

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

DIRECÇÃO-GERAL DE INOVAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO CURRICULAR

PROGRAMA DE COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO

12º ANO

CURSO TECNOLÓGICO DE MARKETING

Autores

Berta Santos

Celso Lima

João Guerreiro (Coordenador)

Margarida Maio

Homologação

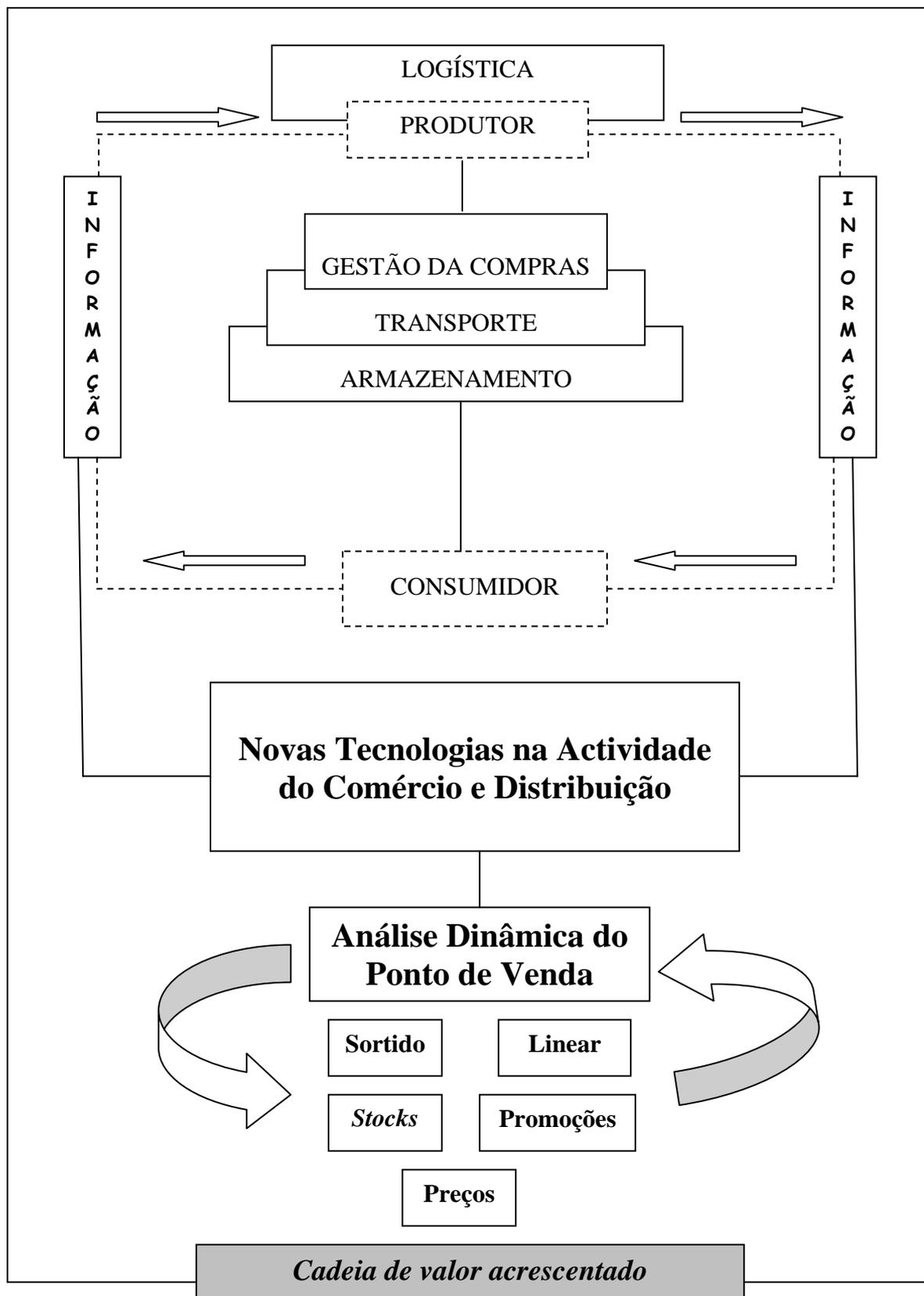
22/02/2006

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 3ª PARTE – DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA..... | 3 |
| 1. ESQUEMA CONCEPTUAL..... | 3 |
| 2. ARTICULAÇÃO VERTICAL DOS TEMAS/UNIDADES LECTIVAS..... | 4 |
| 3. TEMAS/UNIDADES LECTIVAS/GESTÃO DA CARGA HORÁRIA..... | 8 |
| 4. DESENVOLVIMENTO DOS TEMAS/UNIDADES LECTIVAS..... | 10 |
| XI – LOGÍSTICA: UM PAPEL CENTRAL NA SATISFAÇÃO TOTAL DO MERCADO..... | 10 |
| XII – GERAR VALOR NA RELAÇÃO COM O CLIENTE: DA <i>CUSTOMIZAÇÃO</i> DA OFERTA AO PAPEL DAS NOVAS TECNOLOGIAS..... | 26 |
| XIII – DINÂMICA (para a diferenciação) DO PONTO DE VENDA..... | 35 |
| 4ª PARTE – BIBLIOGRAFIA..... | 41 |
| 1. DO ÂMBITO DO DESENVOLVIMENTO CURRICULAR..... | 41 |
| 2. DO ÂMBITO DO COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO..... | 43 |

3ª PARTE – DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

1. ESQUEMA CONCEPTUAL



2. ARTICULAÇÃO VERTICAL DOS TEMAS/UNIDADES LECTIVAS

No ano terminal do curso deverá estar em causa a preparação dos alunos tanto para a sua integração na vida activa como para o prosseguimento de estudos. Isso significa que, ao concluir o 12º ano, o aluno deverá estar apetrechado com as ferramentas que lhe facilitem a sua integração na vida activa. Mas quer também dizer que, mais do que utilizar essas ferramentas, o fará de modo suficientemente fundamentado, permitindo o prosseguimento de estudos com um sentido mais consolidado da realidade envolvente.

Ao longo das unidades anteriores, o curso desenvolveu-se com a preocupação de ir *mostrando* o aparelho comercial sob as suas várias formas, tipos de parcerias e exigências de enquadramento jurídico.

O 12º ano inicia-se com um primeiro módulo dedicado à temática da Logística, abordada com carácter introdutório no final do 11º ano.

Ao sucessivo desdobramento do programa estiveram subjacentes duas ideias centrais. Uma, a de que toda a actividade no sector do comércio/distribuição concorre para o encaminhamento dos produtos ao consumo. Outra, a de que, hoje, num contexto de mercado mais diferenciado e aberto, globalizado, mais exigente, informado e crítico, esse encaminhamento se processa cada vez mais com o intuito de acrescentar valor para a satisfação das expectativas dos consumidores.

Ora, esse encaminhamento, para que efectivamente corresponda a um processo que acrescente valor – **do ponto de vista da satisfação do cliente, do dos accionistas e do da melhoria de funcionamento da organização** –, há-de concretizar a disponibilidade dos produtos/serviços no tempo, no lugar e na quantidade adequados e ao custo mínimo. Um tal processo exige a gestão de uma multiplicidade de actividades que o senso comum tem consubstanciado no conceito de Logística. Uma multiplicidade de actividades cuja complexidade tem sido acelerada a partir da diferenciação da oferta e que se vem traduzindo num incremento significativo de referências.

No âmbito deste curso e em relação a esta temática, a Logística, impõem-se três ordens de prioridades. Uma, desde logo, a de ultrapassar uma perspectiva que tem confundido a Logística com o mero transporte e armazenagem de produtos. Outra, a de proporcionar uma visão global da cadeia de abastecimento. Uma visão que cimente o conhecimento adquirido sobre o aprofundamento das diversas formas de comércio, sobre a evolução das regras e dos procedimentos que lhes estão associados e, nomeadamente, sobre o papel da informação e dos seus instrumentos na adequação dos produtos aos consumidores. Uma visão que faça reflectir sobre os atributos logísticos de tempo, lugar e qualidade na disponibilização de produtos/serviços. Uma terceira, que tem a ver com o seu papel

nevrálgico de interface entre a empresa e o mercado. Um papel no sentido da fidelização de clientes/consumidores finais e que, em simultâneo, concorra para a eficiência e eficácia da empresa. A Logística, entendida como uma filosofia de gestão integrada e que, proporcionando serviço ao mais baixo custo, cria valor para os consumidores finais, rentabiliza activos e melhora o funcionamento da organização.

No limiar do ano terminal do curso, e com a possibilidade de integração no mercado de trabalho no horizonte, importa elucidar aspectos das múltiplas actividades que concorrem para acrescentar valor ao longo da *supply-demand chain*. Importa, sobremaneira, que os alunos, tanto como portadores de conhecimentos sobre os aspectos centrais da cadeia de abastecimento como sobre as condicionantes da distribuição física, sejam agentes de uma visão mais sistémica e integrada dessas actividades. Uma visão do papel central da Logística na satisfação total do mercado. Uma visão, nesse sentido, do seu papel de complementaridade (de outra face) em relação ao Marketing, para essa satisfação.

Tendo em conta os aspectos invocados, o módulo desenvolve-se em duas fases.

Uma primeira, que diríamos da relação intrínseca entre Logística e valor, começa “com os olhos postos nesse mesmo mercado”. No contexto da realidade da economia portuguesa, ter “os olhos postos no mercado”, para além do que, de um modo geral, tipifica a “sociedade do conhecimento”, significa estar atento a alguns dos novos arquétipos do mercado, nomeadamente o europeu. Pretende-se chamar a atenção para um conjunto de novas forças impulsionadoras/tendências do mercado e identificar alguns dos atributos do cliente/consumidor. Está em causa facilitar a compreensão de novos desafios e exigências no acesso ao mercado e o papel de centralidade da logística nesse acesso. Começa-se assim por invocar as principais **mutações económicas e tecnológicas** que induziram toda uma **alteração das condições de produção e de distribuição**, reforçando-se desse modo o papel de centralidade da logística, hoje. Importa levar a ponderar um conjunto de aspectos, nomeadamente os associados à inovação tecnológica, à disseminação da informação, ao incremento da concorrência, ou ao aprofundamento da exigência dos consumidores, que alteraram as condições de produção e de distribuição. Por fim, far-se-á uma identificação crítica dos **atributos logísticos de tempo, de lugar e de quantidade** (e da **qualidade**, num sentido abrangente). Trata-se de, num quadro de novos arquétipos de mercado e das mutações económicas e tecnológicas emergentes, ponderar algumas das principais vantagens competitivas associadas a cada um desses atributos.

Numa segunda fase do desenvolvimento do módulo, que diríamos da caracterização da cadeia de abastecimento e das condicionantes da distribuição física, é necessário preparar os alunos para a percepção do que está em causa ao longo dessa cadeia de abastecimento. Designadamente, que identifiquem as suas etapas, as actividades implícitas em cada etapa,

os factores de valor acrescentado subjacentes e as principais exigências de organização. Se quisermos, a par de uma visão global da cadeia de abastecimento, trata-se de relacionar os alunos com situações e problemas do dia-a-dia: a compra, o transporte e o armazenamento. Trata-se também de abrir caminho que facilite a compreensão do papel das novas tecnologias no desenvolvimento do comércio e distribuição, nomeadamente do ponto de vista da gestão dos fluxos de informação. Uma gestão que, na medida em que potencia o relacionamento com cada cliente, possibilita uma adequação à procura, fideliza clientes e acrescenta valor.

O módulo seguinte do programa, dedicado precisamente a esse papel, procura explorar um conjunto de orientações e recursos tecnológicos de apoio a um crescente relacionamento individual com os clientes. Com efeito, do que se trata é de uma aproximação crescente das empresas à procura, centrando-se nos clientes um poder de definição cada vez maior comparativamente ao que se exige à oferta. Ou seja, em que medida é possível servir de forma diferente clientes diferentes? A acelerada inovação tecnológica aliada ao aprofundamento da exigência dos consumidores tem gerado um encurtamento do ciclo de vida dos produtos. Nesse sentido, o relacionamento com os clientes tem deixado de estar menos assente na realidade da transacção para se ir transferindo para o acompanhamento do cliente. Essas orientações e tecnologias são outras tantas realidades com que os alunos se devem familiarizar, pois, no mínimo, já são um facto entre nós. Entre outro léxico, expressões como a “gestão integrada das relações da empresa com as suas clientelas”, o CRM (*Customer Relationship Management*), ou termos como *Front* e *Back-Office*, PDA (*Personal Digital Assistants*), *Touch-Screen*, POS (*point of sale*), etc. são já do dia-a-dia. Tanto assim é que, em qualquer ponto de venda e associado à sua dinâmica, começa a banalizar-se toda uma filosofia e um conjunto de meios no sentido de uma gestão da distribuição mais expedita e integrada, inovadora (a que a escola, porventura, tem estado alheia).

Esse sentido de uma gestão mais agilizada das empresas de distribuição, nomeadamente ao nível do ponto de venda, justifica a última unidade do curso. É o modo como cada empresa satisfaz os consumidores que valoriza a sua imagem e a distingue. Essa imagem é construída cada dia no ponto de venda. É na loja e através do sortido, do preço, das promoções, do linear e dos serviços prestados que é acrescentado valor ao produto. É a combinação adequada, dinâmica, destas variáveis que confere distinção ao ponto de venda. Uma combinação que tenha em conta o comportamento dos consumidores, as suas expectativas e os seus valores. A abordagem à dinâmica do ponto de venda é, nestes termos, uma oportunidade de *mostrar* aos alunos os elementos que constituem a essência do

ponto de venda. E é, além disso, uma *palavra* acrescentada no sentido de os tornar interlocutores mais activos, sobretudo se saírem do curso para a vida activa.

3. TEMAS/UNIDADES LECTIVAS/GESTÃO DA CARGA HORÁRIA

XI – Logística: um papel central na satisfação total do mercado

22 tempos lectivos (90 minutos)

Logística: os olhos postos nos novos arquétipos de mercado

- Das mutações económicas e tecnológicas à alteração das condições de produção e de distribuição
- Sociedade da Informação: necessidades/expectativas do consumidor “decisor”
- Principais atributos do cliente/consumidor emergente
- O novo distribuidor: *de caras* para o mercado
- O novo produtor/fornecedor: à procura de parcerias

Identificação crítica dos atributos logísticos: o tempo, o lugar e a quantidade

- Atributos logísticos: fontes de vantagens competitivas
- Valor tempo, valor lugar – quantidade e valor qualidade
- Logística: da disponibilidade total do produto/serviço à diferenciação e criação de vantagem competitiva
- A redefinição do P – *Place*

Articulação da cadeia de abastecimento: da produção ao consumidor, o processo de compra

- Identificação das actividades do ciclo de compra
- Etapas do processo de compra
- A importância estratégica dos produtos objecto de abastecimento
- Opções críticas de abastecimento e compra

A gestão do transporte: elo de valor acrescentado na cadeia de abastecimento

- Comparação crítica de modos de transporte
- Metodologia de escolha de transporte
- Opções de exploração de transporte

O armazenamento: acessibilidade, organização e rotação

- Tendências e princípios logísticos do armazenamento

XII – Gerar valor na relação com o cliente: da *customização* da oferta ao papel das novas tecnologias

25 tempos lectivos (90 minutos)

CRM/Gestão do relacionamento com os clientes: da informação ao serviço personalizado

- CRM: da informação individualizada dos clientes à satisfação personalizada das suas necessidades
- Logística: fonte de *customização* do produto/serviço
- ERP (*Enterprise Resource Planning*): soluções integradas interdepartamentais
- Sistemas operacionais: programas informáticos executores de tarefas específicas por sectores

Software de *front-office* de ponto de venda

- Visão geral da Aplicação e suas potencialidades na óptica do comércio retalhista
- Exploração prática do programa

Software de *back-office* de gestão comercial

- Visão geral da Aplicação e suas potencialidades
- Explicação prática do programa

XIII – Dinâmica (para a diferenciação) do ponto de venda

13 tempos lectivos (90 minutos)

O comportamento dos consumidores

- Análise do comportamento do consumidor
- Factores de reacções dos consumidores

Variáveis de marketing-mix para a plataforma de valor

- Sortido: composição, aprovisionamento e preços
- Organização do linear
- Animação da loja

4. DESENVOLVIMENTO DOS TEMAS/UNIDADES LECTIVAS

XI – Logística: Um papel central na satisfação total do mercado

O módulo antecedente do 11º ano serviu para identificar etapas e tarefas implícitas à distribuição de um produto e, nesse âmbito, despertar os alunos para a transversalidade da actividade logística desde a produção ao consumo. Pretendeu também, nessa perspectiva e com um carácter introdutório, suscitar o papel determinante da fluidez da informação para a concepção, operacionalização e controlo da cadeia de abastecimento.

Este módulo, no presente contexto¹, pretende aprofundar o tema da Logística numa perspectiva do seu papel central na satisfação total do mercado. Um papel que, num mercado cada vez mais diferenciado e aberto, mais informado e crítico, é determinante para a percepção pelos clientes/consumidores do valor acrescentado dos produtos/serviços que lhes são propostos.

Nesse sentido, entre outras opções para o desenvolvimento do módulo, a visão (ainda dominante) da Logística como mera distribuição física dos produtos/serviços ficou desde logo afastada.

Nas condições gerais de mercado referidas, o encaminhamento até aos clientes/consumidores de produtos/serviços com valor acrescentado concretiza-se através de uma multiplicidade de actividades de complexidade crescente. Complexidade esta que tem, também, sido potenciada a partir da diferenciação da oferta e do incremento de referências. Tal realidade confere a esse processo, a Logística, enquanto interface com a procura, um papel estratégico ao nível dos factores decisivos de criação de valor.

A opção de desenvolvimento deste módulo (e do programa da disciplina em si) está, pois, centrada neste papel estratégico da Logística.

Está em causa a elucidação dos aspectos dessas actividades, que, “olhos postos no mercado”, concorrem não só para que cada empresa acrescente valor e fidelize os seus clientes/consumidores, como também para que possa otimizar os seus próprios recursos e melhorar o funcionamento da organização.

Está ainda em causa que os alunos, agentes da visão sistémica e integrada dessas actividades, sejam portadores de conhecimentos sobre os aspectos centrais da cadeia de abastecimento e sobre as condicionantes da distribuição física.

¹ O do início do ano terminal de uma qualificação tecnológica que concilie a preparação para uma profissão ou para o prosseguimento de estudos.

São prioridades:

- 1- Suscitar nos alunos a associação entre as novas condições de desenvolvimento do mercado e o papel, central, de criação de valor e de fidelização dos clientes/consumidores que a Logística passou a ter.
- 2 - À luz desse papel, promover a identificação crítica dos atributos logísticos de tempo, lugar e quantidade (e qualidade, numa perspectiva abrangente). Isto é, uma identificação desses atributos que, de modo implícito, *mostre* a importância estratégica das actividades logísticas na criação de vantagem competitiva.
- 3 - Caracterizar a cadeia de abastecimento e as condicionantes da distribuição física, de modo a que os alunos, ao serem levados a identificar as etapas dessa cadeia e as actividades próprias de cada uma dessas etapas, lhes vão associando os factores de valor acrescentado subjacentes.

O desenvolvimento **das duas primeiras oportunidades de trabalho de aprendizagem** deve ser pautado pelas seguintes ordens de preocupação:

- a) A da ponderação das mutações económicas e tecnológicas que têm induzido mudanças de filosofias de produção e de distribuição. Desde logo, as ocorridas por força do extraordinário desenvolvimento da electrónica e da informática: da automatização à flexibilização da produção, da inovação nos media (sobretudo a televisão) à aceleração da comunicação, da Internet à globalização do conhecimento, da desmaterialização das organizações à emergência de novas estruturas e formas de organizar orientadas pela valorização do conhecimento, do trabalho em equipa e da criatividade.
- b) A da associação entre essas mutações e filosofias de actuação com o desenvolvimento de novos valores, necessidades e comportamentos dos consumidores. Valores marcados, nomeadamente, por factores daquelas mutações (como a informática ou a velocidade da comunicação) e também por novas tendências que têm mudado a vida das pessoas. A da diminuição da natalidade (sobretudo nos países mais desenvolvidos), a da ocorrência de uma nova força de trabalho (mais feminina, mais informada), a da preocupação com a saúde e o bem-estar, a da preocupação com o ambiente e com a defesa da natureza, a da valorização da democracia e da participação, a da importância atribuída ao direito de escolha, ao serviço completo e à qualidade.

Muitos dos conceitos e ideias que estão implícitos em toda esta nova realidade (não tão nova assim, mas *nova* no sentido da sua constante recomposição, da sua emergência) foram sendo invocados ao longo do curso, subjacentes ao desenvolvimento dos conteúdos ou explicitamente propostos.

Finalidades:

- Desenvolver uma visão geral das mutações económicas e tecnológicas e das respectivas condições de produção e de distribuição, facilitadora da compreensão do papel estratégico da Logística na adequação da actividade das empresas e na fidelização dos clientes/consumidores.
- Relacionar atributos e necessidades emergentes dos clientes/consumidores com a exigência de gestão integrada, estratégica e flexível ao longo da cadeia de abastecimento.

- Relacionar os atributos logísticos (tempo, lugar e quantidade) com o respectivo potencial competitivo.
- Caracterizar a cadeia de abastecimento e identificar as suas etapas e respectivas actividades.
- Identificar actividades e processos críticos relacionados com opções de compra, de transporte e de armazenamento.

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|---|--|---|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| <p>Logística: os olhos postos nos novos arquétipos de mercado</p> <p>Vigésima primeira oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das mutações económicas e tecnológicas à alteração das condições de produção e de distribuição • Sociedade da Informação: necessidades/expectativas do consumidor “decisor” • Principais atributos do cliente/consumidor emergente • O novo distribuidor: <i>de caras</i> para o mercado • O novo produtor/fornecedor: à procura de parcerias | <ul style="list-style-type: none"> • Rede (logística) • Sistema logístico • Funções logísticas • <i>Pipeline</i> logístico • Infra-estrutura logística • <i>Supply chain management</i> • Fluxo físico e informacional • Disponibilidade • Globalização • Economia de escala • <i>Procurement</i> • Tecnologia • Telemática, burótica, robótica • Inovação: tecnológica, contínua, descontínua e | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar factores de alteração nas condições de produção, como a automatização, a electrónica ou a informática, relacionando-os com o seu impacto nas formas de organização e de gestão. • Assinalar novas tecnologias de fabrico, de informação e comunicação e de distribuição e comercialização, associando-as a novas oportunidades e ameaças na concepção do mercado. • Identificar consequências das mutações económicas e tecnológicas, nomeadamente as relacionadas com o aumento da concorrência e o aparecimento de novos produtos/serviços. • Assinalar consequências sociais da | <ul style="list-style-type: none"> • Com base no relatório elaborado pelos alunos na unidade precedente do 11º ano, nomeadamente a partir das necessidades de aprendizagem constatadas, o professor orienta a descoberta das sucessivas actividades abrangidas pela logística. No sentido de um enfoque que reforce a importância do serviço ao cliente, importa que essa descoberta seja processada de jussante para montante. A identificação das actividades, para além do seu enquadramento nos universos próprios do fabricante/produztor, do grossista e do retalhista, deve fundamentar a fluidez dos fluxos físicos de |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|--|---|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | <p>dinâmica</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Customização</i> • Diferenciação • Competência distintiva • Vantagem competitiva • Combinação de valor • Combinação produto/mercado/tecnologia • Estratégia empresarial/ posicionamento estratégico • Eficiência empresarial • Cadeia de valor • Actividades de valor: primárias (de <i>inbound</i> e de <i>outbound</i>) e de apoio • Cadeia voluntária • Cadeia de abastecimento • Valor acrescentado • Valor acrescentado da marca • Envolvente • Envolvimento • <i>Time-to-market</i> • Nível de serviço • <i>Just-in-time</i> • <i>Partnerships</i> • Tempo de ciclo de encomenda (<i>lead-time</i>) • Serviço ao cliente • Barreiras concorrenciais | <p>revolução tecnológica, relacionando-as com novas exigências profissionais e de conhecimento e formação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar consequências do aumento da intensidade concorrencial relacionando-as com as medidas e dimensões de criação de valor. • Constatar alterações de organização da produção, da distribuição e da comercialização relacionadas com a satisfação do mercado. • Assinalar consequências do impacto do crescimento da informação e da velocidade da comunicação no desenvolvimento de valores, necessidades e comportamentos dos consumidores. • Identificar tendências dominantes de consumo e atributos principais do cliente/consumidor, relacionando-as com necessidades de posicionamento da oferta. • Suscitar medidas de melhoria da cadeia de valor relacionadas com o perfil da produção e do consumo. • Relacionar as tendências dominantes de consumo e o aumento da intensidade concorrencial com prioridades para a fidelização do mercado. • Associar o papel da Logística ao desenvolvimento da cadeia de valor, privilegiando o enfoque nas | <p>materiais e produtos na fluidez (de sentido inverso) da informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir de estudos de caso/historiais de empresas, os alunos assinalam: a) alterações na organização (número de trabalhadores por área de actividade, supressão de funções e tarefas, eliminação de níveis hierárquicos, alterações na circulação da informação e na qualidade documental, etc.); b) mudanças ao nível dos tempos de acesso, de espera e de resposta e da satisfação dos clientes; c) registos de eficiência e de satisfação organizacional; d) novos problemas e exigências da procura e da organização. • Com base em notícias relacionadas com investigação em domínios como os da biologia, da electrónica, do ambiente, dos transportes, da saúde, os alunos: 1- suscitam novas necessidades, valores e comportamentos do mercado; 2- sugerem eventuais novas oportunidades e ameaças no mercado; 3- propõem melhorias no domínio da actividade das organizações. • Simulação de uma compra de |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|--|--|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | (tarifárias e não tarifárias) <ul style="list-style-type: none"> • Sinergia • Serviço logístico integrado • Centro de I&D • <i>Outsourcing</i> • Padrão de consumo e padrão de vida • Posicionamento (da oferta) • Interface • <i>Core product e core competence</i> • Canal de distribuição: clássico, curto e longo; canal vertical, híbrido e múltiplo | necessidades/exigências de cada cliente/consumidor a jusante. <ul style="list-style-type: none"> • Suscitar impactos e tendências relacionados com a melhoria de funcionamento do <i>pipeline</i> logístico. • Identificar o papel da informação e do conhecimento, relacionando-o com novas exigências da procura e competências da oferta. • Assinalar expectativas e exigências do mercado relacionadas com o desenvolvimento do Negócio Electrónico. • Precisar a importância e centralidade do papel do distribuidor, identificando as suas prioridades de orientação e organização na criação de valor ao longo da cadeia de abastecimento. • Identificar constrangimentos e prioridades do produtor/fornecedor relacionados com o seu papel e visibilidade na cadeia de abastecimento. • Precisar a extensão ou abrangência logística, distinguindo os seus diferentes universos e identificando as suas respectivas actividades. • Identificar consequências de um funcionamento não integrado de actividades relacionadas com a disponibilização de produtos ou serviços desde a produção ao consumo. • Associar fluxos físicos (de origem-destino e de destino-origem) aos respectivos | equipamento doméstico/mobília (ou de algo cuja disponibilização implique transporte/montagem/colocação em funcionamento/formação) a efectuar em dois ou três pontos de venda distintos. A partir das condições propostas ao consumidor, os alunos fazem comparações do ponto de vista do valor acrescentado e das implicações de fidelização que lhe estiverem associadas. <ul style="list-style-type: none"> • A partir de notícias relacionadas com alterações de estilos de vida, caracterizações do cliente/consumidor emergente, de tendências/orientações do consumo, de formas de concentração populacional (congestionamento urbano/localização da habitação/estilos de urbanismo), esperança de vida, segurança/insegurança de emprego, os alunos suscitam/identificam valores, comportamentos dominantes face ao consumo, necessidades emergentes. Essa identificação, para além de concorrer para a caracterização do consumidor típico deve ser aproveitada para inferir novas oportunidades e ameaças do mercado que determinam novas |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|-----------|---|--|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | | <p>fluxos de informação, assinalando consequências da sua não articulação no serviço ao cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir fluxos físicos de origem-destino dos de sentido contrário (<i>reverse logistics</i>), identificando implicações nas actividades logísticas. • Identificar tendências ambientalistas, relacionando-as com as suas implicações nas actividades logísticas. • Identificar tendências de racionalização logística relacionando-as, entre outros, com aspectos como a abertura de espaços económicos e estratégias de crescente diferenciação do produto. • Distinguir barreiras tarifárias de não tarifárias, precisando consequências da sua concretização ao nível das actividades logísticas. | <p>respostas com valor acrescentado na cadeia de abastecimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir de notícias/artigos (um artigo/notícia por grupo de alunos) relacionados com controvérsia sobre opções de infra-estruturas logísticas (entre outras, eixos rodoviários e ferroviários, interfaces multimodais, construção/ampliação de portos/aeroportos, localização de entrepostos), os alunos identificam: <ol style="list-style-type: none"> a) termos e conceitos relacionados com actividades logísticas; b) problemas relacionados com a necessidade de infra-estruturas logísticas; c) tipos de exigências do mercado, nomeadamente as determinadas pelo aprofundamento da diferenciação do produto, que redundam na complexidade das actividades logísticas; d) o papel dos sistemas de informação e das novas tecnologias que lhe estão associadas. <p>Após uma primeira leitura, cada grupo identifica necessidades de informação complementar. Após a discussão das conclusões finais de</p> |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|---|---|---|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| <p>Identificação crítica dos atributos logísticos: o tempo, o lugar e a quantidade</p> <p>Vigésima segunda oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atributos logísticos: fontes de vantagens competitivas • Valor tempo, valor lugar – quantidade e valor qualidade • Logística: da disponibilidade total do produto/serviço à diferenciação e criação de vantagem competitiva • A redefinição do P – Place | <ul style="list-style-type: none"> • Atributo(s) logístico(s): tempo, lugar, quantidade, qualidade e informação • Elementos do consumidor típico: informação, produto, gratificação (no uso/ consumo), confiança (no ponto de venda), continuidade (no pós-venda) • Satisfação do cliente • Valor de diferenciação • Valor de tempo, de lugar e de quantidade • Escolha alternativa | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os elementos principais que impulsionam o comportamento de compra do consumidor típico, relacionando-os com o papel da Logística para a sua consecução. • No âmbito dos elementos constituintes do acto físico da compra, destacar a importância relativa do transporte na cadeia de valor para a disponibilização do produto/bem. • Associar os atributos logísticos de tempo, de lugar, de quantidade, de qualidade e de informação à sua condição de recursos do sistema logístico e de | <p>cada grupo, deve ser produzida uma síntese que sirva como base de um debate alargado.</p> <p>A fase derradeira, de debate, contará com a participação de especialista(s).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudo de casos de empresas inovadoras que permitam a identificação de posicionamentos com competitividade e valor na sua actividade logística. Os alunos identificam em que medida os atributos logísticos concorreram para as combinações de valor associadas à diferenciação dessas empresas no mercado. • Apresentação de quatro ou cinco situações de compra de produtos no âmbito do quotidiano dos alunos (do vestuário ao computador, do CD à |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|---|---|--|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Up-selling e cross-selling</i> • Ciclo de vida do produto e ciclo de vida do cliente • Fidelização • Perfil da oferta e da procura • <i>Postponement</i> • Consumidores: rotineiros, de soluções específicas, de auto-expressão e de descoberta • Valor de tempo, de lugar, de quantidade, de qualidade e de informação • Custos do produtor e custos do distribuidor • Tempo de ciclo de encomenda (<i>lead-time</i>) • Tempo(s) de carga, de trânsito e de recepção | <p>oportunidade de criação de valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionar a gestão do sistema logístico com a importância da coordenação dos fluxos físicos e informacionais, associando a eficiência à economia de recursos. • Relacionar a criação de valor ao longo da cadeia de abastecimento com a informação sobre as tendências do mercado, exemplificando. • Destacar aspectos organizacionais relacionados com a melhoria do ciclo de satisfação do pedido. • Identificar na cadeia de abastecimento oportunidades relacionadas com os atributos logísticos. • No âmbito das mutações tecnológicas da produção à distribuição, destacar consequências e oportunidades relacionadas com a redução do ciclo de vida dos produtos. • Identificar razões/fundamentos de carácter social e/ou económico relacionados com a pertinência da variável tempo, associando-a ao nível de serviço praticado. • Precisar vantagens competitivas da variável tempo na satisfação lucrativa do mercado, destacando o papel da Logística na gestão dos fluxos e na coordenação de actividades para a disponibilidade total do produto/serviço. | <p>máquina fotográfica digital/telemóvel, da bijuteria ao mobiliário de quarto, etc.) É-lhes proposto que identifiquem elementos que os impulsionam à compra. Da diversidade de opiniões deverão ser destacados aspectos como a informação, o produto em si, a posse do produto no momento desejado, o prazer de uso/posse, a possível relação de confiança com o fornecedor e a fidelização garantida na fase pós-venda. Está em causa <i>mostrar</i> o papel da logística subjacente (mais ou menos explicitamente) em cada um destes elementos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita a empresa de entrega rápida. Os alunos deverão constatar as características de funcionamento e organização que permitem a oferta de serviços confiáveis, com prazos predefinidos e que garantem a posse do produto no momento e local desejados. Deve ser destacada a importância da gestão da informação que permite um serviço ágil e com valor acrescentado (fidelizando o cliente e sendo eficiente). • Estudo de um caso de distribuição ineficiente e/ou ineficaz. |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|-----------|--|--|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Precisar o papel do atributo Lugar como o de interface funcional entre o Marketing (criação de procura <i>versus</i> abastecimento da procura) e a Logística. • Associar, fundamentando, a disponibilidade total do produto/ serviço, com valor acrescentado, à quantidade, tempo e lugar certos e ao custo mínimo. • Ponderar a importância da recolha, organização e utilização da informação facilitadora do planeamento das operações de satisfação da procura, destacando o papel da Logística. • Destacar o papel nevrálgico da Logística como regulador/calibrador da actividade das empresas na sua adequação ao mercado. • Exemplificar formas de acrescentar valor, ao longo da cadeia de abastecimento, no âmbito aos diversos atributos logísticos, destacando a importância da Logística na adaptação constante da empresa ao meio envolvente. • Relacionar entre si benefícios, tanto para o cliente/consumidor como para a empresa, resultantes do funcionamento integrado das actividades logísticas. | <p>Os alunos deverão detectar os erros do processo logístico e sugerir medidas para eliminar defeitos e acrescentar valor. Esta oportunidade de trabalho pode também ser aproveitada para uma distinção dos conceitos de eficiência e eficácia relacionando-os com o conceito de valor acrescentado. A distinção é pertinente na medida em que mostra a logística na sua tripla perspectiva: de satisfação do mercado, do accionista e da organização.</p> |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|---|--|--|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| <p>Articulação da cadeia de abastecimento: da produção ao consumidor, o processo de compra</p> <p>Vigésima terceira oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação das actividades do ciclo de compra • Etapas do processo de compra • A importância estratégica dos produtos objecto de abastecimento • Opções críticas de abastecimento e compra | <ul style="list-style-type: none"> • Fluxos físicos, origem-destino e destino-origem • <i>Stock</i> de segurança • Processo comercial e processo logístico • Sortido • Requisição, pedido de compra, cotação, reposição, ordem de encomenda, registo de recepção • Processo de compra e <i>procurement</i> • Fases (da compra) de <i>procurement</i>, de avaliação, de encomenda, de despacho e de recepção • Fileira • Especificação funcional e de controlo | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a sequência das operações de compra/abastecimento, associando-as aos procedimentos implícitos e à respectiva documentação de suporte. • Precisar elementos de informação básicos correspondentes às diferentes fases do ciclo de compra/abastecimento, assinalando as implicações da sua verificação ou não. • Distinguir mercados de consumo de mercados industriais, assinalando implicações relacionadas com a complexidade da compra e a organização das actividades logísticas. • Tipificar mercados consoante o número de clientes e de fornecedores, assinalando implicações relacionadas com o respectivo poder comercial. • Identificar categorias de bens fornecidos, relacionando-os com o respectivo | <ul style="list-style-type: none"> • Estudo de um caso caracterizado por incidentes e inadequação no abastecimento, de modo a permitir: <ul style="list-style-type: none"> a) a identificação de procedimentos inadequados e a evitar; b) constrangimentos ao nível dos fluxos de informação; c) a suscitação de aspectos e factores de criação de valor logístico. <p>A distribuição do mesmo caso aos diferentes grupos pode permitir o aprofundamento de uma pluralidade de perspectivas.</p> <p>A discussão final ganha com a participação de especialista(s) na medida em que permite a invocação de casos práticos similares e das soluções encontradas.</p> |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|---|--|--|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Compra para reabastecimento, modificada e nova • Centralização e descentralização de compras • Mercado de consumo e mercado industrial • Monopólio, oligopólio e competição generalizada • Materiais/mercadorias rotineiros (normalizados), centrais (vitais), estratégicos e vulneráveis • Classificação ABC (ou regra 80/20 de Pareto) | <p>impacto financeiro e risco de abastecimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionar categorias de bens fornecidos com a importância dos respectivos fornecedores e as orientações estratégicas de compra/abastecimento. • Distinguir opções de centralização e descentralização de compra e abastecimento, assinalando as respectivas principais vantagens e desvantagens e implicações logísticas. • Distinguir, quanto aos custos e ao desempenho, as opções de abastecimento directo ou em rede, assinalando vantagens e desvantagens relativas. • Assinalar necessidades de utilização de novas tecnologias de informação relacionadas com opções de organização da compra e do abastecimento. | <ul style="list-style-type: none"> • A partir de um gráfico representativo das diferentes fases da cadeia de abastecimento e de uma listagem de procedimentos e documentação implícita, os alunos, face às aprendizagens anteriores, fundamentam correlações, descrevem procedimentos e justificam documentação. • Apresentação de documentação variada aos alunos, relacionada com uma situação de compra/abastecimento (por exemplo, correspondência entre fornecedores e clientes, documentos de suporte de operações comerciais relacionadas com o abastecimento), para identificação de fases da cadeia de abastecimento e de eventuais pormenores de inadequação/melhoria de qualidade. • Estudo de caso relacionado com avaliação de desempenho de fornecedores. A partir de formalidades de avaliação e certificação de fornecedores, os alunos identificam: <ul style="list-style-type: none"> a) áreas de preocupação e procedimentos a escrutinar pelas empresas objecto de fornecimentos; b) estratégias de controlo do desempenho dos fornecedores, |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|-----------|--|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | | | <p>nomeadamente em função das categorias dos bens fornecidos;</p> <p>c) tipos de mercados, em função do número de clientes e de fornecedores;</p> <p>d) opções de relacionamento e de abastecimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudo de caso relacionado com opções de centralização e descentralização da compra e do abastecimento. <p>O caso deve servir para possibilitar a identificação, em geral, de tipos de vantagens e desvantagens e, em particular, do grau de autonomia na gestão, da qualidade de serviço ao cliente, do impacto financeiro, da gestão da informação.</p> <p>Após síntese de conclusões, o debate final deve contar com a presença de especialista e/ou gestor de empresa de distribuição.</p> |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|---|--|---|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| <p>A gestão do transporte: elo de valor acrescentado na cadeia de abastecimento</p> <p>Vigésima quarta oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparação crítica de modos de transporte • Metodologia de escolha de transporte • Opções de exploração de transporte | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de transporte • Modo(s)/meio(s) de transporte • Eixos rodoviário e ferroviário • Eixo de circulação transversal • Contentor rígido e desmontável • Transporte inter/multimodal • Plataforma multimodal e de passagem • <i>Piggyback</i> • TOFC (<i>trailer on flat car</i>) e RORO (<i>roll-on-roll-off</i>) • <i>Buffer stock</i> • Serviço total (DDP) • Carga e carga completa • Tara, peso bruto e peso líquido • Frota, frota própria e frota subcontratada • Transportador | <ul style="list-style-type: none"> • Comparar entre si diferentes modos de transporte, identificando as respectivas vantagens e desvantagens relativas. • Identificar combinações multimodais de transporte, referindo os seus contextos de oportunidade. • Relacionar opções de escolha do modo de transporte com aspectos como as características do cliente, do produto a transportar, da empresa fornecedora e as ambientais, identificando-as. • Ponderar modos de transporte, conjugando factores como a distância e a acessibilidade, o volume e peso da encomenda, e o custo. • Distinguir opções de transporte de exploração própria ou a subcontratar, assinalando as respectivas vantagens e desvantagens. • Identificar documentação relacionada com os diferentes modos de transporte, referindo as implicações contratuais subjacentes. | <ul style="list-style-type: none"> • A partir de notícia/artigo na imprensa relacionado com opções de carga e transporte, os alunos identificam: <ol style="list-style-type: none"> a) Modos e combinações de transportes e respectivas oportunidades e constrangimentos; b) Rotas e opções de exploração de transporte; c) Formas de organização e custos; d) Aspectos relacionados com a inovação. Essa leitura permite a exploração de especificidades das diferentes opções de transporte de mercadorias, bem como a detecção das suas vantagens e desvantagens. Permite também suscitar questões relacionadas com procedimentos e documentação obrigatória no transporte e com as condicionantes de ordem ambiental. |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|--|--|--|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Subcontratação • <i>Dedicated contract distribution</i> • Rota • Frete • Embalagem de transporte e mista • Declaração e conhecimento de carga • Guia de transporte aéreo | <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir custos fixos de custos variáveis de transporte rodoviário. • Associar o sistema de transporte eficiente aos factores determinantes da sua escolha, identificando o seu papel no valor acrescentado da cadeia de abastecimento. | <p>Permite ainda a consulta de informação estatística para conhecimento de volumes de carga transportados, das distâncias e dos destinos mais comuns.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparação e realização de entrevista à direcção de uma empresa de transporte (rodoviário) de mercadorias ou transitária. Após selecção de empresa(s) e com base em roteiro previamente preparado, cada grupo de alunos recolhe informação relacionada com tipo de mercadorias transportadas, tonelagem e características da frota e condicionantes legais e ambientais. <p>As conclusões dos diferentes grupos são ponderadas no sentido de um conhecimento mais detalhado ou de um tipo de transporte e/ou de combinação de diferentes modos de transporte e dos problemas e soluções mais comuns.</p> |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|---|---|---|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| <p>O armazenamento: acessibilidade, organização e rotação</p> <p>Vigésima quinta oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendências e princípios logísticos do armazenamento | <ul style="list-style-type: none"> • Armazém e armazenamento • <i>Stock, stock</i> de apresentação, de reserva e de segurança • Rotura de <i>stock</i> • Imobilização do <i>stock</i> • Armazenamento <i>paletizado</i> e manual • Fila de espera • FIFO (<i>First In, First Out</i>) e LIFO (<i>Last In, First Out</i>) • Rotação • Lay-out, fluxo direccionado e em U • Curva ABC • Ponto de encomenda • Zonas de recepção, de armazenamento e de expedição • Tempo de recepção e de entrega | <ul style="list-style-type: none"> • Associar a importância da gestão do armazenamento a factores como a localização, a acessibilidade e a comodidade de manuseamento, a organização e rotação das existências. • Identificar princípios de melhoria da qualidade do armazenamento, assinalando erros e defeitos e as suas consequências para o serviço ao cliente. • Fundamentar regras de gestão dos armazéns, nomeadamente as relacionadas com a organização dos espaços, a funcionalidade do manuseamento e a rotação das existências. • Distinguir opções de acessibilidade em fluxo direccionado ou em U, identificando as respectivas vantagens e desvantagens relativas. • Classificar as existências de um armazém de acordo com a metodologia ABC, relacionando a sua importância na facturação com a das unidades | <ul style="list-style-type: none"> • Exposição prévia pelo professor suportada pelo visionamento de vídeo e/ou pela planta de armazém. Deve ser sublinhada a importância das diferentes categorias de produtos armazenados (em função do volume de facturação e do volume de carga), a sua rotação, as opções de <i>lay-out</i> e as regras e princípios de um armazenamento eficiente. Este trabalho tem um carácter de preparação para uma visita a um armazém. • Visita a empresa de distribuição para identificação de aspectos como: <ol style="list-style-type: none"> a) Acessibilidade e tipo de <i>lay-out</i>; b) Princípios de organização do armazenamento; c) Classificação dos produtos armazenados e do sistema de gestão da informação; |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|--|--|--|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Nota de recepção e guia de remessa • Depósito central | <p>movimentadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar opções de gestão do armazenamento com a importância estratégica dos produtos armazenados, relacionando-as nomeadamente com o volume da facturação e da carga movimentada. • Distinguir as zonas de armazenagem de recepção, de arrumação e de expedição nas formas mais frequentes de <i>lay-out</i> direccionado ou em U. • Identificar factores de localização de armazéns, relacionando-os com opções de desenvolvimento da distribuição. • Identificar documentação relacionada com o armazenamento, explicitando as suas implicações. | <ul style="list-style-type: none"> d) Métodos de valorização das existências; e) Equipamentos de movimentação e regras de manuseamento de cargas. A informação recolhida pelos alunos serve para confirmar conhecimentos e preparar um debate com a presença de especialista e/ou gestor de armazenamento. |

XII – Gerar valor na relação com o cliente: da *customização* da oferta ao papel das novas tecnologias

O módulo anterior, sem deixar de identificar actividades e processos críticos relacionados com opções de compra, de transporte e de armazenamento, esteve focalizado em demonstrar o papel cada vez mais central da Logística na adequação estratégica das empresas ao mercado, uma adequação accionada a partir da procura.

O aprofundamento da intensidade concorrencial tem feito de uma preocupação de sempre, a “capacidade de servir de forma diferente clientes diferentes” (com eficiência e resultados positivos), um (o) critério de discernimento entre actividades que acrescentam valor e as que não acrescentam.

O relacionamento de cada empresa com os seus clientes é, hoje, uma variável *chave* da sua eficiência (na perspectiva da rentabilização dos seus recursos) e da sua eficácia (enquanto fonte de satisfação dos clientes). Esse relacionamento, na medida em que importa acrescentar valor, quer do ponto de vista da fidelização dos clientes como do da compensação dos recursos mobilizados, é primordial para que a empresa oriente a sua oferta. Baseado nesse relacionamento, a empresa *guia-se* pela procura e o cliente é o centro da sua actividade. Nesse sentido, a Logística, nas diversas actividades ao longo da cadeia de abastecimento, enquanto fonte de disponibilização do produto/serviço no lugar, no tempo, na quantidade e com a informação certa, *customiza* o produto/serviço e é um veículo de fidelização dos clientes.

Em tudo isto, a informação, a gestão dos fluxos informacionais, tem um papel determinante. Um papel que tem sido potenciado pelas novas tecnologias (de informação) e pela emergência da sua constante recomposição. Os desafios que hoje se colocam às organizações impõem a crescente utilização dessas novas tecnologias para respostas mais eficazes e em tempo útil aos problemas.

Este módulo pretende continuar a sensibilizar os alunos para a importância actual e futura da utilização das novas tecnologias em contexto comercial. Mas, mais do que isso, visa familiarizá-los com tecnologias de apoio a uma crescente interacção comercial com o cliente, nomeadamente ao nível da gestão integrada das relações da empresa/organização com as suas clientelas (CRM – *Customer Relationship Management*).

Concretiza ainda uma oportunidade de aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo do curso, num contexto de simulação da actividade comercial nas suas múltiplas vertentes.

A utilização de aplicações de gestão comercial de uso generalizado deverá permitir ao aluno a compreensão dos fluxos documentais implícitos aos processos comerciais, bem como a interpretação de mapas de análise indispensáveis à gestão.

Finalidades:

- Delimitar o conceito de CRM, relacionando-o com a ideia de promover o relacionamento com os clientes de forma individual, de recolher informação pertinente, de modo a tornar possível tratar clientes diferentes de formas diferentes, isto é através de serviços personalizados.
- Compreender a sistematização do relacionamento com os clientes como factor determinante da produtividade e da criação de valor, destacando o papel do desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação para a internalização das tendências do mercado.
- Destacar o papel da Logística, nomeadamente enquanto fonte de fidelização e de *customização*, implícito ao relacionamento activo da empresa com os seus clientes.
- Identificar tecnologias de comunicação com os clientes.
- Utilizar aplicações informáticas de comércio a retalho.
- Utilizar sistemas de gestão comercial, numa perspectiva integrada.

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|---|---|---|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| <p>CRM/Gestão do relacionamento com os clientes: da informação ao serviço personalizado</p> <p>Vigésima sexta oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • CRM: da informação individualizada dos clientes à satisfação personalizada das suas necessidades • Logística: fonte de <i>customização</i> do produto/serviço | <ul style="list-style-type: none"> • Marketing Relacional (ou 1 to 1) • Marketing Integrado • Marketing de Massas • CRM – <i>Customer Relationship Management</i> • Ciclo de vida do produto e | <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir entre si os conceitos de Marketing Relacional e Marketing de Massas, relacionando-os com os respectivos contextos de desenvolvimento do mercado. • Identificar os aspectos distintivos consagrados pelo conceito de | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de uma lista de conceitos/denominações/siglas relacionados com a temática do marketing relacional e do marketing integrado (ex.: CRM, ERP, PAD, ECR, etc.). <p>Após distribuição prévia de glossário</p> |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|--|--|--|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>): soluções integradas interdepartamentais • Sistemas operacionais: programas informáticos executores de tarefas específicas por sectores | <p>ciclo de vida do cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Network Management</i> • ECR – <i>Efficient Consumer Response</i> • <i>Reverse Logistics</i> • Potencial de <i>customização</i> • Ponto(s) de contacto com o cliente • Sistemas operacionais • Gestão de materiais (MRP) e gestão da distribuição (DRP) • ERP – <i>Enterprise Resource Planning</i> • Clientes de transacção e clientes de relacionamento • <i>Front-office</i> • <i>Back-office</i> • <i>Intranet</i> • <i>Extranet</i> • <i>e-mail</i> • <i>Call-center / Contact-center</i> • PDA – <i>Personal Digital Assistants</i> • <i>Groupware</i> • <i>Workflow</i> • <i>M-business</i> • SFA (<i>Sales Force Automation</i>) | <p>CRM/Marketing Relacional, associando-os ao reforço do papel da Logística na criação de vantagens competitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionar a intensificação do relacionamento da empresa com os seus clientes com o aumento da intensidade concorrencial, destacando factores facilitadores dessa intensificação, nomeadamente o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação. • Distinguir entre si, nas relações fornecedor-cliente, as abordagens transaccional e colaborativa, relacionando-as, entre outros factores, com o encurtamento do ciclo de vida do produto e com a necessidade de acompanhamento do ciclo de vida do cliente. • Distinguir clientes de transacção de clientes de relacionamento, associando a essa distinção a importância relativa de elementos como a confiança ou a valorização de propostas de valor acrescentado, bem como a possibilidade de <i>customização</i>. • Identificar o(s) objecto(s) centrais de aplicações (soluções/programas de relacionamento automático) no âmbito do CRM Operacional, Analítico e Colaborativo, associando essas soluções às condições essenciais do | <p>com aqueles conceitos e ou de textos sobre esta temática e ou de casos em que tais termos sejam invocados, os alunos devem enunciar o âmbito de cada conceito, fundamentando com base nos recursos fornecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A actividade anterior pode ser complementada com a distribuição do estudo de um caso que traduza uma situação problemática no âmbito deste tema. O texto não deverá fazer referências explícitas aos conceitos referidos atrás. Os alunos são convidados a propor soluções ao nível das tecnologias de comunicação e de conhecimento dos clientes (relacionamentos automáticos), aplicando adequadamente os conceitos trabalhados. • Estudo de um caso que possibilite a comparação entre a abordagem transaccional do cliente e a abordagem colaborativa. Os alunos devem identificar os contextos de mercado próprios de cada caso (mercado de produção em massa centralizado na satisfação de vários clientes a propósito da mesma necessidade ou mercado caracterizado pelo aumento da intensidade |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|-----------|--|--|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | | <p>CRM.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar programas informáticos de utilização corrente nas empresas, relacionando-os com as tarefas executadas. • Associar os ERP à necessidade de gestão integrada dos sistemas operacionais dos diferentes departamentos da organização, identificando as suas vantagens. • Identificar módulos de <i>software</i>/aplicações base componentes dos sistemas ERP. • Identificar tecnologias facilitadoras da comunicação (do contacto directo ou indirecto) com clientes (<i>front-office</i>) e promotoras do seu conhecimento, precisando as respectivas funcionalidades. • Distinguir os conceitos de <i>intranet</i> e <i>extranet</i>, associando vantagens e inconvenientes para as organizações que as adoptam. • Identificar situações de automação de força de vendas (SFA), relacionando-as com as suas vantagens. • Relacionar a utilização de ferramentas de SFA com o aproveitamento de oportunidades comerciais potenciadoras de vendas. | <p>concorrencial e pela necessidade de acompanhamento do ciclo de vida do cliente). Os alunos devem também assinalar o papel estratégico da actividade logística numa perspectiva de abordagem colaborativa do mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de empresas de <i>software</i> de gestão. Os alunos, na localidade/região, procuram e recolhem folhetos de aplicações informáticas de gestão. Deverão ser identificadas quer as funcionalidades das diversas aplicações quer os termos e expressões lexicais próprias deste tipo de <i>software</i>. • Aproveitamento das experiências dos alunos nos contactos com empresas ao longo do curso, bem como no seu quotidiano de consumidores. Os alunos deduzem funcionalidades desempenhadas pelas aplicações informáticas identificadas, associando-as a actividades como facturação, gestão de <i>stocks</i>, controlo de contas-correntes, entre outras. |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|-----------|--|--|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Após formulação prévia do tema (através de visualização de uma apresentação electrónica, por exemplo, <i>PowerPoint</i>, do funcionamento de um sistema ERP), realização de visita a empresa utilizadora daquele sistema ou a empresa distribuidora de sistemas ERP. Os alunos deverão constatar a sequência de tarefas e a integração de informação próprias do sistema ERP. • Partindo de temas de seu interesse, (viagens, aparelhagens, CD...), os alunos identificam manifestações de automação de força de vendas, simulando, nos respectivos <i>sites</i>, por ex., marcações de viagens, aquisição de bilhetes para concertos, pedidos de informação a <i>contact-centers</i>, etc. |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|--|---|--|--|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| <p>Software de front-office de ponto de venda</p> <p>Vigésima sétima oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visão geral da Aplicação e suas potencialidades na óptica do comércio retalhista • Exploração prática do programa | <ul style="list-style-type: none"> • Ecrã táctil (<i>touch-screen</i>) • Código de artigos • Código de barras • Família • Sub-família • Unidade de venda • POS (<i>Point Of Sale</i>) e pagamento electrónico • Talões de venda / Venda a dinheiro • Codificação, referências e código de barras • Etiquetas de código barras • Movimentos de venda • Movimentos de <i>stock</i> • Encerramentos de sessão, de dia por terminal, geral • Relatórios de POS • Movimentos de POS • Relatórios de <i>stock</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar aplicações de software de gestão comercial do comércio a retalho, precisando as respectivas funcionalidades. • Adaptar tabelas e ficheiros do programa em função de cada realidade proposta. • Configurar o <i>touch-screen</i> de acordo com um determinado sortido e funções pretendidas. • Identificar implicações de informação relacionadas com cada item configurado. • Accionar a emissão de diferentes documentos da vida corrente comercial, analisando os seus elementos constituintes. • Proceder aos diversos encerramentos (de sessão, de dia por terminal, geral...), relacionando-os com as listagens e conferências implícitas. | <ul style="list-style-type: none"> • Explicação introdutória da aplicação informática em causa, recorrendo ao projector de vídeo. Trata-se de uma <i>visita guiada</i> à aplicação para visualização da interface gráfica, arquitectura, menus, barra de ferramentas, <i>touch-screen</i>, entre outros. Cada aluno explora no computador a sequência de menus sugerida pelo professor, familiarizando-se com o ambiente de trabalho. Importa que os alunos constatem a localização de ficheiros e tabelas, de menus de emissão de documentos, mapas e consultas em função de necessidades correntes de informação. • O professor poderá conceber uma simulação da actividade de um ponto de venda a retalho, propondo |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|---|--|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Linhas de preços • Código de fornecedor • Condições de compra • Código de cliente • Condições de venda • Encomenda/nota de encomenda • Entrega/Guia de remessa • Liquidação: <ul style="list-style-type: none"> Factura Nota de débito Nota de crédito Venda a dinheiro • Pagamento/Recibo • Conversão de documentos • <i>Stock</i> mínimo • <i>Stock</i> máximo • <i>Stock</i> disponível • <i>Stock</i> real • <i>Stock</i> inicial • Entradas/Saídas de <i>stock</i> • Inventário • Abertura • Fecho • Contagem física • Métodos de valorização • Gestão de lotes • Mapas de vendas <ul style="list-style-type: none"> – por cliente, por artigo, por vendedor, por zona... | <ul style="list-style-type: none"> • Relacionar os dados introduzidos nos ficheiros com os resultados processados pela aplicação. • Seleccionar os documentos a emitir em função de operações correntes. • Associar a emissão de documentos aos correspondentes registos automáticos em <i>stocks</i> e contas-correntes. • Extrair mapas de análise em função de diferentes necessidades de informação. | <p>ferramentas, entre outros. Cada aluno explora no computador a sequência de menus sugerida pelo professor, familiarizando-se com o ambiente de trabalho. Por exemplo, importa que constate a localização de ficheiros e tabelas, de menus de emissão de documentos, mapas e consultas em função de necessidades correntes de informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudo de um caso relacionado com actividades de uma cadeia de abastecimento, de modo a que os alunos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comecem por identificar as diversas actividades e fluxos de informação/ documentos associados ao caso proposto; 2. Suscitem constrangimentos relacionados com a fluidez da informação; 3. Elenquem os elementos a fornecer ao programa a fim de permitir o tratamento informatizado da situação. • O professor poderá conceber uma simulação de uma empresa e respectiva dinâmica comercial, propondo uma sequência lógica de operações correntes que permitam uma ampla aplicação das |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|---|--|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mapas de compras – por fornecedor, por artigo, por zona... • Mapas de análise ABC, de Clientes, Fornecedores e Artigos | | <p>potencialidades do programa. Os alunos deverão criar a empresa, parametrizar a aplicação, adequar ficheiros e tabelas, registar movimentos correntes e emitir os documentos respectivos. Mapas de análise de vendas, extractos de clientes, de fornecedores e de artigos, bem como outros provenientes de consultas devem ser também emitidos em função de necessidades específicas de informação.</p> <p>Nota: Recomenda-se que os trabalhos realizados no âmbito da utilização dos programas informáticos sejam sempre explorados numa perspectiva reflexiva, isto é, os alunos deverão interpretar a informação processada, de forma crítica (detectar erros, descobrir a sua origem, proceder à sua correcção, como o deverão fazer em contexto real, na empresa).</p> |

XIII – Dinâmica (para a diferenciação) do ponto de venda

Este módulo ocorre num quadro de proximidade de integração na vida activa ou de prosseguimento de estudos.

Desde logo, é uma oportunidade de sistematização das aprendizagens desenvolvidas pelos alunos ao longo do curso e, em particular, da disciplina. Esta sistematização, porém, é de particular interesse num momento em que, cumulativamente, importa proporcionar aos alunos um derradeiro conjunto de aprendizagens que os apetrechem, desde a primeira hora, para uma integração fluida e bem sucedida na vida activa. Isto é, mais do que a sistematização em si mesma, importa que ela sirva essas aprendizagens e, nesse sentido, concorra para a integração dos alunos.

No âmbito da actividade comercial, as competências entretanto desenvolvidas confluem, em última análise, na questão central da gestão diferenciadora da empresa de distribuição aos olhos dos consumidores. É o modo como cada empresa satisfaz os consumidores que define a sua imagem e a distingue. E essa imagem, queiramo-lo ou não, é construída, cada dia, no ponto de venda consoante o sortido, o preço, as promoções, o linear e os serviços prestados e que acrescentam valor ao produto. A combinação adequada, estratégica, dessas variáveis constitui a plataforma de valor, o perfil distintivo da empresa.

Nestes termos, uma abordagem à dinâmica do ponto de venda há-de ter em conta o comportamento dos consumidores, as suas expectativas e valores. Porém, o modo como a empresa compõe o seu sortido, define os seus preços e as suas promoções, organiza a exposição dos seus produtos (em termos de linear) e presta os seus serviços acaba por se traduzir em sinais de diferenciação para a preferência dos consumidores.

Finalidades:

- Sistematizar conhecimentos e competências no âmbito dos comportamentos e motivações dos consumidores.
- Precisar condicionantes da plataforma de valor do ponto de venda, relacionando-as com estereótipos de reacções dos consumidores.
- Associar a construção da imagem do ponto de venda à gestão integrada do preço, do sortido, das promoções, da organização do linear e dos serviços prestados ao cliente.
- Assimilar termos e expressões do léxico da dinâmica do ponto de venda.

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|---|--|--|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| <p>O comportamento dos consumidores</p> <p>Vigésima nona oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise do comportamento do consumidor • Factores de reacções dos consumidores | <ul style="list-style-type: none"> • Necessidades funcionais/racionais e necessidades psicológicas/emocionais • Atitude multiatributo • Avaliação pós-compra • Compra planeada e compra por impulso • Compra por impulso planificada, lembrada, sugerida, pura, por associação • Compra de rotina, de <i>stockagem</i>, complementar, do dia, de aventura. • Preço • Inflação • Ruptura de <i>stock</i> • Promoção | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar as principais condicionantes dos processos de decisão de compra, associando-as aos factores de evolução da actividade comercial. • Distinguir necessidades funcionais de necessidades psicológicas de consumo, relacionando-as com as características de produtos/serviços e/ou o grau de satisfação pessoal. • Identificar tipos de necessidades psicológicas de consumo, relacionando-os com as oportunidades e práticas comerciais que lhes estão associadas. • Distinguir comportamentos de compra planeados de comportamentos de compra por impulso, relacionando-os com factores como a necessidade de informação, o grau de satisfação, a sensibilidade ao preço ou a necessidade efectiva. • Associar a sensibilidade dos consumidores aos preços com tipos de pontos de venda, identificando razões que | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do tema pelo professor em termos de suscitação da questão “Por que optamos por determinado(s) ponto(s) de venda?”. A partir desta questão, importa levar os alunos a opinarem, fundamentarem e sistematizarem (baseados nas competências desenvolvidas) conhecimentos relacionados com o comportamento dos consumidores. Importa sobretudo que, nesta fase do curso, esta sistematização seja orientada para a identificação das principais condicionantes que, de um modo integrado, concorrem para a plataforma de valor do ponto de venda. Isto é, que resultem na sua diferenciação e preferência pelos consumidores. Neste sentido, deve ser sublinhado o presente contexto do consumo, com clientes mais |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|-----------|--|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | | <p>condicionam essa sensibilidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar factores e consequências de <i>déficit</i> de acessibilidade dos consumidores aos produtos, precisando procedimentos de melhoria e valorização do ponto de venda. • Relacionar as reacções dos consumidores às promoções com os seus principais factores, justificando comportamentos mais comuns. | <p>sofisticados e sensíveis ao preço, mais exigentes na acessibilidade aos produtos, mais informados e dispostos a novas experiências (eventualmente menos fidelizados) e na expectativa de serviços cada vez mais completos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir de artigos da imprensa relacionados com a dinâmica de pontos de venda, os alunos identificam as respectivas condicionantes da complexidade da organização do ponto de venda. Está sobretudo em causa uma exploração dos factores que concorrem para o comportamento dos consumidores. Desde logo, os seus diferentes tipos de necessidades (funcionais ou psicológicas), a forma como obtêm informação, o modo como decidem as suas compras e as suas reacções aos preços ou às promoções. <p>A cada grupo de alunos deve ser distribuído um caso diferente no sentido da constatação de diferentes estratégias/tipos de gestão do ponto de venda.</p> |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|--|---|---|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| <p>Variáveis de marketing-mix para a plataforma de valor</p> <p>Trigésima oportunidade de trabalho de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sortido: composição, aprovisionamento e preços • Organização do linear • Animação da loja | <ul style="list-style-type: none"> • Sortido • Família e sub-família de produtos • Categoria de produtos • Produto de conveniência /comodidade, de compra comparada, de especialidade • Ciclo de vida do produto • Produto novidade, de moda, básico e sazonal • Plano de sortido, duração e conteúdo • Sortido diferenciado e sortido concentrado • Dimensão do sortido: largura, profundidade e coerência • Gestão do sortido • Rotação de <i>stocks</i> • Sensibilidade e fidelidade à marca | <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir tipos de produtos de um sortido, classificando-os de acordo com a forma como os consumidores determinam as suas opções de compra. • Identificar categorias de produtos de acordo com as características do seu ciclo de vida, relacionando-as com os comportamentos dos consumidores. • Distinguir políticas de sortido (o <i>mix</i> de produtos), relacionando-as com as clientelas-alvo do ponto de venda. • Caracterizar sortidos, relacionando-os com a respectiva largura, profundidade e coerência (dimensões do sortido). • Distinguir os diferentes tipos de custos implícitos à gestão do sortido, associando-a às decisões sobre as suas dimensões de largura, profundidade e coerência. • Associar a gestão do sortido à necessidade de adequar a oferta da loja às expectativas dos consumidores, identificando os principais factores a ter em conta para essa adequação. | <ul style="list-style-type: none"> • Após constituição de grupos de trabalho, organização de visitas a pontos de venda, nomeadamente lojas em centros comerciais, lojas do comércio tradicional, supermercados e hipermercados. Estas visitas serão precedidas de negociação prévia com a direcção desses pontos de venda, no sentido de tornar possíveis actividades de observação, bem como recolha de informação junto dos responsáveis. A cada grupo deve ser destinado um diferente tipo de loja, no sentido de potenciar cruzamento de experiências e conclusões. Entre outros objectos de observação, é imprescindível a apreciação do sortido, do papel das marcas, da organização do <i>stock</i> e do linear. Esta observação deve ser complementada com trocas de |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|--|---|---|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Premier prix</i> • <i>Stock</i> de apresentação, de reserva e de segurança • <i>Stock</i> médio • Inventário físico (anual e de controlo) • Inventário permanente • Preço físico, flexível e único • Preço livre • Elasticidade da procura, procura elástica e inelástica • Margem de lucro • Linear • <i>Facing</i> • <i>Gôndola, display</i> • Níveis de exposição • Exposição horizontal e vertical • Animação de loja (permanente e intermitente) • Promoções: <i>stop and shop, shop and buy, buy bigger, repeat purchase</i> • Vendas com ofertas, concursos e sorteios, baixas de preços, amostras gratuitas e | <ul style="list-style-type: none"> • Confrontar argumentos e interesses de distribuição de novos produtos da parte dos fabricantes com critérios de introdução de novos produtos pelos distribuidores. • Associar a diferenciação da imagem do ponto de venda às decisões sobre as marcas comercializadas, identificando os diferentes papéis das marcas nas decisões dos consumidores. • Identificar vantagens e desvantagens da utilização de marca própria pelos distribuidores, relacionando-as com as respectivas exigências de controlo. • Identificar os objectivos e funções do <i>stock</i> de um ponto de venda, distinguindo o papel de cada uma das suas parcelas constituintes. • Relacionar a gestão eficaz dos <i>stocks</i> do ponto de venda com o conhecimento do comportamento dos produtos (a sua contribuição para o volume de vendas – curva ABC) e da procura, identificando princípios básicos de aprovisionamento e controlo. • Distinguir as principais condicionantes dos preços no ponto de venda, identificando os factores de variação dos preços em mercados cada vez mais abertos e concorrenciais. • Relacionar a função do linear com as condições de percepção do produto pelos | <p>impressões com responsáveis para fundamentação de conclusões (por exemplo, a organização do aprovisionamento, a fixação de preços, serviços prestados ao consumidor...). Após cada grupo ter preparado o relatório das suas conclusões, é organizado um debate para o qual é desejável a participação dos responsáveis dos pontos de venda visitados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com recurso às experiências de estágio, é proposto aos alunos o mesmo tipo de observação e diálogo, nos mesmos termos da sugestão metodológica anterior. • No âmbito das actividades relacionadas com a Prova de Aptidão Tecnológica, os alunos poderão conceber a forma de organização da “sua” loja, numa perspectiva de diferenciação aos olhos de potenciais consumidores. As dúvidas que ocorram, nomeadamente em relação a aspectos como o sortido, a organização do linear, fixação de preços e organização de promoções, podem ser esclarecidas pela análise/pesquisa de informação/estudos/experiências a disponibilizar pelo professor. |

| UNIDADE LECTIVA | | OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM / COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER | SUGESTÕES METODOLÓGICAS |
|-----------------|---|---|--|
| CONTEÚDOS | CONCEITOS | | |
| | degustações <ul style="list-style-type: none"> • Cartaz ambientador, informativo, de preços • Serviços aos clientes | consumidores, identificando as variáveis da sua organização produtiva e rentável. <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir modos de colocação e tipos de exposição dos produtos no ponto de venda, relacionando-os com as respectivas vantagens e desvantagens quanto ao potencial de vendas. • Identificar actividades de animação do ponto de venda, precisando, nomeadamente, objectivos, técnicas e regras básicas de desenvolvimento de promoções. • Identificar modalidades de serviços ao consumidor, relacionando-as com as respectivas implicações para o valor acrescentado do ponto de venda e a fidelização dos clientes. | Trata-se de estimular o aprofundamento de aprendizagens, num contexto de utilidade para o aluno. <ul style="list-style-type: none"> • Estudo de casos (de sucesso ou insucesso, a partir de publicações da especialidade) relacionados com a dinâmica do ponto de venda. Distribuição de um caso a cada grupo de trabalho para análise e produção de conclusões. Eventual participação de especialistas na fase de apresentação e discussão do relatório. |

4ª PARTE – BIBLIOGRAFIA

1. Do âmbito do Desenvolvimento Curricular

Barbier, J.-M. (1996). *Elaboração de Projectos de Acção e Planificação*. Porto: Porto Editora.

Esta obra, embora aparente uma formulação demasiado teórica, é uma referência para quem pretenda compreender e fundamentar pressupostos do trabalho de projecto.

Barbosa, L. (1995). *Trabalho e Dinâmica dos Pequenos Grupos*. Porto: Edições Afrontamento.

Esta obra é um apelo ao confronto de ideias e sentimentos, à comunicação e ao trabalho colaborativo na sala de aula.

Muito focalizada na organização do trabalho de grupo e na promoção do espírito de equipa a partir da sala de aula, o seu conteúdo, sumariamente fundamentado, é essencialmente prático. Domina-a a convicção na promoção da comunicação e circulação de informação entre pares.

Da apresentação dos alunos à sua organização ao longo do trabalho de estudo, propõe formas de estruturar os grupos, de promover interações e de coordenar as suas actividades.

Delisle, R. (1997). *Como Realizar a Aprendizagem Baseada em Problemas*. Porto: Asa.

A aprendizagem baseada em problemas pode ser uma resposta da escola para desafiar os alunos e entusiasamá-los para o trabalho de estudo e pesquisa.

A criação de situações problemáticas relacionadas com os conteúdos curriculares começa a partir de problemas *mal* definidos mas bem ligados às vivências e ao quotidiano dos alunos.

Esta é uma estratégia de motivação dos alunos. Ainda que, aparentemente, parta do caos e do fortuito, uma vez desenvolvida com método e trabalho de retaguarda do professor, conduz os alunos à descoberta desses conteúdos e ao desenvolvimento de competências de organização e pesquisa.

Devillard, O. (2000). *A Dinâmica das Equipas*. Lisboa: Bertrand Editora.

Esta obra tem por objecto o funcionamento em equipa e os seus efeitos dinâmicos nas organizações.

A par da apologia do trabalho em equipa e das suas consequências ao nível da eficácia e do envolvimento das pessoas, proporciona uma visão clara das condições indispensáveis à sua existência.

Fala-nos sobretudo das especificidades do trabalho em equipa, das qualidades a desenvolver nas pessoas que concorram para a sua coesão e do perfil de liderança e práticas de gestão que lhes estão subjacentes.

Sem fugir à fundamentação teórica, tem um carácter essencialmente prático, marcado, aliás, por orientações de leitura.

Figari, G. (1996). *Avaliar, que Referencial?* Porto: Porto Editora.

Este livro, mais do que um instrumento para a melhoria das práticas de avaliação educativa, é uma oportunidade de reflexão e questionamento das mesmas.

A sua leitura conduz os professores a ponderar sobre a pertinência dos critérios de avaliação utilizados, a questionar a razão de ser dos seus indicadores e instrumentos e, principalmente, a fundamentar os referenciais utilizados na avaliação.

Hargreaves, A. (1998). *A Mudança e o Tempo e o Trabalho*. In *Os Professores em Tempos de Mudança* (pp. 3-181). Lisboa: McGraw-Hill.

Trata-se de uma reflexão fundamentalmente assente na qualidade do trabalho dos professores. Esta reflexão é, a nosso ver, uma referência quanto à necessidade de mudar práticas de organização e cooperação educativa.

A partir da caracterização do contexto da mudança, dos seus paradoxos e novas exigências (sobretudo ao nível qualificacional), o autor explora pistas de novas competências e prioridades do trabalho dos professores na sala de aula.

A leitura desta obra ajuda a clarificar e relativizar muitas das inquietações dos professores. Por outro lado, esclarece perspectivas do desenvolvimento dos professores e das suas condições de trabalho, nomeadamente no que respeita à articulação e integração curricular.

Jardim, J. (2002). *O Método da Animação*. Porto: Ave.

Esta obra sintetiza a sistematização e divulgação dos princípios metodológicos que estão na base do trabalho de animação de grupos.

A sua leitura proporciona aos professores um conjunto de instrumentos e técnicas de animação propiciadoras da criatividade e do trabalho colaborativo entre os alunos.

Perrenoud, P. (1995). *Ofício de Aluno e Sentido do Trabalho Escolar*. Porto: Porto Editora.

A importância desta obra reside no seu contributo para descortinar e questionar *insucesso escolar e desinteresse dos alunos*. Trata-se, como o autor refere, de uma sociologia da educação centrada no quotidiano dos alunos, nas práticas desses alunos e dos seus professores, sobretudo a propósito do seu encontro (ou *desencontro*).

O autor sucessivamente questiona práticas e sugere alternativas, sublinhando a importância de centrar as aprendizagens no quotidiano e nas vivências e experiências dos alunos, isto é, a necessidade de tornar os alunos os sujeitos do trabalho escolar.

Perrenoud, P. (2001). *Porquê Construir Competências a Partir da Escola*. Porto: Asa.

O autor apresenta um bom conjunto de razões para se passar a orientar o trabalho escolar para o desenvolvimento de competências. De um modo claro e inequívoco, escaupa razões e receios dos professores e fundamenta a necessidade do trabalho activo dos alunos. Mais uma vez, sublinha a importância de colocar o quotidiano e as vivências dos alunos no centro das suas aprendizagens. Demonstra, através dum discurso singelo e conciso, a necessidade de associar as aprendizagens escolares aos saberes úteis na vida das pessoas.

Tedesco, J. C. (1999). *O Novo Pacto Educativo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

A questão central desta obra tem a ver com o papel da educação no quadro actual de acentuada mudança tecnológica, económica, social e cultural.

Num contexto civilizacional de evolução para a “Sociedade da informação e do conhecimento, quando tudo é efémero, o que justifica que a educação continue focalizada na mera transmissão de saberes?”. Esta é a pergunta crucial do autor, que relaciona a crise na educação com as dúvidas sobre as finalidades que ela deve cumprir num profundo processo de transformação social.

A utilidade da leitura desta obra está, em primeiro lugar, na clarificação dos termos da crise do sistema tradicional. Depois, no destaque do papel das novas tecnologias na transformação social e no despoletar de novas exigências qualificacionais. Por fim, no alerta para o processo de construção da identidade individual das novas gerações e no papel que passa a estar reservado à educação e à escola.

A este propósito, consideramos especialmente interessante a questão educativa da articulação entre desafios sociais de carácter antagónico.

Torres, J. (1992). *El Curriculum Oculto*. Madrid: Ediciones Morata.

A leitura desta obra complementa, num estilo muito incisivo, a obra de Perrenoud, *Ofício de Aluno e Sentido do Trabalho Escolar*, anteriormente citada.

2. Do âmbito do Comércio e Distribuição

Carvalho, J. M. C. (1993). *Logística Comercial*. Lisboa: Texto Editora.

Trata-se de um pequeno manual que, de um modo sucinto, proporciona uma primeira abordagem ao âmbito do conhecimento logístico. Os temas são apresentados de modo despretensioso, com uma linguagem muito acessível e *traduzidos* em cálculos e gráficos simples e elementares. É de consulta e manuseio fácil.

Carvalho, J. M. C. (2001). *e-business & e-commerce on & offline*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Concilia uma visão introdutória à temática da negociação e do comércio electrónico com a fundamentação dos procedimentos e técnicas a ter em conta. A sua estrutura discursiva é clara e os temas são apresentados de forma coerente e articulada, o que facilita a sua utilização em termos didácticos.

Carvalho, J. M. C. (2002). *Logística*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pela sua abordagem abrangente e aprofundada, constitui o que poderá ser designado como um manual de logística. A consulta desta obra importa, sobretudo, pela possibilidade de acesso ao conhecimento logístico fundamentado e com uma perspectiva integrada da gestão. O desenvolvimento da obra articula o historial da logística com quadros de opções estratégicas, sempre à luz das novas exigências do mercado. A sua utilidade, sobretudo numa perspectiva didáctica, é a de não *permitir* a exploração do tema restringida a conceitos e saberes confinados à distribuição física de bens e serviços. A obra, porque coloca a importância da informação no centro das decisões logísticas, é de consulta prioritária num curso com carácter tecnológico.

Carvalho, J. M. C. *et al.* (2003) *Logística, Supply Chain & Network Management- Gestão em Casos de Estudo*. Lisboa: Iscte – Escola de Gestão.

Trata-se de um suporte para aprofundamento de um conjunto de conceitos e ferramentas de natureza logística, baseado em vinte e um estudos de casos. A sua leitura contribuirá para o estudo e elucidação de interrogações dos docentes sobre a temática da Logística. Em relação a cada caso, os autores recomendam a ponderação prévia de conceitos implícitos à sua compreensão e desenvolvimento de soluções.

Carvalho, J.M.C. & Dias, E.B. (2004) *Estratégias Logísticas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Para além da exploração do tema da Logística numa perspectiva conceptual de acréscimo de valor, a sua consulta é particularmente pertinente para a precisão do que está em causa, na actividade logística, ao nível da gestão da relação com o cliente.

A sua leitura é também importante para a compreensão do papel da informação (dos sistemas logísticos de informação) na competitividade baseada na resposta ao mercado em tempo.

Cascão, A. S. F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Esta obra complementa a anterior. De um modo particularmente pertinente, ao longo do seu segundo capítulo, é feita uma caracterização das dimensões do conhecimento organizacional e dos processos de criação e conversão desse conhecimento. O autor sublinha o papel do património de conhecimento, enquanto variável estratégica, propondo uma visão integrada dos recursos humanos, das competências e da gestão do conhecimento.

Cascão, F. & Cunha, N. (1998) *Gestão de Competências*. Porto: Edições Ipam.

Para além da sua importância prática na identificação e selecção de competências adequadas a perfis funcionais, é um roteiro expedito em relação à questão da avaliação do desempenho.

De modo suficientemente fundamentado, apresenta as questões com simplicidade e propõe métodos e técnicas de avaliação. Sugere tipos de questões e concretiza a sua formulação.

Correia, E. *et al.* (2004). *Gestão de Clientes no Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

Este livro começa por *fixar* o quadro da nova economia, modelada pelo volume e pela velocidade de circulação da informação. Associa-lhe depois as mudanças que provoca no comportamento dos consumidores. Mudanças que tanto são condicionadas por estilos de vida mais agitados, como são geradoras de novas exigências que satisfaçam novas necessidades. Mudanças atravessadas pela inovação tecnológica que, por sua vez, exige formas de organização em rede e a adaptação a mercados abertos e globalizados.

Esta obra rompe com verdades e clichés sobre o mercado. Contudo, o seu principal contributo é o de juntar à descrição dessas mudanças a identificação crítica dos novos instrumentos e ferramentas tecnológicas que facilitam a relação dos profissionais de marketing com as mesmas.

Ferrão, F. (2003). *CRM – Marketing e Tecnologia*. Lisboa: Escolar Editora.

No quadro da inovação tecnológica e das novas exigências de adequação das organizações às expectativas dos consumidores, começa por distinguir as abordagens, relacional (CRM – *Customer Relationship Management*), integrada e tradicional do marketing. De seguida, descreve as tecnologias associadas ao CRM, identifica as suas principais ferramentas e a estratégia de implementação.

É particularmente interessante tanto ao nível da fundamentação do CRM como pela descrição pormenorizada das tecnologias que lhe estão implícitas.

García, J. C. B. (1999). *La Gestión Moderna del Comercio Minorista*. Madrid: ESIC Editorial.

Uma apreciação apressada pode deixar fazer crer que se trata de uma recuperação ou apologia do comércio retalhista tradicional. Este livro, porém, dado o seu carácter essencialmente prático, mais do que um contributo valioso para a identificação de domínios de melhoria do comércio tradicional, constitui uma visão crítica da realidade do comércio retalhista e dos procedimentos comerciais que melhor se compaginam com o mesmo.

Sobretudo numa perspectiva de sistematização das variáveis de organização e gestão do ponto de venda, é uma ferramenta de trabalho que, pela arrumação dos temas e pela simplicidade do discurso, facilita a orientação do desenvolvimento dessa temática junto dos alunos.

Gerson, R. F. (2001). *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente*. Lisboa: Monitor Projectos e Edições, Lda.

A satisfação do cliente, hoje, num contexto de mercado caracterizado pela crescente exigência dos consumidores e por uma concorrência que se intensifica, é uma prioridade. Perceber o grau dessa satisfação é uma necessidade para cada empresa. Porém, como fazê-lo? Desde logo, o que deve ser entendido por “satisfação do cliente”? Em última instância, o que queremos, a sua mera satisfação imediata ou, mais do que isso, o seu regresso?

Este livro, numa linguagem simples e directa, baseada em esquemas e casos práticos, responde às nossas dúvidas sobre como o fazer. Reflecte sobre os custos da não qualidade, estabelece parâmetros para um sistema de serviço ao cliente, apresenta técnicas para a implementação desse serviço, mostra como utilizar ferramentas de medição da qualidade da satisfação do cliente e propõe-nos formas de gerir essa satisfação.

IIF (2001). *Comércio e Distribuição em Portugal*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.

Este estudo do Comércio e Distribuição em Portugal é, a nosso ver, um documento de consulta incontornável. Não só “porque permite uma análise prospectiva dos cenários de evolução previsíveis para o sector”, mas também pela caracterização comparativa (numa perspectiva internacional) que faz deste sector de actividade.

No plano das necessidades previsíveis de recursos humanos, este estudo é ainda um instrumento de trabalho pedagógico precioso. Com efeito, na medida em que propõe cenários de desenvolvimento do sector em Portugal, associa-lhes necessidades de competências profissionais a desenvolver.

Kluge, J., Stein, W. & Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.

Os recursos humanos são cada vez mais considerados um património central para o desenvolvimento das empresas e organizações. Esta obra mostra a importância estratégica do conhecimento no contexto de acelerada inovação tecnológica que envolve as organizações. Mostra sobretudo de que modo esse conhecimento, tão frequentemente à disposição das empresas no seu interior, pode constituir um factor de diferenciação e incorporação de valor se não for malbaratado.

Mais do que ponderar as características que definem conhecimento, esta obra vale pelo apelo à construção de experiências comuns e partilhadas, juntando competências, criando parcerias, comungando informação e procurando ideias novas. E vale sobretudo pela colectânea de casos de estudo paradigmáticos das vantagens e oportunidades associadas à gestão do conhecimento.

Neely, A. (2002). *Avaliação do Desempenho das Empresas*. Lisboa: Editorial Caminho, SA.

Nas empresas como em outras organizações, é frequente confundirmos “avaliação” com “controlo”. Tal confusão faz com que, não tão raro assim, as pessoas se preocupem mais com gerir a sua avaliação do que o seu desempenho. Não menos frequente, é assistirmos a justificações expiatórias em relação a um ou outro departamento quando há *déficit* relacional e de integração. Desde logo, porque é raro ver definido o que se entende por “avaliação do desempenho”. Até porque, também é raro, neste contexto, ver precisados termos como “eficiência” e “eficácia”.

Esta obra ajuda-nos a *arrumar* estas e outras ideias (frequentemente, preconceitos) neste domínio. Começa por precisar as diversas dimensões do desempenho numa organização, propõe orientações para a avaliação de cada uma dessas dimensões, apresenta casos de estudo e fundamenta métodos de avaliação da empresa.

Patterson, J. G. (1998). *Conceitos Fundamentais de Benchmarking*. Lisboa: Monitor Projectos e Edições, Lda.

Este livro, de forma despreziosa (aliás, afastar a presunção é a principal condição para fazer *Benchmarking*), fundamenta este método de melhoria do desempenho e da qualidade através da comparação de formas e processos de trabalho. Questionar as nossas práticas de trabalho, aprender com o modo como os outros fazem, adaptar de modo crítico os seus métodos à nossa organização, eis o propósito do *Benchmarking*.

Em pouco mais de setenta páginas, através de esquemas e de casos práticos, podemos fixar os fundamentos, os principais passos, técnicas e procedimentos para o aperfeiçoamento dos nossos desempenhos.

Pereira, J. M. E. (1986). *Comércio*. Lisboa: Plátano Editora, S.A.

É um manual de conceitos e regras comerciais de uso corrente. À clareza e precisão dos conceitos associa uma preocupação de utilização prática no dia-a-dia da actividade comercial. Nesse sentido, é um instrumento muito acessível de consulta e esclarecimento de noções de comércio.

Peris, S. M. *et al.* (1996). *Distribución Comercial*. Madrid: ESIC Editorial.

Identifica os aspectos mais importantes da distribuição comercial, a sua evolução e os novos rumos que se perspectivam. Começa por fazer uma análise descritiva do sistema de distribuição para, depois, identificar as estratégias de distribuição comercial.

Para além de fundamentar o papel da distribuição na economia e, nesse âmbito, descrever as suas diferentes funções e formas de comércio grossista e retalhista, promove uma análise das técnicas de vendas e de *merchandising*. Fundamenta também, no quadro das mudanças em curso no mercado, um conjunto de estratégias de distribuição comercial que se perspectivam.

Ao longo de toda a obra, que é de um sentido prático relevante, há a preocupação de ilustrar as formulações teóricas com exemplos comparativos de âmbito internacional.

Porto, P. L. & Maria, S. B. (2003). *Franchising Passo a Passo*. Porto: Edições IPAM.

Como o título sugere, esta obra constitui um instrumento de iniciação ao estudo do *franchising*. O seu desenvolvimento acompanha as etapas lógicas desta opção de comercialização, fundamentando, a cada passo, os procedimentos práticos e as regras a respeitar pelos interlocutores negociais. Os conceitos básicos aparecem, deste modo, articulados e apresentados com coerência. A utilização deste livro é aconselhável pois proporciona uma abordagem metódica dos fundamentos e conceitos elementares do *franchising*.

Rousseau, J. A. (1997). *Manual de Distribuição*. Linda-a-Velha: Abril/ControlJornal, Editora, Lda.

Este *Manual de Distribuição* proporciona uma compreensão dinâmica do papel central da distribuição na economia actual. Mostra a evolução da actividade comercial, desde um passado (ainda não muito distante) de subordinação à produção industrial, até ao seu papel actual de motor de inovação e criatividade.

Para além de identificar as funções e as formas de distribuição, ilustra-as através do historial de algumas das empresas mais representativas deste sector de actividade em Portugal. Nesse sentido, o da associação entre a teoria e a realidade, esta obra é exemplar pois dá notícia de casos do quotidiano que podem ser outros tantos objectos de estudo.

Temas como a Análise do Ponto de Venda, as Relações Produtores/Distribuidores ou os Elementos Estratégicos da Distribuição são abordados numa perspectiva essencialmente dinâmica e integradora. Tal perspectiva concorre para que a importância da informação, da cooperação e da visão sistémica relativas ao mercado seja colocada no centro do estudo da distribuição.

Rousseau, J. A. (2001). *Dicionário de Distribuição*. Lisboa: A.J.E. Sociedade Editorial, Lda.

Apresenta o vocabulário técnico de uso corrente no domínio da distribuição. Esclarece e precisa termos técnicos que, dado o seu uso generalizado, são frequentemente confundidos com banalidades lexicais desprovidas de estatuto científico. O seu uso por professores e alunos, mais do que uma necessidade técnica, é um contributo para perceber a distribuição como um domínio de actividade inovador e autónomo.

Rousseau, J. A. (2002). *O que é a Distribuição?* Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.

A leitura desta obra proporciona uma viagem *ao longo* da distribuição. De leitura fácil, é como se o autor fosse discorrendo com o leitor, mais do que um monólogo, um pensar em voz alta sobre o que está em causa na distribuição. As formulações teóricas não aparecem como tal, antes surgem com naturalidade e de forma quase imperceptível.

Como instrumento didáctico, pode servir, por exemplo, para proposta de leitura aos alunos de trechos temáticos e respectiva dedução de conceitos, saberes e competências.

Salgueiro, T. B. (1996). *Do Comércio à Distribuição*. Lisboa: Celta Editora.

O interesse desta obra prende-se sobretudo com a necessidade de aprofundamento do historial da actividade comercial.

Simões, M. B. (1991). *Franchising – Franquia, Inovação e Crescimento*. Lisboa: Texto Editora.

Este livro tem um carácter introdutório ao estudo do *franchising*. Aborda os aspectos mais relevantes e elementares desta fórmula negocial. Para além da fundamentação dos seus pressupostos, fixa conceitos e procedimentos a ter em conta quanto às formas de franquia e seus contratos.

É útil a consulta dos anexos, do ponto de vista das disposições jurídicas mais relevantes.

Vaz, G. N. (1995). *Marketing Institucional*. São Paulo: Editora Pioneira.

Este livro apresenta-nos diferentes mercados de ideias e imagens. O seu conteúdo não se confina ao mercado das empresas nem ao da mera imagem que as mesmas desejem alcançar nos destinatários das suas actividades. Fala-nos antes do que o autor designa “um produto especial” as “ideias” para nos dizer que as imagens são só os seus resultados.

O autor pretende sublinhar a importância da associação entre ideias e acções para a consecução da imagem das organizações.

Trate-se de empresas, de museus, de clubes desportivos, de associações de classe, de partidos políticos, de organismos públicos, de organizações de desenvolvimento (local, regional, por ex.) ou de autarquias, o que está em causa é a formulação de modelos e de técnicas de marketing que concorram para uma afirmação de ideias traduzíveis em resultados coerentes com as mesmas.

O seu campo de aplicação é tão abrangente que vai do marketing social ao político, do marketing turístico ao marketing desportivo, do marketing cultural ao marketing ecológico.

Viana, C. & Hortinha, J., (2002). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Esta é uma obra de consulta obrigatória. Por um lado, porque coloca a problemática da internacionalização dos negócios como uma questão cada vez mais central à atenção das empresas. Desde logo, porque o mercado é objectivamente aberto e globalizado. Por outro lado, na medida em que ao longo dos seus capítulos vão sendo respondidas, neste domínio e de modo sistémico, dúvidas e questões do dia-a-dia das empresas.

Os professores de Introdução ao Marketing e de Comércio e Distribuição em geral, e particularmente para quem leccionar o 12º ano, encontrarão aqui resposta às suas inquietações conceptuais. Desde as relacionadas com as diversas concepções de internacionalização das empresas, à fundamentação das suas razões, à problemática da informação relevante na pesquisa do mercado externo, às fórmulas de acesso ao mesmo e até às modalidades de prevenção e cobertura do risco.

Weinreich, N. K. (1999). *Hands-On Social Marketing*. London: SAGE Publications.

Este livro desmistifica o processo de desenvolvimento do marketing social. Depois de formular o âmbito do marketing social e de identificar as especificidades do seu marketing-mix, constitui um guia, passo a passo, das diferentes fases do seu desenvolvimento. Ao longo desses passos são apresentadas fichas de trabalho para sistematização da aplicação das formulações teóricas.