

## **I PARTE**

- 1 - Nota Explicativa
- 2 - Enquadramento / Área de Estudo
- 3 - Objectivos
- 4 - Metodologia
  - 4.1 - Definição da Amostra
  - 4.2 - O trabalho de Campo
  - 4.3 - Equipa Técnica
  - 4.4 - Afectação dos Recursos
  - 4.5 - A Ficha de Diagnóstico
  - 4.6 – Divulgação

## **II PARTE**

- 1 - Enquadramento Sectorial – Uma Breve Panorâmica do Comércio
- 2 - Os Sectores / Ramos de Comércio Objecto de Estudo

## **III PARTE**

- 1 – Introdução
- 2 - O Visual Perceptível do Estabelecimento Comercial
  - 2.1 - Imagem Exterior
    - a) Fachada
    - b) Montra
    - c) Vitrinismo
  - 2.2 - Imagem Interior
    - 2.2.1 - Equipamentos
      - a) Iluminação
      - b) Ar Condicionado
      - c) Segurança
      - d) Equipamento de Som
    - 2.2.2 - Condições de Higiene

### 2.2.3 - Organização Espacial

- a) Lay-out
- b) Organização do Espaço
- c) Decoração

### 2.3 - Recurso a Técnicas de Marketing

- a) Merchandising
- b) Publicidade no Ponto de Venda

## 3. Contacto com o Cliente

### 3.1 - Atendimento

#### 3.1.1 - Qualidade do Atendimento

- a) Recepção do Cliente
- b) Atendimento Personalizado
- c) A Despedida

#### 3.1.2 - Horários

## 4 - Serviços Disponíveis

- a) Acondicionamento dos Produtos
- b) Pagamento Automático
- c) Entrega ao Domicílio
- d) Assistência Técnica / Reparações
- e) Devolução / Reembolso
- f) Descontos de Pronto Pagamento
- g) Informação sobre Preços

## IV PARTE

### 1 - Considerações Finais

## ANEXO

Curricula da Equipa Técnica

## **I PARTE**

### **1 - Nota Explicativa**

Este breve apontamento, precedendo inclusive o próprio Enquadramento do trabalho, prende-se com o facto de se impor uma justificação perante eventuais, e legítimas, dúvidas que se possam suscitar relativamente à denominação do estudo – “O Cliente Incógnito”.

Esta denominação surge como corolário da metodologia adoptada em todo o trabalho de campo que, como adiante se verá, constitui o principal pilar do estudo no seu todo. Isto é, o preenchimento das fichas de diagnóstico foi efectuado por técnicos (consultores juniores), formados e preparados para o efeito, sob completo anonimato, entrando no estabelecimento comercial como qualquer outro cliente, potencial consumidor, efectuando um diagnóstico global do estabelecimento, contemplando vertentes como o visual do espaço comercial, a forma de atendimento, entre muitos outros.

Naturalmente que o “cliente incógnito”, que no dia-a-dia, acaba por ser cada um de nós, tem aqui uma missão em que a observação imediata e “fotográfica”, por um lado, e a tentativa de estabelecer uma relação comercial, em todos os seus parâmetros possíveis de contemplar, por outro, só se tornaram viáveis pelo facto de se tratar de pessoas dotadas tecnicamente, preparadas objectivamente para esse fim e conhecedoras do sector do Comércio em geral.

Esta técnica foi inicialmente pensada, desenvolvida e posta em prática nos Estados Unidos e, posteriormente, implementada também na Europa, sendo uma metodologia que progressivamente vem conquistando defensores no sentido de definição de matrizes de desenvolvimento de gestão empresarial no sector do Comércio e tida como o meio de diagnóstico mais adequado das práticas comerciais no que se refere não só à relação com o Cliente, mas também no que concerne a vertentes de consultoria técnica relacionada com a gestão empresarial, gestão do ponto de venda, gestão de recursos humanos, entre outros parâmetros, constituindo por isso uma ferramenta essencial não só para a melhoria de gestão no seu todo, como na sensibilização para políticas de qualidade total, ou até mesmo, em última análise, para uma fidelização do Cliente.

## **2 - Enquadramento / Área de Estudo**

A área de estudo objecto do presente trabalho revela-se de extrema importância no sentido de se conseguir definir estratégias para o comércio retalhista, independentemente do ramo em concreto a que nos estejamos a referir. Cada vez mais a qualidade marca a diferença, constituindo um importante factor de ponderação no que diz respeito à decisão de compra. A questão central estará agora na forma como essa qualidade é entendida pelas diferentes partes intervenientes, isto é, e de forma simplificada, pelo comerciante retalhista e pelo cliente/consumidor.

Actualmente trata-se já de um dado adquirido que a qualidade deve ser entendida em termos integrados, isto é, vai muito para além das qualidades ou características do bem ou do serviço comercializado, já que a própria globalização conduz também a que os bens e/ou serviços tenham uma qualidade muito nivelada, sendo pois crucial que a distinção competitiva se baseie em outros argumentos.

A ficha de diagnóstico que serviu de base a todo o trabalho de campo, foi delineada com tal propósito, tentando aferir a posição/situação dos estabelecimentos comerciais e permitindo extrair ilações sobre questões como o visual do estabelecimento comercial (vertente física), o atendimento prestado e o relacionamento estabelecido com o cliente no acto de compra (vertente comercial), os meios que o estabelecimento dispõe e serviços pós-venda (grau de satisfação do cliente), entre outras.

Para além da dimensão da amostra definida (Ver quadro no ponto 4.4) a própria abordagem necessariamente adoptada aquando do trabalho de diagnóstico técnico contribuem decisivamente para que se trate efectivamente de um trabalho, com tais pressupostos e características, pioneiro no nosso país, ainda para mais num sector tão carenciado no que diz respeito a trabalhos, estudos e/ou investigação desta natureza.

Concretizando, a área temática de incidência do presente estudo contempla vertentes tidas como estratégicas para o sucesso do sector, designadamente o grau de acesso, conhecimento e prática por parte dos empresários das boas práticas de atendimento, o tipo de relação estabelecida com o cliente/consumidor, bem como proceder a um diagnóstico da situação relativamente à necessária adesão aos modernos padrões de gestão com enfoque, uma vez mais, na relação com o cliente/consumidor.

### 3 - Objectivos

Os objectivos definidos para este trabalho passam pela aferição do grau de divulgação, adopção e implementação efectiva daquilo a que tecnicamente poderemos apelidar de “boas práticas de atendimento e métodos de gestão” junto dos empresários do sector, no que concerne aos três ramos de comércio eleitos para o efeito.

As acções de sensibilização levadas a cabo pelas estruturas associativas, alertando para este tipo de problemas, sendo iniciativas importantes e que terão razões plausíveis para a sua realização, tendo carácter esporádico, acabam por não gerar os efeitos desejados, pois como se sabe da teoria à prática existe um hiato considerável.

Esta situação comprova-se também pelo facto de actualmente a grande maioria dos empresários falar com relativa segurança da importância de um bom atendimento, da qualidade dos produtos, do marketing, da formação dos colaboradores, etc..., etc...

O problema que se coloca é implementar na prática todos esses aspectos, de acordo com a realidade de cada um dos estabelecimentos, do ramo em que está inserido, do público-alvo a atingir, enfim da estratégia comercial quando esta se encontra definida.

A UACS propõe-se, dando sequência lógica ao diagnóstico que este estudo também permitiu apurar, criar posteriormente todo um serviço de consultoria técnica, cujos propósitos se consubstanciarão em traçar estratégias sectoriais e individualizadas por empresa/estabelecimento com o propósito de colmatar falhas e superar lacunas detectadas na fase de diagnóstico e que estão reflectidas não só nas considerações finais do trabalho, em termos sectoriais, como nos próprios relatórios individuais elaborados por cada um dos estabelecimentos objecto de diagnóstico.

Naturalmente que este trabalho constituirá uma ferramenta crucial já que permite um diagnóstico pormenorizado, com o qual se poderá confrontar o empresário, sensibilizando-o para a necessidade de adoptar procedimentos mais consentâneos com as exigências actuais do mercado e dos seus clientes. O efeito demonstrativo terá neste capítulo um vasto campo de aplicação já que existem fortes probabilidades de se estender o trabalho da equipa ao maior número possível de espaços comerciais, indo para além, como é lógico e desejável, daqueles estabelecimentos que fizeram parte da amostra efectivamente estudada e diagnosticada.

A experiência deste trabalho, a preparação da respectiva metodologia e a existência desta “estrutura técnica de consultoria” permitirão dar resposta em tempo útil a solicitações que surjam e, talvez ainda mais importante do que isso, numa primeira fase, avançar para a divulgação criteriosa do trabalho desenvolvido, suas potencialidades e passos seguintes.

À semelhança do que já acontece em outros sectores da economia, como seja o caso mais evidente da Indústria, mas também, e mais recentemente, de alguns Serviços ligados ao sector da Banca ou do Turismo, algumas correntes de opinião têm já apontado para uma tendência gradual para uma eventual certificação da qualidade no sector do Comércio, o que aliás já não é novidade no que diz respeito especificamente ao sector Grossista, como é sabido.

Nesse sentido, cada vez mais se torna corrente a ideia de que a obtenção de uma certificação será um dos factores que se tem revelado crucial para a competitividade das empresas, sendo que tal ideia se fundamentará, em termos gerais, em três factores principais, ou seja, obriga a uma reorganização e ponderação dos principais procedimentos, permite uma maior confiança no relacionamento dos clientes actuais com a empresa e potencia o contacto bem sucedido com novos clientes. Trata-se seguramente de três aspectos fundamentais para o sucesso que qualquer empresa comercial almeja e conducentes à já referida fidelização.

Dado tratar-se de uma actividade que vê o seu quotidiano marcado pelo contacto directo e permanente com o público, e que deverá ter sempre presente como objectivo principal a plena satisfação das necessidades e expectativas do cliente, toda a estratégia empresarial deverá ser delineada tendo presente a melhoria contínua da qualidade oferecida, daí que se fale tão insistentemente de qualidade e de processos metodológicos que levem à sua certificação.

A certificação deixa antever, em termos gerais, duas grandes ordens de vantagens – uma melhor organização e uma maior credibilidade. Isto é, se uma empresa ou um estabelecimento comercial é reconhecido como “de qualidade”, poder-se-á deduzir que possui dois dos mais importantes argumentos para uma plena afirmação no mercado onde se insere, ou pretende vir a inserir.

O reconhecimento público devido ao “bom nome” no mercado é um dos activos mais preciosos para a afirmação num determinado contexto concorrencial, sendo que muitas vezes o que leva anos a edificar se desmorona num ápice. A conquista desse “bom nome” acaba por se constituir como um ponto forte que origina maiores responsabilidades, elevando também o nível de exigências e expectativa dos clientes.

No sector retalhista, onde a concorrência é grande e multifacetada a certificação, em moldes próprios a delinear para o efeito, constituirá um factor crucial de diferenciação positiva.

## **4 - Metodologia**

### **4.1 - Definição da Amostra**

O estudo baseou-se na recolha de informação de uma amostra representativa e com aderência à realidade, pelo que conforme delineado inicialmente a dimensão considerada situou-se acima dos 3% - 3,5% do universo das empresas comerciais de venda retalho com estabelecimento de venda aberto ao público na região da Grande Lisboa, região essa entendida aqui, unicamente para efeito de quantificação da amostra e, de certo modo, de delimitação espacial, como sendo as áreas pertencentes à unidade territorial Concelho.

A estrutura do aparelho comercial do Distrito de Lisboa caracteriza-se, de acordo com as Estatísticas da Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência, pela existência de mais de 35.000 estabelecimentos comerciais (dados relativos ao ano de 1999). No que diz respeito à área do concelho, propriamente dito, por ser aquela que vai servir de base para a definição da amostra e, conseqüentemente, para a programação de todo o trabalho de campo, os números disponibilizados pela mesma fonte apontam para cerca de 14.630 estabelecimentos retalhistas.

Assim sendo, estimou-se que, tendo em conta os valores percentuais referidos para quantificação da amostra, e definidos na proposta de estudo, significariam cerca de 515 estabelecimentos objecto de estudo.

Naturalmente que tratando-se de um limite “mínimo aceitável”, optou-se por alargar a dimensão da amostra para cerca de 750 estabelecimentos, o que representa uma amostra representativa do total do universo ligeiramente superior aos 5 pontos percentuais.

A repartição desses 750 estabelecimentos comerciais, por cada um dos sectores, teve em conta a representatividade dos mesmos em termos do total do aparelho comercial existente, daí a amostra contemplar cerca de quatrocentos estabelecimentos de Vestuário (53% do total diagnosticado), cerca de 230 estabelecimentos de Ourivesaria (31% do total diagnosticado) e 130 estabelecimentos de Materiais de Construção (17% do total diagnosticado).

## 4.2 - O Trabalho de Campo

Para a elaboração do presente estudo, tornou-se fundamental a intensa e cuidada recolha de informação, sendo que para isso o trabalho de campo efectuado se revela, como aliás tinha sido já apontado anteriormente, crucial para atingir os objectivos propostos.

Para a selecção dos estabelecimentos comerciais que viriam a ser objecto de visita, e posterior elaboração da denominada ficha de diagnóstico, e dada a dimensão da amostra, foi possível contemplar as diferentes realidades que têm vindo a marcar a actividade do tecido comercial instalado dos três sectores definidos.

Se bem que não tenha existido a preocupação de uma caracterização geral do Comércio de cada uma dessas zonas ou locais, a ideia de fazer incidir maioritariamente as visitas nos estabelecimentos aí localizados está relacionada com a percepção de que se tratam de diferentes realidades e distintas dinâmicas ao nível do sector do Comércio aí instalado, sendo também esses os locais que, pela densidade comercial existente, justificarão uma atenção especial, em termos mesmo de eventuais estratégias conjuntas.

Assim sendo, foram contemplados principalmente os seguintes locais/áreas:

- ❑ Baixa Pombalina / Chiado;
- ❑ Avenidas Novas e artérias adjacentes;
- ❑ Zona de Benfica;
- ❑ Campo de Ourique;
- ❑ Centro Comercial Colombo;
- ❑ Centro Comercial Amoreiras.

Face ao peso que os estabelecimentos comerciais ligados ao ramo do Vestuário representam ao nível da totalidade da oferta comercial dos Centros Comerciais não foram contemplados todos esses estabelecimentos, excluindo-se muitas das vezes algumas marcas conceituadas em regime de *franchising*, sob pena de existirem várias fichas de uma mesma “marca”, que teoricamente difeririam, quando muito, ao nível da área comercial ou do nível do atendimento.



Um número a rondar os 400 estabelecimentos, como é o caso, permite gerir de certa forma uma distribuição espacial consentânea com os objectivos subjacentes ao estudo, pois o que se pretende será mais um diagnóstico individual por espaço comercial e não tanto um diagnóstico sectorial ou territorial. Mesmo assim e face ao vasto tecido comercial ligado ao Vestuário a operar nessas zonas foi ainda assim possível seleccionar no sentido de evitar repetições injustificáveis face à existência de outras lojas.

No que diz respeito ao ramo dos Materiais de Construção em concreto, houve a necessidade de alargar um pouco o âmbito de abrangência, seja ao nível das zonas geográficas contempladas, indo para além das zonas anteriormente citadas, seja também nas tipologias de estabelecimentos comerciais visitados, ou seja, deparou-se muitas das vezes com situações da típica Loja de Ferragens que para todos os efeitos comercializa materiais de construção e está por isso classificada como tal.

No que se refere ao ramo das Ourivesarias digamos que viemos a deparar com uma situação intermédia, ou seja, existindo uma concentração significativa em determinadas zonas da cidade, constatou-se que existem diferentes denominações que justificam, face ao tipo de oferta apresentada, a sua inserção neste grupo – referimo-nos concretamente às Relojoarias, Ourives, Joalheiros, entre outros.

Também neste caso houve que ir além das áreas anteriormente apontadas já que existem inúmeros estabelecimentos fora delas, e que foi necessário visitar para que se tornasse possível contemplar um número que não ficasse muito aquém dos apresentados na proposta de estudo, para este ramo em especial.

### **4.3 - Equipa Técnica**

O Estudo foi desenvolvido pela empresa COMEÇO – Consultores em organização e Gestão Empresarial, S.A para a UACS, com o apoio do POE (Programa Operacional da Economia).

A Equipa Técnica responsável pela elaboração do presente trabalho é composta, por dois grupos de características distintas, isto é, um primeiro constituído por três consultores juniores, licenciados na área de Organização e Gestão de Empresas, especificamente contratados para o efeito, responsáveis por todo o trabalho de campo (visitas aos estabelecimentos comerciais) e conseqüente preenchimento das respectivas fichas de diagnóstico (relatório), e um segundo grupo, o denominado Corpo Técnico, responsável por todo o trabalho inerente à elaboração do estudo propriamente dito.

Para além disso, saliente-se também o secretariado, cuja principal atribuição consistiu em prestar apoio diverso que se foi revelando necessário em tarefas específicas, do qual se salientaria a introdução de dados relativos à informação recolhida durante o trabalho de campo, bem como a sua preparação para o necessário tratamento técnico posterior.

Conforme previsto, e com o intuito de salvaguardar o conteúdo técnico e fiabilidade do próprio Estudo, houve um cuidado extremo na preparação, formação e sensibilização dos Consultores Juniores que efectuaram o trabalho de campo, complementada por reuniões de acompanhamento e coordenação frequentes com o Corpo Técnico responsável, daí a importância da coordenação dos trabalhos por parte dos elementos que o compõem, dada a sua maior experiência profissional nesta área.

O grau de subjectividade inerente a tal trabalho é incontornável daí também esse esforço redobrado no sentido de capacitar os ditos consultores para o trabalho a efectuar.

O Corpo Técnico apresenta a seguinte constituição :

Principais Áreas Técnicas de Intervenção	
Carlos Mezes (*)	Gestão / Comercial / Marketing
Clotilde Saraiva	Economia / Merchandising / Estatística / Atendimento
Filipe Baptista	Economia / Estatística / Qualidade / Planeamento
Marta Ferreira	Secretariado / Apoio Administrativo

(\*) Coordenador

Em anexo apresentamos curricula da Equipa Técnica

#### **4.4 - Afectação dos Recursos**

A metodologia inerente ao trabalho de campo assentou num conjunto de premissas cujo objectivo passa também pela minimização do inevitável grau de subjectividade, daí que os técnicos/consultores juniores tenham efectuado tal trabalho de acordo com um plano previamente traçado e que previa, entre outros itens, o número de visitas por dia e por ramos de comércio, a distribuição das visitas por cada um dos meses, as zonas da cidade e as concentrações comerciais, etc... .

Dessa forma é de referir que as visitas efectuadas aos estabelecimentos decorreram entre os meses de Junho e Outubro do corrente ano de 2001, abrangendo assim épocas do ano distintas em termos de dinâmica comercial, ou seja, período de férias, regresso de férias, mudança de estação, entre outras que adiante se explanarão.

As visitas definidas para efectuar o dito trabalho de diagnóstico foram efectuadas durante um período que ultrapassou os cinco meses – Junho, Julho, Agosto, Setembro e Outubro, perfazendo cerca de 1200 visitas. Definiu-se oito como número máximo de visitas diárias, já que tudo o que ultrapassasse tal número, poderia revelar-se prejudicial para o trabalho de diagnóstico a efectuar, na medida em que se tornava excessivo um mesmo técnico consultor entrar repetidamente num só dia em muitos estabelecimentos para efectuar o trabalho inerente ao preenchimento da respectiva ficha, observando e simulando a relação comercial.

Uma sobrecarga de visitas poderia provocar algum efeito de saturação, o que implicaria alterações de apreciação por parte do técnico devido também a algum cansaço que daí lhe adviria.

Assim, e por cada um dos técnicos consultores foi estabelecido o seguinte calendário e número de visitas por mês :

Junho	10 dias	x	8 visitas/dia	=	80
Julho	12 dias	x	8 visitas/dia	=	96
Agosto	8 dias	x	8 visitas/dia	=	64
Setembro	11 dias	x	8 visitas/dia	=	88
Outubro	10 dias	x	8 visitas/dia	=	80

Foi concedida alguma flexibilidade, aos técnicos consultores, na escolha dos dias de cada mês, alertando-se simplesmente para o facto de sempre que possível evitar os fins de semana, dado que em muitas situações os empregados que prestam atendimento ao público nesses dias divergirem dos que trabalham durante os dias de semana, o que poderia contribuir para um atendimento distinto do usual, por exemplo.

No que diz respeito aos sectores, não houve a preocupação de afectar um técnico consultor por sector, já que isso podia também influenciar as análises, pois poderia haver uma tendência natural para comparações entre estabelecimentos. Daí também mais uma razão para se ter distribuído o trabalho a efectuar de forma equitativa, seja em termos territoriais, seja em termos sectoriais. Até para salvaguarda dos dados a obter revelava-se importante que os três técnicos consultores conhecessem estabelecimentos de todas as áreas territoriais contempladas e todos os sectores/ramos definidos.

Temos assim, mais de 400 visitas por técnico consultor, o que totaliza cerca de 1.200 visitas.

<b>Sectores/Ramos de Comércio</b>	<b>Nº de estabelecimentos</b>
- Vestuário	402
- Ourivesaria	232
- Materiais de Construção	130

Como havia sido definido na proposta de estudo a segunda visita aos estabelecimentos visou acima de tudo a comprovação da veracidade e/ou manutenção de alguma situação que se afigurasse mais anormal ou em desuso, tendo em conta o ramo de comércio em causa, a natureza da situação observada, a aparente maior/menor gravidade da mesma, etc..., pelo que não se revelaria necessário recorrer a ela na totalidade dos casos em análise.

A razão das duas visitas por estabelecimento tem também a ver com o facto de ser necessário tentar despistar a inevitável subjectividade inerente a tal trabalho, isto para já não focar o aspecto de que uma situação concreta, ao nível do tipo de atendimento que se verifica num dado momento, por exemplo, não possa ser totalmente diferente num outro momento, anterior ou posterior.

Trata-se sem dúvida de um problema perfeitamente possível de suceder, que está subjacente à metodologia adoptada, no entanto, o mérito da mesma está no facto de o universo que está a ser estudado desconhecer por completo os objectivos da “visita”, pelo que a forma de abordagem, a atenção, o tratamento, o atendimento, a forma de satisfação da necessidade, etc..., é a adoptada usualmente no dia-a-dia da actividade do estabelecimento comercial.

Obviamente que se o objectivo da visita do “cliente incógnito” fosse do conhecimento da pessoa que está a trabalhar no estabelecimento, o comportamento desta seria com toda a certeza influenciado por isso, enviesando por completo os resultados e por consequência os objectivos deste estudo.

É de salientar que, logicamente, as segundas visitas foram sempre realizadas por um outro técnico consultor, distinto do da primeira visita, de modo a que as problemáticas abordadas fossem corroboradas e consistentes aquando da apresentação e discussão com o empresário/comerciante e/ou posterior apresentação às associações sectoriais.

#### **4.5 - A Ficha de Diagnóstico**

A ficha de diagnóstico utilizada no trabalho de campo foi gizada de forma a que fosse possível recolher o máximo de informação acerca dos itens identificados para análise, designadamente, a vertente física, a vertente comercial/relação com o cliente, os diversos recursos existentes, as potencialidades do estabelecimento comercial, grau de satisfação proporcionada ao cliente, entre outras.

Trata-se de uma ficha que teria forçosamente de oferecer um elevado grau de operacionalidade, de forma, não só, a que por um lado, as visitas não se tornassem demasiado prolongadas, como também que a informação recolhida pudesse ser objecto de tratamento o mais objectivo possível, dada a forte subjectividade que o próprio trabalho de diagnóstico já acarreta por si só.

Pelo tipo de universo objecto de análise e pela própria dimensão da amostra definida a opção por questões de resposta fechada (sim/não) afigurou-se como sendo a mais óbvia, dado os objectivos inerentes ao próprio estudo.

Assim sendo, dentro de cada um dos itens citados os aspectos para os quais se pretendia obter resposta, mais ou menos objectiva, dentro do possível de acordo com a forma como as questões estão elaboradas, são:

- i) O visual perceptível do estabelecimento comercial no sentido de se extrair diversas ilações acerca da vertente física, focando entre outros aspectos, a montra, a iluminação, a organização do espaço/*lay-out*, a segurança, a higiene, a sinalética, a exposição, a arrumação, a organização. O mais objectivamente possível o que se pretende, com o preenchimento desta primeira parte da ficha é obter uma fotografia daquilo que é o espaço comercial em todas as componentes que têm implicações com o ambiente físico do estabelecimento comercial.

### Questões

- ❖ Dispõe de uma imagem/aspecto exterior agradável, capaz de atrair o cliente?
- ❖ Aspecto da montra contribuiria para entrar no estabelecimento?
- ❖ É visível o recurso a técnicas de vitrinismo?
- ❖ Iluminação do espaço comercial pode ser considerada suficiente?
- ❖ Espaço comercial dispõe de “mecanismos” visíveis de segurança (grades, alarme, câmaras de vigilância, empresa de segurança, ...)?
- ❖ O espaço comercial revela cuidados com limpeza e higiene?
- ❖ O espaço comercial dispõe de ar condicionado?
- ❖ O espaço comercial dispõe de som ambiente (música)?
- ❖ O espaço útil da loja revela-se suficiente para o ramo de actividade?
- ❖ Organização do espaço comercial respeita alguma lógica (secções, pisos,...)?
- ❖ Fácil acesso aos artigos/fácil circulação (sinalética adequada,...)?
- ❖ Expositores revelam atenção cuidada com arrumação/exposição dos artigos?
- ❖ É notório o recurso a técnicas de marketing (publicidade, promoções,...)?

- ii) O tipo de atendimento prestado e a eventual relação estabelecida com o cliente no sentido de se extrair diversas ilações acerca da forma como se processa o atendimento (cumprimento/primeira aproximação ao cliente, manifestação de disponibilidade para ajudar e esclarecer possíveis dúvidas, entendimento da necessidade sentida pelo cliente, aconselhamento especializado, eficácia e eficiência no atendimento,...) e a relação estabelecida com o cliente, no sentido de se verificar, por exemplo, se são postos em prática “mecanismos de fidelização” dos clientes.

A objectividade requerida não é tão facilmente atingível, como acontece com a primeira parte da ficha, no entanto, tal facto é ultrapassável pelo facto de os técnicos responsáveis por este trabalho terem sido sensibilizados e dotados de ferramentas teórico-práticas que lhes permitiram de certa forma atenuar os efeitos perversos de uma subjectividade que está subjacente ao teor de tais questões.

Pretende-se, com o preenchimento desta segunda parte, aquilatar da qualidade do atendimento e da empatia criada (ou não) com os clientes, ou seja, conseguir ter uma percepção da relação que se estabelece entre quem procura satisfazer uma necessidade e quem tem por missão conquistar esse cliente, naquele momento e para o futuro, dir-se-á que se trata da vertente humana da relação comercial.

### Questões

- ❖ Foi amavelmente cumprimentado ao entrar no estabelecimento?
- ❖ Foi questionado se necessitava de alguma ajuda?
- ❖ Ao entrar o empregado prestou atenção imediata, disponibilizando-se totalmente a ajudar (atenção individualizada)?
- ❖ O empregado tentou simpaticamente estabelecer uma relação com o Cliente no sentido de mostrar os artigos, dar conselhos, formular alternativas, opinar sobre o artigo e o possível grau de satisfação que pode facultar, ...)?
- ❖ O contacto estabelecido pautou-se pela coerência e fiabilidade, tendo sido compreendida plenamente a necessidade a satisfazer?
- ❖ O contacto estabelecido pautou-se pela boa educação, amabilidade e respeito?
- ❖ Aquando da saída do estabelecimento a despedida por parte de quem o contactou verificou-se em tom de agradecimento e cortesia?
- ❖ A rapidez e eficiência dos empregados foram de encontro às expectativas?
- ❖ Após saída do estabelecimento ficou-se com o sentimento de tentação por regressar num futuro próximo ou de o aconselhar a pessoas amigas?

- ii) Os diversos recursos e meios de que o estabelecimento comercial dispõe, no sentido de se extrair ilações acerca, não só do eventual recurso a equipamentos de apoio à gestão, mas também de outros serviços adicionais, usualmente denominados de pós-venda, como seja a entrega ao domicílio, a assistência técnica, entre outros. Pretende-se assim aquilatar a relação entre os recursos, os serviços e o contributo dos mesmos para o grau de satisfação proporcionado ao cliente.

### Questões

- ❖ O tipo e a qualidade do acondicionamento dado ao artigo (embalagem, saco,...) satisfaz o cliente?
- ❖ O estabelecimento dispõe de meios de pagamento automático em funcionamento?
- ❖ É perceptível que o estabelecimento disponha de serviço de entrega ao domicílio?
- ❖ É perceptível que o estabelecimento disponha de serviços adicionais (arranjos, assistência técnica, reparações, ...)?
- ❖ Produtos expostos tinham informação adequada do preço (escudos e euros)?

## **4.6 - Divulgação**

Aferindo da eventual adopção das denominadas boas práticas no atendimento e das técnicas de gestão a que se recorre nos estabelecimentos comerciais objecto de estudo, é extremamente importante dar sequência ao conteúdo do trabalho, não só dando a conhecer os resultados obtidos, sejam de teor quantitativo como qualitativo, como também permitir a adopção de políticas, tomada de medidas e desenvolvimento de acções de sensibilização e divulgação, com o intuito de promover o recurso a procedimentos eficazes/eficientes e adequados às novas exigências da procura, sejam eles ao nível do atendimento, como da própria gestão corrente do negócio, ou outra que se venha a revelar.

A divulgação e sensibilização supramencionadas não deverão ser levadas a efeito, com base em metodologias que têm provas dadas de não gerar os efeitos pretendidos, pelo que a aposta neste caso em concreto não pode, ou pelo menos não deve, passar única e exclusivamente, pela realização de um seminário cujo objectivo seja divulgar as conclusões do estudo.



Neste caso a metodologia que nos parece ser a que melhor servirá os propósitos do próprio estudo, passará numa primeira fase por reuniões de índole sectorial com os principais responsáveis das Associações, nomeadamente, a Associação Comercial da Moda (no sector de Vestuário), a Associação de Comerciantes de Ourivesaria e Relojoaria do Sul (no sector de Ourivesaria) e a Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção (no sector de Materiais de Construção) e, desejavelmente com um número restrito de empresários, os chamados líderes de opinião, no sentido de os confrontar com os resultados e obter algum *feedback* relativamente aos mesmos.

O estudo estará presente, na sua totalidade, no site institucional da UACS. E serão publicados na revista “Comércio de Lisboa”, alguns excertos.

Após a realização dessas reuniões, e de acordo com as conclusões das mesmas, avançar-se-ia então para uma divulgação mais ampla do estudo em geral (trípticos, brochuras, ou outros). Seria de ponderar a hipótese, meramente académica, de considerar três sessões de divulgação, passando assim a reforçar-se o cariz sectorial das mesmas, o que passaria a privilegiar a vertente do debate e troca de ideias que dessa forma se revelaria muito mais viável e com uma aceitação decerto mais unânime por parte dos empresários de cada um dos sectores.

Ao contrário de outros estudos, a divulgação pública e direccionada do estudo, independentemente da modalidade que se venha a adoptar, dará assim por concluída apenas uma primeira fase, sendo que o diagnóstico efectuado terá um sequência lógica através de todo o trabalho que será posteriormente desenvolvido. O estudo e os seus resultados não são de forma alguma inconsequentes, a partir do momento em que se obtém uma ferramenta específica com o propósito de pôr em prática as ideias por ela potenciadas.

Recorde-se que de entre os objectivos imediatos é de salientar a possibilidade de proporcionar ao comerciante um diagnóstico técnico sobre as deficiências e dificuldades detectadas no que se refere ao atendimento, postura do vendedor quer física quer psicológica, argumentação, exposição e venda, entre outros, sempre numa perspectiva de cliente, o que decerto constituirá uma boa base de trabalho para definir caminhos para o futuro próximo dos seus negócios. Daí a importância de uma divulgação quase individual e personalizada, confrontando o empresário com a(s) ficha(s) do(s) seu(s) estabelecimento(s) e as alternativas que se lhe poderão deparar para fazer face às oportunidades de mercado, superando as lacunas agora detectadas na actividade normal e corrente do seu ponto de venda.

## II PARTE

### 1 - Enquadramento Sectorial – uma Breve Panorâmica do Comércio

Ao longo dos tempos o sector do Comércio, em geral e a função retalhista, em particular, têm conhecido alterações profundas, no entanto se nos centrarmos somente nas últimas duas décadas rapidamente constatamos que, entre outros motivos plausíveis, tais mudanças resultam também das evoluções que se têm vindo a registar em termos dos padrões de consumo, de alterações demográficas e inovações tecnológicas, por exemplo.

Tratando-se de um sector em relação ao qual as modificações, tendo origem em duas vertentes distintas - a oferta e a procura, geram sempre efeitos recíprocos, é aceitável e desejável que haja uma constante adaptação no sentido da indispensável complementaridade. A questão que já não é nova, reside no facto de se caminhar ideal e progressivamente para posturas mais activas em vez de meramente reactivas.

Face a uma envolvente que se tem mostrado tão dinâmica a adopção de comportamentos que apenas visam dar resposta às alterações pode ser comprometedor, pois correm-se sérios riscos dessa resposta ser dada tardiamente, e por essa via, menos adequada que aquilo que seria supostamente a atitude mais correcta. Cada vez mais, o maior acesso à informação permite acções que, não impedindo as transformações, podem minimizar alguns efeitos porventura menos convenientes.

Do lado da oferta, poder-se-ão agrupar tais mudanças em quatro grandes tendências, nomeadamente, *a concentração empresarial, a internacionalização, a diferenciação dos formatos comerciais e a diversificação dos métodos/filosofias de venda.*

Em relação à *concentração empresarial*, e apesar de tal fenómeno se ter iniciado, num primeiro estágio de evolução, na área do alimentar, depressa se alastraria também ao não alimentar, sendo tal facto visível numa expansão interna que se tem consubstanciado na abertura de novos espaços comerciais, por parte dos denominados grandes grupos económicos, na aquisição de redes de estabelecimentos e na diversificação horizontal com ênfase especial em formatos e ramos distintos.

A realidade sectorial hoje é marcada por grupos económicos que desenvolvem as suas actividades de distribuição com diversas empresas que se especializam especificamente em determinados segmentos, existindo depois autênticas cadeias de estabelecimentos que operam no mercado através dos mais diversos formatos. Estará seguramente ultrapassada a fase em que o conceito de empresa e de estabelecimento dificilmente se distinguíam, emergindo novos conceitos e renovando-se os existentes.

A *internacionalização* era até há algum tempo a esta parte uma aposta quase exclusiva por parte das organizações melhor posicionadas e com maior poderio, no entanto, a globalização da sociedade e dos mercados quebraram fronteiras, os desenvolvimentos ao nível das tecnologias da informação e da comunicação vieram introduzir uma dinâmica de estratégias que visam a internacionalização de uma forma mais generalizada.

No que se refere à *diferenciação dos formatos comerciais*, o tecido comercial que se caracterizava por uma extrema homogeneidade em termos estruturais, onde prevaleciam organizações e estabelecimentos de pequena dimensão, começou a denotar uma tendência para a heterogeneidade, traduzida na proliferação de formatos – ao denominado comércio tradicional, viram juntar-se os supermercados, os hipermercados, os centros comerciais, as lojas de conveniência, as médias/grandes superfícies especializadas, os parques de retalho, entre outros, cada um dos quais com características e objectivos perfeitamente traçados nos seus respectivos mercados de actuação específicos.

Finalmente naquilo que se refere à *diversificação dos métodos e das filosofias de venda*, estas surgem estritamente associadas à diferenciação das formas de comércio apontadas no parágrafo anterior. Por vezes tendem mesmo a confundir-se ambas as questões, pois ao falar-se, por exemplo, de comércio tradicional está-se implicitamente a abordar um formato e ao mesmo tempo métodos e filosofias que lhe estarão inerentes.

Neste contexto fala-se assim não só da venda tradicional, mas também de livre-serviço, de *discount*, de *franchising*, de comércio electrónico, de vendas por catálogo, entre outros métodos que quase empiricamente associamos e classificamos como “propriedade” de certo e determinado formato. No entanto, a experiência tem demonstrado que os mesmo métodos/filosofias podendo ser aplicados em fórmulas comerciais diferentes geram também resultados distintos. Temos nesta situação as diferentes aplicações que o *discount* e o *franchising*, por exemplo, têm conhecido em formatos de menor ou maior dimensão e com resultados bem distintos.

Estas quatro realidades, ou melhor a sua conjugação associada às alterações de índole demográfica, sejam ao nível da reorganização territorial, bem como à melhoria das próprias condições de índole sócio-económica marcam o sector e a sua evolução.

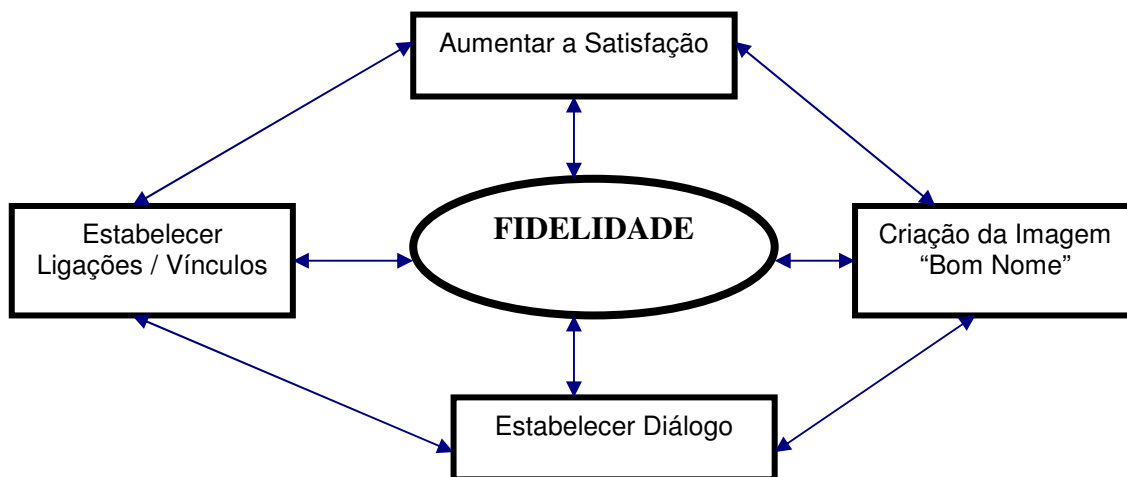
É pois um dado aceite, e até de certo modo consensual, que as muitas transformações verificadas no aparelho comercial correspondem e reflectem a capacidade de adaptação de um sector económico, com características muito específicas, à evolução e processo de desenvolvimento das sociedades, acompanhando e dando resposta a questões tão actuais e dinâmicas como o ordenamento do território, processos de urbanização, o urbanismo comercial, evolução da procura – rendimentos disponíveis, graus de instrução, estilos de vida, alteração do papel da mulher na sociedade, taxa de motorização e mobilidade, entre outros factores que têm gerado não só maior capacidade de consumo como novas modalidades de consumo.

A pressão do tempo, por exemplo, juntamente com as evoluções verificadas do lado da oferta já referidas, conduzem a uma diferente percepção das pessoas sobre as compras e o acto de comprar – aquilo que chegou a ser associado e/ou comparado com entretenimento passa agora a ser vista como actividade cansativa.

Na óptica do cliente/comprador serão dois os pontos chave de organização e orientação para a qualidade no comércio, os produtos em si mesmo e o tipo de serviços, isto é, dada a menor importância que já vai sendo atribuída à variável preço (desde que tal seja “compensado” pelo atendimento personalizado, pela assistência técnica ou pela entrega imediata ao domicílio) se o retalhista apostar definitivamente no serviço (nas suas diferentes componentes) será merecedor da preferência do cliente, já que ao nível dos produtos, muitas vezes, acabam por ser exactamente os mesmos.

No início eram as transacções resultantes do movimento de mercadorias o principal enfoque do sector, desempenhando o factor localização um papel crucial no que diz respeito aos comportamentos de compra, perspectivando-se que num futuro próximo esse enfoque se direcione progressivamente para os serviços, tornando-se claramente diferenciadora a capacidade de possibilitar “transacções a qualquer hora e em qualquer lugar”.

## FERRAMENTAS PARA A FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE



### 2 - Os Sectores / Ramos de Comércio Objecto de Estudo

O comércio tem conhecido um processo evolutivo que evidencia bem a sua importância para a economia do país. Evidentemente que um sector que faz da relação com o cliente e da satisfação das necessidades por ele sentidas a sua forma de actuação no mercado, está sujeito a constantes adaptações no sentido de se manter, no mínimo, actualizado. O enquadramento legal do sector e dos múltiplos aspectos inerentes à sua actividade tem-se revelado complexo e nem sempre pacífico, no entanto as evoluções são verdadeiramente significativas.

Subsistem apesar disso alguns pontos de "tradição", como é o caso das zonas nobres de comércio, como sejam, os centros históricos das cidades e vilas, onde desde sempre se concentrou a actividade comercial desses meios. Em Lisboa, são de todos conhecidas algumas zonas que se destacaram pela sua dinâmica e densidade comercial, isto apesar das dificuldades dos últimos tempos originada pelos "novos centros de comércio e de cidade".

Se atentarmos especificamente no caso a Baixa Pombalina, teremos de recuar no tempo, ao período pós-terramoto de 1755, para entendermos, entre outros aspectos, a distribuição espacial das diferentes tipologias de comércio. Foi com o Decreto-real de 5 de Novembro de 1760 que se designaram os tipos de comércio que deviam ocupar as lojas de cada uma das ruas novas.

O referido Decreto reflectia por isso as principais actividades comerciais que existiam necessariamente numa grande capital europeia da época, ou seja, os *Ourives de Ouro e Prata e os Relojoeiros* (na Rua Áurea e Rua da Prata, principalmente), os *Fanqueiros, Artigos de Ferragens e Outros Materiais* (na Rua dos Fanqueiros, na *Rua de São Nicolau e na Rua da Vitória, por exemplo*) e os *Têxteis, Lãs e Sedas* (na Rua Augusta e na Rua de Santa Justa). Grosso modo era possível identificar três grupos principais de bens/produtos que faziam girar o comércio de então, não só na Baixa, mas por toda a cidade e todo o País.

Obviamente que para além destas razões históricas, em relação às quais a actualidade ao nível do aparelho comercial é ainda assim notória, a justificação para a escolha dos ramos de comércio a estudar, assenta num conjunto de factores, aos quais não poderiam estar alheias, para além da importância e do peso que os mesmos detêm no tecido comercial instalado na zona da Grande Lisboa, as evoluções verificadas e previsíveis em cada um deles, e que decerto trarão consequências diversas para a actividade dos estabelecimentos retalhistas, com reflexos essencialmente nos respectivos volumes de negócios.

No que diz respeito ao sector do *Vestuário*, este tem conhecido diferentes fases de evolução ao longo dos tempos, sendo que uma das transformações que o marcaram decisivamente foi sem dúvida o aparecimento dos estabelecimentos comerciais em regime de *franchising*.

O aparecimento das grandes marcas, com estabelecimentos especializados e dotados de capacidades em áreas ainda pouco exploradas pelos restantes empresários (o vitrinismo, o marketing, o *merchandising*, ...) tirando partido do *know-how* dos "franchisadores" introduziu uma nova dinâmica no sector, arrastando literalmente consigo os restantes empresários que começaram a sentir uma forte necessidade de modernizar os seus estabelecimentos para fazer face a uma concorrência que sem dúvida apresenta outro tipo de argumentos.

Independentemente das marcas comercializadas os empresários dos estabelecimentos do ramo que não enveredam pelas franquias, por este ou por aquele motivo, podem e devem tirar partido dessa dinâmica de revitalização do tecido comercial, seguindo práticas análogas em termos de vitrinismo ou marketing, de acordo com os recursos que possui e que pode afectar a essas vertentes.

Digamos que neste caso em concreto afigura-se plenamente viável enveredar por uma prática de “*benchmarking*”, como componente de gestão, já que as práticas adoptadas pelos responsáveis por estabelecimentos que se regem sob as regras de um *franchising* têm provas dadas, pelo que a adopção de iguais procedimentos em outros estabelecimentos só trará vantagens a estes últimos, desde que sejam adaptadas à realidade de cada um deles, ponderando as diferentes variáveis do denominado *retailing-mix*.

O ramo de Vestuário vem já de algum tempo a experimentar diferentes formas de venda concorrentes à forma dita tradicional, sendo de destacar as vendas por catálogo e/ou por correspondência que apesar de terem um público-alvo definido representam um volume de negócios considerável, o que naturalmente teve os seus reflexos na actividade dos estabelecimentos abertos ao público em determinadas referências de produtos.

Ainda antes do aparecimento desse fenómeno foi a proliferação dos Centros Comerciais que, de maior ou menor dimensão, sempre contemplam, quase obrigatoriamente, uma vasta oferta dirigida a alvos concretos (moda feminina, moda masculina, vestuário para crianças, ...) onde a especialização e os estabelecimentos em regime de *franchising* marcam também presença assídua.

O aparecimento ainda recente de um novo formato, se é que assim lhe podemos chamar face às suas características peculiares, como é o caso dos “*outlet center*” e “*retail park*” veio também introduzir novos factores que poderão contribuir para uma alteração do panorama competitivo e concorrencial no sector.

Quanto mais não seja, só o efeito de novidade gerou logo à partida alguns impactes menos positivos nos estabelecimentos retalhistas da área da Grande Lisboa, pois os argumentos apresentados pelo *outlet*, não permitiam uma resposta, a curto e médio prazo, por parte dos empresários, com vista a se precaverem, não só face à maior e forte capacidade para investimentos em marketing, como face à curiosidade dos potenciais clientes que nestas situações aderem em força a tudo aquilo que constitui novidade e que é promovido de forma maciça como tem sido o caso desse formato.

Já no que se refere ao sector da *Ourivesaria*, a reconversão de que se vem falando como indispensável e crucial tarda em ser notória e efectiva. Existem algumas situações típicas e distintas que marcam de certo modo o sector, isto é, temos as ourivesarias, de dimensão muito reduzida, com poucas condições em todos os aspectos, podendo-se dar a imagem de “loja de vão-de-escada” que, acumulando a denominação com joalharia, relojoaria, concertos, etc..., têm sido fiéis a uma imagem e gestão tradicional, sendo mais grave que isso o facto de deixar transparecer a ideia clara de que, pura e simplesmente, terão parado no tempo.

São procurados por um cliente pouco exigente que é conhecido de longa data e que recorre a esse conhecimento pela necessidade de um conserto rápido num relógio antigo, ou num fecho de um fio ou pulseira. Tratar-se-ão de situações que tendem a culminar com o desaparecimento desses espaços comerciais à medida que os seus proprietários vão abandonando a vida activa, pois dificilmente encontram sucessores que apostem num negócio com tais características.

Depois temos estabelecimentos com uma maior dimensão, que se apetrecharam a seu devido tempo, que apresentam um visual cuidado, com expositores e iluminação cativantes, comercializando produtos de marca reconhecida e com um atendimento personalizado. São estabelecimentos modernos que se localizam nas ditas zonas nobres do comércio da cidade, como a zona da Baixa/Chiado ou as Avenidas Novas e em Centros Comerciais, principalmente.

Finalmente, no que concerne ao sector dos *Materiais de Construção*, os estabelecimentos cada vez mais especializados, têm vindo a substituir as antigas lojas de ferragens ou até mesmo as “drogarias”, onde tudo se podia adquirir, desde o cimento ao gesso, da torneira ao puxador da porta, do berbequim ao alicate. Hoje aquilo que se encontra, inclusive nas já referidas zonas nobres do comércio da cidade, são as lojas especializadas que apostam num segmento específico, isto é, cozinhas, casas de banho, ferramentas, materiais, etc... .

O que acontece é que a tal pequena loja é ainda procurada, cada vez menos é certo, por um cliente que procura uma peça para substituição, uma quantidade reduzida de qualquer material (cimento, gesso, areia, cal, etc...), uma ferramenta, entre outros que não justifiquem a especialização oferecida pelos estabelecimentos “mais conceituados”.

Uma outra realidade tem a ver com a abertura de grandes superfícies especializadas (Aki, Assicomate, Mestre Maco, entre outros) que concentram num só espaço uma oferta tão abrangente que permite ao cliente adquirir tudo aquilo de que necessita em condições mais atractivas (logísticas, custos). Trata-se também de um ramo de comércio que acaba por ser sempre um reflexo de um sector tão importante como é o da Construção, pelo que conhece ciclicamente avanços e retrocessos que influenciam necessariamente os respectivos volumes de negócio.



### **III PARTE**

#### **1 - Introdução**

No nosso século assiste-se à completa alteração do conceito de compra/consumo, passando da pura e exclusiva necessidade para um estatuto de compra associada ao lazer, ao entretenimento e ao espectáculo, evolução esta imposta pelo consumidor actual, denominado de “hiperconsumidor”, cada vez mais informado, inteligente e exigente, já que também tem à sua disposição um leque imenso de opções e de locais de compra.

Das visitas efectuadas, conclui-se que o cliente do século XXI é caracterizado pela sua capacidade de experimentar, mas ao mesmo tempo encontra-se cada vez mais ancorado a marcas que lhe inspiram confiança, acabando por dar mais valor ao “querer da compra” do que ao “poder de compra”. Nesta perspectiva, vai percorrendo de forma racional os vários formatos de loja que lhe são disponibilizados, valorizando ora o preço, o sortido, o tempo disponível que possui ou o ambiente.

Tal facto, implica que se o cliente não ficar satisfeito com determinado ponto de venda, na próxima vez que tiver necessidade de comprar determinado artigo, irá obviamente a outro ponto de venda concorrente. Se o cliente, após ter efectuado uma compra, sente que adquiriu um bom artigo, retém uma boa imagem da loja, identificando-se, simultaneamente, com ela caso esta também lhe disponibilize um serviço pós-venda que lhe agrade.

A venda a retalho, em pequenas lojas, de artigos de vestuário e ourivesaria, continua a ser um tipo de oferta muito frequente e, apesar de tudo, com um nível crescente de procura, independentemente de se localizar em ruas ou em centros comerciais.

Nos espaços comerciais de maior dimensão predominam os estabelecimentos comerciais franchisados (ramo do vestuário) e os afectos à comercialização de materiais de construção, devido à natureza física dos produtos expostos.

Em suma a base de sobrevivência de qualquer espaço comercial, quaisquer que sejam as suas características dimensionais, baseia-se na oferta de artigos especializados com variedade controlada, na funcionalidade do espaço e dos equipamentos, em critérios de exposição actualizados, tendo em conta as novas tendências e respeitando o direito à diferença imposto pelo gosto do cliente.

## **2 - O Visual Perceptível do Estabelecimento Comercial**

### **2.1 - Imagem Exterior**

#### **a) Fachada**

Designa-se por arquitectura todos os elementos construídos, como a fachada, os volumes, os espaços, os revestimentos e acabamentos que de uma maneira geral são os elementos fixos da estrutura, os quais deverão encontrar-se associados aos elementos decorativos e, que no seu todo constituem a imagem de um estabelecimento.

A fachada do edifício, a luminosidade exterior, o toldo e a montra harmoniosa, ou seja, a imagem exterior do estabelecimento comercial constituem o primeiro pólo de atracção para os transeuntes. Assim sendo, o aspecto exterior do edifício deve ser sedutor, convidativo, com o nome do estabelecimento bem visível.

As novas tendências desprezam, ainda, o tradicional toldo e os reclamos luminosos, entendidos como elementos de anúncio, optando-se por tipos de publicidade mais discretos e de grafismo mais simples.

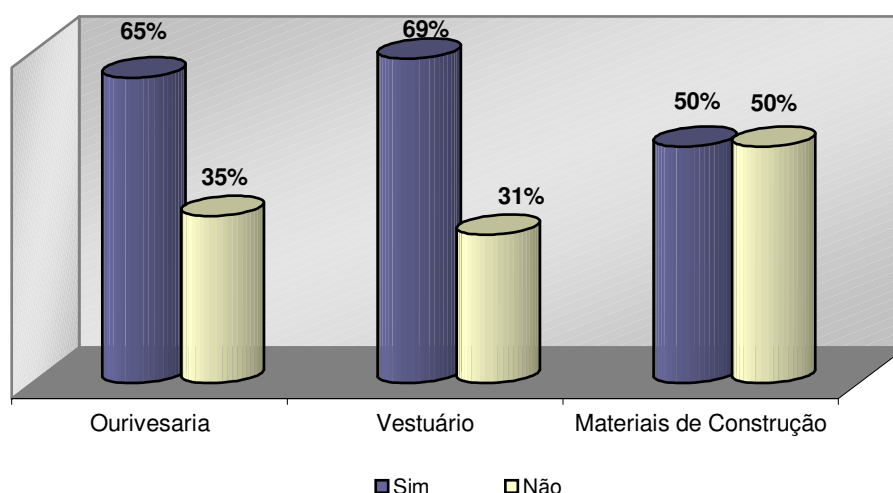
No entanto, como diversos dos estabelecimentos comerciais visitados possuem toldos, é de toda a conveniência referir que a maioria não se encontravam imaculados e, verificou-se muitas vezes que o mesmo originava zonas de sombra na montra , “apagando-a”.

Face ao exposto, e de acordo com as novas tendências arquitectónicas, as quais sugerem as cores suaves, os planos lisos, pontualmente com revestimentos de maior requinte e qualidade, os pormenores de excelente design, os sistemas de iluminação correctamente instalados e o *lettering*, devidamente, utilizado, constituem no seu todo um conjunto de elementos, que estabelecem a diferença e que poderão ser utilizados de modo a valorizar sempre, os artigos expostos.

Esta nova atitude, também, se reflecte ao nível das caixilharias, portas e montras, às quais se exige qualidade estética e, a não utilização de alumínios de cor natural, tornando-se mais agradável para a fachada das lojas a recorrência às caixilharias em madeira, ferro, alumínio lacado ou à instalação de vidro temperado directamente na fachada.

Face à primordial importância da imagem exterior é de realçar a pertinência da colocação destas questões no relatório, passando de seguida à explanação de algumas breves considerações.

### A imagem exterior atrai o cliente



Nas lojas de ourivesaria (65%) e de vestuário (69%), a imagem exterior consegue cumprir a sua função e atrair clientes. Nas lojas de materiais de construção esta percentagem decresce para 50%.

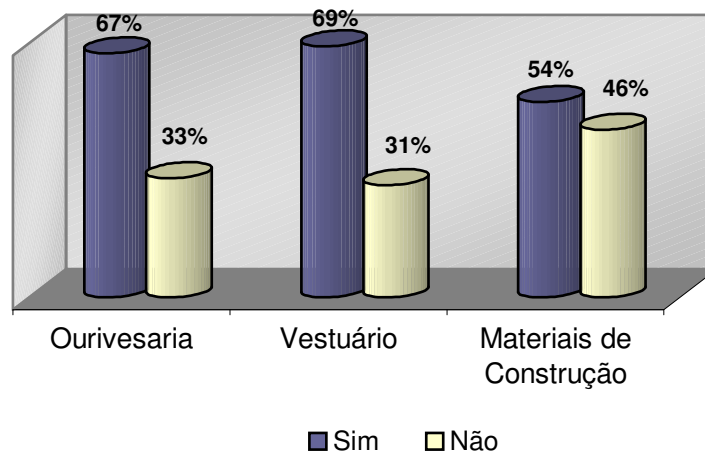
### b) Montra

A montra é o primeiro vendedor de qualquer estabelecimento comercial, e tem por missão atrair, fazer sonhar o cliente e de certa forma incentivá-lo a entrar no espaço interior. A montra afirma-se, incondicionalmente, como o cartão de visita da loja, e por isso deve ser criativa, convidativa e utilizada de forma criteriosa, devendo ser usada para divulgar apenas as melhores ofertas de artigos, alternando preferencialmente de três em três semanas, de forma a personalizar o estabelecimento comercial e evitar o cansaço visual.

Refira-se que a incapacidade de atracção patente em algumas montras das lojas visitadas, se fica a dever à sobrecarga excessiva de *facings* (número de referências do mesmo artigo expostas), ou ao domínio desmedido do *bric-à-brac* na exposição dos artigos.

A situação descrita foi verificável em algumas das lojas mais antigas existentes na Avenida Almirante Reis e Rua dos Fanqueiros afectas ao sector do vestuário e, na Rua da Prata e Rua do Ouro pertencentes ao sector de ourivesaria. Estas montras, sem impacto, não funcionam como “cartão de convite” para a visita, nem estabelecem qualquer elo de ligação entre a loja e o cliente, não ajudando à fidelização ou à conquista de novos clientes.

### Aspecto da montra contribui para a entrada no estabelecimento



Nos estabelecimentos de ourivesaria, as montras são compostas pelos artigos mais elegantes existentes na loja, daí que o seu aspecto contribua em 67% dos casos para a entrada do cliente no estabelecimento.

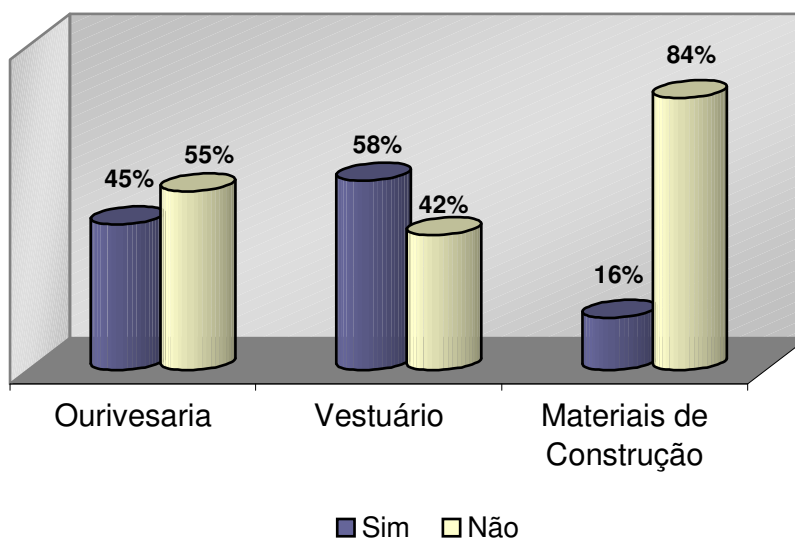
No vestuário esta percentagem desce para os 69% e, nos materiais de construção contribui apenas em 54% dos casos.

### c) Vitrinismo

Na maioria dos estabelecimentos comerciais visitados, para ajudar a recriar o ambiente pretendido é utilizada uma cor chave preponderante, quer na construção do “fundo” da montra, quer na repartição dos objectos de decoração da mesma tonalidade no interior da loja. A recriação deste tipo de ambiência é, apenas, verificável no sector do vestuário e em algumas lojas de ourivesaria, sendo inexistente no sector dos materiais de construção, em que os próprios artigos expostos funcionam, muitas das vezes, como elementos decorativos.

Deve-se, tanto quanto possível, evitar uma mistura de materiais de revestimento, tentando que as paredes, tectos e pavimentos tenham um aspecto discreto, de modo a que qualquer produto ou artigo que lá se exponha possa ser valorizado pela sua aparência. Trabalhar com revestimentos mais atractivos como as madeiras, pedras ou metais devem ser controlados, o que não significa que se deixe de optar por estes elementos na criação de novas imagens.

#### Recorre a técnicas de vitrinismo



A opção por materiais de decoração com texturas diferentes do habitual, contrastantes com a textura dos artigos comercializados na loja, bem como a recolha/utilização de produtos da natureza, ou a colocação de elementos alusivos às épocas festivas do ano, são recursos de vitrinismo, ainda, não utilizados de forma generalizada. Neste contexto, será de referir, que a utilização destes recursos/técnicas de vitrinismo verifica-se, maioritariamente, ao nível do comércio a retalho de artigos de vestuário (58%), com menor utilização no sector da ourivesaria (45%), sendo praticamente, inexistente no sector dos materiais de construção (16%), como se pode constatar pela análise do gráfico.

## **2.2 - Imagem Interior**

Nos estabelecimentos comerciais de hoje, as condições ambientais são um factor crítico de sucesso, sendo que esta área deve integrar os sistemas de climatização, iluminação, segurança, som e imagem, as instalações informáticas, telefónicas e de comunicações. Outros sistemas de telecomunicações são cada vez mais utilizados, nomeadamente as centrais telefónicas RDIS e as ligações à *internet* (*modems*), cada vez mais imprescindíveis num estabelecimento comercial moderno.

Se a este tipo de equipamentos lhe adicionarmos, as máquinas registadoras/sistemas informáticos de *front-office*, os detectores de roubo dos artigos e incêndios, fica-se com a ideia de um “projecto de electrónica”.

Face à importância primordial desta questão passaremos à análise detalhada do comportamento destes factores, observáveis ao longo das visitas efectuadas.

### **2.2.1 - Equipamentos**

#### **a) Iluminação**

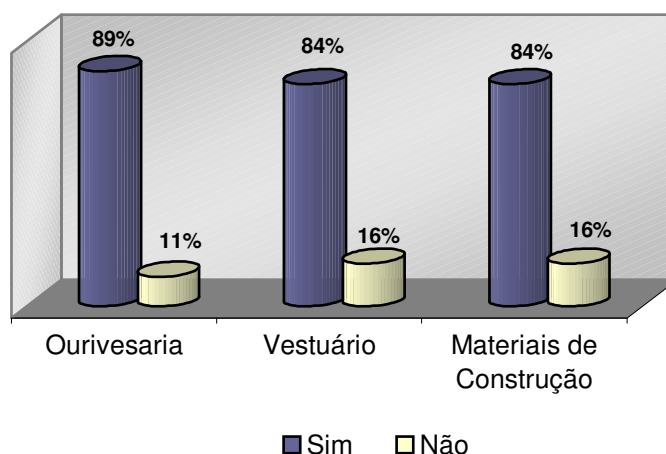
A iluminação é um dos aspectos mais relevantes na concepção da loja, podendo ser responsável pelo maior ou menor sucesso das vendas, a par da sua real importância na valorização do espaço da loja, na perspectiva de retirar o melhor partido de um adequado sistema de iluminação.

Este aspecto deve ser, ainda, analisado, tendo em consideração os dois tipos de iluminação que existem, a iluminação geral que normalmente está suspensa e a iluminação direccionada, com a qual se pretende dar ênfase a uma determinada secção existente no *lay-out*. Já lá vai o tempo, em que perante o tecto se instalava a denominada “luz” considerada suficiente para se poder ver os artigos, ou, quando muito, se optava por um sistema mais ousado em relação à concorrência.

A iluminação deverá, assim, respeitar uma série de pressupostos, nomeadamente, ser clara e forte, mas não intensa, não devendo, os focos luminosos ofuscar a visão ou aquecer demasiado o ambiente, associando diversos tipos de iluminação (viva, calma, indirecta), que cause factores de ambiência nos centros de exposição respectivos.

As propriedades qualitativas do sistema de iluminação englobam a distribuição e direcção da luz, os contornos da luminosidade do campo visual, a cor da luz e tipos de iluminação (geral ou ambiental, local ou de trabalho e decorativa). Convém, ainda, realçar as implicações psicológicas da iluminação quanto à tonalidade da cor, uma vez que sugerem as diversas avaliações, em que o quente aparece associado à cor branca avermelhada, o tom intermédio à cor branca e pastel, e o frio à tonalidade branca azulada.

### Iluminação é suficiente



Dos estabelecimentos comerciais visitados, verificou-se que o sector do vestuário (84%) utiliza um sistema de iluminação decorativa, no entanto em certos casos a iluminação era bastante intensa. Face às características dos produtos comercializados, o sector dos materiais de construção necessita de um tipo de iluminação diferente, daí que cerca de 84% das lojas visitadas utilize uma iluminação dispersa e ambiental, pontualmente direccionada para determinada área de exposição, mas eficaz.

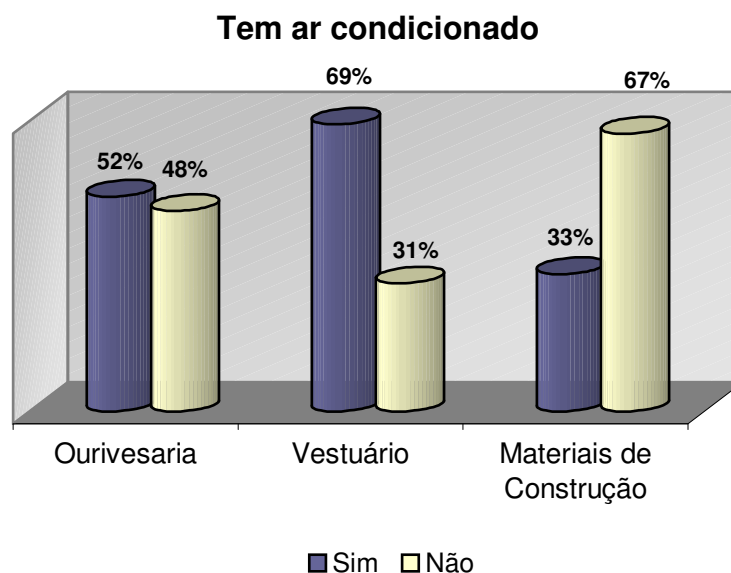
O sector afecto aos artigos de ourivesaria, a iluminação é, extremamente, direccionada, clara e forte, tentando desta forma tirar o máximo partido de uma peça exposta, tal é conseguido em 89% dos casos.

## b) Ar Condicionado

O ar condicionado deve ser visto como um equipamento indispensável para garantir o bem estar colectivo, quer dos empregados, quer do cliente, garantindo desta forma uma higiene ambiental indispensável no interior da loja.

A opção pela instalação e escolha do equipamento de ar condicionado, deverá ser precedida da elaboração de um projecto que analise, previamente, as características do espaço, tipo de equipamento a instalar e as condições interiores e exteriores para a localização dos aparelhos.

Por outro lado, a existência de ar condicionado tem a ver com a ideia de tornar confortável, em termos climatéricos, as diversas áreas da loja, já que este aspecto não poderá ser dissociado da melhoria do nível de vida das pessoas, das exigências impostas pelo cliente actual e da alteração da filosofia empresarial, através da oferta constante de mais valias no serviço prestado ao cliente.





No âmbito deste estudo, verificou-se que muitos dos estabelecimentos comerciais visitados, possuem equipamento de ar condicionado, cerca de 52% para as ourivesarias e 69% para as lojas de vestuário. No entanto, verificou-se que muitos dos equipamentos de climatização não se encontravam em funcionamento, o que muitas vezes com a intensidade das luzes origina um ambiente quente e a sensação de desconforto dissuadindo a permanência na loja.

A percentagem de equipamentos de ar condicionado existentes nas lojas de materiais de construção cifra-se, apenas nos 33%.

### **c) Segurança**

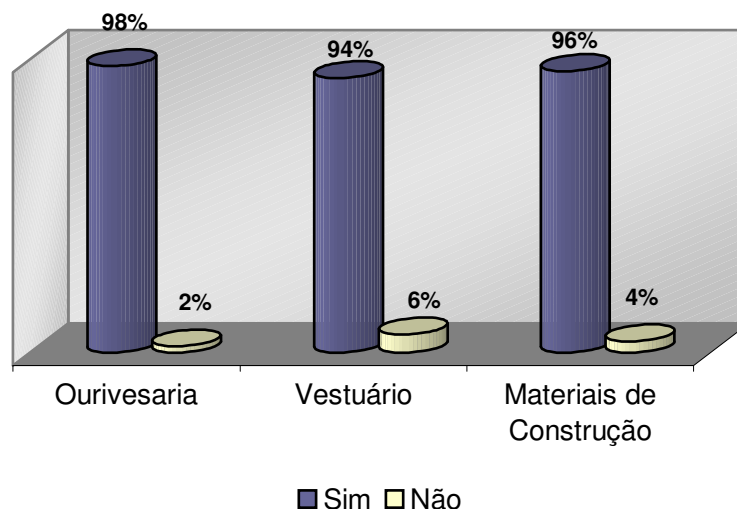
A segurança nos estabelecimentos deverá abranger determinados vectores, como a protecção contra incêndios e a protecção contra roubo e intrusão, problemas que deverão ser abordados sob o ponto de vista da prevenção atempada e não do combate por vezes tardio e ineficaz.

Assim, ao nível da detecção de incêndios existem no mercado diversos tipos de detectores - detectores de fumo, detectores de aumento de temperatura, detectores de chamas e extintores automáticos de incêndio. A opção dos retalhistas por um destes equipamentos deverá ser feita em função das características dos edifícios, dos artigos comercializados, do material de revestimento, construção da loja, entre outros aspectos. Na segurança contra roubos e intrusão, considera-se o sistema de segurança, quer para a área do estabelecimento, quer para os artigos expostos.

De acordo com as observações efectuadas, aquando da realização das visitas, verificou-se que a segurança física do estabelecimento comercial é um dos aspectos que mais preocupa o comerciante, porque muitas das montras são vistas durante a noite e ao fim de semana, sendo desagradável esta não facultar uma boa panorâmica dos artigos expostos, devido a estar escondida atrás de gradeamentos.

Regra geral, os sistemas de segurança, mais comuns, utilizados nos três sectores em análise, são normalmente, as fechaduras de segurança com bloqueio electrónico, a utilização de chaves conectadas com outros sistemas, os detectores de infravermelhos e os detectores de vibrações. Estes sistemas disparam, normalmente, um sinal sonoro, podendo ainda em certas empresas especializadas accionar o alarme para as equipas de segurança local.

### Tem sistema de segurança



De acordo com a análise do gráfico, verifica-se que os três sectores privilegiam o factor segurança, em especial os detectores de vibrações colocados nos vidros e os de infravermelhos que accionam o alarme. Os sectores de ourivesaria e materiais de construção utilizam, ainda, sistemas de circuito fechado de TV, que vigiam, controlam e gravam, todos os movimentos e situações suspeitas.

É salientar, que os vastos espaços comerciais afectos ao ramo do vestuário, para além de disporem do sistema de segurança descrito anteriormente, o controlo de segurança é, ainda, efectuado por equipas privadas de segurança, enquanto que grande parte das ourivesarias continua a privilegiar como forma de segurança externa o gradeamento das montras.

#### d) Equipamento de Som

Parece estar na moda, o ponto de venda possuir música ambiente, sendo evidente que se o consumidor se sentir feliz e bem ambientado no espaço interior da loja, decerto que aumentará a sua permanência na mesma e, assim, terá maior disponibilidade para realizar as suas compras.

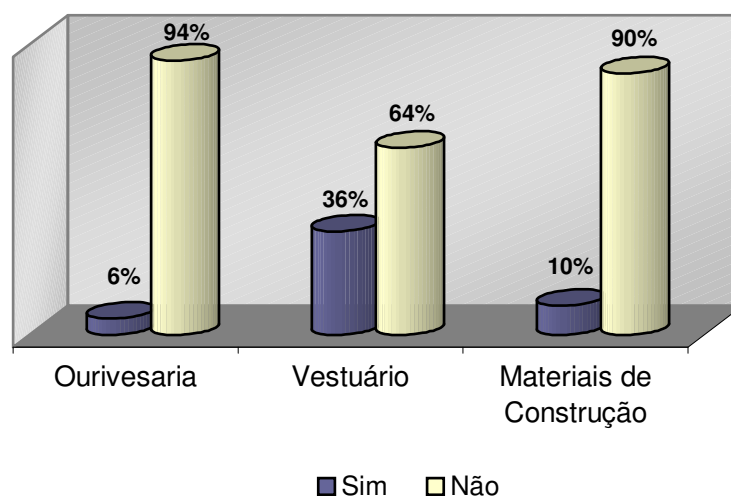
A distribuição do som deverá ser equilibrada no espaço e consentânea com a época festiva do ano, bem como minorar o efeito do ruído de fundo na loja, sendo primordial medir constantemente a reacção do público-alvo à envolvente musical.

Um outro aspecto, observável nas visitas efectuadas aos estabelecimentos que possuem música ambiente, relaciona-se com a instalação sonora que se limita à colocação de colunas atrás de um expositor. Contudo se houver uma distribuição correcta das colunas, devidamente, enquadradas em tectos falsos, nas paredes, ou instaladas no próprio mobiliário, o efeito ambiental será bastante mais equilibrado e agradável.

Neste contexto, refira-se, que após algum tempo de permanência no interior de diversos estabelecimentos comerciais, excepção feita para o sector dos materiais de construção (90%) e maioria das ourivesarias (94%) não utilizam esta forma de animação permanente.

A sonorização, música e a difusão de *spots* publicitários/ imagens de vídeo são utilizadas, maioritariamente nos estabelecimentos comerciais afectos ao sector vestuário (36%), em especial em lojas especializadas e franchisadas, pelo que a instalação de um sistema/circuito de TV deverá ser levado em linha de conta como factor diferenciador.

### Tem som ambiente

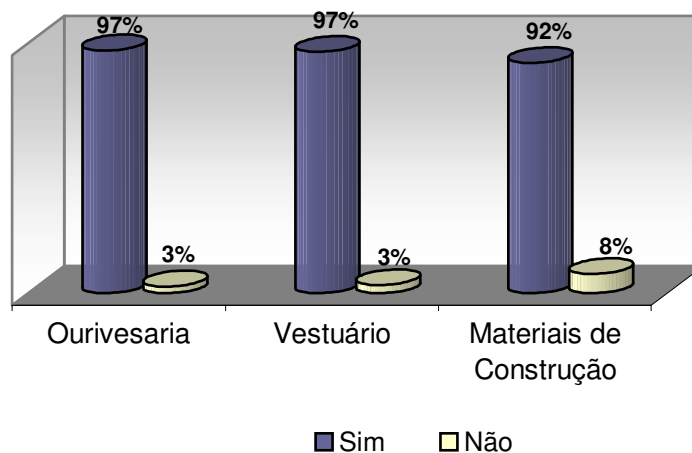


## 2.2.2 - Condições de Higiene

A maioria dos estabelecimentos comerciais visitados, dos diferentes sectores, apresentam as adequadas condições de higiene, nomeadamente, não é visível pó nas prateleiras, lixo no chão ou carpetes sujas, as paredes encontram-se limpas e, devidamente, pintadas, não existem insectos, e as superfícies em vidro apresentam-se brilhantes. Um conjunto de condicionalismos imperiosos que favorecem a entrada e permanência do cliente.

De facto, não só o interior do estabelecimento comercial deve permanecer limpo, também, é fulcral que o exterior se encontre perfeitamente limpo, situação nem sempre verificável face a fachadas pouco limpas, toldos envelhecidos e passeio de entrada sujos. Esta situação é comum para os três sectores analisados, o que se pode constatar através do gráfico.

### Espaço comercial revela cuidados com a higiene e limpeza



## 2.2.3 - Organização Espacial

O espaço interior da loja é tão importante como a imagem exterior, sendo evidente que o cliente ao entrar gosta de sentir que existe uma continuação da sensação de prazer e bem estar que lhe despertou, inicialmente, a atenção.

Em termos de design dos equipamentos, verifica-se que a maioria dos estabelecimentos comerciais possuem expositores, vitrines, gôndolas, balcões e equipamento diverso adequado à actividade desenvolvida.

### **a) Lay-Out**

A entrada da loja deve ser ampla e dar a sensação de estar cuidada, respeitando a tendência natural do cliente, em não comprar logo à entrada, aspecto que poderá ser ultrapassado através da colocação de expositores com artigos atractivos de forma a “obrigar” o cliente a comprar também nessa zona.

Durante as visitas efectuadas, às diversas lojas, concluiu-se que a generalidade dos clientes tem por hábito percorrer alguns metros, dentro da loja, antes de comprar, sendo conveniente criar uma entrada convidativa, com corredores contínuos, em que as portas apertadas, os corredores estreitos e as gôndolas interrompidas não são elementos convidativos, quer à entrada, quer à permanência no interior.

A informação é fundamental para a rentabilidade do espaço de exposição, localizando-se a área nobre de exposição ao nível dos olhos, daí a opção da maioria dos estabelecimentos comerciais visitados pela exposição em comprimento dos artigos, que permite que os mesmos permaneçam durante mais tempo em contacto visual com o cliente.

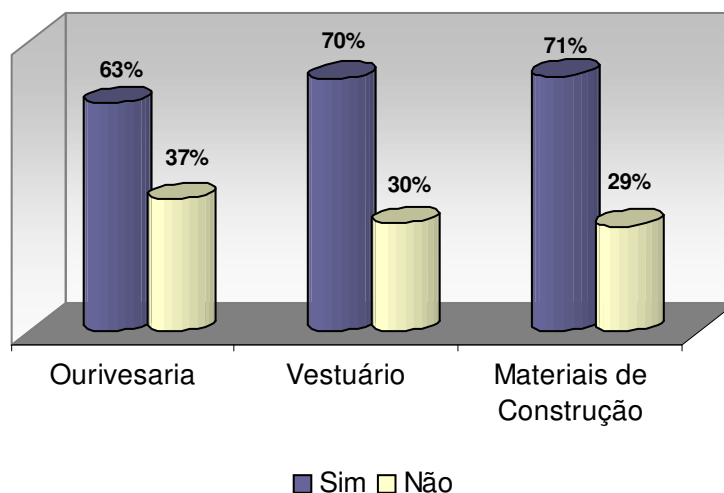
Ao nível do linear o cliente prefere, que os produtos se localizem ao nível dos alcance visual e manual, e que a exposição dos artigos esteja de acordo com o seu trajecto natural, a par da não existência de obstáculos ou barreiras que perturbem o ambiente de compra.

A opção por este tipo de exposição é justificável em virtude da existência de um consumidor moderno que prefere o auto-serviço, definindo o ponto de venda como o local onde tem acesso ao produto, pode manuseá-lo e decidir ou não sobre a sua aquisição. É por isso, perfeitamente, perceptível que são os clientes que visitam as lojas, quem define a localização dos denominados pontos frios e quentes dentro do estabelecimento comercial.

Convém ainda, salientar que os artigos disponibilizados por estes três sectores de actividade são diferentes, e que os clientes que visitam estas lojas também o são. Nesta lógica, convém ter em atenção, que regra geral os clientes preferem entrar pelo lado direito e, enquanto os homens viram à esquerda as mulheres viram à direita, o que condiciona a implementação espacial de secções nas diversas lojas, consoante o sexo do público-alvo.

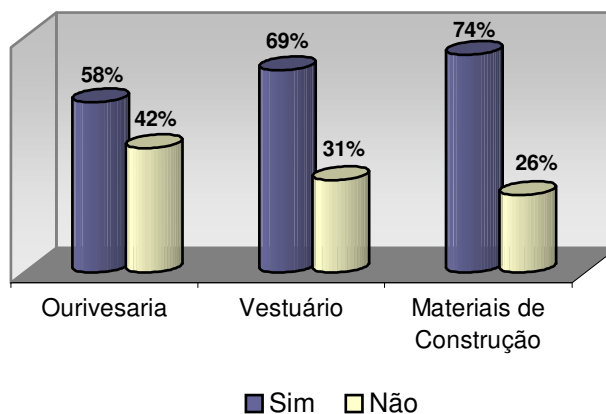
Em muitas das lojas visitadas a definição do linear, que deveria facilitar o acesso aos artigos, é insuficiente, não atrai o cliente e é, particularmente, desagradável quando se verificam quebras na capacidade de reposição dos artigos nas prateleiras, uma vez que significa, na óptica do cidadão comum, potencial cliente, “pobreza e desleixo”, devendo ser evitada a reposição dos artigos expostos, quando existem clientes na loja pois dá uma péssima imagem do estabelecimento e inclusive da sua política de gestão.

### Espaço da loja é suficiente



Sendo o espaço precioso, e existindo necessidade de evitar entradas congestionadas, constata-se que algumas das lojas visitadas do sector do comércio a retalho de artigos de ourivesaria e relojoaria são caracterizadas pela existência de um linear reduzido, cerca de 37% destas possui uma área inferior à necessária para o bom funcionamento.

### Fácil circulação



O espaço disponibilizado pelos dois ramos de actividade - vestuário e materiais de construção possibilita, respectivamente em 69% e 74% dos casos, a livre circulação do cliente. No entanto, a organização do espaço comercial nestes dois sectores, por vezes, não é a mais correcta, daí que 31% das lojas de vestuário e 26% das de materiais de construção apresentem um COS (coeficiente de ocupação do solo) com um elevado índice de densidade de mobiliário utilizado, o que não permite a livre circulação do cliente.

## b) Organização do espaço

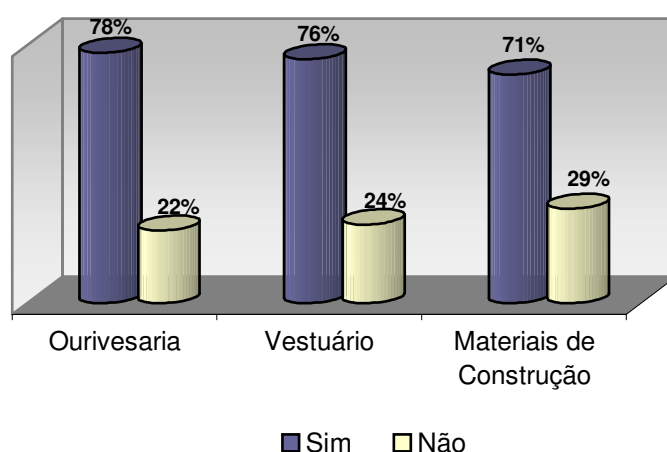
A colocação dos artigos no estabelecimento é feita de forma organizada, seguindo quase sempre uma lógica.

No sector da ourivesaria, em 78% dos casos, as peças em ouro estão separadas das de prata e estas estão depois agrupadas por tipo de produtos, ou seja, anéis, fios, pulseiras, entre muitos outros.

No vestuário esta organização é feita, em 76% dos casos, de acordo com as cores e tipos de artigos, isto é, há zonas específicas para as lãs, camisas e gravatas, por exemplo.

Nos materiais de construção esta organização, em cerca de 71% dos casos, é feita apenas por tipo de produtos.

### Organização respeita alguma lógica



### c) Decoração

Poderemos descrever como elementos decorativos todos aqueles que se colocam na loja (interior ou exterior), soltos ou anexados à arquitectura com caracter rígido ou de renovação temporária.

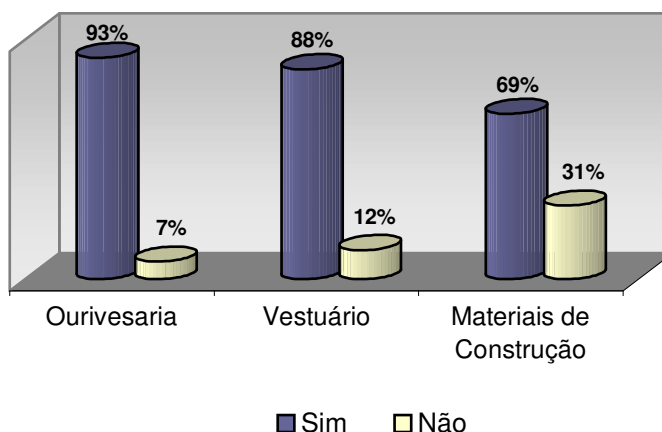
Funcionam como ingredientes de decoração nos estabelecimentos comerciais visitados, os materiais de revestimento, o pavimento, as paredes, o tecto, as cores, a iluminação, o design, os expositores, o *lettering*, sendo a própria opção pelo posicionamento desses elementos fundamental, quer na montra, quer no interior.

Conclui-se, que são os elementos decorativos que reforçam a imagem das lojas visitadas e possuem dois intuitos distintos: a valorização da mercadoria e a selecção da clientela, uma vez que de acordo com o público-alvo escolhido a decoração altera-se completamente.

Quando o público alvo a atingir pertence a todas as camadas sociais, caso patente nas lojas de materiais de construção, a decoração deverá ser mais “popular”.

Em relação à visita efectuada a determinadas ourivesarias e diversas lojas-prestígio do sector do vestuário, verificou-se que ao pretenderem seleccionar uma determina franja de mercado, nomeadamente, clientela das classes “A” ou “B” optam por uma decoração requintada e luxuosa, de modo a “intimidar” psicologicamente certos clientes.

#### As prateleiras estão arrumadas





Verifica-se um cuidado especial em manter as prateleiras dos estabelecimentos arrumadas. Esta atenção tem maior peso no sector da ourivesaria (93%) e menor nos materiais de construção (69%).

## 2.3 - Recurso a Técnicas de Marketing

### a) Merchandising

O merchandising compreende um conjunto de operações táticas efectuadas no ponto de venda para colocar o produto certo, no local certo, na quantidade certa, no momento certo, com o impacto visual desejado.

De acordo com as visitas efectuadas às diversas lojas, verificou-se uma “quase” intensiva utilização do merchandising de exposição, que se materializa na utilização de um conjunto de técnicas no sentido de maximizar o compromisso com o cliente, tendo em vista a rentabilização do espaço.

A ambiência da loja, a implantação das secções, a selecção/valorização do sortido e os diversos planogramas possíveis são algumas das estratégias utilizadas com que este estudo se deparou.

Esclarece-se, que o merchandising de gestão apoia-se, fundamentalmente, na recolha de dados no interior da loja e, na transformação destes em informação utilizável e relacionada com os diferentes *clusters* de clientes, análise da concorrência, selecção e análise do sortido, optimização do espaço, rotação dos produtos, rentabilidade, publicidade (informação) no local de venda, com o objectivo de fidelização do cliente.

Nas visitas efectuadas, constatou-se que a maioria dos sectores, ainda, não aproveita o conhecimento planeado, organizado e sustentando dos hábitos de compra dos clientes, e não utiliza na sua plenitude a informação que as tecnologias de informação lhe facultam.

Esta situação é constatável na maioria dos estabelecimentos visitados, onde se verifica a inexistência de *front-office*, o que não permite o correcto tratamento dos dados e das informações ao nível do *back-office*, condicionando, assim, o salto qualitativo do merchandising de exposição para o merchandising de gestão.

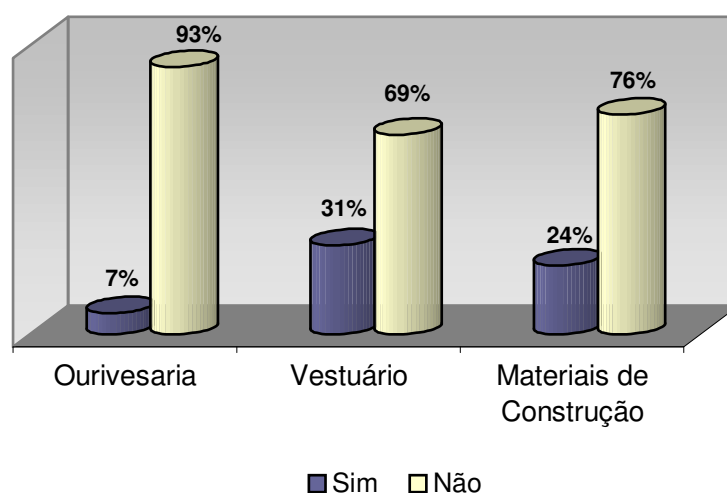
Acrescenta-se, no entanto, que a maioria das lojas visitadas integram quase, exclusivamente, o merchandising de exposição, que se resume à gestão e acompanhamento do linear, a par do fraco desenvolvimento de actividades *below the line* (promoções).

## b) Publicidade no Ponto de Venda

A comunicação no ponto de venda e, entenda-se por comunicação tudo o que valoriza a presença do produto, é o meio mais eficaz que permite a criação de estímulos à experimentação e impulsos de compra. De facto, após a análise qualitativa das visitas efectuadas, durante cerca de 5 meses, comprova-se que cerca de 65% das decisões de compra são tomadas no ponto de venda, desta forma o destacar de determinado artigo no linear afigura-se como uma prioridade absoluta.

De acordo com os dados constantes no gráfico, constata-se que diversos dos pontos de venda visitados não utilizam de forma intensiva a PLV (publicidade no local de venda), destacando-se o sector de ourivesaria com cerca de 93%.

**Recorre a técnicas de marketing**



Muito utilizadas, no sector do vestuário, as promoções e os posteriores saldos, revelam-se completamente, desadequados quando praticados fora da época respectiva ou quando permanecem para além do tempo anunciado, pois dão a sensação de “restos”, prejudicam a imagem e retiram credibilidade quer à loja quer às futuras promoções a realizar. Esta situação foi verificável em diversos dos estabelecimentos comerciais de vestuário visitados.

### **3 - Contacto com o Cliente**

#### **3.1 - Atendimento**

O atendimento é um factor cada vez mais importante no ponto de venda, pois tem subjacente o principio de estar próximo do cliente e ir de encontro às suas expectativas e desejos. Deste modo, o *front-office* torna-se essencial no desenvolvimento de mecanismos que possibilitem aos clientes a existência de um serviço rápido, eficiente e com qualidade.

Um conjunto de sinergias a desenvolver, que assumem cada vez maior importância no atendimento do cliente passa, nomeadamente, pelo contacto pessoal com o consumidor, contribuindo assim para criar uma imagem, positiva ou negativa, da loja, condicionado-lhe a possibilidade de voltar e/ou recomendar.

##### **3.1.1 - Qualidade do Atendimento**

O cliente é um dos elementos chave em qualquer organização, daí que a qualidade do atendimento seja fundamental para o sucesso de uma empresa.

O atendimento divide-se nas seguintes etapas:

1. A recepção do cliente
2. O atendimento
3. A despedida

Se estas três fases forem escrupulosamente cumpridas, a satisfação do cliente será plena.

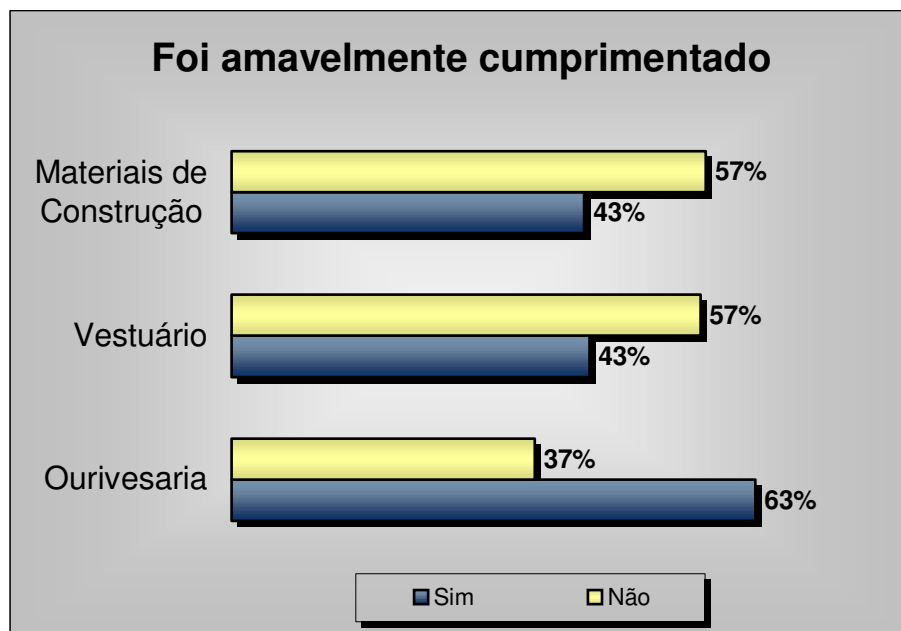
##### **a) Recepção do cliente**

O cliente tem que ser correctamente acolhido e para que tal aconteça é necessário cumprir as seguintes regras de actuação:

- a) O espaço de entrada deverá ser acolhedor;
- b) O cliente tem prioridade;

- c) O vestuário do colaborador deve ser o adequado;
- d) Durante o atendimento não se deve fumar, comer ou mascar pastilha elástica;
- e) Mostrar-se receptivo através de um sorriso ou saudação;
- f) O cliente deve ser cumprimentado até um minuto após a sua entrada no estabelecimento.

É muito importante que a saudação seja feita por alguém que pertença à empresa, independentemente, da pessoa que a seguir vai atender o cliente.

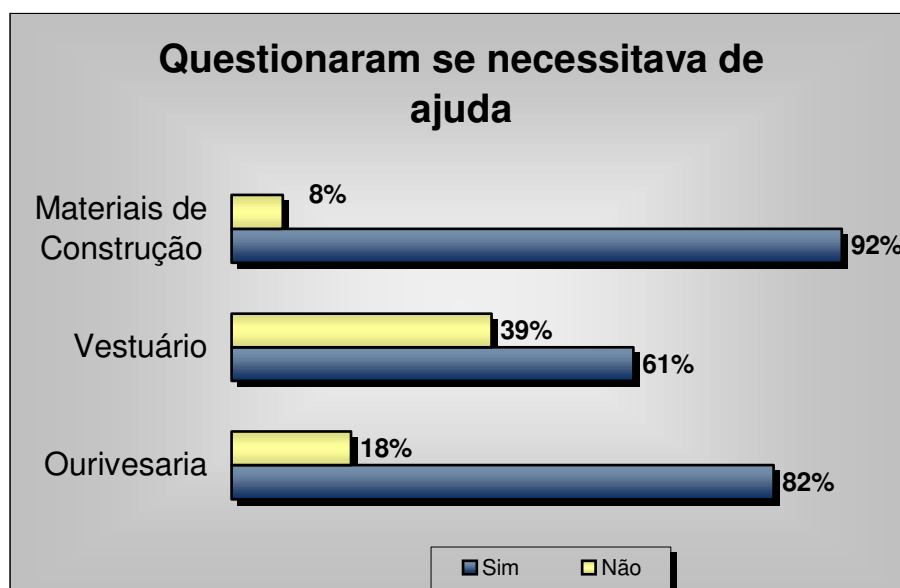


Nos sectores em apreço registou-se que o cliente era cumprimentado imediatamente, em 57% nas lojas de vestuário e materiais de construção e em 63% nas de ourivesaria.

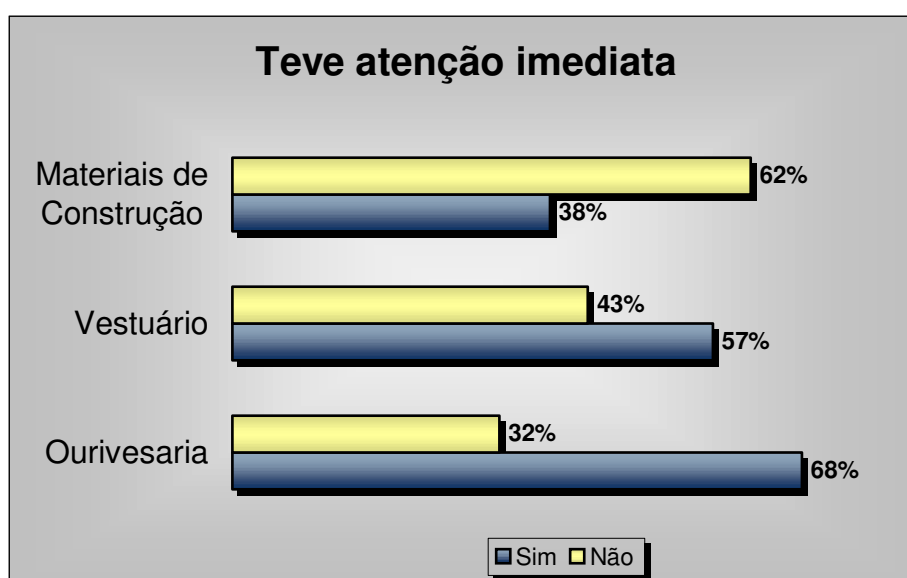
Após a saudação o empregado terá que abordar o cliente de forma a poder ajudá-lo. Assim sendo, deverá gerir o face a face da seguinte forma:

- a) Olhar o cliente olhos nos olhos;
- b) Sorrir-lhe;
- c) Saudá-lo novamente;

d) Disponibilizar os seus serviços, dizendo “Em que podemos ajudar?”.



Em quase todos os estabelecimentos visitados, o cliente foi questionado se necessitava de alguma ajuda. No ramo dos materiais de construção esta percentagem foi de 92% e nas ourivesarias de 82%. No entanto, no sector do vestuário esta percentagem diminuiu para 61%, uma vez que o vendedor permite que o cliente circule livremente pela loja, aproximando-se apenas quando solicitado.



Nas ourivesarias a atenção dispensada ao cliente foi imediata em 68% dos casos, no sector do vestuário esta percentagem diminuiu para os 57%, pelos motivos expostos no parágrafo anterior. Relativamente, aos materiais de construção, só em 38% dos casos é que o colaborador da empresa prestou atenção imediata ao cliente.

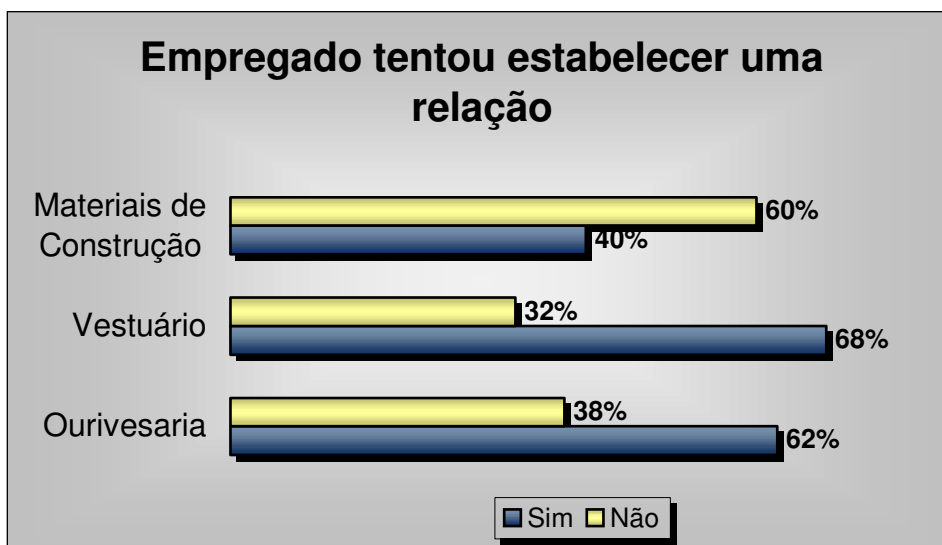
Salienta-se, que se o cliente tiver que esperar, este deve ser informado do tempo de espera e do motivo.

## **b) Atendimento Personalizado**

Se o atendimento for feito de forma profissional, no final do acto da compra, o cliente sentir-se-á, totalmente, esclarecido e satisfeito.

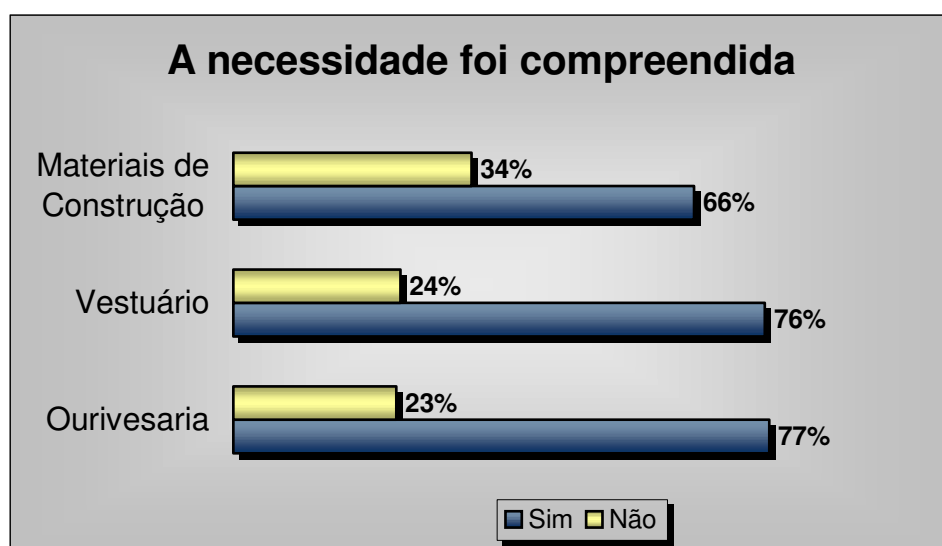
Para que tal seja possível, o atendimento será feito da seguinte forma:

- a) Escutar o cliente de forma a conhecer as suas necessidades;
- b) Não interromper o cliente, pois o facto de se pressupor que já se sabe o que o cliente deseja, apenas com base nas primeiras palavras do cliente, pode colocar em risco o desenrolar da relação cliente/empresa;
- c) Estar atento às expressões não verbais do cliente, nomeadamente as faciais, de forma a perceber se existe algo que o desagrada;
- d) Colocar-lhe questões, de forma a saber exactamente o que o cliente pretende;
- e) Formular alternativas, para que o cliente possa resolver a situação e satisfazer as suas necessidades;
- f) Por fim, reformule o pedido do cliente, de modo a evitar problemas de má interpretação das necessidades.

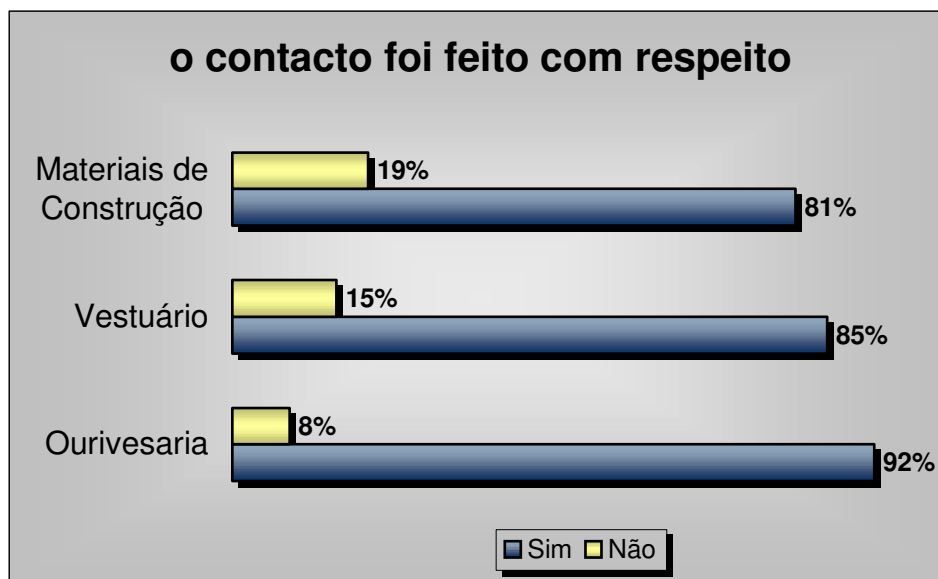


Após a análise do gráfico, regista-se que 60% dos empregados pertencentes às lojas de materiais de construção, continuam a não estabelecer uma relação personalizada com o cliente, através do aconselhamento e da formulação de alternativas.

No entanto, nos outros dois sectores em apreço, apesar de ser elevada a percentagem de empregados que estabelece uma relação individualizada com o cliente, continua a registar-se valores elevados de não relacionamento, nomeadamente; 32% no sector do vestuário e 38% no sector ourivesarias.



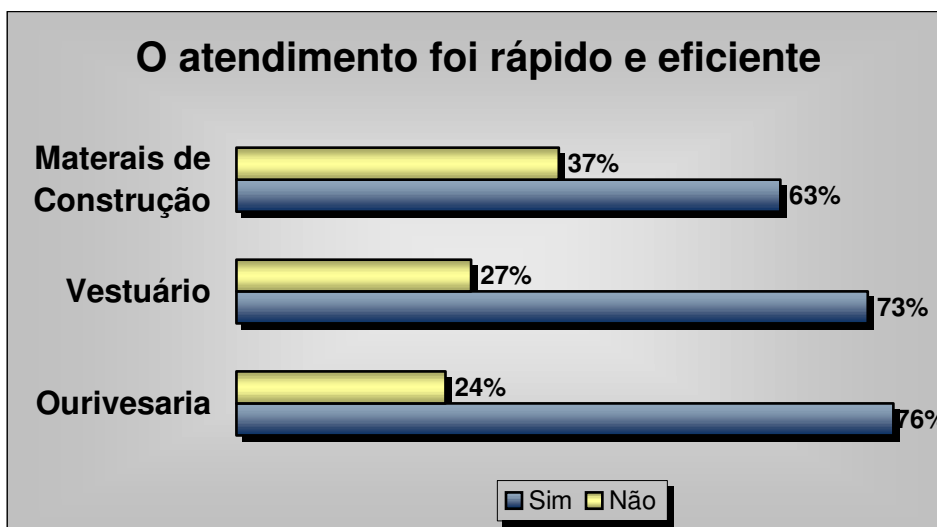
A compreensão das necessidades do cliente só poderá ser, devidamente, apreendida quando a relação com o mesmo for feita de forma eficiente. Neste contexto, registre-se que, 23% das ourivesarias, 24% do vestuário e 34% das lojas de materiais de construção, continuam a não compreender as necessidades da clientela na sua plenitude.



As relações comerciais entre os intervenientes devem ser pautadas pelo respeito, coerência e fiabilidade. Esta relação é estabelecida de forma privilegiada em 92% das ourivesarias, 85% das lojas de vestuário e assegurada em 81% das lojas de materiais de construção.

A falta de rapidez e/ou eficiência no atendimento continua a registar valores elevados, mesmo no caso dos sectores do vestuário e ourivesaria, em que esta percentagem atinge 27% e 24%, respectivamente. Por conseguinte, e devendo a satisfação das necessidades do cliente ser realizada de forma rápida e eficiente, o sector dos materiais de construção revelou-se demasiadamente ineficaz nesta área, em 37% dos casos diagnosticados.



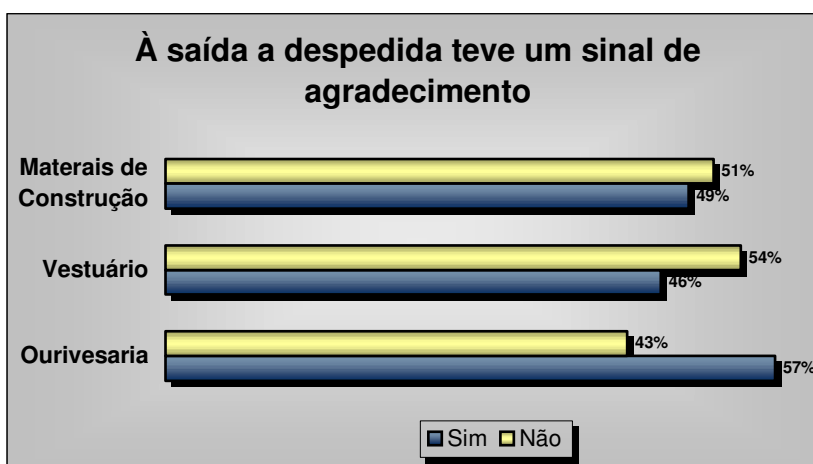


#### c) A despedida

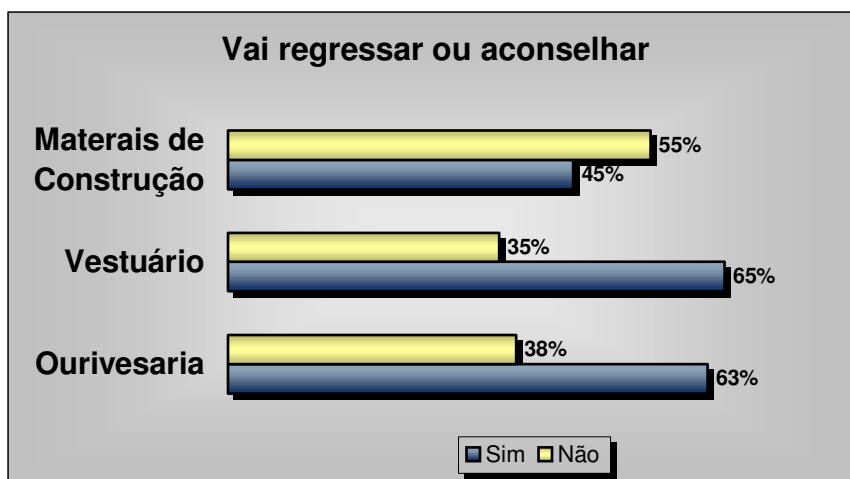
A despedida é tão importante como o acolhimento, pois o cliente desta forma percebe se foi bem vindo e se desejam o seu regresso.

Deste modo, a despedida deve ser feita da seguinte forma:

- Deixar a “porta aberta” para novas visitas;
- Convidá-lo a voltar;
- Agradecer-lhe.



A cordialidade na despedida é mais notória em 57% das ourivesarias, 49% dos materiais de construção e 46% das lojas de vestuário observadas. Esta realidade é um grave *handicap* para a qualidade e excelência do atendimento exigível pelo cliente actual.



O culminar de um bom atendimento resulta do somatório de um mix de factores, que vão desde a entrada e respectivo acolhimento do cliente na loja, até à cortês despedida à saída. A melhor forma de avaliar a excelência do atendimento deve ser medida através da intenção do cliente em regressar num futuro próximo e, de aconselhar a loja a pessoas amigas.

Observa-se, que 65% das lojas de vestuário, 63% das ourivesarias e 45% dos materiais de construção encontram reunidas todas as condições que motivam o cliente a regressar ou a aconselhar o estabelecimento.

### 3.1.2 - Horários

O ritmo de vida nos centros urbanos, nomeadamente em Lisboa, é de tal forma intenso, que o cidadão comum não possui muito tempo disponível para efectuar as suas compras. Assim, afigura-se como fundamental a ampliação ou a eventual alteração dos horários praticados no comércio a retalho, em especial no sector das ourivesarias e dos materiais de construção.

Uma vez que, de acordo com as visitas efectuadas (excluindo as ourivesarias que se localizam em centros comerciais), estes são os sectores que possuem boa parte das suas lojas encerradas durante o período do almoço. Esta situação é delicada, por este período do dia coincidir com o horário disponível do cliente, destinado à prospecção, visita e até mesmo à compra.

Conclui-se, finalmente, que o sector do vestuário apresenta maior proporção de estabelecimentos comerciais abertos à hora de almoço e fins de semana relativamente ao sector das ourivesarias e materiais de construção.

Esta temática reporta para o problema do aumento dos custos com o pessoal, com a contratação de mais empregados ou, simplesmente, com a alteração do horário praticado (existência de turnos/equipas de trabalho), despesas relativas ao funcionamento da loja que poderão a longo prazo contribuir para o acréscimo das vendas, ou seja, que tecnicamente deveriam ser encaradas como um investimento e não como um mero custo.

#### **4 - Serviços Disponíveis**

Em relação aos serviços disponíveis, refira-se que a globalidade dos estabelecimentos visitados considera o serviço prestado, numa óptica de dar algo mais ao cliente, tendo em vista aquilo que ele necessita e o que a concorrência oferece. Para fidelizar o cliente existem diversos serviços pós-venda, que surgem como forma de ligação entre dois actos de compra, os quais contribuem para que o cliente tenha uma opção favorável na compra seguinte.

Desta forma, entende-se como serviço pós-venda, todo o conjunto de serviços que possam ser oferecidos de forma a fidelizar o cliente, caso de alguns serviços financeiros, os quais se encontram ligados à concessão de créditos e descontos, nomeadamente;

- O cartão de cliente;
- O cartão de crédito (visa , multibanco);
- A compra a crédito;
- Os descontos.

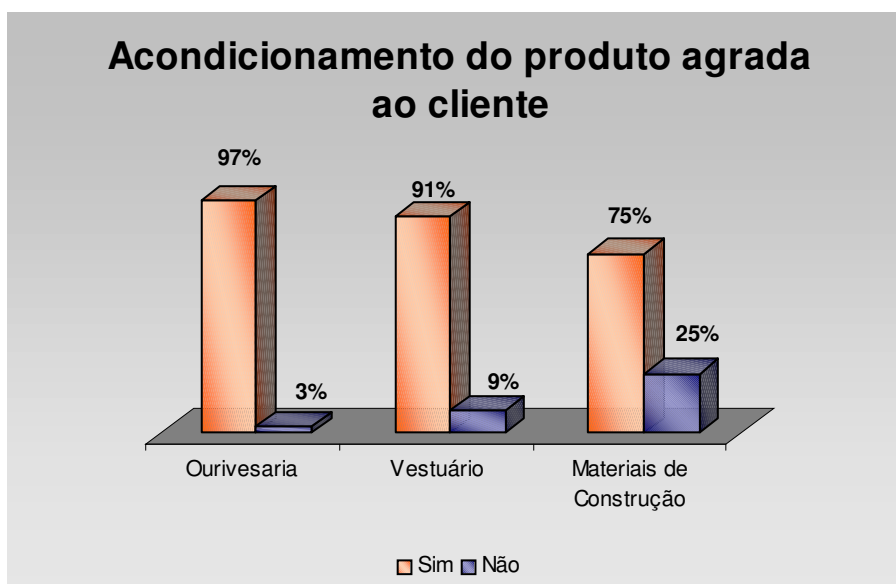
Podem-se, ainda, acrescentar outros serviços pós-venda, tais como;

- As reparações /arranjos;
- A devolução ou reembolso;
- A garantia.

### a) Acondicionamento dos Produtos

O acondicionamento dos artigos comercializados nos três sectores de actividade, depende como é óbvio das características da composição física do produto comercializado em cada um dos ramos em análise. Regra geral, a embalagem a utilizar deverá ter em atenção a protecção do artigo durante a sua movimentação física.

O acondicionamento deve, ainda, impedir a existência de rupturas, riscos e sujidade, de modo a não provocar a deterioração do artigo face às adversidades climatéricas e riscos de transporte (sector dos materiais de construção).

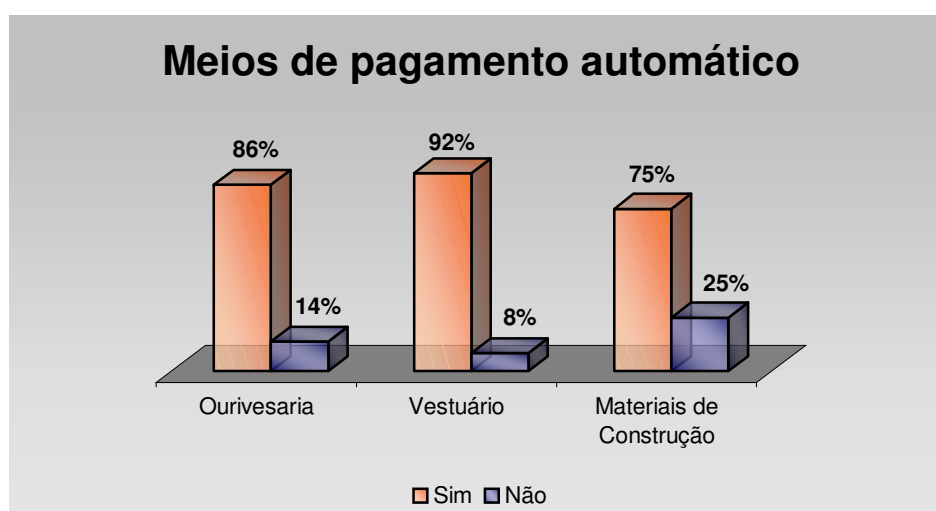


De acordo com a análise efectuada aos dados constantes no gráfico seguinte, verifica-se que o acondicionamento utilizado nos três sectores agrada ao cliente.

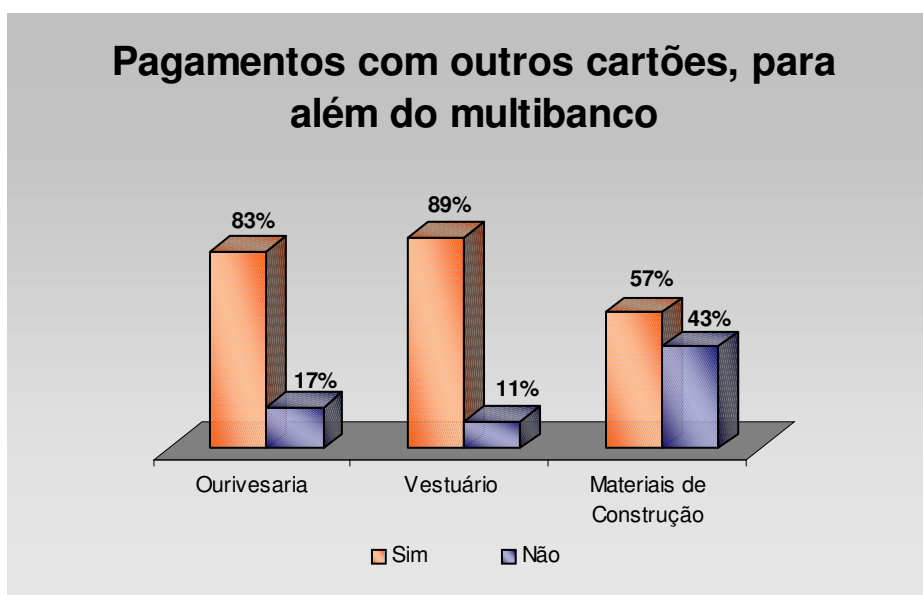
Outro aspecto, que foi observável durante as visitas efectuadas às diversas lojas, foi o facto do próprio acondicionamento (sacos, caixas/guarda jóias, embalagens de cartão ou plástico) dos artigos ser utilizado como um importante vector de comunicação da excelência/imagem do estabelecimento comercial.

## b) Pagamento Automático

O número de lojas visitadas que não oferece esta possibilidade de pagamento é reduzido, pois este é um serviço que satisfaz o cliente, visto que lhe permite comprar o artigo, mesmo que no momento não possua consigo dinheiro. Por outro lado, é satisfatório para o retalhista porque contribui para o acréscimo das vendas na loja e delimita, simultaneamente, o risco de cheques sem cobertura.



Praticamente todos os estabelecimentos de ourivesaria, vestuário e materiais de construção possuem terminais de pagamento automático. No entanto, nos materiais de construção esta percentagem é ligeiramente menor (75%), no vestuário é de 92 % e nas ourivesarias é de 86%.



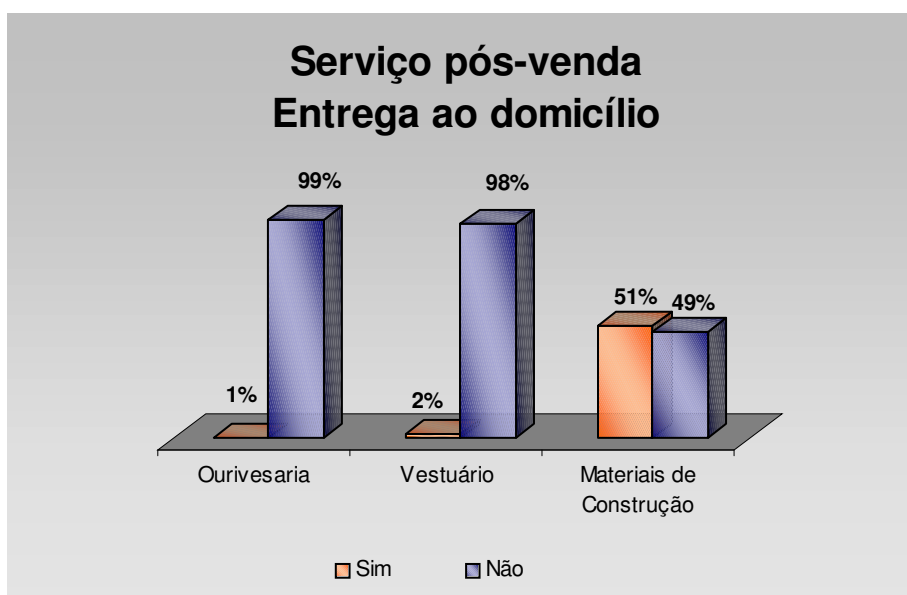
Para além do multibanco, a maioria dos estabelecimentos aceita outro tipo de cartões, tais como: Visa, Mastercard, entre outros. A existência desta forma de pagamento continua a ser mais reduzida no sector afecto aos materiais de construção (57%), em relação aos outros dois sectores em análise.

Esta prática origina, muitas vezes, a compra por impulso que anteriormente não era realizada por o cliente não possuir a quantia necessária no momento, ou não existirem caixas multibanco na proximidade do espaço comercial.

### **c) Entrega ao Domicílio**

Ao longo do estudo efectuado, verificou-se que a maioria dos serviços são definidos de forma a ajudar a vender os artigos que são oferecidos, sem que o cliente tenha que suportar algum custo adicional.

A entrega ao domicílio gratuita é uma das práticas mais utilizadas pelos estabelecimentos comerciais no sector dos materiais de construção (51%), comparativamente com a sua utilização no sector do sector do vestuário (2%) e ourivesaria (1%).

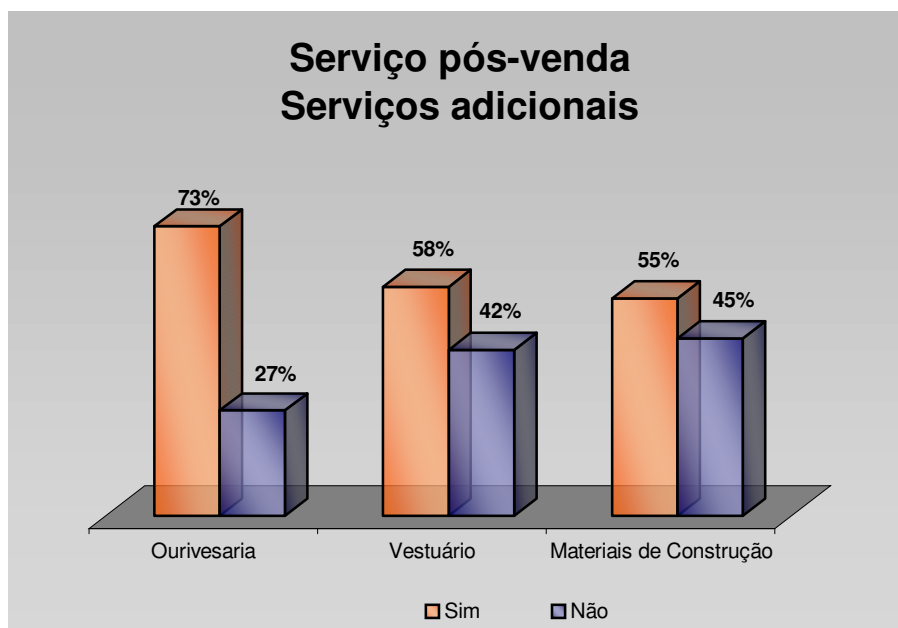


#### **d) Assistência Técnica / Reparações**

Existem, ainda, serviços adicionais que não são oferecidos, na verdadeira acepção da palavra, implicando por tal motivo, um custo adicional, muito embora o acréscimo a suportar seja na maior parte dos casos bem tolerado pelo cliente. É este o caso de 58% das lojas de vestuário que possuem as suas próprias costureiras para efectuar os arranjos necessários.

A Assistência Técnica/Reparações é, também, prática corrente em 73% das ourivesarias visitadas, nomeadamente, através do arranjo de fios, pulseiras, anéis, relógios e de outras peças afins.

Estes tipos de serviço são, ainda, disponibilizados por 55% das lojas pertencentes ao sector dos materiais de construção, inclusos na venda de equipamentos e maquinaria/utensílios ligados ao sector da construção civil.



#### **e) Devolução / Reembolso**

De acordo com a prática da devolução, muitas vezes pré-estabelecida entre o cliente e o vendedor, caso se opte por comprar um artigo para oferta ou não, a existência da possibilidade de devolução é outro serviço que personaliza a venda e acaba também por fidelizar a clientela ou, no mínimo, contribuir para que tal possa acontecer.

De acordo com a maioria das lojas visitadas afectas aos três sectores, os retalhistas preferem não reembolsar os clientes, e fazer com que estes aceitem uma nota de crédito, de foram a “obrigar” o seu regresso à loja, facultando-lhe a possibilidade de comprar um outro artigo pelo mesmo preço.

#### **f) Descontos de Pronto Pagamento**

De acordo com o estudo efectuado aos sectores em análise, constatou-se que para os artigos que apresentam um preço elevado, existe a possibilidade da compra a crédito, situação existente em algumas lojas de vestuário e ourivesarias.



Refira-se, ainda, que apenas algumas das lojas do sector do vestuário e ourivesaria possuem cartão de cliente, que permite ao mesmo beneficiar de certo tipo de descontos, facultando, simultaneamente, o registo das fichas de clientes na base de dados da empresa e o envio para o domicílio do cliente do catálogo com artigos comercializados.

Em relação ao sector dos materiais de construção é mais frequente a utilização de cheques pré datados, compra crédito e do desconto simbólico de pronto pagamento, a chamada “atenção”, de forma a levar o cliente a regressar à loja.

### **g) Informação sobre Preços**

A afixação dos preços é obrigatória, esta imposição está contida no Decreto-lei nº 138/1990, no nº1 do artigo 1º, deste mesmo diploma, referindo expressamente que “(...) Todos os bens destinados à venda a retalho devem exibir o respectivo preço de venda ao consumidor (...)”.

Por outro lado, esta afixação deve ser legível, fácil de perceber, inequívoca e escrita de forma visível. (nº1 do artigo 5º do DL nº 138/1990).

Os produtos expostos nas montras e vitrines, visíveis do exterior ou no interior do estabelecimento, devem ser objecto de afixação complementar, quando as respectivas etiquetas não sejam perfeitamente visíveis. (nº1 do artigo 8º do DL nº 138/1990)

Com a introdução do Euro, é imprescindível informar os consumidores das questões relacionadas com a moeda única, e entre elas está a comparação de preços em escudos e Euros e a percepção das diferentes ordens de grandeza do Euro.

Deste modo, foi estabelecida a obrigatoriedade da dupla afixação dos preços em euros e escudos. Esta obrigatoriedade estará em vigor durante cinco meses, ou seja, de 1 de Outubro de 2001 até 28 de Fevereiro de 2002. (Decreto Lei nº 132/2001, artigo 1º)

A indicação do preço terá que ser feita em consonância com as normas de conversão e arredondamento aplicáveis, surgindo o euro em primeiro plano. (artigo 2º do DL nº 132/2001)

Esta indicação deverá ser feita através de letreiros, etiquetas, lista ou cartazes. (artigo 3º do DL nº 132/2001)

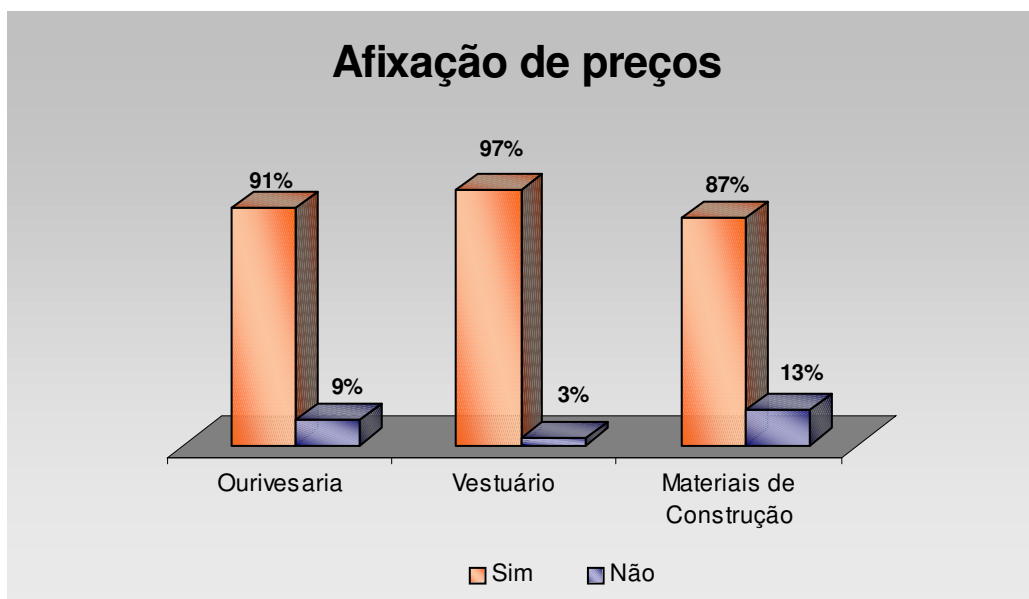
A Portaria nº 1209/2001, de 20 de Outubro, estabelece algumas isenções, no que diz respeito à dupla afixação.

Estas isenções são:

- ✓ As empresas com menos de nove trabalhadores deverão aplicar a dupla afixação de preços nos produtos com redução de preços e expostos nas montras (nº1).
- ✓ Estão dispensadas da dupla afixação os produtos etiquetados na origem / produtor (alínea a) do nº 2)
- ✓ Bens de pequena dimensão, que por isso não podem ser etiquetados (alínea d) do nº 2)
- ✓ Produtos vendidos por catálogo, desde que estes estivessem impressos ou em fase de impressão até 24 de Abril de 2001. (alínea e) do nº 2)

De qualquer forma, e apesar das isenções enumeradas atrás as empresas deverão assegurar mecanismos de conversão, tais como tabelas de correspondência de valores. ( nº 3)

As excepções indicadas no nº2 desta Portaria só são validas até ao final do ano, pois a partir do dia 1 de Janeiro de 2002, passam a ser abrangidos pelo Decreto Lei nº 138/90, designadamente na indicação dos preços na moeda portuguesa, o Euro. (nº 5)





Tendo por base a legislação em vigor, durante as visitas, analisou-se, para os três sectores de actividade, a aplicabilidade da mesma. E verificou-se que a maioria das lojas do vestuário (97%), de ourivesaria (91%) e materiais de construção (87%) cumpre as prerrogativas impostas, quer em relação ao Decreto lei nº 138/1990 como ao Decreto lei nº 132/2001.

## IV PARTE

### 1 - Considerações finais

Tendo em conta a dimensão da amostra efectuada relativamente ao universo dos sectores do vestuário, ourivesaria e materiais de construção, dos quais foram visitadas, como referido anteriormente, 402 lojas ligadas ao vestuário, 232 lojas do sector da ourivesaria e 130 de materiais de construção, pode-se equacionar uma série de questões que ainda, não foram objecto de intervenção em alguns dos estabelecimentos comerciais visitados e que, numa óptica técnica, poderão solucionar alguns dos problemas de sobrevivência.

- ✓ A não informatização do posto de venda, e a conseqüente a inexistência de um controlo de *back office*, é mais frequente no ramo da ourivesaria do que no ramo de vestuário e materiais de construção. Este tipo de equipamento permite a conferência semi-automática de facturas, actualização automática de stocks, listagem de inventário, análise da rotação das diversas famílias de artigos, avaliação do sortido e dos monos, determinação das margens brutas praticadas para cada artigo e a frequência de consumo.

Em suma, melhora significativamente a gestão do ponto de venda e, conseqüentemente, da empresa.

- ✓ A diferença verificada entre os estabelecimentos localizados na Rua do Ouro, Avenida de Roma, Alameda e os localizados na Rua dos Fanqueiros e na Avenida Almirante Reis, por exemplo, deve-se à existência, nos primeiros locais, de lojas especializadas enquanto que nas duas últimas artérias predominam lojas mais antigas, que ainda não foram objecto de intervenção e modernização.

Esta situação é explicável pela avaliação económica da área em que o ponto de venda está inserido, definição do *target*, dos seus hábitos e necessidades, a forma como se deslocam e o que pretendem adquirir, a par da avaliação do perímetro de influência da concorrência potencial e futura.

- ✓ Refira-se que, a passagem pelos estabelecimentos mais antigos só se faz, porque em determinada rua existem estabelecimentos âncora que atraem o cliente.
- ✓ O grau de desenvolvimento das políticas de presença dos produtos nos pontos de venda está, directamente, relacionado com factores de alteração de mentalidades, conhecimento do negócio e sentido de oportunidade. A falta de noção da importância destes aspectos na rentabilização do negócio/actividade desenvolvida é a grande barreira que cada empresário/retalhista terá de ultrapassar.
- ✓ De acordo com as visitas efectuadas, verificou-se que os jogos e sorteios, muito do agrado dos clientes, com prémios mais ou menos valiosos como seja, cheques, brindes, descontos ou viagens, ainda são pouco utilizados nos sectores em análise.
- ✓ Refira-se, ainda, que ao longo das visitas efectuadas, a paragem em frente de uma montra ou a entrada preferencial dos clientes em certas lojas, se encontra, directamente, relacionada com o facto de a esse ponto de venda estar associado uma insígnia forte e dinâmica, conhecida “internacionalmente”, a qual constitui um factor decisivo em termos de reconhecimento público.
- ✓ A reposição de artigos nas prateleiras no sector do vestuário ou a retirada completa dos artigos de ourivesaria expostos na montra é, ainda, uma situação verificável durante as visitas efectuadas. De facto, a temática da análise da rotação de *stocks* deverá ser tratada como um elemento de gestão fundamental para a produtividade, controle de vendas e definição da rotação de cada família de artigos, contribuindo para evitar rupturas, prateleiras vazias ou monos.
- ✓ Nos diversos estabelecimentos visitados verificou-se que os tectos falsos, ainda, não integram, as saídas do ar condicionado, as colunas de som, os detectores de incêndio.
- ✓ Todas as organizações devem avaliar a qualidade do seu atendimento e preconizar novos cenários de actuação, pois a pessoa que tem por missão o atendimento é a “cara” da empresa e deverá espelhar e cumprir os objectivos e directrizes que foram delineados. Por outro lado, é imprescindível efectuar, ciclicamente, cursos de formação profissional, de modo a reciclar os conhecimentos dos colaboradores da empresa, possibilitando assim o acesso a métodos inovadores para realizar um atendimento de alta qualidade.

- ✓ As empresas deverão apostar de forma efectiva no Vitrinismo, pois a mais-valia desta técnica está já confirmada. Esta aposta poderá ser feita através da contratação de profissionais externos à empresa, ou através da formação de colaboradores internos nesta área.

## Matriz de factores de ponderação na escolha de um estabelecimento comercial

### TIPOLOGIA

### FACTORES A PONDERAR

#### Conveniência

- ✓ Amplitude de horários
- ✓ Rapidez na realização da compra
- ✓ Fácil circulação dos clientes
- ✓ Fácil acesso aos produtos procurados
- ✓ Fácil acesso e estacionamento
- ✓ Localização central / Proximidade do domicílio

#### Ambiente

- ✓ Imagem exterior agradável
- ✓ Ambiente, iluminação e decoração agradável
- ✓ Dimensão espacial (áreas de venda, exposição, armazenagem)
- ✓ Arrumação e organização da exposição dos produtos (expositores, ...)
- ✓ Notoriedade do estabelecimento (por via da publicidade, por exemplo)
- ✓ Limpeza e higiene do espaço comercial (entrada, montra e interior)

#### Serviços Associados aos Bens/Produtos

- ✓ Boa apresentação dos produtos
- ✓ Tratamento personalizado, amável e de confiança ("Trato adequado")
- ✓ Informações adicionais sobre características dos produtos
- ✓ Informação sobre os preços bem visível
- ✓ Expositores / prateleiras "compostas"
- ✓ Sinalética adequada
- ✓ Arrumação, acondicionamento e limpeza dos bens / produtos

#### Sortido

- ✓ Ampla gama de produtos e marcas (incluindo marcas de prestígio)
- ✓ Oferta de produtos complementares/alternativos
- ✓ Produtos que por si só atraem clientes

<b>Serviços associados à Compra</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Admite pedidos por telefone</li><li>✓ Oferece serviço de entrega ao domicilio</li><li>✓ Serviço de aconselhamento / ajudar / informar</li><li>✓ Meios e facilidades de pagamento</li></ul>
-------------------------------------	--

<b>Preço</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Preço económico e/ou "competitivo"</li><li>✓ Promoções e ofertas</li><li>✓ Descontos e campanhas</li><li>✓ Marcas próprias</li></ul>
--------------	--

<b>Serviço Pós-Venda (Qualidade do Serviço)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Garantia dos produtos</li><li>✓ Serviços de instalação e pós-venda</li><li>✓ Serviços adicionais (como arranjos, assistência técnica, montagem,...)</li><li>✓ Atendimento/Tratamento de reclamações</li></ul>
---	---

<b>Qualidade dos Produtos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Produtos de boa e reconhecida qualidade</li><li>✓ % Produtos certificados</li><li>✓ Prazos de validade</li></ul>
-------------------------------	--

<b>Liberdade de escolha (não sujeita a "pressões")</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Permite ver e tocar os produtos expostos</li><li>✓ Conhecimento personalizado do pessoal de vendas do estabelecimento</li><li>✓ Capacidade de venda, sugestões alternativas</li></ul>
--	---



## Serviços e a sua importância estratégica

### - Os elementos perceptíveis no sector retalhista –

<b>PERCEPÇÃO DA PROCURA</b>	<b>ASPECTOS RELEVANTES NA OFERTA</b>
- A ideia transmitida -	- As práticas adoptadas -
<b>Fiabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Coerência e fiabilidade na prestação do serviço</li><li>➤ Exactidão na cobrança ("Seriedade e correcção nas contas")</li></ul>
<b>Capacidade de Resposta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Vontade e destreza dos empregados</li><li>➤ Rapidez e eficiência no serviço</li></ul>
<b>Profissionalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Preparação/formação dos empregados que estão em contacto com o público</li></ul>
<b>Acessibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Localização central</li></ul>
<b>Cortesia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal que contacta com o público</li></ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Manter os clientes informados e esclarecidos</li><li>➤ Assegurar ao cliente que qualquer problema será solucionado em tempo útil</li></ul>
<b>Credibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Assumir compromisso de confiança e honestidade tendo sempre presente o interesse/necessidade do cliente</li></ul>

---

## **Segurança**

- Salvar em relação a qualquer tipo de perigos, riscos ou dúvidas

---

## **Empatia**

- Compreensão/conhecimento do cliente, no sentido de desenvolver um esforço para entender e satisfazer as suas necessidades
- Proporcionar uma atenção individualizada
- Reconhecer um cliente habitual

---

## **Tangibilidade**

- Instalações
  - Aspecto do Pessoal
  - Equipamentos utilizados
  - Possibilidade de utilização de Cartões
  - Outros clientes do estabelecimento
-



# **ANEXO**

**O Cliente Incógnito**



## ***Curriculum Vitae***

**CARLOS Manuel da Silva MEZES**

### **Elementos Identificativos**

Residência: Amadora  
Idade: 45 anos  
Naturalidade: Lisboa  
Telef: 218406601  
E-mail: comeco@mail.telepac.pt

### **Habilitações Académicas e Profissionais**

Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas pelo ISCTE, 1978  
Técnico Oficial de Contas  
Frequência de diferentes cursos e seminários de especialização e valorização profissional, dos quais se destacam: Estratégia Empresarial para Alta Direcção, Gestão e Análise Financeira para Alta Direcção, Direito Laboral, Assertividade, Fiscalidade, Regime Jurídico e Princípios Contabilísticos da Consolidação de Contas, Código de Processos Especiais de Recuperação da Empresa e de Falência, Marketing e Publicidade, Direct Marketing, Economia Social e Mutualismo, Quadro Comunitário de Apoio e Informática.

Línguas estrangeiras: Inglês, Francês, Espanhol e Italiano.  
Informática: Ambiente Windows, Word, Excel, Power Point, Access.  
Membro da Associação Portuguesa de Economistas.  
Membro da Associação Portuguesa de Management.  
Membro da Associação Nacional de Jovens Empresários.

### **Actividade Profissional**

Desde 1997  
Consultor Associado da COMEÇO, SA, Gestor da área de Projectos Especiais.

1995 a 1997  
Director Geral do Montepio Comercial e Industrial - Caixa Económica.

1994 a 1995  
Gestor Financeiro do Hospital de Amadora / Sintra (áreas financeira, informática e administrativa).

1993 a 1995  
Vogal do Conselho de Administração da COMEÇO, SA.  
Gerente da IDEIA CERTA - Comunicação e Eventos, Lda.

1987 a 1993  
Director Administrativo (e Económico na Santa Casa da Misericórdia de Cascais).

1980 a 1987  
Director Económico e Financeiro da Transtejo.  
Director do Gabinete de Estudos, Planeamento e Informática.  
Adjunto do Conselho de Gerência.  
Responsável pela elaboração do Contrato - Programa de desenvolvimento de médio prazo, assinado com o Estado.



1979 a 1980  
Auditor na Deloitte, Haskins & Sells.

### **Outras Actividades**

*Formador (acreditado pelo IEFP) nas áreas de Informática, Merchandising, Assertividade, Planeamento Estratégico e Atendimento e Qualidade.*

Desde 1997

Consultor para a AERLIS nos Programas InPME, InPME Internacional e Consolidar.

Consultor em diversas empresas do sector do comércio e serviços, nos domínios da gestão, marketing e circuitos de vendas/distribuição, reorganização, qualidade e modernização.

Membro da Equipa Operacional do Estudo Global do Projecto Especial de Urbanismo Comercial dos Bairros Históricos de Lisboa.

Coordenador do Gabinete Económico e Financeiro da UACDL.

Membro da Equipa Operacional do Estudo Global do Projecto Especial de Urbanismo Comercial - Baixa Pombalina.

Membro da Equipa Operacional do Estudo Prévio do Projecto Especial de Urbanismo Comercial - Revitalização do Núcleo Central de Cascais.

Membro da Equipa Operacional do Estudo Global do Projecto Especial de Urbanismo Comercial - Revitalização do Núcleo Central de Cascais.

Membro da Equipa de Trabalho do Estudo A Qualidade no Comércio, elaborado para a UACDL.

Membro da Equipa de Trabalho do estudo O impacto da EXPO 98, do Colombo e das outras grandes superfícies em geral no Comércio de Lisboa.

Membro da Equipa de Trabalho do Estudo Contrafacção, elaborado para a UACS.

Membro da Equipa de Trabalho do Estudo Cliente Incógnito, elaborado para a UACS.

1984 a 1996

Consultor da Casa de Saúde de Carnaxide, SA.

Desde 1994

Consultor da COMEÇO, SA.

1993 a 1995

Consultor da Caixa Económica Comercial e Industrial.

1986 a 1988

Consultor de Centro para a Conservação de Energia.

1984

Consultor da Lisbomil, Lda.

1980

Consultor da Ferbritas, Lda (Grupo CP).



## **Curriculum Vitae**

**CLOTILDE de Jesus Moreira Lopes SARAIVA**

### **Elementos Identificativos**

Residência: Lisboa  
Idade: 39 anos  
Naturalidade: Lisboa  
Telef: 218406601  
E-mail: comeco@mail.telepac.pt

### **Habilitações Literárias e Académicas**

- Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões  
Concluída a parte escolar do Mestrado em "Planeamento e Estratégia Empresarial" - tese em fase de conclusão
- Instituto Universitário de Desenvolvimento e Investigação da Administração  
MBA (Master of Business Administration) em Gestão Internacional.
- Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões  
Licenciatura em Gestão.
- Certificação de Aptidão Profissional para exercer a profissão de Formador
- Técnico Oficial de Contas
- Curso de Programação de Computadores nas linguagens Cobol e R.P.G. II, com média final de 85% e 90% respectivamente
- Cursos de Formação na área de vendas, administrados pela Renault Portuguesa assim como pela Renault Gest, com estágio de dois meses na Renault Francesa
- Cursos de Formação nas áreas de Marketing e Publicidade
- Conhecimentos de Línguas:
  - Domínio do Inglês oral e escrito
  - Domínio do Francês oral e escrito
  - Domínio do Espanhol oral e escrito
- Conhecimentos de Informática, na óptica do utilizador - DOS, Excel, World Power Point.

### **Experiência Profissional**

#### Docente

Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões, Assistente nas seguintes cadeiras:  
Organização de Empresas, ano lectivo 1994/95  
Gestão Financeira e Orçamental, desde Outubro de 1995  
Planeamento e Controlo de Gestão, desde Outubro de 1996  
Gestão Estratégica, desde Outubro de 1997  
Marketing e Estratégia Empresarial, desde Outubro de 1997.

#### Formadora

CECOA, Formadora nos seguintes cursos:

*Especialização em Gestão Comercial e Marketing no módulo de Análise Financeira, num total de 77 horas, de Dezembro de 1999 a Fevereiro de 2000;*

*Especialização em Gestão Administrativa e Financeira no módulo de Auditoria e Controlo de Gestão, num total de 42 horas, de Dezembro de 1999 a Fevereiro de 2000;*

*Promotores de Inovação Comercial nos módulos de Gestão Financeira e Avaliação do Projecto Final, num total de 50 horas, Maio e Junho de 1999;*



Companhia Nacional de Serviços, Formadora no curso de Criação de Empresas de Serviços de Contabilidade nos módulos de Gestão Financeira e Elaboração do Projecto Final, num total de 120 horas, de Janeiro a Abril de 1999.

Socogef, Formadora no curso de Criação e Desenvolvimento de Negócios nos módulos de Gestão Financeira e de Análise de Projectos de Investimento, num total de 74 horas, de Janeiro a Maio de 1999.

Instituto Fontes Pereira de Melo, Formadora no módulo de Contabilidade e Gestão, de Junho a Setembro de 1997.

World Trade Center, Formadora no módulo de Contabilidade nos cursos MVA III, 1995/96, e PAIE's, 1997.

AIP/Coprai, Formadora no módulo de Gestão Estratégica no curso de Jovens Técnicos para a Indústria, 1998

### **Consultora**

Actividade desempenhada como trabalhador liberal desde Janeiro de 1997, desenvolvendo actividade nas seguintes instituições:

Desde Outubro 2000

Começo – Consultores em Organização e Gestão Empresarial, SA  
PME's Comerciais, Projectos de Investimento e Estudos Técnicos, membro da equipa de Trabalho do Estudo Cliente Incógnito.

Desde Novembro 1998

Associação Industrial Portuguesa  
Nas empresas Jomabetal e J.M.Pardal, Lda acompanhando as empresas na implementação do plano estratégico.  
Apoio à implementação da Contabilidade Analítica, Controlo Financeiro e Apoio nos Projectos de Investimentos.

No programa PME-Internacional com o objectivo de apoiar a internacionalização das empresas.

Funções: Análise e diagnóstico estratégico a empresas, Elaboração de relatórios de recomendações de actuação.

Desde Maio 1997

Associação Empresarial da Região de Lisboa - AERLIS  
Participação nos programas InPME2 e Inpme3 com o objectivo de apoiar e desenvolver a competitividade das seguintes empresas: Tergom, Lda; Curva 4; Tirone Nunes, Lda; J.M.Pardal; Contraste, Lda; Diprolar, Lda.  
Funções: Análise e diagnóstico estratégico a empresas, Elaboração de relatórios de recomendações de actuação, Elaboração de planos estratégicos, Implementação dos planos estratégicos, Levantamento de necessidades de formação e Acções de formação.

Elaboração independente de projectos de candidatura a subsídios comunitários: RIME, SAJE, PROCOM e POE.

### **Outras actividades**

Desde Abril 1999

Vogal da Direcção da Federação Portuguesa de Bridge, responsável pelo departamento Financeiro.

Desde Outubro 1994

Idia - Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões  
Coordenadora dos Masters/Mestrados.



Junho 1980 a Julho 1985  
Espírito Santo & Filhos, Lda. (concessionário Renault, Vila Nova de Gaia)  
Responsável do Sector de viaturas usadas.

Setembro 1985 a Março 1987  
Roc-Têxtil, Lda. - Empresa do sector têxtil, área de decoração, Porto  
Responsável do sector comercial.

Abril 1987 a Setembro 1989  
Agência de Publicidade Neovox - Jef , Porto  
Account Executive.

### **Seminários e Conferências**

- Caixa Geral de Depósitos - Ciclo de Conferências “ Pressões para a Inovação no Sector Financeiro “ - Abril de 1996 a Abril de 1997.
- Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões:
  - Seminário - “ Como Criar uma Empresa “ - 11 e 12 Maio 1994
  - Conferência - “ O Sistema Financeiro em Espanha “ - 11 Novembro 1994
  - Seminário - “ Ética Empresarial “ - 10 e 11 Novembro 1995
  - Seminário - “ Organização de Empresas “ - 17 Novembro 1995
  - Seminário - “ Estratégias de Globalização “ - 18 Novembro 1995
  - Ciclo de Conferências “ O Sistema Financeiro Português “ - Novembro 1995 a Novembro 1996.



## *Curriculum Vitae*

**FILIFE António Nunes BAPTISTA**

### **Elementos Identificativos**

Residência: Lisboa  
Idade: 36 anos  
Naturalidade: Lisboa  
Telef: 218406601  
E-mail: comeco@mail.telepac.pt

### **Habilitações Académicas e Profissionais**

Licenciatura em Gestão pela UL em 1990.  
Técnico de Contas.  
Frequência de diferentes cursos e seminários de valorização profissional nas áreas de gestão, planeamento, contabilidade, fiscalidade e informática.

Línguas estrangeiras: Inglês e Francês.  
Informática: Ambiente Windows, Word, Excel, Power Point, Access.

### **Actividade Profissional**

Formador (acreditado pelo IEFP) nas áreas de Planeamento e Estratégia, Merchandising, Marketing, Informática e Atendimento e Qualidade.

Desde 1995  
Administrador da COMEÇO, SA.  
Consultor de PME's comerciais e industriais.  
Coordenador de diferentes projectos nas áreas de serviços, comércio e indústria.

1994 a 1995  
Director dos Serviços Financeiros da AGROMAIS, CRL.  
Gerente da Neupergest - Sociedade de Gestão e Planeamento, Lda. (desenvolvimento de software)  
Administrador Judicial de Empresas, nomeado pelo Tribunal da Comarca de Coimbra.

1992 a 1994  
Director Financeiro do Grupo Digidelta (serviços informáticos).  
Director Financeiro da ACA - Papéis e Embalagens, Lda.  
Analista de Projectos da COMEÇO, SA.  
Consultor junto de diversas PME's nas áreas de serviços, indústria e comércio.

1990 a 1991  
Formador da Escola Profissional de Seguros na cadeira de Marketing.  
Formador da AIP.  
Professor na Escola Secundária de Forte da Casa na disciplina de Contabilidade.

### **Principais Trabalhos Realizados**

Estudos de mercado.  
Projectos no âmbito do PROCOM, RIME, SINDEPEDIP, SAJE e das IDL..  
Estudos de viabilidade económico-financeira em empresas comerciais.



Membro da Equipa Operacional do Estudo Global do Projecto Especial de Urbanismo Comercial dos Bairros Históricos de Lisboa.

Membro da Equipa Operacional do Estudo Global do Projecto Especial de Urbanismo Comercial - Baixa Pombalina.

Membro da Equipa Operacional do Estudo Global do Projecto Especial de Urbanismo Comercial - Revitalização do Núcleo Central de Cascais.

Formador na área de Estratégia de Gestão do Programa Jovens Técnicos para a Indústria.

Membro da Equipa de Trabalho do Estudo A Qualidade no Comércio, elaborado para a UACDL.

Membro da Equipa de Trabalho do Estudo O impacto da EXPO 98, do Colombo e das outras grandes superfícies em geral no Comércio de Lisboa.

Membro da Equipa de Trabalho do Estudo Contrafacção, elaborado para a UACS.

Membro da Equipa de Trabalho do Estudo Cliente Incógnito, elaborado para a UACS.