **armazenistas**, que adquirem os bens aos produtores e os acondicionam até serem procurados por outros intermediários; os (2) **cash & carry**, que funcionam como supermercados, em que cada intermediário escolhe exatamente os produtos que deseja adquirir; os (3) **transitários**, especializados em coordenar e organizar operações de transporte, tratando as mercadorias como se fossem suas; as (4) **cooperativas de produtores**, através das quais diversos produtores do mesmo bem se reúnem para vender a sua produção, aumentando assim o seu poder negocial e reduzindo custos; e os (5) **distribuidores industriais**, que vendem produtos que serão incorporados ou utilizados para produzir outros produtos.

Para prestar este serviço - levar os bens desde o produtor até aos retalhistas ou outros intermediários na cadeia de distribuição -, os grossistas cobram uma margem, pelo que o gestor deverá certificar-se se este nível de distribuição trará vantagem ao seu negócio.

Além de poderem ser incluídas no nível grossista, as cooperativas também podem vender diretamente aos consumidores.



A cooperativa é constituída por vários produtores que repartem entre si os custos e os proveitos da atividade; trata-se, de facto, de uma instituição sem fins lucrativos em si. A cooperativa funciona como uma plataforma que agrupa produtores com interesses semelhantes, dotando-os, assim, de dimensão e poder negocial e incentivando-os à cooperação. As cooperativas de consumidores são associações de pessoas sem fins lucrativos, constituídas quando os consumidores de uma determinada área não estão satisfeitos com os preços praticados, a qualidade dos produtos, a variedade, etc. Assim, os consumidores juntam-se para ganhar dimensão e aumentar o seu poder negocial; através das cooperativas, os consumidores têm acesso a bens destinados ao seu consumo ou uso direto, nas melhores condições de qualidade e preço. As centrais de compras de grossistas, operam de modo idêntico ao das cooperativas de consumidores.

O **retalhista** é o último elo da cadeia de distribuição. A sua tarefa é vender ao consumidor final. O retalhista pode adquirir os produtos que vende diretamente ao produtor ou a um grossista, consoante o modelo de negócio em que opera. Existem vários tipos diferentes de retalhistas, que a generalidade da população utiliza diariamente. Caracterizamos, em seguida, alguns desses retalhistas:

- **Loja de desconto** - É um espaço comercial que assenta a sua vantagem nos preços baixos, preferindo realizar um maior volume de vendas para obter os seus lucros. Vende, sobretudo, produtos de “marca branca” (produtos sem marca ou com marca do distribuidor), o que representa economias significativas no esforço de *marketing*;
- **Loja de conveniência** - A vantagem que este tipo de espaço comercial apresenta é a comodidade. Trata-se, normalmente, de uma loja relativamente pequena, localizada em zonas residenciais, aberta durante muitas horas (já depois do restante comércio ter fechado) e mantém uma pequena linha de produtos. Por apresentar, geralmente, preços superiores aos normais, é utilizada para satisfazer pequenas necessidades imediatas dos consumidores, que estes dificilmente conseguiriam suprir de outro modo. É frequente encontrar este tipo de lojas associado a postos de abastecimento de combustível, já que as gasolinhas aproveitaram a sua distribuição intensiva e localização privilegiada para fornecer estes produtos aos clientes;



- **Loja da especialidade** - São espaços comerciais muito comuns, que focam a sua área de atividade num único produto ou gama de produtos relacionados. Estas lojas existem para virtualmente todos os tipos de mercadorias, desde computadores e afins, até flores, eletrodomésticos, artigos desportivos, livros, mobiliário, ou lojas que vendem apenas acessórios para senhora.

Diferente de retalhista ou grossista é a figura do agente. Um **agente** não adquire a mercadoria para posterior revenda, assumindo o risco do negócio: ele é, antes, um intermediário representando um produtor ou um cliente. Através dos seus contactos, conhecimento do meio onde atua e *know-how*, coloca em contacto e medeia a relação entre comprador e vendedor, exigindo em contrapartida uma comissão.

Embora o agente possa mediar a relação entre um produtor e um consumidor final, o mais comum é o agente ser uma ponte entre um produtor e um elemento do canal de distribuição (grossista ou retalhista). Recorrer a agentes pode ser particularmente útil a uma nova empresa que não conheça, não tenha controlo de um canal de distribuição ou queira explorar um mercado internacional que ainda não domina.

O **franchising** é um contrato entre um “franchisor” (produtor ou empresa de serviços) e um “franchisado” (pessoa independente), segundo o qual este último compra o direito à utilização de um nome, design, produto, serviço ou modelo de negócio, bem como a exploração do seu negócio mediante o pagamento de uma *fee* (taxa) à empresa “franchisadora”.

As vantagens do *franchising* são evidentes: o “franchisor” tem oportunidade de expandir o seu negócio com pouco risco e baixa necessidade de investimento, recebendo *royalties* (uma compensação pela utilização dos seus produtos e *know-how*, normalmente sob a forma de percentagem do volume de vendas). O “franchisado” beneficia de um modelo de negócio testado e implantado, uma marca forte no mercado e produtos em constante evolução.

### *Evolução dos circuitos de distribuição*

Cada canal induzirá diferentes níveis de custos, vendas, preços e, conseqüentemente, de rentabilidade. Ou seja, ressaltando questões como a imagem e o posicionamento pre-



tendidos, a escolha final do canal dependerá do volume de vendas que se pensa conseguir em cada canal alternativo. Portanto, na seleção dos canais de distribuição há que atender ao(s) mercado(s)-alvo definido(s), ao tipo de produtos, aos objetivos a atingir, ao comportamento do consumidor relativamente ao produto, à imagem visada, etc.



Também, ao longo do ciclo de vida do produto podem (e, nalguns casos, devem) ser utilizados diferentes canais, ou passar de uma estratégia de distribuição exclusiva para distribuição seletiva ou intensiva. Por exemplo, nos anos 80 os computadores eram vendidos em lojas *IBM*, *Macintosh*, etc.; depois, as vendas foram alargadas a lojas de eletrodomésticos; hoje em dia já são vendidos em hipermercados, através de catálogos e da internet. Este exemplo mostra uma evolução na distribuição que é, em parte, resultado do embaratecimento dos produtos e do nível de assistência e formação necessária.

Embora muitas empresas trabalhem com múltiplos distribuidores, há algumas vantagens óbvias na manutenção de um só distribuidor. São estas:

- Redução ou eliminação de possível confusão, quer dos consumidores, quer das agências oficiais locais;
- Com a expansão do comércio haverá maior presença e influência do distribuidor sobre o mercado;
- Maior facilidade de comunicação;
- Melhor coordenação dos esforços de vendas e promoção;
- Economias de logística;
- Melhores relações entre distribuidor e produtor.

No entanto, a decisão por usar apenas um distribuidor necessita de ser bem estudada, uma vez que todo o volume de negócios vai ficar dependente dele. Isto significa observar aspetos como:

- Comportamento de compra do consumidor (local e frequência);
- Cultura de entregas ao domicílio do consumidor;
- Canais utilizados pela concorrência (e seu controlo);





- Objetivos da empresa, nomeadamente no que toca a valor, volume e finalidade (ou não) de desenvolver relacionamento;
- Importância do produto para o canal de distribuição;
- Cobertura geográfica e do (s) segmentos(s)-alvo(s);
- Acesso ao utilizador final;
- Esforço de venda e promoção específico desejado para o canal de distribuição;
- Nível de *stocks* desejado para o canal;
- Nível e tipo de serviço pré/pós-compra que o canal deve cumprir.

A utilização de um ou outro distribuidor depende do seu ajustamento aos objetivos da empresa. Sempre que os distribuidores existentes não satisfaçam as necessidades, poderá ser necessário criar um canal próprio, embora esta opção acarrete custos que, provavelmente, não serão suportáveis para uma nova empresa. Para determinar se um distribuidor é adequado, é necessário analisar as suas características, tais como: dimensão, capacidade técnica para trabalhar com o produto, capacidade de armazenagem, especialização, capacidade financeira (para suportar a concessão de crédito, por exemplo) e a imagem que os consumidores têm do canal.

Contudo, não basta examinar os distribuidores *per se*, também é importante entender quais os canais que os concorrentes usam e porque os usam. Utilizar o mesmo canal que



a concorrência pode ser importante para competir diretamente e para possibilitar mais facilmente a identificação do produto pelo cliente. No entanto, a utilização de canais distintos da concor-

rência pode contribuir para criar uma imagem diferente e um posicionamento mais favorável. Por exemplo, uma empresa que distribui produtos dietéticos nas farmácias, por oposição às rivais que vendem nos super e hipermercados, cria um posicionamento de produto de melhor qualidade. Em certos casos, a escolha de um canal de distribuição diferente poderá levar a um posicionamento menos interessante, como é o caso das ferramentas domésticas disponíveis em lojas de *bricolage* ao invés das lojas da espe-





cialidade. Novamente, a opção de distribuição deve, em todos os casos, ser baseada no posicionamento desejado.

Hoje em dia, várias empresas vendem, simultaneamente, através de vários canais para atingirem o mesmo ou vários segmentos diferentes do mercado. Geralmente, quando uma empresa recorre a outros canais de distribuição, pretende atingir segmentos de mercado não fornecidos ou baixar os custos atuais com o canal (por exemplo, a venda através de catálogo é mais barata que visitas regulares de vendedores). Mas, a utilização de vários canais levanta potenciais problemas de controlo dos canais e pode, até, conduzir a conflitos e guerras de preços entre canais que servem o mesmo segmento.

As perspetivas de crescimento continuado das vendas pela internet - o comércio eletrónico - não podem ser ignoradas pelas empresas. Este meio de comunicação permite elevada interatividade e contacto direto com o cliente. Permite, também, uma redução dos custos face ao marketing e à distribuição tradicional. O “estar ao alcance de um dedo” ou “de um clique” é hoje efetivamente importante.

As novas tecnologias, como a internet e as ferramentas para o comércio eletrónico, vieram criar oportunidades para distribuir facilmente. Esta facilidade é particularmente relevante para novas e pequenas empresas, com pequeno volume de produção, que tenham dificuldade em conquistar nos canais existentes ou em criar um novo canal de distribuição.



## Funções da distribuição

Os canais de distribuição, além da função de intermediar as trocas, têm um conjunto de outras funções que incluem a recolha e o tratamento de dados sobre os clientes, o desenvolvimento da promoção dos produtos, o processamento das encomendas e o financiamento das compras do cliente.

Função	Descrição
Recolha e transmissão de <b>informação</b> sobre os atuais e potenciais clientes e concorrentes	Os intermediários/distribuidores podem ajudar a informar os clientes sobre os vários produtos que comercializam. Podem também informar os produtores sobre as necessidades, expectativas, tendências e alterações no mercado. A informação recolhida através dos intermediários pode ser mais completa do que através do mero contacto direto com clientes, já que os distribuidores conseguem detetar tendências com recurso à comparação com produtos concorrentes.
Desenvolvimento da melhor <b>comunicação</b> do produto para atrair os consumidores	Os distribuidores podem ajudar no esforço de comunicação dos produtos. Por exemplo, os concessionários automóveis da <i>Saab</i> , <i>Volvo</i> , <i>Renault</i> , <i>Honda</i> , etc., promovem o lançamento de novos modelos, a par com a empresa-mãe.
Negociação do <b>preço</b> e outras condições de venda	Os distribuidores podem desempenhar vários serviços pós-venda (por exemplo, instalação, reparação e garantia dos eletrodomésticos e equipamentos industriais). No entanto, a falta de conhecimentos técnicos para prestar esses serviços pode obrigar os produtores a serem eles próprios a controlar a distribuição.



<p>Processamento e encaminhamento das <b>encomendas</b> dos clientes</p>	<p>Os distribuidores podem fazer o transporte dos produtos até aos clientes, proporcionando conveniência acrescida e evitando que o consumidor tenha de se deslocar até á fábrica.</p> <p>Ao manterem um nível de stocks adequado, garantem o ajustamento entre a oferta e a procura (por exemplo, as livrarias mantêm um stock de livros).</p> <p>Os distribuidores dispõem de um sortido diversificado de produtos e, assim, o consumidor pode encontrar vários produtos complementares nem mesmo local (por exemplo, os bancos dispõem de serviços diversos, desde seguros até produtos de poupança e investimento de diferentes tipos).</p>
<p>Financiamento das <b>compras</b> dos clientes</p>	<p>Algumas lojas oferecem os seus próprios cartões de crédito, aceitam cheques pré-datados ou compras a prestações, assumindo o financiamento e parte do risco.</p> <p>Os distribuidores podem também ter relações com uma instituição financeira que facilite o crédito aos seus clientes.</p>

As funções do canal de distribuição têm de ser sempre desempenhadas: assim, ao decidir pelo tipo de distribuição, o gestor avalia se pretende ( e tem capacidade de) ser ele a suportá-las ou se prefere delegá-las a um intermediário. Isto é, o gestor pode criar um circuito direto, eliminando os intermediários, ou optar por um circuito indireto, em que usa um ou vários intermediários.

### *Estratégia de cobertura de mercado*

A extensão da cadeia de distribuição determina, basicamente, em quantos e quais os locais em que o produto está disponível. O gestor tem de tomar esta decisão. Mas, a escolha vai depender das **características dos consumidores** finais que o gestor



pretende atingir, pelo que há que atender a: dimensão do(s) segmentos(s)-alvo, grau de concentração ou dispersão geográfica dos consumidores, frequência com que compra e quantidades adquiridas.

Há essencialmente, três estratégias possíveis quanto à extensão:

- **Distribuição exclusiva** – este tipo de distribuição ocorre quando o produtor limita o número de intermediários para o seu produto, permitindo-lhe manter um controlo apertado sobre a qualidade do serviço fornecido pelos distribuidores. Com esta estratégia de distribuição, pretende-se construir uma imagem de elevada qualidade, sustentar bons níveis de serviço e de acompanhamento técnico pós-venda, que permitem a prática de preços superiores.

Se o bem em questão for “especial”, isto é, não massificado, convirá utilizar uma distribuição mais exclusiva, até porque reforça o carácter de distinção e de *status* desse bem. É o caso das canetas *Mont Blanc* ou dos relógios *Rolex* ou *Cartier*. São as características do produto que funcionam como condicionante à escolha do canal, devendo o gestor considerar os atributos do produto, o posicionamento desejado, o valor unitário, os serviços necessários com o produto e a sua percibibilidade na estratégia de distribuição.

A forma extrema de distribuição exclusiva é quando o distribuidor apenas pode comercializar produtos de produtor/marca, e não simultaneamente produtos concorrentes: é o caso, por exemplo, das lojas *Levi's*, lojas *Sony*, lojas *Zara*, concessionários automóveis exclusivos, etc.

- **Distribuição intensiva** – Distribuir intensivamente é colocar o bem no maior número de locais possíveis, de modo a estar acessível ao maior número de potenciais clientes. Por exemplo, as gasolineras entenderam que mais do que promover o seu produto (que, aliás, é percebido como mais ou menos indiferenciado), seria mais vantajoso colocar o combustível à disposição dos clientes no máximo de locais e alargar o horário de funcionamento, assim cobrindo intensivamente o mercado.

A distribuição intensiva não é ideal para todos os produtos, na medida em que há posicionamentos distintos. Por exemplo, um produto que confira *status* não deve estar intensamente disponível, sob pena de perder esse posicionamento



*premium*. Quando se opta pela distribuição intensiva, também se perde algum controlo sobre a apresentação final do produto ao cliente, perde-se igualmente controlo sobre o preço praticado e, em última análise, pode prejudicar-se a imagem que se quer promover.

Se os consumidores estiverem muito dispersos geograficamente, as encomendas forem tendencialmente de reduzidas dimensões e as compras frequentes, a melhor opção de distribuição é a que concede maior cobertura geográfica do mercado. Por exemplo, para os bens de consumo alimentares, as compras são frequentes e em pequenas quantidades, pelo que os supermercados têm um vasto número de lojas. Neste tipo de bens a distribuição intensiva é a mais adequada.

- **Distribuição seletiva** – a distribuição seletiva está entre a exclusiva e a intensiva em termos do número de intermediários que têm o produto. Neste caso, a empresa não massifica a venda mas obtém uma razoável cobertura do mercado, mantendo, simultaneamente, o controlo suficiente sobre a cadeia. Este tipo de distribuição é indicado para produtos não massificados mas que, simultaneamente, não ofereçam níveis elevados *de status* e prestígio.

Produto de	Posicionamento	Extensão da distribuição
<b>Comodidade</b>	Produto de consumo de baixo valor unitário: elevada acessibilidade.	Intensiva (reduzidas margens, forte rotação).
<b>Comparação</b>	Assenta na comparação entre marca/qualidade/preço/serviço.	Seletiva.
<b>Convicção</b>	Prioridade atribuída à marca/imagem.	Exclusiva (elevadas margens, baixa rotação).

É fundamental, portanto, a análise das funções de distribuição para cada produto ou gama de produtos. A importância de assumir as funções de distribuição (como a distribuição física, venda, serviços comerciais ou financeiros) depende dos objetivos e estratégia de marketing do gestor, das características dos consumidores, da dimensão e natureza do mercado e das características dos produtos (peso, volume, grau de tecnologia incorporada, etc.). Mas depende, também, das capacidades da empresa (capacidade financeira, experiência com os canais, linha/gama de produtos oferecida, dimensão).



## Proposta de trabalho nº 1

1. Explique o conceito de distribuição, indicando as principais atividades que a compõem.
2. Identifique quais os tipos de circuito de distribuição que se operam nos seguintes casos:
  - a. equipamento dispensador de bebidas;
  - b. mercearia local.
3. Um produto de marca, alto volume produzido e baixo valor unitário é mais provável ser vendido através de que tipo de canal de distribuição?
  - a. Venda direta do produtor ao consumidor.
  - b. Venda através de agentes.
  - c. Venda através de lojas de retalho especializadas.
  - d. Venda através de muitas lojas de retalho.
4. Geralmente, à medida que os sistemas de distribuição se desenvolvem, qual das seguintes é mais provável que ocorra?
  - a. Os níveis de *stocks* armazenados aumentam mais do que proporcionalmente.
  - b. Os bens viajam distâncias maiores.
  - c. Os bens viajem distâncias mais curtas.
  - d. O número de grossistas aumenta mais do que proporcionalmente.
5. O membro do canal que é diretamente responsável pelo preço que os consumidores pagam é:
  - a. grossista
  - b. produtor ou fornecedor
  - c. centro comercial
  - d. retalhista
  - e. competidor



6. Como regra geral:
  - a. quanto maior o valor unitário, mais longo será o canal.
  - b. quanto mais concentrado for o mercado, mais longo será o canal.
  - c. quanto mais padronizado for o produto, mais longo será o canal.
  - d. quando os consumidores compram raramente e ocasionalmente mas em grandes quantidades, os produtores usarão canais mais longos.
  - e. os agentes são úteis para pequenos volumes de vendas e quando o transporte representa uma percentagem elevada do custo total do produto.
  
7. A distribuição em que o produtor usa um número limitado de lojas numa área geográfica, para vender os seus produtos, designa-se por:
  - a. distribuição exaustiva.
  - b. distribuição exclusiva.
  - c. distribuição segmentada.
  - d. distribuição intensiva.
  - e. distribuição seletiva.
  
8. Vitorino trabalha como diretor de marketing da *Pé no Chão*, empresa que produz sandálias de couro. A empresa nunca desenvolveu uma marca de produtor, comercializando os seus produtos em Timor e no exterior através de retalhistas, que os vendem com as suas próprias marcas. Abel tem tentado convencer os donos da empresa a desenvolverem uma marca de produtor, com a qual eles poderiam vender os produtos. O que é que o uso de uma marca de produtor permitiria à empresa *Pé no Chão*?
  - a. Vender os seus produtos através de distribuidores exclusivos, o que garantiria maiores margens de lucro.
  - b. Ficar protegida em caso de flutuações na procura.
  - c. Construir uma imagem junto do seu público-alvo.
  - d. Posicionar melhor o produto como de alta qualidade, combinando uma marca de produtor com um preço popular.
  - e. Segmentar o mercado demograficamente, o que não seria possível com marcas próprias de retalhistas.



9. Qual é o custo mais importante de usar intermediários?
- A margem do intermediário.
  - O custo de transporte.
  - O custo de manter um stock.
  - O custo de perder o controlo.
  - O custo de dar crédito.
10. Suponha que você é responsável pela gestão de canais e necessita de decidir sobre o envolvimento dos intermediários no esforço de venda dos produtos da sua empresa, e sobre a presença desses produtos nos pontos de venda. A empresa tem hoje três filiais com capacidade limitada de vendas. O produto comercializado é um bem de conveniência de alto consumo no país. Assinale a opção que deve ser adotada para essa situação.
- Um canal curto combinando distribuição intensiva com distribuição exclusiva, monitorizado pelos gestores de canais.
  - Um canal de um nível com uma distribuição seletiva, combinado com a força de vendas das filiais.
  - Uma combinação de distribuição exclusiva e seletiva em canais de vários níveis.
  - Uma distribuição exclusiva, combinada com a força de vendas da empresa num canal curto.
  - Uma distribuição intensiva de canais de vários níveis, monitorizada pelos gestores de canais.





# Logística

## Conceito

Muito se fala a respeito da logística como sendo, atualmente, a responsável pelo sucesso ou insucesso das organizações. Porém, o que se pode perceber no mercado é que muito pouco se sabe ainda sobre as atividades logísticas e como as mesmas devem ser definidas nas organizações. Mas, afinal, o que é realmente a logística?

**Logística** é o conjunto de atividades que é necessário levar a cabo para gerir a circulação dos fluxos de bens desde a produção até ao consumo. **Logística** é um ramo da gestão cujas atividades estão voltadas para o planeamento da armazenagem, circulação (terra, ar e mar) e distribuição de produtos. Ou seja, a logística é a junção de quatro atividades básicas: as de **aquisição, movimentação, armazenagem**



e **entrega** de produtos. Para que essas atividades funcionem, é imperativo que as atividades de planeamento logístico, quer sejam de materiais ou de processos, estejam intimamente relacionadas com as funções de produção e marketing.

Um dos objetivos mais importantes da logística é conseguir criar mecanismos para entregar os produtos ao destino final num tempo mais curto possível, reduzindo os custos. Para isso, os especialistas em logística estudam rotas de circulação, meios de transportes, locais de armazenagem (depósitos) entre outros fatores que influenciam na área.

Com o desenvolvimento do capitalismo mundial, sobretudo a partir da Revolução Industrial, a logística tornou-se cada vez mais importante para as empresas num mercado competitivo. Isto ocorreu, pois a quantidade de mercadorias produzidas e consumidas aumentou muito, assim como o comércio mundial.



Nos dias de hoje, com a globalização da economia, os conhecimentos de logística são de fundamental importância para as empresas.

### *Atividades logísticas*

A logística compreende, genericamente, todas as operações relacionadas com o transporte e armazenamento das mercadorias, nomeadamente a sua deslocação até aos entrepostos comerciais, a receção e conferência, o controlo da qualidade, devoluções e, por último, a entrega dos produtos aos pontos de venda.



### *Logística e estratégia*

Não poderíamos deixar de tratar, mesmo que sumariamente, da importância de se traçar uma correta estratégia e como pode ser efetivada.

Uma definição estratégica inclui necessidades do negócio, decisões disponíveis e possíveis, tática e visão do desenho e da operação do sistema logístico, além dos critérios de avaliação de desempenho de todo o sistema, indispensáveis para a verificação do rumo que a organização está a tomar e dos resultados que as mudanças estão a trazer.

Historicamente, os produtos tinham de ser “empurrados” pela cadeia de suprimentos, sendo que as necessidades quantitativas desses produtos eram baseadas em planeamentos de compras ou mesmo de compras futuras, o que quase nunca ocorria. Como a chance de erro ainda é bastante grande, muitas empresas começaram a utilizar altos *stocks* para se precaverem de eventuais quebras, seja de matéria-prima ou de produtos acabados.

O que ocorre na situação descrita acima é que, com o objetivo de garantir a satisfação das solicitações dos clientes e não faltar material, o que levaria ao emperramento de toda a cadeia de suprimentos, deixando-a lenta e inflexível às rápidas mudanças exigidas pelo mercado, o custo das existências acaba por subir demasiadamente.



Dessa maneira, a preocupação em manter altos níveis de *stock* para elevar o nível de atendimento acaba, no médio prazo (e em alguns casos no curto prazo), por diminuir o nível de atendimento, com o obstáculo de todas as atividades logísticas.

Mas o que fazer para melhorar esse cenário?

Basicamente, as organizações têm de se preocupar com a constante redução dos níveis de existências e a conseqüente redução nos custos de armazenagem desse material, comprando mais vezes e em quantidades menores. O que se está a procurar demonstrar é a importância da aplicação da filosofia JIT (*Just-in-time*) nas redes logísticas. Poucos *stocks*, compras frequentes, qualidade assegurada com uma boa escolha de fornecedores, entre outras, são atividades que aperfeiçoarão toda a cadeia de abastecimento e, melhor, com redução de custos.

Para que isso se consolide, a integração dos diversos membros de toda a cadeia é essencial. Porém, não é suficiente a mera integração filosófica; é preciso que a informação flua livre e rapidamente por toda a rede de suprimentos.

Fica claro que a integração de membros e o fluxo de informações são atividades inter-relacionadas numa cadeia de suprimentos. A correta e rápida transmissão de informações é um diferencial estratégico que coloca as organizações que investem em tais recursos em vantagem competitiva junto às demais.

Não estamos a defender a ideia de que isso é fácil de ser feito, mas sim de que é, ou será brevemente, necessário ser feito. Isso tudo explica o motivo de o termo logística estar tão em moda ultimamente. Mas é preciso cuidado na forma das implementações. Não existem pacotes fechados ou “receitas de bolo” para a implementação de plataformas logísticas. Somente com criteriosas análises é que as organizações sairão vencedoras nas implementações logísticas.



### *Processo e gestão de compra*

Atualmente, as organizações são desafiadas a operar cada vez mais de uma forma eficiente e eficaz para garantir a continuidade das suas atividades, o que as obriga, constantemente, a desenvolverem vantagens em novas frentes de atuação. A procura imposta pelo aumento da complexidade operacional e pela exigência de maiores níveis de serviço pelos clientes, mas que anseiam por preços mais baixos, servem de exemplo aqui.

Surge uma questão: como agregar mais valor e, ao mesmo tempo, reduzir os custos, de modo a garantir o aumento do lucro?



A logística tem sido uma das maneiras mais frequentemente utilizadas para vencer esses desafios. A explicação reside na sua capacidade de evoluir para responder às necessidades provenientes das profundas e constantes mudanças que as organizações estão a enfrentar. O modo como a logística

tem vindo a ser aplicada e desenvolvida, no meio empresarial e académico, denota a evolução do seu conceito, a ampliação das atividades sob sua responsabilidade e, mais recentemente, o entendimento de sua importância estratégica.

No seu estágio mais avançado, está a ser utilizada para o planeamento de processos de negócios que integram não só as áreas funcionais da empresa, como também a coordenação e o alinhamento dos esforços de diversas organizações na busca por reduzir custos e agregar o máximo valor ao cliente final. A isto tem sido dado o nome de Gestão da Cadeia de Compras ou, em inglês, *Supply Chain Management*.

Numa primeira fase, a logística foi aplicada de forma fragmentada, onde se buscou melhorar o desempenho individual de cada uma das atividades básicas. Ou seja, não havia uma abordagem sistémica, a ênfase era funcional e a execução dava-se por departamentos especializados. No momento seguinte, diversos fatores evidenciaram o



imperativo de que as atividades funcionais deveriam ser executadas de forma integrada e harmoniosa para obter-se uma boa performance da organização. O avanço na tecnologia da informação e a adoção de uma gestão orientada para processos facilitaram essa mudança. Essa etapa é conhecida como logística integrada.

Isto culminou com a percepção de que o processo logístico não começa e nem termina nos limites da própria empresa. Na verdade, o início se dá na correta escolha e no estabelecimento de parcerias com fornecedores, exigindo ademais que o canal de distribuição esteja apto a atender plenamente às necessidades e expectativas do cliente final. Para citar um exemplo, um fabricante de barras de chocolate só atingirá sucesso pleno quando o consumidor aprovar a qualidade do seu produto e do serviço oferecido no momento da compra. Isso reforça a ideia de que esse fabricante e o retalhista se devem unir e focar sua atenção na agregação de valor para o cliente final. Se isto não acontecer, toda a cadeia terá falhado e poderá ser substituída por outra mais apta.

Esse fato mostra que a competição está a acontecer entre cadeias.

Diante desse cenário, muitas empresas vêm a delinear esforços para organizar uma rede integrada e realizar de forma eficiente e ágil o fluxo de materiais, que vai dos fornecedores e atinge os consumidores, garantindo a sincronização com o fluxo de informações que acontece no sentido contrário.

As empresas que têm implementado a Gestão da Cadeia de Abastecimento estão a conseguir significativas reduções de *stock*, otimização dos transportes e eliminação das perdas, principalmente aquelas que acontecem nas interfaces entre as organizações e que são representadas pelas duplicidades de esforços. Como agregação de valor, estão a conseguir maior confiança e flexibilidade, melhoram o desempenho dos seus produtos e estão a conseguir lançar novos produtos em menores intervalos de tempo.

Em suma, a **Gestão da Cadeia de Abastecimento** (*Supply Chain Management*) consiste no estabelecimento de relações de parcerias, de longo prazo, entre os componentes de uma cadeia produtiva, que passarão a planear estrategicamente suas atividades e partilhar informações de modo a desenvolverem as suas atividades logísticas de forma





integrada, através e entre suas organizações. Com isso, melhoram o desempenho conjunto pela busca de oportunidades, implementada em toda a cadeia, e pela redução de custos para agregar mais valor ao cliente final.

Apesar dos expressivos resultados obtidos, muitas dificuldades existem na implementação desse conceito, pois torna-se necessária uma profunda análise na cultura das empresas que irão compor a cadeia. A visão funcional deve ser abandonada, informações precisam ser compartilhadas, inclusive aquelas sobre os custos. Os relacionamentos devem ser construídos com base em confiança mútua; o horizonte de tempo desloca-se do curto para o longo prazo e um dos elos, chamado de elo forte, será responsável pela coordenação do sistema e seu desempenho neste papel será fundamental para o atingir dos objetivos.

Um outro desafio é equacionar os diferentes tamanhos e objetivos dos componentes, e como isso exige uma mudança de cultura, o estabelecimento da cadeia requer tempo e esforço. Dada a complexidade desse novo arranjo, que passa a ter dimensão interorganizacional, a medição de desempenho necessita de indicadores que permitam o controle da performance da cadeia como um todo. Não se pode esquecer que deve existir compatibilidade entre os sistemas de informação dos elos, que muitas vezes se utilizam de plataformas diferentes.

Por último, e muitas vezes esquecido, está o fato de que o elemento humano é de máxima importância e, portanto, deverá ser treinado e estar preparado para esta nova realidade. Cabe registrar a escassez de profissionais nessa área, em especial, aqueles com visão sistêmica e conhecedores de todas as atividades logísticas.

Embora o conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento (*Supply Chain Management*) ainda esteja a ser desenvolvido e não exista uma metodologia única para a sua implementação, a sua adoção poderá ser uma fonte potencial de obtenção de vantagem competitiva para as organizações e mostra-se como um caminho a ser seguido pelas demais. Em Timor, a maioria das empresas ainda estão a aplicar a logística de forma



embrionária, o que as coloca em desvantagem diante de concorrentes externos. Esforços para mudar este cenário estão já a surgir, o que permite uma visão mais otimista na aplicação da logística no aproveitamento dos seus benefícios para o país, melhorando assim a capacidade de competir.

## *Abastecimento e compra: vantagens competitivas*

**Competir** é preciso e, portanto, uma realidade que não se pode mais ignorar.

Assim, todas as organizações buscam diferenciar-se dos seus concorrentes para conquistar e manter clientes. Só que isto está a tornar-se cada vez mais difícil. O aumento da área competitiva, representado pelas possibilidades de consumo e produção globalizadas, a necessidade de que se façam lançamentos mais frequentes de novos



produtos, os quais, em geral, terão ciclos de vida curtos, e a mudança no perfil dos clientes, cada vez mais bem informados e exigentes, forçam as empresas a serem criativas, ágeis e flexíveis, mas também a aumentar a sua qualidade e confiança. Sem dúvida, tarefas que estão a desafiar os executivos em todo o mundo e a exigir maiores esforços.

Muitas são as teorias sobre a obtenção de vantagem competitiva.

Segundo estas, essa vantagem deveria ser o mais duradoura possível e tornar-se bem perceptível aos olhos dos clientes, colocando assim a organização numa posição de supremacia diante de seus concorrentes. O ponto de convergência de todas essas abordagens consiste em produzir a um custo menor, em agregar mais valor, ou em poder atender de maneira mais efetiva às necessidades de um determinado nicho de mercado. Numa situação ideal, o objetivo seria atingir simultaneamente esses alvos, o que pode parecer algo de conflituoso.

Pesquisas recentes mostram que os produtos, de modo geral, estão a tornar-se cada vez mais parecidos na percepção dos clientes. A atualização tecnológica, a aplicação





de processos produtivos mais competentes e eficazes e o acesso a fontes de compra capazes de garantir matérias-primas de qualidade são realidades que estão a permitir o nivelamento dos fabricantes de um mesmo produto. Além disso, percebe-se que as marcas estão perdendo o seu poder de sedução e conseqüentemente os fabricantes estão a cair numa vala comum, transformando os produtos em *commodities*.

Esses fatos têm evidenciado que a diferenciação pode ser obtida pela prestação de um maior e mais completo pacote de serviços. Isto representa um desafio, pois a oferta dessas comodidades deve vir acompanhada da manutenção ou, mesmo, da redução dos preços praticados. E, ao se criarem maiores expectativas para os clientes, também a qualidade das operações passa a ser um atributo-chave. Se a empresa não for capaz de cumprir as suas promessas, o cliente ficará profundamente frustrado.

Neste momento, pode ser delineada a aplicação da logística para a obtenção de vantagem competitiva. As metas da logística são as de disponibilizar o produto certo, na quantidade certa, no local certo, no momento certo, nas condições adequadas para o cliente certo ao preço justo. Assim, fica evidente a intenção de se atingir, simultaneamente, a eficiência e a eficácia nesse processo.

A redução de custos dar-se-á pela suavização e correta execução do fluxo de materiais que passará a ser feito de forma sincronizada com o fluxo de informações, possibilitando redução das existências, maior utilização dos ativos envolvidos, eliminação dos desperdícios, otimização dos sistemas de transporte e armazenagem. Ou seja, haverá o emprego racional e a otimização de todos os fatores utilizados. O que significa dizer que serão trocadas incertezas por informações que permitirão, através de um processo bem coordenado, minimizar os recursos necessários para a realização das atividades, sem perda de qualidade no atendimento ao cliente final.

A agregação de valor poderá surgir da oferta de entregas mais confiantes e frequentes, em menores quantidades, da oferta de maior variedade de produtos, melhores serviços de pós-venda, maiores facilidades de se fazer negócio e sua singularização na organização. Todas essas facilidades poderão ser transformadas em um diferencial





aos olhos do cliente, que pode estar disposto a pagar um valor mais alto por melhores serviços, que representem benefícios. Por exemplo, entregas mais rápidas, em menores quantidades, e de maior confiança permitem que o cliente trabalhe com *stocks* menores, possibilitando diminuir os seus investimentos.

Ao adotar o conceito de *Supply Chain Management*, a organização amplia sua visão e pode se tornar muito mais ágil e mais flexível do que os concorrentes, o que seria extremamente desejável. O projeto e o desenvolvimento conjunto de produtos permitem que uma cadeia lance novos produtos, com mais rapidez, podendo ser dotados de melhor funcionalidade e ser produzidos a custos totais mais baixos. Como existe parceria, o planejamento estratégico será compartilhado e os riscos serão divididos.



Para que um sistema logístico seja corretamente implementado e atinja os objetivos planejados, alguns pontos precisam de ser observados:

- a. o sistema deve ser planejado para atender as necessidades dos clientes;
- b. o pessoal envolvido deve ser treinado e estar capacitado;
- c. devem ser definidos os níveis de serviços a serem oferecidos;
- d. a segmentação dos serviços deve dar-se de acordo com os requisitos de serviço dos clientes e com o lucro de cada segmento;
- e. faz-se necessária a utilização de tecnologia de informação para integrar as operações;
- f. há que haver consistentes previsões de procura e a percepção do seu comportamento;
- g. por fim, necessita-se da adoção de indicadores de desempenho que permitam garantir que os objetivos sejam alcançados.

A atividade logística está diretamente voltada para a resolução da grande questão: como agregar mais valor e, ao mesmo tempo, reduzir os custos garantindo o aumento do lucro?



A logística poderá ser, portanto, o caminho para a diferenciação de uma empresa aos olhos de seus clientes, para a redução dos custos e para agregação de valor, o que irá ser refletido num aumento do lucro. Uma empresa mais lucrativa e com menores custos estará, sem dúvida, em uma posição de superioridade em relação aos seus concorrentes. Porém, a logística por si só não alcançará esses resultados, sendo necessário que esteja inserida no processo de planejamento de negócio da organização e alinhada com os demais esforços para atingir sucesso no seu segmento de atuação. Não está a propor-se que a logística seja a tábua de salvação de um negócio mal organizado e mal gerido, mas sim que seja vista como uma opção real que já foi adotada por muitas empresas e, até mesmo, países para o aumento de sua competitividade.

### *Transportes*

Há muito que o ser humano reconheceu a necessidade de se deslocar entre vários lugares diferentes. Durante séculos, a principal forma de deslocamento envolvia a tração animal. Mas, com o passar do tempo, o ser humano começou a sentir necessidade de se deslocar em meios de transporte mais rápidos. A Revolução Industrial trouxe a máquina a vapor, que veio substituir as fontes tradicionais de energia, como a hidráulica ou a eólica, tendo surgido importantes invenções, como a locomotiva, o navio a vapor e o telégrafo, que vieram revolucionar os transportes e as comunicações. Aos motores a vapor seguiram-se os motores de explosão, o telégrafo expandiu-se e apareceram o telefone e a rádio. O automóvel passou a assumir um papel importante na vida das pessoas, especialmente a partir do lançamento do “Modelo T” da Ford, e a aviação evoluiu de forma exponencial no último século.



## texto

"Antes da Revolução Industrial, as comunicações e os transportes eram lentos e pouco seguros. Os fluxos comerciais, as viagens e o conhecimento de outros lugares eram muito limitados. A evolução dos transportes e das comunicações tem sido tão rápida que quase podemos afirmar que o ser humano vence distâncias, dando-nos a sensação de que a distância física diminui, "encolhendo" o Mundo.

A modernização dos transportes modificou a noção de distância. Antigamente, a distância física media-se em termos absolutos (distância em quilómetros), na atualidade mede-se em termos relativos (distância-relativa: distância-tempo e distância-custo).

A maior velocidade dos transportes permitiu diminuir a distância-tempo (corresponde ao tempo utilizado para percorrer uma determinada distância). A maior capacidade de carga dos transportes e a diminuição dos custos permitiram reduzir a distância-custo (corresponde ao custo associado a uma determinada distância).

A acessibilidade dos lugares (maior ou menor facilidade com que se atinge um local, que depende do tipo de transporte, das condições da via, da intensidade do tráfego e dos custos associados) pode ser medida utilizando os indicadores distância-tempo e distância-custo."

[www.prof2000.pt](http://www.prof2000.pt), acedido em 2013-12-05

Como já referimos, os **transportes** fazem parte das atividades que compõem a logística, e têm como finalidade a movimentação rápida, segura e económica de todos os bens necessários ao abastecimento de uma empresa.



No caso de compras de bens, o serviço deverá especificar o meio de transporte a utilizar e simultaneamente controlar o andamento e o recebimento dos bens transportados. A escolha do meio de transporte utilizado pela empresa depende, fundamentalmente, da urgência, da segurança ou do custo desse meio de transporte.

O **transporte ferroviário** assumiu um papel muito importante a partir do século XIX, possibilitando o transporte de uma grande variedade de bens, em grandes quantidades e entre locais distantes. Ainda hoje continua a apresentar-se como um meio de transporte sem problemas de congestionamento, de custo relativamente baixo para percursos longos e eficiente em termos energéticos, embora seja bastante dependente de outros transportes, apresente pouca flexibilidade em termos de horários e não seja muito competitivo em distâncias curtas.

A rede de estradas desenvolveu-se e os **transportes rodoviários** de passageiros e de mercadorias começaram a ganhar terreno relativamente ao seu concorrente direto, que era o comboio. Atualmente, a rede de autoestradas é de tal forma desenvolvida que é possível chegar a qualquer ponto do país num período de tempo consideravelmente mais reduzido do que outrora.

O **transporte marítimo** foi sempre muito importante, sobretudo para países como Timor. O mar sempre foi uma referência económica e cultural para os timorenses. Hoje em dia, o transporte marítimo ainda assume grande importância, nomeadamente no comércio internacional, sendo uma das principais formas de transporte intercontinental utilizadas. Os **transportes aéreos** são outro meio de comunicação com bastante preponderância. Este tipo de transporte alcançou uma grande notabilidade a partir da Primeira Guerra Mundial e desde então tem vindo a desenvolver-se cada vez mais. No entanto, o transporte aéreo também apresenta alguns inconvenientes, pois, para além do ruído, da poluição e dos acidentes trágicos, depende de combustíveis fósseis e exige a alocação de grandes áreas.

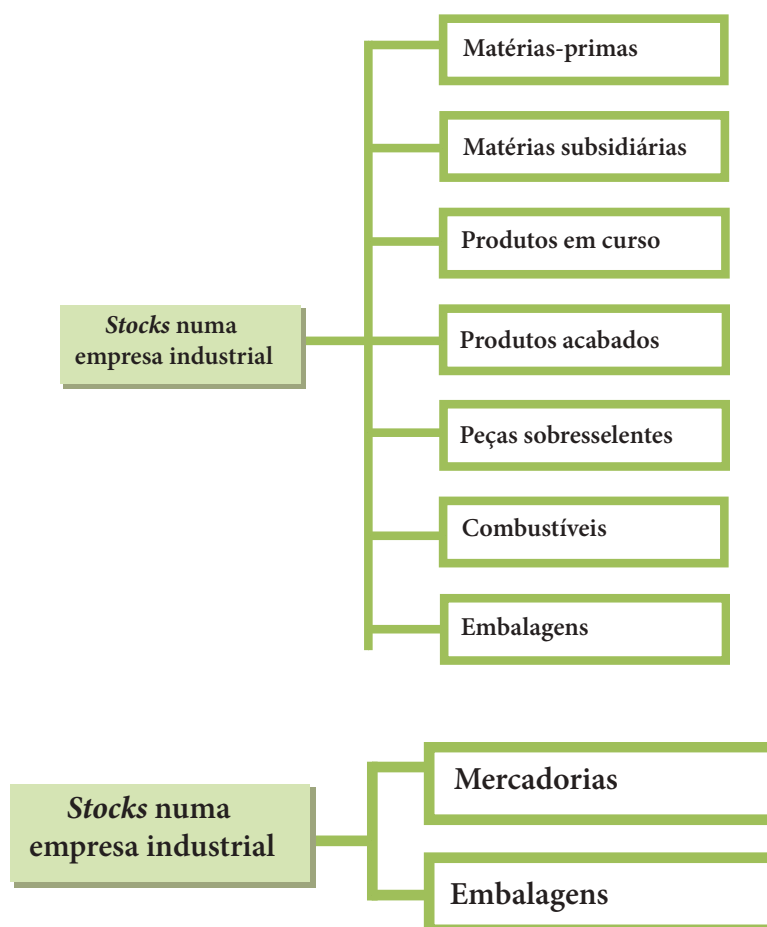
A grande evolução dos meios de transporte desde o século XIX veio dar uma contribuição fundamental para mudanças profundas verificadas nas empresas, aumentando em grande escala as possibilidades de mobilidade dos seus bens e, sendo de fundamental importância para a infraestrutura e a economia de um determinado local.



## Armazéns - armazenamento

Os bens adquiridos pela empresa são, em geral, encaminhados para os armazéns da empresa onde ficam depositados até serem posteriormente utilizados, quer pelos serviços da empresa quer pelos seus clientes. É o conjunto destes bens que constitui o seu *stock*.

Assim sendo, **stocks** - é toda a matéria, produto ou mercadoria que se encontra armazenado na empresa à espera de uma futura utilização pelos serviços utilizadores.



A manutenção da quantidade adequada de *stocks* por uma empresa tem de ser objeto de uma decisão altamente ponderada, já que os *stocks* em excesso ou em falta traduzem sempre falta de planeamento por parte de quem toma decisões.

O **armazenamento** - abrange as atividades físicas e administrativas e tem em vista não só a proteção dos bens, evitando a sua deterioração e roubo, mas ainda fazendo com que os custos com tal proteção sejam reduzidos ao estritamente necessário, o que implica estudos detalhados sobre a localização e instalação dos armazéns.



O armazenamento dos bens requer essencialmente a existência de recintos, os armazéns, que são lugares onde se guardam os bens que não têm utilização imediata.



Um plano de armazenagem deve prever:

1. O **local de armazenagem** deve obedecer fundamentalmente às seguintes condições:
  - estar localizado próximo dos locais de recebimento dos bens por forma a facilitar o manejo e evitar transportes desnecessários;
  - estar situado próximo dos departamentos que serve;
  - permitir às pessoas interessadas um fácil acesso aos bens armazenados;
  - estar de tal maneira construído e equipado que os bens armazenados estejam protegidos de incêndios, roubos e deteriorações.
2. As **instalações** devem ter em conta, fundamentalmente:
  - O local de receção das mercadorias, que deve ser:
    - suficientemente amplo para que os movimentos de descarga se façam com comodidade;
    - colocado, no armazém, a uma distância igual de todos os pontos do recinto, de forma a evitarem-se viagens desnecessárias.
  - O local do balcão de receção, que:
    - deve permitir ao encarregado do armazém controlar quer a chegada dos bens quer os locais onde os mesmos são guardados.
  - O local onde os bens são guardados - que deve estar preparado de modo que:
    - o volume de espaço dedicado a cada bem seja proporcional às quantidades que normalmente se encontram armazenadas;
    - os bens mais pesados sejam sempre colocados em lugares baixos, para se evitar que sejam erguidos;





- os locais de armazenamento sejam convenientemente explicitados, de preferência num diagrama, por forma que os bens sejam facilmente localizáveis;
- os *stocks* mais antigos estejam localizados à frente dos mais recentes, de forma a poderem ser primeiramente utilizados;
- as vias de circulação no interior do armazém sejam de tal modo amplas que as pessoas, os bens e os veículos transportadores circulem em segurança;
- se minimizem os percursos, para se evitarem custos de circulação desnecessários.

3. A existência de **equipamentos** para arrumação e movimentação dos materiais.

#### 4. Pessoal qualificado.

Um moderno plano de armazenamento pressupõe a nomenclatura de todos os artigos em *stock*. Trata-se de ordenar os artigos, dando a cada um uma designação completa e precisa, acompanhada de um número de código. Os artigos codificados são posteriormente arrumados, respeitando a frequência de movimentação e os valores a movimentar.



Acompanhando a automatização dos processos produtivos, os armazéns de algumas

empresas são hoje parcial ou completamente automatizados. A intervenção do pessoal reduz-se ao controlo de uma mesa de comando para a colocação e recolha de produtos. Esta automatização tende a diminuir a superfície dos armazéns, ao permitir uma maior compactividade de armazenagem. Proporciona ainda um aumento de segurança, além de atualizar todos os movimentos de materiais na base de dados que contém as fichas de *stock*.

A gestão material de **stocks** é constituída por um conjunto de tarefas que têm em vista quer a arrumação quer a movimentação e a defesa dos bens em armazém próprios ou alugados pela empresa.



São objetivos da gestão material de *stocks*:

- minimizar os custos de armazenagem;
- evitar a deterioração de materiais ou produtos armazenados;
- facilitar a correta identificação de cada material ou produto;
- racionalizar as movimentações dentro dos armazéns, tanto nas operações de recepção como de fornecimento aos serviços requisitantes;
- promover o oportuno e correto fornecimento dos bens requisitados.



### *Proposta de trabalho nº 2*

1. Apresente uma noção de logística.
2. Quais as atividades que compõem a logística.
3. No seu entender qual a melhor estratégia a ser levada a cabo por uma empresa no que diz respeito à logística.
4. Em que consiste o *Supply Chain Management*? Qual a sua importância dentro de uma empresa?
5. Enumere alguns dos pontos a serem observados para que um sistema logístico seja corretamente implementado.





6. Justifique a importância do papel desempenhado pelos transportes dentro da logística de uma empresa.
7. O que entende por armazenamento?
8. Um plano de armazenagem, no seu entender, deve prever o quê?

### *Proposta de trabalho nº 3*

1. Suponha que na sua localidade existem duas empresas transportadoras.  
Uma, a empresa A, deixa-lhe, todos os dias, pontualmente, meia hora antes de o estabelecimento abrir, as mercadorias para venda, nesse dia. Ultimamente, devido a alteração do percurso, o veículo transportador passa meia hora depois da abertura do estabelecimento sofrendo a empresa prejuízos derivados da não efetivação de vendas aos clientes que, pontualmente, apareciam à hora de abertura do estabelecimento. A empresa B, segundo o que conseguiu apurar o chefe dos serviços de transportes, tem fraca reputação e, além do mais, nem é pontual nas entregas.  
O que deverá fazer o chefe da secção de transportes da empresa? Apresente sugestões.
2. Organizar uma visita de estudo a uma grande superfície e pedir que analisem o plano de armazenagem de artigos diversos (produtos de limpeza, produtos de mercearia seca, laticínios, frescos, etc.).  
Analisar para os mesmos artigos o tipo de equipamento e meios de movimentação utilizados. Com base nos dados recolhidos, elaborar um pequeno relatório que será discutido na aula.



# Bibliografia

## Livros

- CARVALHO, J.M. C. (2002), *Logística*, Lisboa, Edições Sílabo.
- CARVALHO, J.M. C. (1993), *Logística Comercial*, Lisboa, Texto Editora.
- FERREIRA, Manuel Portugal et al (2009), *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*, Lisboa, Edições Lidel.
- KOTLER, P. (1988), *Marketing Management*, New Jersey, Prentice-hall International.
- LINDON, D. & Lendrevie, Jacques (2004), *Mercator XXI*, Lisboa, Dom Quixote.
- LOUSÃ, Aires et al (2011), *Organização e Gestão Empresarial*, Porto, Porto Editora.
- PUMPIN, C. (2003), *Manual de Gestão para PME's*, Lisboa, Monitor.
- ROUSSEAU, J. (1997), *Manual de Distribuição*, Lisboa, Exame/abril - Control Jornal.
- ROUSSEAU, J. (2002), *O que é a distribuição?*, Cascais, Principia.
- SOUZA, M. G. (1993), *Marca e Distribuição*, São Paulo, Makron Books.

## Endereços da internet

- Direção Nacional de Estatística – [www.dne.mof.gov.tl](http://www.dne.mof.gov.tl)
- Marktest – Estudos de Mercado – [www.marktest.pt](http://www.marktest.pt)
- Ministério do Turismo Comércio e Indústria (MTCI) – [www.mtci-timorleste.com](http://www.mtci-timorleste.com)

## Jornais/Revistas

- Marketeer – [www.marketeer.pt](http://www.marketeer.pt)









# Comércio Eletrônico

Módulo 13

## *Apresentação*

A Internet entrou, definitivamente, no dia-a-dia de cada um e de todos. Hoje é uma ferramenta indispensável como utilização banalizada de informação e comunicação.

Em Timor, o número de utilizadores tem vindo a crescer. A nível transaccional, o crescimento tem sido mais lento, no entanto, é um canal com um forte potencial de crescimento que obriga as empresas a estarem atentas e a adaptarem e a responderem às novas exigências e aos novos desafios.

Neste contexto, o presente módulo pretende fazer uma abordagem à nova realidade na Internet e aos fundamentos do comércio eletrónico, através da análise da evolução e tendências emergentes.

## *Objetivos de aprendizagem*

- Compreender o conceito de comércio eletrónico;
- Identificar as principais diferenças dos modelos de negócio eletrónico;
- Reconhecer e identificar as infraestruturas necessárias para dar suporte ao comércio eletrónico;
- Identificar a evolução e as potencialidades do comércio eletrónico.

## *Âmbito de conteúdos*

- A Internet e o espaço virtual.
- A Internet como canal de comunicação e informação.
- Conceito de comércio eletrónico.
- Fundamentos do comércio eletrónico.
- Modelos de negócio:
  - B2B.
  - B2C.
- O comércio eletrónico em Timor
- CRM.
- Infraestruturas:



*Data warehouse.*

*Data mining.*

- Outras considerações:

Privacidade.

Segurança.

Ética.



## A internet e o espaço virtual



O nosso mundo tem sofrido mudanças radicais nas últimas décadas como nunca aconteceu em mais nenhum período da história da Humanidade. São vários os fatores que têm concorrido para essas transformações: as mudanças científicas e tecnológicas com a incorporação das atuais tecnologias da informação e do conhecimento na vida quotidiana, a globalização dos mercados e das culturas, a velocidade fantástica da modernização tecnológica e a reconfiguração da educação e dos perfis profissionais. A mudança é, assim, uma

característica essencial do nosso tempo, seja considerando o ritmo vertiginoso com que está a acontecer, seja pela amplitude que alcança, não ficando nenhum domínio da realidade imune às transformações.

Ora, também o trabalho e o emprego foram afetados por estas mudanças. Um mercado ferozmente concorrencial e um consumidor mais consciente e exigente pressionaram a organização empresarial a agilizar os seus processos de produção, flexibilizar os seus procedimentos e criar produtos e serviços mais inovadores.

Todas as nossas invenções e inovações tecnológicas têm repercussões no Homem e no modo como se relaciona com a Natureza e o seu semelhante.

O surgimento das novas tecnologias de informação – principalmente os computadores, e a internet – possibilitou uma nova economia. Essa nova economia depende da capacidade dos seus agentes de gerar, processar e aplicar de forma eficiente informação baseada em conhecimento. Tal condição emergiu nas últimas três décadas e promoveu um contexto mundial que, pela primeira vez, pode-se dizer global.

A Internet foi das maiores invenções tecnológicas da história da Humanidade. No mundo digital, o papel e a caneta deram lugar ao computador equipado por um monitor, teclado, rato, etc., e todos os conteúdos são agora facilmente acedidos através daquilo que o próprio monitor mostra.





Com o advento das tecnologias da informação, os meios de comunicação começaram a migrar dos meios físicos de comunicação (carta, reuniões pessoais, informativos impresso, etc) para meios digitais de comunicação (*e-mail*, mensagem instantânea, fax, redes sociais, etc.). A Internet ampliou não só o espaço de ação das empresas, como também as relações destas com seus clientes, fornecedores, colaboradores e futuros parceiros. A comunicação organizacional ganhou novas formas de fazer uma comunicação eficiente tanto para o público externo quanto o interno.

As novas tecnologias ganham repercussão e credibilidade a cada dia que passa e estas surgem e atualizam-se cada vez mais rapidamente. A capacidade de “mudança como pessoa e profissional que está no século XXI é condição *sine qua non* para sobreviver, viver, ser feliz e ter sucesso” (GARCIA e D’ELIA, 2005, p.123). Assim percebeu-se a inegável evolução tecnológica pela qual passamos e que, para se manter competitiva, a empresa deve acompanhar tal processo, bem como seus funcionários – em especial o profissional de Secretariado. Ao estar situado entre o nível tático e o nível estratégico da empresa, este profissional atua na organização da comunicação e na divulgação das informações necessárias para todos os níveis da mesma.

A Internet permitiu ter acesso à informação numa questão de segundos, em qualquer parte do Mundo e é pioneira na comunicação de muitos para muitos, e fundamental para o Terceiro Mundo.

Por volta dos anos 90, a Internet encontrava-se já privatizada e a sua ligação à rede podia ser efetuada em qualquer rede informática a partir de qualquer ponto do planeta. A WWW estava disponível para funcionar com qualquer *software* à disposição dos utilizadores. A Internet teve o seu início oficial no ano de 1995, mas já estava na mente dos informáticos deste os anos 60, pois em 1969 já se haviam estabelecido redes de comunicação entre computadores.



Estatísticas Atuais

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS						
Desember 31, 2011						
World Regions	Population (2011 Est.)	Internet Users Dec 31,2000	Internet Users Latest Data	Penetration (% Population)	Growth 2000-2011	Users % of Table
Africa	1,037,524,058	4,514,400	139,875,242	13.5 %	2,988.4 %	6.2 %
Asia	3,879,740,877	114,304,000	1,016,799,076	26.2 %	789.6 %	44.8 %
Europe	816, 426, 346	105, 096,093	500,723,686	61.3 %	376.4 %	22.1%
Middle East	216, 258, 843	3,284,800	77,020,995	35.6 %	2, 244.8 %	3.4 %
North America	347,394,870	108,068,800	273,067,546	78.6 %	152.6 %	12.0 %
Latin America/Carib.	597,283,165	18,068,919	235,819,740	39.5 %	1,205.1 %	10.4 %
Oceania / Australia	35,426,995	7,620,480	23,927,457	67.5 %	214.0 %	1.1 %
<b>World Total</b>	<b>6,930,055,154</b>	<b>360,985,492</b>	<b>2,267,233,742</b>	<b>32.7 %</b>	<b>528.1 %</b>	<b>100.0 %</b>

Fonte: PPLWare

As estatísticas atuais (as mais recentes datam 31 de Dezembro de 2011), mostram bem o potencial e impacto que a Internet tem na vida e quotidiano da população a nível global. Podemos verificar que somos quase 2.267.233.742 utilizadores no total, e que o continente asiático é o que contribui com mais população, sendo a Oceânia/Austrália o que menos utilizadores tem a aceder à Internet. Na Europa são também bastantes, com 500.723.686 internautas.



# A internet – como canal de comunicação e informação

A grande força da Internet como canal de comunicação é a possibilidade do utilizador ir diretamente à fonte de informação, dispensando os intermediários que vão descodificá-la, muitas vezes de forma imprecisa ou até incorreta. A Internet é democrática e amplia a cidadania dos seus utilizadores ao expandir o acesso direto à informação. É por esse motivo que países atrasados politicamente como Cuba e China tentam a todo custo limitar o crescimento da Internet e censurá-la numa espécie de “muro de Berlim virtual”, um cerceamento que se tornará impraticável num prazo não muito longo, pois uma nova tecnologia, uma vez implantada e aceita pelos utilizadores, torna o mundo diferente, sem possibilidade de retorno ao seu estado original.

A Internet já alcançou mais de um quinto dos habitantes do planeta e está presente no quotidiano dos seus utilizadores. Hoje, as pessoas buscam informação pela Internet, encontram outras pessoas pela Internet, se casam, e se separam, pela Internet, fazem compras, estudam, aprendem e trabalham



utilizando a Internet. Nós somos do século passado e a Internet, tal qual a conhecemos, surgiu depois de nós e representa mudanças comportamentais a serem adotadas. Por esse motivo alguns ainda resistem em entrar na nova era, mas será impossível resistir por muito tempo. Faça os planos que quiser para sua vida pessoal e profissional, mas saiba que, de uma forma ou de outra, a Internet estará cada vez mais presente na sua vida. No que se refere às empresas, vale a pena refletir sobre a frase de Bill Gates, da Microsoft: “Daqui a algum tempo só existirão dois tipos de empresas: as que estão na Internet e as que não estão em lugar algum”.

A Internet é um canal de comunicação que permite maior interação com o consumidor, é um excelente canal de divulgação.

A Internet é hoje uma das principais fontes de informações sobre produtos e empresas. Potenciais clientes, consumidores, consultores, representantes, distribuidores,



concorrentes, parceiros, potenciais parceiros, estudantes, empregados e candidatos a emprego, em qualquer parte do mundo e a qualquer instante todos utilizam a Internet como ferramenta de pesquisa.

O *website* de uma empresa tornou-se o seu principal “Cartão de visitas”, a “cara” da empresa, com grande potencial de se tornar o principal meio de comunicação com o consumidor. A sua importância é grande e se bem aproveitado ajudará no cumprimento dos objetivos da empresa.

O utilizador da internet tem vindo a aumentar em grande velocidade. A internet é o mais perto que um consumidor pode chegar de uma marca. Os consumidores não visitam o prédio da empresa da marca ou encontram algum representante na rua. A internet é o principal meio de contato. A divulgação da marca na internet implica em boa apresentação, informação, serviços, adequação de conteúdo, etc.



Se comparada aos outros meios de comunicação como o rádio, onde não existe imagens, tornando necessário o desenvolvimento de um raciocínio verbal e sonoro ou, a televisão onde os recursos audiovisuais seguem o raciocínio de um roteiro, a Internet está

em grande vantagem pois atualmente com a extensão da banda larga é possível explorar muito melhor a rede, utilizando de recursos audiovisuais e considerando que o usuário vai interagir com sua chamada.

O consumidor encontra as informações que desejar e interage da maneira que quiser, pode efetuar contatos diretos com a empresa e ter retorno imediato, pode conhecer melhor a marca da empresa e toda a sua linha de produtos detalhadamente caso desejar. O investimento na Internet traz benefícios atrativos, pois aumenta a visibilidade da marca, posiciona a marca com mais clareza e eficiência, entre outras vantagens.



A Internet é um canal de comunicação que permite maior interação com o consumidor, é um excelente canal de divulgação.

Hoje é fundamental que a internet seja colocada dentro de um plano de marketing integrado a outras técnicas como propagandas, anúncios, promoções, televisão, rádio, outdoor, etc. A experiência do utilizador é hoje multicanal, várias *medias* se autoalimentam para que a marca e os produtos oferecidos tenham um maior impacto sobre o consumidor.

Existem vários métodos para fazer com que o *site* de uma empresa tenha um número alto de visitas gerando assim novas oportunidades de negócios, mas vale a pena salientar que o ser humano tem necessidade de novidades e, a melhor forma de trazer o consumidor para o *site* e fidelizar sua visita é com a constante atualização de informação e entretenimentos que possa oferecer.

### *Proposta de trabalho nº 1*

1. Diga, na sua opinião, qual a importância da Internet como canal de comunicação e de informação.
2. A utilização da Internet é mais vantajosa do que a utilização de outros meios de comunicação, nomeadamente o rádio e a televisão. Concorda com a afirmação? Justifique a sua resposta.



# Conceito de comércio eletrónico

O cenário da globalização da economia no qual qualquer mercado tem acesso a bens e serviços produzidos em qualquer país ou países tende a colocar a maioria das empresas em competição aberta em qualquer ponto do Globo.

Neste ambiente, o desempenho avalia-se através de indicadores ligados a fatores como:

- o custo;
- a qualidade;
- o prazo de entrega;
- a rapidez de resposta;
- o tempo de negociação;
- e a diferenciação.



Os desafios da competitividade global dos mercados obrigam, muitas vezes, as empresas a repensar e a modificar os seus processos de negócio de forma a adaptá-los à nova realidade envolvente. Neste sentido, o comércio eletrónico surge como um meio estratégico para esta redefinição. Aderindo a este conceito, as empresas poderão tornar mais flexíveis e eficientes as suas atividades associadas à comercialização, alargar a sua base de clientes e alargar a resposta às expectativas dos seus parceiros comerciais.



- Maior flexibilidade e eficiência face às atividades associadas à comercialização.
- Maior número de clientes.
- Maior capacidade de resposta às expectativas dos seus parceiros comerciais.
- Maior competitividade e maior número de oportunidades.



A Internet, atualmente, assume-se como um meio extremamente poderoso na troca de informação e de relacionamento entre as organizações e os seus clientes. A distribuição de informação a partir da Internet pode ser realizada de uma forma simples, rápida e económica, abrangendo parceiros comerciais, distribuidores, fornecedores, clientes e permitir ainda angariar novos clientes.

Criar um *site* na Internet ou explorar as redes sociais, como, por exemplo, o *Facebook* e utilizá-los para divulgar informação sobre os produtos, aceitar encomendas, receber e trocar correspondência através do correio eletrónico são algumas das atividades que podem ser desenvolvidas. A distância não tem qualquer importância para a troca de informação neste contexto. Deixa-se de ter um local de mercado, passa-se a dispor de um espaço virtual de mercado imenso (mercado eletrónico), em que a Internet passa a influenciar a forma como as organizações funcionam internamente e como se relacionam entre si e com os consumidores.

Para além de ser um dos termos mais usados na atualidade da Internet, o termo comércio eletrónico tem significados diferentes para pessoas diferentes.

Na versão mais simples, para alguns significa construir um website para disponibilizar um produto ou um serviço de informação acompanhado de um endereço de *email* para onde os clientes possam enviar as suas ordens de compra.

Para outros, comércio eletrónico significa criar um *website* para venda direta online através de cartão de crédito.

Ainda para outros, o comércio eletrónico envolve um *website* onde os clientes podem encontrar informação e colocar as suas ordens de compra, um centro de preenchimento de ordens de compra que acompanhe e faça a expedição das mesmas, e um serviço ao cliente que dê resposta a questões e possibilite informação sobre os produtos e serviços. Ou então:

O **comércio eletrónico** é uma modalidade de compra à distância que consiste na aquisição de bens como, por exemplo, livros, DVD, computadores, ou de serviços como a reserva de viagens, a aquisição de um bilhete de cinema, ou o aluguer de um automóvel, por intermédio de equipamentos eletrónicos de tratamento e armazenamento de dados em que se transmite e recebe informação integralmente através de fios, rádio, meios óticos ou qualquer outro meio eletromagnético.





O **comércio eletrónico** é uma das formas de comércio à distância, sendo outros exemplos as vendas por catálogo, por telefone e pela televisão. O que distingue o comércio eletrónico das restantes formas de comércio à distância é o facto de a atividade comercial, a entrega e os próprios pagamentos dos bens ou serviços transacionados terem de ser trocados e processados eletronicamente.

Resulta que o comércio eletrónico não deva ser visto como uma entidade separada da empresa, mas sim como uma parte integrante do seu processo de negócio.

A utilização da Internet e das Tecnologias de Informação (neste caso o comércio eletrónico) é um aspeto muito importante a endereçar para conhecer as necessidades e desejos dos consumidores.

Um caso especial da utilização massiva do comércio eletrónico foram e são as chamadas empresas *dot-com*, em que todas as operações estão voltadas para a plataforma da Internet e outras tecnologias de informação. A ascensão e queda de



algumas destas empresas, atestam que o comércio eletrónico não pode ser entendido como uma atividade desgarrada das outras atividades empresariais, tais como o planeamento, marketing, serviço ao cliente, e restantes funções de negócio tradicionais. A principal diferença para o tradicional modelo de negócio resume-se ao canal de comunicação e aos totalmente revistos conceitos de tempo, espaço e distância.

**O comércio eletrónico é um tipo especial de negócio, mas continua a ser um negócio.**

Assim como existem muitas atividades económicas, existem muitos tipos de negócios de comércio eletrónico.

**O comércio eletrónico conduz os negócios pela utilização da tecnologia.**

Para uma empresa ser bem-sucedida no comércio eletrónico é necessário que conheça a tecnologia e que dela possa fazer o melhor uso possível. O realce deve ser posto não na tecnologia que usa, mas sim no modo como usa a tecnologia para ir de encontro aos seus objetivos de negócio.





## Análise SWOT do comércio eletrônico

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercado global</b> – Este tipo de comércio não está limitado geograficamente, mas antes pela cobertura das redes informáticas;</li> <li>• Ênfase no consumidor final/personalização dos produtos e serviços – Com a interação eletrônica, aumenta o grau de adaptação ao cliente;</li> <li>• <b>Aumento da competitividade/qualidade</b> – O consumidor sai beneficiado da melhoria na qualidade do serviço, resultante da maior proximidade e de um suporte pré/pós-venda mais eficiente;</li> <li>• <b>Serviços permanentemente operacionais (<i>from anywhere, at anytime</i>)</b> - No comércio eletrônico, os consumidores passam a dispor de lojas virtuais abertas 24 horas por dia;</li> <li>• <b>Aligeirar cadeias de distribuição</b> – O comércio eletrônico permite uma mais eficiente distribuição direta dos produtos aos consumidores finais (evitando os importadores, grossistas e retalhistas);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dependência das TICs</b> – Maior dependência das organizações face às Tecnologias da Informação e da Comunicação;</li> <li>• <b>Infraestruturas de comunicação deficientes ou mal dimensionadas</b> – Possível existência de deficientes infraestruturas de comunicação e processamento de dados, nomeadamente ao nível da largura de banda e capacidade computacional no acesso a determinados servidores;</li> <li>• <b>Elevado custo das telecomunicações</b> – Elevados custos das telecomunicações, nomeadamente nos países onde existem situações de monopólio dos operadores de telecomunicações;</li> <li>• <b>Quadro legislativo insuficiente</b> – Insuficiência de legislação que regule adequadamente as novas atividades do comércio eletrônico, quer ao nível nacional, quer ao nível internacional;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Redução de custos</b> – Quanto mais rotineiro for um processo comercial, maior será a probabilidade do seu desenvolvimento eletrônico ser coroado de êxito, resultando numa significativa redução dos custos de transação e dos preços praticados aos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cultura de mercado avessa às formas eletrônicas de comércio</b> – Os potenciais clientes não poderem tocar ou experimentar os produtos, como acontece nas lojas convencionais, pode ser um impedimento à sua aceitação;</li> <li>• <b>Desvantagem de uma excessiva interação com os clientes</b> – Quando levada ao extremo, a interação com os clientes pode conduzir à sua exaustão e levar a perder um cliente.</li> </ul>
--	---

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evolução tecnológica</b> – Prevê-se o surgimento de novos serviços (no fornecimento e suporte de redes informáticas), novos modelos de negócio (e novos processos de negócio em empresas tradicionais), novas organizações virtuais, redes de empresas distribuídas geograficamente, etc.;</li> <li>• <b>Empresas</b> – Possibilidade de se atingir novos e alargados mercados; exigência de novas aplicações, serviços e desafios tecnológicos; menor burocracia nas relações com a Administração Pública;</li> <li>• <b>Instituições financeiras</b> – Novos tipos de transações comerciais e serviços centrados nos clientes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desconhecimento do conceito</b> – Existe o perigo de muitas empresas ficarem para trás e em situação de desvantagem, simplesmente por desconhecerem as possibilidades e oportunidades proporcionadas por este novo tipo de comércio;</li> <li>• <b>Falta de massa crítica de utilizadores</b> – Falta de infraestruturas de comunicação e computação adequadas a baixo custo, e insuficiente formação e educação reduzirão a capacidade de sucesso do comércio eletrônico;</li> </ul>



- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Administração pública</b> – Maior agilidade, transparência e eficiência, assim como uma maior proximidade dos cidadãos e das empresas;</li><li>• <b>Ensino</b> – Novas formas de ensino e aprendizagem, suportadas por plataformas de <i>e-learning</i>;</li><li>• <b>Empregados/Empresas</b> - Desenvolvimento do trabalho à distância e do trabalho domiciliário.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Insegurança nas transações</b> – As falhas nas garantias de privacidade e segurança podem conduzir a uma inibição do comércio eletrônico. É necessário o estabelecimento de um sistema de certificação credível.</li></ul> |
|--|---|

Fonte: Adaptado de “O comércio eletrônico: o quadro legal e o negócio”, ANACOM,2004



# Fundamentos do comércio eletrônico

O comércio eletrônico ajuda as empresas a responderem mais efetivamente e eficientemente às necessidades dos seus clientes, bem como a melhor endereçarem os fluxos internos com os fornecedores. O comércio eletrônico alterou a maneira como os negócios são dirigidos atualmente.

O comércio eletrônico apresenta enormes expectativas de crescimento com o desenvolvimento e a consolidação da “Sociedade da Informação”. As razões que favorecem este novo contexto são diversas, pois:

- as redes globais de informação permitem o acesso a mercados anteriormente fora do alcance da maioria das organizações;
- as novas possibilidades proporcionadas pelas tecnologias da informação e de comunicação permitem aumentar a produtividade, reduzir os custos, flexibilizar a resposta às transformações de mercado;
- as novas formas de cooperação entre empresas geograficamente afastadas são origem a estruturas de produção e distribuição inovadoras e ao aparecimento de produtos e serviços até há pouco desconhecidos.

Podemos referir, nos parágrafos seguintes, alguns exemplos de associadas ao mercado eletrônico e ao comércio eletrônico em diferentes áreas:

- Os mercados grossistas e retalhistas têm tendência a fundir-se num espaço virtual e este cenário tende a aplicar-se a todo e qualquer setor. Por exemplo, uma determinada empresa pode abastecer-se por completo a partir da Internet.
- As pequenas e médias empresas (PME) podem atingir mais facilmente novos mercados e alargar o seu campo de ação.
- Ao nível do cidadão comum, poderá verificar-se uma maior facilidade de acesso a um número superior de bens e serviços e uma maior diversidade de escolha.
- Para os bancos e outras instituições financeiras, surge a possibilidade de realizar novos tipos de transações comerciais, novos serviços centrados nos clientes, surgindo assim o conceito do *HomeBanking* (também designado por *e-Banking* – banca eletrónica). Atualmente, o computador pessoal e o telemóvel são já



das agências mais concorridas dos bancos nacionais. A partir de casa, o cliente pode seguir a evolução do mercado bolsista a qualquer instante, requisitar cheques, pedir empréstimos, efetuar transferências monetárias, consultar saldos, etc. Com este leque de opções, os balcões podem libertar-se de parte da afluência e concentrarem-se em atividades de valor acrescentado, que exigem a presença do cliente. Outra vantagem reside no facto de, ao contrário das agências tradicionais que tinham por raio de ação bairros ou localidades, os balcões virtuais passarem a ter por raio de ação todo o local onde haja dinheiro e Internet e a qualquer hora do dia.

As principais forças associadas ao comércio eletrónico concentram-se em dois aspetos principais:

- a possibilidade de se atingir um mercado à escala mundial;
- e a possibilidade de se desenvolverem serviços centrados nos clientes finais, sem a cadeia de vendedores, revendedores, representantes e outros intermediários envolvidos.

Deste modo, de acordo com a perspetiva das empresas, haverá um aumento significativo de oportunidades e de competitividade, o que conduzirá à diminuição dos custos e a um aumento da qualidade. A diminuição do papel e a velocidade das transações conduzem a um aumento da eficiência das organizações.

Os efeitos do comércio eletrónico fazem-se sentir em processos empresariais tão distintos como o estabelecimento de contactos entre o comprador e o vendedor; a publicidade e a promoção; o apoio ao cliente; as encomendas; as vendas; as compras; o pagamento; a distribuição; a entrega; o marketing e a logística.



## Modelos de negócio

O comércio eletrônico (e-commerce) começou por ser considerado um nicho de mercado com discutível interesse económico, transformou-se em poucos anos, com a expansão da Internet, numa verdadeira revolução económica, alterando não só as relações entre o vendedor e comprador, mas também a forma de organização empresarial e de aproveitamento dos recursos disponíveis em cada ramo de atividade.



O comércio eletrônico é “a transação de bens e serviços entre computadores mediados por redes informáticas, sendo que o pagamento ou a entrega dos produtos transacionados não terá que ser, necessariamente, feito através dessas redes” (Eurostat e OCDE). De acordo com esta definição, podem identificar-se dois tipos de atividades distintas dentro do comércio eletrônico: uma direta e outra indireta. Enquanto que o **comércio eletrônico direto** pressupõe que o pagamento e a entrega dos produtos e serviços encomendados sejam, também, efetuados *online*, o **comércio eletrônico indireto** consiste na encomenda eletrónica de produtos e serviços que, pela sua natureza, continuam a ter de ser entregues fisicamente, utilizando-se, para esse efeito, os canais de distribuição tradicionais.

O comércio eletrônico indireto não permite explorar todo o potencial dos mercados eletrónicos mundiais, ao contrário do comércio direto. Devido às limitações, ineficiências e falta de cobertura dos canais logísticos que fazem chegar os produtos aos consumidores, há um leque de potenciais clientes que não beneficiam do comércio eletrônico. Assim,



para retirar maior benefício das suas vantagens, será necessária a existência de canais internacionais de distribuição eficientes e em número suficiente para assegurar a entrega desses produtos.

O comércio eletrônico cobre qualquer forma de compra e venda informatizada, tanto pelos consumidores como de empresa para empresa.

Assim, atendendo ao tipo de intervenientes envolvidos, o comércio eletrônico pode ser dividido em:

- comércio eletrônico entre empresas (Business-to-Business – B2B);
- comércio eletrônico envolvendo transações entre uma empresa e o consumidor final (Business-to-Consumer – B2C)

O **B2B** é o comércio eletrônico entre empresas. Também define as transações online entre uma empresa (ou um organismo de Estado) e um outro agente económico.

O **B2C** consiste nas transações de comércio eletrônico entre uma empresa e o consumidor final, através da Internet.

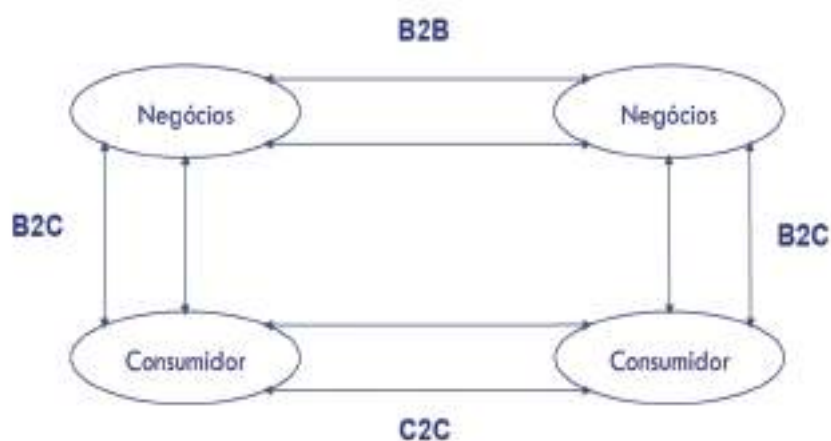


No **comércio entre empresas (B2B)**, podem-se encontrar exemplos de agrupamentos de empresas com relações estreitas de fornecimentos, redes de distribuição ou empresas tecnológicas virtuais. Nestes agrupamentos existe normalmente uma empresa à volta da qual gravita um número elevado de pequenas empresas.

As empresas olham para o comércio eletrónico B2B **como uma forma de realizar poupanças e otimizar as relações** com a cadeia de valor (fornecedores e clientes).

O comércio entre as **empresas e os clientes/consumidores finais (B2C)** é caracterizado pelo estabelecimento de relações mais dinâmicas, mais simples, mas também mais esporádico ou descontinuado quando comparado com o comércio eletrónico entre empresas (B2B). São exemplo disso as livrarias, as pizarias, as discotecas, os bancos, etc.

### TIPOS DE EMPRESAS



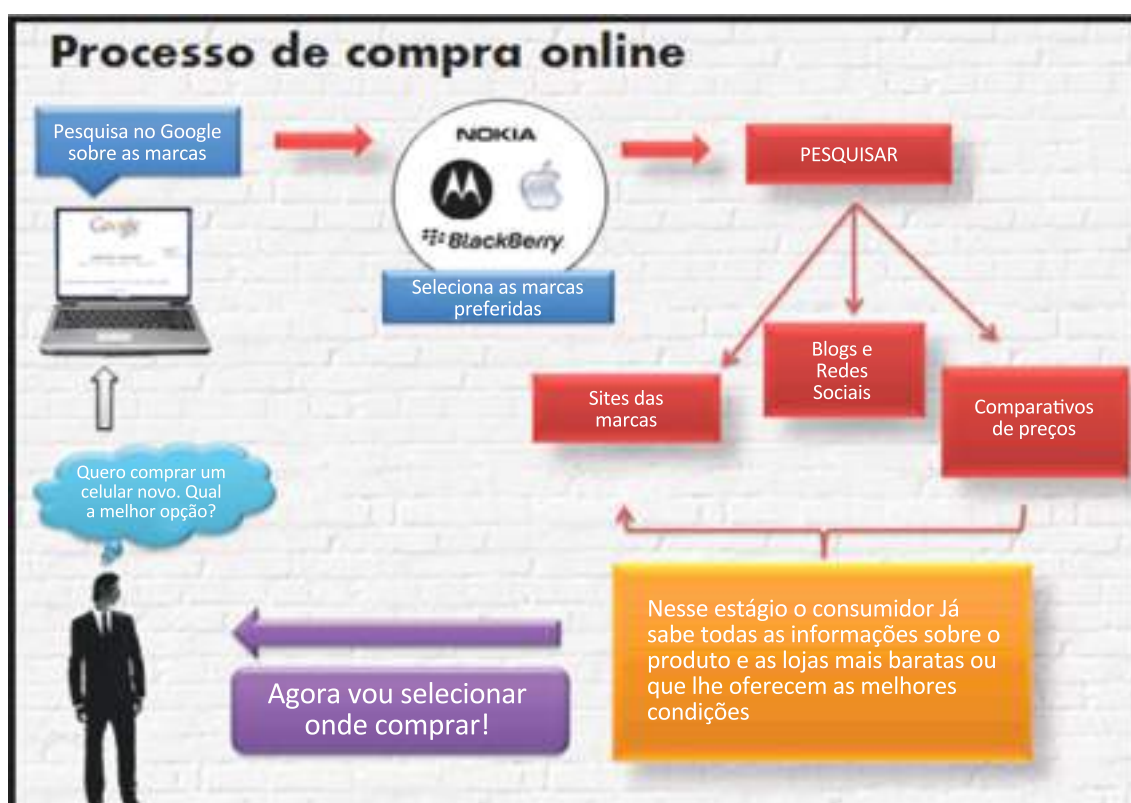
Preços mais vantajosos, redução de custos em comunicações, menor necessidade de recursos humanos, aumento da eficiência no processo de aquisição são algumas das vantagens normalmente apontadas à utilização do B2B.

Atualmente, os anúncios na televisão e os anúncios impressos direcionam os consumidores para os *sites* da WWW. A Internet já é reconhecida como um verdadeiro mercado global. Hoje, as empresas estão a utilizar as tecnologias e a Internet para aperfeiçoar os processos já existentes, abrir novos canais de vendas e criar novas oportunidades de negócio.





Exemplo de um processo de compra na Internet.



O comércio eletrônico dirigido ao consumidor normal através da Internet (B2C) pode ter um forte impulso com o **t-commerce** (através da TV interativa) e do **m-commerce** (através de equipamentos móveis de acesso à Internet sem fios).

Até há pouco tempo, a possibilidade de realizar compras *online* só estava disponível a pessoas que possuíam ligação à Internet. Com o aparecimento da TV interativa, já é possível os telespectadores realizarem compras a partir de casa, caso possuam um televisor, uma ligação à TV Cabo e uma set-top-box (por exemplo, o videoclube). O número de potenciais aderentes ao **t-commerce** (comércio eletrônico a partir da televisão interativa) tende a aumentar com a expansão do serviço de televisão digital terrestre (TDT), que também proporcionará interatividade.



## *Proposta de trabalho nº 2*

1. Apresente uma noção de comércio eletrónico.
2. Enumere algumas das forças e eventuais ameaças que possam estar ligadas com a utilização do comércio eletrónico.
3. Quais são os fundamentos principais, no seu entender, para a utilização do comércio eletrónico?
4. Que atividades distintas pode encontrar dentro do comércio eletrónico? Como se divide o comércio eletrónico, quanto ao tipo de intervenientes?
5. Caracterize o comércio eletrónico entre empresas (B2B).



# O comércio eletrônico em Timor

A Internet tem uma multiplicidade de facetas que incluem desde o simples meio de comunicação até ao mais completo meio de comércio que integra uma rede global de pessoas interligadas. Para tirar partido deste mecanismo, são continuamente desenvolvidas ferramentas como o marketing de motor de busca, o marketing por *e-mail* ou a publicidade estática. Estas ferramentas deram origem a novos modelos de negócio. Há, hoje, novas empresas que apenas prestam serviços nestas áreas a outras empresas já existentes.

Em Timor, a margem de progressão da utilização comercial da internet é ainda débil: apesar de a taxa de utilização da internet ser ainda bastante inferior à média de vários países, bem como o número de pessoas que faz compras *online*, tem havido um crescimento substancial.

Não importa o tipo de empresa, mas já se sabe que hoje uma das maiores tendências do mercado é voltada para automação de todos os processos de trabalho, através da tecnologia e a capacitação de todos os funcionários, para uma melhor coordenação e gestão dos fluxos, sempre visando entregar ao cliente produtos com algum diferencial, criando um valor agregado maior e com exclusividade.

Um dos impactos mais importantes do comércio eletrônico no mercado como um geral, é a mudança na estruturada indústria, tais como nos exemplos citados abaixo:

1. Redução de intermediários (Ex: Fim das agências de turismo)  
Criação de Novos Modelos de Negócios (Ex: Expedia, Booking, etc.)
2. Vendas Diretas (Ex.: Brastemp, Schutz, etc.). Fábricas e marcas vendendo diretamente ao consumidor final, sem a necessidade de retalhistas.
3. Serviços Online (Ex.: Netmovies, Neolix, etc.). Aluguer de vídeos online, fim das locadoras de vídeos.

Ter uma presença bem estruturada na internet é, atualmente, indispensável à generalidade das empresas. Mais importante para as novas e pequenas empresas, devido aos recursos escassos para competir pelos meios tradicionais com as empresas já instaladas. Os internautas são, normalmente, pessoas ávidas por novidades, recetivas a novos modelos de negócio e que podem gerar um entusiasmo sobre determinado produto/serviço com alguma facilidade. Contudo, se a presença não for corretamente



programada, se não satisfizer as necessidades dos clientes, poderá produzir maiores danos do que produziria a inexistência de um projeto de *web marketing*.

**Pesquisas sobre Mercado na Internet**

**Os 20 países com maior número de utilizadores da Internet**

#	País ou região	População 2011 Est	Utilizadores da Internet (ano 2000)	Utilizadores da Internet (última data)	Penetração (% População)	% utilizadores Mundiais
1	China	1,336,718,015	22,500,000	485,000,000	36.3 %	23.0 %
2	<b>U.S.A</b>	313,232,044	95,354,000	245,000,000	78.2 %	11.6 %
3	India	1,189,172,906	5,000,000	100,000,000	8.4 %	4.7 %
4	Japão	126,475,664	47,080,000	99,182,000	78.4 %	4.7 %
5	Brasil	203,429,773	5,000,000	75,982,000	37.4 %	3.6 %
6	Alemanha	81,471,834	24,000,000	65,125,000	79.9 %	3.1 %
7	Rússia	138,739,892	3,100,000	59,700,000	43.0 %	2.8 %
8	Inglaterra	62,698,362	15,400,000	51,442,100	82.0 %	2.4 %
9	França	65,102,719	8,500,000	45,262,000	69.5 %	2.1 %
10	Nigéria	155,215,573	200,000	43,982,200	28.3 %	2.1 %
11	Indonésia	245,613,043	2,000,000	39,600,000	16.1 %	1.9 %
12	Coreia	48,754,657	19,040,000	39,440,000	80.9 %	1.9 %
13	Irão	77,891,220	250,000	36,500,000	46.9 %	1.7 %
14	Turquia	78,785,548	2,000,000	35,000,000	44.4 %	1.7 %
15	México	113,724,226	2,712,400	34,900,000	30.7 %	1.7 %
16	Itália	61,016,804	13,200,000	30,026,400	49.2 %	1.4 %
17	Filipinas	101,833,938	2,000,000	29,700,000	29.2 %	1.4 %
18	Espanha	46,754,784	5,387,800	29,093,984	62.2 %	1.4 %
19	Vietnam	90,549,390	200,000	29,268,606	32.3 %	1.4 %
20	Argentina	41,769,726	2,500,000	27,568,000	66.0 %	1.3 %
<b>TOP 20 Países</b>		<b>4,578,950,118</b>	<b>275,424,200</b>	<b>1,601,772,290</b>	<b>35.0 %</b>	<b>75.9 %</b>
<b>Resto do Mundo</b>		<b>2,351,105,036</b>	<b>85,561,292</b>	<b>508,993,520</b>	<b>21.6 %</b>	<b>24.1 %</b>
<b>Total Utilizadores Mundiais</b>		<b>6,930,055,154</b>	<b>360,985,492</b>	<b>2,110,765,810</b>	<b>30.5 %</b>	<b>100.0 %</b>

(www.e-commerce.org.br Fonte: <http://www.internetworldstats.com> e institutos diversos)



# CRM

Como já foi referido, vivemos atualmente numa nova era de concorrência e de verdadeira competição dentro de um novo ambiente globalizado. A concorrência cresce não só entre adversários tradicionais em mercados tradicionais, mas também com novas personagens em nichos ou setores específicos de negócios.

As empresas não podem mais confiar em mercados já conquistados, pois a ameaça pode vir inesperadamente de qualquer setor ou tipo de organização, pois as fusões e aquisições alteram a relação de força no mercado. Este cenário coloca as empresas perante oportunidades sem precedentes para conquistar novos mercados.

Enquanto as margens caem, cresce a procura por produtos de maior qualidade e com menores preços. Adicionalmente, os clientes exigem, e estão obtendo, cada vez mais serviços na forma de valor agregado. Essa globalização tem exigido que muitas empresas reestruturem todos os setores de seus negócios.

A reorganização empresarial processa-se, basicamente, em dois polos:

- Tecnologia da Informação - a informação tem-se tornado um bem de capital, com valor similar a mão-de-obra, matéria-prima e recursos financeiros.
- Marketing - o desafio do marketing é descodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade oferecendo as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões, com base no conhecimento do ponto de vista do cliente. O marketing deixa de ser uma função e torna-se uma filosofia de como fazer negócios.

A atualização da tecnologia era realizada principalmente para reduzir custos e, seu uso intensivo contribuiu para tornar o relacionamento com o cliente mais eficiente com um custo menor. O desafio hoje é demonstrar como a gestão de clientes transforma o relacionamento, de eficiente para produtivo, melhorando substancialmente o retorno obtido por cliente, tendo a tecnologia da informação como centro da mudança na forma de organização de negócios. O relacionamento baseado na informação colhida antes, durante e após qualquer contacto, não somente os dados da venda e cadastro do cliente, gera níveis de lealdade à marca muito maiores, reduzindo o investimento na busca de



novos clientes, que é tido como 5 vezes maior do que o esforço de fidelizar e gerar a repetição da compra.

Os clientes, além de exigirem cada vez mais a compra de bens e serviços de valor agregado, querem ser atendidos em tempo real, ou seja, ter acesso a informações sobre os produtos e as empresas e comprar (transacionar) a qualquer hora do dia ou da noite, em qualquer lugar, por qualquer meio, com atendimento e entregas imediatas. Para competir em tempo real, é preciso dotar a empresa de meios que permitam conhecer e relacionar-se de forma mais produtiva com os clientes. Esses meios integrados deram origem a um novo conceito, chamado **CRM - Customer Relationship Management**, ou traduzido para o português: Gestão de Relacionamento com o Cliente.

CRM representa os processos que definem a estratégia de relacionamento com clientes e clientes em potencial. É uma estratégia usada para aprender mais sobre o comportamento e as necessidades de clientes, de forma a aumentar a satisfação e confiança sobre os produtos e serviços prestados. Afinal de contas, bom relacionamento com clientes reflete no sucesso dos negócios da empresa.

É muito difícil administrar e gerir uma empresa bem-sucedida sem um foco importante em CRM. Afinal de contas, tudo gira em torno do cliente. Um sistema de CRM bem-sucedido envolve muitas áreas distintas da empresa, começando obviamente por vendas. Mas também várias outras áreas que lidam diretamente com o cliente, como marketing e o serviço de atendimento ao cliente.

O CRM é uma abordagem que coloca o cliente no centro dos processos do negócio, sendo desenhado para perceber e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, de forma a procurar supri-las da melhor forma. Trata-se, sem dúvida, de uma estratégia de negócio, em primeira linha, que posteriormente se consubstancia em soluções tecnológicas. É assim um sistema integrado de gestão com foco no cliente, constituído por um conjunto de procedimentos/processos organizados e integrados num modelo de



gestão de negócios. Os *softwares* que auxiliam e apoiam esta gestão são normalmente denominados sistemas de CRM.

Desta forma, o objetivo principal do CRM é atender melhor o cliente de forma que estes clientes sejam mantidos, fiquem satisfeitos e comprem mais da empresa e indiquem a empresa a outros clientes



#### **Principais vantagens do CRM:**

- Integra o cliente à empresa como um participante do processo de desenvolvimento e adaptação de serviços e produtos, facilitando o processo de inovação no desenvolvimento de novos produtos;
- Permite à empresa conquistar o mercado com menos custo, pois possibilita customização, isto é, responder de forma individualizada às necessidades dos clientes e consumidores;
- Mantém um canal permanente de comunicação para criar e sustentar um relacionamento efetivo com seus clientes, fornecedores e o público interno;
- Transforma produto em serviço e serviço em produto, criando um valor superior para o cliente, conquistando e mantendo uma posição competitiva francamente favorável.

A crescente procura por tecnologias de CRM está a dar às empresas um grupo enorme de ferramentas para otimizar as relações com o cliente. Centenas de fornecedores de





*software* oferecem soluções e serviços para melhorar o desempenho das vendas e das campanhas de marketing e integrar os vários canais de venda.

Exigências básicas que devem ser atendidas pelo CRM:

- Fornecer uma visão unificada e consistente de cada cliente para cada uma de suas interações;
- Capacitar o cliente a ter uma visão completa da companhia, independentemente da maneira pela qual o cliente contata;
- Deixar a equipa de atendimento realizar tarefas de vendas, serviços e marketing de forma mais eficiente, como um grupo, reduzir os custos e aumentar a eficiência.

Infelizmente nenhum produto de CRM é líder em todas as três áreas. Cada um deles tem um ou dois pontos fortes, e todos diferem nas funcionalidades. As atuais ferramentas de CRM não tem ferramentas de alta qualidade para avaliar a satisfação do cliente, ferramentas de análise de dados e capacidade de integrar os aplicativos existentes.

A implementação do CRM está fundamentada em dois pilares:

- Um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa;
- O uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

### Conclusões:

CRM (Gestão do Relacionamento com Clientes) - é uma filosofia empresarial, não só uma tecnologia - que busca entender as necessidades de seus clientes e permite construir relações melhores e aumentar suas vendas. Usar a filosofia de CRM ajuda a conquistar e a manter mais clientes por períodos mais longos.





Embora uma boa estratégia de CRM venha em primeiro lugar, o trabalho pode ser apoiado efetivamente por um *software* de CRM.

Os benefícios do *software*?

**Excelência no atendimento ao consumidor significa estar atento às necessidades do cliente e a reagir efetivamente a elas.**

A tecnologia de CRM o ajuda a compreender, antecipar e responder às necessidades de seus clientes de um modo consistente, integrado por toda a organização porque proporciona-lhe informação de administração. Tem sido dito que a criação, distribuição e manipulação de informação é a essência da Administração - e é verdade. Sem informações precisas sobre o que, quando, por quem, com o que, a que custo, com que margem etc. um negócio certamente vai a falir.

O CRM ajudará o negócio da empresa se esta encará-lo como uma caixa de ferramentas, permitindo que esta faça mais pelos seus clientes e obtenha mais informações sobre eles.

Assim, o CRM pode ajudar a empresa com:

1. **Eficiência operacional** - ser mais produtivo. Todas as empresas precisam tornar os seus recursos pré-existentes mais produtivos, melhorar a qualidade e os serviços. Por exemplo, as pesquisas sugerem que os profissionais de vendas gastem de facto apenas 10% do seu tempo com vendas.
2. **Responsabilidade com o cliente** - conhecer as necessidades dos clientes aumentando a procura. Os clientes acostumaram-se a comprar e interagir com empresas através da Internet e do *e-mail*. Eles esperam respostas imediatas e efetivas e serviço personalizado.
3. **Contenção de custos** - fazer mais com menos recursos. Envolve manter-se em dia com as mudanças, com a concorrência e ter certeza de que os investimentos feitos hoje continuarão a apoiar os negócios amanhã, sem grandes custos de atualizações.

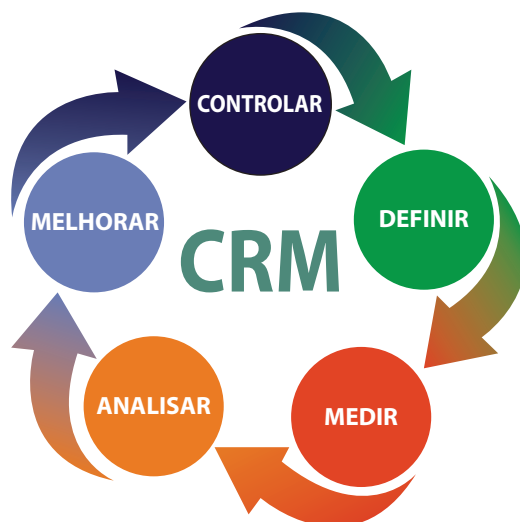


# Infraestruturas

O CRM é um processo de gestão de mudança suportado numa base de dados que tem como finalidade atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real. Para este fim, o CRM transforma dados dispersos em informações úteis e centralizadas, que devem ser utilizadas para beneficiar o cliente e conseqüentemente a empresa. É um método, sobretudo útil ao nível de vendas que conseguem com que os clientes atuais aumentem o seu grau de satisfação, o que os levará a comprar mais e a falar bem da empresa o que, por sua vez, irá atrair mais clientes. O objetivo final é conseguir a lealdade do cliente.

O CRM é essencialmente um termo para estratégias, metodologias e *software* voltado para uma organização foco-no-cliente. Por exemplo, uma empresa pode construir um *database* sobre seus clientes que mostra seus relacionamentos de forma detalhada. Conseqüentemente, a gerência, o pessoal de vendas, sua camada de serviços, e talvez em alguns casos, o próprio cliente pode diretamente ter informação que precisa. Através da combinação das necessidades do cliente com as especificações de produto e as ofertas, lembrar clientes de existências de determinado serviço, e saber que outros produtos o cliente compra.

Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.



### **Data warehouse (DW)**

No mercado competitivo atual uma decisão errada pode decretar a morte de uma empresa. Decisões baseadas em dados fragmentados obtidos pelos sistemas de informações tradicionais não oferecem uma informação consistente, caso não exista uma forte integração entre eles. Um *data warehouse* concentra dados de diversos sistemas estruturados e outras bases de dados, em diferentes plataformas. Os dados antes de serem armazenados são filtrados, normalizados, reorganizados, sumarizados para constituírem uma base de dados confiável e íntegra. Muitas vezes uma informação está representada sob diversas formas, dependendo do sistema de informação. Por exemplo, um código de fornecedor pode ser diferente em dois ou mais bancos de dados.

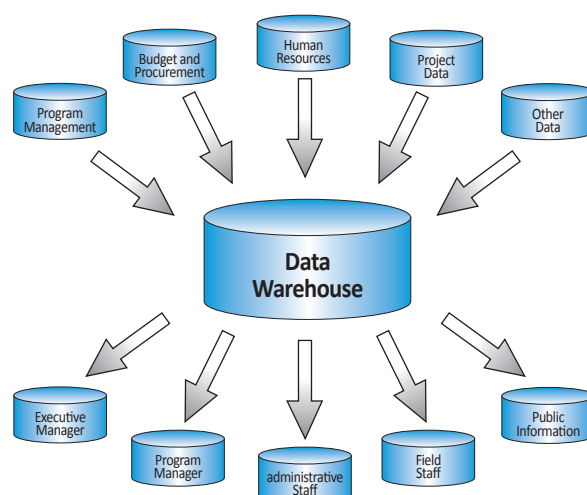
Um *data warehouse* é um lugar onde os dados são armazenados para fins de arquivamento, finalidades e propósitos de análise de segurança.

Os dados podem consistir de dados brutos ou dados formatados e podem ser de vários tipos de tópicos, incluindo as vendas de uma organização, salários, dados operacionais, resumos de dados,

incluindo relatórios, cópias de dados, dados de recursos humanos, dados de inventário, dados externos para fornecer simulações e análise, etc.

*Data warehouse* é uma coleção de dados orientados por assuntos, integrada, variante no tempo e não volátil, que tem por objetivo dar suporte aos processos de tomada de decisão. O objetivo de um *Data warehouse* é fornecer uma “imagem única da realidade do negócio”. De uma forma geral, sistemas de *Data warehouse* compreendem um conjunto de programas que extraem dados do ambiente de dados operacionais da empresa, um banco de dados que os mantém, e sistemas que fornecem estes dados aos seus usuários.

O *Data warehouse* é o epicentro da infraestrutura estratégica da empresa. Ele suporta processamento informacional promovendo uma sólida plataforma de dados históricos integrados para serem analisados com visão corporativa.



Sistemas de Data *warehouse* revitalizam sistemas da empresa, pois:

- Permitem que sistemas mais antigos continuem em operação;
- Consolidam dados inconsistentes dos sistemas mais antigos em conjuntos coerentes;
- Extraem benefícios de novas informações oriundas das operações correntes;
- Provêm ambiente para planeamento de novos sistemas de cunho operacional.



É importante considerar, no entanto, que um Data *warehouse* não contém apenas dados resumidos, podendo conter também dados primitivos. É desejável prover ao utilizador a capacidade de aprofundar-se num determinado tópico, investigando níveis de agregação menores ou mesmo o data primitivo, permitindo também a geração de novas agregações ou correlações com outras variáveis. Além do mais, é extremamente difícil prever todos os possíveis dados resumidos que serão necessários: limitar o conteúdo de um Data

*warehouse* apenas a dados resumidos significa limitar os usuários apenas às consultas e análises que eles puderem antecipar frente a seus requisitos atuais, não deixando qualquer flexibilidade para novas necessidades.

### **Benefícios do Data Warehouse:**

- Mantém o histórico de dados, mesmo se os sistemas transacionais não os fizerem;
- Integra os dados de vários sistemas, permitindo uma visão consolidada de toda a operação, principalmente quando uma organização possui várias empresas com sistemas de informações diferentes e trabalha agressivamente em aquisições e fusões;
- Melhora a qualidade dos dados, criando uma padronização de códigos e descrições e identificando e corrigindo dados ruins;



- Apresenta as informações da organização de forma consistente;
- Fornece um único modelo de dados para toda a organização, independente da fonte;
- Reestrutura os dados de modo a satisfazer as necessidades dos usuários do negócio;
- Reestrutura os dados para melhorar o desempenho de consulta, mesmo para consultas analíticas complexas, sem afetar os sistemas em operação;
- Agrega valor às aplicações de negócio operacional, principalmente a gestão de relacionamento com clientes (CRM).

### **O que é DW para Intranet?**

Combinação de tecnologias que permite que seus utilizadores gerem dinamicamente uma pesquisa no banco de dados, analisando e formatando os resultados na forma de arquivos texto ou imagem.

### **Por que DW para Intranet?**

- Melhora a capacidade de comunicação e colaboração dentro da empresa;
- Atinge um número grande de utilizadores sem conhecimentos técnicos.

O principal objetivo do *data warehouse* é colocar nas mãos dos analistas de negócios dados estratégicos para as tomadas de decisões baseadas em fatos reais e não por intuição. A produtividade oferecida pelo *data warehouse* é traduzida em ganho de tempo e dinheiro. Na construção de um banco de dados para suporte a um *data warehouse* são filtrados e normalizados os dados de vários bancos de dados dos sistemas estruturados, formando uma base de dados com todos os dados relevantes da empresa ou de uma área específica. Com o cruzamento desses dados extraem-se informações que os sistemas de informações estruturados não conseguem identificar.



### Aplicações

As aplicações típicas podem ser classificadas em dois grandes conjuntos:

- **Aplicações do negócio:** constituem as aplicações que dão suporte ao dia a dia do negócio da empresa, que garantem a operação da empresa, também chamadas de sistemas de produção;
- **Aplicações sobre o negócio:** são as aplicações que analisam o negócio, ajudando a interpretar o que ocorreu e a decidir sobre estratégias futuras para a empresa - compreendem os sistemas de suporte à decisão e sistemas de informações executivas.

Uma arquitetura de dados adequada para dar suporte aos dois tipos de aplicações baseia-se em dois ambientes de bancos de dados: os bancos de dados operacionais – para dar suporte às aplicações do negócio - e os bancos de dados para suporte à decisão – para dar suporte às aplicações sobre o negócio.

O conceito sobre o data warehouse surgiu nos anos 80, fase do amadurecimento dos sistemas de informação empresarial.

O data *warehouse* passou a vigorar em grande uso nas grandes empresas, sendo uma ferramenta pertencente ao Business Intelligence, um mercado de inteligência e soluções por meio da informática.

O sistema faz parte de núcleos de sistemas de informações gerenciais e apoio à decisão estratégica. As principais etapas desse sistema são o Armazenamento, a Modelagem Multidimensional e o Metadado.

O Armazenamento ocorre a partir de um depósito único de rápido acesso para análises solicitadas, contendo dados de eventos passados de bancos transacionais, busca-se a maior quantidade de informações possíveis para orientar novas decisões.

A Modelagem Multidimensional ocorre pela utilização de normalização por parte dos sistemas de base de dados tradicionais, no objetivo de alcançar a consistência dos dados, aproveitamento de espaço para o armazenamento e mitigação de repetições de informação. A utilização de dados em formato normalizados amplia o desempenho das consultas.

O Metadado é dado sobre dados, ou seja, dados sobre os sistemas que operam sobre determinados dados. A ferramenta essencial para o gestão de um *Data Warehouse* é o



repositório de metadados, devendo conter informações sobre origem de dados, regras, transformações e formatos. O metadado abrange: origem dos dados, fluxo de dados, formato dos dados, definições de negócio, etc.

### **Data Mining**

Existem muitas definições para mineração de dados (*Data Mining*), mas resumindo, trata-se da ciência e arte de explorar grandes quantidades de dados a fim de descobrir padrões úteis. Existem várias ferramentas e técnicas disponíveis para os mineiros de dados, permitindo aplicar a descoberta e previsão. Uma dessas ferramentas é a árvore de decisão. Uma característica importante das árvores de decisão é que elas são fáceis de usar e facilmente explicáveis. Pode ser descrita como um conjunto



de algoritmos cujo objetivo é desenvolver um conjunto hierárquico de regras. O objetivo é que as observações nos conjuntos de dados menores são mais semelhantes.

Com o intuito de descobrir informação nova, que tenha valor para a empresa, o gestor de sistemas de informação destaca-se na realização de *Data Mining* (Mineração de Dados), procurando informações por meio da aplicação de um processo matemático-analítico na busca de padrões consistentes e relacionamentos sistemáticos entre variáveis, considerando a Base de Dados da empresa.

O resultado para os gestores consiste na identificação de atributos e indicadores antes encobertos, capazes de prospectar novos mercados e oportunidades para a empresa, vindo a destacar-se em relação à concorrência.

A Mineração de Dados favorece a empresa no seu autoconhecimento, na identificação do perfil do seu cliente e no melhor conhecimento do mercado em que está inserida.

Além disso, a realização de *Data Mining* na Base de Dados da empresa proporciona a descoberta e a exclusão de dados sujos (inconsistentes, redundantes e obsoletos), favorecendo a integridade da informação por ela gerada.



Datawarehouse: armazém de dados, não pode apagar informação, não pode editar, a informação no datawarehouse é apenas armazenada, ou seja está consolidada.

Datamining: mineração de dados, encontra informação útil.





## Outras considerações

A presença na Internet não deve ser encarada de uma forma despreocupada: quando a empresa coloca um conteúdo *online*, este está imediatamente disponível para milhões de internautas potenciais clientes. Eventualmente, o conteúdo estará disponível para a eternidade, mercê de alguns serviços que armazenam versões históricas de todas as páginas publicadas.

Portanto, pese embora todos os benefícios para as empresas de utilizar a internet de uma forma geral e, efetuar comércio eletrônico em particular, é importante ter alguns cuidados, nomeadamente quanto a “regras de boa conduta” e de ética. Quando constrói o seu *website*, ou loja *online*, o gestor deve, por exemplo: zelar pela confidencialidade dos dados dos clientes; exigir que as empresas que contrata para otimizar o seu site utilizem práticas legais; não publicar conteúdo protegido por direitos de autor nem plagiar o *design* ou o conteúdo de outros sites; ser íntegro em todas as relações com clientes e fornecedores.

A empresa deve, também, manter a atenção dos potenciais clientes que visitam o *website*. Por exemplo, se o *site* for lento a carregar, o utilizador pode não estar disposto a esperar – importa que as páginas carreguem rapidamente; por outro lado, se o *site* for de difícil compreensão ou visualmente desinteressante ou complexo, o internauta/ consumidor não voltará.

Assim, há que ter alguns cuidados nas transações eletrónicas, a saber:

- **Proteção transparente e eficiente** – Os consumidores que participam no comércio eletrónico devem beneficiar de uma proteção transparente e eficiente de um nível, pelo menos, equivalente ao da proteção assegurada em outras formas de comércio;
- **Práticas leais em matéria de comércio, publicidade e comercialização** – Os consumidores que participam no comércio eletrónico devem ter em devida consideração os interesses dos consumidores e agir de forma leal nas suas práticas, em matéria de comércio, publicidade e comercialização;
- **Informações via internet** – As empresas envolvidas em atividades de comércio eletrónico com quaisquer consumidores devem fornecer informações exatas,



claras e de fácil acesso sobre si próprias, os bens ou serviços oferecidos, bem como as modalidades, condições e custos associados à transação;

- **Processo de confirmação** – O consumidor deverá ser capaz, antes de concluir a transação, de reconhecer com exatidão os bens ou serviços que deseja comprar, identificar e corrigir quaisquer erros, modificar a encomenda, exprimir o seu consentimento claro e informado sobre a compra, e conservar um registo completo e exato da transação;
- **Pagamento** – Os consumidores devem dispor de mecanismos de pagamento seguros e de fácil utilização, bem como de informações sobre o nível de segurança que esses mecanismos proporcionam.



### *Proposta de trabalho nº 3*

Questões de escolha múltipla. Escolha de entre as várias alternativas apresentadas, a resposta certa.

1. João Paulo é um frequente comprador de livros de Marketing pela internet. Ele prestigia a livraria virtual *Marketing Livro*, da qual é cliente há 4 anos. João Paulo percebe que a *Marketing Livro* pratica a estratégia da adaptação em massa quando observa o *site*:
  - a. Ihe sugere novos títulos, baseado nas suas compras anteriores.



- b. apresenta uma grande variedade de títulos.
  - c. cobra preços mais baixos do que as filiais reais.
  - d. oferece uma variedade de títulos muito maior do que as lojas reais.
  - e. é especializado em livros de Marketing.
2. A *Livraria Virtual, Lda.* decidiu introduzir a venda de livros através da sua *homepage*. Para tal, ela precisa de dispor de um sistema que possa determinar, com base na sua atual base de dados, uma segmentação de clientes para, a posteriori, utilizar esta informação na personalização do acesso à *homepage*. Que tipo de sistema poderá ajudar a empresa na segmentação dos seus clientes?
- a. *Call Center*.
  - b. Gestão do Relacionamento com Clientes – CRM.
  - c. Mineração de Dados – *Data Mining*.
  - d. Produção – MRP.
  - e. Integrado de Gestão – ERP.
3. Num mercado *online*, qual das seguintes é menos provável que ocorra do que num mercado tradicional?
- a. Troca de marca.
  - b. Verdadeira lealdade à marca.
  - c. Compra de bens.
  - d. Preço como critério de escolha.
  - e. Lealdade devido à conveniência.
4. O comércio eletrónico envolve qual das seguintes?
- a. O uso de novas tecnologias para melhorar os processos do negócio.
  - b. Vender produtos na *World Wide Web* (www).
  - c. Usar a *World Wide Web* para vender produtos e serviços e para melhorar as relações entre os *stakeholders* (intervenientes no processo).
  - d. Aplicar uma variedade de tecnologias para agilizar as interações de negócios.
  - e. Nenhuma das anteriores.



5. O processo de ultrapassar os intermediários tradicionais, tais como as agências de viagens, livrarias, etc., é conhecido como:
  - a. subcontratação.
  - b. intermediação.
  - c. desintermediação.
  - d. adaptação.
  - e. nenhuma das anteriores.
  
6. Uma empresa deve inovar continuamente a sua oferta de produtos e serviços *online* por qual das seguintes razões?
  - a. Porque os competidores imitam a oferta da empresa.
  - b. Porque as empresas devem sempre adotar as últimas tecnologias.
  - c. Para reduzir os custos dos investimentos em tecnologias.
  - d. Por causa das suas estratégias de comunicação.
  - e. Por todas as razões anteriores.
  
7. Como se deve processar a reorganização empresarial?
  
8. O que entende por CRM?
  
9. Qual é o principal objetivo do CRM?
  
10. Enumere algumas das vantagens do CRM.
  
11. O que entende por *Data Mining*?
  
12. Exponha alguns dos cuidados a ter nas transações eletrónicas?



# Bibliografia

## Livros

CASSARRO, A.C.(2001), *Sistemas de Informações para Tomada de Decisões*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

FERREIRA, Manuel Portugal et al (2009), *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*, Lisboa, Edições Lidel.

LOUSÃ, Aires et al (2010), *Organização e Gestão Empresarial*, Porto, Porto Editora.

TELLES, R. (2003), *Marketing Empresarial*, São Paulo, Editora Saraiva.

## Endereços da internet

Aspect Development – [www.aspectdv.com](http://www.aspectdv.com)

Centro de Informação Europeia Jacques Delors – [www.cijdelors.pt](http://www.cijdelors.pt)

Gartner – [www.gartner.com](http://www.gartner.com)

Internet Marketing Center – [www.marketingtips.com](http://www.marketingtips.com)

Line 56 – [www.line56.com](http://www.line56.com)

Data warehouse – [www.efagundes.com](http://www.efagundes.com)

## Jornais/Revistas

Marketeer – [www.marketeer.pt](http://www.marketeer.pt)







# Sistemas Informáticos na Área Comercial

Módulo 14

## Apresentação

Hoje em dia, os sistemas de informação são considerados uma infra-estrutura indispensável na gestão de um negócio. Em muitos casos, são também utilizados como fonte de diferenciação e geração de vantagens competitivas.

Com este módulo, pretende-se introduzir o conceito de sistema e de sistema de informação e realçar os aspetos principais relacionados com sistemas de informação de suporte à atividade comercial.

## Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de sistema.
- Compreender a importância, utilidade e papel dos sistemas de informação nas empresas.
- Identificar as necessidades de tratamento de informação e compreender a importância do domínio da informação numa organização.
- Despertar o interesse para a constante evolução e inovação das tecnologias de informação e a sua importância na sociedade moderna.

## Âmbito de conteúdos

- **Conceito de sistema**

- **Sistemas de informação:**

O conceito de “Efficient Consumer Response” (ECR).

Gestão de gama, preço, promoções e espaço.

Gestão de fornecedores.

“Electronic Point of Sales” (EPOS).

“Customer Relationship Management” (CRM).

- **Evolução dos sistemas**

- **Tecnologias de informação e comunicação**

Circuito de informação de um sistema.

Fluxo de informação.

Bases de dados: conceito e gestão.

Integração eletrónica.





# Sistemas de informação

## *As organizações e a necessidade de informação*

A informação é tudo na administração de uma organização. Mas para uma boa informação é necessário existir um conjunto de características para que esse fundamental instrumento de trabalho realmente atenda as necessidades dos gestores, como agilidade e confiabilidade.



Entender como os Sistemas de Informação funcional são fundamentais para uma empresa colocar em prática aquilo que realmente precisa de um sistema.

## *Objetivos*

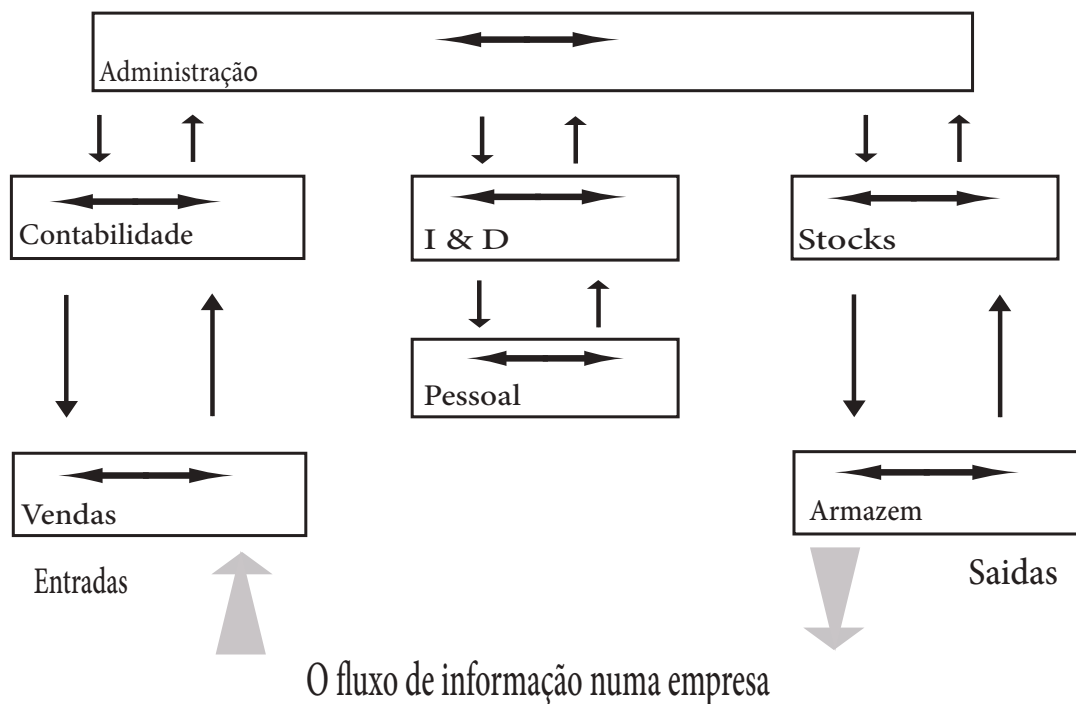
- Constatar que o processamento de dados é uma atividade diária de pessoas e organizações.
- Reconhecer a importância da informação para indivíduos e organizações.
- Compreender quais as relações entre computadores, dados, processamento de dados, sistemas de informação e organizações.
- Reconhecer a existência de um sistema de informação numa organização.
- Defender a importância de dados e informação no funcionamento de uma organização.

## *Necessidade de informação I*

- Ao ser humano
- Especialização
- Conhecimento & experiência
- Atualização e expansão das suas capacidades



- Novas ideias e conceitos
- À organização (ex. empresa)
- Vital para o seu funcionamento



## *Necessidade de Informação II*

- A necessidade de informação surge como forma de cumprir objectivos, realizar ações...

A informação tem de possuir um conjunto de características que garantam a sua qualidade.

1. Precisa (correta e verdadeira)
2. Concisa (de fácil manipulação)
3. Simples (de fácil compreensão)
4. Oportuna (existe no momento e local correto)

No entanto, nem toda a informação tem a mesma importância! Há necessidades de estabelecer prioridades, ordenando a informação para diferentes canais de tratamento.



## Níveis de responsabilidade

- Estratégico - planeamento a longo prazo
- Tático - supervisão e planeamento de actividades
- Operacional - actividades normais do dia-a-dia

O fluxo de informação obedece a necessidades de planeamento, controlo e rotina de trabalho e serve igualmente de seu suporte.

## O conceito de sistema na compreensão das organizações.

- Uma organização possui várias unidades funcionais que necessitam de trocar informações => componentes.
- A tomada de decisão corresponde ao nível estratégico e exige a recolha de informação gerada pelos componentes e/ou entre componentes.

A observação de um objecto de qualquer tipo, constituído de componentes relacionados com o todo e com funções cujos resultados pertencem ao todo, define uma forma de observação - perspectiva - baseada no conceito de sistema.

Esta perspectiva é a base da cadeira de S.I. e todo o trabalho a desenvolver baseia-se neste princípio.



**SISTEMA:** Conjunto de partes que forma um todo. É um conjunto de componentes que interagem para alcançar um objetivo comum.

- Um componente pode ele próprio constituir um sistema; subsistema.
- Um subsistema pode ser componente de mais de um sistema.



- Exige cuidado na alteração de sistemas (efeitos secundários)
  - O conjunto de componentes que forma o sistema representa mais do que a soma das suas partes.
  
- Na prática, da junção de diversos componentes que actuam como um sistema, diz-se serem possuidores de sinergia (possuem um objectivo comum).
  - Todo e qualquer sistema possui um conjunto de características que o identificam.
  - O conhecimento destas características permite a análise, o desenho (alterações após avaliação) e controlo de um sistema.
  - Pela sua importância distinguem-se 5 características principais:

- **1. Objetivo**

Proposta fundamental que justifica o sistema, pode ser mais do que um objetivo.

- **2. Componentes**

Partes do sistema que funcionam em conjunto para alcançarem os resultados pretendidos (objetivos).

- **3. Estrutura**

Relação ou relações entre os componentes; responsável pela definição de fronteira entre o sistema e o meio envolvente.

- **4. Comportamento**

Forma de reacção do sistema à envolvente. O comportamento é determinado pelos processos desenvolvidos para, no sistema, se alcançarem os resultados pretendidos.

- **5. Ciclo Vital**

Ocorre em qualquer sistema e inclui fenómenos de evolução, desgaste, desadequação, envelhecimento, substituição, reparação e “morte” do sistema.



- uma organização pode ser vista como um sistema e neste caso descrita pelas suas características.

**Objetivo:** conforme o nível de responsabilidade é possível definir objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Para o alcance destes objetivos é necessária uma determinada quantidade de informação.

**Componentes:** as organizações envolvem um conjunto de pessoas. As pessoas são agrupadas por funções. Os departamentos contribuem para a própria organização e cada um destes exige informação a diferentes níveis de responsabilidade.

**Estrutura:** numa organização, a estrutura é definida pela forma como a autoridade e a responsabilidade são distribuídas pelos seus colaboradores. A estrutura define as fronteiras do sistema. Certas relações existentes, não visíveis na estrutura condicionam a organização e determinam a sua aparência externa;

**Comportamento:** determinado pelos procedimentos da organização. Os procedimentos entendem-se por sequências específicas de actividades levadas a cabo para alcançar os objetivos. Os procedimentos constituem um património de uma organização, visto serem específicos a esta.

**Ciclo Vital:** a organização passa por vários estados ao longo da sua vida útil. Exige a revisão de objetivos. Uma solução são os objetivos com prazo;

=> “*Objetivos iogurtes*” ou de revisão periódica.

- Numa organização existe um componente que suporta o fluxo de informação entre o sistema tanto internamente como com o exterior.
- O sistema de informação existe numa organização, não como um departamento isolado mas como uma rede espalhada pelos diversos componentes do sistema.
- Pela sua importância, os sistemas de informação são tomados como um subsistema principal sobre o qual recai bastante atenção por parte dos agentes decisores.



Exemplos de sistemas de informação:

- Sistemas de informação de contabilidade.
- Sistemas de controlo de existências (*stocks*).
- Sistemas de apoio à navegação.
- Sistemas de apoio a vendas.
- Sistemas de apoio a profissões liberais.
- outros...

Da mesma forma que se definiram as características de um sistema em geral, é possível enumerar as características de um sistema de informação (S.I.):

- Objetivo
- Componentes
- Estrutura
- Comportamento
- Ciclo vital
- O sistema de informação pode constituir por si só um sistema autónomo, mas a sua principal utilidade é a de dar suporte a outros sistemas.
- O sistema de informação é o principal objecto de estudo para os profissionais de análise de sistemas e razão das tecnologias de informação.
- Pelo conveniente estudo da teoria dos S.I. é possível obter a informação necessária para poder realizar a análise, conceber um desenho e proceder à implementação da solução que melhor se adaptar ao sistema.
- a teoria de sistemas de informação é a base de trabalho para os analistas de sistemas e um bom suporte para a compreensão duma área de negócio, para auditores, consultores e os próprios agentes decisores.

Objetivo: orientar a tomada de decisão nos três níveis de responsabilidade: descritos; operacional, tático e estratégico.

Além das qualidades necessárias (precisa, concisa, simples e oportuna), a informação tem de ser obtida mediante um custo razoável. Igualmente, o S.I. deve assegurar a segurança e futura disponibilidade da informação.



Componentes:

- Dados.
- Sistema de processamento de dados.
- Canais de comunicação.

Os dados constituem a entrada (*input*) do sistema e são compostos pelas ocorrências e movimentações detectadas no sistema. Alguns destes dados podem resultar do próprio funcionamento do sistema (realimentação, utilizada muito para controlo).

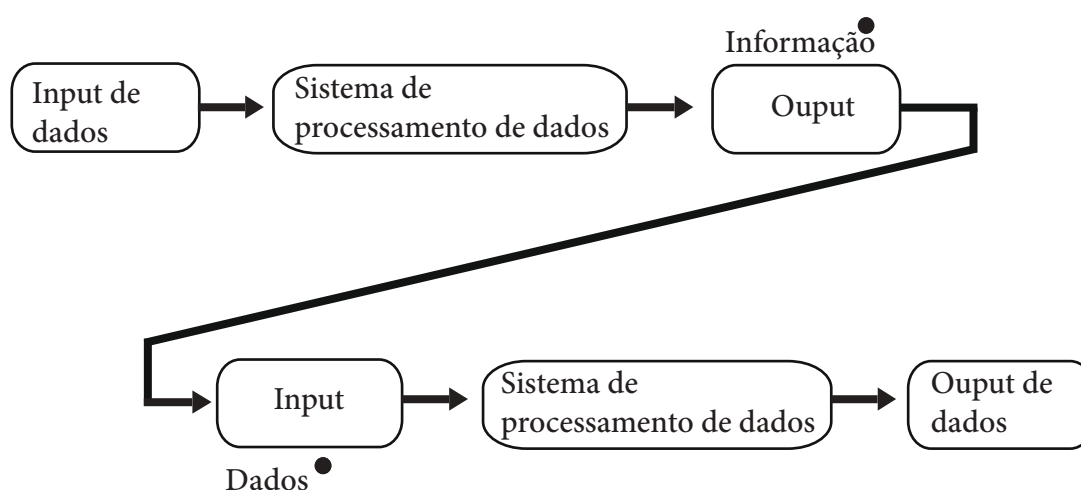
O sistema de processamento de dados - SPD – ocupasse da transformação dos dados em informação útil para o sistema. Podem existir vários sistemas de processamento de dados em uso, como componentes do sistema de informação. Os SPD baseiam-se em procedimentos e estes podem ser manuais (realizados por pessoas) ou automáticos (usando máquinas, normalmente computadores).

Os canais de comunicação constituem os meios pelos quais se transmite informação entre os componentes do sistema e inclusivamente para o exterior.

### *Estrutura de um S.I.*

Forma como os diversos sistemas de processamento de dados estão relacionados entre si.

A saída (*output*) de um sistema de processamento de dados de um sistema é a entrada (*input*) de dados de um outro sistema de processamento de dados, pertencente ao mesmo sistema ou ao exterior.



- Os vários fluxos de um componente para outro criam uma estrutura geral que define a forma e a operação do sistema de informação.

### Comportamento

- Cumprimento dos objectivos do S.I.
- Fornecimento de informação para a organização em formato, tempo e custo apropriados.

O controlo do comportamento de um S.I. é conseguido utilizando procedimentos tipo para a realização das diversas acções, decorrentes do funcionamento do sistema.

### Conceitos de informação e dados

- Objectos de informação: entidades e eventos.
- Definição de dados e informação.
- Informação registada.
- Estruturas de dados.
- Ficheiros e sistemas operativos.
- Bases de dados e sistemas de gestão de base de dados.
- A última etapa: o conhecimento.

### Objetivos:

- Definir em termos precisos dados, informação e conhecimento.
- Distinguir dados de conjunto de dados.
- Reconhecer que os registos são conjuntos de dados relacionados com eventos e entidades.
- Distinguir sistemas manuais de sistemas automáticos e saber quais as diferenças de operação resultantes da passagem dos primeiros para os segundos.
- Especificar o formato e conteúdo de um objeto.
- Caracterizar um conjunto de objectos pelos seus atributos.
- Reconhecer a importância das estruturas de dados.
- Reconhecer a importância das bases de dados nos sistemas de informação.





**Objectos de informação: entidades e eventos**

- A necessidade de informação é um factor de sobrevivência para as empresas; mas deve ser “fornecida” de forma adequada para ser útil.
- Os objetos de informação servem como referência para a acção do S.I.
- Existem dois tipos de objetos de informação:

1. *Entidades*

2. *Acontecimentos* (ou eventos).

- A forma como são descritos e os objetivos de informação exige a estruturação de dados a partir dos quais é possível retirar informação.
- Os dados são adquiridos e armazenados para posterior recuperação. Para o efeito são utilizadas tecnologias cada vez mais sofisticadas (um exemplo são os sistemas gestores de base de dados).
- A importância de considerar os objetos de informação deve-se:

=> Os acontecimentos ou eventos descrevem as acções particulares realizadas na empresa.

=> Num S.I. os objetos necessitam de ser manipulados e controlados.

*Entidade: pessoa, coisa ou lugar.*

Não confundir entidade com o seu nome.

Uma entidade pode pertencer a diferentes categorias.

*Evento (acontecimento): algo que ocorre num dado instante.*

O conjunto de acontecimentos - eventos - que ocorre numa troca comercial é designado por *transacção*.



### Atributos:

- As entidades e eventos podem ser reconhecidos, referidos e descritos em termos dos seus atributos.
- Factos caracterizadores dos objectos de informação.

### Tipos de atributos:

- **Identificadores:** úteis na distinção de objetos.
- **Descritores:** descrição física dos objectos.
- **Localizadores:** espaço físico dos objectos.
- **Temporais:** quando ocorre um evento (tempo).
- **Relacionais:** permitem relacionar eventos e entidades.
- **Classificadores:** factos que determinam o modo de relacionamento entre os objetos de informação e a organização, por categoria ou tipo.
- **Condicionais:** factos que identificam o objeto de informação, escolhendo uma de várias alternativas. Os atributos são usados de forma combinada para descrever, de forma completa os objetos de informação. Quanto mais atributos, mais completa é a descrição do objeto de informação em estudo.

### Dados:

*São factos que descrevem os objectos de informação (eventos e entidades). Os dados referem-se a mais de um facto. Um determinado facto é referido como item.*

### Informação:

*Constituída por um conjunto de dados com características específicas, isto é, trata-se de um conjunto de dados significativos e relevantes para a componente ou sistema a quem se destinam.*

### Dados significativos:

Para serem significativos, os dados devem ser representados por símbolos compreensíveis, devem ser completos e devem expressar ideias não ambíguas.



**Dados relevantes:**

São os dados que podem ser utilizados na resolução dos problemas propostos.

=> A organização deve seleccionar os factos sobre certos eventos e entidades para satisfazer as suas necessidades de informação.

A necessidade de registo de informação, tanto humana como das empresas, é por demais evidente!

A acumulação de informação (experiência) é uma das riquezas - património - que as organizações possuem; mas só é utilizável desde que seja possível a sua posterior recuperação.

Tirar conclusões e tomar decisões requer normalmente o acesso a factos e ideias passadas. Estes factos e ideias são mais confiáveis se forem registadas e com eles guardadas as referências aos objectos de informação com que interferiram.

=> O registo de factos e ideias sobre eventos e entidades é um aspecto importante do processamento de dados.

Vários problemas devem ser analisados quando se pretende guardar dados.

- Captação de dados (aonde, como e quando);
- Como os ordenar (quais e quantos critérios);
- Que atributos considerar e quais os seus valores;
- Que segurança deve o sistema possuir;
- Quem e como deve recuperar os dados;
- Que relações devem existir entre os dados;
- Que tecnologia usar (*hardware* e *software*);

Captação de dados: -> *recolha de dados*.

Quando são registados dados - itens isolados de informação - as relações entre estes itens e outros quaisquer já existentes devem ser igualmente objeto de registo.



Existe assim um conjunto adicional de dados que é necessário para descrever e relacionar os dados relevantes e significativos

=> Metadados.

*Os metadados são responsáveis pela descrição dos dados.*

Igualmente tem de existir um conjunto de dados (atributos) que relacionem os diferentes itens que são progressivamente registados.

=> Estes dados fornecem o contexto.

Um enorme desafio que se coloca actualmente é a necessidade de redução de dados significativos para efectuar procedimentos típicos da nossa sociedade, como é o caso das transacções comerciais.

=> Desde que registados convenientemente, os dados relativos a um item podem ser captados automaticamente, com base em registos anteriores e assim melhorar o fluxo de informação colocando apenas os dados relevantes para o procedimento em causa.

Contexto explícito para dados:

=> O processamento de dados requer afirmações explícitas de contexto para todo o dado ser processado.

=> Na recolha de dados é obrigatória a identificação de contexto.

O meio mais comum de identificação do contexto é através de um referente que designaremos por nome de *item*.

A cada nome de item podemos, num dado instante, associar um valor quantitativo ou qualitativo específico que designaremos por *valor de item*.

Devido aos valores de item variarem periodicamente são designados por *ocorrências* e o item denomina-se *variável*.



Um dado item pode constituir-se como atômico e então e designa-se por item elementar; este não é passível de nenhuma divisão.

Um item de grupo consiste num conjunto de itens elementares que possuem uma relação entre si; um item de grupo comporta sub divisões.

### *Proposta de trabalho nº 1*

1. Apresente uma definição para Sistema.
2. Que tipos de sistemas estudou?
3. Enumere, no seu entender, alguns dos objetivos para a necessidade de um sistema de informação.
4. Que características deve possuir a informação numa organização?
5. Aponte as cinco características principais de um sistema de informação.



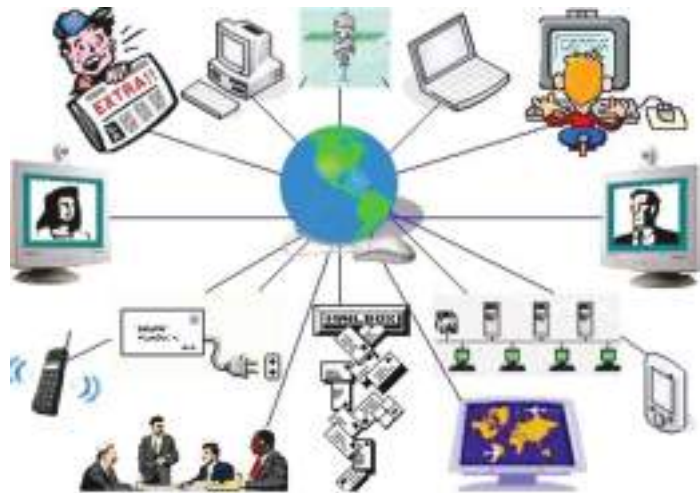
## *Efficient Consumer Response (ECR)*

**Resposta Eficiente ao Consumidor** ou em inglês *Efficient Consumer Response (ECR)*, consiste numa estratégia utilizada principalmente na indústria de supermercados na qual distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto para proporcionar maior valor ao consumidor final (LAVRATTI, 2002, p.1). Trata-se de um movimento voluntário, baseado na mudança e na melhoria contínua, que afecta toda a cadeia de produção e distribuição de produtos de grande consumo (ECR, 2002).

O ECR tem como objetivo estabelecer um fluxo consistente de informações e produtos que se incluem bidireccionalmente na cadeia logística de abastecimento, tendo em conta a manutenção do abastecimento do ponto de venda a custos baixos e em *stocks* adequados (*Efficient consumer response*, 2005).

### *O conceito*

A resposta eficiente ao consumidor exige o repensar de toda a cadeia de valor, de forma a conseguir a torná-la mais ágil e eficiente no fornecimento aos consumidores, dos produtos certos e ao preço esperado. A inexistência de práticas operacionais comuns e uma rígida divisão das tarefas tradicionais de produtores e retalhistas levava a um obstáculo desnecessário da cadeia de abastecimento e convertia –



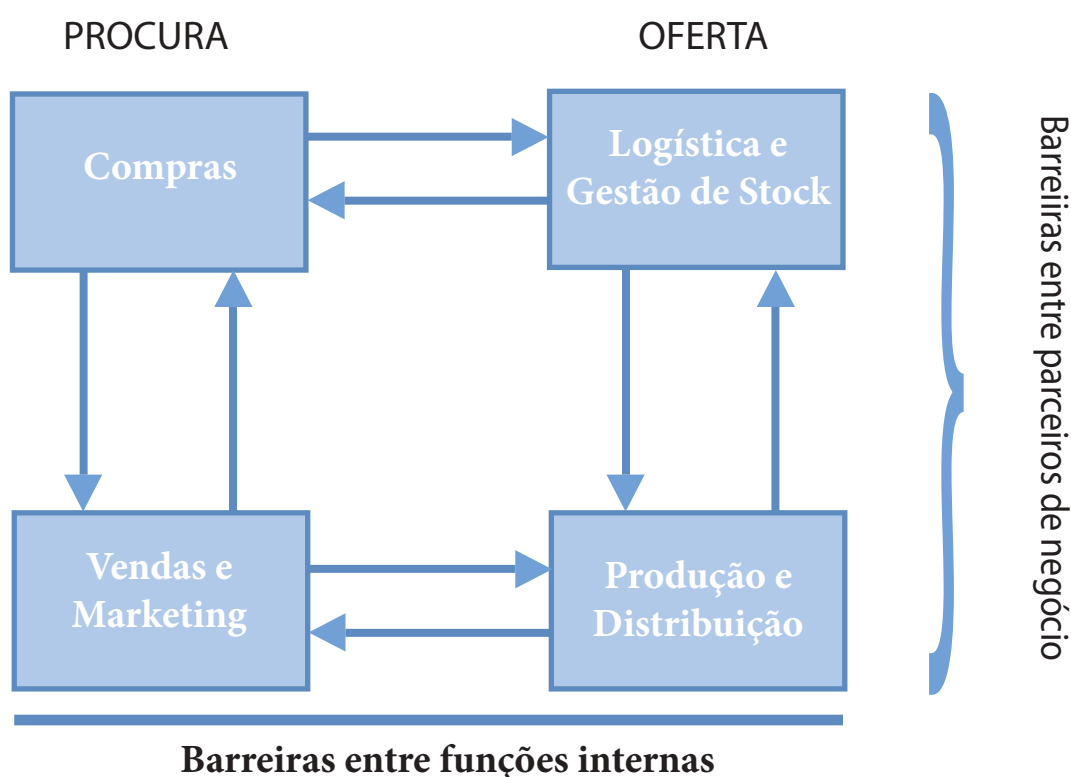
se num impedimento ao aproveitamento das sinergias que os poderosos instrumentos de planeamento e as novas tecnologias de informação, tornavam exequíveis.

De forma a servir melhor o consumidor, o ECR dispõe-se alterar o modelo tradicional e fomentar o encerramento das barreiras não produtivas. O choque é permanente e transversal a toda a cadeia de valor (ECR, 2002).



A filosofia do ECR visa uma maior integração das empresas, sendo que, é dada importância à cadeia de abastecimento como um todo e não como a eficiência individual das partes, sendo assim possível, reduzir o nível de stocks, os custos totais do sistema, disponibilizar produtos de melhor qualidade por um preço inferior ao consumidor final (Ghisi et al., 2001, p.3).

Este conceito estabelece que seja mantido um fluxo consistente de produtos e informação que caminham bidireccionalmente na cadeia logística de abastecimento, tendo como objectivo a manutenção do abastecimento no ponto de venda a custos baixos e níveis adequados (*Efficient consumer response*, 2005).



### Áreas de atuação

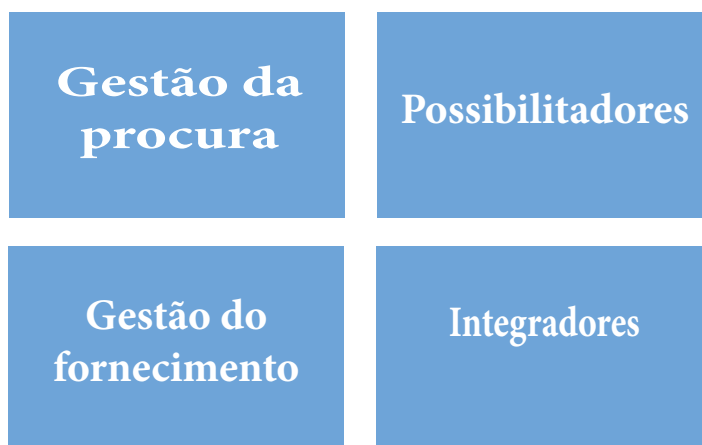
A atuação do ECR faz-se em quatro áreas principais, que se instituem como a base do *ECR Global Scorecard*.

Estas quatro áreas desenvolvem-se num agregado de conceitos de melhoramento contínuo operacional, que têm com ganhos de eficiência e eficácia notáveis, sido aplicados individualmente (ECR, 2002).



Na sua particularidade, estes conceitos são na generalidade bem populares. Mas, quando empregues num panorama global (ECR), são percebidos como um grupo integrante de conceitos que, apresentam duas características diferentes do que regularmente é compreendido (ECR, 2002):

- São empregues não em função do benefício individual de um dos parceiros do negócio, mas sim da sua significância através da cadeia de valor global;
- São vistos como um condutor de incorporação e parceria, e não como ferramenta exclusiva.



### *Vantagens e obstáculos*

A implementação ECR constitui uma alteração elevada nas rotinas tradicionais do negócio. Um empenhamento claro da gestão de topo com uma expresso reconhecimento dos benefícios e retorno do investimento no ECR fornecem uma maior credibilidade do processo tornando-o mais positivo. O conceito implica redesenhar os processos, alteração dos padrões e mudança de posturas. A gestão dos processos ECR estabelece em si próprio a minimização das barreiras e o aumento da cooperação .

O reforçar da concorrência entre os distintos parceiros de negócio estabelece usualmente uma barreira aparente ao êxito do trabalho em equipa. Num processo ECR os parceiros do negócio são defrontados com a indispensabilidade de laborar em conjunto de modo a criar valor acrescentado para o consumidor.

As empresas que não estão prontas para a implementação do ECR irão estar mais sujeitas às alterações do mercado e como será sem dúvida uma questão de sobrevivência, necessitam alterar as suas estratégias de forma a permitirem a si próprias trabalhar em conjunto com os restantes parceiros do negócio (ECR, 2002).





## A Implementação do ECR na Cadeia de Abastecimento

O nível de esforço utilizado e tempo de implementação para a incorporação dos conceitos do ECR alteram de empresa para empresa. No entanto, os problemas a serem enfrentados e as actividades a serem desenvolvidas são semelhantes. A implementação do modelo ECR pode ser realizada em três níveis (Ghisi et al., 2001, p.8).

### 1º Nível

Este primeiro nível é o aperfeiçoamento dos processos internos da empresa e diz respeito às questões internas que as empresas devem ter em consideração para uma correta implementação do ECR. Este processo envolve nove princípios básicos (Ghisi et al., 2001, p.8-9):

- Perspetiva translúcida dos objetivos: deve-se consciencializar todos os funcionários da relevância do ECR no alcance dos objetivos da empresa;
- Salientar a atenção no consumidor: a cúpula estratégica deve criar uma cultura flexível e aberta, virada para a perceção dos desejos dos consumidores;
- Trabalho em equipa: deve ser encorajado para que as pessoas trabalhem com o objetivo de alcançar uma estrutura organizacional focada nos processos;
- Rastreamento dos custos operacionais: a determinação destes custos (custos por secção específica, produtos e até mesmo clientes) é fundamental no conceito do ECR;
- Eficácia e flexibilidade operacional: os custos desnecessários podem ser eliminados quando todos os intervenientes na cadeia de abastecimentos operarem mais rapidamente e com maior flexibilidade;
- Sistemas de informação: o ECR necessita de uma infra-estrutura tecnológica para o seu funcionamento: os organismos devem analisar o estado tecnológico actual existente na companhia, identificando os sistemas que deverão ser alterados ou mesmo substituídos;
- Reavaliação dos procedimentos administrativos e de controlo: o ECR envolve a reengenharia dos processos interiores, excluindo aqueles que não trazem valor ao produto/serviço;



- Reavaliação dos índices de performance: este instrumento possibilita aos administradores ter uma visão clara dos agentes críticos do negócio e dos processos chave, acrescentando agilidade da tomada de decisão;
- Melhoria permanente: os melhoramentos devem ser realizados em cada um dos nove princípios retratados neste nível 1 para que a empresa esteja preparada interiormente para suportar tais alterações.

### 2º Nível

Assim que as empresas estiverem preparadas interiormente para aceitar o ECR, estas devem focalizar-se no relacionamento com seus sócios comerciais. Sendo assim, o segundo nível, denominada otimização das transações externas com os sócios é referente à organização com os outros vínculos da cadeia de abastecimento, mirando aglomerar valor e eliminar trabalhos repetidos. Este nível envolve sete princípios chave (Ghisi et al., 2001, p.9):

- Identificar os parceiros adequados para começar o trabalho contíguo: é necessário considerar alguns critérios de discernimento, como dimensão, know-how, infra-estrutura tecnológica etc.;
- Investigação das transações (processo, tecnologia, pessoas e cultura) entre sócios e a criação das equipas multifuncionais internas e entre empresas;
- Meios de comunicação pró-activos entre os intermediários da cadeia: esta deve ser completa, exacta e *on-time*;
- Simplificação conjunta do fluxo de trabalho: mapeamento do fluxo de informações, produtos e documentos em toda a cadeia;
- Escolher entre padronizar e adaptar: deve-se analisar o custo vs. Benefício;
- Conquistar a infra-estrutura tecnológica como “espinha dorsal”: as tecnologias modernas devem estabelecer o sistema central da empresa para que os procedimentos sejam infalíveis;
- Instaurar confiança entre os parceiros: a confiança é essencial para a incorporação dos processos e acções.



### 3º Nível

O terceiro nível é a incorporação integral da cadeia do ECR. Quando a empresa alcança este nível, já está partilhando informações, reavaliando as suas responsabilidades e alterando o sistema físico para melhorar a eficiência da cadeia. No entanto, para a incorporação total, é necessário que a criação de graus de confiança e estabilidade ainda não descobertos. Existem seis princípios que governam os interesses comuns dos agentes da cadeia de abastecimento (Ghisi et al., 2001, p.10):

- Estruturação dos índices de performance e estímulos para a cadeia de abastecimento: os indicadores são inseridos para avaliar a performance de todo o canal de distribuição, o que colabora na criação de novas actividades para suprimir os pontos críticos desse processo;
- Reavaliação das funcionalidades e imputações dentro da cadeia: requer uma relocação de responsabilidades, reconhecendo quais são as pessoas que devem ser responsáveis por determinados processos e actividades;
- Gestão dos investimentos através da cadeia: os benefícios são gerais e cada um deve colaborar para a operacionalização do processo;
- Delimitação das estratégias e resultados em comum: cada agente da cadeia deve arcar com as responsabilidades, pois o desempenho individual tem implicações claras no resultado final;
- Partilha de informações: estas devem ser produtivas e eficazes para o trabalho unido entre os parceiros comerciais;
- Indispensabilidade de confiança entre os parceiros comerciais: apenas quando as empresas acreditam que os ganhos são compartilhados, o modelo ECR estará completo.

### *Aplicabilidade do ECR*

O ECR abrange uma série de tecnologias e processos, sendo que a optimização dos mesmos é verificada através da aplicação de quatro importantes estratégias, que lhes dá apoio (Ghisi et al., 2001, p.11):

- Reposição eficiente dos produtos;
- Variedade eficiente dos produtos;



- Promoção eficiente dos produtos;
- Introdução eficiente dos Produtos.

Estas estratégias contam com o apoio de dois processos chave (Ghisi et al., 2001, p.11):

- Gestão por classes/categorias;
- Reposição contínua de produtos.

Estas tecnologias fornecem a estrutura base para a aceitação dos processos que são fundamentais para a aplicação das estratégias do ECR. O inter-relacionamento das estratégias, processos e tecnologias, formam a estrutura do ECR. A teoria do ECR é bastante intrincada, abrange uma verdadeira reengenharia interna e nas relações entre empresas. Para a sua aplicação, torna-se imprescindível que as organizações ultrapassem diversas barreiras estruturais e culturais, compartilhem informações, e tal feito impõe modificações na forma de fazer negócio. Há carência de formação de novos relacionamentos entre as empresas, onde os costumes tradicionais de negócios são trocados por formas de gestão alicerçadas na integração e formação de alianças inter-organizacionais. As conexões devem estar baseadas na cooperação entre empresas, focadas na filosofia win-win (os ganhos são compartilhados entre todos os elos da cadeia) (Ghisi et al., 2001, p.11).



## Gestão de gama, preço, promoções e espaço.

Vários são os factores condicionantes da política de fixação de preços:

Factores condicionantes	Impacto no preço
Custo do aprovisionamento do produto, dos serviços e do esforço de marketing envolvidos	<p>As condições de compra variam em função de quantidades e do peso que o comprador tenha na sua relação com o vendedor.</p> <p>O tipo e a quantidade de serviços disponibilizados no ponto de venda têm impacto no preço de venda dos produtos (garantias, facilidades de pagamento, entregas, reparações, arranjos ou atendimento personalizado).</p> <p>O custo de acções promocionais e publicitárias, dentro e fora do ponto de venda, deve ser alocado ao produto ou à respetiva categoria.</p>
Concorrência direta	<p>Quer decida marcar os seus preços abaixo ou acima da sua concorrência, é impossível não ter em consideração os preços dos concorrentes mais directos e ainda a tendência geral do mercado.</p> <p>Por exemplo, se as vendas de equipamentos de telemóveis está a baixar, não é uma boa altura para aumentar os preços.</p>
Elasticidade da procura	<p>A generalidade dos produtos tem aquilo a que se chama uma “elasticidade positiva ao preço”. Ou seja, se o preço sobe, a procura diminui quase sempre na mesma proporção.</p> <p>Embora com exceções – para produtos como o pão, o tabaco ou os produtos de luxo em que a procura tende a pouco variar com o preço – as variações do preço de venda na loja fazem oscilar a quantidade de pessoas que procuram esses produtos.</p>



Objetivos de rentabilidade	<p>O preço fixado depende também da liquidez disponível e da capacidade de financiamento que o empresário possa ter. Por outras palavras, se o objetivo for um lucro de curto prazo, o preço global das mercadorias ou serviços a vender tenderá a ser maior.</p> <p>Contudo, um objetivo de lucro a médio e longo prazo poderá possibilitar uma política de preços baixos, com maior rotação embora com uma menor margem de lucro unitária.</p>
----------------------------	--

**Exemplo:**

Rui Ferreira abriu há pouco tempo um negócio de artesanato de peças de cerâmica pintadas à mão. Para arrancar com o negócio, Rui alugou uma pequena loja num local turístico e passou a ter um conjunto de custos fixos mensais como água, luz, gás, contabilista, telefone, num total de 2.200 usd.

Cada peça custa a Rui, em matérias-primas para transformação (tintas, por exemplo), uma média de 0,5 usd.

Rui Ferreira pode fazer 40 peças por dia (8 horas de trabalho diário) e considera que o seu dia de trabalho deve ter um custo de, pelo menos, 80 usd (incluindo encargos sociais, seguros e impostos).

O Rui está também disposto a trabalhar 25 dias por mês.

Entre as peças que Rui Ferreira compra para pintar encontram-se 4 tipos de peças em bruto, pelos seguintes preços:

- jarra pequena – 1 usd
- jarra grande – 3,5 usd
- prato pequeno – 1 usd
- prato grande - 3,5 usd

Relativamente ao preço de venda, Rui decidiu multiplicar o custo de compra e transformação (incluindo o seu trabalho) por 2, em todas as suas peças, de acordo com um velho método:

- jarra pequena e prato pequeno – vende por 7,00 usd (1 usd de custo de compra + 0,5 usd de matérias-primas + 2 usd de mão-de-obra) x 2 = **7,00 usd**



- jarra grande e prato grande – vende por 12,00 usd [(3,5 usd de custo de compra + 0,5 usd de matérias-primas + 2 usd de mão-de-obra) x 2 = **12,00 usd**

Rui expõe as peças na montra e na entrada da loja. No Verão há sempre gente a entrar para ver as peças pintadas com motivos tradicionais. No entanto, muitos olham os preços e comparam com outras lojas da localidade acabando por não comprar, o que o faz com que Rui acabe por acumular *stocks*. Rui calcula que perde 30% de vendas por esta razão. Depois de realizar uma observação cuidada ao comportamento dos clientes e à sua concorrência, Rui Ferreira chegou à seguinte conclusão:

- os clientes são mais atraídos pelo prato grande. A concorrência também vende pratos semelhantes mas com um preço de 10,00 usd. Afinal, parece que o prato grande é que faz com que os clientes formem uma imagem de preço de todo o sortido;
- a concorrência vende os pratos pequenos a 6,00 usd e não vende jarras;
- 90% dos clientes compra peças pequenas por serem mais fáceis de transportar e estarem abaixo do preço de 10 usd.
- 80% das vendas de Rui Ferreira são pratos e 20% jarras.

A questão que preocupa o Rui no momento é saber qual o número de peças – pequenas e grandes – que ele tem de vender por mês para atingir o ponto em que cobre todos os custos e começa a ter lucro (isto é, o chamado “**ponto morto**” do negócio).

### Resolução:

O Rui tem que começar por calcular o total de custos fixos por mês, isto é, o total dos custos com instalações, eletricidade, contabilista, etc... e juntar a este valor o custo do seu próprio trabalho.

No caso, temos um valor diário de 80 usd x 25 dias de trabalho por mês.

Custos fixos totais = 2 200,00 usd + (25 dias x 80 usd) = 4 200 usd

Ora, sabendo que o Rui procura o ponto em que a quantidade de vendas iguala os custos fixos + os custos variáveis do negócio, temos:

P. Morto -> Vendas = C.F + C.V. x Quantidade



$8,47\text{usd} \times 0,9x + 14,52 \times 0,1x = 4200 \text{ usd} + (1,5 \text{ usd} \times 0,9x) + 4 \text{ usd} \times 0,1x$								
Preço de venda peças pequenas	% peças vendidas por mês	Preço de venda das peças grandes	% de peças grandes vendidas por mês	Total mensal custos fixos	Custo peça pequena (peça + matéria – prima)	% peças vendidas por mês	Custo peça grande (peça + matéria – prima)	% de peças grandes vendidas por mês
Total vendas				C. fixos	Custos variáveis			

... basta resolver a equação, sabendo que  $x$  é a incógnita que precisamos de identificar, isto é, a quantidade de peças que Rui tem que vender por mês:

$$7,623 x + 1,452 x = 4.200 \text{ usd} + 1,35 x + 0,4 x$$

$$0,975 x = 4 200 + 1,75 x$$

$$7,325 x = 4 200$$

$$x = 573,4 , \text{ ou seja, } \mathbf{574} \text{ peças}$$

É sempre bom verificar os cálculos. Se Rui vender 574 peças, fará por mês uma receita de:

$$57 \text{ peças grandes} \times 14,52 \text{ usd} = 827,64 \text{ usd}$$

$$517 \text{ peças pequenas} \times 8,47 \text{ usd} = 4.378,99 \text{ usd}$$

$$574 \text{ peças} \qquad \qquad \qquad 5.206,63 \text{ usd}$$

Rui precisa de produzir: 574 peças por mês. Como a sua produção diária é de 40 peças, para atingir o **ponto morto** ele precisa de **14,35** dias de produção, ficando com uma “folga” de 10 dias de trabalho para aumentar as vendas.

### Gestão de fornecedores

Atualmente, a gestão de compras é tida em conta como um fator estratégico nos negócios das empresas, focalizando o volume de recursos, sobretudo, financeiros. A função desta atividade que compactua com todos os departamentos, tem como obje-





tivo de eficiência a obtenção dos materiais certos, das quantidades corretas, das entregas atempadas e dos preços mais vantajosos. Relativamente aos produtos ou serviços finais são necessários gastos nas compras de componentes para a produção dos mesmos. Tais gastos refletem entre 50 a 80% do total das receitas brutas. Como tal, evidenciam-se grandes impactos nos lucros quando são gerados pequenos ganhos devidos a uma melhoria na produtividade. Por este e outros fatores, como a reestruturação tecnológica das empresas, torna-se cada vez mais importante a atualização da informação e o dinamismo por parte das pessoas que trabalham nesta área. Os departamentos de compras têm como principais responsabilidades a escolha de fornecedores adequados e a negociação de preços. É correto afirmar que são necessárias contribuições de outros departamentos tanto para a pesquisa e avaliação de fornecedores como para a negociação de preços. Segundo a observação anterior, e num sentido amplo, induz-se também que comprar é uma responsabilidade de todos.

## *Seleção de fornecedores*

Atualmente, as empresas necessitam cada vez mais de desenvolver produtos com qualidade e capazes de concorrer no mercado. Para que tal seja possível, são necessários bons fornecedores com capacidade de garantirem materiais de qualidade, bons prazos de entrega e preços acessíveis. Para o discernimento da melhor opção a tomar, os departamentos de compras analisam os fornecedores utilizando critérios de baixo custo e qualidade.

O fornecimento à empresa pode ser caracterizado segundo três fontes:

### **Fonte única**

O fornecimento segundo fonte única requer exclusividade, devido à tipologia do produto ou a especificações por parte do fornecedor.

### **Fonte múltipla**

Tal como o nome indica, são utilizados mais do que um fornecedor, o que dá azo a uma maior concorrência entre si, desencadeando melhores preços e serviços para as empresas.



### Fonte simples

Este tipo de fornecimento requer planeamento por parte das empresas. Compactua-se com um fornecedor, escolhido entre vários, com o intuito de um fornecimento por longo prazo.

### *Escolha e seleção de fornecedores*

Tendo em consideração os dois critérios utilizados pelos departamentos de compras para a escolha de fornecedores, existe também a necessidade de se atentar à suas estruturas e aos seus aspectos técnicos de forma a que permitam o suporte necessário para a realização dos produtos propostos. Outros aspectos a ter em conta na escolha, são os serviços pós-venda, relegando importâncias para o seu sistema de suporte, e a localização do fornecedor, que deve ser o mais próximo possível do contratante para evitar falta de matéria-prima ou produtos.

Após a escolha, procede-se à seleção de fornecedores com base no enquadramento do produto. Para tal, pode ser utilizado um método de classificação onde são atribuídos pontos com ponderações por cada característica constante no controle de compras.

### *Proposta de trabalho nº 2*

1. O que entende por *Efficient Consumer Reponse* (ECR)?
2. Aponte algumas das vantagens da implementação de um ECR.
3. Quais são os níveis de implementação de um ECR? Escolha um deles e caracterize-o mais pormenorizadamente.
4. Enumere as quatro importantes estratégias da aplicabilidade de um ECR? E quais são os apoios de tais estratégias?
5. Explique, no seu entender, a importância da atividade da gestão de fornecedores numa organização.



## “Eletronic Point of Sales” (EPOS)

POS ou PoS é um ponto de venda ou ponto de serviço (do inglês: *Point of Sale* ou *Point of Service*). Pode indicar uma caixa registradora em uma loja, ou outro local onde ocorre uma transação de venda. Pode também indicar máquinas de cartão de crédito e outros terminais eletrônicos de vendas. Sistemas de POS são usados em restaurantes, hotéis, estádios, casinos, além de lojas de varejo. Em suma, se algo pode ser vendido, existe um sistema POS.



O baixo custo e os novos recursos implementados aos terminais POS tem criado novas formas de uso e ampliado a cadeia de valor dessas máquinas. Atualmente já se vê os terminais POS serem utilizados em vendas de ingressos com emissão do ingresso pela própria máquina, de forma *on-line*, também é possível comprar créditos para telemóveis pré-pagos, *tickets* para estacionamento, leitura de medidores água e esgoto nas residências com emissão da conta em tempo real, jogos eletrônicos. Um terminal POS também pode ser usado para serviços de recebimento de contas, apontamento de informações em controlo de registro de ponto eletrônico, para coleta de dados por profissionais que trabalham com vendas de produtos porta-a-porta, entre outras funções.

O que permite ampla utilização de terminais POS é o fato de que, atualmente, tais terminais, além de serem compactos e móveis, usando baterias de longa duração, dispõem de comunicação sem fio e grande capacidade de armazenamento, além de teclado numérico, display, impressora térmica e leitores de cartões magnéticos e chip.

O POS utiliza uma linha telefônica ou conexão GPRS para comunicação, e os talões das vendas são impressos pelo próprio POS, dependendo do tipo de equipamento utilizado na transação, não sendo necessário o uso de um computador ou automação comercial.



### *Proposta de trabalho nº 3*

1. O que é um *Eletronic Point of Sales* (EPOS)?
2. Em que pontos de venda pode encontrar um sistema POS instalado?
3. Enuncie algumas vantagens para a utilização de um sistema POS.



# Customer Relationship Management (CRM)

**Customer Relationship Management (CRM)** é um conjunto de processos e tecnologias que geram relacionamentos com clientes efetivos e potenciais e com parceiros de negócios através do marketing, das vendas e dos serviços, independentemente do canal de comunicação. O CRM é uma abordagem que coloca o cliente no centro dos processos do negócio, sendo desenvolvido para perceber e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, de forma a procurar supri-las da melhor forma. Trata-se, sem dúvida, de uma estratégia de negócio, em primeira linha, que posteriormente se consubstancia em soluções tecnológicas. É assim um sistema integrado de gestão com foco no cliente, constituído por um conjunto de procedimentos/processos organizados e integrados num modelo de gestão de negócios. Os softwares que auxiliam e apoiam esta gestão são normalmente denominados sistemas de CRM.



Os processos de gestão que assentam em CRMs estão, sem dúvida, na linha da frente em termos estratégicos não apenas em termos de marketing, mas também, a médio prazo, ao nível económico-financeiro. Com efeito, empresas que conhecem profundamente os seus clientes, o que precisam, em que o perfil de consumidor se enquadra, conseguem criar respostas personalizadas, antecipando as suas vontades e respondendo de forma precisa aos seus desejos atuais.

A tecnologia responderá apenas à estratégia da empresa a este nível, auxiliando na captura de dados acerca do cliente e fontes externas e na consolidação de uma *data warehouse* central, de modo a tornar a estratégia global de CRM mais inteligente. Adicionalmente, integra o marketing e as tecnologias de informação já existentes, de



forma a dotar a empresa de meios eficazes e integrados de atender, reconhecendo e cuidando do cliente em tempo real. As aplicações de CRM transformam os dados recolhidos em informação que, quando disseminada permite a identificação do cliente e a compreensão do seu perfil.

As plataformas de CRM alicerçam-se em processos centrados no cliente, disseminados por toda a organização. Verifica-se uma utilização exaustiva de informação relacionada com o cliente, integrando as áreas de marketing, vendas e serviços, verificando-se a criação de valor para o cliente. Antes de implementar, importa perceber qual o modelo de relacionamento com o cliente que a empresa pretende adotar, sendo necessário, várias vezes, redesenhar os processos de atendimento. Aqui importa perceber dimensões como:

1. Como será feita a abordagem ao cliente?
2. Que procedimentos ou eventos devem ser gerados?
3. Qual o plano de comunicação a adotar?



De forma a responder a estes desafios, procede-se ao levantamento rigoroso dos processos existentes e sua documentação, de montante a jusante, podendo ser necessário redesenhar ou levar apenas a um reenquadramento dos mesmos e eventualmente a adição de mais-valias, pelo fato de passar a existir suporte de tecnologia de informação orientada para o cliente.

A partir daqui é selecionada a solução de informação e consequente implementação. A seleção da solução de informação é baseada nas fases anteriores, sendo validadas as



características das soluções disponíveis, determinada pelo modelo de relacionamento a seguir no futuro.

Ao nível da implementação do sistema, os passos passam por configurar o modelo de relacionamento na tecnologia adquirida e implementar a estratégia de relacionamento com o cliente, incluindo um conjunto de ferramentas de apoio, como telemarketing, canais virtuais de relacionamento, terminais de ponto de venda. Importa nesta altura ter em conta os aspectos que contribuem para o sucesso desta fase:

1. Foco nos processos, não na tecnologia. As TIC são apenas um meio para alcançar os objetivos;
2. Envolvimento, comprometimento e acompanhamento da gestão de topo;
3. Seleção da tecnologia de acordo com o negócio;
4. A tecnologia deve preencher necessidades específicas do negócio;
5. Perceber como as funcionalidades são realizadas e compreender a arquitetura global do sistema;
6. Apoio e formação aos utilizadores;
7. Competência multidisciplinar da equipe de projeto;
8. Estabelecimento de etapas e prioridades;
9. Consistência da integração do sistema.

Em termos tecnológicos a plataforma apresenta as seguintes características:

1. Vendas – SFA - Sales Force Automation: Prospeção, previsões; Modo *off-line*, sincronização no sistema;
2. Serviço ao cliente - Registo e acompanhamento de questões, problemas, reclamações, sugestões, pedidos de informação; Acompanhamento dos assuntos, agendamento, gestão do conhecimento;
3. Marketing - *Data warehouse* e *data mining* facilitam análise, permitindo descobrir relações não antecipadas e padrões de consumo e comportamento. São, como referido, identificados perfis de consumo, auxiliando na tomada de decisão;
4. Coerência e interoperacionalidade - Base de dados de clientes e eventos de negócio que todas as aplicações da plataforma utilizam e mantêm atualizada.



O sistema de *workflow* que permite o fluir dos processos dentro e entre módulos;

5. Melhor gestão dos recursos existentes - Através do seu uso poupa-se em tempo de recursos humanos e de máquinas que até então estariam a ser utilizados para processamento de dados manual e automaticamente. E ainda na passagem de informação que deixa de ser necessária visto estar constantemente disponível e atualizada.

Através destes sistemas são passíveis de observação os seguintes processos:

1. Planeamento - Verifica-se um plano de atividades rigoroso, com identificação de todos os pontos críticos de relacionamento e a estrutura do fluxo de trabalho; há um levantamento de pontos de automação.
2. Marketing relacional - Identificar, segmentar, interagir, configurar através de programas de fidelização, com identificação clara e construção de perfis do consumidor.
3. Produtos e serviços de extrema qualidade que a concorrência a nível global obriga. Com efeito, a tolerância ao erro, à falta de qualidade e à ineficiência é cada vez menor, verificando-se uma ênfase na gestão do conhecimento.
4. Solução de *eCRM*, onde são automatizadas tarefas rotineiras, estruturação do relacionamento com o cliente, processamento da informação transacional, entre outras.
5. Portal de e-commerce atrativo, bem estruturado e eficiente promove a divulgação dos produtos e serviços e a obtenção e partilha de informação. É um excelente meio para a realização de sondagens e estatísticas – sondagens de consumo e estudos de mercado. Este portal quando atrativo e eficiente promove as transações comerciais, deve ter boa capacidade de processamento de informação, ser Intuitivo e fácil de navegar. Adicionalmente, deve ser permanentemente atualizado, seguro, com políticas de privacidade e confidencialidade bem visíveis.
6. Acrescentar valor ao relacionamento - conhecimento obtido deve orientar o relacionamento. Assim quem compra deve receber exatamente o que deseja





comprar e a informação que realmente lhe interessa.

7. Integração de outros canais de comunicação - telefone, fax, contato pessoal, carta, etc. Os dados recolhidos por este meio devem ser inseridos numa base de dados global.
8. Detecção de Oportunidades de Negócio - através da análise dos dados levando assim ao reconhecimento de padrões de comportamento econômico e de relacionamento, o que por sua vez poderá sugerir eventuais formas de criar novos negócios.

O seu objetivo principal é auxiliar as organizações a angariar e fidelizar clientes ou prospectos, fidelizar clientes atuais na busca de atingir a sua satisfação total, através do melhor entendimento das suas necessidades e expectativas e formação de uma visão global dos ambientes de marketing.

O CRM abrange, na generalidade, três grandes áreas:

- Automatização da gestão de marketing
- Automatização da gestão comercial, dos canais e da força de vendas
- Gestão dos serviços ao cliente

Os processos e sistemas de gestão de relacionamento com o cliente permitem que se tenha controle e conhecimento das informações sobre os clientes de maneira integrada, principalmente através do acompanhamento e registro de todas as interações com o cliente, que podem ser consultadas e comunicadas a diversas partes da empresa que necessitem desta informação para guiar as tomadas de decisões.

Uma das atividades da gestão do relacionamento com o cliente implica registrar os contatos por si realizados, de forma centralizada. Os registros não dependem do canal de comunicação que o cliente utilizou (voz, fax, e-mail, chat, SMS, MMS, etc.) e servem para que se tenham informações úteis e catalogáveis sobre os clientes. Qualquer informação relevante para as tomadas de decisões podem ser registradas, analisadas periodicamente, de forma a produzir relatórios de gestão.

- CRM Operacional: é a aplicação da tecnologia de informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Prevê a integração



de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.

- CRM Colaborativo: é a aplicação da tecnologia de informação que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Estes pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional.
- CRM Analítico: componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes dentro da carteira de uma empresa e de posse destas informações, determinar qual a estratégia a seguir para atender às diferentes necessidades dos clientes identificados. Normalmente utiliza recursos de mineração de dados para localizar padrões de diferenciação entre os clientes.
- CRM Social: é a forma de interagir com o cliente por meio das *media* sociais, e ainda de enriquecer os dados e informações sobre o cliente com base nas informações encontradas em seus perfis nas redes sociais.

### *Proposta de trabalho nº 4*

1. O que entende por *Customer Relationship Management* (CRM)?
2. Qual a importância da existência de um CRM numa organização?
3. Quais são as áreas abrangentes por um CRM?
4. O que se pretende com o marketing relacional num CRM?
5. O que entende por CRM Analítico?



# Evolução dos sistemas

A função Sistemas de Informação (SI) tem como preocupação gerir o recurso informação e o modo como esta informação é recolhida, armazenada, processada e distribuída na organização, pelo que é responsável pela gestão do recurso informação e do sistema de informação da organização.



A evolução da função SI é largamente influenciada pelas Tecnologias de Informação (TI) e pelo modo como as mesmas são utilizadas e geridas dentro da organização. O conhecimento dos fatores que influenciam a evolução da função SI e do padrão que caracteriza tal crescimento, permitirá às organizações situarem-se elas próprias no contexto dos padrões de comportamento relativos às técnicas de gestão da função SI, permitindo-lhes conhecer de onde vêm e para onde se dirigem neste domínio.

O Século XX é considerado o século do advento da Era da Informação. A partir de então, a informação começou a fluir com velocidade maior do que a dos corpos físicos.



Desde a invenção do telégrafo elétrico em 1837, passando pelos meios de comunicação de massa, e até mais recentemente, o surgimento da grande rede de comunicação de dados que é a Internet, o ser humano tem de conviver e lidar com um

crescimento exponencial do volume de dados disponíveis. O domínio da informação disponível é uma fonte de poder, uma vez que permite analisar fatores do passado, compreender o presente, e principalmente, antever o futuro. Os sistemas de informação surgiram antes mesmo da informática.

Para que houvesse a evolução dos Sistemas de Informação tivemos que ter a evolução também dos nossos processadores e o conjunto em geral dos *desktops* e *laptops* para comportar a velocidade de informações que os Sistemas de Informação vão exigindo com a sua evolução desenfreada.



### Pré-História

Antes da popularização dos computadores, os sistemas de informação nas organizações baseavam-se basicamente em técnicas de arquivo e recuperação de informações de grandes arquivos. Geralmente existia a figura do “arquivador”, que era a pessoa responsável em organizar os dados, registá-los, catalogá-los e recuperá-los quando necessário.

Esse método, apesar de simples, exigia um grande esforço para manter os dados atualizados bem como para recuperá-los. As informações em papéis também não possibilitavam a facilidade de cruzamento e análise dos dados. Por exemplo, o inventário do *stock* de uma empresa não era uma tarefa trivial nessa época, pois a atualização dos dados não era uma tarefa prática e quase sempre envolvia muitas pessoas, aumentando a probabilidade de ocorrerem erros...

### 1940 – 1952

Nessa época os computadores eram constituídos de válvulas eletrônicas (são componentes grandes e caros), era uma técnica lenta e pouco durável. Nessa época os computadores só tinham utilidade científica, para poder fazer cálculos mais rápidos (algumas vezes a mais que nossa capacidade de calcular). A Mão-de-obra utilizada era muito grande para manter o computador funcionando, para fazer a manutenção de válvulas e fios (quilômetros), que eram trocados e ligados todos manualmente. Essas máquinas ocupavam áreas grandes, como salas. A programação era feita diretamente, na linguagem de máquina. A forma de colocar novos dados era por papel perfurado.

### 1952 – 1964

Período destacado pela origem dos transístores, por uma grande diminuição de cabos e fios e, pela diminuição de tamanho das máquinas, fazendo com que estas executem mais cálculos do que a geração anterior. O começo da comercialização dos computadores foi marcado, eram vendidos para as grandes empresas. E foi utilizado a técnica de integração que era uma pequena cápsula continha vários transístores chegavam ate milhares e num espaço menor que a unha. E o começo do microprocessador, e a linguagem de programação que eram feitos por mnemónicos (comandos abreviados). A linguagem dominante era ASSEMBLY e nessa época os cálculos estavam na casa dos milionésimos



de segundo. Surgiram formas de armazenamento cada vez maiores: as fitas e tambores magnéticos (para uso de memória).

### **1964 – 1971**

Uma nova técnica de Circuito Integrados foi criado, o SLT (*Solid Logic Technology*) e uma técnica de microcircuitos. Com isso podendo fazer processos simultâneos, dando um grande salto de processamentos. Ainda tendo novas evoluções para técnica de integração SSI (integração em pequena escala), MSI (integração em média escala) As técnicas de integração evoluíram de SSI (integração em pequena escala), LSI (integração em grande escala) e VLSI (integração em muito grande escala). A linguagem utilizada na época era linguagens orientadas (linguagem universal e assemelham-se cada vez mais com linguagem humana). Esses processos chegaram a ponto de se bilionésimos de segundos.

### **1971 – 1981**

Nessa geração surgiram os microprocessadores, e com isso a redução dos computadores (microcomputadores). E o surgimento de linguagens novas de alto-nível e nascer transmissão de dados entre computadores através de rede.

### **1981 – 2009**

Com essa nova geração e que estamos vivendo, surgiu com VLSI. Inteligência artificial, com altíssima velocidade (com um ou mais núcleos por processadores, grande frequência e transferência de dados entre os componentes do computador), programas com alto grau de interatividade com o usuário, grande rede mundial (Internet) e que impulsionou mais ainda a informática (grande marco), etc.

### **2009 – nova era**

As tecnologias da informação não incluem somente componentes de máquina. Existem tecnologias intelectuais usadas para lidar com o ciclo da informação como: técnicas de classificação, por exemplo, que não requerem uso de máquinas apenas um esquema. Este esquema pode, também, ser incluído em um software que será usado mas isso não elimina o fato que a técnica já existia independentemente do software. As tecnologias de



classificação e organização de informações existem desde que as bibliotecas começaram a ser formadas. Qualquer livro sobre organização de bibliotecas traz essas tecnologias. Com pesquisas técnico-científicas, surgem avanços de informação, fazendo com que o futuro seja plena para todos, com rapidez e eficácia nos processamentos. Com o surgimento de novas tecnologias em celulares, principalmente 3G, proporcionam um fluxo de informação em tempo real.

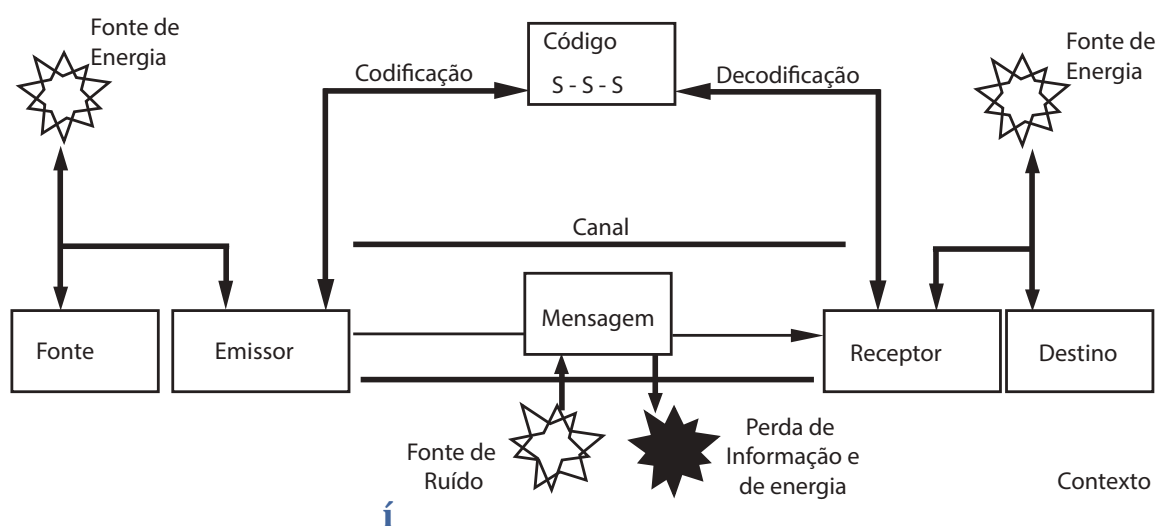


# Tecnologias de informação e comunicação

## *Circuito de informação de um sistema.*

- **Fonte** – gera a informação (dados) a transmitir
- **Emissor** – converte os dados em sinais adequados ao sistema de transmissão
- **Sistema de transmissão** – transporta os dados sob a forma de sinais
- **Recetor** – converte os sinais em dados
- **Destino** – consome os dados

### O Modelo Clássico de Comunicação



## *Funções de um comunicação*

- Utilização do sistema de transmissão
- Interface com o sistema de transmissão
- Geração de sinais a transmitir
- Sincronização
- Gestão da comunicação
- Detecção e correção de erros
- Controlo de fluxo

## *Sistema de Co-*

transmissão  
sistema de transmissão  
sinais a transmitir



- Endereçamento e encaminhamento
- Recuperação de anomalias
- Formatação de mensagens
- Segurança
- Gestão de rede

### *Interligação de Computadores*

- A ligação direta entre pares de computadores não é prática nem viável quando:
  - Número de computadores é muito elevado
    - O número de ligações cresce exponencialmente com o número de computadores
  - Computadores geograficamente afastados e dispersos
    - Custo elevado de comunicações
  - Requisitos de conectividade desconhecidos com antecedência
    - Conectividade não deve ser restringida à partida
  - Padrão de tráfego irregular e com débito variável (*bursty*), típico do tráfego de dados entre computadores, o que levanta problemas de:
    - eficiência na utilização da capacidade instalada (não partilhada)
    - dimensionamento da capacidade das ligações (custo *versus* desempenho)
- Solução: os computadores devem comunicar através de uma rede constituída por elementos (nós) de comutação interligados.
  - Possíveis topologias de interligação: malha, estrela, árvore, barramento, anel.





## *Fluxo de informação*

O conceito de Fluxo de Informação é utilizado por três campos diferentes de conhecimento: a Semiótica, que considera a influência dos fluxos na construção do discurso; a Teoria da Informação, fortemente influenciada por modelos matemáticos e de informática; e a Teoria da Comunicação, que identifica tais fluxos com a organização geopolítica e geocultural do mundo.

Algumas tecnologias da informação, como computadores conectados à internet, teleconferência, telefone fixo e móvel, satélites, além de outros, favorecem de forma direta o fluxo de informações, isso em cadeia global.

Contamos atualmente com uma complexa rede de comunicação, pela qual as mais diversas informações fluem de maneira acelerada, dessas podemos citar: os noticiários da TV, rádio, jornais, revistas, internet e muitos outros. Diante desses e de outros meios de comunicação, o homem contemporâneo pode assistir uma guerra ou mesmo um atentado através de um aparelho de televisão, como o que aconteceu nos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001, quando bilhões de pessoas puderam visualizar ao vivo esse acontecimento histórico. Os veículos de comunicação em massa são os responsáveis por nos transmitir as notícias que acontecem em nossa cidade, nosso Estado, país ou em qualquer outro ponto do planeta.

Os fluxos de informações vêm aumentando em todo planeta, isso se deve, principalmente, pelo fato dos custos com as novas tecnologias e serviços (como telefone fixo e móvel, além da internet) estarem gradativamente diminuindo, desse modo, atingindo uma quantidade cada vez maior de pessoas. O custo de uma ligação internacional entre Nova York e Londres custa, hoje, cerca de 0,35 dólares enquanto que, na década de trinta, o valor era de 250 dólares.

Tanto a rede de telecomunicação quanto os fluxos de informações não possuem a mesma configuração em todas as partes do mundo, pelo contrário, são bastante desiguais. Isso é explicado pelo fato de que os países desenvolvidos detêm o monopólio das informações que circulam no mundo. A maioria das agências de notícias, como as redes de TV, se encontra nesses países, que possuem domínios sobre os satélites, de onde vêm as principais informações.



Somente uma rede de televisão norte-americana possui vinte satélites, esses são usados para transmitir a milhões de pessoas seus programas. Esses satélites permitem que um acontecimento em qualquer parte do planeta possa ser transmitido quase que simultaneamente a bilhões de pessoas no mundo. A desigualdade quanto ao uso das novas tecnologias é provado quando se observa que em países desenvolvidos, como Estados Unidos, Canadá, Japão, Reino Unido, França e Alemanha, cerca de 63% de suas respectivas populações têm acesso à internet. Enquanto que em países da África Subsaariana, somente 1,3% da população tem acesso a essa tecnologia.

### *Bases de dados: conceito e gestão.*

#### **Dados**

Pode-se começar por tentar dar uma definição do que são *Dados*.

Os dados são factos em bruto, que não são necessariamente relevantes para qualquer coisa que alguém queira saber.

Pode-se dizer que a informação são dados úteis, ou seja dados que respondem a perguntas, em vez de ocuparem apenas espaço.



#### **Base de Dados**

É possível dizer de uma forma genérica que qualquer conjunto de dados é uma *Base de Dados* (BD): uma agenda com as moradas de pessoas conhecidas, uma lista de CDs, um livro, apontamentos tirados nas aulas, os dados guardados nos computadores das Finanças sobre os contribuintes e a *World Wide Web*. O objetivo de criarmos e mantermos uma BD é a de poder obter e utilizar os dados lá guardados: procurar a morada de uma determinada pessoa, saber o que foi dito nas aulas sobre um tema ou procurar a página WWW do Prémio Nobel da Economia deste ano.

Embora sendo possível usar a definição genérica dada acima, o termo base de dados é



aplicado hoje em dia principalmente para fazer referência a bases de dados informáticas, isto é, conjuntos de dados estruturados, manipulados usando um Sistema de Gestão de Bases de Dados (SGBD) ou *Database Management System* (DBMS). Para permitir ao utilizador atingir os objetivos referidos acima, um SGBD disponibiliza linguagens de:

- **definição de dados:** para criação e alteração da estrutura da BD (DDL - *Data Definition Language*)
- **consulta de dados:** obter e processar os dados armazenados (DQL - *Data Query Language*)
- **manipulação de dados:** para acrescentar dados novos e modificar dados existentes (DML - *Data Manipulation Language*).

Hoje em dia, cada vez mais SGBD, como o Access, “escondem” essas linguagens por trás de interfaces do utilizador gráfica.

Outras características dos SGBDs são:

- **acesso simultâneo:** vários utilizadores podem aceder e alterar a mesma BD ao mesmo tempo sem criar inconsistências. Por exemplo, 2 utilizadores diferentes podem consultar simultaneamente os dados do mesmo cliente. No entanto o SGBD não permite que ambos os utilizadores alterem esses dados ao mesmo tempo.
- **vistas:** diferentes utilizadores poderão ter o seu acesso limitado a partes da BD. Por exemplo, embora todos os dados de uma organização estejam na mesma BD, aqueles que são importantes para a definição da estratégia só podem ser consultados pela administração.
- **construção de aplicações:** a tendência atual dos SGBDs é para combinarem a gestão do armazenamento/manipulação dos dados com a construção das aplicações que implementam os processos da organização. Tradicionalmente, os processos eram implementados independentemente, com recurso a linguagens de programação mais ou menos integradas com o SGBD.

Alguns exemplos de SGBD de grande porte são *ORACLE*, *Informix*, *Adabas*, *SQL Server* e *DB2*. Para PCs temos o *MySQL*, *Dbase*, *FoxPro* e *Access*. Os primeiros têm



mais capacidade e são mais fiáveis do que os últimos. Estes são adequados para uso doméstico, em pequenas empresas ou como forma de aceder a partir de PCs a BDs instaladas em sistemas de grande porte, através de uma aplicação acessível ao utilizador não especialista em informática.

### *Integração eletrónica*

Nenhuma aplicação existe isoladamente.

Atualmente a troca de informação entre pessoas, empresas e sistemas desempenha um papel essencial na sociedade, comumente designada de “Sociedade de Informação”. Neste paradigma a organização da sociedade assenta num modo de desenvolvimento social e económico onde a informação, como meio de criação de conhecimento, desempenha um papel fundamental na produção de riqueza e na contribuição para o bem-estar e qualidade de vida dos cidadãos.

A aplicação deste modelo tem associado um conjunto de situações que podem tornar esta troca de informação difícil ou mesmo impossível. Um exemplo desse facto é uma entidade que pretende enviar os mesmos dados a diversas entidades, mas cada uma destas tem implementado nos seus sistemas uma tecnologia distinta do sistema da entidade de origem. Uma possível solução é efetuar uma ligação da entidade de origem a cada uma das entidades de destino e efetuar as adaptações necessárias para que falem a mesma linguagem. Se extrapolarmos esta situação para diversas entidades a quererem trocar informação entre si rapidamente percebemos que vamos ter um elevado número de ligações e adaptação de sistemas. Adicionalmente a esta situação, temos o facto de que cada entidade implementa os seus sistemas do modo próprio, muitas vezes sem ter em conta a otimização dos mesmos.

De entre os diversos benefícios que a utilização da Plataforma de Interoperabilidade representa no processo de integração de sistemas eletrónicos *Interorganizações*, destacamos os seguintes:

- Potenciar a disponibilização de serviços eletrónicos transversais, centrados nas necessidades dos Cidadãos/Empresas e não nas Organizações da Administração



Pública;

- Controlar as transações e assegurar a qualidade da informação necessária para a execução dos processos de forma facilitar o seu processamento e evitar situações de erro;
- Adesão a um conjunto variado de Serviços fornecidos por diversas Entidades através de um único ponto de acesso ao invés de diversas ligações ponto a ponto;
- Maior segurança nas ligações através de método de Autenticação seguro;
- Ponto de contacto preferencial para comunicação com outras Entidades;
- Adesão de novas Entidades com disponibilização de novos Serviços;
- Garantia de fiabilidade no fornecimento do Serviços através de monitorização permanente;
- Assistência Técnica efetuada por equipa técnica dedicada.

Para garantir o fornecimento dos serviços prestados pelas diversas entidades públicas, de forma segura e eficiente, é necessária a existência de uma infraestrutura tecnológica que disponibilize esses serviços aos Cidadãos, Empresas e Entidades Públicas.

Apesar de a interoperabilidade técnica abranger diferentes áreas, a área de integração de sistemas assume um papel importante nas organizações, disponibilizando os mecanismos e as funcionalidades que permitem de uma forma rápida e eficaz a ligação entre sistemas e aplicações, homogéneas e heterogéneas.

Esta necessidade de troca de informação, poderá ser dividida em diferentes níveis, nomeadamente:

- **Apresentação:** consiste na agregação e apresentação de dados de múltiplas aplicações, numa única interface aplicacional comum e uniforme;
- **Dados:** consiste na sincronização de dados entre diferentes bases de dados;
- **Aplicação:** consiste na disponibilização direta de funcionalidades de uma aplicação a outra aplicação;
- **Serviço:** consiste na disponibilização de serviços eletrónicos de uma aplicação a outra aplicação;
- **Processo:** consiste na modelação de processos de negócio subjacente à



orquestração de serviços eletrônicos.

### *Proposta de trabalho nº 5*

1. Quais os elementos que compõem um circuito de informação?
2. O que é uma base de dados?
3. Porquê aprender bases de dados?
4. Qual a tecnologia de comutação mais adequada para comunicação de dados entre computadores?



# Bibliografia

## Livros

ARAÚJO, V., (1995), *Sistemas de Informação: Nova abordagem teórico-conceitual*, Ciência da Informação, Dep. Ensino e Pesquisa (DEP-RJ) IBICT, vol. 24, n.º 1.

BILHIM, J. (1999), *Metodologias e Técnicas de Avaliação. Avaliação na Administração Pública*, Lisboa, INA.

CASSARRO, A.C.(2001), *Sistemas de Informações para Tomada de Decisões*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

CLARE, M. e DETORE, A., (2000), *Knowledge Assets. Professional's Guide to Valuation and Financial Management*, Harcourt.

Di MAIO, A., (2002), *It Is Time for Online Partners*, Gartner Group 24, October.

EARL, M., (1989), *Management Strategies for Information Technology*, Business Information Technology Series, Prentice Hall.

ENNALS, R. e MOLYNEUX (eds.), (1993), *Managing with Information Technology*, Springer Verlag.

GALLIERS, R., (1987), *Information Analysis: Selected Readings*, Addison-Wesley.

GOUVEIA, L., (2001), *A Visualisation Design for Sharing Knowledge, A virtual environment for collaborative learning support*, PhD Thesis, Computer Science Department, Lancaster University, England, UK, December.

GOUVEIA, L. (org.), (2003), *Cidades e Regiões Digitais: impacte nas cidades e nas pessoas*, Setembro, Edições Universidade Fernando Pessoa.

GOUVEIA, L. e Gaio, S. (eds.), (2004), *Readings in Information Society*, March, University Fernando Pessoa Press.

GOUVEIA, L. e GAIO, S. (orgs.), (2004), *Sociedade da Informação: balanço e implicações*, Junho, Edições Universidade Fernando Pessoa.

GOUVEIA, Luís, (1995), *Aplicações Multimédia para o Sistema de Informação da Empresa*, Tese de Mestrado, FEUP-DEEC, Universidade do Porto, Dezembro, Porto.

HAMMER, M. e CHAMPY, (1993), *J. Reengineering the Corporation*, Harper Business.

L. e Gaio, S. (2004), *Sociedade da Informação: Balanço e implicações*, Edições Universidade Fernando Pessoa, pp. 239-254.



LAUDON, K. e LAUDON, J., (1996), *Essentials of Management Information Systems, Organization and Technology*, 2nd edition, Prentice-Hall.

LAUDON, K. e LAUDON, J., (2005), *Essentials of Management Information Systems, Managing the Digital Firm*, 6th edition, Pearson, Prentice-Hall.

LAUDON, K. e LAUDON, J., (2005), *Management Information Systems, Managing the Digital Firm*, 8th edition, Pearson, Prentice-Hall.

LUCAS, H., (1986), *Information Systems Concepts for Management*, 3rd edition, Computer Science Series, McGraw-Hill.

MCNURLIN, B. e SPRAGUE, R., (2002), *Information Systems Management in Practice*, 5th edition, Prentice Hall.

MELLO, A. e SANTOS, A. (2004) «Organizações virtuais e seu modelo», in Gouveia,

TELLES, R. (2003), *Marketing Empresarial*, São Paulo, Editora Saraiva.

### **Endereços da internet**

Aspect Development – [www.aspectdv.com](http://www.aspectdv.com)

Centro de Informação Europeia Jacques Delors – [www.cijdelors.pt](http://www.cijdelors.pt)

Gartner – [www.gartner.com](http://www.gartner.com)

Internet Marketing Center – [www.marketingtips.com](http://www.marketingtips.com)

Line 56 – [www.line56.com](http://www.line56.com)

### **Jornais/Revistas**

Marketeer – [www.marketeer.pt](http://www.marketeer.pt)

