



**NORMA – Sociedade de Estudos para o
Desenvolvimento de Empresas, S. A. R. L.**

BOLETIM DE INFORMAÇÃO

Medidas de organização na actividade comercial da empresa

A Direcção da Empresa, perante uma concorrência cada vez mais bem organizada, tem vindo a sentir a necessidade, bastante frequente, de apreciar a eficiência da sua função comercial.

Surgem assim, naturalmente, as seguintes interrogações:

- está a Empresa em condições de vender todos os produtos que é capaz de produzir?
- os preços de venda harmonizam-se com os preços praticados no mercado?
- serão excessivos os custos de distribuição?
- haverá excesso de capital imobilizado nos stocks de produtos acabados, ou nos créditos concedidos aos clientes?
- a prospecção que fazemos do mercado potencial, permite-nos participar, em boa posição, na expansão geral?

Importa ter presente que existem meios para responder, em plena consciência, aos problemas levantados, através de métodos de análise e avaliação que conduzam à formulação de políticas comerciais mais objectivas.

Pode afirmar-se que não são os próprios quadros da Empresa, assoberbados com a actividade corrente e as preocupações diárias, a disporem da independência de critério, e da capacidade de se libertarem

do meio em que actuam, para fazer uma análise precisa e desassombrada dos problemas que existam.

Daqui a oportunidade do recurso a empresas de prestação de Serviços especializados que:

- através da utilização de técnicas de organização em permanente desenvolvimento
- pela experiência e objectividade de que rodeiam a sua acção
- pelo profissionalismo e idoneidade dos seus técnicos,

estejam em condições de avaliar a eficácia da função comercial das Empresas, diagnosticando eventuais pontos fracos e, através da comparação com um modelo de funcionamento mais eficaz, propôr as medidas de correcção ou aperfeiçoamento indicadas.

Numa avaliação da actividade comercial da Empresa, a intervenção dos especialistas pressupõe as seguintes fases:

- *Auscultação* a que corresponde a recolha de dados externos e internos
- *Diagnóstico* a que corresponde a análise da avaliação da orientação comercial e da avaliação da gestão comercial;
- *Plano de acção*, tomando por base a previsão, corresponde à definição de planos de melhoramento, a curto prazo, ou a planos de desenvolvimento, a longo prazo.

A avaliação da função comercial começará, portanto, por uma auscultação geral do problema das vendas, através:

- do conhecimento do mercado — necessidade prévia a qualquer diagnóstico comercial, na medida em que esclarece o comportamento da clientela perante os produtos que a Empresa comercializa
- do conhecimento da concorrência
- do conhecimento das condições e evolução do sector em que a actividade se insere

numa perspectiva de comparação com os recursos actuais da Empresa:

- *estruturação da função comercial*, particularmente no que se refere a relações com as outras funções, organização das vendas, definição correcta das funções
- *catálogo dos produtos*, que importa criticar à luz de critérios de dispersão e homogeneidade, idade e fase de vida, rentabilidade e massa crítica
- *circuitos de venda*, uma vez que poderá ser necessário reconsiderar os canais de distribuição, bem como o seu enquadramento e controle.

Na fase de diagnóstico, parte-se da análise crítica dos elementos recolhidos na auscultação, para:

- uma avaliação da orientação comercial, isto é, da forma como a Empresa se insere nas características do meio técnico e económico do seu sector de actividade
- uma avaliação da gestão comercial, vista através dos resultados comerciais obtidos e da rentabilidade dos meios postos em jogo:
 - repartição correcta dos esforços comerciais
 - eficácia dos representantes
 - qualidade dos pontos de venda, etc.
- uma apreciação do potencial humano, particularmente no que se refere à formação dos responsáveis pelas vendas e vendedores.

Por outro lado, haverá que comparar estes elementos com um conjunto de previsões, relativas a:

- desenvolvimento dos produtos
- desenvolvimento do sector e mercado
- desenvolvimento da própria Empresa,

determinando quais os factores que possam impedir uma evolução normal, em constante adaptação com o meio em que a Empresa vive.

Finalmente será possível traçar, com fundamento, o plano de acção a empreender, que se poderá concretizar:

- *a longo prazo*, na definição da estratégia comercial a escolher, com vista a garantir a continuidade e desenvolvimento da Empresa
- *a curto prazo*, no estabelecimento de um plano de melhorias, definindo-se os seus objectivos, medidas de organização aconselháveis e sua programação, bem como a possível participação dos consultores exteriores.

Desta forma, partir-se-á da consideração das realidades actuais da Empresa, para uma atitude voltada para o futuro, numa perspectiva de «marketing».

Concretizando um pouco mais, indicam-se alguns tipos de estudos que podem ser aprofundados como consequência de uma avaliação da actividade comercial:

- estruturação e definição de funções do sector comercial
- estudos de rentabilidade económica
- orientação e animação da rede de vendedores;
- estudo da administração das vendas
- estabelecimento de guias de gestão da actividade comercial
- estudo da distribuição
- cooperação, concentrações e fusões de carácter comercial
- estudos de mercado ■

Actividades económicas

CDU 033

Economia

Portugal Continental e Ultramarino

I — SITUAÇÃO GERAL DA ECONOMIA PORTUGUESA

A análise dos dados estatísticos mais recentes, permite-nos constatar os seguintes factos:

- Um aumento dos valores das importações, entre o período de Janeiro-Novembro de 1967 e de 1968, e um aumento inferior dos valores das exportações respeitantes a igual período dos dois anos referenciados, contribuíram para uma pior taxa de cobertura das importações pelas exportações.
- O índice geral de preços por grosso, na cidade de Lisboa, acusava uma elevação de dois pontos, ou 1,4% entre Outubro de 1967 e Outubro de 1968. Contribuíram fundamentalmente para esta eleva-

ção, as rubricas «Alimentação com dois pontos, ou 1,5%, «Bebidas e Tabaco» com sete pontos ou 3,7%, «Combustíveis e Lubrificantes» com dois pontos, ou 1,5%, «Produtos da Indústria Química» com três pontos, ou 2,4%, «Produtos da Metrópole» com quatro pontos, ou 2,7%, e «Produtos do Estrangeiro» com um ponto, ou 0,7%.

- Índices gerais de preços no consumidor:

Cidade de Lisboa — O índice total apresenta em relação ao mês anterior, uma subida de 3,3 pontos ou 2,1%, motivados pelos aumentos das rubricas «Alimentação e «Habitação».

Cidade do Porto — O índice total apresenta em relação ao mês anterior, uma subida de um ponto, ou 0,6% motivada pelo aumento da rubrica «Alimentação».

Cidade de Coimbra — O índice total apresenta em relação ao mês anterior, uma diminuição de 0,2 pontos, ou 0,01% motivada pela diminuição da rubrica «Alimentação».

Cidade de Évora — O índice total apresenta em relação ao mês anterior, uma subida de 0,9 pontos, ou 0,6% motivada pelo aumento da rubrica «Alimentação».

Cidade de Viseu — O índice total apresenta em relação ao mês anterior uma subida de 0,8 pontos, ou 0,06% motivada pelos aumentos das rubricas «Alimentação» e «Habitação».

Cidade de Faro — O índice total apresenta em relação ao mês anterior, uma subida de 2,9 pontos, ou 1,8% motivada pelos aumentos das rubricas «Alimentação», «Bebidas» e «Diversos».

— No que se refere aos salários rurais, de acordo com o respectivo índice ponderado, verificaram-se aumentos de 40,3 pontos (15%) nos salários masculinos, e de 44,7 pontos (20%) nos femininos, entre o mês de Setembro de 1967 e igual período do ano de 1968.

2 — PREÇOS E SALÁRIOS

ÍNDICES DE PREÇOS POR GROSSO EM LISBOA

(Base: 1948 = 100)

GRUPOS	1966	1967	1968
		Ano X	Ano X
Índice geral	130	138	140
Dispositivo fundamental:			
Alimentação	126	127	129
Bebidas e Tabaco	138	179	186
Matérias-primas não alimentares, excepto combustíveis	168	162	159
Combustíveis e lubrificantes	124	131	133
Produtos da Indústria Química	124	125	128
Produtos manufacturados	121	126	125
Dispositivo Complementar:			
Produtos da Metrópole	132	143	147
Produtos fabricados na Metrópole a partir de matérias-primas importadas	125	128	128
Produtos do Ultramar	152	152	149
Produtos do Estrangeiro	121	127	128

Fonte: Boletim Mensal, I. N. E.

1 — TROCAS COM O EXTERIOR

TAXA DE COBERTURA DAS IMPORTAÇÕES PELAS EXPORTAÇÕES

	1967	1968
	I/XI	I/XI
Importações (1)	25 319	27 079
Exportações (1)	17 131	18 377
Taxa de cobertura	67,7	67,9

(1): milhões de escudos. Fonte: Boletim Mensal, I. N. E.

ÍNDICES GERAIS DE PREÇOS NO CONSUMIDOR

Cidades	1965	1966	1967	1968										
				I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Lisboa	127,3	133,8		148,4	148,9	149,5	148,8	148,0	147,0	147,2	148,5	150,6	151,2	154,5
Porto	125,1	134,0		143,3	143,1	143,9	144,3	146,2	146,0	149,0 (a)	151,0 (a)	151,2 (a)	153,0 (a)	154,0
Coimbra	120,8	127,9		135,8	135,5	136,8	137,2	137,0	135,8	136,7	137,3	137,6	138,3	138,1
Évora	120,2	126,5		137,1	137,0	139,2	137,9	138,2	137,9	138,1	139,3	139,2	140,4	141,3
Viseu	121,7	128,5		136,5	137,4	139,1	139,5	139,4	139,0	141,7 (a)	141,7	140,7	143,2	144,0
Faro	116,4	125,6		136,8	141,1	143,1	142,2	140,5	140,2	141,2	144,2	144,0	145,1	148,0

Nota: Alguns dos índices já apresentados sofreram rectificações.

(a) Rectificado

Base (100): Lisboa — 1/7/1948 a 30/6/1949; Porto — 1/7/1950 a 30/6/1951; Coimbra — 1/7/1953 a 30/6/1954; Évora — 1/7/1955 a 30/6/1956; Viseu — 15/7/1955 a 15/7/1956; Faro — 1/7/1961 a 30/6/1962.

Fonte: Boletim Mensal, I. N. E.

ÍNDICES DE PREÇO NO CONSUMIDOR

GRUPOS	LISBOA			PORTO			COIMBRA		
	Base: 1/7/1948 a 30/6/1949 = 100			Base: 1/7/1950 a 30/6/1951 = 100			Base: 1/7/1953 a 30/6/1954 = 100		
	1965	1967	1968	1965	1967	1968	1965	1967	1968
	XI	XI	XI	XI	XI	XI	XI	XI	XI
Alimentação	137,0	148,2	155,8	136,3	144,1	156,1	131,5	137,5	143,8
Vestuário e Calçado	109,6	122,3	122,9	100,3	103,6	104,2	101,0	104,7	104,7
Habitação	141,7	186,4	194,8	147,0	214,5		127,9	166,4	
Combust. e electricidade	98,3	97,7	97,7	112,1	111,6	128,7	104,3	103,4	103,4
Higiene	123,7	124,1	126,8	108,3	108,8	118,4	120,1	120,3	128,6
Diversos	129,8	149,5	159,3	118,3	131,4	140,1	117,3	131,8	136,5

GRUPOS	ÉVORA			VISEU			FARO		
	Base: 1/7/1955 a 30/6/1956 = 100			Base: 15/7/1955 a 15/7/1956 = 100			Base: 1/7/1961 a 30/6/1962 = 100		
	1965	1967	1968	1965	1967	1968	1965	1967	1968
	XI	XI	XI	XI	XI	XI	XI	XI	XI
Alimentação	128,6	140,1	142,8	131,3	143,0	150,5	120,2	130,2	140,2
Bebidas	181,2	225,3	259,7	159,8	159,8	167,1	116,4	138,5	139,5
Tabaco e despesas do fumador	126,2	126,2	126,4	125,2	125,2	125,2	102,9	102,9	102,9
Vestuário e Calçado	99,8	118,1	119,0	96,7	98,5	99,6	96,9	103,5	114,7
Habitação	124,4	153,4		130,8	165,8	183,5	167,7	211,1	
Combust. e electricidade	97,2	97,1	101,8	108,8	109,0	109,0	101,7	102,0	102,1
Higiene	121,5	134,2	134,0	134,2	133,7	136,1	110,0	117,9	119,6
Diversos	116,4	126,8	130,9	115,1	125,3	139,2	105,6	117,7	123,8

Fonte: Boletim Mensal, I. N. E.

SALÁRIOS DOS TRABALHADORES RURAIS

ÍNDICES PONDERADOS DOS SALÁRIOS RURAIS

(Base: 1958 = 100)

Portugal Continental			
Trabalhadores	1966	1967	1968
	IX	IX	IX
Homens	205,4	225,6	265,9
Mulheres	201,6	222,0	266,7

Fonte: Boletim Mensal, I. N. E.

Portugal Continental												(Escudos)
Trabalhadores	Meses											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
HOMENS	1966	41,1	41,5	45,7	46,4	46,9	49,9	49,0	48,0	45,8	45,5	46,6
	1967	46,8	47,9	49,8	49,3	48,7	52,8	53,1	51,9	50,3	50,2	53,5
	1968	59,3	58,7	59,0	58,6	61,0	62,3	63,0	59,8	59,3		
MULHERES	1966	21,5	22,0	23,7	24,0	25,3	25,3	24,8	25,1	24,8	24,7	25,0
	1967	24,9	25,4	25,3	26,4	27,0	27,4	27,4	28,2	27,3	27,4	27,7
	1968	31,1	30,2	30,6	30,3	31,1	33,0	31,5	31,1	32,8		

Fonte: Boletim Mensal, I. N. E.

ÍNDICE

		Meses											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Ações	1966	128	131	136	139	145	145	140	142	145	143	138	132
	1967	134	137	136	134	130	127	124	125	128	126	126	127
	1968	127	128	128	127	126	122	121	123	124	125		
Obrigações	1966	100	101	101	100	100	103	107	98	97	95	95	94
	1967	93	92	90	89	89	85	85	85	87	86	87	77
	1968	76	76	75	75	75	75	74	74	74	74		
Dívida Pública	1966	102	101	102	103	102	102	101	101	101	98	92	
	1967	89	86	83	81	74	80	80	82	84	83	82	81
	1968	81	80	77	78	77	77	77	76	76	76		

Base (100): Média mensal do 4.º trimestre de 1952.

Fonte: Boletim Mensal, I. N. E.

CONJUNTURA INTERNACIONAL

PORTUGAL

Metrópole

Foi inaugurada, na Figueira da Foz, a fábrica «Terpex», que reúne um grupo de industriais portugueses de produtos resinosos e a sociedade francesa de derivados resínicos e terpénicos (S. F. D. R. T.), cuja sede é em Dax (Landes).

A construção desta fábrica foi decidida em resultado de um acordo entre a França e Portugal, os dois mais importantes produtores de essência de terebentina. A sociedade francesa forneceu, por seu lado, a sua técnica e os seus engenheiros.

A «Terpex» tem por objecto a transformação dos derivados da essência de terebentina portuguesa, destinados sobretudo à exportação.

Ultramar

a) A Nippon Kyodo (Joint) Match Manufacturing Co., de Kobe, uma organização que agrupa 83 companhias produtoras de fósforos no Japão, tem em vias de conclusão um plano para o estabelecimento de uma unidade industrial em Moçambique, cujo capital inicial será de 7 360 000 escudos (EUA\$257 250), de que 75% pertencerão a japoneses e 25% a portugueses.

A companhia projectada, que se designará Companhia dos Fósforos de Moçambique (Mozambique Match Co.), constituirá uma fábrica no valor de 360 000 rands, perto de Lourenço Marques, que desenvolverá uma produção de 500 toneladas de fósforos (uma tonelada de fósforos equivale a cerca de 7200 caixas de fósforos) por mês. A capacidade de produção deverá ser elevada

para 700 toneladas dentro de cinco anos, segundo informações de origem japonesa.

O Japão fornecerá equipamento no valor aproximado de 100 000 rands e, ainda, matérias-primas que incluem produtos químicos e papel.

b) Foi assinado no dia 21, no Ministério dos Negócios Estrangeiros, em Lisboa, o acordo entre Portugal e a África do Sul sobre o aproveitamento conjunto do rio Cunene, com vista ao desenvolvimento do Sudoeste Africano e de Angola.

Os estudos de planeamento hidráulico, elaborados pelos dois países, incidiram sobre uma área superior à de Portugal Continental, determinaram a possibilidade de serem beneficiados cerca de meio milhão de hectares que actualmente estão praticamente improdutivos, e de se poderem produzir 6800 GWh anuais permanentes.

A área em causa situa-se no médio Cunene, uma zona planáltica em pleno coração de Angola, e do seu aproveitamento, por uma rede de canais de rega e por condutas destinadas ao abeberamento de gado bovino, prevê-se que cerca de meio milhão de pessoas venha a auferir melhores condições de vida, estimulando-se além disso o povoamento do Sul de Angola.

Está previsto um investimento a longo prazo de 17,5 milhões de contos em obras primárias de aproveitamento hidráulico.

O acordo estabelece as obras a realizar, numa primeira fase, e os condicionamentos jurídicos, económicos e financeiros a que a sua execução deve obedecer.

A obra mais importante a executar nesta fase é a da barragem do Gove, nas cabeceiras do rio Cunene, próximo de Nova Lisboa, com a altura de 58 metros, destinada a criar uma albufeira de regularização anual com a capacidade de cerca de 2600 milhões de metros cúbicos de água, que ficará a ser o maior lago artificial de todo o território português.

A regularização de caudais obtida neste aproveitamento virá a beneficiar todo o curso de jusante do Cunene e, assim, aumentará a produção de energia permanente na central da Matala, que abastece já hoje as cidades de Sá da Bandeira e Moçâmedes, criando a possibilidade de se iniciar a rega dos terrenos marginais, em 20 000 hectares, do Quiteve ao Humbe, e de instalar uma rede para o abeberamento do gado e abastecimento de água às populações numa área de cerca de 80 000 hectares; isto, no que se refere aos benefícios a colher directamente por Angola.

No que se refere ao Sudoeste Africano, além de se prever o abastecimento de pessoas, gado e início da rega na zona da Ovambolândia confinando com a fronteira de Angola, torna-se possível o aproveitamento hidroeléctrico do Ruacanã (prevendo-se, para tal, uma barragem de regularização adicional, no Calueque) que produzirá energia destinada a ocorrer às necessidades do consumo no Sudoeste Africano.

O conjunto dos aproveitamentos a realizar, nesta primeira fase, por Portugal e a República da África do Sul, envolve um investimento que não será inferior a um milhão e quinhentos mil contos, podendo elevar-se a cerca de dois milhões e quinhentos mil contos.

O custo da barragem do Gove, cerca de 400 mil contos, será suportado em partes iguais por Portugal e a República da África do Sul, beneficiando ainda Portugal de um empréstimo de fontes sul-africanas.

Em contrapartida, Portugal compromete-se a garantir um caudal regularizado mínimo em Ruacanã, mas a República da África do Sul pagará um «royalty» a Portugal, por cada quilowatt-hora produzido nesta central e destinado, principalmente, a dar uma compensação pela utilização dos caudais que aí cheguem, superiores ao mínimo fixado.

Portugal, a República da África do Sul, a Suazilândia, a Rodésia e o Botswana, aderiram ao acordo sobre utilização óptima conjunta das águas dos rios internacionais, que está na base dos resultados a que se chegou.

C. E. E.

O projecto de criação de um mecanismo de cooperação monetária da C. E. E., apresentado pela Comissão das Comunidades Europeias aos seis governos dos países membros, foi acolhido em Paris com muita prudência pelos círculos oficiais.

Com efeito, a questão é considerada como muito importante e o Governo francês necessita de vários dias de reflexão para estudar a fundo os textos que lhe foram enviados pela referida Comissão.

Nos meios financeiros internacionais de Paris, assinala a «France-Presse», nota-se muita satisfação. Um esforço de solidariedade monetária entre os «Seis» poderia, em certas circunstâncias, suprir o Fundo Monetário Internacional, no seu papel de prestamista, bem como o «Clube de Basileia», que reúne os principais bancos ocidentais.

Todavia, os observadores verificam que se a C. E. E. compreende dois dos três grandes países credores do mundo — a Alemanha e a Itália — (a Suíça não é membro), só tem um dos grandes devedores: a França. O sistema proposto em Bruxelas poderia completar eficazmente o actual sistema de crédito «swap» que se estende também aos Estados Unidos, Japão, Canadá, Suécia e Inglaterra ■