

**DO HIPERMERCADO AO COMÉRCIO DE PROXIMIDADE:  
O CASO DE ESTUDO AMANHECER**

Lucy Rosa Santos

**Projecto de Mestrado  
em Gestão**

Orientador:

Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, Professor Catedrático, ISCTE Business School,  
Departamento de Gestão

Maio 2012

## **Agradecimentos**

Agradeço todas as pessoas que me ajudaram neste processo: a minha família, amigos e colegas de trabalho, em especial à Teresa Madeira.

Agradeço particularmente ao Professor José Crespo de Carvalho pela sua disponibilidade, apoio, incentivo e por ter aceite orientar este trabalho.

## **Resumo**

Nos últimos anos, a evolução da conjuntura económica de Portugal alterou os hábitos de consumo dos consumidores portugueses. Estas mudanças têm um impacto decisivo na estratégia dos grupos da Grande Distribuição. O caso de estudo apresenta um modelo de negócio, as lojas Amanhecer, que foi lançado no mercado português em Janeiro de 2011, pela insígnia Recheio do grupo Jeronimo Martins.

O objectivo do caso é identificar e analisar as variáveis que levaram a insígnia Recheio a apostar no comércio tradicional alimentar, numa altura em que existe em Portugal uma forte concentração das cinco principais insígnias da Grande Distribuição e uma diminuição das lojas de retalho alimentar. Através da utilização de ferramentas de análise, o público-alvo poderá analisar a insígnia Recheio e quando possível a rede de lojas Amanhecer, de forma a perceber as variáveis que levaram a esta decisão estratégica e como foi realizada a implementação desta rede.

A resolução deste caso permitirá ao público-alvo compreender o modelo de negócio das lojas Amanhecer, e o sucesso actual de uma estratégia que irá alavancar a insígnia Recheio em termos de volume de negócio, graças ao desenvolvimento dos seus clientes. A análise da situação do projecto permitirá estabelecer eixos de desenvolvimento para a rede de lojas Amanhecer.

**Palavras-chave:** Gestão, Marketing, Estratégia, Marca de Distribuidor

**Classificações do JEL:**

- M30 – General
- M31 - Marketing

## **Abstract**

In the past few years the consumption pattern of the Portuguese consumers has changed due to the economic situation in Portugal. These changes have had a huge impact on the strategy of retailers. This case study presents the business model of the Amanhecer grocery stores launched in January 2011 by Recheio, a retail chain of Jerónimo Martins.

The purpose of this case study is to identify and analyze why Recheio to move into traditional food retailing while the five biggest retailers consolidated and food grocery shops decreased. This analysis will explain the drivers that led Recheio and its Amanhecer stores to choose this strategy and how the Amanhecer network of shops was implemented.

This case will explain the business model of Amanhecer shops, how it increases the number of clients and ultimately sales. The analysis of this project will also help to propose further development options for the Amanhecer network.

**Key words:** Management, Marketing, Strategy, Private Label

**JEL Classification System:**

- M30 – General
- M31 - Marketing

# ÍNDICE

1.	CASO DE ESTUDO .....	1
1.1.	O SECTOR DA DISTRIBUIÇÃO .....	2
1.1.1.	O MERCADO DA DISTRIBUIÇÃO MUNDIAL NA ACTUALIDADE .....	2
1.1.2.	A EVOLUÇÃO DO MERCADO DA GRANDE DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL .....	5
1.1.3.	A GRANDE DISTRIBUIÇÃO <i>VERSUS</i> O COMÉRCIO TRADICIONAL .....	7
1.1.4.	CONCENTRAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL.....	10
1.1.5.	RELAÇÃO ENTRE PRODUTORES/FORNECEDORES E DISTRIBUIDORES .....	11
1.1.6.	O MERCADO GROSSISTA EM PORTUGAL .....	13
1.1.7.	FACTORES CARACTERÍSTICOS DA ECONOMIA PORTUGUESA .....	15
1.1.8.	O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .....	16
1.1.9.	OS PRODUTOS DE MARCA DE DISTRIBUIÇÃO .....	19
1.2.	O CASO AMANHECER DO GRUPO JERÓNIMO MARTINS.....	20
1.2.1.	O GRUPO JERÓNIMO MARTINS .....	20
1.2.2.	A INSÍGNIA RECHEIO.....	22
1.2.3.	A MARCA AMANHECER .....	24
1.2.3.1.	A ESTRATÉGIA.....	24
1.2.3.2.	A LOCALIZAÇÃO.....	25
1.2.3.3.	POLÍTICA DE SORTIDO .....	26
1.2.3.4.	POLÍTICA DE MARCAS DE DISTRIBUIDORES .....	28
1.2.3.5.	POLÍTICA DE PREÇOS .....	29
1.2.3.6.	A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO .....	30
1.2.3.7.	LOGÍSTICA.....	30
1.2.3.8.	<i>MERCHANDISING</i> .....	31
1.2.3.9.	A CONCORRÊNCIA .....	32
1.2.3.10.	RECAPITULATIVO DO PROBLEMA EM ESTUDO.....	33
2.	NOTA PEDAGÓGICA .....	34
2.1.	PÚBLICO-ALVO .....	34
2.2.	OBJECTIVO PEDAGÓGICO .....	34
2.3.	REVISÃO DE LITERATURA.....	35
2.3.1.	NOVA ESTRATÉGIA NA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO .....	35
2.3.1.1.	DEFINIÇÕES DA ESTRATÉGIA .....	35

2.3.1.2.	A TEORIA DOS CANAIS .....	43
1.1.1.1.	A GESTÃO ESTRATÉGICA .....	43
2.3.2.	CASO DE ESTUDO .....	45
2.4.	FERRAMENTA DE ANÁLISE .....	46
2.5.	PLANO DE ANIMAÇÃO.....	48
2.6.	QUESTÕES DE ANIMAÇÃO A COLOCAR PELO DOCENTE AOS ALUNOS.....	51
2.7.	RESOLUÇÃO DO CASO.....	51
2.7.1.	QUESTÃO 1: ONDE ESTAMOS? .....	51
2.7.1.1.	ANÁLISE EXTERNA.....	52
2.7.1.1.1.	PEST .....	52
2.7.1.1.2.	AS 5 FORÇAS DE PORTER.....	54
2.7.1.2.	ANÁLISE EXTERNA/INTERNA: SWOT .....	55
2.7.1.3.	ANÁLISE INTERNA.....	56
2.7.1.3.1.	MARKETING MIX: 7P'S.....	56
2.7.1.3.2.	A CADEIA DE VALOR DE PORTER .....	59
2.7.2.	QUESTÃO 2: PARA ONDE QUEREMOS IR? .....	61
2.7.3.	QUESTÃO 3: QUAL O CAMINHO A SEGUIR?.....	64
2.7.4.	QUESTÃO 4: COMO VAMOS LÁ CHEGAR? .....	65
2.7.4.1.	A IMPLEMENTAÇÃO .....	65
2.7.4.2.	A MONITORIZAÇÃO .....	65
2.7.5.	ILACÕES A RETIRAR DO PRESENTE CASO DE GESTÃO .....	66
3.	BIBLIOGRAFIA .....	68
4.	ANEXOS .....	72
4.1.	LEGISLAÇÃO QUE CONDICIONAVA A ABERTURA DAS GRANDES SUPERFÍCIES COMERCIAIS 72	
4.2.	DECRETO DE LEI Nº339/85, DE 21 DE AGOSTO .....	83
4.3.	FICHA TÉCNICA: INSÍGNIA MAKRO .....	85
4.4.	CÓDIGO DE BOAS PRÁTICAS DESENVOLVIDO ENTRE A ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO (APED) E A CONFEDERAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL (CIP) .....	86

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Repartição das 250 maiores empresas de retalho por região/países em 2010.....	3
Quadro 2: Repartição do volume de vendas das 250 maiores empresas de retalho por região/países em 2010. ....	3
Quadro 3: Ranking das 10 primeiras empresas de retalho mundial em 2010.....	4
Quadro 4: Ranking das 10 primeiras empresas de retalho na Europa em 2010.....	4
Quadro 5: Empresas portuguesas de retalho no top 250 em 2010 .....	5
Quadro 6: Quota de Mercado das principais Insígnias da Distribuição Moderna 1º Semestre 2010 (% em valor).....	6
Quadro 7: Evolução do Retail Mass Market (numero de lojas).....	6
Quadro 8: Evolução do Retail Mass Market (volume de vendas globais em milhões de euros)7	7
Quadro 9: Análise SWOT do comércio tradicional versus a grande distribuição .....	8
Quadro 10: Quota de mercado conjunta dos 5 maiores grupos de distribuição alimentar [2007; %] .....	11
Quadro 11: Perspectivas dos fornecedores da grande distribuição .....	12
Quadro 12: Crescimento real do PIB .....	15
Quadro 13: Indicadores económicos de Portugal em 2010.....	16
Quadro 14: Importância dos tipos de lojas nos gastos dos lares (percentagem do gasto total dos lares realizado em cada tipo de lojas/cadeias) .....	17
Quadro 15: Indicadores macroeconómicos – População .....	18
Quadro 16: Evolução do peso de marcas de distribuição por sector. Quotas em valor das MDD – Índice Nielsen Mass Market (Hipers + Supers + Lojas tradicionais).....	19
Quadro 17: Evolução dos resultados do grupo Jerónimo Martins nos últimos 5 anos .....	21
Quadro 18: Top 6 Volume de Negócios.....	21
Quadro 19: Evolução dos resultados da insígnia Recheio nos últimos 5 anos .....	23
Quadro 20: Aplicação da estratégia militar de Sun Tzu ao caso de estudo. ....	37
Quadro 21: Aplicação das contribuições ao desenvolvimento da Estratégia ao caso de estudo .....	40
Quadro 22: Cadeia de valor.....	47
Quadro 23: Plano de animação para resolução do caso .....	49

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

APED – Associação Portuguesa de Empresas da Distribuição

ASAE – Agência de Segurança Alimentar e Económica

CCP – Comércio e Serviços de Portugal

CIP – Confederação Empresarial de Portugal

CNR – Central Nacional de Retalhistas

CRM – *Consumer Relationship Management*

EDLP – *Everyday Low Pricing Strategy*

EFJM – Escola de Formação Jerónimo Martins

FMCG – *Fast Moving Consumer Goods*

FMI – Fundo Monetário Internacional

GD – Grande Distribuição

GMS – Grande e Média Superfície

HORECA – Hotelaria, Restaurantes e Cafés

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

MdD – Marca de Distribuidor

MdF – Marca de Fabricante

PP – Produtos de Primeiro Preço

PVP – Preço de Venda ao Público

QM – Quota de Mercado

SWOT – *Strength, Weakness, Opportunities and Threats*

UE – União Europeia

UEM – União Económica Europeia

## **1. Caso de Estudo**

O primeiro hipermercado foi criado em 1963 em França, pela empresa Carrefour, o que explica que a origem da Grande Distribuição (GD) seja frequentemente associada a França, o que não corresponde à verdade. Na realidade, o conceito de hipermercado foi inspirado por dois conceitos:

- o **livre-serviço**, sistema de venda inventado nos Estados-Unidos
- **a grande superfície**.

O primeiro *self-service* foi criado em 1916 na cidade de Memphis, *Piggly Wiggly*, onde as mercadorias etiquetadas eram colocadas em prateleiras e gôndolas à disposição dos clientes. A grande superfície é, ao contrário do comércio tradicional, uma loja de grande dimensão, acima dos 2500m<sup>2</sup>, onde é possível encontrar produtos alimentares e produtos não alimentares.

Mais tarde, o conceito de *self-service* foi aplicado aos pontos de venda na área alimentar que deram origem aos hipermercados, supermercados, lojas *discounts*, lojas de conveniência e aos *cash & carry* e mais recentemente foi alargado ao sector não alimentar.

O sector da GD em Portugal desenvolveu-se nos últimos anos e o grupo Jerónimo Martins é um dos grupos referência da distribuição alimentar em Portugal, com as insígnias Pingo Doce e Recheio, e na Polónia com a ensígnia *Biedronka*.

Em 2011, o grupo Jerónimo Martins apostou num terceiro circuito de distribuição que tem vindo a desaparecer: a mercearia de bairro.

Este projecto tem por objectivo apresentar e analisar um caso de estudo sobre uma mudança estratégica no sector da GD. A apresentação do mercado português da distribuição e a análise de um novo modelo de Mercearia que nos propomos analisar, terão como objectivo perceber o contexto que levou a esta decisão estratégica por parte do grupo Jerónimo Martins. Iremos focar este trabalho no conceito da rede de lojas Amanhecer.

Analisaremos em seguida os processos que foram implementados até agora para o desenvolvimento deste novo formato e iremos propor eixos de desenvolvimento para o futuro.

## **1.1. O sector da distribuição**

Existem várias definições para a «distribuição», no entanto optámos por duas interpretações. José António Rousseau (2002:12), ex-presidente da Associação Portuguesa de Empresas da Distribuição (APED), define a distribuição como sendo “*o conjunto das actividades que colocam esses produtos ou serviços à disposição das pessoas para que estas possam adquiri-los ou utilizá-los de acordo com as suas exigências e à medida das suas necessidades*”<sup>1</sup>.

O Professor Nicolas Michel (2006) definiu a distribuição como sendo um “*conjunto de operações e etapas que seguem a função de produção. Esta distribuição pode ser realizada pelo próprio produtor ou através de um ou vários intermediários especializados, chamados de distribuidores, para colocar à disposição do consumidor final (particular ou empresas) os bens (produtos ou serviços) no intuito de facilitar ou incentivar o acto de compra*”.<sup>2</sup>

Nesta parte vamos analisar a evolução do sector da distribuição, focando-nos no contexto económico envolvente e no mercado grossista que está fortemente ligado ao caso em estudo. Iremos definir as diferenças entre Grande Distribuição (GD) e Comércio Tradicional de forma a podermos perceber em que contexto o grupo Jerónimo Martins tomou a decisão estratégica de apostar no comércio de proximidade, com a criação de uma rede de lojas.

### **1.1.1. O mercado da distribuição mundial na actualidade**

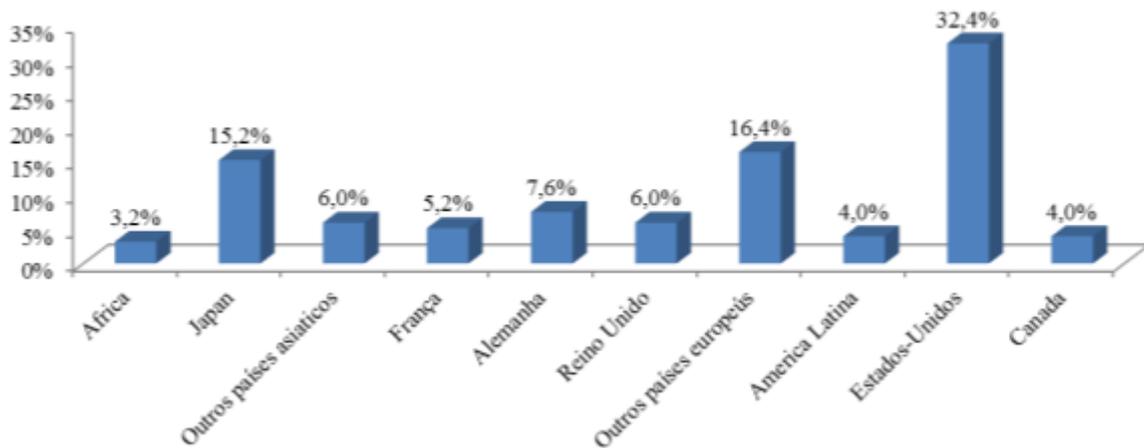
Segundo um estudo realizado pela Deloitte Touche Tohmatsu, ES Research – Research Sectorial sobre o mercado da distribuição mundial em 2010, podemos constatar que as empresas norte americanas lideram claramente o mercado da distribuição (ver quadro 1 e 2). As empresas americanas representam 32,4% do mercado com 41,7% do volume de vendas. Os grupos japoneses surgem em segundo lugar com uma quota que atinge 15,2%, seguidos pelos alemães (7,6%), ingleses (6%) e franceses (5,2%).

---

<sup>1</sup> Rousseau, José António (2002), *O que é a distribuição?* Cascais, 1ª Edição, Principa, Publicações Universitárias e Científicas, pagina 12

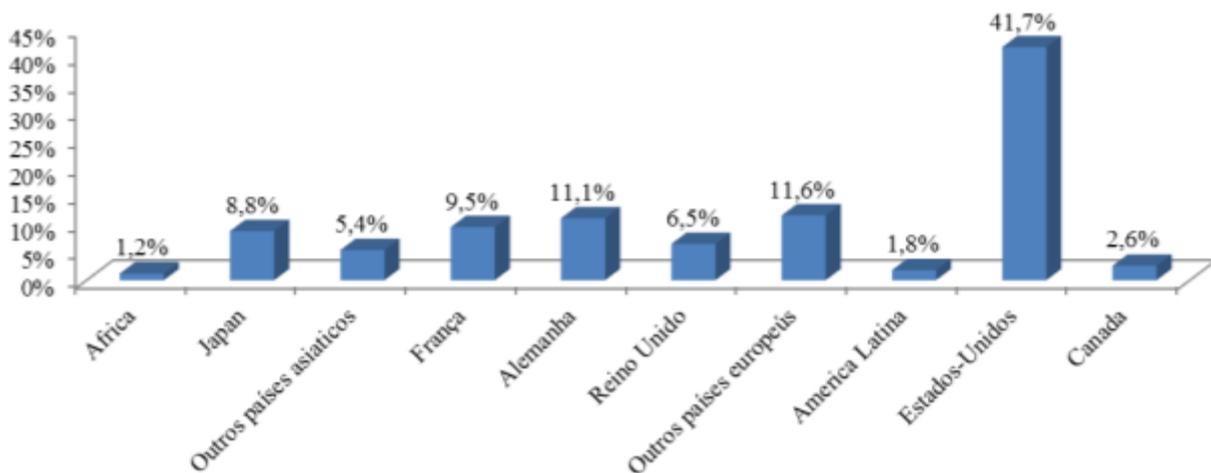
<sup>2</sup> Michel, Nicolas (2006), Professor na Universidade de Nancy em França, departamento Técnicas de Comercialização, *Définition de la distribution*, <http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article7> consultado em 06/01/2012

**Quadro 1: Repartição das 250 maiores empresas de retalho por região/países em 2010.**



Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu, ES Research – Research Sectorial e Planet Retail, pagina G20

**Quadro 2: Repartição do volume de vendas das 250 maiores empresas de retalho por região/países em 2010.**



Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu, ES Research – Research Sectorial e Planet Retail, pagina G20

Em 2010, as dez primeiras empresas de retalho representavam 29% das vendas das 250 maiores empresas de retalho (ver quadro 3).

**Quadro 3: Ranking das 10 primeiras empresas de retalho mundial em 2010.**

Ranking	Nome das empresas	País de origem	Vendas (US \$mil)
1	Wal-Mart	Estados Unidos	418.952
2	Carrefour	França	119.642
3	Tesco	Reino Unido	92.171
4	Metro	Alemanha	88.931
5	Kroger	Estados Unidos	82.189
6	Schwarz	Alemanha	79.119
7	Costco	Estados Unidos	76.255
8	The Home Depot	Estados Unidos	67.997
9	Walgreen Co.	Estados Unidos	67.420
10	Aldi	Alemanha	67.112
<b>TOTAL TOP 10</b>			<b>1.159.788</b>
<b>TOTAL TOP 250</b>			<b>3.940.747</b>
<b>TOP 10/TOP 250</b>			<b>29,4%</b>

Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu, ES Research – Research Sectorial e Planet Retail, pagina: G19

Na Europa, as dez primeiras empresas de retalho representavam 17,7% das vendas das 250 maiores empresas de retalho (ver quadro 4).

**Quadro 4: Ranking das 10 primeiras empresas de retalho na Europa em 2010.**

Ranking	Nome das empresas	País de origem	Vendas (US \$mil)
1	Carrefour	França	119.642
2	Tesco	Reino Unido	92.171
3	Metro	Alemanha	88.931
4	Schwarz	Alemanha	79.119
5	Aldi	Alemanha	67.112
6	Rewe	Alemanha	61.134
7	Auchan	França	55.212
8	Edeka	Alemanha	54.072
9	E. Leclerc	França	41.165
10	Ahold	Holanda	39.213
<b>TOTAL TOP 10</b>			<b>697.771</b>
<b>TOTAL TOP 250</b>			<b>3.940.747</b>
<b>TOP 10/TOP 250</b>			<b>17,7%</b>

Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu, ES Research – Research Sectorial e Planet Retail, pagina G22

Neste ranking só duas empresas portuguesas se destacam, representando 0,4% das vendas das 250 maiores empresas: o grupo Jerónimo Martins SGPS e Sonae SGPS (ver quadro 5).

**Quadro 5: Empresas portuguesas de retalho no top 250 em 2010.**

Ranking	Nome das empresas	Posição no Ranking 250	Vendas (US \$mil)
1	Jeronimo Martins SGPS, SA	81	11.317
2	Sonae SGPS, SA	145	6.144
TOTAL TOP 10			17.461
TOTAL TOP 250			3.940.747
TOP 10/TOP 250			0,4%

Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu, ES Research – Research Sectorial e Planet Retail, páginas: G11 à G17

### 1.1.2. A evolução do mercado da grande distribuição em Portugal

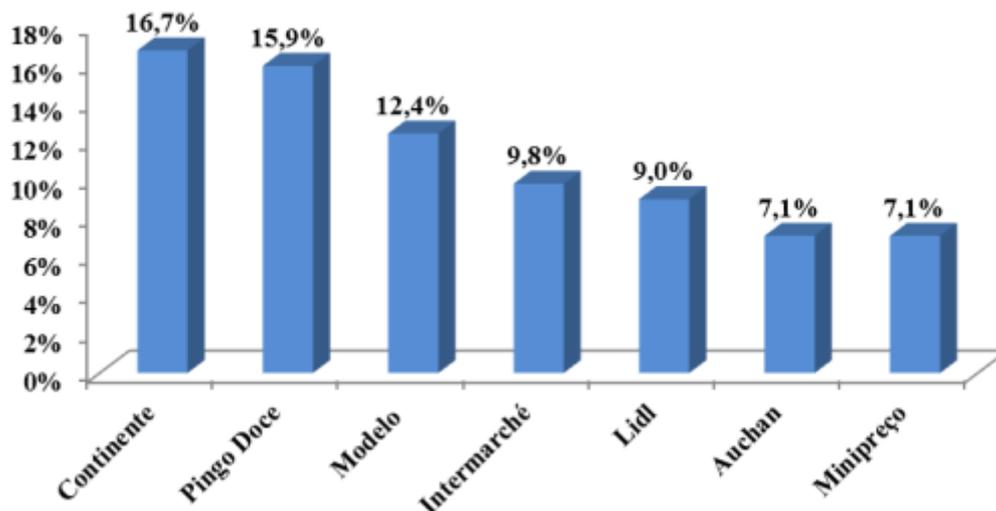
A 10 de Dezembro de 1985, foi inaugurado em Portugal (Matosinhos) o primeiro hipermercado, pelo actual líder do mercado: o Modelo Continente do grupo Sonae. Desde então, houve uma grande evolução no sector da distribuição em Portugal liderada por dois grupos nacionais em termos de quota de mercado (ver quadro 6): Sonae com a insígnia Continente e Jerónimo Martins com as insígnias Pingo Doce para o comércio de retalho<sup>3</sup> e Recheio para os *cash & carry*<sup>4</sup>. O terceiro operador é francês: o grupo Os Mosqueteiros com as insígnias Intermarché, Ecomarché e Netto (formato de supermercado) para o retalho alimentar e com novos conceitos como o Bricomarché e o Roady, para o retalho não alimentar.

O quarto operador em termos de Quota de Mercado (QM) no primeiro semestre 2010 era o alemão Shwartz com a insígnia Lidl, que introduziu o conceito de *discount* em Portugal. Este novo conceito de loja conquistou uma presença forte no país e ultrapassou o operador francês Auchan, que possui as insígnias Jumbo (hipermercados) e Pão de Açúcar (supermercados). O grupo Carrefour que vendeu os seus hipermercados à Sonae em 2007 e abandonou o mercado português, em parte, por não conseguir a liderança do sector, mantém-se presente graças à insígnia Minipreço, que trabalha também o conceito *discount*.

<sup>3</sup> Definição: O sistema comercial de venda de produtos ou serviços directamente ao consumidor final. Rousseau, José António (2001), *Dicionário da Distribuição*, Lisboa, AJE - Sociedade Editorial

<sup>4</sup> Definição: Ponto de venda grossista de produtos alimentares ou não alimentares em sistema de livre serviço. Rousseau, José António (2001), *Dicionário da Distribuição*, Lisboa, AJE - Sociedade Editorial

**Quadro 6: Quota de Mercado das principais Insígnias da Distribuição Moderna 1º Semestre 2010 (% em valor).**



Fonte: Kantar Worldpanel; Universo: Lares de Portugal Continental, Mercado FMCG

Em termos de parque de lojas, podemos verificar que nos últimos anos, quanto mais hipermercados, supermercados e livre-serviços abriram, mais mercearias e lojas de pequena dimensão fecharam (ver quadro 7).

**Quadro 7: Evolução do Retail Mass Market (numero de lojas).**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Taxa de variação 2009 versus 2000
Hipermercados	46	53	56	58	59	62	66	70	75	80	<b>74%</b>
Supermercados (grandes)	262	262	272	280	288	306	344	399	441	470	<b>79%</b>
Supermercados (pequenos)	888	950	1.001	1.003	1.025	1.078	1.142	1.243	1.284	1.316	<b>48%</b>
Livre-serviços	2.256	2.598	2.594	2.706	2.869	3.044	3.055	3.165	3.298	3.495	<b>55%</b>
Mercearias	21.850	21.131	19.819	19.024	18.248	17.697	16.122	15.328	14.259	12.952	<b>-41%</b>
Puros Alimentos	882	770	710	681	651	544	526	449	449	462	<b>-48%</b>
Drogarias	1.429	1.399	1.543	1.702	1.778	1.699	1.571	1.550	1.438	1.308	<b>-8%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27.613</b>	<b>27.163</b>	<b>25.995</b>	<b>25.454</b>	<b>24.918</b>	<b>24.430</b>	<b>22.826</b>	<b>22.204</b>	<b>21.244</b>	<b>20.083</b>	<b>-27%</b>

Fonte: Anuario Nielsen Food 2010, página 35

O mercado português é muito pequeno e ficou rapidamente saturado de hipermercados. Esta saturação levou, por exemplo, o grupo Jerónimo Martins a apostar em formatos mais pequenos. De facto, podemos verificar que o gasto em hipermercados tem tendência a diminuir em favor dos gastos nos supermercados de menor dimensão, muitas vezes

localizados perto de centros habitacionais ou de escritórios, ou seja com acesso rápido (ver quadro 8).

**Quadro 8: Evolução do Retail Mass Market (volume de vendas globais em milhões de euros).**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Taxa de variação 2009 versus 2000
Hipermercados	3.065	3.211	3.342	3.426	3.415	3.484	3.481	3.461	3.333	3.249	<b>6%</b>
Supermercados (grandes)	2.173	2.211	2.370	2.423	2.530	2.740	3.110	3.523	3.937	4.130	<b>90%</b>
Supermercados (pequenos)	1.705	2.029	2.311	2.578	2.754	3.065	3.249	3.511	3.711	3.825	<b>124%</b>
Livre-serviços	521	588	633	726	783	821	831	849	862	884	<b>70%</b>
Mercearias	1.004	938	906	866	850	797	737	701	678	634	<b>-37%</b>
Puros Alimentos	103	83	75	68	67	55	48	40	41	42	<b>-59%</b>
Drogarias	211	195	204	217	232	221	194	181	157	145	<b>-31%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8.782</b>	<b>9.255</b>	<b>9.841</b>	<b>10.304</b>	<b>10.631</b>	<b>11.183</b>	<b>11.650</b>	<b>12.266</b>	<b>12.719</b>	<b>12.909</b>	<b>47%</b>

Fonte: Anuario Nielsen Food 2010, página 36

De forma a contornar a tendência de diminuição do acto da compra nos hipermercados, estes tendem a oferecer novos serviços. As Parafarmácias das insígnias Continente e Jumbo e as Gasolineiras das insígnias Pingo Doce e Jumbo são alguns exemplos.

A evolução da GD teve um impacto muito positivo junto dos consumidores portugueses. Segundo o sociólogo Luis Baptista, Professor na Universidade Nova de Lisboa, “Os hipermercados trouxeram no final dos anos 80 o acesso generalizado ao consumo em Portugal. Até então o nível de rendimentos não permitia à classe média ter acesso a um consumo tão generalizado”.<sup>5</sup>

### **1.1.3. A grande distribuição versus o comércio tradicional**

Nos últimos anos, o sector da GD sofreu grandes variações com a abertura de aproximadamente 80 hipermercados e o fecho de 24 mil lojas do comércio tradicional.

A abertura das grandes superfícies trouxe aos consumidores portugueses uma nova perspectiva de consumo, com um acesso fácil aos produtos, que era impensável noutros tempos. No entanto, esta evolução aconteceu em detrimento do comércio tradicional, que por

<sup>5</sup> Fonte: Lima, Ana Paula (2010), *Mais de 24 mil lojas fecharam as portas desde chegada dos hipermercados* [http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content\\_id=1731436](http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content_id=1731436) Consultado em 12/10/2011

enquanto continua a conviver com as grandes superfícies, mas de forma desequilibrada. O aparecimento destes novos formatos, associado ao desenvolvimento económico do país, era inevitável, mas a legislação aplicada a abertura destas lojas não foi a mais adequada, segundo João Vieira Lopes, Presidente do Comércio e Serviços de Portugal (CCP)<sup>6</sup>.

De facto, inicialmente as autoridades oficiais criaram legislação que condicionava a abertura das grandes superfícies comerciais<sup>7</sup>. Mas em 2004, com a abolição desta lei, entrou-se numa era mais dinâmica a nível da expansão dos *players* do mercado e assistimos ao aparecimento de mais cadeias de distribuição, como por exemplo alemã Aldi.

Com base no estudo da APED e Metris GfK<sup>8</sup>, é possível realizar uma análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*) do comércio tradicional *versus* a grande distribuição (ver quadro 9):

**Quadro 9: Análise SWOT do comércio tradicional versus a grande distribuição.**

	COMÉRCIO TRADICIONAL	GRANDE DISTRIBUIÇÃO
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alargamento dos horários de abertura ou revisão dos horários;</li><li>• Investimento nos perecíveis e diminuição dos produtos não perecíveis;</li><li>• Criação de uma rede de comércios tradicionais por bairros, de forma a poder criar um serviço de encomenda por telefone e entrega ao domicílio;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investimento dos grupos de distribuição em cadeias de supermercados;</li><li>• Desenvolvimento de serviços adicionais: criação de uma plataforma em que todas as insígnias colocam os seus produtos e preços. O consumidor poderá efectuar compras dos produtos que pretende e nas diversas insígnias <i>online</i>;</li></ul>
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento do Preço de Venda ao Público (PVP) para diluir os custos;</li><li>• Os supermercados de pequena dimensão;</li><li>• A crise mundial;</li><li>• Incumprimento do fiado (quando este ainda existe);</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saturação do mercado português em termos de número de lojas;</li><li>• Conflito entre produtores e GD devido às pressões exercidas pela GD sobre os fornecedores</li></ul>

<sup>6</sup> Fonte: Lima, Ana Paula (2010), *Mais de 24 mil lojas fecharam as portas desde chegada dos hipermercados* [http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content\\_id=1731436](http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content_id=1731436) Consultado em 12/10/2011

<sup>7</sup> Ver Anexo 4.1: Legislação que condicionava a abertura das grandes superfícies comerciais

<sup>8</sup> Rosa, Valente e Varatojo, Susana, (2004), *Imagem perceptiva da Grande Distribuição*, APED, METRIS GfK.

	COMÉRCIO TRADICIONAL	GRANDE DISTRIBUIÇÃO
FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos produtos perecíveis;</li> <li>• Proximidade;</li> <li>• Rapidez e comodidade no acto de compra;</li> <li>• Atendimento personalizado / familiar;</li> <li>• Importância da satisfação do cliente;</li> <li>• Especialização / experiência / confiança;</li> <li>• Oferta de produtos predominantemente nacionais, exclusivos;</li> <li>• Circuito mais curto do produtor ao consumidor final;</li> <li>• Possibilidade de fiado;</li> <li>• Poder encomendar ou reservar produtos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço mais acessível do que no comércio tradicional;</li> <li>• Mais promoções;</li> <li>• Mais concorrência resulta em benefício para o consumidor;</li> <li>• Diversidade de escolha;</li> <li>• Lineares organizados;</li> <li>• Maior relação qualidade/preço para o consumidor;</li> <li>• Optimização do tempo nas compras;</li> <li>• Acesso a novas categorias de produto;</li> <li>• Assistência e apoio ao cliente: processo de trocas facilitado;</li> <li>• Horário alargado;</li> <li>• Parque de estacionamento;</li> <li>• MdD;</li> <li>• Compras <i>online</i>;</li> <li>• Entrega ao domicílio;</li> <li>• Venda de medicamento não sujeitos a receita medica;</li> <li>• Venda de combustível;</li> </ul>
FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço alto;</li> <li>• Poucas promoções;</li> <li>• Menor variedade e diversidade de produtos;</li> <li>• Lojas com visual “clássico”, antiquado;</li> <li>• Horário pouco adequado aos consumidores;</li> <li>• Lojas pequenas com corredores estreitos;</li> <li>• Menos experimentação dos produtos;</li> <li>• Pouco inovador em termos de lojas <i>online</i> e entrega ao domicílio;</li> <li>• Não existe sempre a possibilidade de pagamento por cartões de débito ou crédito;</li> <li>• Prazos de validade dos produtos curtos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indução ao consumo: percepção de manipulação do consumidor;</li> <li>• Favoriza a compra por impulso;</li> <li>• Serviço impessoal;</li> <li>• Problemas no atendimento: falta de simpatia e poucos funcionários para informar;</li> <li>• Filas de espera;</li> <li>• O pouco cuidado na reposição dos produtos;</li> <li>• Muita afluência de pessoas;</li> <li>• Produtos predominantemente estrangeiros;</li> </ul>

Fonte: com base num estudo de Rosa, Valente e Varatojo, Susana, (2004), *Imagem perceptiva da Grande Distribuição*, APED, METRIS GfK

No entanto, segundo o Presidente da APED, o comércio tradicional e as grandes superfícies “*são dois formatos diferentes que podem conviver harmoniosamente fazendo diferentes propostas aos consumidores*”.<sup>9</sup>

Verificámos que os consumidores não abdicam de comprar no comércio tradicional certos produtos perecíveis como as frutas, os legumes, a carne ou o peixe: mas a maior parte do cabaz de compra efectua-se nas grandes superfícies ou nas lojas *discount* de modo a beneficiar de preços mais acessíveis.

#### **1.1.4. Concentração da distribuição em Portugal**

A concentração da distribuição passa pelo agrupamento de várias insígnias de forma a conquistar mais poder negocial junto dos fornecedores. Foi o caso em 1994, com a criação da Central Nacional de Retalhista (CNR) que nasceu da fusão de três centrais de compras de pequena dimensão: Censul, Interdisgal e Asnor. Actualmente a CNR reagrupa 180 empresas de retalho que totalizam 300 lojas.

Mais recentemente, em 2007, o grupo Sonae Distribuição adquiriu os hipermercados Carrefour, e o grupo Jerónimo Martins adquiriu as lojas Plus em Portugal e na Polónia.

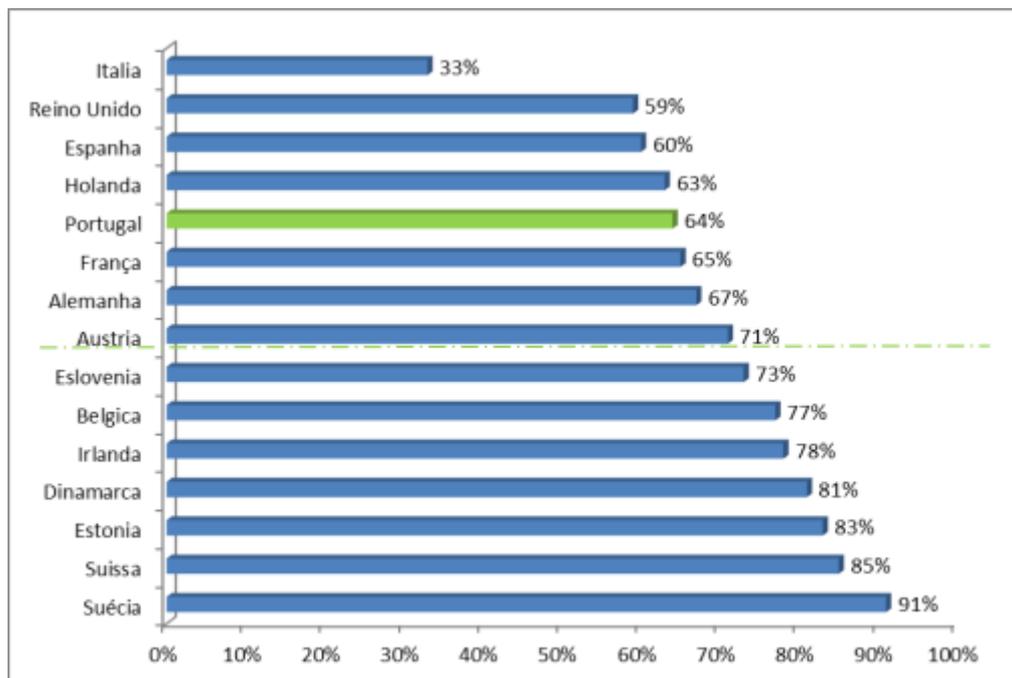
Segundo um estudo realizado pela Roland Berger Strategy Consultants (2008), que analisou a evolução da concentração da indústria e da distribuição moderna e os impactos na relação com os fornecedores, a concentração da distribuição aumentou nos últimos anos, sendo que os cinco principais grupos de distribuição tinham uma QM de 64% em 2007<sup>10</sup>. No entanto, verifica-se que Portugal está abaixo da média de concentração dos cinco maiores grupos de distribuição alimentar na União Europeia (ver quadro 10).

---

<sup>9</sup> Fonte: Lima, Ana Paula (2010), *Mais de 24 mil lojas fecharam as portas desde chegada dos hipermercados*, [http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content\\_id=1731436](http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content_id=1731436), Consultado em 12/10/2011

<sup>10</sup> Roland Berger Strategy Consulting e APED (2009) A evolução da concentração da indústria e da distribuição em Portugal – relatório final

**Quadro 10: Quota de mercado conjunta dos 5 maiores grupos de distribuição alimentar [2007; %].**



Fonte: estudo Roland Berger Strategy Consultant, Relatório Final APED (2009).

### 1.1.5. Relação entre produtores/fornecedores e distribuidores

Existem vários tipos de relacionamento: ódio/ódio, amor/paixão, amor/ódio e relações baseadas na colaboração ou entreajuda em que o objectivo é que ambas as partes saiam a ganhar. Para que uma relação se desenvolva de forma saudável e duradoura é necessário que ambas as partes estejam direccionadas para o mesmo objectivo, o que é fundamental na relação produtor/distribuidor. De facto, muitos entendem a relação comercial de produtor/distribuidor como uma relação de dominado/dominante em que para que haja um vencedor existe necessariamente um vencido.

Na realidade os papéis de cada um são complementares porque são parceiros. De uma forma muito resumida, podemos dizer que o produtor define as necessidades do consumidor, tentando satisfazê-las, e o distribuidor torna acessível ao consumidor as respostas do produtor para as suas necessidades. Este objectivo de satisfazer o cliente deveria conduzir a uma estreita colaboração, “*uma negociação cooperativa*”<sup>11</sup>, mas na realidade a noção de poder sobressai. Nos últimos anos a posição de dominante está claramente nas mãos dos distribuidores e a negociação tem vindo a diminuir em favor de uma imposição. Com base

<sup>11</sup> Bellenger, Lionel (2004), *Que sais-je? La négociation*, 6ª edição, Presses Universitaires de France, pagina 50

nesta evolução, a APED e a Confederação Empresarial de Portugal (CIP), desenvolveram um código de boas práticas comerciais, de forma a que as negociações tendam de novo para uma relação *win/win*.

Desde os anos 80, com o aparecimento das centrais de compras da GD, que as negociações deixaram de ser feitas directamente com os pontos de venda

Estas centrais permitem enfrentar de forma mais equitativa os grandes grupos industriais internacionais. Em contrapartida, os pequenos produtores sofrem com esta relação de poder.

Com base no estudo da APED sobre a perspectiva da GD por parte dos fornecedores podemos estabelecer o quadro seguinte (ver quadro 11):

**Quadro 11: Perspectivas dos fornecedores da grande distribuição.**

VANTAGENS / PONTOS FORTES	DESVANTAGENS / PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Procedimentos administrativos rápidos e melhorados com o uso de plataforma internet para facilitar os contactos com os fornecedores;</li><li>• Pagamentos geralmente no acto da entrega;</li><li>• Experiências positiva (depende do gestor da GD);</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demasiado burocrático;</li><li>• Poder negocial forte que pode provocar um sentimento de dependência / sujeição por parte dos produtores;</li><li>• Só as marcas líderes ou grandes grupos industriais conseguem por vezes fazer frente;</li><li>• Problema principal: o Preço;</li><li>• Experiências negativas (impacto do capital humano);</li></ul>

Fonte: com base num estudo de Rosa, Valente e Varatojo, Susana, (2004), *Imagem perceptiva da Grande Distribuição*, APED, METRIS GfK

Podemos verificar que as experiências podem ser negativas ou positivas, dependendo do capital humano, da abertura dos compradores/gestores das centrais e do nível de poder negocial de cada uma das partes.

Um dos temas que pode provocar uma relação de conflito entre produtor/fornecedor e distribuidor é a produção de produtos MdD. De facto, os produtores que aceitam produzir estes produtos, fazem-no à custa das suas rentabilidades. Para além disso, a GD tem uma percepção do preço real de produção, já que as margens são completamente esmagadas. Como poderemos constatar mais à frente, existe um forte desenvolvimento das MdD, que são de facto uma grande preocupação para os produtores/fornecedores. Em 1994, um grupo de 24

empresas detentoras de marcas de fabricantes (MdF) fundou a Associação Portuguesa de Empresas de Produtos de Marca: a Centromarca. Esta associação tem por missão “*criar para as marcas um ambiente de concorrência leal e intensa, que encoraje a inovação e garanta um máximo valor aos consumidores*”<sup>12</sup> sendo que um dos seus princípios passa por criar um equilíbrio na relação entre o fornecedor e o retalhista. Actualmente a Centromarca reúne 56 associados com 800 marcas.

Segundo Georges Chetochine (1996:116), “*quanto mais o tempo passa, mais o distribuidor será o líder no casal produtor/distribuidor, excepto no caso das marcas fortes*”<sup>13</sup>.

Efectivamente, o estudo da Roland Berger Strategy Consultants (2008), conclui que a relação de poder entre retalhista e fornecedor depende claramente das características deste último. Os que têm em portefólio de marcas fortes passam a ter uma posição dominante nas negociações. De forma a tentar desenvolver o mercado da oferta, alguns distribuidores têm planos de apoios aos pequenos produtores, principalmente a nível dos produtos alimentares perecíveis. Por exemplo, o grupo Sonae Distribuição lançou em 1998 o Clube de Produtores, o grupo Jerónimo Martins tem parcerias de longa data com pequenos produtores e o grupo Auchan estabelece contratos a 3 ou 5 anos com garantias de volumes e preços de compra. O entanto, podemos questionar se estas parcerias, não são uma forma de GD de controlar a cadeia de produção.

#### **1.1.6. O mercado grossista em Portugal**

O conceito de “Grossista” surgiu como sendo um intermediário entre o produtor e o retalhista. O grossista adquiria grandes quantidades de produtos e vendia-os em quantidades menores aos retalhistas, permitindo uma melhor adequação entre a oferta e a necessidade de consumo devido à regulação dos fluxos.<sup>14</sup>

A lei portuguesa (Decreto de lei nº339/85, de 21 de Agosto)<sup>15</sup>, para efeitos de aplicação das disposições legais relativas ao exercício do comércio, define grossista como o agente económico que “*adquire no mercado interno produtos nacionais e estrangeiros e os comercializa por grosso no mercado interno*”... “*exerce a actividade de comércio por grosso toda a pessoa física ou colectiva que, a título habitual e profissional, compra mercadorias em*

---

<sup>12</sup> <http://www.centromarca.pt/sobre/> consultado em 26/03/2012

<sup>13</sup> Chetochine, Georges, (1998) *Quelle distribution pour 2020?*, Les Éditions Liaisons, página 116

<sup>14</sup> Dayan, Armand (2001), *Que sais-je? Le Marketing*, 10ª edição, Presses Universitaires de France, página 58

<sup>15</sup> Ver anexo 4.2: Decreto de lei nº339/85 de 21 de Agosto

*seu próprio nome e por sua própria conta e as revenda, quer a outros comerciantes, grossistas ou retalhistas, quer a transformadores, quer ainda a utilizadores profissionais ou grandes utilizadores”*.<sup>16</sup>

Após a Segunda Guerra Mundial, esta forma de comércio praticada por independentes teve tendência para desaparecer nos países industrializados e deixou lugar a um novo formato, o *cash & carry* que é um ponto de venda grossista em sistema de livre-serviço.

Em Portugal, o número de lojas *cash & carry* duplicou nos anos de 1990. Actualmente, o comércio de retalho tradicional, um dos principais clientes das lojas *cash & carry*, está em forte declínio. É possível, no entanto verificar uma mudança do target que actualmente frequenta estas lojas, e que são principalmente os hotéis, restaurantes e cafés (HORECA) e os prestadores de serviços.

Esta mudança de clientes, que passaram a ser mais exigentes, provocou uma necessidade de alterações no interior das lojas, que deixaram de ter uma imagem de armazém para adoptar uma organização inspirada dos hipermercados. Houve uma clara vontade por parte das cadeias de lojas em desenvolver serviços adicionais para satisfazer e fidelizar os seus clientes. No entanto, segundo um estudo da AC Nielsen (2005:52), ao longo dos anos houve uma diminuição do número de lojas *cash & carry* no mercado português, passando de “193 lojas em 1995 a 160 em 2005”<sup>17</sup>.

Actualmente os dois principais operadores *cash & carry* no mercado português são: Recheio do grupo Jerónimo Martins e Makro<sup>18</sup> do grupo Metro. Existem outras cadeias como a SPAR ou o grupo Manuel Nunes e Fernandes (que está em processo de insolvência), entre outros.

Na maior parte dos grupos de distribuição (Sonae, Jerónimo Martins, Intermarché), o mercado grossista está integrado, ou seja: o intermediário grossista está incluído na mesma organização do que o retalhista.<sup>19</sup>

O futuro requer que haja uma mudança profunda na estratégia dos *cash & carry*.

A crise actual está a provocar alterações nos hábitos de consumo dos portugueses, que deverão passar por uma diminuição do consumo fora de casa, afectando o sector HORECA e por consequência as lojas *cash & carry*. Seria eventualmente uma solução abrir as lojas *cash & carry* aos consumidores particulares e não só aos profissionais do sector. De facto, esta prática já é recorrente, mas não de forma assumida pelos clientes.

---

<sup>16</sup> Rousseau José António (2008), *Manual da Distribuição*, Estoril, 2ª edição, Príncípa Editora, Lda., pagina 49

<sup>17</sup> Rousseau José António (2008), *Manual da Distribuição*, Estoril, 2ª edição, Príncípa Editora, Lda., pagina 52

<sup>18</sup> Ver anexo 4.3: Ficha da insígnia Makro *cash & carry*

<sup>19</sup> Lindon, Denis, Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien, Dionisio, Pedro e Rodrigues, Joaquim Vicente (2004), *MERCATOR XXI Teoria e pratica do Marketing*, Lisboa, 10ª edição, Publicações Dom Quixote, pagina 280

### 1.1.7. Factores característicos da economia portuguesa

No seguimento da entrada de Portugal na Comunidade Europeia em 1986, o país registou um forte desenvolvimento económico marcado por uma elevada taxa de crescimento. Por exemplo no fim dos anos de 1990, o Produto Interno Bruto (PIB) era superior a 3% (ver quadro 12).

**Quadro 12: Crescimento real do PIB.**



Fonte: Anuário Nielsen *Food* 2010, página 19

A estratégia dos sucessivos Governos passou pela privatização de várias empresas públicas e pela nacionalização de sectores chave, como o financeiro e o das telecomunicações. Em 1998, Portugal foi considerado apto para entrar na União Económica e Monetária (UEM) e a 1 de Janeiro de 2002, a moeda única entrou em circulação em Portugal. Em 2008, eclode a crise económica e financeira internacional, mas Portugal não é dos países que sofre o maior impacto, embora o PIB tenha diminuído 2,5% e o consumo privado 1,1% em 2009<sup>20</sup>. A recessão foi principalmente causada pela queda das exportações em 11,6% (devido à fraca competitividade do país) e pelo aumento da dívida pública. De facto, Portugal foi vítima dos baixos custos de produção da Europa de Leste e dos países asiáticos. Mesmo se em 2010, o crescimento económico tenha sido de 1,5%, graças ao aumento das exportações, os indicadores económicos mantêm-se preocupantes, com um aumento importante do desemprego (ver quadro 13).

<sup>20</sup> Comissão Europeia: base de dados, Statistical Annex of European Economy (2011), *Quadro síntese de indicadores económicos de Portugal para anos passados (1961-2010)*, pág. 199, tirado de [http://www.cip.org.pt/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.km.cm.docs/cip/documentos/centrodocumentacao/Indicadores%20económicos/Indicadores%20económicos%201961-2010/Quadro%20dos%20indicadores%20económicos%20de%20anos%20passados%20\(1961-2010\).pdf](http://www.cip.org.pt/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.km.cm.docs/cip/documentos/centrodocumentacao/Indicadores%20económicos/Indicadores%20económicos%201961-2010/Quadro%20dos%20indicadores%20económicos%20de%20anos%20passados%20(1961-2010).pdf)  
Consultado em 14/01/2012

**Quadro 13: Indicadores económicos de Portugal em 2010.**

	PORTUGAL
PIB	168 Mds Euros
Dívida pública em % do PIB	86%
PIB per capita	15 300 Euros
Taxa de crescimento	1,50%
Taxa de inflação (06/2011)	3,36%
Taxa de desemprego	12,60%

Fonte: Comissão Europeia e INSEE, em <http://www.ubifrance.fr/portugal/001B1101180A+fiche-portugal.html>

Esta recessão obrigou o governo a pedir ajuda ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e à União Europeia (UE), que concederam um empréstimo de 78 mil milhões de euros. Em contrapartida, o governo vai ter que implementar fortes medidas de austeridade impostas pela *Troika*<sup>21</sup> durante três anos, para que haja um regresso ao limite de 3% do défice público imposto pela EU em 2013.

As reformas impostas devem abranger vários sectores de actividades: o mercado de trabalho (com o corte dos salários na função pública), o sistema de saúde, o sector imóvel, a fiscalidade, o sistema judiciário e a administração pública, entre outros.

Devido à dureza destas medidas, os indicadores económicos devem continuar a piorar e a recessão irá continuar em 2012.

A situação do país preocupa a população e isso reflecte-se principalmente na mudança do comportamento dos consumidores em relação ao consumo.

### **1.1.8. O comportamento do consumidor**

Segundo José António Rousseau (2001:29)<sup>22</sup>, o consumidor é “*toda a pessoa a quem sejam fornecidos, por pessoa singular ou colectiva que exerça com carácter profissional uma actividade económica que vise a obtenção de benefícios, bens e serviços ou transmitidos quaisquer direitos destinados a satisfazer os desejos ou necessidades privadas dessa pessoa*”.

<sup>21</sup> Definição de Troika ou tróica[1] (em russo: троїка) é a palavra russa que designa um comité de três membros. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Troika> consultado em 14/01/2012

<sup>22</sup> Rousseau, José António (2001), Dicionário da Distribuição, Lisboa, AJE - Sociedade Editorial

## Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade

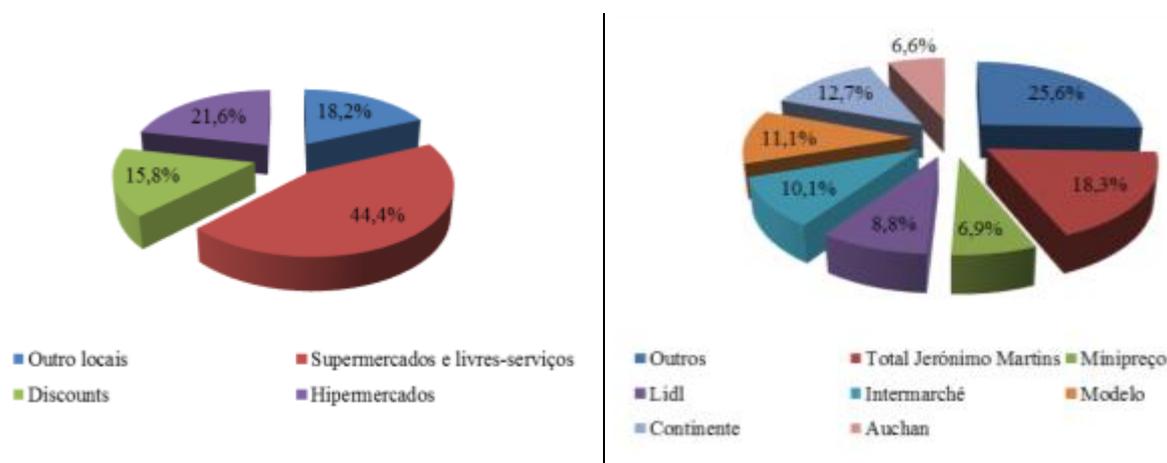
O comportamento do consumidor é definido pelo “*processo de decisão, individual ou colectivo, tendo em vista a avaliação, selecção, aquisição e fruição de bens e serviços.*”<sup>23</sup>

Posto estas definições vamos analisar o comportamento de compra nos lares em Portugal, no ano 2010.

Com base nos dados do anuário da AC Nielsen, verificamos desde 2005 um aumento de 4% no número de lares em Portugal, passando de 3.629.300 lares em 2005 para 3.780.900 em 2010. A frequência de compra de produtos alimentares diminuiu em média 4% em relação a 2009. Em 2010, cada lar português efectuou 112 actos de compra. Verificamos também uma queda de 3% nos gastos médios anuais por lar em relação a 2009, sendo que cada lar português gastou em média 3.034€ em compras alimentares. As donas de casa até 35 anos são as que têm uma menor frequência média de compra e são as que gastam em média menos, devido ao menor poder de compra dos jovens. Em contrapartida, as donas de casas com idade superior a 54 anos, têm uma frequência de compra superior e os gastos médios aumentam consideravelmente.

A repartição dos gastos dos consumidores foi efectuada da seguinte forma em 2010:

### Quadro 14: Importância dos tipos de lojas nos gastos dos lares (percentagem do gasto total dos lares realizado em cada tipo de lojas/cadeias).



Fonte: tirado de Anuario Nielsen Food 2010, pagina 28

No que diz respeito ao formato de loja, verificamos que os gastos dos consumidores são realizados essencialmente nos supermercados e livre-serviços. O que se confirma quando analisamos a repartição dos gastos pelas insígnias, com um claro destaque para as lojas do grupo Jerónimo Martins, por possuir um grande parque de supermercados com a insígnia Pingo Doce.

<sup>23</sup> Ver nota 22

“A mudança de local de compra dos consumidores não é provocada só pela crise mas pela mudança de segmentação do mercado”<sup>24</sup>, segundo José António Rousseau. De facto, podemos verificar que o número de lares aumentou mas que a taxa de natalidade é baixa em Portugal (1,32 filhos por mulher em 2009)<sup>25</sup>, logo a tipologia das famílias mudou. As famílias são menores e tendencialmente a idade média aumenta (ver quadro 15). Os lares não precisam de efectuar compras tão volumosas, que necessitavam de idas ao hipermercado. Os lares, tendo um número menor de elementos e podem efectuar compras em locais mais acessíveis: perto de casa ou do trabalho.

**Quadro 15: Indicadores macroeconómicos – População.**

	População Feminina	População Masculina
≥ 65 anos	10,50%	7,60%
25 a 64 anos	28,40%	27,50%
15 a 24 anos	5,40%	5,60%
< 15 anos	7,30%	7,70%
TOTAL	51,6%	48,4%

Fonte: Anuário Nielsen Food 2010, Fonte INE 2009, pagina16

Para além disso, a mudança de estratégia de supermercados como o Pingo Doce, que apostou n “*Preço baixo de Janeiro a Janeiro*”, faz com que os consumidores encontrem, perto de casa, produtos com preços quase equivalentes aos preços dos hipermercados.

A situação económica do país, as mudanças de tipologia familiar e a aposta dos distribuidores no desenvolvimento de produtos de marca de distribuição, são factores determinantes na mudança de comportamento de compra dos lares.

<sup>24</sup> Marques, Rute Oliveira, (2011) “A crise não está a mudar radicalmente os hábitos de compra dos portugueses”, <http://www.meiosepublicidade.pt/2011/02/16/%e2%80%9ca-crise-nao-esta-a-mudar-radicalmente-os-habitos-de-compra-dos-portugueses%e2%80%9d/feed/>

Consultado em 16 de Fevereiro de 2011

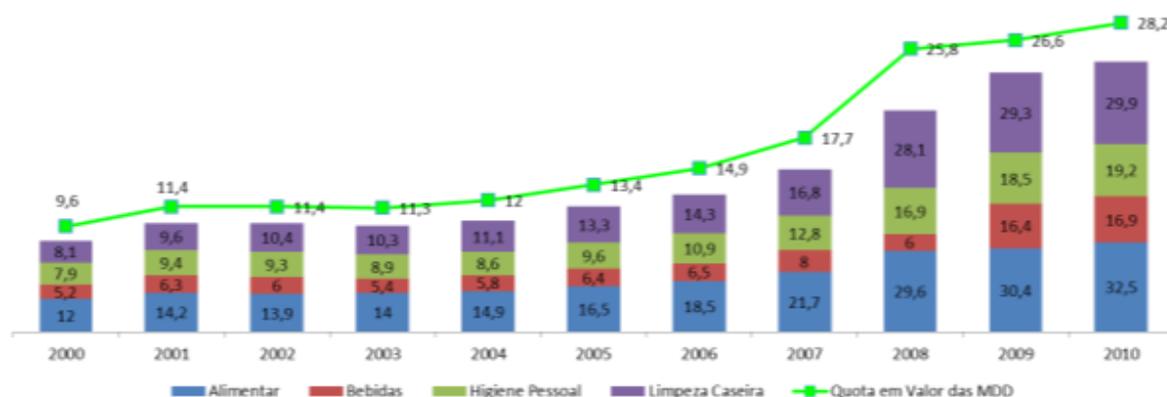
<sup>25</sup> Faria, Natalia, (2011), Portugal é o segundo país da OCDE com a taxa de natalidade mais baixa, [http://publico.pt/Sociedade/portugal-e-o-segundo-pais-da-ocde-com-a-taxa-de-natalidade-mais-baixa\\_1491491](http://publico.pt/Sociedade/portugal-e-o-segundo-pais-da-ocde-com-a-taxa-de-natalidade-mais-baixa_1491491), consultado em 12/01/2012.

### 1.1.9. Os produtos de marca de distribuição

A MdD<sup>26</sup> define-se pela “utilização da própria insígnia de uma empresa de distribuição em segmentos de produtos de grande rotação do seu sortido” (José António Rousseau, 2001:67). Estas marcas têm por objectivo melhorar a posição concorrencial dos distribuidores e fidelizar os consumidores, através de preços mais competitivos, mantendo a qualidade dos produtos. As MdD diferenciam-se dos produtos de Primeiro Preços (PP), que são produtos de gama baixa a preços muito competitivos.

Em Portugal, devido ao contexto económico do país, os hábitos de compra dos consumidores tendem a mudar e a aquisição de produtos de MdD aumentou consideravelmente nos últimos anos (ver quadro 16).

**Quadro 16: Evolução do peso de marcas de distribuição por sector. Quotas em valor das MDD – Índice Nielsen Mass Market (Hipers + Supers + Lojas tradicionais).**



Fonte: Anuário Nielsen Food 2010, fonte Mass Market 2010, pagina393.

Em 2010, a QM dos produtos de MdD e de PP totalizou 34%, com respectivamente 31,3% e 2,7% de QM. Houve um aumento de 1,3% de QM em relação ao ano 2009, em que a QM das MdD atingiu 30% e a QM dos PP, 2,7%<sup>27</sup>. Segundo um estudo da Kantar Worldpanel, essa quota poderá chegar aos 42%<sup>28</sup>, devido às contenções de custos aplicadas nos lares portugueses. Ao comparar a evolução das MdD com as MdF, as primeiras cresceram 10%, enquanto que as MdF retraíram 2,6% em compras de *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG). Em termos de oferta, as MdD aumentaram 5,4% e as MdF decresceram 4,8%.

<sup>26</sup> Rousseau, José António (2001), *Dicionário da Distribuição*, Lisboa, AJE - Sociedade Editorial, pagina 67.

<sup>27</sup> Mendes, Aristides (2011), Anuário AC Nielsen 2010 – Food

<sup>28</sup> Jorge, Vitor,(2011) Marcas da distribuição podem atingir quota de 42% em 2012, <http://www.meiosepublicidade.pt/2011/10/19/marcas-da-distribuicao-podem-atingir-quota-de-42-em-2012>, consultado em 11/01/2012

Podemos assim concluir que devido a um contexto económico turbulento, existe uma predisposição dos consumidores para comprar produtos MdD, que estão em busca constante da melhor relação qualidade/preço. Segundo, Philip Kotler, “*no futuro, haverá duas ou três marcas. Todas as outras serão marcas de distribuidor*”.<sup>29</sup>

## **1.2. O caso AMANHECER do grupo Jerónimo Martins**

No primeiro trimestre 2011, os *media* difundiram a informação de que o grupo Jerónimo Martins ía lançar um novo conceito de negócio.

Este modelo tinha por base a criação de uma rede de mercearias, ou minimercados, com horários alargados, em parceria com o comércio de proximidade.

Iremos definir de forma sintética o grupo Jerónimo Martins e de seguida a rede Amanhecer: de uma Marca de Distribuidor a uma Marca de Insígnia.

### **1.2.1. O grupo Jerónimo Martins**

Fundado em 1792, o grupo Jerónimo Martins é um grupo internacional, presente em Portugal e na Polónia, especializado no ramo alimentar, tendo desenvolvido três vertentes de negócio: a Distribuição, o Serviço e a Indústria.

No que diz respeito à distribuição alimentar, o grupo possui três insígnias principais: Pingo Doce e Recheio em Portugal e Biedronka na Polónia.

Em 31 de Dezembro de 2010, representavam 8.419 Milhões de Euros de volume de negócios, 2.110 lojas abertas e 59.196 colaboradores nos dois países, e concluiu o ano de 2010 apresentando um aumento dos lucros de 40%.

Segundo Pedro Soares dos Santos (2011), CEO do grupo, “*Para a Jerónimo Martins, 2010 foi um ano notável em rentabilidade, e entrámos, assim num ‘momentum’ chave da nossa estratégia de crescimento que combina forte crescimento com reduzido risco de execução... É nossa intenção expandir ao máximo este ‘momentum’ enquanto prosseguimos à procura de novas oportunidades de crescimento*”<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Citação de Philip Kotler em Rousseau José António, Manual da Distribuição (2008), Estoril, 2ª edição, Príncipe Editora, Lda., pagina 190

<sup>30</sup> Citação de Pedro Soares dos Santos durante o comunicado dos resultados.

Fonte: Paula, Hugo, (2011), *Lucros da Jerónimo Martins crescem 40% em 2010 (act.)*, em [http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=469173](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=469173), 18 de Fevereiro.

**Quadro 17: Evolução dos resultados do grupo Jerónimo Martins nos últimos 5 anos.**

	<b>Jerónimo Martins (Portugal + Polónia)</b>				
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Vendas consolidadas (euros)</b>	4.407.175.000	5.350.000.000	6.894.000.000	7.317.108.000	8.691.115.000
<b>Margens (% vendas)</b>	23,70%	22,90%	22,90%	23,50%	23,50%
<b>EBITDA</b>	319.000.000	351.000.000	473.000.000	528.000.000	623.000.000
<b>EBITDA (% vendas)</b>	7,20%	6,60%	6,90%	7,20%	7,50%
<b>Resultado líquido (euros)</b>	116.000.000	131.000.000	163.000.000	200.349.000	281.016.000
<b>Cash Flow (euros)</b>	255.000.000	266.000.000	345.000.000	434.000.000	515.000.000
<b>Colaboradores</b>	34.675	41.300	53.375	53.797	61.061
<b>Numero de lojas</b>	1.177	1.349	1.752	1.859	2.051
<b>M<sup>2</sup></b>	888.122	1.016.798	1.316.930	1.377.947	1.513.320

Fonte: Relatórios de contas de 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.

Segundo a APED, tanto no ranking 2009 como no ranking 2010, ambos com base em dados do ano anterior, o grupo Jerónimo Martins, na vertente da distribuição alimentar a retalho, segue o líder dos distribuidores em Portugal em termos de volumes de negócios: a Sonae (ver quadro 18). Estes indicativos consolidam a posição dominante do grupo Jerónimo Martins num mercado competitivo nos últimos três anos.

**Quadro 18: Top 6 Volume de Negócios.**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Taxa de crescimento 2010 versus 2008</b>
<b>SONAE</b>	4755	5006	5203	9%
<b>JERONIMO MARTINS</b>	2881	3112	3453	20%
<b>AUCHAN</b>	1434	1501	1601	12%
<b>LIDL</b>	1236	1211	1199	-3%
<b>MINIPREÇO</b>	904	897	903	0%
<b>EL CORTE INGLES</b>	467	470	482	3%

Fonte: Ranking APED 2009 n°59, pagina 4

As três principais insígnias de distribuição alimentar do grupo têm por objectivo responder às tendências de consumo, mantendo preços baixos graças a uma gestão eficaz dos custos e economias de escala conseguidas através de uma gestão rigorosa em gastos como embalagens, produtos e lojas, mantendo sempre a proximidade com os consumidores.

Em termos de logística, o Grupo gere 6 Centros de Distribuição em Portugal, com uma área superior a 130.000 m<sup>2</sup> e 9 Centros de Distribuição na Polónia, com área superior a 250.000 m<sup>2</sup>.

No sector da indústria, o grupo Jerónimo Martins é o maior em termos de bens de grande consumo em Portugal, através das suas participações na Unilever Jerónimo Martins (exemplo de marcas: Maizena, Lipton Ice Tea, Dove e Skip) e na Gallo Worldwide.

No sector dos Serviços, o Grupo Jerónimo Martins dedica-se à distribuição e representação de marcas internacionais, como Kellogg's e Lindt, entre outros, e ao desenvolvimento de projectos no sector da restauração, como a introdução dos quiosques de café/cafetaria Jeronimo ou as lojas franchisadas da marca Olá.

O posicionamento estratégico em 2010, definiu-se através da missão e da definição dos seus objectivos SMART<sup>31</sup>:

- **Missão:** *“Jerónimo Martins é um Grupo português com projecção internacional que actua no ramo alimentar, nos sectores da Distribuição e da Indústria, visando satisfazer os legítimos interesses dos seus accionistas a curto, médio e longo prazo, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável das regiões onde opera”*.<sup>32</sup>
- **Objectivos SMART:** *“Ao focar a sua actividade de gestão na criação de valor a curto, médio e longo prazo, o Grupo estabelece um compromisso económico centrado na optimização sustentada da rentabilidade da sua carteira de activos, e na sua expansão, através do desenvolvimento de novas Unidades de Negócio”*.<sup>33</sup>

De facto, no início de 2011, o grupo Jerónimo Martins apostou em novas unidades de negócio de forma a contribuir para o desenvolvimento do meio ambiente onde se insere: as mercearias Amanhecer. Estas estão ligadas à insígnia Recheio, que o grupo Jerónimo Martins adquiriu em 1988 e que marcou a introdução no mercado grossista.

### **1.2.2. A insígnia Recheio**

A insígnia Recheio reúne todas as lojas *cash & carry* do grupo Jerónimo Martins, cujo principal *target* são os agentes económicos do sector HORECA e do retalho tradicional. A insígnia cobre todo o país, incluindo a Madeira e os Açores, graças a um parque de 38 lojas. Possui 3 plataformas (Lisboa, Porto e Algarve) com entregas directas nas lojas, de forma a reduzir os stocks e assim reduzir os custos.

---

<sup>31</sup> Definição de SMART: *Specific, Measurable, Achievable, Rewarding, Time-bound*

Fonte: Carvalho, José Crespo e Cruz Filipe José, (2006), *Manual de Estratégia*, Edições Silabo, pagina 155

<sup>32</sup> Tirado do Relatório de Contas 2010 do Grupo Jerónimo Martins, pagina 31

<sup>33</sup> Ver nota 32

## Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade

A sua **missão** é: “responder a todas as necessidades dos clientes de Retalho Tradicional e do canal HORECA. Dar aos clientes Recheio value for money e, para isso, acreditar em relações de longo prazo, oferecendo a cada segmento o valor mais adequado às suas necessidades. Os colaboradores do Recheio, com a sua motivação, competência e dedicação, são o melhor instrumento de construção dessas relações, seja com clientes, seja com fornecedores. O foco de todos no cliente e na eficiência da Companhia são a melhor garantia de rentabilidade e de retorno do investimento dos Accionistas”.<sup>34</sup>

De forma a manter-se competitiva, a insígnia aposta na “garantia da máxima qualidade a preços sempre baixos”<sup>35</sup>. A qualidade passa tanto pelos produtos propostos, como pelo serviço ao cliente e por uma equipa “altamente especializada e experiente”<sup>36</sup>.

### Quadro 19: Evolução dos resultados da insígnia Recheio nos últimos 5 anos.

Recheio (Portugal Continental)					
	2006	2007	2008	2009	2010
Vendas consolidadas (euros)	602.153.000	626.053.000	654.484.000	688.544.000	720.508.000
EBITDA	360.470	379.080	402.050	411.840	444.040
EBITDA (% vendas)	11,30%	10,80%	8,50%	6,00%	6,20%
Numero de lojas	33	33	35	35	38
M <sup>2</sup>	110005	109634	115724	114410	123532

Fonte: Relatórios de contas 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.

A insígnia aposta também em três marcas próprias: Masterchef, Amanhecer e Gourmet, de forma a responder à crise que atingiu o sector do retalho tradicional, mas mantendo sempre um nível de exigência elevado em termos de qualidade e segurança.

As marcas Masterchef e Amanhecer são destinadas ao retalho alimentar. A primeira tem como alvo o sector HORECA, com o objectivo de baixar o *food cost* dos negócios dos clientes Recheio. A segunda é dedicada ao retalho tradicional, que por sua vez tem como cliente os lares portugueses. A marca Gourmet é restrita aos produtos para servir à mesa no sector HORECA.

Segundo o relatório de contas de 2010, o sector grossista continua em crise e registou uma quebra de 8% em valor de facturação, face a 2009<sup>37</sup>, devido à perda de clientes do sector de retalho tradicional. Estes representam o maior segmento de mercado para os grossistas. Apesar da tendência de crescimento do segmento HORECA, +1,4%, esta não compensa a quebra verificada no retalho tradicional.

<sup>34</sup> Relatório de Contas 2010 do Grupo Jerónimo Martins, página 69

<sup>35</sup> <http://www.recheio.pt/quemsomos.php>, consultado em 19/01/2012

<sup>36</sup> Ver nota 35

<sup>37</sup> Dados Nielsen Market Track, Relatório de Contas 2010, grupo Jeronimo Martins, página 41

Neste contexto conturbado, a insígnia alavancou um crescimento das vendas de 4,6% em 2010 versus 2009 e abriu mais três novas lojas. Este crescimento foi resultado de investimentos em comunicação, através de campanhas promocionais e eventos, e da consolidação da sua estratégia em torno dos produtos MdD e dos perecíveis. De facto, como verificámos anteriormente, os produtos MdD estão em forte crescimento. Para além disso os produtos perecíveis são os mais procurados pelos clientes da insígnia Recheio. Esta estratégia acrescida de promoções e de acções de sedução junto dos clientes, permitiram ao Recheio distinguir-se do seu principal concorrente: a Makro *Cash & Carry*<sup>38</sup>.

O mercado da distribuição é altamente concorrencial e em período de crise, é indispensável que as insígnias se destaquem, antecipando e respondendo às necessidades dos clientes através de soluções inovadoras.

### **1.2.3. A marca Amanhecer**

O estudo da economia portuguesa e da demografia da população revela que é necessário existir uma maior proximidade das insígnias junto dos consumidores, o que explica o crescimento do segmento supermercado nas zonas mais residenciais ou de escritórios.

Por sua vez, a conjuntura económica também influencia o comportamento do consumidor, que tem tendência para retrainir o consumo de MdF e para comprar produtos de MdD. Para além disso, o encerramento continuado de lojas de retalho tradicional afecta também o sector grossista, reduzindo o número de consumidores e portanto o volume de negócios.

Assim, no início de 2011, o grupo Jerónimo Martins decidiu responder às tendências e lançar um novo conceito no mercado português: as lojas Amanhecer. Estas lojas combinam proximidade com os produtos de MdD Amanhecer e permitem ao grupo melhorar o seu negócio, ajudando os seus clientes.

#### **1.2.3.1. A estratégia**

Este novo projecto foi desenvolvido pelo Recheio Cash & Carry com o objectivo de apoiar as lojas alimentares independentes, um segmento que tem vindo a registar um crescimento negativo nos últimos anos e que representa cerca de 40% da facturação da insígnia.

---

<sup>38</sup> Ver Anexo 4.3 Ficha técnica: insígnia Makro

De facto, as lojas ditas de proximidade têm tendência para apresentar uma oferta muito limitada e o custo dos artigos é, de forma geral, mais elevado. Logo os consumidores deslocam-se ao supermercado ou hipermercado mais próximo, para adquirir os artigos pretendidos. A chamada loja de mercearia começou então a cair em desgraça.

A proposta da insígnia Recheio é realizar um acordo de cooperação comercial com os proprietários das lojas alimentares de pequena e média dimensão.

Este projecto não é um *franchising* mas um *naming* das lojas que são reconvertidas, adaptadas e harmonizadas, mas sem perder as características do negócio e o atendimento personalizado.

Segundo David Lopes, ex-Director Geral do Recheio (2011)<sup>39</sup>, o comércio tradicional e os valores que lhe estão associados têm espaço para renascer. Este projecto tem por objectivo “*manter viva a tradição do comércio alimentar de proximidade e, por essa via, fidelizar e aumentar a nossa base de cliente, por um lado, e aprofundar as relações comerciais já existentes, por outro*”.<sup>40</sup>

### **1.2.3.2. A localização**

Segundo Bowlby (1984) existe “*uma série de pontos essenciais para uma escolha acertada da localização do ponto de venda:*

- *A pesquisa das áreas geográficas com potencial para novas implementações;*
- *A viabilidade da implementação a partir do cálculo do potencial de venda;*
- *A microanálise, que consiste no levantamento de todos os parâmetros que poderão influenciar a performance do ponto de venda;”*<sup>41</sup>

No caso das lojas Amanhecer a implementação do ponto de venda já está efectuada, o que permite ao grupo de não ter custos de implantação. No entanto a selecção das lojas que poderão beneficiar do *know-how* e, por conseguinte, do valor acrescentado da rede Recheio deve ser realizada através de um estudo de mercado. Neste estudo devem ser tidos em conta os parâmetros socioeconómicos dos potenciais consumidores, da concorrência e do próprio ponto de venda.

A insígnia Recheio acredita que pode contribuir para o desenvolvimento do sector e desenvolveu o projecto de forma a aprofundar as relações comerciais com os seus clientes.

---

<sup>39</sup> David Lopes deixou o cargo de Director Geral da insígnia Recheio a 16 de Janeiro de 2012, sendo António Barracho o actual Director Geral da insígnia.

<sup>40</sup> Press Briefing Projecto «Amanhecer» 27 de Janeiro de 2011.

<sup>41</sup> Citação de McGoldrick (1990), Retail Marketing, McGraw Hill, pagina 158

Durante a conferência de imprensa que anunciou o lançamento do projecto, o ex-Director Geral da insígnia Recheio acreditava que no final do ano 2011, houvesse “*entre 20 à 25 lojas Amanhecer*”. Sabemos que o projecto despertou o interesse nos pequenos retalhistas individuais e que existe uma lista de espera de potenciais futuras lojas Amanhecer. No final de 2011, tinham sido concretizadas 17 lojas Amanhecer, o que significa que o objectivo tinha sido cumprido a 68%.

### **1.2.3.3. Política de sortido**

A loja de mercearia tem que ter produtos frescos e produtos que satisfaçam as necessidades básicas dos consumidores. Segundo David Lopes, ex-Director Geral da insígnia Recheio, “*a loja não pode ter tudo, senão não é nada*”.<sup>42</sup>

A filosofia destas lojas passa por disponibilizar os artigos que se vendam, ou seja o que os consumidores procuram, mesmo que haja menos produtos na prateleira.

Esta avaliação é feita pelos próprios pequenos retalhistas que conhecem os produtos que vendem e as preferências dos clientes do seu bairro. De facto, segundo Hoch e al. (1999)<sup>43</sup>, os consumidores classificam a compra da seguinte forma:



A construção de um sortido é por isso um elemento chave na estratégia de um ponto de venda. Neste sentido, os pequenos retalhistas têm de conhecer perfeitamente os mecanismos cognitivos dos consumidores face ao sortido de produtos.

Desta forma, o distribuidor tem que determinar uma oferta de produtos que serão referenciados. Por exemplo, dentro da categoria das bebidas não alcoólicas, poderá haver sumos com gás ou sem gás, néctares e de várias marcas (MdD ou MdF).

Neste caso, em que há integração e convivência entre produtos de MdD e de MdF, a escolha dos produtos presentes na mercearia irá satisfazer alguns consumidores e desagradar a outros. É estabelecido então um plano de sortido que inclui a duração em que os produtos estão

<sup>42</sup> Em Distribuição hoje, Outubro 2001 n°398, pagina 13

<sup>43</sup> Citação de Fellag, Djamel (2009),

[http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article989&var\\_recherche=assortiment](http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article989&var_recherche=assortiment), consultado em 04-02-2012

referenciados e o conteúdo do sortido, consoante a sazonalidade (como por exemplo no caso dos chocolates).

Existem três dimensões nos sortidos:

- a **largura**, que determina o número de categorias de produtos existente no ponto de venda,
- a **profundidade** que define o número de produtos que está incluído em cada categoria,
- a **coerência**, que é a correlação entre as necessidades dos consumidores que frequentam um determinado ponto de venda e os produtos referenciados. Com base nestes dados podemos verificar que a tipologia adequada a loja de conveniência é a de um sortido estreito e pouco profundo.

Segundo José António Rousseau (2008:179), a gestão deste sortido deve ter em conta<sup>44</sup>:

- a superfície da exposição de venda;
- a rentabilidade, no sentido em que quanto maior o número de referências dentro de cada categoria, maior será a rotação dos stocks e por isso menor será a rentabilidade;
- a natureza dos produtos: em que no caso das merceiras devera haver um enfoque nos produtos básicos alimentares ou não;
- o modelo de apresentação dos produtos;
- o comportamento dos consumidores.

Em relação às marcas, as lojas Amanhecer apostam na conjugação de produtos de MdD Amanhecer com produtos de MdF. No entanto, o objectivo é que a maioria dos produtos à venda seja da marca Amanhecer. Se isso não acontecer é porque os produtos necessários não constam da gama de produtos Amanhecer, que é principalmente composta por produtos frescos; ou então porque a oferta do grupo Jerónimo Martins não corresponde às expectativas do merceiro, que se vê na obrigação de procurar soluções alternativas.

---

<sup>44</sup> Rousseau, José António (2008), Manual da Distribuição, 2ª edição, Principia Estoril, pagina 179.

#### **1.2.3.4. Política de marcas de distribuidores**

A inserção de produtos de MdD tem por objectivo ajudar as mercearias a melhorar a posição concorrencial.

A marca Amanhecer vendida nas lojas Recheio é conhecida pelos clientes dos comércios tradicionais e do sector HORECA, mas não pelos consumidores, que, por norma, não frequentam os *cash & carry*.

Assim, a introdução de produtos desta marca nas mercearias não é necessariamente atractiva para os consumidores, por não terem qualquer notoriedade. No entanto, o objectivo de divulgação do grupo Jerónimo Martins é que os retalhistas destaquem esses produtos pela sua qualidade junto dos consumidores. Como incentivo, o grupo Jerónimo Martins devolve 5% do valor das compras realizadas na lojas Recheio; o objectivo é que os retalhistas adquiram o hábito de compra dos produtos Amanhecer e por consequência, fidelizar os consumidores. O objectivo é que os produtos Amanhecer sejam um factor de diferenciação face aos concorrentes directos ou indirectos.

Em 2011, a gama de produtos alimentares da marca Amanhecer era composta por 130 produtos, sendo que o objectivo para os dois anos seguintes era chegar aos 250 produtos. Todos os produtos de MdD do operador são certificados, o que é garantia de qualidade. A obrigação imposta pela insígnia Recheio às lojas Amanhecer de comprar principalmente produtos de marca Amanhecer durante um mínimo de 5 anos<sup>45</sup> leva-nos a concluir que existe uma vontade por parte do Recheio que haja principalmente uma marca única: a marca Amanhecer. No entanto, esta marca estando principalmente ligada ao ramo alimentar, é evidente que os retalhistas deverão procurar os produtos não incluídos na gama Amanhecer noutros fornecedores.

Embora haja uma tendência para comprar produtos produzidos em Portugal, de forma a seguir a campanha “*Compre o que é nosso*” e contribuir para o desenvolvimento económico do país, a maioria dos produtos de MdD não são produzidos em Portugal. De facto, não são os distribuidores que produzem as marcas próprias logo devem adquirir os produtos onde estão disponíveis e na maioria dos casos são empresas estrangeiras que os produzem. No entanto, no caso dos produtos Amanhecer, cerca de 70% são fabricados em Portugal.

---

<sup>45</sup> Conceição, Marina, (2011), *Jerónimo Martins revitaliza mercearias com rede Amanhecer*, [http://economico.sapo.pt/noticias/jeronimo-martins-revitaliza-mercearias-com-rede-amanhecer\\_109789.html](http://economico.sapo.pt/noticias/jeronimo-martins-revitaliza-mercearias-com-rede-amanhecer_109789.html), consultado em 04/03/2012

### **1.2.3.5. Política de preços**

O grupo Jerónimo Martins tem tendência para apostar em produtos com preços baixos de forma constante, diminuindo assim a utilização das promoções. Esta estratégia também chamada de *Everyday Low Pricing Strategy (EDLP)*<sup>46</sup> foi utilizada pela empresa americana de retalho Wal-Mart fundada em 1962 por Sam Walton e o seu irmão. A ideia passa por reduzir todos os custos operacionais e de distribuição de forma a poder oferecer os preços mais baixos possíveis.<sup>47</sup>

A estratégia da insígnia Recheio, que é de oferecer a “*garantia da máxima qualidade a preços sempre baixo*”<sup>48</sup>, está em linha com a estratégia de Levy&Weitz (1996:20) de “*preços estáveis sempre*”<sup>49</sup>. Esta estratégia tem identificadas quatro vantagens:

- O panorama de preços baixos atrai os consumidores que irão aumentar a frequência de visitas à loja e as compras;
- A redução da necessidade de publicidade devido aos preços estáveis que permitem não praticar promoções;
- A estabilidade das margens devido à não realização de promoções;
- O desenvolvimento do serviço ao consumidor que é mais favorável neste contexto.

No caso das lojas Amanhecer, só duas vantagens podem ser destacadas:

- Sendo lojas de bairro, as visitas dos consumidores são por norma mais frequentes do que nas grandes e médias superfícies (GMS), mas o cabaz de compra tende a ser menor. Uma estratégia de preço baixo incentiva os consumidores a aumentar o cabaz de compra geralmente associada a este formato de loja, ainda mais se houver aplicações de promoções.
- O investimento forte em publicidade nestas lojas também não será uma necessidade pois as lojas já são conhecidas dos moradores. Uma divulgação a nível local, que implica um investimento menor, será suficiente.

---

<sup>46</sup> Ellickson, Paul, Misra Sanjor, Nair, Harikesh, (December 2011), *Repositioning Dynamics and Pricing Strategy*, Journal of Marketing Research of Stanford Graduate School of Business, conditionally accepted

<sup>47</sup> The pricing journal, (2011), *Lessons learned from Wal-Mart pricing strategy*, <http://thepricingjournal.com/2011/04/12/lessons-learned-from-wal-marts-pricing-strategy/>, consultado em 04/03/2012

<sup>48</sup> Tirado de <http://www.recheio.pt/quemsomos.php>, consultado em 19/01/2012

<sup>49</sup> Levy, Michael & Weitz, Barton, (1996), *Essentials of retailing*, Irwin, pagina 20

### **1.2.3.6. A política de comunicação**

A insígnia Recheio desenvolveu várias ferramentas de comunicação por forma a ajudar as lojas Amanhecer a garantir a animação e atractividade dos espaços.

Uma revista com o mesmo nome das lojas e da gama de produtos Amanhecer é difundida todos os meses, com uma média de 1,5 milhões de euros em vales de desconto que só são utilizáveis nas lojas Amanhecer. Os vales de desconto são sobre produtos de MdF que podem constar no sortido das lojas Amanhecer. Segundo Cox & Brittain (1996:157)<sup>50</sup>, “*esta forma de promoções tem por objectivo o ‘shop and buy’, ou seja incentiva os consumidores a adquirirem certos produtos graças à criação de uma forma de desejo*”.

Para além disso, um *site* na internet [www.amanhecer.pt](http://www.amanhecer.pt) foi criado para que haja uma interacção entre os consumidores e os retalhistas através de:

- Explicação do conceito da loja;
- Acesso ao catálogo dos produtos Amanhecer;
- Acesso à revista Amanhecer que possui os vales de desconto mas que não são utilizáveis quando impressos através do *site*;
- Acesso a receitas que permitam inspirar as donas de casa;
- Acesso a uma zona reservada aos aderentes.

Em termos de comunicação *above the line*, foi criada uma parceria inovadora entre o canal de televisão SIC Mulher e a insígnia Recheio *cash and carry*. O programa de televisão “Vizinho mudei a loja” tem por objectivo de acompanhar a reconversão das antigas lojas de bairro em mercearias da rede Amanhecer.

### **1.2.3.7. Logística**

O termo “Logística” tem origem militar e consistia nos meios necessários para abastecer um exército para que este fosse operacional.

Na distribuição, a logística agrupa todos os meios que poderão facilitar a actividade comercial em termos de transporte e armazenamento. Segundo Kotler e Dubois (1994:548)<sup>51</sup>, a distribuição física é definida como representando “*todas as actividades desenvolvidas para*

---

<sup>50</sup> Brittain, Paul e Cox, Roger (1996), Retail Management, Pitman publishing, 3ª edição, pagina 157

<sup>51</sup> Dubois, Bernard e Kotler, Philip, (1994) *Marketing Management*, Prentice-Hall, 8ª edição, pagina 548

*gerir, de modo rentável, os fluxos de produtos e mercadorias desde o seu ponto de origem até ao seu ponto de venda”.*

A componente logística para uma empresa da distribuição é fundamental e tem tanta importância como o sortido de produtos vendido em lojas porque é “*fonte de criação de vantagem competitiva para a empresa...*”<sup>52</sup> segundo Stock e Lambert.

A insígnia Recheio *cash&carry* organiza a sua logística em torno de duas plataformas de *food service* em Portugal Continental (em Azambuja e Valongo) e uma plataforma de *food service* na Madeira. Toda a mecânica logística da insígnia está à disposição das lojas Amanhecer, o que permitirá optimização dos custos. Foi anunciado que o grupo Jerónimo Martins irá ter uma nova plataforma de 70.000m<sup>2</sup> em meados de 2012 em Poceirão, no Concelho de Palmela.

### **1.2.3.8. Merchandising**

O termo de *merchandising* pode ser definido de diversas formas e a sua origem é incerta.

O Instituto francês de Merchandising define o conceito como “*o conjunto de estratégias e de técnicas que permitem favorecer o contacto entre o produto e o cliente no ponto de venda. O merchandising tem como objectivos: guiar o consumidor e facilitar o seu percurso na loja, destacar o produto, criar o ambiente indispensável para suscitar o desejo de compra, facilitar o acto de compra*”<sup>53</sup>.

Segundo a Associação Americana de Marketing, o conceito de *merchandising* pode ser definido como “*as actividades promocionais dos produtores que permitem destacar os produtos na loja*”<sup>54</sup>.

A parceria desenvolvida entre as mercearias e a insígnia Recheio permite ao comércio tradicional harmonizar a sua loja. De facto, as lojas mantêm o nome mas pertencem à rede Amanhecer. Toda a sinalética é da marca Amanhecer: desde o toldo até à imagem corporativa, de forma a dar mais ênfase aos produtos da Mdd.

---

<sup>52</sup> Citação em Crespo de Carvalho, José Mexia, (1995) Logística Comercial DPP, Texto Editora pagina 24

<sup>53</sup> Definição de merchandising do Instituto Francês de Merchandising, <http://www.ifm.asso.fr/>, consultado em 04/03/2012.

<sup>54</sup> Definição de merchandising da Associação Americana de Marketing, <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M>, consultado em 03/04/2012

### **1.2.3.9. A concorrência**

Vários *players* são identificados como concorrentes das lojas Amanhecer no mercado português.

Dentro do próprio grupo, existe a concorrência das lojas **Pingo Doce (supermercados)**, embora o perfil de consumidor seja diferente. De facto, no caso dos supermercados os consumidores aproveitam para fazer compras semanais, enquanto que nas lojas de comércio de proximidade, o consumidor faz visitas diárias. No caso das lojas Amanhecer, o objectivo é estar próximo dos seus consumidores.

A insígnia de discount **Minipreço** aposta numa fórmula comercial para otimizar os custos em todas as etapas de distribuição, de forma a oferecer a melhor qualidade/preço aos consumidores. Dando um grande destaque ao processo de inovação, o desafio do Minipreço é encontrar soluções para reduzir os preços de venda.

A marca própria do Minipreço é «Dia» que tem uma estratégia de preço «mais baixo do que as restantes marcas»<sup>55</sup>. Existem dois tipos de lojas Minipreço:

- As lojas urbanas que estão situadas no interior das localidades, perto dos consumidores. Estas lojas são de menor dimensão, têm um sortido menos variado, embora completo e têm concorrência directa das lojas Amanhecer;
- As lojas parking etsão situadas nos arredores das localidades, o que permite que o espaço de venda seja maior, e o sortido mais variado. O target é o cliente que pretende efectuar compras mais alargadas. Este conceito de loja não será considerado como um concorrente directo das lojas Amanhecer;

A estratégia da insígnia **Lidl** é também focada no preço, embora a “qualidade” e o “serviço” sejam mais comunicadas do que noutras insígnias.

O Lidl possui diversas marcas próprias consoante o tipo de produto: Aquapur, Belbake, Bellarom, Campo Largo, Chaparro, Cien, Cien Sun, Cleffekt, Combino, Crownfield, Floralys, Formil, Fumadinho, Fumadinho Oro, G. Bellini, Goody, Granarom, Kania, Linessa, Milbona, Monissa, Nixe, Opticat, Orlando, Samor, Serra Marina, Sondey, Springfresh, Terra do Vento, Toujours, W5. A insígnia Lidl contabiliza cerca de 200 lojas.

A insígnia alemã alterou a sua filosofia passando de *hard discount* para *discount*. A vontade de desenvolver o serviço ao cliente manifesta-se, por exemplo, na possibilidade de efectuar o

---

<sup>55</sup> <http://www.clubeminipreco.webside.pt/index.htm> , consultado em 03/03/2012

pagamento das compras com cartão Multibanco. O sortido da loja alterou-se com a integração de produtos de MdF, deixando de ter exclusivamente as MdD.

Segundo um relatório de Bruxelas<sup>56</sup> Portugal é “o país europeu com maior peso de pequenas mercearias no total dos estabelecimentos de bens alimentares e um dos países com os preços mais baixos no retalho”.

Apesar do grau de concentração das grandes superfícies (64%), que contribui ao desaparecimento do comércio tradicional, Portugal ainda é um dos países europeu onde o comércio tradicional tem algum peso.

A insígnia Recheio, através do projecto Amanhecer destaca-se dos seus concorrente graças à:

- transmissão de competências, em que todo o know-how da insígnia é transmitido aos pequenos retalhistas individuais, Amanhecer;
- acesso às ferramentas e aos recursos que permitam dinamizar o negócio das lojas Amanhecer;

O objectivo é ter produtos a preços baixos sempre, manter um serviço de qualidade, a tradição e sobretudo a proximidade.

#### **1.2.3.10. Recapitulativo do problema em estudo**

Com a concentração das cinco principais insígnias em Portugal representando 64% da GD em 2007, a tendência é a diminuição das lojas de retalho alimentar. Esta situação representa uma perda considerável de clientes para as lojas grossistas. Neste contexto, a insígnia Recheio do grupo Jerónimo Martins desenvolveu uma estratégia que permite ajudar o comércio tradicional alimentar a desenvolver-se.

---

<sup>56</sup> Rego, Luis, (2010), Portugal é campeão europeu das mercearias, [http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-e-o-campeao-europeu-das-mercearias\\_94288.html](http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-e-o-campeao-europeu-das-mercearias_94288.html) consultado em 04/03/2012

## **2. Nota pedagógica**

### **2.1. Público-alvo**

O caso de estudo trata da adopção de uma estratégia empresarial na distribuição alimentar desenvolvida por uma insígnia de *cash&carry*. Desta forma, o caso apresentado é dirigido aos alunos que pretendam adquirir competências nas áreas de Marketing ou Gestão ao nível de Licenciatura e Mestrado executivo ou científico. Este caso pode também adequar-se a formandos inseridos no mercado empresarial, que pretendam uma aquisição ou reactualização dos seus conhecimentos. Neste último caso, o público deverá preferencialmente ter uma posição de quadro médio ou superior ao nível do planeamento estratégico, gestão de negócio ou de operações em empresas ou agências ligadas à Distribuição e ao Grande Consumo. No entanto, a título de exemplo, este caso poderá também ser abordado por estudantes ou formandos de outras áreas, dado a abrangência do tema.

Este caso poderá assim servir de ferramenta de estudo mas pressupõe que os alunos em causa possuam um nível médio de conhecimentos de gestão, de forma a poderem resolver com êxito o caso apresentado, durante o curso ou durante o desempenho profissional.

Este caso poderá assim observar as seguintes questões:

- Como funciona o mercado da distribuição em Portugal?
- Quais as vantagens competitivas da rede Amanhecer?
- Como foi tomada a decisão de expansão para o comércio tradicional e quais as influências no mercado português?

É importante sublinhar que a decisão estratégica foi tomada há relativamente pouco tempo e que a implementação da decisão só está em curso há um ano. Logo, não haverá ainda uma possível análise da eficácia e dos efeitos desta decisão estratégica tanto a nível do comércio tradicional, como da própria insígnia Recheio do grupo Jerónimo Martins.

### **2.2. Objectivo pedagógico**

O caso de estudo descreve a decisão estratégica tomada pela insígnia Recheio *cash&carry* de apostar no comércio tradicional através da criação de uma rede de mercearias, numa situação conjuntural em que estes formatos de loja tendem a desaparecer. O nome utilizado para esta

rede é a marca própria Amanhecer do grossista para a área alimentar. O objectivo deste caso é identificar e analisar a decisão de aposta num sector de actividade que está em decréscimo.

Assim, a resolução do caso permitirá ao público-alvo adquirir conhecimento e competência de forma a:

- Compreender o mercado da distribuição e as influências do comportamento de consumo.
- Compreender o desenvolvimento estratégico da insígnia Recheio e definir a envolvente da insígnia.
- Analisar os principais elementos que constituíam a formulação estratégica da empresa para o desenvolvimento da rede Amanhecer.
- Definir um conjunto de métricas que permitam a mensuração da implementação da estratégia.

### **2.3. Revisão de literatura**

Nos parágrafos seguintes serão apresentados os conceitos considerados fundamentais para a análise e compreensão da operacionalização da tomada de decisão estratégica.

#### **2.3.1. Nova estratégia na cadeia de distribuição**

##### **2.3.1.1. Definições da Estratégia**

Podemos afirmar que a noção de estratégia é aplicada quando há necessidade de tomada de decisão, ou seja de escolha. Existe então uma análise da situação e dos objectivos que devem ser atingidos. A partir destas análises, várias possibilidades surgem e uma delas deve ser tomada de forma a cumprir as metas, mas sempre tendo em conta a noção de risco e a adopção de uma tática.

A palavra “«estratégia” vem do grego antigo “*stratègós*”, de “*stratos*”, “exército”, e “*ago*”, “liderança” ou “comando”, tendo significado inicialmente “a arte do general de comandar as suas tropas”.

### *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

Assim, o termo tem a suas origens no domínio militar, sendo um dos maiores estrategas militares o general Sun Tzu (544-496 a.C) que escreveu sobre as estratégias militares. A obra mais conhecida é “A arte da Guerra”<sup>57</sup>.

Tendo por base que o terreno militar é o mercado da distribuição em Portugal, podemos assim encontrar similitudes entre os pontos abordados pelo general e a estratégia adoptada pela insígnia Recheio (ver quadro 22).

---

<sup>57</sup> Sun Tzu (2009), A Arte da Guerra, Bertrand Editora Lda

**Quadro 20: Aplicação da estratégia militar de Sun Tzu ao caso de estudo.**

CAPÍTULO	ORIENTAÇÃO ESTRATEGICA	APLICAÇÃO AO CASO DE ESTUDO
A avaliação	<p>“A arte da guerra é de vital importância para o Estado. É uma questão de vida ou de morte, um caminho que pode conduzir à sobrevivência ou a destruição...” (página 9)</p>	<p>No caso de estudo podemos verificar que combater um contexto de crise e apostar numa rede de mercearias significa sobreviver ao descréscimo deste negócio, o que irá trazer benefícios para a insígnia Recheio.</p>
Fazer a guerra	<p>“Assim, embora as precipitações em batalha sejam imprudentes, nunca foi inteligente permitir demoras excessivas.”(página 16).</p>	<p>A estratégia do Recheio de apostar neste negócio foi anunciada no início do ano de 2007, poucos meses antes do grupo Sonae ter anunciado a sua entrada neste sector através das lojas Meu Super que são mercearias mas em formato de <i>franchising</i>. Hoje em dia, as mercearias Amanhecer estão mais desenvolvidas do que as lojas Meu Super, em termos de abertura de pontos de venda.</p>
Pontos fortes e pontos fracos	<p>“Se cruzar regiões onde o inimigo está ausente, o exército pode atravessar grandes distâncias sem dificuldades.” (página 40)</p>	
Estratagemas de ataque	<p>“Na arte da guerra o melhor é conquistar o país do inimigo inteiro e intacto,” (página 21).</p>	<p>Verificamos que as mercearias autónomas sendo o inimigo, a insígnia Recheio conquistou as lojas já existentes e só pratica apenas uma reformulação, mantendo o <i>know-how</i> dos donos e a localização das lojas.</p>
Disposições tácticas	<p>“Garantir a invencibilidade está nas nossas mãos, mas a oportunidade de derrotar o inimigo é proporcionada por ele mesmo” (página 27).</p>	<p>Sendo a Sonae, insígnia líder do mercado da distribuição, considerado neste caso como o inimigo, podemos verificar que após um ano em funcionamento, a aposta no mercado das mercearias não teve o sucesso desejado. Esta afirmação é feita devido ao número de mercearias que abriram sob insígnia Amanhecer e Meu Super. O esforço que a Sonae pede aos pequenos retalhistas individuais para fazerem parte da rede é superior ao esforço exigido pelo Recheio.</p>

*Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

Energia	<p><i>“Combater com um grande exército sob as suas ordens não é de nenhum modo diferente de combater com uma hoste mais pequena; é apenas uma questão de estabelecer símbolos e sinais”</i> (página 33).</p>	<p>Em apostar numa estratégia de <i>namings</i>, o Recheio vai definir uma nova imagem para as mercearias, mas na prática os métodos logísticos aplicados nas pequenas lojas serão os mesmos aplicados pelas lojas grossistas e pelos supermercados Pingo Doce. A diferença é que cada segmento de loja tem a sua sinalética.</p>
Manobras Militares	<p><i>“Podemos então concluir que um exército sem equipamento está perdido; sem mantimentos está perdido; sem canais de abastecimento está perdido.”</i> (página 48)</p>	<p>De forma a que as lojas Amanhecer possam desenvolver-se e manter-se no mercado é fundamental que beneficiem de todo o <i>know-how</i> da insígnia Recheio (estrutura de logística e apoio em termos de comunicação e marketing). No entanto, deve haver uma adaptação do <i>know-how</i> à dimensão das lojas Amanhecer. Por exemplo, o sortido deverá ser essencialmente de produtos da gama Amanhecer. Se houver lacunas no sortido da gama, as lojas poderão incluir produtos MdF, dependendo também dos hábitos de consumo dos consumidores de cada loja.</p>
Variantes tácticas	<p><i>“O general que compreende integralmente as vantagens das variantes tácticas sabe como conduzir as suas tropas.”</i> (página 55)</p>	<p>É importante que as lojas Amanhecer aceitem as regras impostas pelo Recheio para que ambos sejam beneficiados pelo negócio. A venda de produtos Amanhecer irá beneficiar tanto o grossista como irá atrair consumidores à mercearia, que passa a vender produtos de MdD a preço baixo, o que é uma estratégia utilizada pelas GMS.</p>
O exército em marcha	<p><i>“Se um general demonstra confiança nos seus homens, mas insiste em que as suas ordens sejam obedecidas, os benefícios serão mútuos.”</i> (página 67)</p>	<p>Considerando neste caso as mercearias clientes das lojas Recheio como sendo o inimigo, podemos afirmar que a insígnia conhecia os seus clientes e as suas dificuldades, que se reflectiam no grossista. Conhecendo a realidade do comércio tradicional, o Recheio tem uma vantagem competitiva em relação ao grupo Sonae, que não está presente no sector grossista. A Modis, central de compras do grupo Sonae, funciona como grossista mas para as insígnias do grupo, pelo que não existe ligação directa com o comércio</p>
Terreno	<p><i>“Se conhece o inimigo e a si mesmo, a vitória será inquestionável; se conhece o terreno e o tempo a sua vitória será total.”</i> (página 75)</p>	<p>Considerando neste caso as mercearias clientes das lojas Recheio como sendo o inimigo, podemos afirmar que a insígnia conhecia os seus clientes e as suas dificuldades, que se reflectiam no grossista. Conhecendo a realidade do comércio tradicional, o Recheio tem uma vantagem competitiva em relação ao grupo Sonae, que não está presente no sector grossista. A Modis, central de compras do grupo Sonae, funciona como grossista mas para as insígnias do grupo, pelo que não existe ligação directa com o comércio</p>

*Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

O uso de espões	<i>“Apenas o governante esclarecido e o general sábio poderão usar todos os dados recolhidos pela espionagem militar, e assim atingir ótimos resultados...”</i> (página 101)	tradicional, logo não há conhecimento real das necessidades deste mercado.
As novas situações	<i>“É terreno acessível quando penetra em terreno inimigo, mas não demasiado.”</i> (página 79)	O Recheio fornece às mercearias acesso a ferramentas e <i>know-how</i> às mercearias, mas estas têm que se desenvolver por elas próprias através dos seus próprios conhecimentos do mercado.
Ataque com fogo	<i>“Há uma temporada ideal para proceder a ataques usando o fogo, e dias especiais para deflagrar um incêndio.”</i> (página 91)	A divulgação na comunicação social da aposta em mercearias foi realizada numa altura ideal, no mês seguinte ao Natal, em que a euforia passou e os consumidores tendem a estar mais atentos às novidades. Para além disso, numa altura em que a crise não previa investimentos, o grupo Jerónimo Martins anunciou um investimento num sector muito apreciado pelos consumidores que paradoxalmente criticam a GMS por estar a destruir o comércio tradicional. Logo podemos concluir que todas as condições estavam reunidas para haver boa aceitação por parte dos consumidores.

Fonte: com base em Sun Tzu (2009), A Arte da Guerra, Bertrand Editoria, Lda

Para além da contribuição militar, podemos destacar outras áreas em que as orientações estratégicas têm paralelo na estratégia do Recheio:

**Quadro 21: Aplicação das contribuições ao desenvolvimento da Estratégia ao caso de estudo.**

CONTRIBUIÇÕES	AUTORES	ORIENTAÇÃO ESTRATEGICA	APLICAÇÃO AO CASO DE ESTUDO
Biologia	Darwin Malthus B.Henderson	Importância da envolvente externa obriga à adaptação do ser e ao acréscimo da sua performance para sobreviver. Existe uma selecção natural das espécies.	Para a insígnia Recheio é importante adaptar-se à conjuntura económica e ao impacto sobre os seus clientes criando uma forma de subsistir através da criação de parcerias.
Teoria dos sistemas	Forrester	Importância da estrutura, de regras e objectivos que geram retornos e interacção entre os sistemas. Com a evolução da tecnologia, verifica-se uma dependência das empresas que evoluíam em rede.	A insígnia Recheio depende dos seus clientes que são por sua vez empresas. De forma a comunicar sobre a transformação das mercearias em lojas Amanhecer, houve uma parceria entre a SIC Mulher e o Recheio.
Teoria económica	Coase Arrow Williamson	A empresa é vista como uma organização que permite tirar o melhor partido dos mercados. No entanto, todas as transacções podem ter custo excessivo o que irá favorecer o desenvolvimento de parcerias entre as empresas.	A identificação de um nicho de mercado a desenvolver permite ao grupo Jerónimo Martins aumentar o seu <i>portfólio</i> de dimensão de lojas, o que poderá ser aplicado nos mercados onde o grupo se expande (Polónia e futuramente na Colômbia).
Sociologia e Filosofia	Peters & Waterman Weber	A competitividade pode ser atingida graças a simplicidade ou à organização burocrática, mas deve ter em conta a envolvente externa e interna assim como a alienação da satisfação individual em prol da satisfação do grupo.	As lojas Amanhecer irão beneficiar da organização da insígnia Recheio que ajuda os seus clientes a desenvolverem-se. O objectivo é a satisfação e a sobrevivência de um conjunto de empresas.

Matemáticas	Shubik	As decisões estratégicas das empresas são sempre tomadas de forma a minimizar os eventuais danos. As decisões são sempre tomadas com base numa terceira opinião, sendo que o colectivo é ainda algo de importante na vida das pessoas.	A decisão da insígnia Recheio foi utilizar lojas já existentes e adapta-las. Podemos verificar que a decisão permite ao merceiro sobreviver e à insígnia limitar os seus investimentos <i>versus</i> os riscos.
Linguística	Maingueneau	Devido ao contexto actual de mediatizações das empresas, os discursos e as suas interpretações pode ter um impacto sobre os <i>stakeholders</i> .	O grupo Jerónimo Martins tenta transmitir o máximo de informação aos seus <i>stakeholders</i> , sobre a tomada de decisões estratégicas.
Cadeia de Abastecimento	Christopher Stock & Lambert	A estratégia (o saber) e a logística (o poder) são domínios interligados. Uma decisão não serve se não tem os meios para ser tomada.	A estrutura logística do grupo Jerónimo Martins permitiu viabilizar a abertura de lojas com menor dimensão e com necessidades diferentes.
Criatividade	Stacey	A fronteira com o caos é o limiar da máxima criatividade e complexidade em que as empresas se desenvolvem melhor.	A aposta em mercearias poderia ser vista como sendo uma má decisão tendo em conta o contexto do sector, no entanto após um ano no mercado, já existem 24 lojas Amanhecer e o processo da expansão da rede continua.

Fonte: com base em Cruz Filipe, José e de Carvalho, José Crespo (2006), Manual de estratégia, Edições Silabo Lda

Embora haja inúmeros autores que contribuíram para o desenvolvimento da estratégia, podemos verificar que existem padrões de pensamento em vários autores, que levaram Mintzberg (1998) a apresentar dez escolas de pensamento, que os autores Cruz Filipe e Crespo de Carvalho (2006) resumiram em oito escolas:

- **A escola do *design*** que preconiza a realização de um estudo da envolvente externa e interna para fazer ou desenhar a estratégia.

- A **escola do planeamento** inclui a noção de futuro ou seja, para onde queremos ir, com aplicação de objetivos e metas para cumprir.
- A decisão estratégica para a **escola de posicionamento** é tomada com base nos produtos ou serviços já em *portfólio*, após análise dos mesmos.
- A **escola empreendedora** integra a noção de liderança, em que o líder é muitas vezes associado ao resultado da empresa, que esta seja positiva ou não.
- A **escola do conhecimento** foca-se no processo cognitivo em que a aprendizagem é fundamental e a padronização dos processos emerge.
- A **escola do poder** vê as decisões estratégicas como resultantes de influências políticas, com manobras similares às de um jogo de xadrez. A nível micro, a estratégia empresarial implica negociações enquanto que a nível macro, haverá uma tendência em procurar o bem estar comum através de alianças.
- A **escola dos recursos** baseia-se na utilização das capacidades e das competências da empresa mas sem descourar a sua cultura. A estratégia surge da análise do poder.
- Para a **escola ambiental**, é muito importante a empresa adaptar-se às mudanças que surgem dos contextos envolventes para se manter no mercado.

Podemos verificar que as influências das diversas áreas se repercutam nas escolas e que estas mesmas têm ligações entre si.

Com base nas teorias das escolas, Henry Mintzberg (2003), utilizou o modelo do marketing mix para a estratégia, criando cinco P's:

- Plano (*plan*): a estratégia é vista como um plano de acção (*guideline*) para conquistar e manter vantagens competitivas.
- Manobra (*ploy*): a empresa transmite uma visão errada aos seus concorrentes de forma a ganhar vantagem competitiva.
- Padrão (*pattern*): em oposição ao plano que é definido, o padrão é a integração de forma intencional no comportamento de um método que veio a ter resultados positivos.
- Posição (*position*): onde se situe a empresa no ambiente competitivo?
- Perspectiva (*perspective*): visão do mundo segundo a qual a empresa age sobre as suas tomadas de decisões.

No caso da estratégia da insígnia Recheio, todas estas influências reflectem-se na tomada de decisão de se aliar aos clientes em dificuldades de forma a criarem uma força em que ambos os lados poderão sobreviver e crescer.

### **2.3.1.2. A Teoria dos Canais**

Segundo a teoria dos canais, formulada por Perry Bliss<sup>58</sup> e desenvolvida por Elizabeth Hirschman, os novos canais resultam do comportamento dos consumidores na escolha do local de compra. Bliss identificou três explicações na escolha do consumidor que leva ao surgimento de novas formas de retalho:

- **O nível dos serviços:** o consumidor acaba por aceitar abdicar de certos serviços para os distribuidores poderem baixar os preços, devido à diminuição do custo do serviço. Esta situação coincide com o aparecimento das lojas *hard-discount*.
- **O nível do preço:** quando o consumidor aceita que não é por pagar mais que tem necessariamente qualidade e que a relação qualidade/preço deixa de fazer sentido, surgiram os hipermercados e lojas *discounts*. As lojas têm altas rotações logo podem oferecer preços mais baixos e competitivos.
- **A localização geográfica:** quando o consumidor aceita deslocar-se para fora dos centros urbanos para efectuar as suas compras, incentiva o aparecimento de centros comerciais.

Neste caso, podemos verificar que os consumidores demonstram interesse em realizar as suas compras perto de casa ou do local de trabalho. De facto, mesmo que o preço seja um pouco mais elevado do que em hipermercados, as pessoas preferem economizar nas despesas de deslocação, como o combustível.

### **1.1.1.1. A gestão estratégica**

Esta estratégia permite assim à insígnia Recheio diferenciar-se do seu principal concorrente, a Makro. Segundo Porter (1979), as “*industrias*”, ou neste caso o mercado da distribuição sendo extremamente competitivo, é importante encontrar uma forma de se destacar dos seus concorrentes.

Neste caso, a forma encontrada foi explorar a complementaridade entre as mercearias que aceitam fazer parte da rede e a insígnia Recheio que é fornecedor das mesmas. Segundo Porter (1980:4), “*The goal of competitive strategy for a business unit in an industry is to find a position in the industry where the company can best defend itself against these competitive*

---

<sup>58</sup> Rousseau, José Antonio (2008), Manual da distribuição, Principia 2ª Edição, pagina 374

*forces or can influence them in its favor (...).*”<sup>59</sup> A insígnia Recheio, que estava a sofrer as consequências da crise nos seus clientes, optou por defender-se criando uma parceria comercial com uma das forças competitivas, que passa a influenciar através da obrigação de aquisição dos produtos da marca Amanhecer.

A decisão do Recheio *cash&carry* resulta da gestão estratégica da empresa. Segundo Lobato e al. (2003) a gestão estratégica “*deve apresentar uma visão, um alinhamento com a missão da empresa, uma adaptação à tendência de globalização, o domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças com factor de oportunidade*”.<sup>60</sup>

A gestão estratégica é frequentemente associada à mudança organizacional, que pode ser definida em quatro etapas:

- A avaliação ou diagnóstico da envolvente;
- A formulação da estratégia;
- A implementação;
- A fase do acompanhamento e controlo.

Para analisar a envolvente externa, utilizámos vários modelos de análise:

- O modelo **PEST** que abrange os aspectos Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos;
- As **cinco forças competitivas de Porter** (1979) que agem sobre a empresa: a ameaça da entrada de novos concorrentes, o poder negocial dos fornecedores e dos clientes, os produtos ou serviços substitutos, a concorrências no mercado.

Tendo em conta as envolventes externas e internas, a análise **SWOT** identifica as forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) referentes ao ambiente interno de determinada empresa, bem como as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que correspondem ao ambiente externo enfrentado por essa empresa. Esta análise será aprofundada para identificar as **vantagens competitivas internas**, respondendo às questões de valor, de raridade, de imitabilidade e à questão de organização.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Citação tirada de Cyrino, Álvaro B. e Vasconcelos, Flávio C. (2000), *Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*, RAE - Revista de Administração de Empresas volume 40, paginas 20 à 37 «O objectivo da estratégia concorrencial para uma unidade de negocio é encontrar um posicionamento na industria onde a empresa pode se defender contra as suas forças competitiva ou pode as influenciar em seu favor...».

<sup>60</sup> Citado em de Almeida, Martinho Isnard Ribeiro e Estrada, Rolando Juan Soliz (2007), *A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planeamento estratégico à mudança organizacional*, Revista de Ciências da Administração • v. 9, paginas 147-178

<sup>61</sup> Ghoshal, Sumantra, Lampel, Joseph, Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian, (2003), *O processo da estratégia*, Artmed Editora, SA.

A nível interno, a análise dos **7 P's do marketing mix** permite obter uma fotografia da empresa: produto (*Product*), preço (*Price*), promoção (*Promotion*), localização (*Place*), Distribuição (*Physical evidence*), processos (*Process*) e as pessoas (*People*). É também importante definir quais as vantagens competitivas, através da **cadeia de valor** introduzida por Michael Porter.

A fase de acompanhamento e de controlo poderá ser visualizada com a utilização do **Balanced Scorecard**, que é um modelo de avaliação e performance empresarial, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, e que veio substituir a utilização dos *Tableaux de Bord* utilizados.

### **2.3.2. Caso de estudo**

O caso de estudo é um trabalho qualitativo que consiste na recolha de informação sobre uma unidade de análise. Segundo Yin (1993) existem três tipos de casos de estudo: os exploratórios, os descritivos e os explanatórios. A estes três tipos de casos de estudos, Stake (1995) acrescentou mais três tipos<sup>62</sup>:

- Intrínseco: quando o investigador tem interesses no caso;
- Instrumental: quando o caso de estudo tem por objectivo obter mais informações do que o obvio;
- Colectivo: quando um grupo de casos está a ser estudado.

Os casos de estudos devem ser focalizados em um ou dois eixos que são fundamentais para perceber a unidade que está a ser analisada. É importante seguir a seguinte metodologia: relato do caso, análise interna e externa da unidade, definição da estratégia e planos de implementação e controlo.

---

<sup>62</sup> Tellis, Winston (1997), Application of a case study methodology, *The Qualitative Report*, Volume 3, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>, consultado em 11/03/2012.

## **2.4. Ferramenta de análise**

Como referido anteriormente, iremos utilizar as seguintes ferramentas para análise do caso em função da envolvente.

- Análise Interna:
  - Marketing Mix: 7 P's

Esta ferramenta é aplicada pelas empresas para obter os resultados desejados nos seus mercados nos seguintes itens: o produto (a qualidade, o design, a marca, a qualidade ou tipo da embalagem, os tamanhos disponíveis, o nível de serviços,...), o preço (em relação aos concorrentes, os descontos oferecidos, as concessões, os prazos de pagamento, o sistema de financiamento,...), a promoção (nível de publicidade, a promoção e a força de vendas, o marketing direto,...), a localização (canais de venda utilizados, a cobertura, a variedade, locais), a distribuição (à aparência do local e das pessoas, à velocidade do atendimento ou da prestação do serviço, à limpeza das instalações), os processos (prestação do serviço, padronizado ou customizado, através de atendimento direto ou tipo self-service, linhas de conhecimento aplicadas) e as pessoas (nível de desenvolvimento das pessoas).

- A Análise da cadeia de valor

A noção de cadeia de valor foi introduzida por Michael Porter em 1985. Esta descreve o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e para encontrar formas de a intensificar: a cadeia de valores. Através deste instrumento, a organização é dividida nas suas actividades básicas: actividades primárias (compras, serviços, vendas) e actividades secundárias (recursos e desenvolvimento), o que facilita a identificação das fontes de vantagem competitiva. Este instrumento pode também ser um instrumento para avaliação comparativa dos concorrentes:

**Quadro 22: Cadeia de valor.**

<b>INFRA-ESTRUTURA</b> Recheio: 38 lojas Amanhecer: 24 lojas (mercearias e minimercados)					<b>M A R G E N S</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b> Recheio: aproximadamente 1800 Amanhecer: N.C					
<b>TECNOLOGIA</b> Fortes investimentos na modernização e otimização logística.					
<b>COMPRAS</b> Recheio: Centralização de todos os processos de compra					
<b>LOGISTICA DA COMPRA</b> Parcerias com fornecedores de marca própria Amanhecer. Compra na origem, diminuição do número de intermediários	<b>OPERAÇÕES</b> Gestão pela produtividade Otimização dos processos.	<b>LOGISTICA DA VENDA</b> Gestão eficiente dos armazéns	<b>MARKETING E VENDA</b> Forte aposta na marca própria (principalmente para as lojas Amanhecer)	<b>SERVIÇOS</b> Recheio: permite as encomendas online e entrega na loja.	

Fonte: adaptada de Mason, Mayer e Wilkinson (1993), Modern Retailing: Theory and Practice, Irwin 6ª Edição, página 85.

- Análise externa:
  - PEST

Análise do ambiente político (política fiscal, estabilidade governamental,...), económico (níveis de desemprego, custos de factores produtivos,...), sociocultural (hábitos de consumo, tendência demográficas,...) e tecnológico (protecção de patentes, investimentos em Investigação & Desenvolvimento,...) do local onde a empresa se desenvolve.

- Cinco forças de Porter

Permite analisar o ambiente competitivo da empresa através da análise de: ameaça da entrada de novos concorrentes (barreiras a entrada,...), poder negocial dos fornecedores (preço de venda do produtos, prazos de entrega,...) e dos clientes (preço de compra, disponibilidade das informações sobre os produtos,...), produtos ou serviços substitutos (produtos que desempenham a mesma função e que podem ter condições de aquisição mais acessíveis), concorrências no mercado (taxa de crescimento da industria, quotas de mercado,...).

- Análise Interna / Externa

- SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada no planeamento estratégico em que são analisados: as forças e as fraquezas da empresa em relação aos seus concorrentes, os aspectos positivos e negativos da envolvente ou do mercado onde a empresa se insere e onde existe ainda possibilidade de ganhar vantagens competitivas.

Segundo Jay B. Barney (1995), a análise SWOT contém «*espaços em branco internos*»<sup>63</sup> que podem ser preenchidos através de quatro questões sobre os recursos e aptidões da empresa: o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização.

- Definição da estratégica

É importante definir o caminho para onde as empresas querem ir. Para isso, têm de ser definidos: a Visão (estado futuro que a empresa deseja alcançar), a Missão (desempenho que deve estar alinhado com os objectivos da empresa de forma a satisfazer as expectativas dos *stakeholders*), os Valores (conjunto de sentimentos que permitam a construção da cultura da empresa), os Factores Críticos de Sucesso (factores que distingue a empresa da concorrência) e os Objectivos (fins que a empresa deve atingir para cumprir a sua missão e de forma a aproximar-se da sua visão).

- Implementação e controlo

- *Balanced Scorecard*

De forma a pilotar a implementação da estratégia, existem os planos operacionais e os orçamentos. O *Balanced Scorecard* permite intervir a este nível do processo para acompanhar os resultados. Este instrumento é muito utilizado em controlo de gestão.<sup>64</sup>

## **2.5. Plano de animação**

Este caso só poderá ser resolvido por alunos ou formandos que já tenham tido aulas ou uma revisão de teoria e utilização de ferramentas para análise estratégica. Antes de iniciar a aula de resolução do caso, deve verificar-se que todos os grupos têm um computador com ligação a Internet. Depois, explica-se de forma clara a organização da aula aos elementos. Deve-se realizar uma divisão dos participantes em grupo de 4 ou 5 elementos, sendo que o número máximo de participantes não poderá exceder as 20 pessoas. O professor, se necessário, servirá

---

<sup>63</sup> Ghoshal, Sumantra, Lampel, Joseph, Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian, (2003), *O processo da estratégia*, Artmed Editora, SA, pagina 102

<sup>64</sup> Azevedo Rodrigues, José, Carvalho das Neves, João, Jordan Hugues, (2008), *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Areas Editora, 8ª Edição, pagina 35

## Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade

de mediador e estará disponível para esclarecer eventuais questões. Posto isto, será efectuado o seguinte plano de acção:

- Leitura do caso de forma individual e realização de um *brainstorming* nos grupos
- Resolução do caso pelos respectivos grupos.
- Apresentação da resolução do caso e das respectivas ferramentas utilizadas, pelos diversos grupos, sendo que todos os elementos do grupo deverão intervir na apresentação oral. Os elementos do grupo terão 20 minutos para efectuar a apresentação.
- Entre cada grupo será analisado a técnica de resolução do grupo alvo durante 10 minutos
- Por fim, será apresentada a resolução do caso segundo o ponto de vista do professor e poderão ser debatidas ou esclarecidas eventuais questões subsistentes sobre o caso ou sobre os eixos estratégicos futuros que são propostos.

### Quadro 23: Plano de animação para resolução do caso.

Antes da aula

<b>Tempo</b>	2 horas
<b>Objectivos</b>	Familiarização com o tema Compreender o mercado da distribuição e as influências do comportamento de consumo
<b>Temas a abordar</b>	Estratégia Grande Distribuição
<b>Metodologia</b>	Leitura activa do caso Recolha de informação relevante Brainstorming

Resolução da Questão 1

<b>Tempo</b>	2 horas
<b>Objectivos</b>	Compreender o desenvolvimento estratégico do Recheio e definição da envolvente Utilizar as ferramentas técnicas de análise
<b>Temas a abordar</b>	Análise Externa (PEST, 5 forças de Porter) Análise Interna (7 P's, Vantagem Competitiva) SWOT
<b>Metodologia</b>	Realização de uma apresentação em PowerPoint da análise da envolvente externa e interna

Resolução da Questão 2

<b>Tempo</b>	1 Hora
<b>Objectivos</b>	Analisar os principais elementos da formulação estratégica da empresa para o desenvolvimento da rede Amanhecer.
<b>Temas a abordar</b>	Visão Missão Valores Objectivos Factores críticos de sucesso
<b>Metodologia</b>	Realização de uma apresentação sucinta da formulação estratégica

Resolução da Questão 3

<b>Tempo</b>	1 hora + 3 horas
<b>Objectivos</b>	Definir um conjunto de métricas que permitam a mensuração de implementação da estratégia
<b>Temas a abordar</b>	Definição Estratégica <i>Balanced Scorecard</i>
<b>Metodologia</b>	Conclusão e apresentação dos diversos trabalhos em Powerpoint e discussão Apresentação da solução do Professor

## 2.6. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

Tendo em conta os objectivos pedagógicos definidos anteriormente, definimos algumas questões de orientação para os alunos:

- Faça uma análise de mercado o mais completa possível através da análise da envolvente externa e interna da insígnia Recheio ou das lojas Amanhecer consoante as informações disponíveis.
- Faça uma proposta de formulação estratégica para a rede de lojas Amanhecer com base na cultura organizacional e na formulação estratégica da insígnia Recheio.
- Proponha planos de acção para o futuro da rede Amanhecer e métricas para o acompanhamento da implementação da estratégia.

## 2.7. Resolução do caso

### 2.7.1. Questão 1: Onde estamos?

Antes de propor objectivos para o futuro da empresa, é importante definirmos qual o contexto onde a insígnia Recheio evolui, através de uma análise externa e interna.

### 2.7.1.1. Análise Externa

As decisões das empresas são influenciadas por tendências que decorram a nível global ou local. Estas tendências representam o meio envolvente no qual a empresa se desenvolve. Sendo que neste caso abordamos a decisão estratégica da insígnia Recheio em criar uma rede ou sub-insígnia Amanhecer, a análise externa será realizada para os dois mercados em função da adequação do modelo e das informações disponíveis.

#### 2.7.1.1.1. PEST

Este modelo é aplicado à envolvente da insígnia Recheio.

<b>POLITICA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O governo do Partido Socialista demissionário foi substituído por um governo do Partido Socialista Democrata em 2011. Devido ao pedido de ajuda externa, o governo implementou medidas de austeridades negociadas com a <i>Troika</i> (FMI, Comissão Europeia e BCE)</li><li>• Houve uma revisão da aplicação do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) em Janeiro de 2012 que influenciou a tendência económica. Mantém-se três taxas: 6%, 13% e 23%.</li><li>• A Agência encarregue de fiscalizar o sector: Agência para a Segurança Alimentar e Económica (ASAE).</li><li>• Agência para a protecção do Consumidor: DECO.</li><li>• Código de Boas práticas<sup>65</sup> desenvolvido entre a APED e a CIP.</li></ul>
<b>ECONOMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• PIB 2010: 168 Mil milhões de Euros</li><li>• Défice público: 4% (abaixo do objectivo fixado pela «<i>troika</i>»)</li><li>• Nível de inflação em Junho 2011: 3,36%</li><li>• Taxa de desemprego no início de 2012: 14%</li><li>• Aumento dos combustíveis devido ao aumento das cotações internacionais da gasolina (+3,82%) e do gasóleo (+3,31%) em Março 2012.</li><li>• Cotação de Portugal pelas agências de <i>rating</i>: lixo (dificulta as instituições sediadas em Portugal em obter financiamento já que são vistas com desconfiança)</li></ul>

<sup>65</sup> Ver anexo 4.4: Código de Boas práticas desenvolvido entre a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) e a Confederação Empresarial de Portugal (CIP)

<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Destaque para a campanha nacional: «Compro o que é nosso»</li><li>• Transposição do consumo para dentro de casa.</li><li>• A comunicação das insígnias é mais agressiva em termos de preço com muitas promoções.</li><li>• Diminuição da frequência e do gasto médio por compra. Existe uma real contenção de despesas por parte dos lares.</li><li>• Fenómeno de alargamento das famílias com o efeito boomerang<sup>66</sup> (devido ao aumento das taxas de divórcio e do desemprego) mas as famílias com 1 ou 2 elementos continuam a atingir a maior QM com 47,3% dos lares.</li><li>• Envelhecimento da população e tendência para o isolamento da terceira idade.</li></ul>
<b>TECNOLOGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento do uso dos computadores com 1,8 computador por lar, sendo 53% destes portáteis</li><li>• Em média 2204 mil lares tem acesso a internet em casa.<sup>67</sup></li><li>• A taxa de penetração da internet em Portugal ultrapassa os 50%</li><li>• Aquisição de 3,2 mil milhões de euros em bens e serviços através de computador pessoal<sup>68</sup></li><li>• Aumento da utilização de tecnologia a nível de logística</li><li>• Aumento dos meios automáticos de pagamento</li><li>• As empresas desenvolvem o <i>Consumer Relationship Management (CRM)</i></li></ul>

<sup>66</sup> Definição efeito boomerang: Regresso dos filhos à casa dos pais após já terem adquirido independência.

<sup>67</sup> Fonte: Marktest <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~16fa.aspx> consultado em 15/03/2012

<sup>68</sup> Fonte: Ciencia Hoje <http://www.cienciahoje.pt/index.php?oid=46444&op=all> consultado em 15/03/2012

**2.7.1.1.2. As 5 forças de Porter**

Aplicação deste modelo para as mercearias Amanhecer.

NOVOS CONCORRENTES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificil acesso ao mercado da distribuição</li> <li>• Níveis de investimento elevados</li> <li>• Forte controlo legislativo pela ASAE</li> </ul>		
FORNECEDORES	COMPETIDORES	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo de compra geralmente elevado porque quantidades reduzidas.</li> <li>• Por não existir poder para acordos com os produtores não há possibilidade de integrar produtos de MdD no sortido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado muito competitivo com muitos <i>players</i> (12 952 mercearias)</li> <li>• Conceito de mercearias com apoio logístico e marketing por parte de uma GMS é recente no mercado (Meu Super lançado em 2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores desleais porque o local de compra é facilmente substituído</li> <li>• Diminuição do poder de compra (aumento IVA, impostos...)</li> <li>• Medidas de austeridade que implicam uma restracção do consumo</li> </ul>
PRODUTOS SUSBTITUTOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes superfícies com preços baixos/ produtos de qualidade e com MdD</li> <li>• Os produtos de primeira necessidade são os mais procurados</li> </ul>		

### 2.7.1.2. Análise Externa/Interna: SWOT

Aplicação da análise SWOT à rede de mercearias Amanhecer.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformulação do conceito de Mercearias</li> <li>• Desenvolvimento de serviços não presentes no comércio tradicional.</li> <li>• Integração vertical contractual com a insígnia Recheio</li> <li>• Criação de uma rede forte para fazer face à concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do poder de compra dos consumidores devido a conjuntura económica do país</li> <li>• Entrada de novos <i>players</i> (Meu Super)</li> <li>• Concorrência intensa</li> </ul>
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento familiar e atencioso</li> <li>• Visual moderno</li> <li>• Proximidade do domicílio, trabalho, escolas</li> <li>• Presença de MdD (preço mais acessível)</li> <li>• Qualidade dos produtos perecíveis</li> <li>• Possibilidade de comer na própria loja</li> <li>• Beneficia do apoio logística da insígnia Recheio o que permite reduzir os custos</li> <li>• Divulgação da abertura das lojas através de uma parceria com o canal SIC Mulher (Vizinho, mudei a loja)</li> <li>• Divulgação da revista Amanhecer com vales de descontos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco inovador em termos de serviço (entregas ao domicílio/trabalho; compras online)</li> <li>• Sortido focado não permite muita variedade</li> </ul>

A partir da análise SWOT, podemos verificar se os recursos e as capacidades da empresa agregam valor, permitindo que ela explore oportunidades ou neutralize ameaças. Neste caso de estudo verificamos as duas situações:

- a oportunidade de beneficiar da logística de uma cadeia de GD
- a neutralização da ameaça da perda de consumidores devido à conjuntura económica, à eventual má gestão ou a aspectos pouco atractivos que afugentam os consumidores.

Em termos de raridade, verificamos que todas as empresas do ramo da distribuição possuem aproximadamente as mesmas formas de recursos, no entanto neste caso, verificamos que existe diferenças na utilização destes mesmos.

O grupo Jerónimo Martins já tem um histórico em termos de inovação e de tomada de risco com a reformulação estratégica da insígnia Pingo Doce. No sector cash&carry, o Recheio foi o primeiro a apostar no comércio tradicional através da utilização dos seus recursos e capacidades. Poucos meses depois, a insígnia Sonae também anunciou a sua entrada neste negócio, mas com um sistema de franchising.

A vantagem competitiva do Recheio poderia ser considerada como facilmente imitada e temporária, mas a cultura e o serviço ao cliente das lojas Amanhecer são muito diferentes e mais qualitativos do que nas lojas Meu Super. Podemos concluir então que na questão de imitação está poderá ser confirmada mas só parcialmente. Para além disso em termos de organização, verificamos que o Recheio aproveitou a sua organização em termo de central de compra, de logística e de abastecimentos na extensão da sua actividade e transmitiu ou partilhou esta vantagem competitiva aos seus clientes, os retalhistas da rede.

### **2.7.1.3. Análise Interna**

#### **2.7.1.3.1. Marketing Mix: 7P's**

O marketing mix é aplicado a rede de lojas Amanhecer.

#### **Produto**

Sendo o produto visto como o sortido existente na loja, verificamos que o sortido das lojas é estreito e pouco profundo, o que permite uma maior rotação de stocks e por consequente maior volume de vendas. A escolha do sortido é feita por cada loja com base no histórico de

compra dos consumidores. Sendo que o Recheio é o fornecedor da loja, não existe espaço para uma forte negociação.

Em termos de aposta na MdD, verificamos que a marca Amanhecer ocupa menos de 50% dos lineares da loja, consoante as lojas. De facto, a gama de produto Amanhecer não é muito extensa e é focada sobretudo nos produtos alimentares, daí existir também uma forte presença de produtos de MdF.

Em termos de produtos não alimentares, a marca presente na loja é a MdD Ultra Pro do grupo Jeronimo Martins.

Podemos sublinhar também o facto de haver uma forte aposta em termos de frutas e legumes e o desenvolvimento de produtos prontos a consumir, inclusive na loja, já que existe um espaço com microondas e mesas. Esta aposta na restauração rápida é explicada pela localização das lojas em meios urbanos.

Existe uma forte aposta do grupo Jeronimo Martins na segurança e qualidade dos produtos, abrangendo a marca própria Amanhecer. As questões de qualidades estão asseguradas já que todos os produtos têm garantia de qualidade e segurança alimentar desde o fornecedor até a distribuição, existindo um sistema de «traçabilidade» implementado pela insignia.

### **Preço**

Em termos de preço, verificamos que os produtos de MdD são muito competitivos e os produtos de MdF não são excessivamente caros para uma loja do comércio tradicional. Existe uma preocupação da rede de lojas em transmitir a mesma política de preço que as lojas Recheio e Pingo Doce, que apostam numa estratégia de preços baixos.

De forma a atrair os consumidores, a revista Amanhecer inclui vales de descontos na compra de produtos de MdF.

### **Promoção**

Sendo que se trata de uma reformulação do conceito de lojas que já existiam no mercado, não houve uma clara necessidade por parte das lojas de divulgar a re-abertura da loja. A divulgação do conceito foi feita principalmente nos média *below the line*, embora se criasse também uma parceria com o canal SIC mulher que realizou um programa para mostrar a mudança de visual das mercearias, entrevistando os donos das lojas para explicar a necessidade de adaptação ao mercado.

A revista mensal Amanhecer permite uma aproximação com o consumidor através de artigos sobre o meio ambiente, sobre os produtos da MdD, com várias receitas para ajudar as donas de casa no dia-a-dia e sobre temas sazonais (Regresso as Aulas, Dia do Pai,...)

### **Localização**

As redes de lojas Amanhecer estão inseridas nos meios urbanos, próximas das habitações, dos escritórios e das escolas e por isso oferecem serviços adicionais para responder às necessidades imediatas dos consumidores urbanos.

### **Distribuição**

Embora seja uma mercearia, o objectivo é proporcionar uma experiência agradável e recriar um ambiente familiar. As lojas são assim modernas mas graças ao tamanho da loja não perdem personalidade. O mesmo *layout* foi adaptado a todas as lojas da rede, sendo que existe uma margem de manobra para a utilização de elementos decorativos em função dos espaços.

As cores utilizadas são o branco, o preto e o vermelho para dar um toque de energia e de dinamismo, com um ambiente design. Algumas lojas misturam artigos tradicionais de cozinha, como ardozias, ou estantes em madeira, dando uma aparência de despensa à loja. Neste sentido, nota-se a preocupação das mercearias em fazer da loja um «anexo» das habitações.

### **Processos**

Os serviços desenvolvidos pelas mercearias são limitados. Existe nas lojas um espaço onde os consumidores podem degustar as refeições compradas na loja, com microondas, e até uma máquina de café. Ainda é possível desenvolver os serviços propostos, identificando aqui uma oportunidade de crescimento.

Em termos de organização interna, verificamos que a típica mercearia com as contas feitas em papel ou com caixa registradora desapareceu, dando lugar a espaços completamente informatizados, simplificando assim os processos de gestão.

### **Pessoas**

A insígnia Recheio apostou na formação dos retalhistas e das suas equipas, transmitindo todo o *know-how* das grandes cadeias de distribuição (gestão de stocks, sistemas informáticos, análise do sortido para adaptação às necessidades evolutivas dos consumidores, entre outros). Para o grupo Jerónimo Martins a formação é essencial para o desenvolvimento tanto pessoal como profissional. O grupo criou inclusivamente uma escola de formação em 2005, a Escola de Formação Jerónimo Martins (EFJM), com o objectivo de assegurar a formação contínua dos trabalhadores e preparar equipas com uma boa performance.

### 2.7.1.3.2. A cadeia de valor de Porter

A cadeia de valor de Porter é aplicada à insígnia Recheio e às lojas Amanhecer.

Em alguns casos, será abordado o grupo Jerónimo Martins porque alguns factores advêm da cultura do grupo.

<b>Infra-estruturas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de investimento do grupo Jerónimo Martins é visto como criação de valor: abertura de 7 lojas Recheio em 2010.</li><li>• Objectivos 2011: aumento da QM para o que categorias-chave como os Perecíveis e a MdD assumem um papel essencial. O investimento de remodelação efectuado contribui para o desempenho das vendas em 2011 e para o fortalecimento da presença Recheio nos mercados de actuação da Companhia.</li><li>• Embora existam mais de 250 licenças activas para a abertura de novas superfícies de retalho alimentar, não é expectável que, face ao actual enquadramento macroeconómico, se verifique um número de aberturas significativo.</li><li>• Procurar a optimização de processos de negócio e soluções que lhe permitam reforçar a vantagem competitiva</li></ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O grupo Jerónimo Martins quer continuar a ser um empregador de referência nos sectores e nas geografias onde actua, designadamente pela promoção de políticas salariais justas e equilibradas que traduzam o compromisso do Grupo para com os seus colaboradores e incentivem a motivação para a criação de valor.</li></ul>
<b>Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento de uma aplicação informática para a Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar e de Produtos de MdD</li></ul>
<b>Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optar, preferencialmente, e em circunstâncias de igualdade de condições, por fornecedores locais/nacionais,</li><li>• A maior parte dos produtos principalmente de MdD são fabricados no estrangeiro, mas 70% dos produtos Amanhecer são produzidos em Portugal.</li><li>• O grupo Jerónimo Martins quer ser uma referência para os fornecedores, prestadores de serviços e parceiros de negócio na</li></ul>

	<p>forma como conduz os seus negócios, acreditando que a partilha de valores e a promoção de interesses mútuos são factores-chave no desenvolvimento de relacionamentos comerciais saudáveis.</p>
<b>Logística da compra ou entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os fornecedores entregam as mercadorias numa das três plataformas existentes em Lisboa, Porto e Algarve.</li> </ul>
<b>Logística da venda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os produtos frescos (Frutas &amp; Legumes) são recepcionados e posteriormente analisados pelos técnicos de qualidade.</li> <li>Existam laboratórios de forma a analisar periodicamente os produtos de MdD</li> </ul>
<b>Operações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução do nível de stock nas operações nas insígnias Pingo Doce e Recheio do grupo, o que se reflectiu em menos dois dias de vendas de stocks no consolidado do Grupo</li> </ul>
<b>Marketing e venda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lançamento de 88 novas referências da marca Amanhecer em 2010; dotar os retalhistas independentes clientes do Recheio de uma oferta de Marca Própria em categorias-chave que lhes possibilite concorrer com o Retalho Moderno, constituindo uma alternativa com uma excelente relação qualidade/preço.</li> </ul>
<b>Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a Qualidade e a Diversidade da Dieta (informação nutricional nos Perecíveis, implementação da rotulagem nutricional completa em todos os produtos das marcas Pingo Doce e Recheio ...)</li> <li>Promover a Segurança Alimentar (Auditorias a lojas e centros de distribuição, Monitorização das boas práticas de higiene e laboração através de análises, Formação em Boas Práticas de Higiene e Segurança Alimentar nas lojas,...)</li> <li>Entrega das encomendas <i>online</i> nas lojas.</li> </ul>

### 2.7.2. Questão 2: Para onde queremos ir?

Pretendemos propor uma definição estratégica para a rede de lojas Amanhecer, com base na definição estratégica da insígnia Recheio *cash&carry*.

RECHEIO	
Visão	Ser e ser reconhecido como o líder do sector <i>cash &amp; carry</i> em Portugal a servir os profissionais do retalho tradicional, restauração e hotelaria.
Missão	Contribuir para o crescimento e sustentabilidade dos seus clientes. Pretende assim ser o seu principal parceiro de negócio, mantendo com eles uma relação de confiança, oferecendo-lhes produtos que satisfaçam as suas necessidades no dia-a-dia, com grande qualidade e a preços baixos.
Valores	<ul style="list-style-type: none"><li>• A proposta de valor do Recheio consiste em responder a todas as necessidades dos clientes de Retalho Tradicional e do canal HORECA, através da oferta, a cada momento, das melhores soluções.</li><li>• Para os clientes do Retalho Tradicional, o Recheio dispõe de uma gama que inclui, para além das marcas líderes, uma MdD que lhes permite serem mais competitivos.</li><li>• Aproveitando as sinergias com o projecto de lojas Amanhecer, o Recheio oferece ainda o <i>know-how</i> em gestão de sortido e operação de Retalho Tradicional.</li><li>• A pensar na indústria hoteleira, o Recheio vai mais além no serviço oferecido, com as plataformas de <i>food service</i> cuja proposta assenta na distribuição dos seus produtos aos clientes.</li></ul>

<b>Objectivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responder a todas as necessidades dos clientes de Retalho Tradicional e do canal HORECA.</li><li>• Oferecer soluções alimentares orientadas para as tendências de consumo;</li><li>• Dar aos clientes Recheio <i>value for money</i> e, para isso, acreditar em relações de longo prazo, oferecendo a cada segmento o valor mais adequado às suas necessidades.</li><li>• Liderar no preço e na eficiência de custos;</li><li>• Operar em localizações de proximidade;</li><li>• Ter colaboradores com motivação, competência e dedicação, para serem o melhor instrumento de construção dessas relações, seja com clientes, seja com fornecedores.</li><li>• Diferenciar em áreas em que o Grupo domina em termos de conhecimento e escala: Percíveis, Marca Própria e Qualidade (produtos, embalagem e loja).</li><li>• Garantir a rentabilidade e o retorno do investimento aos Accionistas, sendo que todos devem estar focados no cliente e na eficiência da Companhia.</li></ul>
<b>Factores críticos de sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Preço:</b> Aliar a oferta do maior sortido de produtos, da melhor qualidade e serviço, ao melhor preço;</li><li>• <b>Frescos:</b> Especialização em frescos através de um sortido alargado de elevada qualidade, a preços competitivos;</li><li>• <b>Relação de proximidade com clientes:</b> Construção de relações de confiança fortes e duradouras com os clientes, oferecendo a cada segmento o valor mais adequado às suas necessidades;</li><li>• <b>Marcas Próprias:</b> Alargado sortido de marcas próprias de qualidade, com o processo de desenvolvimento certificado e com um diferencial de preço que pode chegar a 50% face às marcas líderes de mercado.</li></ul>

AMANHECER	
Visão	Oferecer o sortido de produtos mais adequado às necessidades dos consumidores, garantindo os preços mais baixos, associando uma experiência única e mantendo os valores de proximidade típicos das lojas de conveniência.
Missão	Reconverter e adaptar as lojas de comércio tradicional ao <i>layout</i> e <i>naming</i> Amanhecer, podendo os consumidores beneficiar de condições de compra especiais da enseja Recheio, do seu <i>know-how</i> , bem como de economias de escala.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfazer as necessidades dos consumidores, propondo um sortido mais adequado e com variedade de produtos, tanto a nível de MdF como a nível da MdD, a preços baixos e estáveis.</li> <li>• Manter uma relação de qualidade/preço, com garantia de segurança alimentar e um serviço de proximidade ao cliente típico das mercearias tradicionais com um ambiente familiar, de forma a manter uma relação de confiança com os consumidores.</li> </ul>
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprofundar as relações com os consumidores do Retalho Tradicional,</li> <li>• Contribuir para a sustentabilidade das vendas a longo prazo, tanto para a Companhia como para os seus clientes, numa verdadeira relação <i>win-win</i>.</li> </ul>
Factores críticos de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marca própria:</b> proposta de um sortido alargado de marca Amanhecer</li> <li>• <b>Preços baixos:</b> tanto a nível de MdD com da MdF</li> <li>• <b>Qualidade dos produtos:</b> aplicação das normas de segurança alimentar</li> <li>• <b>Orientação para o consumidor:</b> manter a proximidade, criando laços emocionais entre o merceeiro e o consumidor, em espaços agradáveis</li> </ul>

### 2.7.3. Questão 3: Qual o caminho a seguir?

Para definir o caminho a seguir vamos verificar em que ponto está a rede de lojas Amanhecer a nível estratégico, de forma a fazer propostas de evolução. As estratégias vão assentar em dois conceitos: Michael Porter e Igor Ansoff.

	Michael Porter	Igor Ansoff
Conceitos	O autor propõe três estratégias competitivas que podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto (custo, diferenciação ou foco no alvo)	A matriz de Ansoff propõe orientações estratégicas para atingir os seus objectivos: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto, diversificação.
Estratégia Actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A rede de lojas Amanhecer definiu a sua estratégia na oferta de <b>produtos de preços baixos</b>, através das MdD, desenvolvendo espaços modernos e familiares e apostando num atendimento de qualidade aos consumidores.</li> <li>• Verificamos que a estratégia competitiva utilizada é essencialmente de <b>custo</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A insígnia Recheio <b>desenvolveu o mercado</b> através da sua gama de produto Amanhecer, agora ao dispor do consumidor final nas mercearias.</li> <li>• A insígnia também <b>desenvolveu o produto</b> através da criação da rede Amanhecer, que é uma actualização das mercearias já existentes.</li> </ul>
Proposta de estratégia	Manter a estratégia utilizada até agora, que se verifica corresponder às necessidades do consumidor final.	Continuar a estratégia actual desenvolvendo serviços associados às redes Amanhecer (entregas ao domicílio, encomendas online e levantamento na loja)

## 2.7.4. Questão 4: Como vamos lá chegar?

### 2.7.4.1. A implementação

De forma a visualizar a aplicação ou continuação da estratégia implementada pela insígnia Recheio na rede de lojas Amanhecer, propomos uma reformulação dos 4P's do marketing mix.

PROPOSTA	
Product	<p>Reforçar a gama de produtos de marca Amanhecer de forma a obter um sortido representando 80% dos produtos das lojas.</p> <p>Apostar nos serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de fazer as encomendas online com levantamento posterior na loja (economia de tempo para o consumidor final)</li><li>• Entregas a domicilio ou no local de trabalho num raio de 5km das lojas.</li></ul>
Place	<p>Continuar a expansão das lojas com objectivo de multiplicar a rede para 40 lojas no final de 2012 (actualmente 24 lojas - mercearias e minimercados).</p> <p>Reforçar a rede de lojas no Algarve (para abranger também os turistas) e no centro do país (Évora, Santarém, Coimbra)</p>
Price	<p>O aumento da oferta de produtos Amanhecer facilitará a competitividade da loja face aos concorrentes.</p>
Promotion	<p>Criar uma base de dados dos consumidores fiéis com sistema de reconhecimento via telemóvel, de forma a analisar o sortido e oferecer 10% de desconto em todos os artigos, quando atingam 100€ de compras, com possibilidade de acumular.</p>

### 2.7.4.2. A monitorização

A monitorização poderá ser feita através do instrumento de medição de performance: o *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta foi criada por Robert Kaplan (Harvard Business School) e por David Norton com o objectivo de medir a *performance*, sendo que esta ferramenta alia dados qualitativos aos tradicionais dados financeiros de forma a transmitir um panorama mais abrangente aos gestores, que até agora utilizavam principalmente o chamado *Tableau de bord*.

Segundo Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que permite às empresas clarificar a visão e a estratégia e transformá-las em acções. Quando a ferramenta é bem utilizada, ela deixa de ser um simples instrumento académico para estar no centro da empresa. A implementação do *Balanced Scorecard* favorece<sup>69</sup>:

- A focalização na estratégia e nos resultados
- O aumento da performance da organização através da medição dos principais factores
- O alinhamento da estratégia da organização com o trabalho diário dos empregados
- A focalização nos principais eixos que permitirão atingir a performance
- A comunicação da visão e da estratégia da empresa
- A selecção dos projectos prioritários

Assim o *Balanced Scorecard* conduz um conjunto de indicadores consoante as perspectivas da visão estratégicas como por exemplo as perspectivas financeiras, de mercado, dos processos e do desenvolvimento organizacional.

#### **2.7.5. Ilações a retirar do presente caso de gestão**

O comércio tradicional de proximidade é um estabelecimento inserido no meio urbano, em que a rapidez é a principal mais-valia para os consumidores. O comércio tradicional está em declínio devido ao desenvolvimento dos hipermercados e dos supermercados que oferecem uma gama de produtos a preços mais competitivos devido ao poder negocial e também às reduções de custos, como por exemplo o stock. A conjuntura económica dos últimos anos não favoreceu este comércio de proximidade que tende a desaparecer. De facto, embora haja muitas lojas de proximidade, na realidade estas tendem a fechar.

A insígnia Recheio que «vive» do pequeno comércio para além dos seus clientes do sector HORECA, decidiu investir neste cliente, criando uma parceria com pequenos retalhistas individuais (mercearias ou minimercados) já existentes no mercado. O objectivo é ajudar o cliente, dando acesso ao *know-how* e aos processos de gestão, para que todos possam sobreviver.

Na realidade, o investimento no comércio de proximidade já foi implementado com sucesso, por exemplo pelo Grupo Carrefour. O grupo criou em 2009, a insígnia Carrefour *City* que

---

<sup>69</sup> Fonte: the Balanced Scorecard Institute,  
<http://www.balancedscorecard.org/BSCRResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>,  
consultado em 19 de Março 2012

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

responde a um target muito urbano e apressado com produtos prontos a consumir. O ambiente de loja é *design* e os horários são alargados de forma a responder às necessidades dos consumidores actuais. As lojas Carrefour *City*, que são na sua maioria em sistema de *franchising* detêm, após remodelação, crescimentos de volume de negócios entre 16% e 28%. O grupo percebeu que existe um potencial nas lojas de proximidade e em França criou também as lojas Carrefour *contact*, para as pequenas cidades e as aldeias, as lojas Carrefour *montagne* para as estações de ski as lojas Carrefour *express*, que são lojas de conveniência nas bombas de gasolina.

Após um ano no mercado, as lojas Amanhecer parecem ter uma boa receptividade por parte dos consumidores. O ambiente é agradável e mais sossegado do que nas grandes superfícies, a oferta dos produtos corresponde às necessidades básicas diárias e os preços não são muito elevados, principalmente ao nível dos produtos de MdD.

No entanto, para sobreviver aos concorrentes é importante que as lojas Amanhecer ofereçam mais do que produtos de qualidade à preços competitivos. Noutros tempos os pequenos retalhistas individuais iam levar o saco de compras a casa dos consumidores quando era necessário. Hoje em dia, os meios tecnológicos permitem que os consumidores façam as encomendas *online* e podem depois recupera-las passando pela loja. É uma forma dos pequenos retalhistas se destacarem para além da imagem.

As perguntas que ficam em suspenso são: terá este tipo de comércio tradicional espaço para se fortalecer e ganhar espaço face às médias e grandes superfícies? Será que vamos assistir ao desaparecimento dos hipermercados e ao regresso ao comércio tradicional?

### **3. Bibliografia**

*Monografia (livros:*

Azevedo Rodrigues, José, Carvalho das Neves, João, Jordan Hugues (2008), *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Areas Editora, 8ª Edição.

Bellenger, Lionel (2004) *Que sais-je? La négociation*, 6ª edição, Presses Universitaires de France.

Carvalho, José Crespo e Cruz Filipe José, (2006), *Manual de Estratégia*, Edições Silabo.

Chetochine, Georges, (1998) *Quelle distribution pour 2020?*, Les Éditions Liaisons.

Crespo de Carvalho, José Mexia, (1995) *Logística Comercial DPP*, Texto Editora.

Dayan, Armand (2001) *Que sais-je? Le Marketing*, 10ª edição, Presses Universitaires de France.

D'Oliveira, Teresa (2007), *Teses e Dissertações*, Editora RH, 2ª Edição.

Dubois, Bernard e Kotler, Philip (1994) *Marketing Management*, Prentice-Hall, 8ª edição.

Ghoshal, Sumantra, Lampel, Joseph, Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian, (2003), *O processo da estratégia* Artmed Editora, SA.

Levy, Michael & Weitz, Barton, (1996), *Essentials of retailing*, Irwin.

Lindon, Denis, Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien, Dionisio, Pedro e Rodrigues, Joaquim Vicente (2004), *MERCATOR XXI Teoria e pratica do Marketing*, Lisboa, 10ª edição, Publicações Dom Quixote.

Mason, Mayer e Wilkinson (1993), *Modern Retailing: Theory and Practice*, Irwin 6ª Edição. McGoldrick, *Retail Marketing*, McGraw Hill.

Rousseau José António (2008), *Manual da Distribuição*, Estoril, 2ª edição, Príncipia Editora, Lda..

Rousseau, José António (2002), *O que é a distribuição?*, Cascais, 1ª Edição, Príncipia, Publicações Universitárias e Científicas.

Rousseau, José António (2001), *Dicionário da Distribuição*, Lisboa, AJE - Sociedade Editorial.

Sun Tzu (2009), *A Arte da Guerra*, Bertrand Editora Lda.

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

### *Contribuições para trabalho colectivo*

Comissão Europeia, INSEE *Indicadores económicos de Portugal em 2010*, fonte, em <http://www.ubifrance.fr/portugal/001B1101180A+fiche-portugal.html>, consultado em 10/01/2012.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited, *Global Powers of Retailing 2012: Retail perspective*, G11 – G22.

Mendes, Aristides (2011), *Anuário AC Nielsen 2010 – Food*.

Tellis, Winston (1997), *Application of a case study methodology*, The Qualitative Report, Volume 3, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>, consultado em 11/03/2012.

### *Periódicos científico*

Cyrino, Álvaro B. e Vasconcelos, Flávio C. (2000), *Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*, RAE - Revista de Administração de Empresas volume 40, paginas 20 à 37.

de Almeida, Martinho Isnard Ribeiro e Estrada, Rolando Juan Soliz (2007), *A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planeamento estratégico à mudança organizacional*, Revista de Ciências da Administração • v. 9, paginas 147-178.

Ellickson, Paul, Misra Sanjor, Nair, Harikesh, (December 2011), *Repositioning Dynamics and Pricing Strategy*, Journal of Marketing Research of Stanford Graduate School of Business, conditionally.

Fragoso, Rita (2011), *Projecto «Amanhecer»*, Press Briefing.

Morais, Ana Isabel Trigo, *Ranking APED 2010* n°60, pagina 4.

Rousseau, António, *Ranking APED 2009* n°59, pagina 4.

### *Teses*

Dias, Paulo Alexandre Guerreiro da Silva, (2009), *Reposicionamento estratégico no retalho aplicação a um caso de estudo - Pingo Doce*, Tese de Mestrado em Gestão de Empresa, ISCTE.

Pereira, Feliciano Pires (2009), *O modelo de negócio da Starbucks e a sua aplicação ao caso português*, Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE.

### *Working paper*

Roland Berger Strategy Consultants e APED (2009), *A evolução da concentração da indústria e da distribuição em Portugal*.

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

Rosa, Valente e Varatojo, Susana, (2004), *Imagem perceptiva da Grande Distribuição*, APED, METRIS GfK.

### *Imprensa*

Correia, Joana e Gil, Filipe (2011) «*Queremos mais 20 lojas em 2012*», *Distribuição Hoje*, Outubro nº398.

Jorge, Vitor, (2011) *Marcas da distribuição podem atingir quota de 42% em 2012*, <http://www.meiosepublicidade.pt/2011/10/19/marcas-da-distribuicao-podem-atingir-quota-de-42-em-2012>, Consultado em 11/01/2012.

### *Referências não publicadas retiradas da internet*

Aragão, Luis (2006), *O sector Alimentar em Portugal*, [http://www.hipersuper.pt/2006/03/17/Sector\\_alimentar\\_em\\_Portugal/](http://www.hipersuper.pt/2006/03/17/Sector_alimentar_em_Portugal/), Consultado em 12/10/2011.

Chétochine, Georges, *Quel avenir pour la grande distribution à l'horizon 2020-2030* - Interview vídeo, <http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article436>, Consultado em 04/01/2012.

Ciencia Hoje <http://www.cienciahoje.pt/index.php?oid=46444&op=all> consultado em 15/03/2012.

Comissão Europeia: base de dados, Statistical Annex of European Economy (2011) *Quadro síntese de indicadores económicos de Portugal para anos passados (1961-2010)*, , pág. 199, tirado de, [http://www.cip.org.pt/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.km.cm.docs/cip/documentos/centrodocumentacao/Indicadores%20económicos/Indicadores%20económicos%201961-2010/Quadro%20dos%20indicadores%20económicos%20de%20anos%20passados%20\(1961-2010\).pdf](http://www.cip.org.pt/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.km.cm.docs/cip/documentos/centrodocumentacao/Indicadores%20económicos/Indicadores%20económicos%201961-2010/Quadro%20dos%20indicadores%20económicos%20de%20anos%20passados%20(1961-2010).pdf), Consultado em 14/01/2012.

Conceição, Marina, (2011), *Jerónimo Martins revitaliza mercearias com rede Amanhecer*, [http://economico.sapo.pt/noticias/jeronimo-martins-revitaliza-mercearias-com-rede-amanhecer\\_109789.html](http://economico.sapo.pt/noticias/jeronimo-martins-revitaliza-mercearias-com-rede-amanhecer_109789.html), consultado em 04/03/2012.

*Dados sobre Portugal*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>, Consultado em 10/01/2012.

*Définition de libre-service*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Libre-service>, Consultado em 04/01/2012.

*Desempenho das Insígnias no 1º Sem 2010*, por Kantar Worldpanel Portugal - Quarta-feira, 13 Outubro 2010 – Retail, <http://kantarworldpanelportugal.com/?p=385>, Consultado em 07/01/2012.

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

Faria, Natalia (2011), *Portugal é o segundo país da OCDE com a taxa de natalidade mais baixa*, [http://publico.pt/Sociedade/portugal-e-o-segundo-pais-da-ocde-com-a-taxa-de-natalidade-mais-baixa\\_1491491](http://publico.pt/Sociedade/portugal-e-o-segundo-pais-da-ocde-com-a-taxa-de-natalidade-mais-baixa_1491491), Consultado em 12/01/2012.

*Hypermarché : naissance du concept*,  
<http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article539>, Consultado em 04/01/2012.

Lima, Ana Paula (2010), *Mais de 24 mil lojas fecharam as portas desde chegada dos hipermercados*, [http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content\\_id=1731436](http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content_id=1731436), Consultado em 12/10/2011.

*Lucros da Jerónimo Martins crescem 40% em 2010 (act.)*,  
[http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=469173](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=469173), Consultado em 04/01/2012.

Markttest <http://www.markttest.com/wap/a/n/id~16fa.aspx> consultado em 15/03/2012.

Marques, Rute Oliveira, (2011), *A crise não está a mudar radicalmente os hábitos de compra dos portugueses*, <http://www.meiosepublicidade.pt/2011/02/16/%e2%80%9ca-crise-nao-esta-a-mudar-radicalmente-os-habitos-de-compra-dos-portugueses%e2%80%9d/feed/>, Consultado em 16 de Fevereiro de 2011.

Michel, Nicolas (2006), Professor na Universidade de Nancy em França, departamento Técnicas de Comercialização, *Définition de la distribution*,  
<http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article7>, Consultado em 06/01/2012.

Rego, Luis, (2010), *Portugal é campeão europeu das mercearias*,  
[http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-e-o-campeao-europeu-das-mercearias\\_94288.html](http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-e-o-campeao-europeu-das-mercearias_94288.html) consultado em 04/03/2012.

Site Amanhecer, <http://www.amanhecer.pt/conceito>, Consultado em 04/01/2012.

Site CNR, [www.cnr.pt](http://www.cnr.pt), Consultado em 26/03/2012.

The Balanced Scorecard Institute,  
<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>, consultado em 19 de Março 2012.

The pricing journal, (2011), *Lessons learned from Wal-Mart pricing strategy*,  
<http://thepricingjournal.com/2011/04/12/lessons-learned-from-wal-marts-pricing-strategy/>, consultado em 04/03/2012.

Trajectoria Chetochine Group, <http://www.chetochine.com.br/trajectoria.php>, Consultado em 04/01/2012.

Vicenzi, Luciano, (2009), <http://liderestrategico.wordpress.com/tag/igor-ansoff/>, consultado em 29/04/2012.

## **4. Anexos**

### **4.1. Legislação que condicionava a abertura das grandes superfícies comerciais**

Fonte: [http://www.igf.minfinancas.pt/inflegal/bd\\_igf/bd\\_legis\\_geral/Leg\\_geral\\_docs/DL\\_218\\_97.htm](http://www.igf.minfinancas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/DL_218_97.htm)

Ministério da Economia  
**Decreto-Lei n.º 218/97**  
**de 20 de Agosto**  
(Revogado pelo [art.º 35.º da Lei 12/2004, de 30/3](#))

A actividade comercial enfrenta novos desafios centrados na progressiva afirmação de uma organização económica onde o dinamismo da procura e o papel dos consumidores ganham um relevo crescente, enquanto a progressiva valorização dos aspectos logísticos e de lógicas integradas de distribuição, à escala internacional, altera substancialmente a configuração do poder de mercado. A plena participação de Portugal no processo de construção da União Europeia, a partir de 1986, em especial na dimensão da realização do mercado interno europeu, em acção desde 1992, colocou e coloca, neste contexto, desafios associados à abertura competitiva dos mercados, ao aumento significativo da pressão concorrencial e à diversificação de agentes e estratégias empresariais, com forte impacte na organização das actividades de distribuição e na evolução das formas de comércio. Esta evolução permitiu, igualmente, chamar a atenção para o impacte das estruturas comerciais na qualidade de vida das famílias, não apenas no que respeita à gestão dos orçamentos familiares e ao acesso a uma gama diversificada de produtos, mas também em aspectos cruciais como a gestão e ocupação dos tempos livres, a difusão de informação e a dimensão cultural do consumo. Os desafios referidos colocam-se, deste modo, não apenas no terreno das condições de crescimento e modernização de uma determinada actividade económica, mas também, de forma bastante específica, nas relações a montante com a produção e no terreno do quotidiano dos consumidores com um impacte muito significativo para as famílias. As medidas de política tomadas no passado para enfrentar estes desafios, particularmente visíveis na evolução legislativa verificada no terreno do licenciamento das chamadas grandes superfícies, revelaram uma reduzida eficácia.

A instalação de grandes superfícies de comércio retalhista foi, com efeito, sujeita a um regime de autorização prévia, em Junho de 1989, alargado em Janeiro de 1990 às grandes superfícies de comércio grossista, processo que veio a ser alterado para uma disciplina de ratificação, através do Decreto-Lei n.º 258/92, de 20 de Novembro, parcialmente alterado pelo Decreto-Lei n.º 83/95, de 26 de Abril. Este conjunto de medidas produziu uma regulamentação com múltiplas insuficiências, com reflexos negativos no ritmo de investimento, modernização e diversificação do sector e na respectiva coesão social. A reduzida capacidade de acompanhamento das novas realidades geradas no mercado, bem patente no privilégio dado à variável quantitativa da dimensão do estabelecimento considerado individualmente sobre o elemento qualitativo determinante do poder de mercado associado à capacidade de comprar e vender, bem como a opção por critérios de decisão política dotados de elevada discricionariedade, que se traduziram numa desvalorização da concorrência e num ritmo intermitente, desregrado e muito desigual de modernização do comércio, com claras consequências negativas na coesão e diversidade do sector, por um lado, e no ritmo de investimento, por outro, são exemplos claros daquelas insuficiências. A realidade do comércio e distribuição evidencia, deste modo, significativos desequilíbrios que importa corrigir. O funcionamento do mercado tem revelado, assim, persistentes sinais de desequilíbrio, quer no que respeita à difusão do poder económico ao longo de cadeias de produção, distribuição e consumo crescentemente integradas, quer no que respeita à balança comercial de bens de consumo, quer ainda no que respeita ao insuficiente ritmo de modernização das formas tradicionais de comércio, quer, finalmente, no que respeita às insuficiências no ordenamento das implantações comerciais nas áreas meios urbanos. Para além da consistência dos indicadores objectivos disponíveis, as múltiplas tomadas de posição divergentes de diferentes agentes económicos e diferentes estruturas representativas de interesses de empresários, trabalhadores ou consumidores coincidem no sentido de confirmar a existência de uma insuficiente consensualização dos grandes eixos do processo de modernização da distribuição e do comércio em Portugal. A linha estratégica de resposta a esta situação, tendo em conta o Programa do Governo, baseia-se na promoção de um efectivo ajustamento estrutural nas condições de competitividade das empresas de comércio e distribuição recorrendo a uma gama diversificada de medidas. Não se trata, portanto, de condicionar ou limitar as iniciativas empresariais adoptando meros instrumentos de regulamentação, mas, ao contrário, de favorecer iniciativas inovadoras em todos os segmentos empresariais

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

através de políticas de regulação que permitam conciliar uma efectiva dinâmica concorrencial com a promoção da coesão social. A introdução de um novo regime de licenciamento de unidades comerciais de dimensão relevante, que o presente decreto-lei consagra, insere-se, assim, num conjunto mais vasto de medidas de política económica envolvendo o mercado, as empresas e os empresários, quadros e trabalhadores do comércio, que, pela sua relevância, foram explicitadas e calendarizadas no Acordo de Concertação Estratégica 1996-1999, celebrado em 20 de Dezembro de 1996, e visa prioritariamente:

- a) Viabilizar um crescimento efectivo e programado, em quantidade e qualidade, do investimento privado no comércio e distribuição;
- b) Permitir uma resposta mais eficiente e diversificada às necessidades dos consumidores;
- c) Acelerar o ritmo de inovação e alargar a respectiva difusão aos diferentes segmentos e formas de comércio;
- d) Regular o ritmo de modernização das estruturas empresariais do comércio e da distribuição, defendendo uma equilibrada coexistência de estruturas e empresas comerciais diversificadas, do pequeno retalho às unidades de dimensão relevante.

O novo regime de licenciamento introduz um conjunto de inovações e transformações, nomeadamente:

- a) A substituição da noção de grande superfície pela noção de unidade comercial de dimensão relevante, passando de uma abordagem centrada na dimensão da área de venda de cada estabelecimento considerado isoladamente para uma abordagem centrada na dimensão e poder de compra e venda das estruturas empresariais, traduzida na consideração da área de venda acumulada, independentemente da dimensão específica de cada estabelecimento, evitando, também, o surgimento de artificialismos induzidos por regulamentos casuísticos rígidos;
- b) A substituição do procedimento de ratificação por um procedimento simplificado de autorização prévia, por forma a consagrar uma melhor articulação com os procedimentos específicos de autorização de localização e a reforçar a eficácia dos elementos de regulação comercial, fazendo-os intervir com autonomia e de forma atempada e, em particular, criando condições para uma melhor programação de médio prazo dos investimentos na distribuição e comércio;
- c) A redução dos elementos de ambiguidade e discricionariedade nos critérios de decisão relativos à vertente comercial do licenciamento das unidades de dimensão relevante, valorizando decisivamente quer os elementos relativos às relações intersectoriais envolvendo produção e distribuição numa lógica de competitividade e dinamismo concorrencial, quer os elementos relativos à sustentação do equilíbrio e complementaridade das diferentes formas de comércio garantindo o acesso dos consumidores a uma oferta diversificada;
- d) A criação de condições para a afirmação das novas formas de distribuição e comércio num quadro de efectiva concorrência entre si, valorizando-se, na avaliação do mérito e impacte potencial dos novos projectos, os elementos específicos da competitividade e da coesão das actividades de distribuição e comércio.

O novo regime de licenciamento das unidades comerciais de dimensão relevante, no quadro mais vasto do conjunto de iniciativas já apontadas, procura corrigir os desequilíbrios referidos como condição indispensável para o reforço da coesão social em articulação com uma resposta efectiva em oferta e qualidade de serviço às necessidades dos consumidores. O ritmo e a intensidade de transformação do comércio e da distribuição que não devem ser sacrificados ou diminuídos, no quadro da prioridade global atribuída pelo Governo à promoção da competitividade do tecido empresarial português, não deve, no entanto, implicar fracturas graves no mercado, sejam elas derivadas da concentração do poder económico ou da destruição de determinados segmentos da oferta. Nesse quadro, visa-se estimular e acautelar o desenvolvimento e modernização dos operadores económicos de menor capacidade técnica, financeira e organizativa, sem proteccionismos injustificados, mas articulando a implantação de novas formas de distribuição com a imprescindível reconversão e modernização do comércio tradicional.

Com a nova disciplina de licenciamento procura-se, finalmente, que os estabelecimentos de diversa tipologia e origem venham a surgir no mercado nos locais que o justificam, com dimensão adequada e em condições de fornecer ao consumidor alternativas, facultando ao comércio tradicional um posicionamento competitivo equilibrado na nova organização do mercado, tal como se pretende contribuir para que a evolução do ambiente urbano se faça de modo ordenado, sem ofender a identidade que é atributo das localidades, atendendo à qualidade de vida das populações e sem malbaratar as capacidades estruturantes do comércio ou do equipamento existente.

Foram ouvidas a Confederação de Comércio e Serviços de Portugal (CCP), a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), a Associação Portuguesa de Centros Comerciais (APCC), a Federação

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

Nacional de Cooperativas Retalhistas de Produtos Alimentares (UCREPA), a Federação Nacional de Cooperativas de Consumo (FENACOOOP) e a Associação Nacional dos Municípios Portugueses (ANMP). Assim, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

### CAPÍTULO I Disposições gerais Artigo 1.º Âmbito

O presente diploma estabelece o regime de autorização prévia a que estão sujeitas a instalação e modificação de unidades comerciais de dimensão relevante.

### Artigo 2.º Objectivos

O regime objecto do presente diploma visa regular adequadamente o ritmo de modernização e transformação das estruturas empresariais de distribuição, por forma a garantir a diversidade e o equilíbrio das diversas formas de comércio, condição indispensável para o reforço da coesão social num quadro de resposta eficiente às necessidades dos consumidores.

### Artigo 3.º Definições

Para efeitos do presente diploma, entende-se por:

- a) Unidade comercial de dimensão relevante (UCDR) - estabelecimento, considerado individualmente ou no quadro de um conjunto pertencente a uma mesma empresa ou grupo, em que se exerce a actividade comercial e relativamente ao qual se verificam as condições estabelecidas no n.º 1 do artigo 4.º;
- b) Estabelecimento de comércio a retalho - local em que se exerce a actividade de comércio a retalho, tal como é definida na alínea b) do n.º 1 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 339/85, de 21 de Agosto;
- c) Estabelecimento de comércio por grosso - local onde se exerce a actividade de comércio por grosso, tal como é definida na alínea a) do n.º 1 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 339/85, de 21 de Agosto;
- d) Estabelecimento de comércio misto - local onde se exerce, em simultâneo, a actividade de comércio de ramo alimentar e não alimentar, desde que qualquer destes ramos atinja, pelo menos, 10% do volume total das vendas do estabelecimento;
- e) Área de venda - toda a área destinada a venda onde os compradores têm acesso ou os produtos se encontram expostos, ou são preparados para entrega imediata. Na área de venda estão incluídas a zona ocupada pelas caixas de saída e as zonas de circulação dos consumidores internas ao estabelecimento, nomeadamente as escadas de ligação entre vários pisos;
- f) Modificação - reconstrução, ampliação, alteração ou expansão da área de venda de um estabelecimento, bem como qualquer mudança na sua localização, tipo de actividade, ramo de comércio ou entidade titular da exploração;
- g) Empresa - titular de um estabelecimento comercial, em nome individual ou integrando qualquer dos tipos societários;
- h) Grupo - conjunto de empresas que, embora juridicamente distintas, mantêm entre si laços de interdependência ou subordinação decorrentes da utilização da mesma insígnia ou de qualquer dos direitos ou poderes enumerados no n.º 2 do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 371/93, de 29 de Outubro;
- i) Área de influência - a totalidade da área das freguesias ou concelhos abrangidos por uma linha correspondente a um limite de tempo de deslocação máximo em veículo automóvel à velocidade permitida pelo trânsito local e pelo Código da Estrada, contado a partir da unidade comercial em causa; o limite de tempo poderá variar consoante a dimensão da unidade e o equipamento comercial existente na zona considerada e será determinado por portaria do Ministro da Economia;
- j) Quota de mercado - quociente entre a facturação do estabelecimento e ou grupo e o valor do comércio correspondente ao conjunto de produtos comercializáveis no estabelecimento ou estabelecimentos, na área considerada;
- l) Valor do comércio - o constante de uma lista publicada anualmente pela Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência com base em fórmula que atenda à especificidade das actividades grossista e retalhista e utilize os valores do consumo privado como referencial, a fixar por portaria do Ministro da Economia.

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

### Artigo 4.º Autorização prévia

1 - A instalação ou modificação de estabelecimentos está sujeita a autorização prévia, desde que:

- a) Sendo de comércio a retalho alimentar ou misto, disponham de uma área de venda contínua, de comércio a retalho alimentar, igual ou superior a 2000 m<sup>2</sup>;
- b) Sendo de comércio a retalho não alimentar, disponham de uma área de venda contínua igual ou superior a 4000 m<sup>2</sup>;
- c) Sendo de comércio por grosso, disponham de uma área de venda contínua igual ou superior a 5000 m<sup>2</sup>;
- d) Sendo de comércio a retalho alimentar ou misto, pertencentes a empresa ou grupo que detenha, a nível nacional, uma área de venda acumulada, de comércio a retalho alimentar, igual ou superior a 15000 m<sup>2</sup>;
- e) Sendo de comércio a retalho não alimentar, pertencentes a empresa ou grupo que detenha, a nível nacional, uma área de venda acumulada igual ou superior a 25000 m<sup>2</sup>;
- f) Sendo de comércio por grosso, pertencentes a empresa ou grupo que detenha, a nível nacional, uma área de venda acumulada igual ou superior a 30000 m<sup>2</sup>.

2- Os pedidos de instalação ou modificação das unidades comerciais, com uma área de venda inferior a 300 m<sup>2</sup> que, pertencendo a uma empresa ou grupo, abrangidos pelas alíneas d), e) e f) do n.º 1, não se insiram nos segmentos do mercado ou nas formas de comércio que consubstanciam a estratégia da empresa ou grupo em causa e que não signifiquem mais do que 3% da facturação da actividade comercial do grupo, poderão ser dispensados de autorização prévia, mediante requerimento dos interessados, instruído com os elementos discriminados no anexo III ao presente diploma e devidamente fundamentado, dirigido ao Ministro da Economia.

3 - Os pedidos de instalação ou modificação das unidades comerciais, pertencendo a uma empresa ou grupo, abrangidos pelas alíneas d), e) e f) do n.º 1, que se insiram em formas de modernização empresarial das unidades de comércio tradicional, através de adequados mecanismos de associativismo ou cooperativismo, poderão ser dispensados de autorização prévia, mediante requerimento dos interessados, instruído com os elementos discriminados no anexo III ao presente diploma e devidamente fundamentado, dirigido ao Ministro da Economia.

4 - A dispensa de autorização referida nos dois números anteriores é concedida por despacho do Ministro da Economia.

5 - A falta de decisão, no prazo de 15 dias, faz presumir o deferimento do pedido de dispensa de autorização.

### Artigo 5.º Comunicação prévia

1 - A instalação ou modificação de estabelecimentos comerciais está sujeita a comunicação prévia, desde que:

- a) Sendo de comércio a retalho alimentar ou misto, a empresa ou grupo no qual se inserem detenha, a nível nacional, uma área de venda acumulada, de comércio a retalho alimentar, igual ou superior a 10000 m<sup>2</sup>;
- b) Sendo de comércio a retalho não alimentar, a empresa ou grupo no qual se inserem detenha, a nível nacional, uma área de venda igual ou superior a 15000 m<sup>2</sup>;
- c) Sendo de comércio por grosso, a empresa ou grupo no qual se inserem detenha, a nível nacional, uma área de venda igual ou superior a 20000 m<sup>2</sup>.

2 - A comunicação é efectuada junto da Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência, até 30 dias antes da instalação ou modificação pretendida, e dela deverão constar todos os elementos que caracterizem a instalação ou modificação da unidade comercial, discriminados no anexo I ao presente diploma, que dele faz parte integrante.

3 - Estão excluídas desta obrigatoriedade as unidades comerciais já registadas ao abrigo do disposto no Decreto-Lei n.º 258/92, de 20 de Novembro, com a redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei 83/95, de 26 de Abril.

### Artigo 6.º Registo

1 - As unidades comerciais de dimensão relevante sujeitas a autorização ou comunicação prévias, nos termos deste diploma, são registadas na Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência mediante a entrega, pelos

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

interessados, do impresso que figura no anexo II ao presente diploma, que dele faz parte integrante.  
2 - Os impressos referidos no número anterior são entregues no prazo máximo de 40 dias subsequentes à entrada em funcionamento da unidade comercial ou, no caso das unidades já instaladas, no prazo máximo de 20 dias a contar da entrada em vigor do presente diploma.

### CAPÍTULO II

#### Procedimento de autorização prévia

##### Artigo 7.º

#### Requerimento de autorização prévia

1 - Os requerimentos relativos à instalação ou modificação de unidades comerciais de dimensão relevante sujeitos a autorização são entregues na Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência, anteriormente à obtenção da informação prévia de licenciamento prevista no Decreto-Lei n.º 445/91, de 20 de Novembro, quando for caso disso, dirigidos ao Ministro da Economia e acompanhados dos elementos de informação referidos no anexo III ao presente diploma, que dele faz parte integrante.  
2 - Se o interessado considerar não ser aplicável ao seu caso particular a exigência de alguns dos elementos referidos no anexo III, mencioná-lo-á expressamente no requerimento, justificando a razão de tal entendimento.

##### Artigo 8.º

#### Critérios de decisão

1 - A apreciação dos pedidos de autorização prévia pela Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência deve basear-se na análise do impacte efectivo e potencial da unidade relativamente:

- a) À coesão da estrutura comercial existente na área de influência, nomeadamente no que respeita à promoção e manutenção da sua diversidade e à sustentação do equilíbrio e complementaridade entre as diversas formas de comércio;
- b) À adequação dos equipamentos comerciais às condições de vida dos consumidores, designadamente no que respeita ao acesso a uma oferta diversificada em termos de produtos, qualidade, serviço, preços e horários;
- c) Ao nível de integração intersectorial do tecido empresarial, designadamente em função da dimensão e estabilidade das relações contratuais com a produção, do grau de articulação com as actividades grossista e retalhista e dos efeitos induzidos no desenvolvimento económico no plano regional relevante;
- d) À competitividade e dinamismo concorrencial do sector da distribuição, atendendo, designadamente, à utilização e difusão de novas tecnologias e práticas inovadoras permitindo uma resposta mais eficiente às necessidades dos consumidores;
- e) Ao nível de emprego na área de influência, avaliando, designadamente, o balanço global dos seus efeitos directos e indirectos;
- f) Ao nível de desenvolvimento e à qualidade do ordenamento do urbanismo comercial na região relevante.

2 - Na apreciação do critério estabelecido na alínea a) do número anterior serão tomadas em consideração, com os limites a definir por portaria do Ministro da Economia:

- a) A quota de mercado real e previsionial do conjunto das unidades comerciais de dimensão relevante, a nível nacional, resultante da instalação ou modificação da unidade objecto do pedido;
- b) A quota de mercado real e provisional do conjunto das unidades comerciais de dimensão relevante, na área de influência, resultante da instalação ou modificação da unidade objecto do pedido.

3 - Relativamente aos estabelecimentos de comércio por grosso, não se aplicam as alíneas a) e b) do n.º 1.

##### Artigo 9.º

#### Tramitação

1 - A Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência submete o processo e o seu parecer a autorização do Ministro da Economia no prazo de 45 dias contados a partir da data da recepção do pedido.  
2 - A Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência pode solicitar ao requerente que complete o envio dos elementos de informação exigidos nos termos do n.º 1 do artigo 7.º ou, sempre que necessário, forneça novos elementos, mediante carta registada, com aviso de recepção, fundamentando o pedido e fixando um prazo para o seu cumprimento, que não pode exceder 10 dias.

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

3 - O pedido de novos elementos previsto no número anterior suspende o prazo previsto no n.º 1 até à recepção pela Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência dos elementos solicitados, enviados através de carta registada, com aviso de recepção.

4 - A Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência pode ouvir, com carácter consultivo, para efeitos do seu parecer, as estruturas associativas representativas do sector do comércio, da produção e dos consumidores, de âmbito nacional e regional, tendo em consideração a salvaguarda da confidencialidade dos elementos constantes do processo.

### Artigo 10.º Decisão

1 - O Ministro da Economia decide no prazo de 15 dias após a recepção do parecer a que alude o n.º 1 do artigo anterior.

2 - O Ministro da Economia pode solicitar à Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência elementos adicionais, suspendendo-se, nos termos dos n.os 2 e 3 do artigo anterior, o prazo de decisão.

3 - A decisão final é comunicada aos requerentes. 4 - A falta de decisão final nos prazos fixados no presente diploma faz presumir o deferimento do pedido de autorização prévia.

### Artigo 11.º Consulta pública

1 - Sempre que se justifique, o Ministro da Economia pode promover a realização de uma consulta pública relativamente à instalação de unidades comerciais cuja área de venda seja igual ou superior a 10000 m<sup>2</sup>, notificando-se disso o requerente.

2 - A consulta pública consiste na recolha de observações sobre a instalação projectada, na sequência de aviso publicado em dois dos jornais de maior tiragem na área de influência e indicando a forma como os interessados devem apresentar as suas observações.

3 - O período de consulta pública, a anunciar com a antecedência mínima de 8 dias, não pode ser inferior a 30 dias nem superior a 60 dias.

4 - A realização de consulta pública suspende os prazos previstos no n.º 1 do artigo anterior, com efeitos a partir do dia seguinte ao da publicação do aviso, recomeçando o prazo a correr 15 dias após o fim do período de consulta pública.

### Artigo 12.º Caducidade da autorização

1 - A autorização concedida nos termos deste diploma caduca ao fim de dois anos contados a partir da data da sua notificação ao requerente, se não tiverem sido iniciadas as obras de instalação ou modificação da unidade comercial.

2 - O Ministro da Economia pode prorrogar a autorização, pelo prazo máximo de um ano, com base em requerimento fundamentado do interessado.

### Artigo 13.º Modificações posteriores à decisão de autorização

1 - As modificações que venham a ser introduzidas no projecto, entre a data da autorização e a entrada em funcionamento da unidade, susceptíveis de alterarem os pressupostos em que aquela se baseou, nomeadamente áreas de venda, localização, tipo de actividade, ramo de comércio ou entidade que explora a unidade, são obrigatoriamente comunicadas à Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência até 40 dias antes da data prevista de entrada em funcionamento da unidade comercial.

2 - Caso a Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência considere que as modificações introduzidas alteram substancialmente os pressupostos da autorização concedida, proporá ao Ministro da Economia, no prazo de 15 dias úteis a contar da data da recepção da comunicação referida no n.º 1, a abertura de um procedimento com vista à reapreciação do pedido de autorização.

3 - O Ministro da Economia decide no prazo de 15 dias.

4 - O deferimento ao proposto pela Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência, nos termos do número anterior, suspende a eficácia da decisão a que se refere o n.º 1 do artigo 10.º

5 - Ao procedimento de reapreciação do pedido de autorização aplicam-se as regras definidas nos artigos 8.º e 9.º

CAPÍTULO III

Procedimento de aprovação de localização

Artigo 14.º

Tramitação

- 1 - Os interessados na instalação ou modificação de uma unidade comercial de dimensão relevante, prevista nas alíneas a), b) e c) do n.º 1 do artigo 4.º, situada ou a situar em área não abrangida por plano de urbanização, plano de pormenor ou alvará de loteamento válido nos termos da lei ou, quando existam, com eles não se conformem, devem solicitar parecer à comissão de coordenação regional da área de implantação, mediante requerimento instruído em quadruplicado que contenha a memória descritiva do empreendimento e os elementos referidos no anexo IV ao presente diploma, que dele faz parte integrante.
- 2 - A emissão do parecer pela comissão de coordenação regional está sujeita ao parecer prévio da direcção regional do ambiente e recursos naturais competente e, quando se trate de localização em áreas com impacte em estradas nacionais, é igualmente solicitado, nos mesmos termos, parecer à Junta Autónoma de Estradas.
- 3 - As consultas referidas no número anterior são acompanhadas de um exemplar dos elementos entregues e são realizadas no prazo de 10 dias a contar da data da recepção do processo na comissão de coordenação regional, devendo ser efectuadas por ofício registado, com aviso de recepção, ou por protocolo.
- 4 - A comissão de coordenação regional, a direcção regional do ambiente e recursos naturais ou a Junta Autónoma de Estradas podem solicitar ao requerente, sempre que necessário, novos elementos, mediante carta registada, com aviso de recepção, fundamentando o pedido e fixando-lhe prazo não superior a 10 dias para o seu cumprimento.
- 5 - Sempre que a direcção regional do ambiente e recursos naturais ou a Junta Autónoma de Estradas usem a faculdade prevista no número anterior, comunicá-lo-ão em simultâneo à comissão de coordenação regional, para efeito de suspensão do prazo aplicável a esta.
- 6 - A direcção regional do ambiente e recursos naturais ou a Junta Autónoma de Estradas emitem o seu parecer no prazo de 15 dias a contar da data da recepção do processo.
- 7 - Quando tenham sido solicitados novos elementos, o prazo a que se refere o número anterior suspende-se, reiniciando-se a sua contagem a partir do termo do prazo a que se refere o n.º 4.
- 8 - A comissão de coordenação regional emite o seu parecer no prazo de 45 dias a contar da data do requerimento a que se refere o n.º 1, sem prejuízo das prorrogações previstas neste artigo, as quais não poderão exceder um limite máximo de 45 dias.
- 9 - O parecer da comissão de coordenação regional pode estabelecer parâmetros de efectivação.
- 10 - O parecer da comissão de coordenação regional carece de homologação pelo Ministro do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, que dispõe de um prazo de 15 dias para o efeito.
- 11 - A falta de parecer dentro dos prazos referidos faz presumir o seu sentido favorável.
- 12 - O parecer da comissão de coordenação regional, após a homologação referida no n.º 10, tem carácter vinculativo.

Artigo 15.º

Parecer da comissão de coordenação regional

- 1 - O parecer a emitir pela comissão de coordenação regional integra o conteúdo dos pareceres da direcção regional do ambiente e recursos naturais e da Junta Autónoma de Estradas, quando for caso disso, e atende ao enquadramento urbanístico, à influência das possíveis alterações de tráfego no equilíbrio zonal e regional e às consequências da implantação para um correcto ordenamento do território.
- 2 - O parecer da direcção regional do ambiente e recursos naturais competente mencionado no número anterior atende aos efeitos da implantação da unidade comercial sobre o ambiente, nomeadamente nos seguintes aspectos:
  - a) Integração paisagística do estabelecimento na sua área envolvente;
  - b) Gestão dos efluentes líquidos e dos resíduos sólidos gerados pelo estabelecimento;
  - c) Valores de ruído resultantes do funcionamento do estabelecimento, tendo em conta o aumento do tráfego rodoviário previsto e as características dos acessos.
- 3 - O parecer a emitir pela Junta Autónoma de Estradas, mencionado no n.º 1, terá em conta os seguintes factores:
  - a) Impacte do previsível aumento de tráfego rodoviário na zona de localização da unidade comercial;
  - b) Capacidade instalada da rede rodoviária;

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

- c) Plano de construção dos acessos e suas ligações à rede rodoviária existente;
- d) Plano de construção de parques de estacionamento.

4 - Sempre que o julgue necessário, a comissão de coordenação regional pode solicitar o apoio das entidades competentes em matéria de saúde pública, com vista a completar os factores mencionados nos números anteriores.

### Artigo 16.º

#### Projectos que carecem de autorização da comissão de coordenação regional

1 - O parecer positivo da comissão de coordenação regional constitui o documento comprovativo da aprovação da administração central para os efeitos do n.º 2 do artigo 48.º do Decreto-Lei n.º 445/91, de 20 de Novembro, com a redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 250/94, de 15 de Outubro.

2 - Os projectos relativos às unidades comerciais de dimensão relevante não podem ser aprovados pela respectiva câmara municipal sem se mostrarem respeitados os parâmetros de efectivação estabelecidos no procedimento de localização, devendo o interessado exhibir documento comprovativo do seu cumprimento, emitido pela entidade que os impôs.

3 - Quando a unidade comercial de dimensão relevante a instalar se localize em área abrangida por plano de urbanização, plano de pormenor ou alvará de loteamento, válido nos termos da lei e com eles se conforme, é dispensada a exigência do n.º 2 do artigo 48.º do Decreto-Lei n.º 445/91, de 20 de Novembro, com a redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 250/94, de 15 de Outubro, para efeitos de pedido de informação prévia.

## CAPÍTULO IV

### Entrada em funcionamento da unidade comercial

#### Artigo 17.º

##### Comunicação da data e vistorias

1 - O requerente comunica à Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência, com 20 dias de antecedência, a data de entrada em funcionamento ou reabertura da unidade comercial de dimensão relevante, bem como a data de verificação das alterações que justificaram o pedido de autorização prévia.

2 - Sem prejuízo da possibilidade de promoverem officiosamente a realização de vistorias com vista a verificar se foram cumpridos os requisitos que fundamentaram a autorização da unidade comercial de dimensão relevante, a comissão de coordenação regional da área, a Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência e a Junta Autónoma de Estradas podem participar na vistoria camarária que antecede a entrada em funcionamento daquelas unidades.

3 - Para efeitos do disposto no número anterior, a câmara municipal informa as entidades nele referidas com a antecedência mínima de 15 dias da realização da vistoria, a qual se realiza no prazo máximo de 20 dias úteis.

#### Artigo

18.º

#### Incumprimento dos requisitos da autorização

O incumprimento dos requisitos que fundamentaram a autorização prévia é impeditivo da entrada em funcionamento do estabelecimento, sendo tal verificação comunicada ao requerente, devidamente fundamentada, no prazo de três dias após a realização da vistoria.

## CAPÍTULO V

### Fiscalização e sanções

#### Artigo 19.º

##### Fiscalização

A fiscalização do cumprimento do disposto no presente diploma compete à Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência, a quem compete a instrução dos procedimentos, à Inspeção-Geral das Actividades Económicas e às comissões de coordenação regional, sem prejuízo das competências legalmente atribuídas a outras entidades.

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

### Artigo 20.º Pedidos de informações

A Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência, no exercício das competências que lhe são conferidas pelo presente diploma, pode solicitar informações a quaisquer empresas e associações de empresas, fixando para o efeito os prazos que entenda razoáveis e convenientes.

### Artigo 21.º Infracções

1 - Constituem contra-ordenações puníveis com as seguintes coimas, quando cometidas por pessoa singular:

- a) De 300000\$00 a 750000\$00, a infracção ao dever de requerer a autorização prévia previsto no artigo 4.º;
- b) De 150000\$00 a 500000\$00, a infracção ao dever de comunicação previsto no n.º 1 do artigo 13.º;
- c) De 50000\$00 a 200000\$00, as infracções aos deveres de comunicação prévia e registo previstos nos artigos 5.º e 6.º

2 - Constituem contra-ordenações puníveis com as seguintes coimas, quando cometidas por pessoa colectiva:

- a) De 3000000\$00 a 9000000\$00, a infracção ao dever de requerer a autorização prévia previsto no artigo 4.º;
- b) De 1500000\$00 a 5000000\$00, a infracção ao dever de comunicação previsto no n.º 1 do artigo 13.º;
- c) De 200000\$00 a 2000000\$00, as infracções aos deveres de comunicação prévia e registo previstos nos artigos 5.º e 6.º

3 - É competente para aplicar as coimas e sanções acessórias o director-geral do Comércio e da Concorrência.

4 - O produto das coimas aplicadas no âmbito do presente diploma reverte em 30% para os cofres do Estado, 20% para a Inspeção-Geral das Actividades Económicas, 20% para a Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência e 30% para um fundo a favor do pequeno comércio tradicional.

### Artigo 22.º Sanção acessória

No caso das contra-ordenações previstas nas alíneas a) e b) dos n.os 1 e 2 do artigo anterior, pode, simultaneamente com a coima, ser aplicada por período não superior a dois anos a sanção acessória prevista na alínea f) do n.º 1 do artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 433/82, de 27 de Outubro, na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 244/95, de 14 de Setembro.

### Artigo 23.º Embargo, demolição da obra e reposição do terreno

A comissão de coordenação regional, quando a sua intervenção for exigida nos termos do presente diploma, é competente para determinar o embargo, a demolição da obra e a reposição do terreno, aplicando-se-lhe, para o efeito, o disposto no Decreto-Lei n.º 92/95, de 9 de Maio.

## CAPÍTULO VI Disposições finais e transitórias Artigo 24.º Pedidos de autorização prévia anteriores

1 - Os pedidos de autorização prévia entrados na Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência até à data de entrada em vigor do presente diploma, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 258/92, de 20 de Novembro, na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 83/95, de 26 de Abril, são apreciados nos termos do regime previsto nestes diplomas.

2 - O indeferimento dos processos referidos no número anterior ou a retirada dos pedidos não obsta à sua reapreciação nos termos do presente diploma.

3 - O presente diploma não se aplica aos pedidos de instalação ou modificação de unidades comerciais que não estavam abrangidas pelo Decreto-Lei n.º 258/92, de 20 de Novembro, na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

Lei n.º 83/95, de 26 de Abril, quando o pedido de informação prévia tiver dado entrada na câmara municipal competente até à data de entrada em vigor do presente diploma.

### Artigo 25.º Revogação

1 - Sem prejuízo do disposto no n.º 1 do artigo anterior, são revogados os [Decretos-Leis n.os 258/92, de 20 de Novembro](#), e 83/95, de 26 de Abril.  
2 - A revogação prevista no número anterior não prejudica a remissão operada por diplomas legais em vigor para a definição de «grandes superfícies comerciais», estabelecida na alínea a) do n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 258/92, de 20 de Novembro.

### Artigo 26.º Entrada em vigor

O presente diploma entra em vigor no dia imediato ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 11 de Junho de 1997. - António Manuel de Oliveira Guterres - António Luciano Pacheco de Sousa Franco - João Cardona Gomes Gravinho - Augusto Carlos Serra Ventura Mateus - José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.  
Promulgado em 1 de Agosto de 1997.  
Publique-se.  
O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.  
Referendado em 4 de Agosto de 1997.  
O Primeiro-Ministro, em exercício, António Manuel de Carvalho Ferreira Vitorino.

### ANEXO I

Elementos que devem acompanhar a exigência de comunicação prévia de unidades comerciais de dimensão relevante, conforme previsto no artigo 5.º:

- a) Identificação do requerente:  
Nome ou denominação social completos;  
Endereço da sede;  
Telefone, fax e indicação da pessoa a contactar;
- b) Identificação do grupo em que se insere o requerente;
- c) Área acumulada do grupo e identificação, através da sua localização e área de venda, de cada uma das suas unidades;
- d) Característica(s) da(s) unidade(s) comercial(ais) a instalar ou alterar:

Insígnia/designação;  
Área de venda contínua;  
Tipo de actividade e ramo de comércio;  
Tipo de modificação pretendida;  
Prazo previsível para instalação/modificação.

### ANEXO II (ver documento original)

### ANEXO III

Elementos que devem acompanhar um pedido de autorização prévia - ou de dispensa de autorização prévia - de unidades comerciais de dimensão relevante, conforme previsto nos artigos 4.º e 7.º:

- a) Identificação do requerente:  
Nome ou denominação social completos;  
Endereço da sede;

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

Telefone, fax e indicação da pessoa a contactar;  
b) Identificação da entidade exploradora da unidade:  
Nome ou denominação social completos;  
Endereço da sede;  
Telefone, fax e indicação da pessoa a contactar;  
Número de estabelecimentos que detém, referindo as respectivas áreas de venda, número de trabalhadores e ano de abertura;  
c) Características da unidade comercial:  
Insígnia/designação;  
Número de pisos;  
Área de venda contínua;  
Áreas de armazéns, de serviços de apoio e de escritórios;  
Ramo de actividade e respectivo ramo de comércio exercido;  
Prazo previsível de construção e de abertura ao público;  
Número de postos de trabalho estimados;  
d) Descrição da concorrência comercial existente na área de influência, especificando as características dos estabelecimentos quanto à área de venda, insígnias, ramo de comércio e métodos de venda;  
e) Descrição da política de aprovisionamento (fontes de abastecimento e relações contratuais com os fornecedores), particularizada por informação sobre fornecimentos da produção e pela identificação de eventuais ligações a centrais de compras nacionais ou internacionais, prazos de pagamento praticados;  
f) Definição da área de influência da unidade e justificação;  
g) Fundamentação de que são cumpridos os critérios definidos no n.º 2 do artigo 8.º, apresentando de forma discriminada as bases de cálculo dos mesmos;  
h) Fundamentação de que a instalação/modificação da unidade satisfaz os critérios constantes do n.º 1 do artigo 8.º

### ANEXO IV

Elementos que devem acompanhar o pedido de parecer à comissão de coordenação regional, conforme previsto no artigo 14.º:

- a) Documento comprovativo da legitimidade do requerente;
- b) Superfície total do terreno, áreas de implantação, de construção e de venda, volumetria dos edifícios, implantação e destino dos edifícios, cêrcea e número de pisos acima e abaixo da cota de soleira para cada edifício e zonas, devidamente dimensionadas, destinadas a acessos e estacionamento de veículos, incluindo, se for caso disso, áreas de estacionamento em edifícios;
- c) Planta de localização à escala de 1:25000, com delimitação do terreno;
- d) Planta de síntese, à escala de 1:1000 ou de 1:2000, indicando, nomeadamente, a modelação proposta para o terreno, estrutura viária e suas relações com o exterior, implantação e destino dos edifícios a construir, com a indicação de cêrceas e números de pisos acima e abaixo da cota de soleira e delimitação das áreas destinadas a estacionar;
- e) Extracto da carta de reserva agrícola abrangendo os solos que se pretendem utilizar ou, quando não exista, parecer da direcção regional de agricultura quanto à capacidade de uso dos solos, se se tratar de edifícios a construir de novo;
- f) Extracto da carta da Reserva Ecológica Nacional ou, quando esta não exista, parecer da direcção regional do ambiente e recursos naturais competente, nos termos do Decreto-Lei n.º 93/90, de 19 de Março;
- g) Planta de condicionantes, à escala de 1:5000, assinalando as servidões e restrições de utilidade pública que incidem sobre o terreno objecto da intervenção;
- h) Justificação da conformidade da proposta de localização da unidade comercial com o plano director municipal e com as normas e princípios de ordenamento contidos em normas provisórias ou medidas preventivas, quando existem;
- i) Calendarização da construção e da entrada em funcionamento do empreendimento;
- j) Estudo de tráfego justificativo das opções apresentadas quanto a acessos e estacionamento;
- l) Estudo de circulação e estacionamento na área envolvente, o qual englobará as principais vias de acesso e atravessamento;
- m) Quaisquer outros elementos que o requerente julgue de interesse para melhor esclarecimento do pedido.

#### **4.2. Decreto de lei nº339/85, de 21 de Agosto**

Fonte: <http://www.igf.min->

[financas.pt/inflegal/bd\\_igf/bd\\_legis\\_geral/Leg\\_geral\\_docs/DL\\_339\\_85.htm](http://financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/DL_339_85.htm)

Ministério do Comércio e Turismo  
**Decreto-Lei n.º 339/85**  
**de 21 de Agosto**

Considerando a necessidade de estabelecer a classificação de vários agente económicos intervenientes na actividade comercial; Considerando ainda a necessidade de fixar os mecanismos de controle das inibições do exercício da actividade comercial determinados nos termos da legislação em vigor: O Governo decreta, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o seguinte:

Artigo 1.º - 1 - Para efeitos de aplicação das disposições legais relativas ao exercício do comércio, são consideradas as seguintes actividades:

- a) De comércio por grosso. - Entende-se que exerce a actividade de comércio por grosso toda a pessoa física ou colectiva que, a título habitual e profissional, compra mercadorias em seu próprio nome e por sua conta e as revende, quer a outros comerciantes, grossistas ou retalhistas, quer a transformadores, quer ainda a utilizadores profissionais ou grandes utilizadores;
- b) De comércio a retalho. - Entende-se que exerce a actividade de comércio a retalho toda a pessoa física ou colectiva que, a título habitual e profissional, compra mercadorias em seu próprio nome e por sua própria conta e as revende directamente ao consumidor final.

2 - A actividade do comércio por grosso pode ser exercida pelos seguintes agentes:

- a) Exportador. - O que vende directamente para o mercado externo produtos de origem nacional ou nacionalizada;
- b) Importador. - O que adquire directamente nos mercados externos os produtos destinados a serem comercializados no território nacional ou para ulterior reexportação;
- c) Grossista. - O que adquire no mercado interno produtos nacionais ou estrangeiros e os comercialize por grosso no mercado interno.

3 - A actividade de comércio a retalho pode ser exercida pelos seguintes agentes:

- a) Retalhista. - O que exerce aquele comércio de forma sedentária, em estabelecimentos, lojas ou instalações fixas ao solo de maneira estável em mercados cobertos;
- b) Vendedor ambulante. - O que exerce aquele comércio de forma não sedentária, pelos lugares do seu trânsito ou em zonas que lhe sejam especialmente destinadas;
- c) Feirante. - O que exerce aquele comércio de forma não sedentária em mercados descobertos ou em instalações não fixas ao solo de maneira estável em mercados cobertos.

4 - Considera-se incluída na modalidade de retalhista a exportação de venda automática e de venda ao consumidor final através de catálogo, por correspondência ou ao domicílio.

5 - Entende-se que exerce a actividade de agente de comércio toda a pessoa física ou colectiva que, não se integrando em qualquer das categorias anteriormente definidas mas possuindo organização comercial, pratica, a título habitual e profissional, actos de comércio.

Art. 2.º A classificação de produtos a comercializar pelas pessoas físicas ou colectivas que exerçam as actividade indicadas no artigo anterior deve corresponder à classificação das actividades económicas (CAE) a seis dígitos.

Art. 3.º São condições para a obtenção do cartão de identificação de empresário individual que se proponha exercer uma actividade comercial, a emitir pelo Registo Nacional de Pessoas Colectivas:

## *Do Hipermercado ao Comércio de Proximidade*

- a) Ter capacidade comercial nos termos da legislação comercial;
- b) Não estar inibido do exercício do comércio por falência ou insolvência, nos termos da lei processual civil;
- c) Não estar inibido do exercício do comércio por sentença penal transitada em julgado ou por decisão proferida em processo de contra-ordenação, nos termos e limites que estas determinarem;
- d) Ter como habilitações mínimas a escolaridade obrigatória, de acordo com a idade do requerente.

Art. 4.º - 1 - É condição para a inscrição da pessoa colectiva no registo Nacional de Pessoas Colectivas, quando exerça uma actividade comercial, o preenchimento, por parte das pessoas singulares que a podem obrigar, de todos os requisitos exigidos no artigo anterior.  
2 - A alteração do elenco das pessoas singulares que podem obrigar a pessoa colectiva que exerça uma actividade comercial implica actualização da inscrição desta no Registo Nacional de Pessoas Colectivas.

Art. 5.º - 1 - As decisões que imponham a interdição do exercício da actividade comercial serão notificadas ao Registo Nacional de Pessoas Colectivas e à Direcção-Geral de Inspeção Económica, sendo interdita a inscrição dos candidatos ou promovida a apreensão do correspondente cartão de identificação de pessoa colectiva ou empresário individual, consoante os casos.  
2 - A Direcção-Geral de Inspeção Económica pode solicitar ao Registo Nacional de Pessoas Colectivas fotocópia autenticada ou microfilme do pedido do cartão de identificação de pessoa colectiva ou de empresário individual sempre que suspeite terem sido prestadas falsas declarações para obtenção do mesmo.  
3 - A Direcção-Geral de Inspeção Económica promoverá o procedimento criminal adequado sempre que verifique o exercício da actividade comercial em infracção ao disposto no artigo 97.º do Código Penal ou no [artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 28/84, de 20 de Janeiro](#).

Art. 6.º Os pedidos de cartão de identificação de empresário individual ou de pessoa colectiva poderão ser apresentados nas respectivas associações comerciais, que promoverão a sua entrega no Registo Nacional de Pessoas Colectivas.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 18 de Julho de 1985. - Mário Soares - Rui Manuel Parente Chancerelle de Machete - Mário Ferreira Bastos Raposo - Joaquim Martins Ferreira do Amaral.

Promulgado em 8 de Agosto de 1985.  
Publique-se.

O Presidente da República, ANTÓNIO RAMALHO EANES.  
Referendado em 12 de Agosto de 1985.  
O Primeiro-Ministro, Mário Soares.

### **4.3. Ficha técnica: insígnia Makro**

Pertence ao grupo Metro, presente em 30 países. Em Portugal desde 1989.

**Volume de negócio:** 400 milhões de Euros

**Quota de mercado:** 21%

**Numero de empregados:** 1500

**Parque:** 11 lojas com certificação HACCP

**Marca próprias:** HORECA Select, Rioba, H-Line Fine Food, Fine Dreamin, Aro, Fairline, Sigma, Sabores Lusitanos, Tarrington-House, Biloxi, L Lambertazzi, Authentic, Tailor & Son, TerraDena, Watson,, Alaska, Monte Baixo, Don Pablo, Charles House, Fjorowka, Lion Heart.

**Serviços:** entrega à porta dos profissionais

**Visão:** A Makro Cash & Carry é enfocada na oferta de soluções B2B (de profissional para profissional) para os nossos clientes. Não sendo apenas um fornecedor de mercadorias mas também de soluções de negócio que incluem pacotes de serviços, formação e cooperações capazes de tornar os seus clientes ainda mais fortes. Quer ser o incontestado fornecedor número um para hotéis, restaurantes, caterers, cantinas, comerciantes, companhias de serviços e escritórios, e serem percebidos como tal pelos seus clientes. Ser PARCEIRO de negócio dos seus clientes.

**Objectivo:** oferecer valor acrescentado aos seus clientes e uma excelente relação qualidade/preço. Distribuidor por excelência das marcas líderes de fabricante no entanto a mudança de comportamento dos clientes profissionais mostra que existe uma valorização das marcas próprias Makro.

**Estratégia assenta em 4 Pilares:**

- Excelência na relação com o Cliente,
- Excelência Operacional,
- Excelência nas Compras,
- Excelência Logística

**Factores de diferenciação:** ampla linha mercadológica, capaz de satisfazer todas as necessidades dos seus clientes num espaço único (produtos alimentares e não alimentares), grande gama de marcas próprias, optimização da internacionalização do grupo com negociação de produtos a escala e oferta alargada.

**4.4. Código de Boas pratica desenvolvido entre a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) e a Confederação Empresarial de Portugal (CIP)**

*CONFEDERAÇÃO DA INDÚSTRIA PORTUGUESA*

*ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO*

**CÓDIGO DE BOAS PRÁTICAS COMERCIAIS**

CONSIDERANDO as transformações estruturais e a evolução que os sectores de actividade económica ligados aos produtos de grande consumo e respectivos mercados, têm sofrido nos últimos anos;

CONSTATANDO os importantes processos de modificação do tecido empresarial entretanto ocorridos e que, um novo quadro de adequado relacionamento comercial, entre a produção e a distribuição, muito poderá contribuir para o desejável equilíbrio entre os dois sectores;

RECONHECENDO que esta nova conjuntura tem gerado alguma incompreensão entre os dois sectores que urge eliminar através de um relacionamento aberto, saudável e positivo;

ADMITINDO que esta situação pôs a descoberto a necessidade de abrir uma via de diálogo entre ambas as partes com o objectivo de estabelecer um acordo que permita a industriais e distribuidores auto-regulamentar os princípios e regras fundamentais das suas relações comerciais;

PROPÕEM-SE ambas as partes recomendar aos seus respectivos associados, que no seu trato comercial e sem prejuízo da sua autonomia e liberdade contratual, observem os princípios, regras e procedimentos a seguir enunciados.

***I - PRINCÍPIOS GERAIS***

**1. PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA**

As empresas colocarão à disposição dos seus potenciais parceiros comerciais um documento onde constem as suas condições básicas de negociação que servirão de ponto de partida para o desenrolar das negociações e que serão válidas por um período determinado de vigência. As condições acordadas deverão ser formalizadas, delimitando o seu âmbito e cumpridas integralmente pelas partes subscritoras.

**2. PRINCÍPIO DA NÃO DISCRIMINAÇÃO**

As empresas comprometem-se a oferecer as mesmas condições de partida para a negociação, de produtos ou serviços iguais ou em condições de compra e de prestação equivalentes, para todos os seus clientes classificados dentro da mesma tipologia, canal ou dimensão.

**3. PRINCÍPIO DA RECIPROCIDADE**

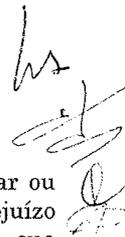
As empresas deverão basear as suas negociações e acordos na existência de contrapartidas efectivas e proporcionais decorrentes das suas transacções comerciais de fornecimento de produtos ou de prestação de serviços.

**4. PRINCÍPIO DA MAXIMIZAÇÃO DO VALOR**

As empresas cooperarão no sentido de proporcionarem um maior benefício ao consumidor quer através da partilha de informação quer por outros meios que contribuam para assegurar a maior eficácia possível à cadeia logística.

**5. PRINCÍPIO DO CUMPRIMENTO DO ACORDADO**

As empresas comprometem-se, dentro dos limites da boa-fé negocial, a cumprir pontual e integralmente os acordos celebrados e as eventuais alterações supervenientes que, por acordo, deles possam decorrer.



Durante o período de vigência daqueles acordos, as empresas podem aceitar ou declinar qualquer proposta de alteração das condições contratadas sem prejuízo do cumprimento da matéria inicialmente contratada e do exercício da sua autonomia e liberdade contratual.

## **II - REGRAS E PROCEDIMENTOS**

Com o objectivo de proporcionar a máxima transparência e eficácia aos acordos comerciais bem como facilitar a interpretação e execução prática do espírito e da letra dos princípios estabelecidos neste Código, as partes aceitam recomendar aos seus associados, a adopção das seguintes regras e procedimentos:

### **1. DAS NEGOCIAÇÕES E VIGÊNCIA DOS CONTRATOS**

1.1. As reuniões de negociação previamente agendadas, devem respeitar os horários previstos e decorrer num clima de cooperação que permita a ambas as partes atingir os seus objectivos negociais específicos, mas tendo sempre em vista que o maior benefício, através da redução de custos, seja assegurado ao consumidor.

1.2. No início das negociações, as partes disponibilizarão toda a documentação de suporte negocial, tal como cláusulas e condições de preços, descontos e respectivas contrapartidas, que possam permitir a qualquer das partes conhecer a previsão global dos encargos e respectivos proveitos esperados.

1.3. As partes aceitam, para salvaguarda de um saudável clima nas relações comerciais, abster-se de apresentar e negociar, em qualquer momento, condições pecuniárias de natureza aleatória, arbitrária ou de implicações imprevisíveis e que não configurem os Princípios da Reciprocidade e do Cumprimento do Acordado, excepto se resultarem de acordo expresso entre as partes.

Na ausência de acordo não poderá ser prejudicada a relação comercial inicialmente negociada.

1.4. Após a conclusão das negociações, e na observância do Princípio do Cumprimento do Acordado, só por mútuo acordo, poderão ocorrer alterações às condições estabelecidas ou introduzidas novas condições.

1.5. Todos os contratos devem inserir claramente a data de início e fim do mesmo. No caso de constar que a data de fim seja «até à próxima negociação ou até que alguma das partes o denuncie» deve ser negociado e inserido no contrato um prazo de curto pré-aviso.

1.6. As condições de transferência de propriedade de insígnias ou marcas dentro do mesmo grupo de empresas deverão acautelar o cumprimento dos contratos validamente celebrados que se encontrem em vigor, sem prejuízo da sua modificação ou resolução por acordo entre as partes ou nos termos da lei.

## 2. DA LOGÍSTICA

2.1. A fixação das condições de entrega e de embalagem das mercadorias e a respectiva programação dos horários de recepção, tendo em vista a maximização da eficiência da fileira, bem como as sanções aplicáveis ao seu incumprimento, deverão ser objecto de acordo entre as partes.

2.2. As empresas deverão definir pormenorizadamente as condições contratuais por demora na entrega das mercadorias ou na descarga das mesmas, baseando-se em critérios equitativos de atribuição de responsabilidade.

2.3. As condições respeitantes a novos serviços e às devoluções de mercadorias serão objecto de acordo discriminado entre as partes que, neste último caso, deverá tomar em consideração o apuramento de responsabilidades.

2.4. A política de stocks do distribuidor é da sua exclusiva responsabilidade e competência mas respeitará o acordo em matéria de ocupação de lineares para os produtos que tenham sido objecto de negociação.

2.5. Os repositores configurando ou não a sua situação uma relação de trabalho com o fornecedor ou com qualquer outra entidade, deverão respeitar os regulamentos internos do distribuidor o qual deverá também reconhecer o seu estatuto e facultar-lhes condições condignas para execução das tarefas que lhes forem atribuídas pelo fornecedor.

### 3. DOS PRAZOS DE PAGAMENTO E SEU CUMPRIMENTO

Entendem as partes que o prazo de pagamento é uma das muitas variantes negociais que deve continuar a ser livremente negociada entre as partes. Consideram, contudo, que convirá esclarecer os seguintes aspectos:

3.1. Como prazo de pagamento deve entender-se o número de dias concedidos para cumprimento efectivo do pagamento.

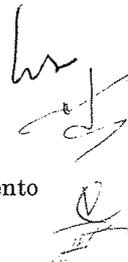
3.2. Se as empresas tiverem dias certos de pagamento, devem os mesmos ser acordados entre os interessados.

3.3. O prazo de pagamento deve ser pontualmente cumprido e começa a contar a partir da data de entrega efectiva das mercadorias, quando acompanhadas pela respectiva factura no ponto de venda do distribuidor ou no seu entreposto, confirmada pelo respectivo documento de recepção.

3.4. As tabelas de preços devem contemplar os diferentes tipos de clientes em função do seu volume de compras, assim como os descontos de factura deverão contemplar a dimensão dos clientes.

3.5. As empresas deverão definir claramente um período razoável de pré-aviso de alteração das tabelas de preços.

3.6. Devem ser expressa e claramente especificados, entre as empresas, todos os descontos a aplicar decorrentes do volume de compras ou de qualquer outro



requisito comercial, bem como a sua forma de cálculo, condições de cumprimento e de liquidação, tipo de desconto e âmbito de aplicação.

3.7. As dúvidas que incidam sobre a correcção das facturas deverão ser comunicadas aos respectivos fornecedores e resolvidas antes da data prevista para o seu vencimento após o qual, na falta de pagamento, por culpa não imputável aos fornecedores, começarão a contar juros de mora. Em qualquer caso, as dúvidas parcelares sobre facturas determinadas não justificarão atraso no pagamento das restantes.

#### 4. DO APOIO À MARCA

4.1. As empresas produtoras e distribuidoras, face à actual importância da marca, deverão cooperar no sentido de lhes prestar um apoio efectivo em termos de política comercial, posicionamento estratégico e exposição no ponto de venda.

### **III - COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO**

1. É criada uma Comissão Permanente de Avaliação e Acompanhamento constituída por dois representantes de cada parte subscritora e por uma personalidade independente, escolhida por acordo entre as partes, que presidirá à Comissão.

A Comissão deverá estar constituída num prazo máximo de quarenta e cinco dias após a assinatura do Código.

2. A Comissão terá por atribuições:

2.1. Avaliar e acompanhar a aplicação do Código;

2.2. Propor às partes subscritoras as alterações ao clausulado do Código que considere necessárias;

2.3. Emitir interpretações sobre a aplicação genérica do Código e recomendações sobre a sua aplicação prática.

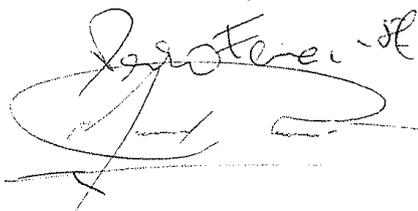
3. As interpretações e recomendações emitidas pela Comissão serão comunicadas às partes subscritoras que se encarregarão de as divulgar a todos os interessados.
4. A Comissão funcionará de acordo com um regulamento que será elaborado no prazo de trinta dias após a sua constituição e aprovado nos quinze dias subsequentes, pelas partes subscritoras.
5. A Comissão reunirá regularmente de dois em dois meses e sempre que convocada por dois ou mais dos seus membros.

#### ***IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS***

1. As partes subscritoras comprometem-se a divulgar e incentivar a aplicação do presente Código pelos respectivos associados;
2. O presente Código vigorará a partir da data da sua assinatura e terá uma duração ilimitada até à sua denúncia por qualquer das partes.

Lisboa, 17 de Julho de 1997

***Confederação da Indústria  
Portuguesa***



***Associação Portuguesa de Empresa de  
Distribuição***

