



**THE MARKETING SCHOOL**

## DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

RESILIÊNCIA DO RETALHO INDEPENDENTE

CENTENÁRIO DE LISBOA

**AUTOR:** José António Rousseau

**ORIENTADOR:** Prof. Doutor Ferreira Cascão

ESCOLA SUPERIOR DE LISBOA, FEVEREIRO 2014

## **DISSERTAÇÃO**

Dissertação apresentada ao IPAM - Instituto Português de Administração e Marketing para cumprimento dos requisitos necessários a obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do professor Doutor Ferreira Cascão, professor do IPAM.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer expressamente a todos aqueles que tornaram possível elaborar este trabalho seria uma tarefa justa mas fastidiosa de enumerar pelo que a todos, particularmente os meus interlocutores das empresas retalhistas que integraram esta amostra de lojas centenárias, ficarei devedor expressando aqui o meu grande obrigado.

Porém, não me sentiria bem comigo próprio se não nomeasse expressamente algumas das pessoas maior colaboração me prestaram quer com informação quer com o seu entusiasmo pela natureza do meu trabalho. Agradeço assim especialmente à Margarida Silva (Casa das Bandeiras), à Clara Ladeira (Manuel Tavares Lda), à Fernanda Igrejas (E.E. Sousa & Silva), ao Luís Torres Alves (Casa Macário), ao Carlos Calheiros (J.R. da Silva Lda), à Isaurinda Paixão (Antiga Ervanária da Anunciada), ao Vasco de Melo (Casa Campião), Henrique Mota (Férin), Pedro Fonseca (Chapelaria Azevedos) e aos meus primeiros entrevistados Alexandre Soares dos Santos (grupo JM), Ronald Brodheim (grupoBrodheim), Pedro Martins (ACL) e José Manuel Cruz (Diniz e Cruz). Um cumprimento também especial para a Informa D&B e em particular para o Rodrigo Bernardo que me facultou a lista de empresas centenárias que serviu de base a este trabalho.

À minha família, aos meus colegas do IADE/IPAM e, naturalmente ao meu orientador professor Ferreira Cascão, a minha dívida de gratidão.

## **RESUMO**

Como compreender os mecanismos ou os processos que, empresas retalhistas independentes de Lisboa, criadas ao longo do século XIX e algumas até anteriores conseguiram dobrar o século XX e chegar aos dias de hoje ainda saudáveis, lucrativas e com potencial para o futuro?

Tal situação só pode ser explicada pela fantástica capacidade de resiliência demonstrada na sua actividade ao longo de quase dois séculos. Mas o que é, no que consiste a resiliência e quais as suas capacidades e factores potencializadores?

Determinaremos se qualidades como a flexibilidade, a resistência, a renovação, a redundância, a agilidade e a adaptação são factores constitutivos da resiliência dos formatos comerciais retalhistas independentes.

Factores como a transição familiar intergerações e a ligação da actividade retalhista a uma actividade industrial não são determinantes, sendo mesmo os factores com menor potencial de resiliência encontrados, facto que, em certa medida, face à percepção pacífica existente, constitui uma surpresa deste estudo.

Em contrapartida, os factores internos da actividade comercial como, a localização, a natureza ultra especializada e a qualidade do serviço e do atendimento constituem-se como fortes factores potencializadores da resiliência do retalho independente centenário de Lisboa.

## **ABSTRACT.**

How to understand the mechanisms or processes, that independent retail of Lisbon, had created during one century and come today still healthy , profitable and with potential for the future ?

Such situation can only be explained by the fantastic resilience demonstrated in their work over so long period of time. But what is the resilience and which are its capabilities and augmenting factors?

Determination if such qualities as flexibility, strength, renewal, redundancy, flexibility and adaptation are the constituent factors of the resilience of the independent retailers.

Factors such as family and intergenerational transition or the connection between retail activity and industrial activity are not decisive, as potential factors of resilience, a fact of this study that is a real surprise.

In contrast , the internal factors of commercial activity as the location , the ultra-specialized nature and quality of service are formed as strong potentiating factors of the resilience of Lisbon' centenary independent retail.

## **PALAVRAS-CHAVE/KEY WORDS**

Retalho independente, resiliência, comércio, distribuição

Independent retail, resilience, trade, distribution

## ÍNDICE

Dissertação.....	1
Agradecimentos .....	2
Resumo .....	3
Abstract .....	4
Palavras-chave/key words .....	5
Índice.....	6
Índice de figuras e quadros.....	9
1. Introdução.....	11
2. Enquadramento.....	21
2.1. O comércio de Lisboa no século XIX.....	21
2.2. Breve introdução ao comércio retalhista independente.....	27
2.3. Estratégias concorrenciais dos retalhistas independentes.....	30
3. Revisão de Literatura .....	34
3.1. O conceito de resiliência .....	34
3.1.1. Resiliência: um atributo dos sistemas complexos.....	40
3.1.2. Resiliência e vulnerabilidade.....	41
3.1.3. Resiliência e capacidade de adaptação .....	41
3.1.4 Resiliência e flexibilidade.....	42
3.1.5. Resiliência e redundância .....	43
3.1.6. Resiliência e agilidade .....	43
3.2 A resiliência como uma característica emergente de um sistema .....	44
3.3 Resiliência como um processo contínuo de resposta a factos disruptivos.....	45

3.4 Resiliência da empresa a partir de uma perspectiva de sistema organizado .....	46
3.5. A resiliência empresarial .....	47
3.5.1. A resiliência organizacional .....	48
3.5.2. Criando e medindo a resiliência das empresas .....	50
3.5.3. Medindo a resiliência através da capacidade de adaptação e da dimensão temporal.....	51
3.6. A Resiliência nas cadeias de abastecimento .....	52
3.7. Resiliência versus riscos de gestão .....	54
4. Modelo de Investigação .....	55
4.1. Objecto de Investigação .....	55
4.3 Formulação do problema .....	56
4.4. Metodologia .....	59
4.5. O Modelo proposto .....	65
4.6. Fundamentação do modelo proposto .....	66
4.7. Fundamentação dos objectivos específicos .....	67
5. Trabalho de campo.....	69
5.1. Entrevistas exploratórias a personalidades.....	69
5.2. O retalho independente centenário de Lisboa .....	72
5.3 Lojas centenárias activas.....	78
6. Análise dos resultados .....	92
6.1. Caracterização da Amostra.....	92
6.2 Quadro síntese e comparativo.....	101
7. Conclusões .....	110
8. Limitações do estudo e Recomendação para investigações futuras	112



9. Bibliografía .....	115
10. Anexos.....	137
Anexo 1 – Questionário .....	138
Anexo 2- Análises de conteúdo.....	140
Anexo 3- Lista Informa D&B.....	149

## ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1	66
Quadro 1 -----	93
Quadro 2 -----	102

A descoberta consiste em ver o que todos vimos e em pensar o que ninguém pensou.

A. Szent-Gyorgyi, cientista húngaro, 1893-1986

O rasgo da inteligência não é dar a resposta, é pôr a questão. Uma vez posta a questão é preciso dar-lhe resposta.

Bromowsky 1983

## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo serve como uma introdução para a dissertação. Descreve de forma sumária a evolução do retalho independente relacionando-a com o conceito de resiliência. Abrange também o objectivo de pesquisa, descrevendo a motivação, objectivos e questões de pesquisa. Ele contém uma breve descrição da metodologia de pesquisa utilizada na pesquisa e conclui com um esboço da estrutura da dissertação.

### **1.1 - Propósito**

A Introdução inclui os elementos de apresentação do tema e do trabalho de investigação (Azevedo 2000). Logo, podemos começar por dizer que este trabalho aborda essencialmente o comércio do século XIX através da análise de empresas retalhistas que nele iniciaram a sua actividade comercial e tendo como suporte teórico as condições económicas e políticas do século XIX, assentes na condição fundamental da liberdade do comércio e da indústria, podendo mesmo afirmar-se que, ao longo daquele século, o rosto do comércio se modificou mais do que durante os anteriores dois milénios (Rousseau 2008).

Foi a era do livre-câmbio, na qual iriam criar-se os alicerces de uma economia verdadeiramente internacional e que se definia como uma situação em que as relações económicas podiam desenvolver-se sem entraves comerciais nem barreiras alfandegárias importantes e na qual não existiam sequer obstáculos sérios aos movimentos dos factores de produção, tais como capitais e trabalhadores (Tamanes 1979).

O crescimento das cidades, verdadeiras “filhas do comércio” na feliz acepção de Henry Pirenne, trouxe consigo a intensificação do comércio tornando-se necessário a existência de locais físicos que permitissem o encontro entre vendedores e compradores originando o aparecimento das primeiras lojas retalhistas (Rousseau 2008).

O crescimento urbanístico do século XVIII originou mais consumidores concentrados em pequenas áreas geográficas gerando a necessidade de maior oferta de lojas assim como a necessidade de canais e distribuição para tornar os produtos mais acessíveis aos novos consumidores (Adcock & Sullivan, 2002).

De modo telegráfico podem apontar-se como principais impulsionadoras da evolução económica e do desenvolvimento comercial verificados no século XIX as seguintes causas: A explosão demográfica e o êxodo rural para as cidades; Os períodos de paz mais frequentes e duradouros; A evolução verificada nos transportes, com destaque para os caminhos-de-ferro e a marinha mercante; A extinção do sistema feudal e corporativo; a Revolução Industrial; A generalização do crédito e o fortalecimento do sector bancário; Os movimentos flutuantes dos preços (Tamanes 1979).

Desde o século XIX ao século XXI, ou seja, à actualidade muita coisa mudou e em algumas áreas as mudanças foram radicais e até profundamente disruptivas. Ao longo do século XX, tivemos a crise financeira de 1929 nos EUA, duas grandes guerras mundiais, uma multiplicidade de regimes ditatoriais nos cinco continentes e outros tantos processos revolucionários para as derrubar, o Maio de 68 em França, a constituição da CEE e posteriormente da União Europeia e mais recentemente a crise dos produtos *subprime* de 2008 que lançou toda a Europa numa das crises mais profundas até hoje existentes.

Particularmente em Portugal, além dos acontecimentos mundiais referidos que naturalmente também afectaram as empresas portuguesas e os portugueses, viveu-se quase cinquenta anos numa ditadura provinciana e retrógrada que nos fez parar no tempo quase meio século, uma guerra do Ultramar injusta e absurda, um processo revolucionário do 25 de Abril com tudo o que acarretou de bom, a democracia e a liberdade e de mau, as nacionalizações e o caos social.

Como compreender e explicar então os mecanismos ou os processos que, empresas de pequeníssima dimensão e de ínfima estrutura, sendo muitas delas familiares, criadas ao longo do século XIX e algumas até anteriores não só conseguiram dobrar o século XX mas também entrar no século XXI ainda saudáveis, lucrativas e ainda com potencial para o futuro?

Tal situação só pode ser explicada pela fantástica capacidade de resiliência demonstrada na sua actividade ao longo de quase dois séculos. Mas o que é e no que consiste a resiliência?

Resiliência é uma palavra ou qualidade verificável em qualquer actividade humana ou social, porém, particularmente na actividade comercial, é gratificante observar que as propriedades do elástico e do silicone se aplicam, e bem, às empresas comerciais.

A noção de resiliência foi criada pela Física, que a utiliza para caracterizar a propriedade através da qual a energia armazenada num corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora da deformação elástica, isto é, a capacidade concreta de conseguir voltar ao seu estado inicial e natural de excelência, superando uma situação crítica.

As ciências sociais tomaram este conceito emprestado definindo resiliência como a capacidade, de um indivíduo ou de uma organização, para lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas sem entrar em crise e conseguindo ultrapassá-las.

Contudo e sendo embora vasta e multifacetada a temática da resiliência, esta está muito desenvolvida e explorada em algumas áreas, enquanto noutras é quase inexistente. No primeiro caso encontram-se a resiliência dos indivíduos, principalmente das crianças, a resiliência das famílias e a resiliência das comunidades e no segundo caso encontra-se a resiliência das organizações (Van Bredon 2001).

A resiliência é, pois, uma combinação de factores que propiciam ao ser humano e às organizações, condições para enfrentar e superar problemas e adversidades ou, por outras palavras, a resiliência é a capacidade de absorver e capitalizar

acontecimentos inesperados e condições adversas. Para criar resiliência numa empresa Frank Wilbor aconselha a seguir os seguintes passos: Criar embaixadores da empresa; Investir tempo na compreensão dos factores que influenciam o comportamento dos consumidores; Treinar e dar formação permanente aos colaboradores da empresa; Recuar no fundamental quando as condições de mercado mudam; Aperceber-se das alterações de comportamento dos clientes antes de começar a perder vendas; Eliminar as vulnerabilidades e, por fim, Crescer de forma inteligente (Wilbor 2007)

Esta verdadeira arte de transformar toda a energia de um problema numa solução criativa (Grapeia 2004) consiste, no fundo, no equilíbrio entre a tensão e a capacidade de resistir e atingir um nível mais elevado de consciência, que aporta mudanças comportamentais para lidar e vencer os obstáculos do dia-a-dia.

Tal como no ser humano, também nas empresas, o equilíbrio é um factor determinante do seu sucesso e, como o equilíbrio funciona tal qual a estrutura de um prédio, se a pressão for maior que a resistência, aparecerão fendas representadas por doenças psicossomáticas manifestadas nos indivíduos ou, por crises económicas e dificuldades comerciais, evidenciadas na gestão e resultados das empresas.

A empresa resiliente desenvolve assim a capacidade de recuperar e se moldar, novamente, a cada obstáculo e a cada desafio, de adquirir competências de acção que lhes permitem adaptar-se melhor a uma realidade económica imprevisível e a agir de forma adequada e rápida, resolvendo os problemas que lhe são colocados.

Em particular, numa empresa comercial, a resiliência é a capacidade de promover as mudanças necessárias para atingir os seus objectivos, de manter as competências e habilidades, mesmo diante das adversidades, de antecipar crises, prever adversidades e saber preparar-se o melhor possível para elas.

A empresa comercial resiliente não espera a crise acontecer para actuar. Ao invés tenta antecipar-se às mudanças, porque está sempre ligada a tudo o que acontece no mercado. Trata-se, no fundo, de conseguir adoptar o conceito

introduzido por Gary Hamel de resiliência estratégica, segundo o qual a resiliência não consiste em responder às crises ou aos fracassos mas sim em conseguir antecipar e ajustar as mudanças antes que estas ocorram ou se tornem imperativas. (Hamel e Valikanges 2003)

Seria até desejável que as empresas comerciais fossem protagonistas e agentes das mudanças no mercado, tornando-se mais flexíveis, leves e consistentes, conseguindo crescer, mesmo em ambiente de mudança e adversidade e antecipando os próprios acontecimentos, conseguindo deste modo contribuir para transformar a realidade.

É um facto visível que o retalho integrado consegue ser mais resiliente que o retalho independente, porque este, atavicamente, resiste demasiado à mudança. Os comerciantes independentes necessitam de mudar a pele e adquirir sangue novo, de ter uma nova visão e de adoptar novos processos, de lançar novas marcas ou insígnias. A franquia, os centros comerciais e as diferentes formas de comércio associado actualmente existentes são algumas das soluções em alternativa. (Rousseau 2012)

Mas o comércio tradicional independente padece de um pecado original, de uma marca genética que lhe traça inexorável o seu destino: os ciclos de vida da loja e do comerciante, seu proprietário, são iguais e estão sobrepostos. Quando o comerciante é jovem a loja ainda que pequena ou mal trabalhada, ainda vai funcionando bem. Mas quando o comerciante começa a envelhecer a loja também envelhece e vai ficando parada no tempo. E, quando o comerciante se reforma ou morre, a loja também fecha as portas e sai do mercado (Rousseau 2012).

Ousamos mesmo afirmar que a velha teoria da destruição criativa de Shumpeter deveria ser um imperativo categórico para o comércio tradicional independente, porque para este comércio um mero processo resiliente de modernização já não será suficiente, antes se impondo uma verdadeira transformação, uma efectiva mutação. Aliás, a palavra transformação deriva da palavra latina *transformare* que significa mudar a composição, a estrutura a aparência as características ou a



condição (Merriam-Webster 2001) ainda que, para além de tudo, a transformação seja um imperativo de todas as indústrias (Basse 2007).

A resiliência das empresas comerciais verifica-se sempre que estas conseguem enfrentar com sucesso os Adamastores das pressões e crises económicas, das constantes alterações de mercado e das inesperadas mudanças de hábitos de consumo, no fundo, sempre que as empresas conseguem vencer o grande desafio do tempo.

Para tal, as empresas comerciais necessitam de possuir algumas qualidades, sem as quais não poderão ser resilientes, como por exemplo, a energia da flexibilidade, a força da resistência, o espírito de sacrifício e a capacidade de adaptação permanente.

Um exemplo destas capacidades encontra-se na Jerónimo Martins que, ao longo dos seus mais de duzentos anos de existência, tem conseguido ultrapassar todas as profundas mudanças entretanto ocorridas. A última destas situações ocorreu na mudança do século XX, período em que a empresa acumulou prejuízos, teve uma queda brutal nas vendas e perdeu valor accionista. No entanto, com coragem e atitude, desinvestindo em negócios não fundamentais, reestruturando a organização e a liderança, redefinindo estratégias e reposicionando formatos conseguiu mais uma vez dar a volta e ficar, como agora novamente está, por cima.

Ainda em Portugal, na área do comércio independente, também conseguimos encontrar bons exemplos de resiliência comercial, embora a maioria dos casos se encontrem mais na área do comércio especializado não alimentar e menos no comércio generalista alimentar. Parece poder concluir-se que o comércio especializado manifesta melhores condições de resiliência para enfrentar e se adaptar às mudanças verificadas ao longo do tempo, variável esta sem a qual não existe resiliência.

Como exemplos vivos e actuais de resiliência, podemos referir a Camisaria Moderna, em Lisboa, datada de 1934 que possui fabrico próprio e se diferencia pela oferta de tamanhos grandes; a Casa da Cera, em Guimarães, fundada em 1800 cujo negócio assenta no pagamento de promessas religiosas feitas pelos

seus clientes, que também produz os seus próprios produtos e hoje se abre também ao turismo; a Casa dos Parafusos, em Lisboa, datada do início do século XX, identificada pela sua fachada original em azulejo e, no seu início, também ligada a uma fábrica; a Cutelaria Polycarpo, em Lisboa, datada de 1822 e baseada na actividade do seu primeiro proprietário o Mestre de cutelaria Polycarpo; a loja de atoalhados e produtos de casa, Paris em Lisboa, no Chiado, inaugurada em 1888; a retrosaria Bijou, na baixa de Lisboa desde 1915; a Luvaria Ulisses que desde 1925, em apenas 4m<sup>2</sup>, só vende luvas que ela própria fabrica; várias livrarias, tais como, a Bertrand de 1773, a Férin de 1840, a Lello do Porto de 1906. No segmento alimentar, referirei apenas como exemplos de resiliência, a Charcutaria do Rossio Manuel Tavares datada de 1860 e a Merceria Liberdade, que hoje não existe como tal, cuja data de abertura se perdeu no tempo, pois a atribuição do seu alvará foi meramente verbal e que hoje oferece basicamente artesanato português.

Segundo dados do INE recolhidos através dos quadros de pessoal das empresas, os dois períodos em que encontramos um maior número de empresas portuguesas de todos os ramos de actividade que contam hoje com mais de 100 anos de existência, correspondem aos períodos compreendidos entre 1897/1901 e 1909/1910. No primeiro destes períodos criaram-se 150 empresas e no segundo cerca de 50 que ainda hoje se encontram em actividade (Amaral 2013).

## **1.2 - Objectivos, questões da pesquisa e metodologia**

Neste estudo iremos apresentar um estudo exploratório constituído por uma amostra de empresas retalhistas independentes a maior parte das quais abriu as suas portas fora dos períodos atrás referidos mas relativamente às quais iremos tentar identificar e compreender as razões da sua longevidade.

Assim, no presente estudo, pretendemos definir um modelo inovador e cientificamente válido que contribua para compreender melhor os mecanismos

de evolução do comércio retalhista independente e aferir o seu grau de resiliência; demonstrar que o comércio retalhista independente possui vantagens competitivas que lhe permitem assegurar um grau elevado de longevidade face às pressões de diversa natureza que tem de enfrentar; evidenciar os factores potencializadores da resiliência do retalho independente como constatação de factos passados e de lição para o futuro e validar como referencial de análise científica a intersecção de domínios diferentes do conhecimento

É nossa pretensão determinar se a resiliência é a capacidade de resistência ou resposta a uma pressão então que pressões são exercidas sobre o comércio, às quais este tem de resistir ou responder; quais os elementos constituintes da resiliência no comércio; o que faz uma empresa comercial ser resiliente; quais os elementos constitutivos e caracterizadores da resiliência e quais os principais factores potencializadores da resiliência do retalho independente.

Este estudo reveste uma natureza qualitativa e assenta num estudo exploratório efectuado através de conjunto de entrevistas a representantes das empresas centenárias de Lisboa constitutivas de uma amostra não probabilística criterial e intencional uma vez que estamos perante um grupo intacto já constituído por quase cinco dezenas de empresas (47) que cumprem os critérios considerados fundamentais, isto é, serem lojas retalhistas, de natureza independente, fundadas há mais de 100 anos e ainda abertas ao público.

Os inquiridos foram pessoalmente contactados em visitas efectuadas nas suas próprias lojas através de entrevistas pessoais utilizando um guião de entrevista semiestruturada ou semidirectiva desenvolvido a partir do modelo concebido em função da revisão de literatura efectuada e das hipóteses que se pretendiam validar.

O questionário foi testado preliminarmente através de entrevistas efectuadas junto de *opinion makers* e profundos conhecedores, por força da das suas respectivas actividades profissionais, do comércio de Lisboa.

### **1.3 - Estrutura**

Após a presente introdução procedemos no capítulo 2 a um enquadramento teórico sobre o comércio de Lisboa no século XIX, período da fundação da maioria das empresas estudadas, para perceber o ambiente político, económico e social existente na época.

Avançamos depois para uma breve caracterização do comércio retalhista independente, sua natureza, vantagens e desvantagens competitivas e principais estratégias concorrenciais.

Procedemos no capítulo 3 a uma revisão da literatura existente sobre a temática da resiliência procurando caracterizá-la de uma forma completa e abrangente sempre com a preocupação de através a literatura fazer alguma luz e procurar as bases teóricas que possam projectar-se sobre o objecto deste estudo.

No capítulo 4 desenvolvemos o modelo de investigação descrevendo o seu objecto, formulação do problema e metodologia utilizada. Ainda neste capítulo propomos um esquema modelar original com a sua respectiva fundamentação teórica assente na literatura assim como as hipóteses formuladas e sua fundamentação.

Desenvolvemos o trabalho de campo no capítulo 5 com descrição dos conteúdos das entrevistas exploratórias a personalidades após o que descrevemos o levantamento efectuado sobre o retalho independente centenário de Lisboa entretanto desaparecido na segunda metade do século XX como introdução à apresentação e descrição sumária das lojas centenárias ainda hoje activas e cuja maioria, por revestir a natureza de independente constituiu a amostra natural do presente estudo.

No capítulo 6 procedemos à análise dos resultados com a elaboração de um quadro síntese e comparativo dos resultados dos inquéritos efectuados e consequente classificação tipológica de acordo com o modelo proposto.

As conclusões gerais do estudo são apresentadas no capítulo 7, e no capítulo 8 identificamos as limitações que foram detectadas ao longo da sua elaboração e procedemos a recomendações para investigações futuras.

Toda a bibliografia utilizada consta do capítulo 9 e no último capítulo os anexos que integram o modelo de questionário utilizado, os quadros de análise de conteúdo das entrevistas exploratórias e uma listagem de empresas centenárias da Informa D&B.

## 2. ENQUADRAMENTO

### 2.1. O comércio de Lisboa no século XIX

Um grande entusiasta e estudioso do comércio de Lisboa, Joaquim Roque Fonseca afirmava que “ quem quiser fazer a história do comércio português nos últimos cem anos não tem mais que debruçar-se sobre o passado da ACL” (Fonseca, 1934, pág. 14)

E foi a 12 de Junho de 1834, que foi fundada a Associação Comercial de Lisboa (ACL), então denominada associação Mercantil Lisbonense. Fundada por 227 homens de negócios (art.2º dos estatutos: *São convidados a entrar nesta associação todos os negociantes nacionais*) desde sempre foi uma associação mais de importadores e exportadores que de retalhistas.

Na época vivia-se o ambiente renovador que a revolução vintista iniciara, tinham-se criado os tribunais de comércio, publicado o primeiro código comercial. Ferreira Borges, o jurista que o elaborou, escreveu no prefácio do seu código comercial:

*“É o comércio como veículo de civilização quem de contínuo amacia a barbaridade das instituições que o arbítrio, o tempo, os interesses e as paixões levantam contra a liberdade, a segurança e a prosperidade dos cidadãos.”*

Também numa exposição dirigida ao rei D. Luís I, em 28 de Outubro de 1865 pela ACL pode ler-se que “ *É o comércio o mais poderoso incitante da produção e das indústrias e a ele são devidas a maior parte das descobertas feitas e o progresso da humanidade, concorre prodigiosamente para desenvolver a riqueza pública e nunca devem os governantes perder de vista o proteje-lo, anima-lo e remover-lhe os estorvos, porque leis justas e liberdade são condições essenciais da sua existência*” (Fonseca 1934, pág. 24)

A consolidação da burguesia em Portugal e a multiplicidade de negócios a que se entregavam os comerciantes lisboetas não impedia que a maioria se dedicasse ao comércio retalhista em estabelecimentos próprios, na zona central de Lisboa, como a Baixa e o Chiado. Havia, contudo, uma grande diferença entre estas duas

zonas. Enquanto a Baixa era um “aborrecido bairro de comércio onde tudo era baço e glauco” (na opinião do viajante Olivier Merson citado in França, José Augusto, O Romantismo em Portugal, vol. II pág. 356), já o Chiado resplandecia com a importação das últimas modas francesas.

Contudo, a partir da segunda metade do século XIX a organização do comércio Lisboa alterou-se significativamente uma vez que as lojas perderam a sua natureza especializada, que desde a reconstrução de Lisboa com o marquês de Pombal tinha conduzido à constituição de ruas específicas para cada tipo de comércio, começando a introduzir um número crescente de produtos na sua oferta, a exemplo do que já se verificava em outros países europeus (Alves 2012)

Ao comércio instalado no centro das cidades são, geralmente, associados constrangimentos de diversa ordem e magnitude. De um lado os constrangimentos internos ou endógenos como sejam a pequena dimensão das empresas, o predomínio de estabelecimentos de reduzida dimensão, o forte peso dos métodos (de venda) tradicionais, a gestão familiar com pouco recurso às “ferramentas” facultadas pelo marketing, publicidade, *merchandising*, a escassa utilização das potencialidades oferecidas pelas novas tecnologias, a desadequação dos horários de funcionamento, o fraco grau de participação / adesão a formas de associativismo. No caso dos externos ou exógenos, identificamos constrangimentos tais como a ausência de política pública para o comércio de proximidade, a inexistência de programas integrados de regeneração urbana que contemplem igualmente as actividades de comércio e serviços, facilidades de estacionamento, a concorrência intensa e acrescida de outros formatos ou as disfunções do mercado de arrendamento (Barreta 2013).

E se também hoje a nova legislação relativa ao arrendamento pode constituir-se como uma forte ameaça ao retalho independente de pequena dimensão é preciso realçar que já no século XIX os valores das rendas eram elevados em Lisboa e tinham de ser pagos adiantadamente e com prazos longos de seis meses a um ano.

Em 1890, até o comerciante mais importante da época como o famoso Francisco Grandella enfrentou problemas com os elevados montantes das rendas exigidas

pelos senhorios. Na verdade, a renda da loja era não só a maior de todas as despesas no orçamento dos comerciantes como era também um factor de forte instabilidade do negócio (Alves 2012) uma vez que os direitos se encontravam a favor dos senhorios e só com a queda da monarquia e a implantação da República em 1910 a legislação foi alterada mas desta feita a favor dos comerciantes.

Num exercício de sistematização é possível distinguir 3 momentos diferentes na evolução do comércio de Lisboa na segunda metade do século XIX. O primeiro corresponde a uma expansão do comércio retalhista, notória entre 1878 e 1885 com o número de lojas a aumentar 12% num ritmo de crescimento anual médio de 1,6%. O segundo momento passa pela década de 1890-1900 que registou um crescimento negativo com uma quebra de quase 5%. E, por fim, o terceiro momento que corresponde à primeira década do século XX, período imediatamente anterior à República, no qual se verifica um novo período de expansão atingindo-se o número de 11.400 lojas. (Alves 2012)

Curiosa e contraditoriamente, enquanto os anos de 1886 a 1889 foram de prosperidade, os anos seguintes, compreendidos entre 1892 e 1896 foram de forte e demolidora crise. Assim, entre 1890 e 1900, por força de pressões de natureza fiscal, aumentos das rendas e forte contracção no consumo, verificou-se uma primeira vaga de encerramentos com mais de 500 lojas. Como outras causas identificadas explicativas desta situação podem apontar-se as graves crises financeiras e monetárias do país provocadas pela dificuldade em obter empréstimos no estrangeiro e pelo uso forçado do papel-moeda, instituído por lei em 9 de Julho de 1891 (Alves 2012).

Em consequência, deste estado de quase bancarrota que o país vivia, os comerciantes que antes compravam os seus produtos beneficiando de crédito dos fornecedores de 3 a 6 meses, eram agora obrigados a adquirir os produtos a pronto pagamento ao que acrescia o aumento dos preços de venda ao público e consequente contracção das vendas, por força da diferença cambial existente na época.



Tal como hoje, mais de um século depois, os portugueses daquele tempo, já consideravam a política e os políticos, o Estado e o seu peso excessivo, os ricos e os seus privilégios como os grandes responsáveis da crise vivida no país. Mas também tal como hoje, a crise portuguesa não era caso isolado na Europa. A chamada “Grande Depressão” (1873-1896) afectou na viragem do século XIX países como a França, a Alemanha, a Espanha e até o Canadá através de um elevado número de falências e trespasses de negócios retalhistas. O lado positivo foi que esta crise não matou os comerciantes constituindo mesmo um momento de renovação e reorganização do pequeno comércio de Lisboa (Alves 2012).

Em 1870, como anteriormente referimos, Lisboa já tinha a Associação Mercantil Lisbonense, constituída em 1834 e que, a partir de Fevereiro de 1855 passaria a chamar-se Associação Comercial de Lisboa nome mantido até hoje, que representava principalmente a grande burguesia dos negócios grossistas e de importação/exportação.

Mas é nesse ano que é criada a Associação Comercial de Logistas de Lisboa (hoje designada por União de Associações do Comércio e Serviços) com o objectivo de discutir todas as questões que digam respeito à classe e de a representar junto dos poderes públicos, que aglutinava a pequena burguesia retalhista que não se sentia representada pela ACL e cuja razão próxima da sua constituição foi, por curiosa ironia, os horários das lojas e a liberdade do comércio<sup>1</sup>, uma vez que legislação da época (um Decreto-Regulamentar de 21 de Outubro de 1863) obrigava o comércio de Lisboa a encerrar ao pôr-do-sol ou a possuir e pagar uma licença específica para poder funcionar.

Segundo os Anuários Estatísticos de Portugal de 1892, 1900 e 1917 constata-se que o número de lojas de Lisboa correspondia a cerca de 13% do total de lojas do país. Os tipos de lojas dominantes eram sem dúvida as lojas de vinho e bebidas designadas por tabernas com cerca de 20% e as mercearias com cerca de 14%.

---

<sup>1</sup> Por liberdade de comércio entenda-se a faculdade de poder iniciar e auto regular o exercício da actividade comercial sem intervenção do Estado na sua regulamentação ou fiscalização (Alves 2012)

As lojas de quinquilharia e de roupas e acessórios possuíam por sua vez cerca de 6% em 1915 embora em 1892 estivessem com 9%. As lojas de câmbios e lotarias possuíam cerca de 2% tal como as ourivesarias. As livrarias, curiosamente ou talvez não, ficavam-se por uns modestos 0,5% enquanto os Grandes Armazéns atingiam os 6%.

Em números absolutos, segundo a mesma fonte, e reportando-nos apenas ao ano de 1915, havia em Lisboa 2242 tabernas, 1574 mercearias, 667 lojas quinquilharias, 714 de roupas e acessórios, 249 farmácias, 240 de câmbios e lotarias, 55 livrarias e 59 Grandes Armazéns. Este número de Grandes Armazéns é surpreendente mas na verdade só existiam quatro (quase) dignos desse nome, nomeadamente, o Grandella, o Chiado, o Ramiro Leão e o Alcobia.

Grande parte destas lojas concentrava-se nas zonas da Baixa e do Chiado com excepção das mercearias e das tabernas que ocupavam maioritariamente a periferia da cidade. Tal número de lojas parece manifestamente excessivo pois corresponde a um rácio de cerca de 40 habitantes por loja. Contudo, não só estes valores não eram muito diferentes dos verificados noutros países ou cidades como em alguns casos eram mesmo superiores, como acontecia em Milão, cuja média em 1901 era de 34 habitantes por loja. (Alves 2012)

Mas foi a partir de 1890 que a Baixa de Lisboa se tornou um centro comercial de lojas e serviços e começou a especializar-se quer ao nível do tipo de comércio oferecido quer na tipologia de clientela, tendo surgido lojas de maiores dimensões como os chamados Grandes Armazéns e que serviam não só a população residente mas também uma população flutuante que ia passear ou fazer compras à Baixa (Alves 2012).

Ora, em qualquer cidade, em especial no seu centro ou Baixa, conseguir conjugar, reunir e otimizar os factores críticos de sucesso, como a habitabilidade, a competitividade, a atractividade e a visibilidade, não sendo condições suficientes serão, sem sombra de dúvida, condições necessárias e imprescindíveis (Barreta 2013).

Curiosamente, no topo da hierarquia de rendimento do comércio lisboeta encontravam-se as lojas de câmbio e lotarias das quais três delas ainda hoje

existem, nomeadamente a Casa Campião, à qual dedicaremos um pouco mais de atenção.

Em Portugal, as primeiras lotarias<sup>2</sup> foram criadas por Carta Régia de 4 de Maio de 1688 pelo rei D. Pedro II e realizadas remotamente em finais deste século, mas só quase cem anos depois, em 18 de Novembro de 1783, a rainha D. Maria I concedeu por Real Decreto à santa Casa da Misericórdia de Lisboa, o direito de efectuar uma lotaria anual. Na primeira lotaria realizada em 1784, os bilhetes foram entregues a 71 entidades que depois os redistribuíram tendo a extracção demorado mais de um mês, precisamente 34 dias a concluir-se. (Neves 1983)

Muito mais tarde, em 5 de Outubro de 1838, foi atribuída à Santa Casa o direito de proceder à exploração de lotarias em regime de monopólio. Anos mais tarde, em 1892, a exploração em regime de monopólio foi concedida à Companhia Aliança de Lotarias que por sua vez delegou exclusivamente a quatro empresas – João G. Da Silva, Campião e companhia, Gouveia e Silva e António da Fonseca – o direito de emitir cautelas. Esta concessão da exploração de lotarias à Companhia Aliança revelou-se um fracasso pelo que através do Decreto de 6 de Abril de 1893 foi de novo entregue esta actividade à Misericórdia de Lisboa tendo retomado a sua anterior designação de “Lotaria da santa Casa da Misericórdia”. Mais tarde, em 30 de Novembro de 1926, o DL 12790 reforçou esta situação mas centralizou no Estado a respectiva tutela. (Neves 1983)

---

<sup>2</sup> O termo lotaria resulta da evolução da palavra neerlandesa *lot* (sorte, destino) e da palavra italiana *lotto* (jogo de azar). O prof. Cunha Gonçalves definiu juridicamente lotaria como o “contrato celebrado entre uma pessoa singular ou colectiva, privada ou pública, e um número maior ou menor de indivíduos designados ou anónimos, e pelo qual se oferece a estes a possibilidade de adquirir, mediante pequena contribuição pecuniária, uma soma muito mais avultada sendo esta sorteada entre todos os concorrentes, por meio de bilhetes e suas fracções mas de modo a que só ela pode pertencer por inteiro a um só ou a alguns dos concorrentes, perdendo todos os outros as respectivas quantias, sujeitas assim ao azar do sorteio.” (Gonçalves, Luís Cunha, *Tratado de Direito Civil em Comentários ao Código Civil Português*, Coimbra Editora, Volume VIII pág. 310)

## **2.2. Breve introdução ao comércio retalhista independente**

Mas a visão geral do comércio de fins de século XIX era relativamente ambígua pois se por um lado existia uma certa heterogeneidade por outro ressaltavam aspectos que denotavam uma forte identificação de classe e de pertença a um grupo social próprio. (Alves 2012)

O sector do comércio sempre se caracterizou por uma significativa fragmentação num grande número de pequenas e micro unidades empresariais e pela evidente distinção entre a vertente de produção e da distribuição, por um lado, e o comércio por grosso e o comércio a retalho, por outro. (Barreta 2013)

Na verdade, o comércio retalhista está tão presente na vida das pessoas que dificilmente se pode passar um dia sem que contactemos com qualquer das suas manifestações, de tal forma que quase poderíamos reconhecer a sua ubiquidade e omnipresença (Markin 1971)

O comércio retalhista, quer de produtos quer de serviços, é a ultima fase dos circuitos de distribuição e os agentes que o praticam designados por retalhistas assumem um papel importante como intermediários entre os produtores, grossistas ou outros fornecedores e os consumidores finais. Os retalhistas adquirem bens e serviços recorrendo a fontes de abastecimento diversas e fazem-nos chegar aos consumidores em pequenas quantidades pois como o próprio nome indica, retalhista é aquele que “retalha” ou fracciona grandes quantidades de produtos em quantidades unitariamente adequadas ao poder aquisitivo e a satisfação das necessidades dos consumidores finais.

Esta modalidade de venda em pequenas quantidades, aliada à compra por impulso e à popularidade das lojas, constituem as características que melhor distinguem a actividade retalhista de outros géneros de negócio (Berman e Evans 1995)

Na verdade, as quantidades vendidas pelos retalhistas a cada um dos seus clientes finais são incomparavelmente menores do que as vendidas por produtores ou grossistas a cada um dos seus respectivos clientes profissionais. Por sua vez, os consumidores finais efectuam muitas compras não planificadas,

segundo os impulsos do momento, enquanto os clientes dos produtores ou os grossistas planificam preferencial e sistematicamente as suas compras. Diga-se ainda que os clientes dos retalhistas, isto é, os consumidores finais, são muito sensíveis e podem ser atraídos pela localização ou imagem dos pontos de venda, enquanto os clientes de produtores e grossistas, ou seja, os clientes profissionais, valorizam mais outros aspectos.

Por comércio retalhista entende-se assim o conjunto de “actividades e negócios que envolvem a venda de bens e serviços aos consumidores para seu uso pessoal, familiar ou doméstico. É o estágio final do processo de distribuição” (Berman e Evans 1995, pág. 4).

Também a lei portuguesa (D.-L 339/85 de 21 de Agosto) avança com uma definição de comércio a retalho ao considerar “que exerce a actividade de comércio a retalho toda a pessoa física ou colectiva que, a título habitual e profissional, compra mercadorias em seu próprio nome e por sua própria conta e as revende directamente ao consumidor final” (Art.º 1º nº 1 alínea b), e por retalhista “o que exerce aquele comércio de forma sedentária, em estabelecimentos, lojas ou instalações fixas ao solo de maneira estável em mercados abertos”( art.º 1º, nº3 alínea a). Pode, assim, definir-se sector retalhista como o conjunto de todos os agentes económicos, comerciantes em nome individual ou empresas que vendem produtos directamente a consumidores finais através de pontos de venda sedentários ou não sedentários ou de outras formas de venda sem loja. (Rousseau 2008)

Por sua vez, o retalho independente reveste uma natureza artesanal ou familiar, dispõe, em regra, de apenas um ponto de venda e é caracterizado pela sua grande diversidade e multiplicidade, quanto a sortidos, dimensões, localizações e tipos de organização, sendo as suas características básicas as seguintes: é constituído maioritariamente por empresas familiares; o seu suporte financeiro é frágil e os seus capitais próprios são pequenos e insuficientes; empregam poucos ou mesmo nenhuns trabalhadores; encontra-se disperso e atomizado; não possui formação técnica ou de gestão; o nível de preços praticado é sempre superior ao oferecido pelo comércio associado ou

integrado em consequência de uma gestão deficiente, da prática de margens elevadas, de custos elevados de aprovisionamento por força da aquisição de pequenas quantidades.

Os retalhistas independentes operam, em regra, apenas um único ponto de venda, no qual o negócio é gerido fundamentalmente pelo proprietário e familiares. A entrada neste segmento é extremamente fácil, pois necessita de investimentos relativamente reduzidos e o seu licenciamento é muito simples. Como principais vantagens competitivas deste segmento podem referir-se: a flexibilidade; os capitais reduzidos e baixos investimentos; a oferta especializada e o controlo directo da estratégia, da imagem e da condução do negócio. Porém, talvez a sua maior vantagem seja a que decorre de um forte empenhamento pessoal, uma vez que os investimentos efectuados no negócio são pessoais e, por consequência, o respectivo sucesso ou fracasso alcançado podem reflectir-se profundamente na sua própria vida pessoal. Como desvantagens competitivas refiram-se: o fraco poder negocial; a inexistência de economias de escala; as cargas horárias longas e intensas; o reduzido acesso a meios de informação e de formação; e a falta de tempo e de recursos para planeamento. (Rousseau 2008)

Para além das desvantagens competitivas referidas, podem ainda identificar-se, sem carácter exaustivo, de forma telegráfica e sem sobre elas formular juízos de valor, nove razões que podem explicar o declínio do pequeno comércio independente: as mudanças sociais e económicas: a intensificação da concorrência; o aumento dos custos operacionais; a falta de capitais próprios; os processos de renovação urbana; a idade avançada de muitos comerciantes; as áreas de venda deficientes ou mal localizadas; a viabilidade do abastecimento e por fim, as atitudes rígidas de gestão.

O futuro do comércio independente irá essencialmente depender da sua capacidade de adaptação as transformações e mudanças sociais e as novas exigências do mercado. Tal como na física, também no comércio pode aplicar-se a conhecida Lei de Lavoisier: “Nada se cria, nada se perde, tudo se transforma”(Rousseau 2008). E um dos grandes objectivos deste trabalho consiste precisamente em compreender e sistematizar as razões explicativas

desta capacidade de adaptação das empresas de retalho independentes existentes há mais de 100 anos.

Nem sequer se pode afirmar que o futuro do comércio independente esteja antecipadamente traçado pelo facto de ser constituído por unidades de pequena dimensão. Se, estabelecermos uma analogia da evolução do comércio com a evolução darwiniana das espécies, concluiremos que as espécies que subsistiram até hoje não são as que possuíam maiores dimensões (senão ainda hoje existiriam dinossáurios), mas aquelas que, embora pequenas, como o mosquito e a barata ou os vírus e as bactérias, conseguiram adaptar-se, evoluindo, às transformações operadas no meio envolvente.

De igual modo, para evoluir, o segmento independente do canal retalhista precisa de ser dinâmico, inovador e eficiente, pelo que deverá investir em mais e melhor serviço personalizado, gerar maior auto motivação, desenvolver novas competências pela via da formação e elevar os seus índices de profissionalismo. Só assim poderão vencer os dificuldades e os problemas inerentes à actividade que desenvolvem, nomeadamente o isolamento, a falta de dimensão crítica e de poder negocial, as deficiências estruturais e a ausência de formação técnica adequada.

### **2.3. Estratégias concorrenciais dos retalhistas independentes**

O futuro do retalho independente tem sido visto ao longo dos anos como uma questão relevante apenas para os próprios retalhistas e para os especialistas da área académica ou profissional. (Bolton, 1971; Hall, 1973; Dawson e Kirby, 1979; Logan, 1994; Smith e Sparks, 2000). O aumento da concentração numa série de mercados de produtos de grande consumo criou um ambiente de gree dinâmica e intensa concorrência; Davies et al., 1985; Baden Fuller, 1986; Segal-Horn, 1987; Bamfeld, 1988; Ozment e Martin, 1990; Arthur Eandrsen, 1997; Fernie, 1997; McGee e Petersen, 2000).

Estas empresas independentes de pequena dimensão estão de uma forma geral mal preparadas para lidar com estas novas circunstâncias de mercado, facto que

conduz a especulações sobre o seu desaparecimento (Dawson, 1983) fundadas sobre a sua crescente obsolescência em termos de ambiente negocial, formato retalhista e forma de gestão (Kirby, 1986). A reduzida dimensão das organizações (e do seu negócio), apontado quase sempre como um sério constrangimento no sector do comércio a retalho, pode constituir-se como um factor decisivo para a necessária capacidade de adaptação por via de uma maior flexibilidade para a introdução de mudanças. (Barreta 2013)

No entanto, embora o número de lojas retalhistas independentes, principalmente as de sortidos alimentares, se tenham vindo a reduzir, elas ainda representam um número significativo do total de empresas e lojas retalhistas (Megicks 2001). Tal facto demonstra claramente, que continua a existir procura para os serviços prestados pelo retalho independente e que este dispõe de qualidades que lhe permitem sustentar a sua existência, não obstante a maior parte da pesquisa académica se centrar nos seus problemas e dificuldades. (Kirby, 1974; Jones e Oliphant, 1976; Dawson e Kirby, 1977; Kirby e Direito, 1981; Smith e Sparks, 1997).

Apesar das muitas limitações dos retalhistas independentes, nomeadamente, as resistências, as dificuldades do associativismo e as muitas ideias pré-concebidas que acabam por se generalizar em relação ao perfil do comerciante, todos, quase sem excepção, têm noção que o seu negócio continuará válido enquanto os seus objectivos contemplarem a melhoria contínua do seu negócio. (Barreta 2013)

Estas limitações dos retalhistas independentes realçadas por muitos académicos sugerem a sua incapacidade de adoptar novas políticas e estratégias comerciais. Não obstante, alguns autores têm evidenciado que essas empresas possuem uma grande flexibilidade na escolha de seus mercados-alvo e na adopção das suas estratégias (Berman e Evans, 1989; Davies e Harris, 1990; Conant e White, 1999). A proximidade destes com os clientes e alguma capacidade de responder rapidamente às novas condições de mercado permitem-lhes manter um certo grau de competitividade e dão-lhes uma forte base de subsistência de forma que alguma dimensão estratégica deve existir no sector retalhista independente (Megicks 2001)



Alguns autores consideram as principais opções retalhistas estratégicas em termos de diferenciação, de custos e de foco (McGee, 1987; Wortzel, 1987; Dwyer e Oh, 1988). No retalho, o desenvolvimento de variações no núcleo das suas estratégias competitivas genéricas, conduziu à identificação da liderança de preços, diferenciação de vendas e de serviços e aumento de personalização e diferenciação do sortido como estratégias alternativas. Outros académicos adoptaram a abordagem de Ansoff (1957) para o mercado do retalho (Doyle e Cook, 1980; Miller, 1981; Omura, 1986; Mason e Mayer, 1987; Walters e Knee, 1989; Park e Mason, 1990). Como consequência, a penetração, o desenvolvimento de mercado, a melhoria da produtividade, a integração, consolidação, crescimento, reposicionamento e diversificação permitiram criar diferentes conceptualizações de opções estratégicas retalhistas. (Megicks 2001)

Existem poucos estudos sobre o sector retalhista independente mas os que existem apresentam alguns resultados interessantes no que diz respeito às alternativas estratégicas competitivas adoptadas por estas empresas de pequena dimensão. Ao estudar as estratégias de marketing dos retalhistas independentes alguns autores inevitavelmente enfatizam as suas limitações de forma e tendem a recomendar opções estratégicas específicas como vias preferidas para o sucesso (Megicks 2001). Em particular, tem sido sugerido que as empresas pequenas não podem esperar “dar a volta ao texto” através de estratégias de liderança de custos ou de diferenciação, mas sim de uma oferta mais focada (Watkin, 1986).

A ideia dominante entre os estrategas das pequenas empresas também sugere que os retalhistas independentes não devem considerar os preços baixos como uma opção de posicionamento estratégico, mas devem antes concentrar os seus esforços nos serviços prestados aos clientes, na especialização ou personalização da oferta (Covin e Covin, 1990). Os resultados do escasso número de estudos empíricos no âmbito das estratégias retalhistas independentes sugerem que tais afirmações evidenciam uma visão demasiado redutora das estratégias adoptadas e dos resultados de desempenho obtidos.

Fiorito e LaForge (1986) identificam três tipos de estratégia na investigação que efectuaram em pequenos retalhistas de moda. Nesse estudo muito limitado pelo tamanho reduzido da amostra e pelo número limitado de variáveis estratégicas, estes autores apresentaram algumas conclusões interessantes, do ponto de vista da concorrência, entre tipos de lojas diferentes (intertipo) e entre tipos de lojas semelhantes (intratipo).

Eles estabeleceram diferenças entre lojas especializadas e não-especializadas e entre as lojas grandes e pequenas dentro das especializadas. Os resultados sugerem que, mesmo com base num estudo limitado, existem ainda acentuadas diferenças nas estratégias dos retalhistas independentes. (Megicks 2001)

Conant et al. (1993) analisaram pequenas empresas retalhistas assentes numa ampla gama de estratégias de marketing e de competências funcionais distintas. Eles identificaram cinco padrões bem definidos de estratégias retalhistas entre essas organizações e concluíram que as empresas que optaram por competir através de formas bem definidas obtiveram níveis superiores de desempenho. Num estudo semelhante que incidiu sobre pequenos retalhistas rurais, McGee e Rubach (1996) analisaram a forma como as empresas perseguiram diferentes estratégias competitivas realizadas em diferentes condições do seu meio envolvente.

Os resultados também permitiram identificar padrões distintos de comportamento competitivo e que o respectivo desempenho estava relacionado com esses diferentes padrões. Com efeito, esta análise permitiu evidenciar a possibilidade de adoptar diferentes opções estratégicas em diferentes condições envolventes e as diferenças de desempenho obtidas. A literatura existente sugere que os retalhistas exibem diferentes padrões de nível organizacional e estratégias de marketing-mix e que tais padrões podem estar associados a variações nos respectivos desempenhos.

### **3. REVISÃO DE LITERATURA**

Sabendo que a revisão de literatura se destina a reunir informação em áreas próximas ou adjacentes à da investigação pretendida, procedemos a uma revisão de literatura sobre o domínio de investigação que nos interessava, isto é, sobre as formas e processos de evolução dos formatos comerciais, uma vez que uma boa revisão de literatura potencia a credibilidade da investigação ao relacionar e conectar a investigação prévia com o problema objecto da investigação (Coutinho 2011)

Este capítulo analisa assim a literatura relevante sobre a resiliência dos formatos comerciais. A revisão começa com uma análise do conceito de resiliência em diversas áreas científicas e prossegue como através da sua qualificação como atributo de sistemas complexos e da identificação dos seus principais elementos caracterizadores. Aborda depois de uma forma mais específica a resiliência das empresas e das organizações assim como propostas para a sua medição

#### **3.1. O conceito de resiliência**

Quando pensamos em empresas centenárias pensamos logo e naturalmente, em empresas familiares mas, segundo um aforismo popular muito conhecido, a longevidade de uma empresa familiar não ultrapassa geralmente três gerações: a primeira funda a empresa, a segunda consolida-a e a terceira destrói-a, funesto destino denominado de efeito Buden-Brooks. De facto, segundo Ward (1987) menos de 10% das empresas familiares ultrapassam a terceira geração o que não impede que existam casos impressionantes de longevidade como é o caso, por exemplo, das 41 empresas bicentenárias que integram a associação dos Hénokiens ou de algumas das empresas portuguesas objecto deste estudo como, por exemplo, a Casa Campião ou a Caza das Vellas do Loreto.

Mas, tal longevidade não significa que a sua história não esteja repleta de dificuldades e de reveses da fortuna. Como sublinham Hamel e Valikangas (2003) estas empresas não têm só sucessos, muitas vezes também passam por

fracassos mas, depois de um longo e duro caminho, conhecem de novo o sucesso pelo que a sua resiliência consiste numa capacidade de reconstrução contínua. Esta capacidade permite compreender a razão pela qual, não obstante os problemas e os acontecimentos inesperados que têm de enfrentar ao longo da sua existência, certas empresas são capazes de resistir enquanto outras definham e acabam por desaparecer (Weick et Suncliffe, 2007; Christianson et al., 2009).

Para conseguir obter uma visão holística do conceito de resiliência é forçoso conhecer as diferentes definições interdisciplinares e de diferentes áreas técnico-científicas existentes. O aspecto comum a todas estas definições é o facto de resiliência ser definida como uma reacção a inesperadas e impactantes mudanças ou perturbações através de uma forte capacidade de adaptação e resposta a estas mudanças.

Numa definição básica de dicionário, resiliência é a “capacidade que um indivíduo ou uma população apresenta, após momentos de adversidade, conseguindo adaptar-se ou evoluir positivamente face à situação” (dicionário informal online) ou como “a propriedade de um corpo recuperar a sua forma original após sofrer um choque ou deformação” (dicionário Priberam da língua portuguesa).

Uma definição usada na engenharia considera resiliência como a tendência do material para regressar à sua forma original após a remoção de uma tensão que produziu deformação elástica (Merriam-Webster 2007). Nas ciências da natureza e do ambiente, a definição padrão de resiliência considera-a como a capacidade de um ecossistema se recuperar de uma perturbação, mantendo a diversidade, integridade e processos ecológicos (Folke et al. 2004) ou como a capacidade dos ecossistemas para absorver e responder a factores de perturbação (Holling 1973).

Em psicologia, resiliência tem sido caracterizada como a capacidade positiva das pessoas para lidar com o stress e eventos catastróficos e seu nível de resistência face a futuros eventos negativos. Na Física, resiliência tem sido descrita como a propriedade física de um material de após sofrer uma deformação voltar à sua

forma original Nas redes informáticas, resiliência tem sido expressa como a capacidade de fornecer e manter um nível aceitável de serviço face às falhas e desafios suscitados por uma operação normal (Hollnagel et al. 2006). Na engenharia de sistemas, resiliência tem sido definida como a capacidade do sistema para suportar uma perturbação e recuperar, passando por uma mudança mas mantendo a mesma funcionalidade (Gibbs 2009).

Por ser pacífico considerar o conceito da adaptabilidade crucial nos sistemas ligados à vida, Fiksel (2003), inspirado por este conceito, propõe como as quatro principais características de sistemas resilientes, além da já referida adaptabilidade, a diversidade, a eficiência e a coesão. Na área da gestão, algumas abordagens têm sido também feitas por alguns autores segundo ângulos diferentes, nomeadamente, pela perspectiva da liderança (Stolz 2004) e dos Recursos humanos (Coutu 2002) assim como, em muitas outras áreas como a teoria económica, a psicologia e a sociologia (Holling 1973, Arthur 1999, Mallak 1999, Adger 2000, Callaway et al. 2000, Carpenter et al. 2001, Starr et al. 2003, Bonanno 2004).

Como conceito chave a resiliência aparece ainda em muitas áreas relacionadas com sistemas complexos, tais como, as empresas, a logística e os ecossistemas (Carpenter et al. 2001, He 2008) sendo nestas perspectivas, considerada como um atributo inerente a todos os sistemas complexos (Holling 1973, Dalziell e McManus 2004, Rose e Liao 2005, Fiksel 2006b, Hollnagel et al. 2006, Westrum 2006, Arsenault e Sood 2007, van Opstal 2007, Haines et al. 2008, Gibbs 2009).

Mas o conceito de resiliência não é, de facto, novo. Na medicina tradicional chinesa ela designa a capacidade dos sistemas vivos se regenerarem após um ferimento grave. Numa perspectiva de natureza mais psicológica e de senso comum a resiliência é vista como uma qualidade intrínseca do indivíduo que lhe permite ultrapassar sem sofrimento e de aprender com as suas experiências dolorosas, tornando-se mais forte. No mesmo sentido, Bernard (2007) vê neste ato um processo de reconstrução do eu, de afirmação e de independência e de resistência aos golpes negativos da vida.

No âmbito das ciências de gestão o conceito de resiliência organizacional fez a sua aparição no quadro das pesquisas sobre gestão de crises. A análise passou assim do nível individual ao nível organizacional e colectivo a propósito dos mecanismos que tornam o grupo mais vulnerável face às rupturas (Weick 1993) e sobre a capacidade da empresa em absorver, responder e capitalizar as ondas de choque das mudanças do seu meio envolvente (Lengnick-Hall e Beck, 2005, 2009). Esta abordagem conduz a uma análise atenta dos factores e dos processos que permitem à empresa conseguir enfrentar estas provações e sair delas eventualmente ainda mais forte (Hollganel et al., 2009).

Segundo Coutu (2002), as empresas resilientes caracterizam-se por possuir três características: 1) São pragmáticas e enfrentam a realidade sem evidenciar qualquer optimismo exagerado; 2) Possuem um forte sistema de valores partilhados que permitem conferir um sentido às dificuldades e aos desafios enfrentados; 3) São bastante engenhosas para saberem tirar partido dos seus recursos para engendrarem soluções novas face às situações inabituais encontradas. Por sua vez, para Hamel e Välikangas (2003) as empresas resilientes devem fazer face a quatro desafios: 1) um desafio cognitivo pois devem ser realistas face às mudanças e conscientes que estas mudanças irão afectar a organização; 2) um desafio estratégico que requer a capacidade de imaginar novas opções estratégicas perante o seu declínio; 3) um desafio político que exige realocar os recursos de modo a suportar as actividades com potencial futuro e abandonar as do passado; 4) um desafio ideológico que consiste em insuflar uma atitude proactiva assente sobre a procura contínua de novas oportunidades.

A resiliência supõe assim combinar, por um lado, uma abordagem defensiva através de medidas de precaução e de gestão do risco que permitam reduzir o choque logo que este se produza e, por outro lado, uma abordagem proactiva que exige ser criativo para imaginar novas soluções e adoptar as acções que permitam a sua regeneração. Para além disto a empresa deverá também aproveitar a descontinuidade provocada pelo embate para aprender a detectar e reflectir sobre as suas fraquezas e poder corrigi-las ficando deste modo melhor preparada para futuras situações da mesma natureza (Christianson et al., 2009).

A resiliência, supõe pois, três dimensões fortemente imbrincadas umas nas outras: 1) uma capacidade de absorção que permita à empresa não sucumbir diante do choque inesperado que sofreu. A capacidade de absorção supõe que a empresa consiga enfrentar os embates impedindo que estes a destruam e necessitando para tal, não só de possuir e mobilizar os meios e os recursos necessários e disponíveis sob a forma de excedentes organizacionais (Cyert e March, 1963) ou facilmente mobilizáveis através de fontes externas, mas também de uma grande força de vontade dos seus dirigentes. A existência de um excedente organizacional permite proteger a empresa da turbulência exterior mas também favorece a inovação e gera uma capacidade de utilizar os recursos em função das necessidades (De Carolis et al., 2009). No caso de uma empresa familiar este aspecto pode significar um apoio sobre a família e respectivo capital familiar quer seja financeiro, social ou humano (Arregle et al., 2007; Danes et al., 2009). Neste caso a resiliência torna possível a continuidade pois a empresa obteve resultados positivos ao longo dos anos constituindo reservas que permitirão financiar um plano de reestruturação ou fazer face a uma brusca redução dos resultados.

Mas só este aspecto não será suficiente se não existir por parte dos seus dirigentes, sócios ou accionistas, uma forte vontade de continuar esta aventura organizacional através da mobilização dos recursos familiares necessários para financiar a continuação da empresa e a sua capacidade de renovação através da qual se poderá reinventar para o futuro. Para além da capacidade de resistir, a empresa deve ser capaz de agir e de imaginar soluções inovadoras, perante as situações inabituais que tem de enfrentar (Lengnick-Hall e Beck, 2005 et 2009; Hamel e Välikangas, 2003). É a chamada capacidade de renovação através da qual a empresa procura desenvolver novas actividades, repensar as existentes ou experimentar novas maneiras de as desenvolver e assenta na orientação empresarial da empresa (Miller, 1983; Stevenson e Jarillo, 1990) e sobre os processos de regeneração estratégica (Stopford e Baden-Fuller, 1994) facto que a permite focalizar nos seguintes factores-chave: 1) a pro-actividade na procura de oportunidades 2) as aspirações que ultrapassam as atuais capacidades 3) a mobilização das equipas directivas e de gestão 4) a capacidade de apropriação e

aprendizagem destas experiências que lhe permitam tornar-se mais forte (Weick e Sutcliffe, 2007) ou seja, por outras palavras, não sendo destruídas então que consigam ficar mais fortes. Como diz o aforismo popular: o que não mata, engorda!

Para ser resiliente a organização deve conseguir extrair lições das dificuldades que teve que enfrentar de modo a sair fortalecida aprendendo à sua própria custa (Christianson et al., 2009) uma vez que saber tirar partido dos problemas significa reconhecer, e não ignorar, a contribuição destes para uma nova aprendizagem (Thorne, 2000). A tomada de consciência da crise e dos seus impactos é essencial para colocar em causa as rotinas e as práticas adquiridas, permitindo realizar uma aprendizagem pós-crise que permitirá à empresa preparar-se melhor para o futuro (Altintas e Royer, 2009).

Contudo, esta terceira dimensão da capacidade de resiliência é muito difícil de acontecer e de observar nas empresas, uma vez que a aprendizagem necessita de tempo e distância para reflexão que os dirigentes não possuem por força das ondas de choque desestabilizadoras que estão a sofrer e que exigem urgência nas tomadas de decisão e de acção (Weick, 1993).

Certas decisões poderão ser julgadas *a posteriori* boas ou más mas, em qualquer dos casos, para se poderem retirar lições é necessário deixar passar algum tempo para poder avaliar. Por outro lado, as experiências vencedoras são elas mesmo transformadas e reinterpretadas antes de serem integradas na narrativa dos vencedores. E a história como se sabe é sempre feita por estes. Constrói-se assim uma memória organizacional que será transmitida ao longo do tempo e na qual assentarão as aprendizagens não observáveis. Torna-se assim necessário descortinar nessas histórias recontadas ao longo dos anos, a sedimentação dos acontecimentos passados, inscritos nos princípios e na cultura da empresa (Giddens, 1987). A capacidade de apropriação das experiências passadas, por mais dolorosas que sejam na memória da organização, acrescenta uma efectiva capacidade de resiliência da empresa, particularmente visível nas empresas familiares que a transmitem de geração em geração (Smith, 2009).



### **3.1.1. Resiliência: um atributo dos sistemas complexos**

Ao longo desta revisão de literatura temos constatado que o conceito de resiliência está fortemente identificado como um atributo de sistemas complexos. Temos vindo assim a procurar identificar as características, os mecanismos e os elementos da resiliência e a forma como a resiliência pode alavancar a empresa ou elevar os seus níveis de *performance*. Observámos algumas vertentes do tema bastante repetidos pelos autores, tais como, a necessidade de uma abordagem holística e sistemática da resiliência e a sua frequente associação a outros conceitos, tais como, os acontecimentos disruptivos, o risco do negócio, a capacidade de adaptação, a vulnerabilidade, a flexibilidade, a agilidade e a redundância.

Na maior parte das definições até agora encontradas na revisão de literatura, o conceito de resiliência é identificado como um atributo inerente a um sistema. Holling (1973) define resiliência como a capacidade de um sistema absorver as pressões externas. Hollnagel et al. (2006) define resiliência como a capacidade de um sistema prever, reconhecer, antecipar e se defender dos riscos das mudanças antes que ocorram as inevitáveis e adversas consequências. De acordo com Rose e Liao (2005), resiliência consiste numa inerente capacidade de adaptação e de resposta de um sistema que lhe permite evitar perdas potenciais. Westrum (2006) define resiliência como a capacidade de um sistema prevenir consequências adversas, minimizando-as e recuperando rapidamente delas. Por sua vez, Dalziell e McManus (2004) definem resiliência como o objectivo primordial de um sistema de continuar a funcionar na máxima capacidade possível face às pressões para conseguir alcançar os seus propósitos e, Haimes et al. (2008) sugerem que resiliência é a capacidade de um sistema de suportar uma forte ruptura, dentro de parâmetros aceitáveis de degradação e de conseguir recuperar com custos e num espaço de tempo aceitáveis. Van Opstal (2007), por sua vez, define resiliência como a capacidade de um sistema complexo sobreviver, adaptar-se, evoluir e crescer, perante as mudanças que enfrenta.

Alguns conceitos são frequentemente identificados como atributos de sistemas resilientes, tais como, a flexibilidade, a agilidade, a capacidade de adaptação e a robustez, enquanto outros conceitos ajudam a definir ou medir a resiliência dos sistemas, nomeadamente, os conceitos de vulnerabilidade, de risco e de disrupção. Vejamos com um pouco mais de detalhe alguns destes conceitos tão frequentemente associados à resiliência.

### **3.1.2. Resiliência e vulnerabilidade**

A resiliência de um sistema é também medida pelo nível da sua vulnerabilidade face a um risco específico (Christopher e Peck 2004, Berkes 2007) sendo a vulnerabilidade definida por estes mesmos autores como a medida da exposição ao risco face à probabilidade de acontecerem disrupções. A literatura sugere que a redução da vulnerabilidade tem um impacto positivo na resiliência do sistema (Christopher e Peck 2004, Berkes 2007) sugerindo ainda Sheffi e Rice (2005) que uma avaliação da vulnerabilidade devia ser parte de um plano estratégico para a resiliência, definindo então estes autores nível de vulnerabilidade como a probabilidade de ocorrência de uma disrupção e da extensão das suas consequências.

### **3.1.3. Resiliência e capacidade de adaptação**

A capacidade de adaptação é um conceito frequentemente associado à resiliência (Goble et al. 2002, Dalziell e McManus 2004, Fiksel 2006, Gallopin 2006, Stevenson e Spring 2007, Gibbs 2009). Walker et al. (2002) define a capacidade de adaptação como um elemento da resiliência que reflecte aprendizagem; a flexibilidade para experimentar e adoptar novas soluções e desenvolvimento de respostas generalizadas para diferentes mudanças. A capacidade de adaptação tem sido também frequentemente relacionada com os conceitos de robustez e flexibilidade. Porém, Zhang (2008) distingue a capacidade de adaptação da robustez na medida em que a primeira é capacidade do sistema reverter ao seu estágio inicial após danos parciais enquanto a segunda exige que o sistema não

sofra qualquer dano. Por outro lado, a adaptabilidade demonstra a capacidade de adaptação às mudanças da envolvente enquanto a robustez evidencia o poder de resistir a essas mesmas mudanças (Fricke e Schulz 2005). Ainda neste particular realce para as denominadas métricas da adaptabilidade (Hollganel 2006) que se apresentam na literatura como uma forma de bordagem diacrónica sobre a capacidade de adaptação da empresa no tempo e constituída pelas seguintes quatro capacidades das empresas: de Choque, ou seja, a capacidade que a organização tem de absorver ou de se adaptar, sem uma quebra grave do seu desempenho ou da sua estrutura; a da Flexibilidade, entendida como a capacidade da organização para se auto-estruturar em resposta às pressões e às mudanças externas; a da Organização, isto é, a de continuar a operar em modo normal relativamente a qualquer dos seus limites de desempenho; e por fim a da Tolerância, sendo esta a capacidade da organização actuar perto dos seus limites conseguindo reduzir a pressão ou colapsando rapidamente quando a pressão excede esses limites

### **3.1.4 Resiliência e flexibilidade**

Por sua vez, flexibilidade tornou-se num emergente constructo da resiliência na literatura (Sheffi e Rice 2005, Stevenson e Spring 2007, Haimes et al. 2008). Alguns estudos sobre resiliência sugerem que a capacidade de adaptação de um sistema, em caso de disrupção, pode ser acrescida pela anterior planificação e introdução de flexibilidade no sistema (Carpenter et al. 2001, Walker et al. 2004, Sheffi e Rice 2005). Deste modo, flexibilidade pode ser definida como a capacidade do sistema de se adaptar às mudanças exigidas pela sua envolvente e pelos seus *stakeholders* com o mínimo de tempo e de esforço (De Leeuw e Volberda 1996, Sushil 2006). Fiksel (2006) por sua vez considera que a flexibilidade é a mais importante característica do sistema que contribui para a sua resiliência. Também Helaakoski (2007) distingue flexibilidade de agilidade e adaptabilidade sugerindo que a flexibilidade é a capacidade de um sistema se adaptar rapidamente às mudanças exteriores. Hu et al. (2008) defende que a resiliência de um sistema é a sua capacidade de enfrentar as disrupções e os

desastres através da construção de mecanismos de redundância e de flexibilidade.

### **3.1.5. Resiliência e redundância**

De facto, na literatura, o conceito de redundância é igualmente muito relacionado com resiliência e como sua fonte ou origem (Goble et al. 2002, Dalziell e McManus 2004, Sheffi e Rice 2005, Haimes et al. 2008, Hu et al. 2008). Sheffi e Rice (2005) definem redundância como a conservação de capacidades extra ou reserva de recursos que permitem produzir a resiliência. Haimes et al. (2008) definem redundância como o poder de certos componentes do sistema para suportar as funções de outros componentes que falharam sem que se verifique qualquer efeito considerável no desempenho do próprio sistema pelo que consideram a redundância e a robustez como os dois principais atributos da resiliência. Dalziell e McManus (2004), de um modo mais simples, apenas relacionam redundância com a capacidade de adaptação do sistema e sugerindo que resiliência possa ser obtida através de um incremento da capacidade de adaptação do sistema quer por assegurar que o desenho do sistema já contém suficiente redundância para assegurar a continuidade das funções quer por reforçar a capacidade e a velocidade do sistema de se envolver e adaptar às novas exigências.

### **3.1.6. Resiliência e agilidade**

A noção de agilidade tem sido usada, juntamente com a de flexibilidade, como sendo ambas atributos do conceito de resiliência (Carpenter et al. 2001, Walker et al. 2002, Christopher e Peck 2004b). Agilidade caracteriza a capacidade de resposta de um sistema face às rápidas mudanças ocorridas em ambientes incertos. De acordo com Christopher e Peck (2004a) resiliência exige agilidade facto que ajuda o sistema a se auto-reorganizar rapidamente. Dalziell e McManus (2004) associam agilidade a um nível elevado de resiliência enquanto Morello

(2001) por outro lado, sugere que agilidade pode introduzir novos riscos e vulnerabilidades que acabam por resultar em fraca resiliência.

### **3.2 A resiliência como uma característica emergente de um sistema**

Há um consenso generalizado na literatura de que a resiliência é uma das principais características emergentes de um sistema. Haines et al. (2008) definem características emergentes de um sistema como aquelas que não sendo consideradas, à partida, uma sequência registada de acontecimentos fazem, contudo, emergir como novas características do sistema a levar em linha de conta.

Ora, sendo a resiliência uma característica emergente de um sistema tal significa que não poderá ser directamente medida mas tão só prevista. Tal significa ainda que uma efectiva medida da resiliência de uma empresa não pode ser conseguida através da operação normal da empresa. A resiliência de uma empresa é a soma de todas essas características e capacidades que serão eventualmente utilizadas em situações disruptivas pelo que, para medir a resiliência será importante e fundamental identificar esses atributos inerentes ou adaptados (Rose e Liao 2005) que a empresa utiliza para enfrentar essas situações. Estes autores definem assim resiliência inerente como a capacidade de enfrentar circunstâncias normais e resiliência adaptativa como a capacidade de enfrentar situações de crise que exigem esforços suplementares. O objectivo de distinguir estes dois atributos é o de enfatizar a diferença na medição destes dois tipos de resiliência. Rose e Liao (2005) distinguem estes dois tipos de resiliência por causa da diferença temporal dos dados verificada na resiliência adaptativa tendo por isso que proceder a simulações de dados em vários cenários para conseguir definir e medir este tipo de resiliência. No modelo destes autores, a resiliência reporta-se às condições pós-factos disruptivos que são distintas das actividades pré-factos disruptivos, as quais poderão reduzir perdas potenciais através da sua mitigação.

### **3.3 Resiliência como um processo contínuo de resposta a factos disruptivos**

Os acontecimentos disruptivos são definidos como acontecimentos aleatórios causados por factores internos ou externos que afectando um sistema lhe provocam impactos negativos na sua operação. Sheffi e Rice (2005) identificam oito fases características dos acontecimentos disruptivos: preparação, ocorrência, primeira resposta, impacto inicial, tempo de impacto total, preparação da recuperação, recuperação e impacto de longo prazo. A resiliência do sistema depende da quantidade ou natureza das mudanças verificadas no sistema durante estas fases e do tempo decorrido entre o primeiro impacto e a recuperação total. Por sua vez, a fase de preparação é o período de tempo no qual o sistema pode prever e preparar-se para o acontecimento disruptivo a qual pode ser marcada pela antecipação da situação e desenho das soluções adequadas (Hollnagel et al. 2006) ou na capacidade de, pela sua detecção prematura, conseguir evitar que esses acontecimentos venham mesmo a acontecer (Weick e Sutcliffe 2001).

Wreathall (2006) propõe desenvolver medições de resiliência em paralelo com os processos de criação de resiliência, os quais deverão ser considerados como processos de longo prazo, iniciando-se com estratégias pré-acontecimento e estendendo-se às estratégias de recuperação pós-acontecimento (Haines et al. 2008). Ainda segundo Wreathall (2006), as avaliações de resultados poderão ser divididas em termos de análise no “que” tem de ser feito e no “como” se deverá proceder. A documentação completa e as métricas de desempenho obtidas podem ser usadas para medir a qualidade do resultado dessas actividades que conduzirão à resiliência das empresas.

As acções relacionadas com a resiliência podem ocorrer de forma proactiva, concomitantemente ou como resposta a algo que já aconteceu (Westrum 2006). Assim, a resiliência torna-se: 1) a capacidade de prevenir os eventos disruptivos, ou 2) a capacidade de evitar que as consequências dos eventos disruptivos se tornem piores, ou 3) a capacidade de recuperar de um evento disruptivo que tenha ocorrido. Para cada um destes pontos de vista, poderão existir várias métricas propondo-se, por exemplo, Rose e Liao (2005) medir a resiliência como

um factor de probabilidade do insucesso, reduzindo as suas consequências e o tempo de recuperação.

Westrum (2006) classifica os eventos disruptivos de acordo com a sua previsibilidade, o seu potencial para perturbar um sistema e o facto de a sua origem ser interna ou externa, porque classificar os tipos de eventos disruptivos ou as ameaças, ajuda a criar as respectivas acções preventivas e a modelar a forma como um sistema irá reagir perante essas situações.

Walker e Myers (2004) utilizam uma abordagem semelhante para criar um banco de dados de alterações-limite. Com base em acontecimentos passados, uma classificação das situações disruptivas e suas consequências poderá ser usada para modelar e prever a medição da resiliência. Uma abordagem semelhante é utilizada por Sheffi (2005) quando propõe o uso de mapas de vulnerabilidade, ou seja, bases de dados contendo as categorias de potenciais ameaças para a empresa, a respectiva capacidade de as enfrentar e os possíveis impactos em diferentes cenários, que categorizam a probabilidade relativa de ameaças potenciais para uma organização e a sua capacidade de resiliência perante tais interrupções.

### **3.4 Resiliência da empresa a partir de uma perspectiva de sistema organizado**

Até agora temos examinado nesta revisão de literatura o conceito de resiliência a partir de uma perspectiva de sistema mas este conceito pode também ser abordado numa perspectiva organizacional. (Mallak 1999; Sutcliffe e Vogus 2003; Scott et al. 2006; Vogus e Sutcliffe 2007). Uma vez que as empresas podem ser também definidas como sistemas de pessoas, o conceito de resiliência organizacional merece naturalmente a nossa atenção. De acordo com Vogus e Sutcliffe (2007), a resiliência organizacional é definida como a capacidade de proceder a ajustamentos positivos perante as condições de mudança, de tal modo que a organização saia desse processo de ajustamento ainda mais forte e competitiva. Eles usam o termo “condições de mudança” para descrever

acontecimentos disruptivos, tais como, erros, escândalos, crises, choques, alterações de concorrência causadores de pressões e de problemas. De forma pacífica na literatura, a resiliência organizacional está associada a preocupações de gestão de pessoas e organizações (Mallak 1999, Patterson et al. 2007, Vogus e Sutcliffe 2007) pelo que uma organização resiliente neste sentido deve ter a capacidade de se adaptar às mudanças e de aprender com os problemas passados.

Esta descrição de resiliência organizacional está predominantemente focada nas dinâmicas comportamentais das pessoas e das organizações, não a relacionando com outras áreas constituintes de uma empresa tais como, processos, sistemas, tecnologias e infra-estruturas.

Mas é imperativo recordar que o sucesso de uma empresa hoje se encontra altamente dependente dos seus sistemas de suporte (Gold-Bernstein e Ruh 2004, Ignatiadis e Nehakumar 2007).

Por mais diversificado que seja o número de termos usados na literatura para designar esta realidade devemos considerar como sistemas empresariais os sistemas de informação inteligente e suas aplicações que suportam as funções do negócio, nomeadamente, os processos, as operações e os serviços de uma empresa. (Ignatiadis e Nehakumar 2007). Neste contexto, informação e conectividade são dois elementos essenciais da resiliência (Horne 1997. E, como já vimos nas abordagens anteriores de resiliência, o uso correto e efectivo dos sistemas de gestão da empresa pode fornecer a informação necessária e em tempo útil para se poderem tomar de forma rápida as decisões que se imponham, resultando delas o incremento da flexibilidade, agilidade e adaptabilidade (De Leeuw e Volberda 1996, Fiksel 2006, Helaakoski et al. 2007, Haines et al. 2008).

### **3.5. A resiliência empresarial**

Até agora temos vindo a pesquisar diferentes definições de resiliência com o objectivo de encontrar uma perspectiva alargada da resiliência a partir da



fornecida por outros domínios do conhecimento. De facto, numa perspectiva lata podemos considerar uma empresa como um sistema complexo de pessoas, processos, sistemas de informação e infra-estruturas tecnológicas com o objectivo de produzir bens ou de prestar serviços, através da utilização de recursos físicos, humanos e financeiros. Nesta acepção, o que é que faz uma empresa ser considerada resiliente? Gallopin (2006) considera ser uma empresa resiliente toda aquela que possui capacidade de se adaptar e recuperar de uma situação disruptiva. Este autor acrescenta ainda que quanto mais uma empresa conseguir baixar o nível da sua vulnerabilidade face a riscos esperados ou inesperados mais capaz se torna para se reorganizar a si própria, não obstante as mudanças exigidas e para recuperar no menor tempo possível e com o mínimo de custos associados. Um factor chave para conseguir atingir este objectivo reside na compreensão das inter-relações e interdependências entre os processos de gestão, informação e das respectivas tecnologias de suporte (Goble et al. 2002).

Por sua vez, Sheffi e Rice (2005) descrevem a criação de resiliência como uma iniciativa estratégica que muda a forma como a empresa opera incrementando a sua competitividade. Sugerem ainda estes autores que a resiliência de uma empresa pode ser conseguida através da redução da sua vulnerabilidade, do incremento da sua redundância e do aumento da sua flexibilidade. Consideram ainda ser a resiliência uma função fundamental para manter uma posição competitiva em qualquer cadeia de abastecimento.

### **3.5.1. A resiliência organizacional**

A resiliência organizacional é um campo relativamente novo de pesquisa científica (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Infelizmente, os limites de resiliência organizacional têm sido mal definidos e pouco abrangentes mas, de um modo geral, na generalidade dos estudos realizados as perspectivas deles imanes são consistentes com estudos psicológicos de resiliência, que incidem sobre a capacidade dos indivíduos de se adaptarem e crescerem em face da adversidade (Masten e Reed, 2002; Richardson, 2002).

Para os objectivos deste estudo pretendemos concentrar-nos na resiliência organizacional como uma capacidade da organização para adoptar novas rotinas e processos organizacionais, para enfrentar as ameaças e oportunidades decorrentes de inesperadas inovações disruptivas que afectam o modelo de negócios. Sabe-se que a resiliência organizacional se manifesta através de dois tipos de resiliência: a resiliência cognitiva e a comportamental. Enquanto, a resiliência cognitiva resulta de tomadas de decisão baseadas na capacidade dos decisores para observar, interpretar, analisar e formular respostas e para proceder às mudanças que se impõem (Gittell et al., 2006), a resiliência comportamental representa a capacidade de agir e de implementar as respostas obtidas ou as intenções de tomadas de decisão resultantes da resiliência cognitiva.

As inovações disruptivas nos modelos de negócio representam uma forma específica de mudança organizacional descrita por Markides (2006) como configurando a redefinição dos atributos do produto ou serviço, através de uma forma geralmente considerada inferior ao produto ou serviço existente (Charitou e Markides, 2003; Christensen e Raynor, 2003; Kim e Mauborgne, 2005). Embora estes modelos de negócio disruptivos, muitas vezes incorporem tecnologias disruptivas, os seus adoptantes não precisam de descobrir novos produtos ou serviços. O problema para estes adoptantes é que, caso adoptem o modelo de negócio de seus novos concorrentes, correm o risco de prejudicar e comprometer o seu próprio modelo de negócio (Charitou e Markides 2003). E, tal situação é particularmente grave quando o novo modelo de negócios possa ser percebido como uma ameaça ou como uma oportunidade. Christensen e Raynor (2003), apresentam uma lista abrangente de 75 disrupções históricas, incluindo inovações do modelo de negócios em companhias aéreas (Southwest), relação com o cliente (Salesforce.com), fast food (McDonald's), indústria automóvel (Ford, Toyota), retalho (Wal-Mart, Staples, Amazon), corretagem de acções (Charles Schwab), fabrico de computadores (Dell) e educação (Universidade de Phoenix). Em cada uma destas situações, as tecnologias disponíveis foram utilizadas pelas inovações introduzidas no modelo de negócio. A história da Kodak é um exemplo de como uma tecnologia bem conhecida, a

fotografia digital, forneceu a oportunidade para o desenvolvimento de um novo modelo de negócio que acabou por lhe ser fatal.

McGee e Peterson (2000) num estudo que efectuaram sobre a ligação substantiva entre os recursos das empresas e as suas vantagens competitivas, concluíram que o desempenho dos pequenos retalhistas independentes parecia estar positivamente correlacionado com uma imagem de alta qualidade de serviço e com capacidades de acção operacional e de controlo das suas políticas de preços. Isto é, quanto mais conscientes forem da qualidade das suas ofertas de valor para os clientes e maior a sua capacidade de enfatizar uma imagem de qualidade das suas lojas através do serviço ao cliente, tanto mais possibilidades possuem para construir vantagens competitivas.

### **3.5.2. Criando e medindo a resiliência das empresas**

O novo paradigma conhecido como a “engenharia da resiliência” propõe que se proceda à medição da resiliência das empresas sugerindo para tal o desenvolvimento de ferramentas e de metodologias para analisar, medir e monitorizar a resiliência de uma organização no seu ambiente operacional, de modo a modelar e prever os efeitos de curto e longo prazo das decisões de gestão operacional (Woods e Hollnagel 2006). Dalziell e McManus (2004) discutem também a importância da medição da resiliência como um requisito chave para obter resiliência na organização e contribuir para criar resiliência na própria comunidade onde se insere a organização. Estes autores identificam como requisitos chave para adquirir resiliência 1) o desenvolvimento de metodologias simples mas efectivas que as organizações possam usar para avaliar a sua resiliência e estratégias para desenvolver a sua resiliência; 2) uma terminologia comum que facilite o diálogo e o debate entre organizações sobre as suas prioridades de resiliência e que facilite a comunicação entre organizações acerca dos assuntos de interesse comum e das interdependências das suas estratégias de resiliência; 3) o uso de métricas para avaliar a resiliência as quais deverão ser significativas para os decisores e relevantes para os objectivos da organização.

A maioria da literatura que aborda o conceito de resiliência defende uma visão geral dos sistemas das organizações como base para medição de resistência. Dalziell e McManus (2004) afirmam que, para organizações altamente complexas e dinâmicas, a medição da resiliência não se trata apenas de uma questão de identificação das relações de causa e efeito. As diferentes componentes e partes interessadas de uma organização estão interligadas por meio de interações complexas. Isto significa que pode ser difícil compreender o impacto que uma decisão ou acção específica produz sobre o sistema em geral.

Como uma base para a medição de resiliência, é importante analisar a empresa em termos das suas propriedades sistémicas, tais como: 1) a articulação da finalidade do sistema e a definição dos seus limites 2) a identificação dos diferentes componentes ou elementos que o sistema requer de modo a determinar o seu objectivo, 3) a análise das relações entre estes diferentes componentes e elementos para entender como eles funcionam em conjunto 4) a revisão da forma como o sistema interage com seu ambiente, influenciando-o e produzindo efeitos.

### **3.5.3. Medindo a resiliência através da capacidade de adaptação e da dimensão temporal**

A capacidade de adaptação de um sistema não pode ser a única medida da sua resiliência (Dalziell e McManus 2004, Woods e Hollnagel 2006). Uma métrica de adaptabilidade pode ser muito mais significativa se a resiliência for vista como uma função da capacidade de adaptação de um sistema num certo período de tempo (Carpenter et al. 2001, Dalziell e McManus 2004).

Qualquer sistema pode, mais cedo ou mais tarde, adaptar-se a um ambiente de mudança, mas o tempo necessário para essa adaptação é fundamental. Woods e Hollnagel (2006) definem várias métricas para esta abordagem diacrónica da capacidade de adaptação, nomeadamente: 1) a capacidade de tamponamento, isto é, a dimensão ou o tipo de disrupções que o sistema pode absorver ou adaptar-se, sem quebras significativas no desempenho ou na estrutura do

sistema, 2) a flexibilidade, isto é, a capacidade dos sistemas se reestruturarem em resposta a alterações e pressões externas, 3) a margem, isto é, quão perto ou quão precariamente o sistema está a operar relativamente ao limiar do seu desempenho e 4) a tolerância, ou seja, como um sistema se comporta perto dos seus limites - se o sistema normalmente consegue reduzir a pressão ou colapsa rapidamente quando a pressão excede a sua capacidade de adaptação.

Esta abordagem pode ser útil como forma de suplantar as formas de medição que só dependem de indicadores-chave de desempenho que foram projectados para captar os contornos das operações normais. Contudo, para que esta abordagem diacrónica seja mais eficaz, será fundamental produzir uma métrica que possa avaliar com maior precisão a pós-disruptiva degradação dos sistemas.

Como já se referiu anteriormente, a medição da capacidade adaptativa só poderá ser, de facto, uma medida significativa para a resiliência se a dimensão tempo for considerada. A dimensão tempo, dentro do *continuum* da resiliência, pode gerar medidas com efectivo significado, como por exemplo, o tempo entre o acontecimento disruptivo e a primeira resposta do sistema ou o tempo entre o primeiro impacto e a recuperação total. Seja qual for o modelo de medição, se a este for acrescentada a dimensão de tempo, podemos obter medidas significativas de resiliência.

### **3.6. A Resiliência nas cadeias de abastecimento**

O conceito de resiliência nas cadeias de abastecimento deve combinar as noções referidas anteriormente com as noções de vulnerabilidade da cadeia de valor, definidas por Svensson (2002) como "desvios inesperados da norma e suas consequências negativas." Matematicamente, a vulnerabilidade pode ser medida em termos de "risco", uma combinação da probabilidade de um acontecimento e da sua gravidade potencial (Craighead et al 2007;. Sheffi 2005). Ambas as definições referidas assentam em técnicas tradicionais de gestão de risco e são desenvolvidas por outros autores (Chapman et al 2002;. Peck 2005; Svensson 2000, 2002, 2004; Zsidisin 2003).

O primeiro estudo divulgado sobre resiliência na cadeia de abastecimento aconteceu no Reino Unido, na sequência das disrupções ocorridas no transporte de combustível por força dos protestos ocorridos no ano de 2000 e pelo surto da febre aftosa no início de 2001. O estudo assentou no conhecimento das vulnerabilidades da cadeia de abastecimento do Reino Unido tendo concluído que: (1) a vulnerabilidade da cadeia de abastecimento é uma questão muito importante, (2) existe um *deficit* de investigação sobre o tema da vulnerabilidade da cadeia de abastecimento, (3) a consciência do problema é reduzida, e (4) é necessário criar metodologias para gerir a vulnerabilidade da cadeia de abastecimento (Cranfield University, 2003).

Com base em pesquisas empíricas, Christopher e Peck (2004) desenvolveram um quadro base para uma cadeia de abastecimento flexível. Estes autores afirmaram que a resiliência da cadeia de abastecimento pode ser criada através de quatro princípios fundamentais: (1) a resiliência pode ser construída num sistema antes da ocorrência de um acontecimento disruptivo (ou seja, através da reengenharia), (2) é necessário um alto nível de colaboração para a identificação e gestão dos riscos, (3) a agilidade é essencial para reagir rapidamente aos acontecimentos imprevistos, e (4) a cultura de gestão de riscos é uma necessidade. Características como disponibilidade, agilidade, eficiência, flexibilidade, redundância, velocidade e visibilidade são tratadas como factores secundários.

Paralelamente, investigadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) analisaram muitos estudos de caso de disrupções da cadeia de abastecimento com principal incidência na identificação de características de vulnerabilidade e nas respostas da gestão, tais como, a flexibilidade, redundância, segurança e colaboração (Sheffi 2005). É importante notar que as situações disruptivas podem também trazer oportunidades inesperadas para o sucesso (Sheffi 2005).

### **3.7. Resiliência versus riscos de gestão**

Resiliência é um conceito em evolução que difere de um conceito mais tradicional como é a gestão de risco. Desde a década de 1970, que as técnicas de análise de risco têm desempenhado um papel importante nas tomadas de decisão empresarial, especialmente quando combinadas com modelos financeiros (Hertz e Thomas 1983). Na prática, a gestão de riscos implica examinar todos os resultados possíveis de um projecto ou processo, pesando os retornos potenciais contra os potenciais riscos do investimento (Carter 1972).

Uma análise típica do processo tradicional de gestão de riscos descreve um ciclo contínuo de identificação de perigos, avaliação dos riscos, a análise dos diferentes tipos de controlos e a avaliação. Em muitas aplicações, os riscos podem ser quantificados com base em dados históricos, mas os riscos de avaliação requerem suposições com base em informações subjectivas. Tang (2006) analisa as oportunidades para integrar as técnicas de gestão de risco numa mais abrangente gestão de riscos da cadeia de abastecimento, nomeadamente, gestão da cadeia, de produtos e da procura. No entanto, a aplicação desta abordagem a cada elo de uma cadeia de abastecimento, para cada possível causa disruptiva, seria naturalmente muito onerosa e provavelmente não produziria os resultados pretendidos.

## **4. MODELO DE INVESTIGAÇÃO**

Os capítulos anteriores apresentaram o estado-da-arte em matéria de resiliência. Para continuar o trabalho de pesquisa é necessária uma metodologia de pesquisa. O respectivo processo de investigação é discutido neste capítulo. Começa com a apresentação do objecto de investigação, objectivos e formulação do problema. Prossegue com a justificativa para a utilização de uma abordagem qualitativa, ou seja, uma metodologia de estudo de caso múltiplo, para investigar o objectivo da pesquisa. Justifica-se a selecção da amostra, e discutem-se os procedimentos de recolha e análise de dados utilizados nesta dissertação. Apresentamos ainda um modelo e a sua fundamentação teórica baseada na literatura. O capítulo termina com uma discussão sobre as limitações do caso investigação estudo.

### **4.1. Objecto de Investigação**

O Objecto de um estudo é a delimitação da problemática a tratar de forma reflexiva na qual existe suficiente massa critica (Carvalho 2002 pág. 107). Ora, o elemento-chave e permanente do comércio parece ser a sua capacidade de se auto transformar através da regeneração dos procedimentos operacionais ou logísticos, da reformulação dos sistemas de gestão, de compras e de vendas, da renovação das formas de selecção, composição, dimensão e apresentação dos sortidos e do redimensionamento dos formatos.

Os motores que geram estas transformações, funcionam a velocidades e cadências tão diversas, consoante a força dos estímulos recebidos, são naturalmente de ordem social, económica e tecnológica e de origem endógena ou exógena conforme os impulsos provenham do interior da própria empresa ou do



seu exterior - do mercado, da concorrência ou da conjuntura económica envolvente.

Mas estas mudanças verificadas nos conceitos - algumas até de cariz revolucionário porque cortam radicalmente com processos ou tipos de operações assimilados e há muito praticados - não se esgotam no momento em que ocorrem nem revestem um carácter definitivo. Pretende-se pois, estudar, no contexto de uma zona da cidade de Lisboa, a forma como os formatos comerciais de retalho independente evoluíram ao longo do tempo através da avaliação do seu grau de resiliência e eventual transformação.

#### 4.2. Objectivos gerais de investigação

Os objectivos definem as linhas prospectivas a desenvolver que proporcionem valor acrescentado à situação de partida (Carvalho 2002 pág. 107) pelo que, com o presente estudo, pretendemos atingir os seguintes objectivos gerais de investigação exploratórios ou descritivos:

1. Definir um modelo inovador e cientificamente válido que contribua para compreender melhor os mecanismos de evolução do comércio retalhista independente e aferir o seu grau de resiliência
2. Demonstrar que o comércio retalhista independente possui vantagens competitivas que lhe permitem assegurar um grau elevado de longevidade face às pressões de diversa natureza que tem de enfrentar
3. Evidenciar os factores potencializadores da resiliência do retalho independente como constatação de factos passados e de lição para o futuro.
4. Validar como referencial de análise científica a intersecção de domínios diferentes do conhecimento

#### 4.3 Formulação do problema

Formular o problema consiste em dizer de maneira explícita, compreensível e operacional, qual a dificuldade com que nos defrontamos e que pretendemos

resolver, limitando o seu campo e apresentando as suas características (Rudio 1986), ou de uma forma mais sintética, poderemos definir um problema como sendo uma questão que pergunta como se relacionam as variáveis (Kerlinger 1988). O problema de investigação que agora formulamos segue, é nossa convicção, todos os critérios considerados essenciais, tais como, a exequibilidade, a relevância e a clareza (Mackillan e Shumaker 1997).

A evolução do comércio ao longo dos anos tem sido um fenómeno complexo e, por vezes, contraditório, tendo já sido qualificado na esteira de Schumpeter como um processo de destruição criativa (Kotler e Dubois 1994). Muitas teorias têm sido explanadas para justificar esta dinâmica transformista, mas nenhuma até agora conseguiu de forma cabal e completa prever ou explicar as alterações verificadas.

A energia (Einstein), a matéria (Lavoisier) e também o comércio (Rousseau 2008), possuem a propriedade da inércia ou massa, traduzida por Lavoisier, de forma genial e sintética, na afirmação de que "Na natureza, nada se perde, nada se cria, tudo se transforma".

O estabelecimento de ligações entre domínios diferentes permite realizar observações criativas e inovadoras naquele a que poderemos chamar o ponto de intersecção, isto é, o lugar onde diferentes áreas do conhecimento se encontram (Johansson 2007). A criatividade surge quando se combinam conceitos de forma não usual (Johansson 2007) e quanto mais distantes forem os elementos de uma nova combinação mais criativo é o processo ou solução (Mednick 1962).

A noção de resiliência foi usada originalmente pelo cientista inglês Thomas Young (1807) e adoptada pela Física, que a utiliza para caracterizar a propriedade através da qual a energia armazenada num corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora da deformação elástica, isto é, a capacidade concreta de conseguir voltar ao seu estado inicial e natural de excelência, superando uma situação crítica.

As ciências sociais tomaram este conceito emprestado (Holling 1973) definindo resiliência como a capacidade, de um indivíduo ou de uma organização, para

lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas sem entrar em crise e conseguindo ultrapassá-las.

A resiliência é, pois, uma combinação de factores que propiciam ao ser humano e às organizações, condições para enfrentar e superar problemas e adversidades.

Esta verdadeira arte de transformar toda a energia de um problema numa solução criativa (Grapeia 2004) consiste, no fundo, no equilíbrio entre a tensão e a capacidade de resistir e atingir um nível mais elevado de consciência, que aporta mudanças comportamentais para lidar e vencer os obstáculos do dia-a-dia.

Se a resiliência é uma combinação de factores que propiciam ao ser humano e às organizações, condições para enfrentar e superar problemas e adversidades, a transformação é um imperativo de todas as indústrias (Basse 2007).

Numa empresa comercial, a resiliência é a capacidade de promover as mudanças necessárias para atingir os seus objectivos, de manter as competências e habilidades, mesmo diante das adversidades, de antecipar crises, prever adversidades e saber preparar-se o melhor possível. (Rousseau 2011)

Nesta conformidade e considerando as mudanças como um constructo de investigação, entendendo-se por este como “uma ideia que demonstra relações específicas entre conceitos sem origem directa nos acontecimentos ou objectos” (Carvalho 2002,pág. 101), pretende-se determinar quais os elementos constitutivos da resiliência do comércio.

Para tal, pretendemos no final deste trabalho, ter conseguido responder às seguintes questões ora formuladas:

- a) Se a resiliência é a capacidade de resistência ou resposta a uma pressão é necessário identificar que pressões são exercidas sobre o comércio, às quais este tem de resistir ou responder.
- b) A que pressões tem o comércio de resistir? Quais são os elementos constituintes da resiliência no comércio? O que faz uma empresa comercial ser resiliente?

- c) Quais são os elementos constitutivos e caracterizadores da resiliência? E quais os principais factores potencializadores da resiliência do retalho independente?

#### **4.4. Metodologia**

A Metodologia destina-se a informar sobre os procedimentos gerais usados na pesquisa empírica, os instrumentos utilizados e a maneira como os dados foram recolhidos (Coutinho 2011).

Para este trabalho a área científica de investigação situa-se no estudo da evolução dos conceitos comerciais ao longo do tempo, nomeadamente, das teorias cíclicas e teorias evolucionistas que sobre este tema têm sido avançadas e que assentam em modelos baseados no ciclo de vida observado ou nas inovações institucionais criadas: Nieschlag 1954, MacNair 1958 e Hollander 1960 (Roda da Distribuição); Gist 1968, Marovick e Walker 1974 (Processo Dialético); Davidson, Bates e Bass 1976 (Ciclo de Vida do Produto-Loja).

Este estudo reveste uma natureza qualitativa e assenta num estudo exploratório de natureza indutivo, efectuado através de uma recolha de dados obtidos num conjunto de 47 entrevistas a representantes das empresas centenárias de Lisboa, constitutivas da nossa amostra, tendo sido concebido para identificar e avaliar as razões explicativas da longevidade evidenciada por estas empresas.

“Na investigação qualitativa/interpretativa quer os instrumentos quer a conduta do investigador são difíceis de formalizar num conjunto de normas universalmente aplicáveis a todas as situações de pesquisa” (Coutinho 2011, pág. 287). Acrescenta ainda Coutinho que “o propósito da investigação qualitativa é compreender os fenómenos na sua totalidade e no contexto em que ocorrem pelo que pode acontecer que só se conheça o foco do problema depois de se iniciar a pesquisa ou o trabalho de campo; à medida que se fazem observações e entrevistas vão sendo identificados os temas relevantes e padrões que se tornam

a partir de então o foco da actividade do investigador e o alvo das investigações mais intensas e sistematizadas (Coutinho 2011 pág. 289)

Por sua vez, o Estudo de Caso “é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos actuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo” (Yin, 1994, pág. 9, é uma investigação empírica (Yin 1994) que se baseia no raciocínio indutivo (Gomez et al 1996); que depende fortemente do trabalho de campo (Punch 1998); que não é experimental (Ponte 1994) e que se baseia em fontes de dados múltiplos e variados (Yin 1994)

Todo e qualquer plano de investigação implica uma recolha de dados originais (Coutinho 2011) através de uma amostra seleccionada, isto é, de “ um grupo de sujeitos ou objectos seleccionados para representar a população inteira de onde provieram” (Charles, 1998 pág. 45). Neste trabalho, contudo, a amostra não se pode dizer que tenha sido seleccionada uma vez que se encontrava definida pela sua própria natureza, focando-nos nestas empresas centenárias como "informantes-chave " (Silverman, 2001). Temos assim uma amostra não probabilística criterial e intencional uma vez que estamos perante um grupo intacto já constituído por quase cinco dezenas de empresas que cumprem os critérios de serem lojas retalhistas, independentes, com mais de 100 anos e abertas ao público, nomeadamente, as seguintes:

1775	Farmácia Azevedos
1787	E. A. Rodrigues,
1789	Caza das Vellas do Loreto
1793	Alfredo A. Tavares
1819	E. E. de Sousa e Silva
1830	Hospital das Bonecas
1832	Farmácia Silva Carvalho,

1834	Casa Senna
1835	Farmácia Barral
1837	Farmácia Andrade
1840	Casa Campião
1840	Livraria Férin
1854	Farmácia Durão
1856	Oliveira e Pinto
1856	J. Nunes Correa
1860	Gil Oculista
1860	Manuel Tavares Lda,
1864	Casa Havaneza
1870	W.A. Sarmiento
1870	Loja Sol
1876	Farmácia Barreto
1883	Farmácia Estácio
1883	Casa Testa, Lda.
1885	Casa das Bandeiras
1886	Barbearia Campos
1886	Chapelaria Azevedo
1887	Camisaria Pitta
1887	Casa das Malas
1888	Paris em Lisboa
1888	Farmácia Africana
1891	Papelaria Fernandes

1893	José Rodrigues Marecos, Lda. (Tabacaria Mónaco)
1894	Farmácia Normal
1895	Farmácia Cortez
1897	Alexandre Bento Lda,
1902	A. Montez, SA
1904	Ourivesaria Barbosa Esteves
1906	Farmácia de Santa Justa
1906	Ourivesaria da Moda
1906	Casa Buttuller
1907	José R. da Silva, Lda,
1908	Manteigaria Silva

Embora o número não seja o factor mais importante de uma amostra, é muitas vezes referido o número 30 como o número mágico da amostra ideal (Coutinho 2011) pelo que com a amostra supra-referida estamos confortáveis. Para Mertens (1998) e Charles (1998) o tamanho óptimo de uma amostra está directamente relacionado com o tipo de problema a investigar. Neste trabalho esta relação não podia ser melhor uma vez que a amostra constituída por quarenta e sete empresas, representa e coincide com o total do universo a estudar.

Para Bravo (1992) a selecção da amostra num estudo qualitativo adquire um sentido muito particular sendo mesmo a sua essência metodológica uma vez que a escolha do “caso” estabelece o referencial lógico que orientará todo o processo de recolha de dados (Creswell 1998) por isso a constituição da amostra é sempre intencional (*purposeful sampling*) “baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos em vez de critérios probabilísticos” (Bravo 1952 pág. 254)

Acresce que a especificidade já referida desta amostra não permite colocar uma ênfase significativa no indivíduo personagem mas antes na pessoa colectiva que é a empresa, pois foi ela que ultrapassou os cem anos de existência, daí que o processo de recolha de informação junto dos seus actuais representantes fosse o único possível para gerar informação de natureza primária e sob uma forma directa (Zaltman, Lemasters & Heffring, 1982). Os inquiridos foram pessoalmente contactados em visitas efectuadas nas suas próprias lojas tendo a respectiva disponibilidade para conceder a entrevista sido diversa pois, em alguns casos, esta só foi possível ser concretizada em resultado de várias deslocações e muitas insistências.

Dos diversos procedimentos para a recolha de dados existentes usámos o inquérito por ser o processo que visa a obtenção de respostas expressas pelos participantes no estudo (Wiersma 1995) e poder ser implementado recorrendo a entrevistas ou questionários. Através das entrevistas pessoais permite-se que os entrevistados possam explicar os seus pontos de vista, como pensam, interpretam ou explicam o comportamento das suas empresas no contexto do estudo bem como adaptar as questões e/ou pedir informações adicionais sempre que tal se revele importante.

Optámos por elaborar e utilizar um guião de entrevista semiestruturada ou semidirectiva de forma a permitirmos que o próprio entrevistado estruturasse o seu pensamento em torno do objecto perspectivado sem, contudo, permitir que este se deixasse arrastar ao sabor dos seus pensamentos e exigindo o aprofundamento de pontos que ele próprio não explicitaria espontaneamente.

Gostaríamos de ter encontrado na literatura um teste estandardizado referido à norma ou ao critério e que permitisse “medir o que ele próprio pretendia medir” (Wiersma 1995, pág. 316) mas, tal intenção revelou-se impossível de concretizar, pois “nem sempre há uma teoria de base que guie o estudo porque as existentes são inadequadas, incompletas ou mesmo inexistentes (Creswell 1994, pág. 10). Assim, foi necessário, baseado naturalmente na literatura consultada, construir um instrumento não estandardizado tipo questionário para efectuar as entrevistas. Por sua vez, este questionário foi ainda testado preliminarmente



através de quatro entrevistas efectuadas junto de *opinion makers* e profundos conhecedores, por força das suas respectivas actividades profissionais, do comércio de Lisboa. Estas entrevistas preliminares e exploratórias foram objecto de uma Análise de Conteúdo, técnica que consiste em avaliar de forma sistemática um corpo de texto de forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados chave (Coutinho 2011).

As entrevistas aos representantes das empresas centenárias duraram cerca de 60 minutos sem recurso a gravação. Foi utilizado um guia de entrevista desenvolvido a partir do modelo concebido em função da revisão de literatura efectuada e das hipóteses que se pretendiam validar, sendo todas as entrevistas realizadas pelo autor deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, de modo a se poderem descobrir visões mais ricas e exemplos interessantes ou inesperados. Os entrevistados foram solicitados a relacionar e descrever as características de resiliência das suas empresas assim como a classificá-las em função das variáveis significativas de diferença apresentadas. O objectivo era descobrir como as empresas tinham conseguido ultrapassar os problemas e dificuldades ao longo de mais de um século e os principais factores potencializadores da sua capacidade de resiliência.

#### 4.5. O Modelo proposto

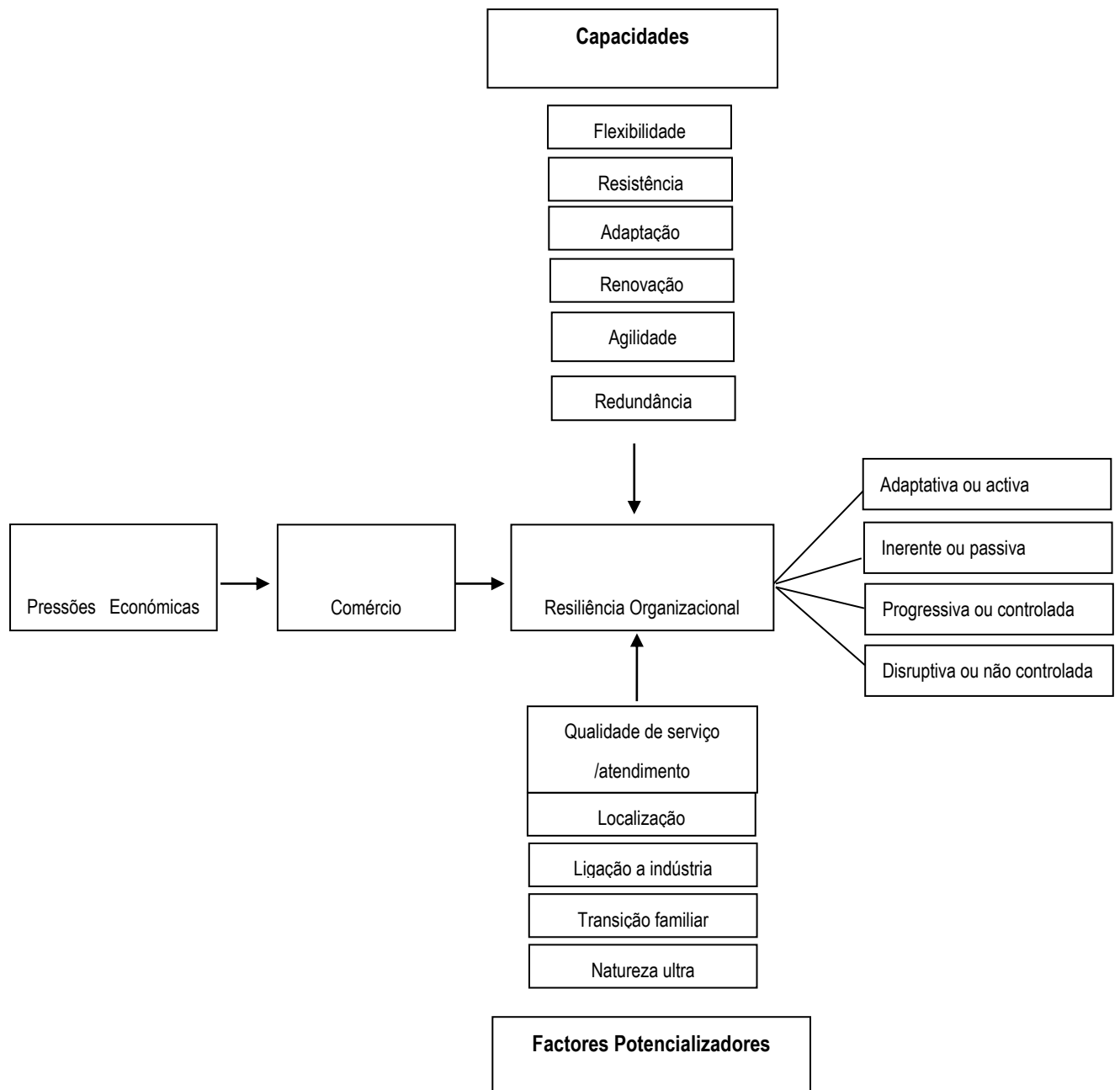


Figura 1: Modelo elaborado pelo autor

#### **4.6. Fundamentação do modelo proposto**

Embora sabendo e tendo já atrás referenciado que os desafios da resiliência podem revestir uma natureza cognitiva, estratégica, política e ideológica (Hamel e Valikangas 2003) e que se encontram identificadas três tipos de acções de resiliência, tais como, a pró-activa, a concomitante e a reactiva (Westrum 2006) decidimos, contudo, não as utilizar para a construção do nosso modelo de investigação.

Decidimos assim fundamentar o modelo que propomos nas noções de RESILIÊNCIA de Holling (1973) Hollnagel (2006) Van Opstal (2007) Haines (2008) e de RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL de Mallak (1998) Sutcliffe e Vogus (2003 e 2007) Scott et al (2006) Paterson et al (2007) Ignatidis e Wehakunar (2007) gallopín (2006) Goble et al (2002)

Por sua vez, identificámos e seleccionámos como CAPACIDADES da resiliência organizacional (Weik e Sutcliffe 2007) as capacidades de RESISTÊNCIA ou ABSORÇÃO de Carolis (2009) Arregle (2007) Dames (2009); a de RENOVAÇÃO de Lengnick-Hull e Beck (2005, 2009) Hamel e Valinkangas (2003); a de FLEXIBILIDADE – Sheppi e Rice (2005) Stevenson e Sprig (2007) Haines (2008) Carpenter (2001) Fiksel (2006) Helaakosky (2007) Hu et al (2008) Golden e Powel (2000); a de REDUNDÂNCIA – Goble (2002) Dalziel e MacMans (2004) haines (2008) Sheppi e Rice (2005); a de AGILIDADE – Carpenter (2001) Walken (2002) Christopher e Reck (2004) e por fim a da ADAPTAÇÃO – Goble (2002) Dalzielle e McManus (2004) Fiksel (2006) gallopín (2006) Stevenson e Sprig (2007) Gibbs (2009) Walker (2002) Zhang (2008)

Com base na observação que efectuámos da realidade das empresas e da informação recolhida em alguns autores construámos também aqueles que consideramos serem os FACTORES POTENCIALIZADORES da resiliência organizacional, nomeadamente, os seguintes: a Qualidade de serviço/atendimento; a Localização; a Ligação a uma actividade industrial; a Transição familiar e geracional (De Carolis 2009) e a ultra especialização (Corrigan e Cox)

Por fim, para a classificação tipológica da resiliência organizacional encontrada no retalho independente estudado, propomos quatro tipos diferentes de resiliência, nomeadamente, a resiliência adaptativa ou activa ( De Carolis et al 2009; Stopfford e Baden-Fuller 1994) a inerente ou passiva,(Weick et Sutcliffe 2007; Christianson et al 2009) a progressiva ou controlada (Lengnick-hall e Beck 2005) e a disruptiva ou não controlada. (Sheppi e Rice 2005; Westrum 2006).

Com esta base e em termos de procedimentos construímos o modelo apresentado na figura 1, no qual constatamos que a partir das pressões que incidem sobre o sector do comércio, se gera a necessária resiliência organizacional que por sua vez é constituída por uma série de capacidades e potencializada por um conjunto de factores, cujo mix de composição irá tipificar a natureza específica da resiliência caracterizadora de cada uma das empresas estudadas, nomeadamente, se se tratavam de casos de resiliência adaptativa ou activa, inerente ou passiva, progressiva ou controlada ou disruptiva ou não controlada.

A partir da observação efectuada em cada empresa e dos resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários, procedemos em seguida à caracterização da amostra no que concerne à tipologia da sua actividade, ao seu formato/dimensão e ao respectivo sistema de venda utilizado e, depois à identificação casuística quer das capacidades evidenciadas quer dos factores potencializadores referidos construindo-se assim, respectivamente, os quadros 1 e 2.

#### **4.7. Fundamentação dos objectivos específicos**

Uma hipótese é uma proposição provisória que carece de ser verificada ou como diz Kerlinger (1988) um enunciado conceptual das relações entre duas ou mais variáveis. Para Punch (1998) uma hipótese é uma previsão de resposta para o problema de investigação e expressa uma antecipação dos resultados. Em estudos qualitativos podem ser formuladas hipóteses indutivas que nascem das observações do investigador (Cardona Moltó 2002). Porém, no caso concreto deste estudo, dada a sua natureza e limitações à frente referidas, não nos

pareceu cientificamente adequado levantar hipóteses mas tão só definir objectivos específicos na sequência dos objectivos gerais anteriormente enunciados.

Nesta conformidade formulámos os seguintes quatro objectivos específicos que procuraremos atingir:

1º - Identificar as pressões económicas e de contexto que contribuem para despoletar processos de resiliência do retalho independente

2º - Comprovar se a flexibilidade, a resistência, a renovação, a redundância, a agilidade e a adaptação são factores constitutivos da resiliência dos formatos comerciais retalhistas independentes

3º - Verificar se a transição familiar intergerações e a ligação da actividade retalhista a uma actividade industrial se constituem como factores potencializadores da resiliência dos formatos comerciais retalhistas independentes

4º - Confirmar se os factores internos tais como, a localização, a natureza ultra especializada e a qualidade do serviço e do atendimento se constituem como factores potencializadores da resiliência do retalho independente

## 5. TRABALHO DE CAMPO

### 5.1. Entrevistas exploratórias a personalidades

Com o objectivo de testar o questionário a utilizar nas entrevistas às empresas objecto da amostra entrevistámos quatro personalidades que consideramos verdadeiros *opinion makers* do sector do comércio provenientes de áreas de actividade distintas mas complementares, nomeadamente, o senhor Alexandre Soares dos Santos, Chairman do grupo Jerónimo Martins, o senhor Ronald Brodheim, líder do grupo Brodheim, o senhor Pedro Martins, secretário-geral da ACL- Associação Comercial de Lisboa e o senhor José Manuel Cruz, presidente da empresa Diniz e Cruz.

De um modo consensual, todos consideraram que o segredo do êxito e da perenidade de uma empresa é a sua capacidade de ter uma visão de longo prazo. Nunca ceder à tentação de vender a empresa e manter fortes laços familiares são na opinião destes entrevistados dois princípios fundamentais para gerar a necessária longevidade de qualquer empresa.

Como aspectos fundamentais de natureza interna das organizações salientaram a qualidade da gestão, a localização dos seus estabelecimentos e a capacidade de suportar perdas nos primeiros anos de investimento (ASS). Como factor mais importante do negócio consideraram ser as pessoas de forma a fomentar relações humanas, sem descurar contudo, a informação que permitirá gerar a visão estratégica, a credibilidade da marca que gera a necessária fidelização dos seus clientes e a localização dos pontos de venda em locais de forte atracção e intensidade de tráfego (RB).

Consideram ainda que o fundamental é criar uma empresa a pensar no futuro e na sua transmissão aos descendentes. Privilegiar o longo prazo na tomada de decisões. Possuir uma forte capacidade de adaptação e não recear as dificuldades. Possuir uma visão de longo prazo geradora de maior

responsabilidade e um forte sentido de missão. Recrutar e manter colaboradores apaixonados e ligados à empresa e com elevada qualificação técnica (PM).

Num mundo globalizado que contrasta com os mercados locais, num mundo agrícola que concorre com os serviços, a experiência decorrente da internacionalização são fundamentais para ganhar rapidez na tomada das decisões de gestão. As contradições existentes entre os ainda existentes mecanismos proteccionistas versus ao imperativo da concorrência. Duas formas de pressões sobre as empresas identificadas: a pressão dos clientes (prazos de entrega, qualidade dos produtos) e a pressão dos colaboradores (salários, categorias, desempenho).

Como principais elementos caracterizadores da resiliência de uma empresa identificaram a resistência e como factores potencializadores para além da localização, a qualidade do serviço e do atendimento (RB). Por outro lado, consideraram a confiança e a credibilidade como dois factores essenciais para a longevidade de uma organização (PM).

Como factores internos mais importantes salienta a honestidade, o serviço, a localização e a personalização e como factores externos ou variáveis não controladas referem a conjuntura económica, as alterações de mercado e os preços (JMC).

Identificaram ainda como elementos potencializadores dos seus negócios o facto de não se ter medo de arriscar e de investir, o conseguir manter-se independente face aos interesses políticos e económicos e a capacidade de criar uma história e de gerar e aplicar valores (ASS).

Consideram ser as suas empresas, fruto de muita teimosia e identificam a flexibilidade e a capacidade de adaptação como principais elementos constitutivo da resiliência e como factores potencializadores referem as relações humanas e a ligação à indústria (JMC) e a capacidade de adaptação potencializada pela inteligência de saber ler os sinais e naturalmente de saber muito bem para onde se quer ir (ASS).

Como principais momentos em que a capacidade de resiliência se fez sentir, para além da crise vivida na transição do século e que obrigou a fortes desinvestimentos e à completa reestruturação do grupo, ASS destacou o momento em que a família Soares dos Santos adquiriu a parte de 49% possuída pela família Vale, a entrada da empresa na bolsa de capitais de Lisboa e internacionalização para a Polónia com a criação da Biedronka.

Como principais acontecimentos que puseram à prova a resiliência das empresas associadas da ACL PM identificou a criação da União europeia, as duas guerras mundiais, a revolução do 25 de Abril e nacionalizações que se lhe seguiram.

No anexo 2 encontram-se os quadros com a análise de conteúdo destas entrevistas.



## 5.2. O retalho independente centenário de Lisboa

A empresa Informa D&B elaborou uma lista com cerca de 280 empresas portuguesas centenárias, de todas as áreas de actividade. Nela, como se poderá constatar no anexo 3, encontramos desde o banco de Portugal (1822) à livraria Bertrand (1732) ou a Jerónimo Martins (1792). A maior parte destas empresas pertence a áreas como a indústria, agricultura, importação e exportação, navegação marítima, comércio grossista, construção civil e serviços, como por exemplo, a actividade seguradora mas, na qual, o comércio retalhista independente se encontra representado por apenas 25 empresas. Embora muitas desta tenham já encerrado a sua actividade, como a casa David & David na rua Garret 112-118 (1906), a Montenegro & Chaves na rua do Ouro 135 (1913); a Tabacaria Agapetos Serra, no Largo do Regedor (1898); o Armazém de Malhas de S. Domingos, rua D. Duarte, 4 (1902); a Coutada (caça e pesca), na Praça da Figueira, 8 (1912); a papelaria Nunes salvador, na rua Maria Pia (1906); a empresa Evadiste e Sebastião, na rua do Loreto, 2 (1913); a casa Manuel Godinho Cabral, rua dos fanqueiros, 158-160 (1902); a Margarida da Silva, praça da Figueira, 6 (1897), as honrosas excepções ainda em funcionamento são a Casa Campião (1840), a Lourenço & Santos (1910), a Livraria Férin (1910), a E.E de Sousa (1911), a farmácia Andrade (1905), a camisaria Pitta (1887), a Casa Polycarpo, a Casa Testa e a Casa das Bandeiras (1883), a A. Montez, SA (Espingardaria Central), na praça D. João da Câmara, 3 (1902), a tabacaria Mónaco, no Rossio 21 (1893). Todas estas empresas integram a amostra objecto deste estudo.

Em Novembro de 2001, o semanário Expresso publicou o livro 50 Lojas com História, no qual a partir de 78 textos sobre lojas portuguesas existentes em todo o país se publicaram 50 lojas de 24 sectores de actividade comercial onde se destacavam os cafés, as confeitarias e as livrarias. Nem todas eram centenárias como a emblemática Luvaria Ulisses (1925) ou a casa Pereira da Conceição

(1933) e algumas já desapareceram nesta última década como a casa dos Parafusos (1901) ou a Livraria Sá da Costa (1913).

Uma outra fonte importante consultada foi o livro Praça de Lisboa, Livro de ouro do comércio e indústria da capital, organizado por Carlos bastos com o patrocínio da ACL e AIP, editado em 1945. Através desta interessante obra constata-se que àquela data, Lisboa possuía duas centenas de empresas comerciais e industriais já centenárias ou muito próximas de o ser. Desde 1945 até 2012 muitas delas se mantiveram mas grande parte acabou por desaparecer. Pensámos que antes de avançar com a análise das que ainda hoje subsistem no mercado seria interessante sinalizar e não mais que isso, todas as que já fecharam as suas portas.

Temos, nestas condições, o Estabelecimentos Alves Diniz e Companhia, sito na Rua dos Douradores 16 a 36, casa fundada em 1826 por José Gonçalves Diniz localizada inicialmente na rua Nova D'el-rei, 27 no ramo de víveres e mercearias. Fechou em data incerta.

A Antiga Casa Cardoso, sita na antiga rua da Betesga, 41, Fundada em 1764 por Manuel Joaquim Rodrigues dedicava-se ao ramo de quinquilharia, brinquedos e jogos infantis. Passou por diferentes proprietários até à sua extinção em data incerta.

A casa Viúva Macieira e filhos, sita rua da Madalena, 10 a 22, que se dedicava a Negócios de importação e exportação para o Brasil. Esta empresa foi fundada em 1804 e, em 1863, alargou a sua actividade à importação de petróleo e sabão. Anos depois em 1861 iniciou uma actividade comercial e industrial de papel abrindo a primeira papelaria de Lisboa que vendia a mais antiga e popular marca de papel de fumar, a marca DUC.

A casa Júlio Gomes Ferreira e Companhia Lda, sita na rua dos Sapateiros, 97 a 109, fundada em 1830 por João Gomes Ferreira, que fabricava e comercializava fogões de cozinha, cofres e posteriormente artigos de iluminação e sanitários. Desconhece-se a data do seu encerramento e actualmente na mesma localização funciona uma Coffee Shop com a insígnia Brown's.

A Drogaria Raposo, Sobrinhos Lda, sita no largo de São Julião, 10, Fundada em 1840 por João Evangelista de Sousa Raposo dedicava-se ao comércio de drogas em geral. Falecido o fundador em 1859 ficaram os seus sobrinhos à frente do negócio até 1942 ano em que foi adquirida por António João de Sousa.

No mesmo Largo de São Julião, mas nos números 14 a 21, situava-se a casa J.B. Fernandes. Inácio José Fernandes fundou este estabelecimento de ferro e ferragens em 1781, ganhando desde logo o negócio forte impulso porque aproveitou o período de reconstrução de Lisboa que se seguiu ao sismo de 1753. Manteve-se sempre na família até ao seu encerramento há relativamente pouco tempo.

A Papelaria Carlos, sita na rua do Ouro, 36, Fundada por Carlos Ferreira em 1848. Actualmente é uma dependência do Banco Millennium.

A casa J. A. Ribeiro, sita também na rua do Ouro, 222 a 226, foi Fundada em 1858 por José Joaquim Ribeiro e dedicava-se ao comércio de artigos técnicos e de precisão. Fechou em data incerta e hoje na mesma morada existe uma loja de moda da insígnia Larhartt.

A Casa das Camisas, Lda, sita na antiga rua da Betesga, 35 a 39, foi uma loja criada em 1860 pela firma Sales e Costa, à qual sucedeu em 1936 a sociedade Brandão e Sequeira desconhecendo-se a data do seu encerramento.

A Ourivesaria Baeta, sita na rua do Ouro, 55 a 67, foi a herdeira da Joalharia Pontes, uma das mais antigas de Lisboa, tendo sido criada por João ferreira Baeta em 1886. Após a sua morte em 1908 ficou o seu filho Alberto Seabra Baeta à rente do negócio. O edifício pombalino onde se localizava é actualmente propriedade da CGD.

A Companhia dos Grandes Armazéns Alcobia, sita rua Ivens 14 e Rua capelo de 1 a 11, foi fundada em 1870 por Ernesto José Alcobia e encerrou a sua actividade na década de 50, sendo hoje todo o edifício ocupado pelas instalações da Rádio Renascença.

A tão conhecida Casa Africana, sita rua Augusta, 157 a 171, iniciou a sua actividade em 1872 através da firma Raimundo Seixas e Fonseca, tendo sido em

1901 trespassada à firma Manuel Freire da Cruz que lhe deu um forte desenvolvimento na área das confecções de moda. Foi das lojas de moda masculina, feminina e infantil mais importante de Lisboa chegando a ter 250 empregados e 4 pisos. Actualmente o edifício é ocupado pela insígnia espanhola Zara.

A Casa Barros, sita na rua Augusta, 71 a 81, foi fundada em 1882 por Joaquim Afonso de Barros com o objectivo de comercializar vestuário masculino principalmente camisas. Em 1899 a loja foi ampliada tendo sido introduzido no sortido a moda infantil facto que constituiu uma inovação para a época. Manteve-se sempre na mesma família até ao se encerramento em data incerta. Hoje na mesma localização existe uma loja da insígnia espanhola Bershka.

A empresa Eduardo Martins e C.<sup>ª</sup> Lda, sita na Rua Nova do Almada 103 a 115 e rua Garret, de 1 a 15. Foi Fundada em 1889 por Eduardo David Martins e seu irmão. Esta famosa loja começou por se dedicar ao comércio de retrosaria e novidades. Em 1938, Eduardo Martins cedeu a sua quota a um dos seus colaboradores Francisco Santos o qual, num acto inovador e ousado para a época, alargou o sortido para artigos de moda e reduziu os preços sem prejuízo da qualidade. Esta loja foi durante muitos anos uma das mais importantes e conhecidas de Lisboa até ao seu desaparecimento no grande incêndio do Chiado em 1988. Actualmente na mesma localização encontram-se lojas das insígnias Zara e Massimo Dutti.

A casa E. Colombo Lda, sita rua dos Sapateiros, 219, foi fundada em 1891 por Eurico Colombo, de nacionalidade italiana e caixeiro-viajante da importante casa de papéis milanese que decidiu estabelecer-se em Portugal. Em 1931 Colombo deixou a empresa ficando António Pinto Coelho como administrador desta loja de representações estrangeiras. Não se sabe quando encerrou actividade mas no seu lugar existe hoje a loja Feira dos tecidos.

No formato de Grandes Armazéns, os Armazéns Grandella, sitos na Rua do Carmo e Rua do Ouro, foram fundados em 1891 por Francisco de Almeida Grandella. Dispondo de um magnífico edifício no qual funcionavam 40 diferentes secções e parecendo à época um projecto “desmedido e louco” resultante da

aquisição de duas lojas já existentes: a Loja do Povo e o Novo Mundo. Posteriormente em 1930 foi adquirido o prédio da Rua do Carmo contíguo aos Armazéns do Chiado cuja ligação originou um edifício de 11 andares concebido por George Demay o arquitecto que já havia sido responsável pelo Printemps em Paris. Esta loja foi também uma das vítimas do incêndio do Chiado encontrando-se actualmente o edifício ocupado pela insígnia sueca H&M.

Ainda no formato Grande Armazém há que referir a incontornável Companhia dos Grandes Armazéns do Chiado que se instalou em 1894, no edifício ainda hoje existente e transformado em centro comercial, com várias seções de venda a retalho distribuídas pelo piso térreo do palácio. Os seus primeiros gerentes foram Louis Boneville e Émile Philopot, sendo nessa altura o seu lema: *“Bien Faire et Laisser Dire”*. Posteriormente, para se diferenciar da concorrência exercida, pelos atrás referidos e vizinhos, Armazéns Grandella, trocaram a sua primeira divisa pela seguinte: *“vender sempre mais barato que todos”*.

Em 1899, aqueles comerciantes franceses trespassaram a casa à firma Nunes dos Santos & C<sup>a</sup>. que manteve a designação Grandes Armazéns do Chiado, mas adoptando uma nova divisa: *“Ganhar Pouco Servindo Bem”*<sup>3</sup>.

Esta divisa demonstrava bem quais as intenções e agressividade comercial da empresa Nunes dos Santos & C<sup>a</sup>. Sendo ainda prova dessa nova atitude a criação de duas filiais dos Armazéns do Chiado no Porto e em Coimbra. Esta loja inaugurou ainda na cidade de Lisboa a utilização da luz eléctrica como parte importante da decoração das montras e interiores do estabelecimento.

Em 1914, os Grandes Armazéns do Chiado com as suas sucursais e agências chegaram a empregar mais de 5000 pessoas. Na altura, os Grandes Armazéns do Chiado alegavam *“comprarem e venderem 3 vezes mais fazenda que qualquer outro estabelecimento do país”* e *“possuírem casas especiais de compras em Paris, Lyon e Viena, sem intermediários de espécie alguma”* isto levava a gerência a considerar-se *“a mais poderosa empresa do seu género e a que vende mais*

---

<sup>3</sup> AZEVEDO, António; FERREIRA, Hélder (2001), Armazéns do Chiado – 100 anos, (2011), Mafra: Edições ELO

*barato*". Em 1940 existiam já 19 filiais espalhadas por todo o país. Mais tarde seriam 21, depois da abertura de 4 filias, 3 nos Açores e 1 na Madeira. Tais factos demonstram como os Armazéns do Chiado funcionavam já num sistema de comércio de retalho integrado ou organizado. Ou seja, identificados pela mesma insígnia, os Grandes Armazéns exploravam uma rede de pontos de venda, nos quais aplicavam políticas comuns e concertadas de gestão, nomeadamente, os Armazéns do Chiado já ofereciam vales de desconto que oscilavam entre 1,7 e 5% do valor de compra.

Em Abril de 1970, a Câmara indefere o requerimento de demolição do edifício para a modernização dos armazéns. Em Dezembro de 1980, os sócios decidiram vender os Grandes Armazéns e o edifício é vendido por meio milhão de contos a uma sociedade constituída por Manuel Martins Dias dos Supermercados Paga-Pouco e por José Pereira Dias dos Armazéns do Conde-Barão. Os novos proprietários não conseguem dar seguimento ao projecto, as dívidas foram-se acumulando ao longo de 5 anos e a posse do imóvel é reconhecida à Caixa Económica do Funchal, actual BANIF. Em Agosto de 1988, deflagrou-se um violento incêndio tendo este destruído por completo todo o edifício e construções adjacentes.

A Casa dos Espartilhos, sita rua do Ouro 123, foi fundada por três sócios, José dos Santos Matos, José Augusto Roubaud e António Rodrigues Correia, em 1893 e como o próprio nome indicava dedicava-se à comercialização de artigos femininos tendo para o efeito uma fábrica própria. Desconhece-se a data do seu encerramento e na sua localização encontra-se agora uma outra insígnia de moda feminina, a Meska.

A ourivesaria João Veloso Feijó Lda, sita rua da Prata, 299, foi fundada em 1894 nela se exercendo desde sempre o comércio de ourivesaria até ao seu encerramento recente, sendo hoje o espaço ocupado pela loja de moda Zeva Boutiques.

A Papelaria Luso-brasileira, sita na rua dos Correeiros, 81 a 85, foi fundada em 1908 por Abel de Oliveira. Sabe-se que após o seu encerramento em data que se

desconhece passou por vários proprietários e diferentes ramos de actividade sendo desde o ano de 2000 um restaurante.

A sociedade António Moreira Rato, com loja situada na Av. 24 de Julho, 54 foi fundada em 1840 por A.M. Rato, tendo por objecto social o comércio e indústria de mármore e materiais de construção e mantendo-se sempre na família até ao seu encerramento na década de oitenta.

A Casa Ramiro Leão, Rua Garret, nº 83, outra das famosas lojas lisboetas que desapareceu recentemente sendo a sua localização ocupada hoje por uma loja da insígnia de franquia Benetton. Na mesma rua, mesmo em frente, no número 100, situava-se a Livraria Sá da Costa, que encerrou no decurso de 2013, ano em que completaria os 100 anos.

### **5.3 Lojas centenárias activas**

A partir das fontes encontradas e atrás referidas foi possível chegar ao universo de lojas retalhistas independentes pretendido e circunscrito à cidade de Lisboa.

Deste universo eliminaram-se todas as empresas ligadas à restauração como por exemplo a Brasileira (1905), o café Nicola (1789), a Confeitaria Nacional (1829), a pastelaria Benard (1868), o Martinho da Arcada (1782), os pastéis de Belém (1837), a pastelaria Piriquita (1862), a Ginginha do Rossio (1840), o Pavilhão Chinês (1901) o Café Gelo (1860) ou que deixaram de revestir uma natureza independente passando à categoria de retalho integrado como por exemplo, a casa Batalha (1635), a livraria Bertrand (1732), a Jerónimo Martins (1792), a companhia Vista Alegre (1824) e a loja das Meias (1905).

Entre as empresas independentes centenárias ainda hoje em actividade encontram-se apenas quatro representativas do sector alimentar, nomeadamente, a empresa denominada Alfredo Augusto Tavares, situada no Largo da Anunciada, 13 a 15 e mais conhecida por Antiga Ervanária do largo da

Anunciada tendo sido fundada em 1793, por um ascendente de Alfredo Augusto. Após a morte deste em 1938 o estabelecimento passou para a sua filha Laura Tavares Rodrigues e para o genro Abel Artur Rodrigues.

Temos depois a casa Manuel Tavares Lda, situada na actual rua da Betesga, 1, fundada em 1860 e que pertenceu durante 153 anos à mesma família Tavares, tendo sido adquirida em 1993 pela família Pires, fundadora das Especiarias Margão e actual proprietária que a adquiriu à viúva de Jerónimo Tavares, último descendente do fundador. Esta loja dedicou-se desde sempre à venda de produtos de mercearia e charcutaria e ainda hoje mantém fornecedores muito antigos para os seus cerca de 4500 itens que constituem o seu sortido e do qual a garrafeira representa 50% das vendas. Hoje a maioria dos seus clientes, quase 70%, são turistas, devido naturalmente à excelente localização da loja, embora mantenha também ainda muitos clientes fiéis. Nas palavras dos seus actuais proprietários esta loja faz a aliança entre a modernidade e a tradição.

Encontramos ainda a Manteigaria Silva, sita na rua D. Antão de Almada, 1 C e D que começou por ser um matadouro de caprinos que abastecia o mercado da Praça da Figueira, depois foi talho e só a partir de 1956 se dedicou à venda de bacalhau e mercearias finas.

Por fim, temos a Casa Macário, situada na rua Augusta, 272. Este espaço comercial de tradição que ainda hoje mantém a traça original, com os seus armários e talhas de parede e um majestático balcão no centro da loja, foi fundada em 1913, por Macário Morais Ferreira, e no seu início dedicava-se basicamente ao comércio de chás e cafés pois o seu fundador possuía roças de café nas Províncias Ultramarinas. Em 1974, foi adquirida pelo avô do actual proprietário Luís Torres Alves e, a partir dessa data, o novo proprietário introduziu novos produtos no sortido nomeadamente, a charcutaria, a mercearia fina e as bebidas alcoólicas com destaque para o vinho do Porto. No resto não houve alterações radicais operando-se apenas algumas mudanças subtis e em continuidade.

O actual proprietário reconhece que após o 25 de Abril e conseqüente crescimento da classe média, as vendas subiram bastante, tal como aconteceu



também durante o período da Expo 98 e do Euro 2004. Actualmente a maioria dos seus clientes são também turistas.

Muito mais numerosas são as lojas independentes centenárias não alimentares.

Começando por aquela que é considerada a insígnia mais antiga de Lisboa e de Portugal em actividade, a Casa Batalha, originalmente situada na rua Nova do Almada 75-77. Refere a obra Praça de Lisboa (1945) que foi fundada em 1635 e se manteve vários séculos no ramo da Contaria e na posse da mesma família. Num livro manuscrito datado de 1635 intitulado “Regimento do ofício de conteiro desta cidade de Lisboa meado reformar pelo senado da Câmara no ano de 1758” estão arquivados vários registos referentes a Francisco Rodrigues como “comprador e repartidor” do referido ofício “ como seus antecessores foram até agora” o que comprova já existirem ascendentes exercer a mesma actividade. Por sua vez uma escritura existente na Torre do Tombo diz-nos expressamente que este Francisco Rodrigues é Francisco Rodrigues Batalha. Muitos anos mais tarde os irmãos Batalha, Manuel e Francisco, faziam lavrar pelo tabelião Joaquim Manuel Gomes de carvalho uma escritura de sociedade na exploração de duas lojas de quinquilharias e do ofício de conteiro, sita na rua Nova do Almada, 75 e 77, com o capital social de setecentos e sessenta mil réis proveniente dos lucros havidos no comércio de conteiro em muitos anos de exercício na mesma família. Actualmente a Casa Batalha não pertence ao segmento do comércio independente mas sim ao comércio integrado uma vez que pertence a um grupo económico.

Segue-se, por ordem cronológica e também já não integrando o comércio independente e por essa razão não fazendo parte da nossa amostra mas incontornável a sua referência, a Livraria Bertrand, sita ainda hoje na rua Garret, 73-75. Esta famosa livraria data de 1747, ano em que ainda funcionava na rua Direita do Loreto, à esquina da rua do Norte sob a firma Pedro Favre (ou Faure) e irmãos Bertrand, João José e Pedro. Estes irmãos, após a morte de Pedro Favre, assumiram a titularidade da empresa e instalaram-se na actual localização do Chiado. A loja manteve-se na família através de sobrinhos dos irmãos Bertrand mas a partir de 1873, ano em que a gerência foi assumida por Inácio Augusto

Martins, a empresa conheceu um acentuado período de declínio derivado do desinteresse dos proprietários que acabaram por trespassar o negócio a José Fontana. Este associou-se a Augusto Saraiva de Carvalho e reiniciou a sua actividade a 1 de Janeiro de 1876, sob a firma Carvalho e Companhia. Com a morte de Augusto carvalho, em 1882, a empresa passou por outra má fase sob a gerência de Mendonça Cortez que chegou a colocar “escritos” nas portas. Foi nessa altura que José Bastos arrendou a loja do Chiado e, em 1900, constituiu a firma José Bastos que englobava a Livraria Bertrand. Em 1910 sucedeu-lhe Júlio Monteiro Aillaud, proprietário da livraria Aillaud de Paris. E, em 26 de Março de 1931, a firma voltou a modificar-se adoptando o nome de Livraria Bertrand Limitada, constituindo-se posteriormente, em 1933, em sociedade Anónima. Ao longo de mais de dois séculos, é inegável que a Livraria Bertrand acompanhou e reflectiu a história e a evolução da literatura e da sociedade portuguesa estando hoje a insígnia integrada num grande grupo internacional.

Porventura a mais antiga loja de Lisboa, mantendo a sua natureza de retalhista independente é a E. A. Rodrigues e Companhia, sita na rua da Prata, 142 a 146. Fundada em 1787 por Marcos José Barreiros, a Casa Rodrigues era especialista das novas tecnologias da época, nomeadamente, microscópios, barómetros, lentes e diversos aparelhos de óptica. Manteve-se sempre na mesma localização, no mesmo ramo e com a mesma designação tendo sido adquirida em 1971 por Manuel Gonzalez que nela continua a exercer a actividade de oculista.

Quase tão antiga como a Casa Rodrigues, apenas dois anos de diferença as separam, encontramos a Caza das Vellas Loreto, situada ainda na rua do Loreto, 53-55, sua primeira e única localização, desde a sua fundação em 1789, por Domingos Sá Pereira, situada no Chiado, coração do comércio de Lisboa na época. Em 1845 as velas que se fabricavam em Portugal eram velas com cor de cera e destinavam-se à iluminação pública e doméstica, mas a Caza das Vellas Loreto inovou e foi pioneira em Portugal, no fabrico de velas de cor, o que lhe deu uma forte vantagem competitiva em relação às restantes casas de velas existentes, à época, em Portugal. Hoje, a Caza das Vellas Loreto, na sua 7ª geração, comercializa todo o tipo de velas, cruzando a tradição com as novas tendências. Possui uma vasta gama de velas artesanais e bordadas à mão. Tem

também velas aromatizadas, de baptismo, primeira comunhão, crisma e de natal. A Caza das Vellas Loreto, ao longo da sua existência de mais de 225 anos, sempre apostou e continua a apostar no fabrico de velas de forma manual e a utilizar todas as matérias primas de origem portuguesa, desde a cera ao pavio, sendo assim um produto 100% português.

Em 1819 foi fundada a empresa E. E. de Sousa e Silva Lda, cuja loja se situava na rua do Ouro nº 157 e que se dedicava, no seu início, à produção e venda de carimbos e chapas gravadas. Nos anos mais recentes têm vindo a ser introduzidos artigos de marroquinaria e produtos de pele destacando-se hoje uma larga oferta de souvenirs de Portugal. Pertenceu à mesma família até há 26 anos quando foi adquirida pela actual proprietária Fernanda Igrejas.

Encontramos a seguir a loja Hospital das Bonecas, situado na praça da Figueira, nº 7, e criada em 1830 por uma senhora já idosa conhecida por D. Carlota que desde sempre se dedicara a esta original actividade de restauro de todo o tipo de bonecas infantis, de pano ou de porcelana. Hoje, para além do seu minúsculo espaço que se abre para a Praça da Figueira e que nem parece uma loja, oferece ainda no 1º andar sobre a loja, um museu de bonecas antigas e de casas de bonecas.

A Casa Senna, sita rua Nova do Almada, 48 a 52, foi fundada em 1834 por Alexandre José de Senna. Quase um século depois em 1923, o então proprietário Frederico Carlos de Senna Cardoso associou o seu primeiro empregado Agostinho Félix de Andrade constituindo a firma social Senna Lda. Esta loja era conhecida por salão de Jogos pois o seu sortido era constituído por artigos de marfim, nomeadamente, bolas de bilhar e jogos. Mais tarde começou a comercializar também bilhares e outros jogos e a partir dos anos 40 introduziu artigos de desporto.

Mantendo ainda hoje um sortido peculiar encontramos a Casa das Bandeiras, sita na rua dos Correeiros, 149-151. Esta loja ultra especializada abriu as suas portas pela primeira vez em 1885, criada por um alfaiate chamado António Cardoso, e dedica-se à confecção e venda de bandeiras. Hoje, tem a designação de Primeira Loja das Bandeiras para se diferenciar e vincar o seu pioneirismo uma vez que,

não tendo registado o nome, surgiu, entretanto, outro concorrente que adoptou a mesma designação.

Um dos estabelecimentos mais genuínos e bem conservados desta amostra é a Barbearia Campos, situada no largo do Chiado, nº 4. Criado em 1886 por José Augusto de Campos, manteve desde o seu primeiro dia a prestação de serviços de cabeleireiro de homens nesta mesma localização. Tem-se mantido sempre na propriedade da família do fundador que vai hoje na sua 5ª geração. No seu interior conserva exactamente a mesma traça, as mesmas cadeiras, espelhos e mobiliário. Para além de clientes fiéis que atravessaram várias gerações uma parte significativa dos actuais clientes é constituída por nostálgicos ou curiosos turistas.

A Campião e companhia, sucessores de José Dias e Dias (Vasco de Melo), é uma empresa constituída em 1840 e fundada por Pedro José Pereira Campião, que se dedica desde a data de constituição até hoje ao ramo de câmbios e de lotarias. Pedro Campião começou com uma loja na Rua do Amparo ainda hoje existente, tendo depois criado sucursais por toda a cidade de Lisboa e, à data da sua morte em 1878, era o decano da classe profissional de vendedores de jogo. Hoje, a empresa liderada por Vasco de Melo, vai já na sua quinta geração sempre desenvolvendo um formato especializado através de pontos de venda de pequena dimensão, possuindo actualmente 15 lojas através das quais funcionam simultaneamente como grossistas e retalhistas de lotaria quer para outros profissionais revendedores (agentes, cauteleiros e outros intermediários) quer para o público consumidor, tendo facturado em 2012 cerca de 26 milhões de euros. Em 1972 alienou, por venda do alvará, a sua vertente cambista, fixando-se exclusivamente nos jogos. Pressões económicas ou de concorrentes são desconhecidas da empresa que identifica como as suas maiores pressões, as de natureza política, uma vez que está dependente de um só fornecedor monopolista, a Santa casa da Misericórdia de Lisboa, controlado pelo Estado e as de natureza tecnológica por força da evolução tecnológica verificada nas formas de venda do jogo por força da Internet.

A Livraria Férin, ainda hoje localizada na rua Nova do Almada, foi também criada em 1840, durante a primeira bancarrota que aconteceu em Portugal, por um cidadão de origem francesa de nome Férin, tendo-se dedicado desde a sua abertura quer à edição quer à comercialização de livros especializando-se em livros de história, genealogia e heráldica e em livros em línguas estrangeiras com destaque natural para os livros franceses. Prestava também serviços de encadernação tendo sido encadernador da Casa Real, principalmente do Convento de Mafra, tendo nesta actividade ganho um prémio internacional na Exposição de Paris de 1900. Nos seus primeiros anos funcionou ainda como gabinete de leitura fazendo aluguer de livros. Ao longo da sua existência sempre se constatou que grande parte das suas vendas se destinava e ainda nos dias de hoje se destina a clientes institucionais e a exportação. Ao longo dos anos a empresa sentiu efectivas pressões do mercado e da conjuntura económica. Por outro lado, os clientes fiéis vão desaparecendo por força da idade e não são renovados. A venda de livros é cada vez mais uma venda por impulso e há cada vez mais produtos substitutos do livro.

A empresa Oliveira e Pinto, com sede na rua da Prata, 168 a 172, possui nesta mesma localização uma única loja fundada em 1856 pelos irmãos Alexandre Roberto da Silva e Caetano Izidoro da Silva, dedicada ao comércio e manufatura de mobiliário. A família manteve-se sempre à frente do negócio até 1989. Actualmente tem novos proprietários mas mantem-se na mesma localização e no mesmo ramo de actividade com a insígnia Superdecor.

No mesmo ano de 1856, Jacinto Nunes Correa a quem chamavam o “Príncipe Jacinto do corte alfacinha” por ter sido pioneiro de uma tradição de bom gosto no vestuário masculino fundou a alfaiataria J. Nunes Correa, ainda sita na Rua Augusta. Falecido em 1905 ficaram os seus sócios e empregados Domingos Ferreira Ribeiro e Jacinto Augusto Marques que em 1919 mudaram a loja para a actual localização no nº 250 da Rua Augusta. Esta loja inovou por ter iniciado a compra de produtos estrangeiros e de ter introduzido em Portugal a primeira máquina de costura Singer. Nas suas oficinas chegaram a trabalhar 60 costureiras sob a direcção de contramestres espanhóis, franceses e ingleses.

A Casa Havaneza, situada no Largo do Chiado, foi fundada em 1864 por Henry Burnay tendo-se dedicado desde sempre ao comércio de tabacos e acessórios. Muitos dos seus produtos e marcas são comercializados em regime de exclusividade e mais recentemente introduziu no sortido, com bastante êxito, bebidas alcoólicas, cristais e canetas de tinta permanente de gama *premium*. Durante a monarquia foi fornecedora da Casa Real e, após a República, também teve como clientes as principais figuras do novo regime. O maior constrangimento da sua actividade prende-se com a recente legislação antitabaco que não permite desenvolver acções de comunicação e promoção. Os seus pontos fortes para além da localização resultam de um elevado grau de fidelização dos seus clientes e da natureza exclusiva de muitos dos seus produtos, nomeadamente, os charutos havanos. Numa política de expansão falhada abriram nos últimos anos novas lojas das quais apenas mantêm a localizada no C.C. Amoreiras, tendo procedido ao encerramento das lojas situadas nos centros comerciais Fórum Almada e CascaisVilla.

A loja Gil Oculista, sita na rua da Prata, 138-140 foi fundada em 1865 por Adelino Gil, totalmente dedicada ao comércio de óptica oftalmológica. Continua a funcionar na mesma morada e no mesmo ramo de actividade embora a sua propriedade já não pertença à família do fundador.

A Loja Sol, sita na rua da Assunção, 81-82 foi uma casa fundada em 1870, que foi passando desde a sua fundação por uma multiplicidade de diferentes titulares, dedicando-se actualmente ao comércio geral de electrodomésticos, o mesmo ramo de actividade que lhe deu origem.

Fundada em 1870, na rua do Ouro, 251, a ourivesaria W.A. Sarmiento só adquiriu esta designação quando em 1899 Joaquim António Rebelo e Wenceslau Anthero Lopes Sarmiento, tetravó do actual gerente Rodrigo Sarmiento, quando se tornaram os seus únicos sócios. Não obstante a sua pequena fachada em madeira antiga no seu interior existe uma oferta criativa e original de joalharia manufacturada com raro gosto e extrema qualidade.

A Casa Testa, sita na Rua do Arsenal, 74-78 fundada em 1883, e embora o seu inicio tivesse ocorrido na Misericórdia da cidade do Porto, a sua presença em

Lisboa a vender jogo e lotarias já ultrapassa o século, daí a incluímos nesta amostra.

Fundada em 1886, a Chapelaria Azevedo, situada no Rossio, 73, vai hoje na 5ª geração titular de uma sociedade por quotas criada, naquela data, por três famílias. A ideia de criar esta Chapelaria surgiu quando Manuel Azevedo Rua, que na altura era produtor de vinho do Porto viu as suas vinhas serem devastadas pela filoxera e procurou encontrar outro meio de subsistência. Assim, viajou até Lisboa ao encontro de um tio sacerdote, pedindo-lhe dinheiro emprestado para abrir este negócio e tentar a sua sorte. Cem anos depois, em 1987, Manuel Azevedo Rua, neto do Fundador, com o auxílio de um primo, reestruturou o negócio que, quase abandonado, atravessava uma péssima situação financeira.

Essa reestruturação foi o “renascimento” deste negócio que voltou atingir bons resultados, evitando assim o seu encerramento e dando continuidade a mais de um século de uma tradição familiar.

Manteve sempre o seu modelo de negócio de venda a retalho de chapéus embora nas primeiras décadas também produzissem alguns modelos nas traseiras da loja. Hoje, os seus fornecedores são maioritariamente estrangeiros e alguns portugueses que em cada ano vão vender directamente na própria loja as suas colecções. Embora ainda hoje se vendam modelos de chapéu existentes desde o início da loja, foi o sortido, constituído por quase mil itens, que mais mudou ao longo dos anos, nomeadamente, com a introdução dos chapéus femininos em 1990. A Chapelaria Azevedo nunca faz saldos e aplica uma generosa margem de 250% aos seus produtos. O seu pior momento aconteceu nos anos do pós-25 de Abril com tentativas de tomada da loja por alguns dos seus empregados. Passado esse momento todos os anos foram anos de crescimento sustentado das vendas, tendo sido o ano de 2010, segundo informação da própria empresa, o melhor ano de sempre da Chapelaria Azevedo.

A Casa das Malas, sita na Rua da Prata, 110 foi fundada em 1 de Janeiro de 1887 por Joaquim da Silva e dedica-se ao fabrico e comercialização de produtos de pele, particularmente, malas de viagem, carteiras e outros artigos de marroquinaria. Mantém-se ainda hoje na mesma morada e ramo de actividade.

A empresa Papelaria Fernandes, nasce em 1891 quando o major do Exército Joaquim Lourenço, responsável pela área financeira do exército, compra uma pequena tabacaria localizada na Rua do Rato ao senhor Dinis Fernandes, tornando-se esta loja a principal fonte de abastecimento do exército de jornais, tabaco e cautelas. Em 1917, a papelaria Fernandes inicia a sua industrialização através da criação de uma seção de tipografia sita na rua do salitre onde depois também desenvolve as áreas de encadernação, pautação, sobrescritos, litografia e gravura passando a partir de 1919 a denominar-se Fernandes e C.<sup>ª</sup>, Lda. Em 1922 adquiriu ao Industrial Alfredo da Silva as instalações da antiga Cordoaria do Rato onde constrói o novo edifício industrial para instalação de todas as secções e dois anos mais tarde em 1924, a Papelaria Fernandes transforma-se em Sociedade Anónima com um capital de 6.200 contos (31.000 euros).

Em 1935 dá-se o início da expansão com a abertura da segunda loja na Rua do Ouro tendo a papelaria Fernandes chegado a possuir em 2006 uma rede de 20 lojas com cobertura nacional e, numa estratégia de internacionalização, uma loja em Luanda com 700m<sup>2</sup>. A partir de 1955 a empresa investe ainda mais na sua vertente técnica com a venda de material de desenho e topografia e na vertente industrial com a criação da Fábrica de Papel Heliográfico.

Na sequência das alterações socioeconómicas associadas ao processo revolucionário do 25 de Abril de 1974, a empresa necessitou de outorgar um contrato de viabilização com a banca em 1977 cujos resultados foram excelente permitindo à empresa dez anos depois, numa óptica de modernização e desenvolvimento, entrar na Bolsa de Valores de Lisboa. Um ano depois, em 1988, a INAPA adquire 25% das acções da empresa e os anos seguinte fora marcados por um forte processo de reestruturação interna que conduziu à autonomização das diversas áreas de negócio e à passagem de empresa para Grupo empresarial.

Porém, em 2009, ocorre o encerramento da actividade do Grupo Papelaria Fernandes e inicia-se o processo de insolvência mantendo-se contudo abertas as duas lojas históricas do largo do Rato e da Rua do Ouro.

Em 2010 em assembleia de credores é aprovada uma proposta com vista à recuperação da empresa facto que permite a continuação da actividade da



papelaria Fernandes nas localizações referidas comercializando artigos de papelaria e escritório, pintura e desenho, *gift*, produtos de escrita e material escolar e técnico, com apenas 23 dos 1500 trabalhadores que chegou a possuir nos anos setenta sendo mesmo considerada uma escola pela formação que dava aos seus colaboradores.

A papelaria Fernandes chegou a ser um império. Possuía uma relação privilegiada com o Estado e era quase um monopólio. Quase todos os serviços do Estado, das Colónias e do Exército eram fornecidos pela PF. Possuía para a época um sortido muito largo e profundo com mais de 10.000 *skus* nas lojas e 25.000 no total de catálogo. Foi pioneira em muitas áreas (o papel de lustro foi inventado por um colaborador) mas a concorrência de novas ofertas (importação e grande distribuição) e a obsolescência técnica (a maior parte da maquinaria existente em muitas das seções ficou obsoleta) e de processos (o sistema de atendimento nas lojas foi sempre o de venda assistida só passando a livre serviço em 1993) foram fatais. A PF não teve a necessária capacidade de adaptação às mudanças e a entrada da INAPA no capital da empresa foi o princípio do fim. Hoje está reduzida a duas lojas em Lisboa mas foi objecto de um processo de insolvência e de reestruturação operacional e accionista bem-sucedido.

A Tabacaria Mónaco foi fundada em 1893 e tem a sua localização no número 21 do Rossio e desde sempre dedicada à venda de artigos relacionados com o tabaco. Nos últimos anos foi introduzindo no sortido produtos turísticos. Possui um *lay-out* original na medida em que a loja é apenas um corredor com um longo balão a todo o seu comprimento. Será porventura a loja mais estreita de Lisboa.

A Ourivesaria Barbosa Esteves, sita rua da Prata, 295 foi fundada em 1904 pelo natural de Monção Barbosa Esteves e alguns associados. Desde a sua fundação que pertence à mesma família e se dedica ao ramo da ourivesaria detendo a mesma família outra loja a Ourivesaria da Moda, situada na Rua da Prata 257.

Situada na Praça D. João da Câmara, 3 mesmo em frente à estação ferroviária do Rossio encontra-se a Espingardaria Central, fundada em 1902 e desde essa data dedicada ao comércio de armas e munições.

A Casa Buttuller, sita na rua Barros Queiróz, 37-39, dedicada desde 1906 à venda de artigos militares para os três ramos das Forças Armadas, emblemas, galhardetes, condecorações, divisas e artigos para bombeiros.

A empresa Lourenço & Santos foi fundada em 1910 por Miguel Pereira Lourenço e Manuel Gomes dos Santos, possuía uma loja localizada na Rua 1º de Dezembro 143 e dedicava-se a alfaiataria e a vestuário pronto-a-vestir. Em 1919 abriram uma segunda loja nos Restauradores, a única ainda hoje a funcionar.

Em 1926 o sócio Manuel Gomes do Santos deu sociedade a vários empregados entre os quais Augusto Lopes que se viria depois a tornar o único proprietário. Os períodos da 2ª Guerra Mundial, da Guerra Ultramarina e do pós-25 de Abril foram surpreendentemente os melhores tempos para a empresa que chegou a ter 90 colaboradores que nela se formaram na prática comercial tendo muitos deles saído da empresa e criado os seus próprios negócios. A partir do final dos anos oitenta o negócio entrou em declínio tendo a família proprietária que alienar muito do seu património pessoal para manter a empresa a funcionar. Em 2010, a firma foi adquirida pelo seu maior credor a empresa Diniz & Cruz que hoje gere a loja dos Restauradores.

A viragem do século assistiu à abertura de um novo segmento comercial ligado à moda e à confecção têxtil quer profissional quer doméstico designado por retrosaria e todas curiosamente localizadas na baixa de Lisboa na zona da rua da Conceição. A primeira surgiu em 1897, na rua da Conceição, 67-69, com a designação de Alexandre Bento, Lda, tendo passado para a sua viúva após a morte deste. Em 1907 abre a retrosaria J.R. da Silva Lda, nos números 93-95 da mesma rua sendo hoje propriedade do senhor Carlos Calheiros. Dois anos depois, em 1909, surge a retrosaria brilhante nos números 79-81 da rua da Conceição, sendo hoje gerida pela sua proprietária Ana Reis. Em 1912, foi a vez de abrir nos números 121- 123 da mesma rua, a retrosaria Adriano Coelho Lda hoje propriedade do senhor Orlando Mateus. Por fim, em 1915, hoje no limiar do seu centenário, abriu no número 91 da mesma rua da Conceição, porventura a mais conhecida, a retrosaria Bijou dos herdeiros do fundador Augusto Almeida.

Um outro ramo de actividade que se destaca pela sua longevidade é o retalho farmacêutico. Com excepção da farmácia Azevedos, sita no Rossio e inaugurada em 1775, há portanto 239 anos, por um frade do vizinho convento de S. Domingos e hoje dispendo de uma operação logística robotizada, todas as restantes foram abrindo portas ao longo do século XIX.

Comecemos pela farmácia Silva Carvalho, fundada em 1832 por Teodoro Brazão, na rua dos Fanqueiros, 126, foi designada por farmácia Pires no período compreendido entre 1874 e 1931; a farmácia Barral, sita inicialmente na rua do Ouro, 124 e hoje no 225, foi fundada em 1835 pelo farmacêutico José Maria Barral e ganhou forte notoriedade pelas inovações técnicas e científicas que introduziu na produção de especialidades farmacêuticas nos seus laboratórios. Paralelamente tornou-se o principal fornecedor do Estado, da marinha portuguesa, das colónias ultramarinas e também dos hospitais e laboratórios; dois anos depois inaugura-se a farmácia Andrade, em 1837, sita na rua do Alecrim, 123-127, foi fundada por Francisco Fortunato de Assis tendo-se mantido até hoje na mesma família, na mesma localização e no mesmo ramo de actividade, sendo uma das mais impressionantes e bem conservadas farmácias de Lisboa com os seus tectos de estuque trabalhado, estantes de madeira exótica escura e um pajem em bronze que segura um candeeiro sobre o balcão; a farmácia Durão, aberta em 1854, na rua Garret, 90-92; a farmácia Barreto, fundada em 1876 por um farmacêutico italiano com o nome inicial de farmácia Francesa, na rua do Loreto, 24. Em 1987 foi adquirida por José Pedro Silva seu actual director técnico; a farmácia Estácio fundada em 1883 por Emílio Estácio, no Rossio, 61; a farmácia Africana, aberta em 1888, na rua Bernardino Costa, nº 43-45 (ao cais do Sodré); a farmácia Cortez, aberta em 1985, na rua de S. Nicolau, 93; a farmácia Normal, fundada por Mourato Vermelho, em 1896, sita na rua da Prata, 218-220 tendo sido conservada na família do fundador ao longo de três gerações mas sendo desde 1989 propriedade da família Fonseca e pela última da amostra estudada, a farmácia de Santa Justa, fundada já no século XX, em 1906, por João Duarte Bustorf, tetravô da actual proprietária, no largo de Santa Justa nº 8, dedicando-se também hoje à actividade homeopática.

Por fim, refiram-se algumas lojas lisboetas que granjearam alguma notoriedade e que pela sua imagem aparentam ser e são antigas mas que ainda não perfizeram os seus centenários razão pela qual não foram consideradas na amostra.

Enquadram-se neste grupo as lojas de jogo como a Casa da Sorte datada de 1933, a Casa Testa na rua do Arsenal, 74-78 (embora a empresa tenha nascido em 1883 na Misericórdia do Porto) e a Esfera da Sorte, no número 66 da mesma rua, ambas da década de 1940; a retrosaria Arquichique de 1935, no número 83 da rua da Conceição e a retrosaria Nardo, no número 62-64 da mesma rua, datada de 1947; a Conserveira de Lisboa, na rua dos bacalhoeiros e fundada em 1930; as joalharias Ferreira Marques, no Rossio, 7-9 datada 1930 e a Joalharia do Carmo, sita na rua do Carmo, 87 e aberta desde 1924: a Casa Pereira (chás e cafés), sita na Rua Garret, 38 e datada de 1934; a casa Frazão (têxtil), na rua Augusta 259-265, inaugurada em 1933, a casa das Sementes, na rua do Amparo, 2 datada de 1934, a Ginginha Rubi, na rua Barros Queiróz, 27 de 1931 e a Camisaria Moderna, sita no Rossio, 110, datada de 1925.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1. Caracterização da Amostra**

Estamos perante uma amostra algo heterogénea, como se poderá confirmar através do Quadro 1 que realça bem a diversidade dos negócios retalhistas que a compõem mas também possuidora de um forte elemento de homogeneidade decorrente da sua localização, pois toda a amostra com a excepção da papelaria Fernandes, se encontra localizada na zona da cidade de Lisboa designada por Baixa/Chiado, facto que lhe confere uma incontestada e particular unidade.

Por outro lado destacam-se três grandes grupos de ramos de actividade comercial com particular destaque para as farmácias que constituem quase um quarto da amostra com dez pontos de venda logo seguidas das lojas de moda/desporto com 6 estabelecimentos e as retrosarias com quatro representantes. Estabelecimentos de alimentação e bebidas encontram-se quatros, ourivesarias três e com duas unidades temos jogo e lotarias, oculistas e de lojas de malas, peles e marroquinaria. De todos os restantes ramos de actividade só consta uma unidade de cada.

Registe-se a enorme desproporção entre o ramo alimentar só com quatro lojas com o ramo não alimentar especializado que ocupa o remanescente da amostra com 43 unidades. Deste ramo é justo salientar as lojas de natureza ultra-especializadas, de sortidos de nicho, constituídos por produtos singulares, tais como as velas, as bonecas, as armas, as fardas, as bandeiras e até serviços de barbearia.

No que concerne à tipologia de estabelecimento a esmagadora maioria da amostra é naturalmente constituída por pequenas superfícies comerciais (42) com menos de 50 m<sup>2</sup> e por apenas 5 médias superfícies comerciais com áreas compreendidas entre os 50 e os 200 m<sup>2</sup>. De igual forma, o sistema de venda mais utilizado é o da venda assistida (43) encontrando-se apenas 4 estabelecimentos

que poderemos caracterizar como funcionando com um sistema misto ou híbrido de venda assistida e de livre serviço.

Quadro 1

<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Localização</b>	<b>Tipologia/Actividade</b>	<b>Formato/Área</b>	<b>Sistema de Venda</b>
1775	Farmácia Azevedos	Rossio, 31-32	Farmácia	Pequena superfície	Venda assistida
1787	E. A. Rodrigues,	Rua da Prata, 142 a 146	Oculista	Pequena superfície	Venda assistida
1789	Caza das Vellas do Loreto	Rua do Loreto, 53-55	Velas	Pequena superfície	Venda assistida
1793	Alfredo A. Tavares	Largo da Anunciada, 13 a 15	Ervanária	Pequena superfície	Venda assistida
1819	E. E. de Sousa e Silva	Rua do Ouro 157	Marroquinaria/carimbos	Pequena superfície	Venda assistida
1830	Hospital das Bonecas	Praça da Figueira, 7	Serviços	Pequena superfície	Venda assistida
1832	Farmácia Silva Carvalho,	Rua dos Fanqueiros, 126	Farmácia	Pequena superfície	Venda assistida

1834	Casa Senna	Rua Nova do Almada, 46	Desporto	Média superfície	Misto ou híbrido
1835	Farmácia Barral	Rrua do Ouro, 124	Farmácia	Pequena superfície	Venda assistida
1837	Farmácia Andrade	Rua do Alecrim, 123 a 127	Farmácia	Pequena superfície	Venda assistida
1840	Casa Campião	Rua do Amparo, 2C	Jogo/lotaria	Pequena superfície	Venda assistida
1840	Livraria Férin	Rua Nova do Almada, 70-74	Livraria	Média superfície	Misto ou híbrido



<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Localização</b>	<b>Tipologia/Actividade</b>	<b>Formato/Área</b>	<b>Sistema de Venda</b>
1854	Farmácia Durão	Rua Garret, 90-92	Farmácia	Pequena superfície	Venda assistida
1856	Oliveira e Pinto	Rua da Prata, 168 a 172	Decoração	Pequena superfície	Venda assistida
1856	J. Nunes Correa	Rua Augusta, 250	Moda	Pequena superfície	Venda assistida
1860	Gil Oculista	Rua da Prata, 138-140	Oculista	Pequena superfície	Venda assistida
1860	Manuel Tavares Lda,	Rua da Betesga, 1	Alimentar e bebidas	Pequena superfície	Venda assistida
1864	Casa Havaneza	Largo do Chiado, 25	Tabacos	Pequena superfície	Venda assistida
1870	W.A. Sarmiento	Rua do Ouro, 251	Ourivesaria	Pequena superfície	Venda assistida
1870	Loja Sol	Rua da Assunção, 81-82	Electrodomésticos	Pequena superfície	Venda assistida
1876	Farmácia Barreto	Rua do Loreto, 24-30	Farmácia	Pequena superfície	Venda assistida
1883	Farmácia Estácio	Rossio, 60-63	Farmácia	Pequena superfície	Venda assistida
1883	Casa Testa, Lda.	Rua do Arsenal 74-78	Lotaria	Pequena superfície	Venda assistida
1885	Casa das Bandeiras	Rua dos Correeiros,149-151	Bandeiras	Pequena superfície	Venda assistida

1886	Barbearia Campos	Largo do Chiado, 4	Barbearia	Pequena superfície	Venda assistida
1886	Chapelaria Azevedo	Rossio, 73	Chapelaria	Pequena superfície	Venda assistida

<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Localização</b>	<b>Tipologia/Actividade</b>	<b>Formato/Área</b>	<b>Sistema de Venda</b>
1887	Camisaria Pitta	Rua Augusta, 195-197	Moda	Pequena superfície	Venda assistida
1887	Casa das Malas	Rua da Prata, 110	Peles e malas	Pequena superfície	Venda assistida
1888	Paris em Lisboa	Rua Garret, 77	Casa/lar	Média superfície	Misto ou híbrido
1888	Farmácia Africana	Rua Bernardino Costa, 43-45	Farmácia	Pequena superfície	Venda assistida
1891	Papelaria Fernandes	Largo do Rato,13	Papelaria	Média superfície	Misto ou híbrido
1893	José Rodrigues Marecos, Lda. (Tabacaria Mónaco)	Rossio, 21	Tabacaria	Pequena superfície	Venda assistida
1894	Farmácia Normal	Rua da Prata, 218	Farmácia	Pequena superfície	Venda assistida
1895	Farmácia Cortez	Rua de S. Nicolau, 93	Farmácia	Pequena superfície	Venda assistida
1897	Alexandre Bento Lda,	Rua da Conceição, 67-69	Retrosaria	Pequena superfície	Venda assistida
1902	A. Montez, SA	Praça D. João da Câmara, 3	Espingardaria	Pequena superfície	Venda assistida

1904	Ourivesaria Barbosa Esteves	Rua da Prata, 295	Ourivesaria	Pequena superfície	Venda assistida
1906	Farmácia de Santa Justa	Rua de Santa Justa, 8	Farmácia	Pequena superfície	Venda assistida
1906	Ourivesaria da Moda	Rua da Prata 257	Ourivesaria	Pequena superfície	Venda assistida
1906	Casa Buttuller	Rua Barros Queiroz, 37-39	Artigos Militares	Pequena superfície	Venda assistida
1907	José R. da Silva, Lda,	Rua da Conceição, 93-95	Retrosaria	Pequena superfície	Venda assistida
1908	Manteigaria Silva	Rua D. Antão de Almada, 1 C e D	Alimentar e bebidas	Pequena superfície	Venda assistida

<b>Data</b>	<b>Nome</b>	<b>Localização</b>	<b>Tipologia/Actividade</b>	<b>Formato/Área</b>	<b>Sistema de Venda</b>
1909	Retrosaria Brilhante	Rua da Conceição, 79-81	Retrosaria	Pequena superfície	Venda assistida
1910	Lourenço & Santos	Rua 1º de Dezembro 143	Moda	Média superfície	Venda assistida
1912	Adriano Coelho Lda,	Rua da Conceição, 121-123	Retrosaria	Pequena superfície	Venda assistida
1913	Casa Macário	Rua Augusta, 272	Alimentar e bebidas	Pequena superfície	Venda assistida
1915	Retrosaria Bijou,	Rua da Conceição, 91	Retrosaria	Pequena superfície	Venda assistida

## 6. 2 Quadro síntese e comparativo

Em resultado das entrevistas efectuadas com recurso ao questionário constante do anexo elaborámos uma sinopse comparativa dos resultados obtidos que consta do Quadro 2.

Verificamos assim que a capacidade mais vezes nomeada e reconhecida como elemento constitutivo da resiliência foi a resistência assinalada em 78% da amostra, de imediato seguida pela redundância com 70% e, pela adaptação com 56% de referências. A renovação obteve 43% de nomeações e talvez um pouco surpreendentemente a flexibilidade e a agilidade foram as menos referidas pelas empresas da amostra com valores de 24% para a primeira e de apenas 17% para a segunda.

Por sua vez, os ramos de actividade que mais evocaram a resistência como elemento constitutivo da sua capacidade de resiliência foram as farmácias, as retrosarias, as lojas alimentares e as ourivesarias, tendo todos estes ramos referido também bastante a redundância. Por sua vez, a capacidade de adaptação foi preferencialmente assinalada pelas lojas de moda e pelos oculistas.

A capacidade menos assumida a agilidade foi assinalada principalmente pelas lojas ultra-especializadas e por uma farmácia que se assume como especializada em produtos homeopatas.

No que se refere aos factores potencializadores da resiliência o que obteve maior número de referências foi indubitavelmente o factor localização identificado em 85% das respostas tendo sido as lojas ultra-especializadas que menos nomearam a localização como um dos seus factores potencializadores de resiliência. A natureza muito particular e única dos seus produtos ou serviços faz delas lojas de destino cuja procura não depende da localização. Em seguida e com igual percentagem de 65% identificaram-se os factores qualidade/serviço e a natureza especializada do respectivo sortido.

A transição geracional ou familiar surge, talvez um pouco também surpreendentemente, em quarto lugar com apenas 31% de referências ou seja 14 lojas da amostra. Tal significa que contrariamente à percepção que por vezes se tem de as lojas centenárias o serem pela via da transferência inter-geracional, de facto assim não é, pois só em menos de um terço das lojas da amostra, este factor se verificou. Por fim, o factor menos assinalado foi a ligação da loja à actividade industrial que mesmo assim ainda obteve 24% de referências em lojas de moda, farmácias e em algumas das lojas ultra-especializadas.

Por fim, em função destes resultados e quanto à tipologia da resiliência, concluímos que a maioria dos casos consistia em resiliência de natureza inerente ou passiva, com 19 casos seguida da natureza adaptativa ou activa, com 16 situações. Identificámos as farmácias e as lojas alimentares onde mais se verificou a resiliência adaptativa ou activa e as lojas ultra-especializadas, as retrosarias e as ourivesarias, como os ramos mais caracterizados com a resiliência inerente ou passiva. Em onze casos da amostra qualificámos o tipo de resiliência como progressiva/controlada, encontrando-se mais neste tipo de resiliência nas lojas de moda, casa e decoração e só num caso, a papelaria Fernandes, se pode qualificar, por força das vicissitudes do seu processo resiliente, de disruptiva ou não controlada.

Quadro 2

Empresas 1	Elementos constitutivos (capacidades)					Factores potencializadores					Tipologia	
	flexibilidade	resistência	adaptação	renovação	redundância	Agilidade	Qualidade serviço/atend	Localização	Ligação a indústria	Transição familiar		Natureza ultra
1775 - Farmácia Azevedos, Rossio 31-32		X		X	X			X			X	Adaptativa/activa
1787 - E. A. Rodrigues, rua da Prata, 142 a 146			X	X	X		X	X			X	Progressiva/controlada
1789 - Caza das Vellas Loreto, rua do Loreto, 53-55		X	X		X		X		X	X	X	Inerente/passiva
1793 - Alfredo A. Tavares, Largo da Anunciada, 13 a 15		X	X	X	X		X		X	X	X	Adaptativa/activa
1819 - E. E. de Sousa e Silva, Lda, rua do Ouro 157	X	X	X				X	X				Adaptativa/activa
1830 - Hospital das Bonecas, praça da Figueira, nº 7	X	X			X		X				X	Inerente/passiva
1832 - Farmácia Silva Carvalho, rua dos Fanqueiros 126		X	X		X			X			X	Adaptativa/activa
1834 - Casa Senna, rua Nova do Almada, 46	X		X	X		X	X	X				Progressiva/controlada



1835 - Farmácia Barral, rua do Ouro, 124		X			X			X	X			Adaptativa/activa
1837 - Farmácia Andrade, rua do Alecrim, 123 a 127		X	X		X		X	X		X		Adaptativa/activa
1840 - Casa Campião, rua do Amparo, 2C	X		X		X		X	X		X	X	Inerente/passiva
1840 - Livraria Férrin, rua Nova do Almada, 70.74		X			X		X	X	X	X		Inerente/passiva
1854 - Farmácia Durão, rua Garret, 90-92		X	X	X	X			X			X	Adaptativa/activa
1856 - Oliveira e Pinto, rua da Prata, 168 a 172	X		X	X		X	X	X				Progressiva/controlada
1856 - J. Nunes Correa, Rua Augusta, 250		X	X	X			X	X	X	X	X	Progressiva/controlada
1860 - Gil Oculista, rua da Prata, 138-140		X	X		X		X	X			X	Progressiva/controlada

Empresas 2	Elementos constitutivos (capacidades)					Factores potencializadores					Tipologia	
	flexibilidade	resistência	adaptação	renovação	redundância	agilidade	Qualidade serviço/atend	Localização	Ligação a indústria	Transição familiar		Natureza ultra
1860 - Manuel Tavares Lda, rua da Betesga, 1		X	X	X			X	X				Adaptativa/activa
1864 - Casa Havaneza, Largo do Chiado, 25	X		X	X		X	X	X			X	Adaptativa/activa
1870 – W.A. Sarmiento, Rua do Ouro, 251		X	X		X		X	X		X	X	Inerente/passiva
1870 - Loja Sol, rua da Assunção, 81-82		X	X		X	X		X				Progressiva/controlada
1876 - Farmácia Barreto, rua do Loreto, 24-30			X	X	X		X	X		X	X	Adaptativa/activa
1883 – Farmácia Estácio, Rossio, 60-63		X		X	X			X				Adaptativa/activa
1883 – Casa Testa, Lotarias, Lda., Rua do Arsenal 74-78		X			X		X		X		X	Inerente/passiva
1885 - Casa das Bandeiras, rua dos Correeiros, 149-151	X	X	X						X		X	Inerente/passiva
1886 - Barbearia Campos, largo do Chiado, 4		X			X		X	X		X	X	Inerente/passiva

1886 - Chapelaria Azevedo, Rossio, 73	X		X		X		X	X		X	X	Inerente/passiva
1887 – Camisaria Pitta, rua Augusta, 195-197	X		X	X			X	X	X		X	Progressiva/controlada
1887 - Casa das Malas, Rua da Prata, 110		X			X			X			X	Progressiva/controlada
1888 - Paris em Lisboa, Rua Garret, 77		X	X		X			X				Inerente/passiva
1888 – Farmácia Africana, rua Bernardino Costa, 43-45		X	X		X			X			X	Adaptativa/activa
1891 - Papelaria Fernandes, Largo do Rato,13		X			X		X		X			Disruptiva/não controlada
1893 – Tabacaria Mónaco, Rossio, 21	X				X			X			X	Inerente/passiva
1894 – Farmácia Normal, rua da Prata, 218		X		X	X			X		X		Adaptativa/activa
1895 – Farmácia Cortez, rua de S. Nicolau, 93		X		X		X		X			X	Adaptativa/activa
1897 – Alexandre Bento Lda, rua da Conceição, 67-69		X			X		X	X			X	Inerente/passiva
1902 – A. Montez, SA – Espingardaria Central, Praça D. João da Câmara, 3	X		X	X		X	X	X		X	X	Adaptativa/activa
1904 - Ourivesaria Barbosa Esteves, rua da Prata, 295		X			X			X		X	X	Inerente/passiva
1906 – Farmácia de Santa Justa, Rua de Santa Justa, 8		X		X		X	X		X		X	Adaptativa/activa
1906 - Ourivesaria da Moda, Rua da Prata, 257		X		X		X		X		X	X	Inerente/passiva



Empresas 3	Elementos constitutivos (capacidades)						Factores potencializadores					Tipologia
	flexibilidade	resistência	adaptação	renovação	redundância	agilidade	Qualidade serviço/atendimento	Localização	Ligação a indústria	Transição familiar	Natureza ultra especializada	
1906 – Casa Buttuller, Rua Barros Queiroz, 37-39		X	X		X				X	X	X	Inerente/passiva
1907 – José R. da Silva, Lda, rua da Conceição, 93-95		X			X		X	X			X	Inerente/passiva
1908 – Manteigaria Silva, Rua D. Antão de Almada, 1 C e D	X		X			X	X	X			X	Disruptiva/não controlada
1909 – Retrosaria Brilhante, rua da Conceição, 79-81		X			X		X	X			X	Inerente/passiva
1910 - Lourenço & Santos, Rua 1º de Dezembro 143		X	X	X	X		X	X	X			Progressiva/controlada
1912 – Adriano Coelho Lda, rua da Conceição, 121-123		X			X		X	X			X	Inerente/passiva
1913 - Casa Macário, rua Augusta, 272	X		X	X			X	X		X		Progressiva/controlada
1915 – Retrosaria Bijou, rua da Conceição, 91		X			X		X	X			X	Inerente/passiva



## 7. CONCLUSÕES

Podemos pois concluir que, de um modo geral, o modelo elaborado e proposto na Figura 1 foi validado e os objectivos específicos pretendidos foram efectivamente atingidos.

Todas as empresas da amostra perante a questão de saber que tipo de pressões sentiam no mercado em que competiam, evidenciaram uma nítida consciência de serem essas pressões, nomeadamente, as da conjuntura económica, as dos consumidores e as do mercado e da concorrência, as principais causas para desenvolverem as suas capacidades resilientes, sendo poucas vezes referidas as pressões políticas ou tecnológicas, excepto no caso da Casa Campião em que estes dois tipos de pressões, foram considerados os mais fortes, ou as restrições legais. Logo, podemos concluir que as pressões económicas e de contexto contribuem para despoletar processos de resiliência do retalho independente atingindo-se o primeiro objectivo específico pretendido.

Quanto ao 2º objectivo específico, ou seja, saber se qualidades como a flexibilidade, a resistência, a renovação, a redundância, a agilidade e a adaptação são factores constitutivos da resiliência dos formatos comerciais retalhistas independentes, também, de um modo geral, mas naturalmente mais umas que outras, foram referidas e assumidas pelas empresas da amostra, destacando-se entre elas, tal como atrás já evidenciámos, as capacidades da resistência, da redundância e da adaptação.

Relativamente ao 3º objectivo específico que consistia em determinar se a transição familiar intergerações e a ligação da actividade retalhista a uma

actividade industrial se constituíam como factores potencializadores da resiliência dos formatos comerciais retalhistas independentes e, embora tivessem estes factores sido apontados em alguns casos como potencializadores da resiliência, as reduzidas percentagens de referências obtidas apenas nos permitem concluir que, embora também se verificando não são, contudo, determinantes, ou seja, mesmo não existindo essas empresas teriam conseguido atingir um grau elevado de longevidade. São, assim, os factores com menor potencial de resiliência encontrados, facto que, em certa medida, face à percepção ainda existente, constitui uma surpresa deste estudo, particularmente no que se refere ao factor da transferência intergeracional.

Por fim, no que concerne ao 4º objectivo específico, saber se os factores internos da actividade comercial, tais como, a localização, a natureza ultra especializada e a qualidade do serviço e do atendimento, se constituíam como factores potencializadores da resiliência do retalho independente, pensamos que foram inequivocamente demonstrados e confirmados pelos resultados da pesquisa exploratória efectuada através da amostra de empresas estudada que representava o universo total de lojas centenárias de Lisboa.



## **8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÃO PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

O presente estudo padece de diversas limitações que condicionaram a sua elaboração e consequentes opções metodológicas.

Em primeiro lugar, a inexistência de estudos anteriores quer sobre a realidade portuguesa quer sobre a realidade existente noutros países. Naturalmente existem estudos, embora não muitos, sobre o comércio tradicional, de natureza familiar e de pequena dimensão mas que analisam as suas variáveis de marketing mix ou as razões da sua decadência e redução de importância e não tanto as razões da sua longevidade.

Em segundo lugar, o número reduzido da amostra, circunscrita a quarenta e um estabelecimentos, todos situados na mesma zona de influência, circunscrita à baixa de Lisboa.

Em terceiro lugar, a escassez de informação existente e disponibilizada pelos actuais detentores das lojas, facto que se estranha pela provecta idade das mesmas que teriam merecido um maior cuidado na recolha e preservação da sua memória histórica. E, se nos casos em que os negócios foram objecto de transferência de titulares ao longo do século XX, ainda se possa compreender o eventual extravio de documentos, fotos, notícias, etc, já nos casos em que se verificou a transição familiar e geracional da empresa é muito difícil de aceitar a inexistência de um natural e completo espólio histórico.

Em quarto lugar, a inexistência em muitas destas empresas dos novos meios tecnológicos, tais como sites e e-mails, facto que impediu o envio dos questionários por esse meio e consequente tratamento da informação através de uma metodologia quantitativa. Acresce ainda o facto de, nos casos em que os meios existiam e o envio do questionário se efectuou, o índice de respostas ter sido muito baixo. Razão pela qual se optou por levar pessoalmente o questionário junto dos seus destinatários e proceder a uma entrevista directa

com todos, situação essa que também não foi isenta de dificuldades por alegadas razões de falta de tempo e disponibilidade dos actuais responsáveis das empresas.

Não obstante as referidas limitações o presente estudo consegue apresentar um exaustivo levantamento do retalho independente centenário de Lisboa assim como evidencia ainda a montante aquelas empresas/estabelecimentos que embora com mais de cem anos de existência acabaram por fechar as suas portas e encerrar os seus negócios nas últimas décadas que precederam 2013 e, a jusante, aquelas lojas que nos próximos anos poderão ainda vir a atingir e festejar os seus centenários.

Recomendamos assim que futuros estudos possam ir além do retalho independente e estudar os negócios centenários de estabelecimentos do canal horeca, tais como, pastelarias, cafés e restaurantes. De igual modo, futuros estudos possam extravasar a região de Lisboa e estudar as lojas centenárias do Porto ou mesmo de todo o país.

Com base na lista da D&A do Anexo 3, um estudo futuro poderia passar também por estudar as razões da longevidade de todas, independentemente da sua natureza ou actividade, as empresas portuguesas centenárias, estudo esse que poderia compreender de uma forma muito mais profunda e diversificada, as características da resiliência organizacional.

Outra ideia poderá passar por estudar o retalho independente centenário das principais cidades da península ibérica ou mesmo de outros países europeus cuja história comercial é também bastante fértil.

O melhor caminho da sustentabilidade do retalho independente é a sua evolução para comércio integrado como, aliás, se verificou na maior parte dos países europeus, nos quais as empresas retalhistas centenárias evoluíram para cadeias de retalho integrado e se transformaram em grandes empresas. Mas, quando tal não acontece e as empresas se mantêm como independentes, reduzidas apenas a uma única loja, então os estudos como o presente ou os futuros que se recomendam, poderão ser extremamente importantes para que os comerciantes retalhistas independentes dos dias de hoje possam compreender as variáveis

que lhes poderão abrir o caminho para também eles desenvolverem um modelo de negócio sustentado e se poderem tornar empresas centenárias.

Constata-se assim que muito há ainda por fazer em matéria de estudo da resiliência organizacional e em particular da resiliência do retalho independente das cidades. Este trabalho que aqui se finaliza reveste naturalmente uma natureza de inacabado ou incompleto, mas por agora ficará por aqui, pois temos perfeita consciência que, como dizia Paul Valery, a propósito dos poemas também uma tese nunca se termina, apenas se abandona.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- Adcock D. e Sullivan, M., (2002) Retail Marketing, Thomson, Londres
- Ader, M., (2001) Technologies for the virtual enterprise. e-workflow Portal White Papers. Workflow Management Coalition (WfMC).
- Adesta, E.Y.T. e Agusman, D., (2004) The evolution of supply-chain management into extended enterprise. IEEE International Engineering Management Conference, Singapore.
- Adger, W., (2000) Social e ecological resilience: are they related? Progress in Human Geography, 24, 347–364.
- Ahlquist, Gary, Gil Irwin, David Knott, e Kimberly Allen (2003), "Enterprise Resilience," Best's Review, Vol. 104, No. 3, p. 88.
- Allenby, Brad e Jonathan Fink (2005), "Toward Inherently Secure e Resilient Societies," Science, Vol. 309, No. 5737, pp. 1034-1036.
- Altintas G., Royer I., (2009) Renforcement de la résilience par une apprentissage post-crise: une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence, M@n@gement, vol. 12, n° 4, p. 266-293.
- Alves, Daniel, (2012) A República atrás do balcão, edição Cosmos, Lisboa
- Anaya, V. e Ortiz, A., (2005) How enterprise architectures can support integration. Interoperability of heterogeneous information systems conference (IHIS'05), Bremen, Germany.
- Ansoff, H. (1957) Strategies for diversification. Harvard Business Review 35 September–October, 113–24.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, A. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification e development. Journal of Business Venturing, 18, 105–123.

- Armstrong, J. e Overton, T. (1977) Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research* 14, 396–403.
- Armstrong, P., Baker, A. e Johnson, J. (1987) Ambition e achievement: a study of small retailers. *International Small Business Journal* 5(4), 59–63.
- Arregle J-L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P. (2007) “The development of organizational social capital: attributes of family firms”, *Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 1, p. 73-95.
- Arsenault, D. e Sood, A., (2007) Resilience: a systems design imperative. GMU-CIPP Critical Thinking Series, Fairfax, Department of Computer Science, George Mason University.
- Arthur Eersen (1997) *Small Store Survival: Success Strategies for Retailers*. New York: John Wiley.
- Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359– 372.
- Aubourg N., (2000) *Adaptation ou sélection pour l’environnement ? Apports et limites de l’écologie des populations à la problématique du changement organisationnel*, Thèse de doctorat, Université de Caen.
- Baden Fuller, C. (1986) Rising concentration: the UK grocery trade 1970–1980. In C. Baden Fuller e K. Tucker (eds) *Firms e Markets: Essays in Honour of Basil Yamey*. Beckenham: Croom Helm, pp. 63–82.
- Bamfeld, J. (1980) The changing face of British retailing. *National Westminster Bank Review* May, 33–45.
- Bamfeld, J. (1988) Competition e change in British retailing. *National Westminster Bank Review* January, 15–29.
- Barney, J. (1991). Firm resources e sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barreta, João (2012), *Comércio de proximidade e regeneração urbana*, CIP, Lisboa

- Basse, Danny, (2007) Multi-channel Retailing in the Route to Customers Focus, European Retail Digest, Spring Pág. 57-70
- Bastos, Carlos, (1945) Praça de Lisboa, edição do autor, Lisboa
- Bechhofer, F., Elliot, B., Rushforth, M. e Ble, R. (1974) Small shopkeepers: matters of money e Retail Management: A Strategic Approach. New York: Macmillan.
- Bégin, Lucie e Chabaud, Didier, La résilience des organisations, Université de Cergy; EM Normandie
- Berkes, F., (2007) Understanding uncertainty e reducing vulnerability: lessons from resilience thinking. Natural Hazards, 41, 283–295.
- Berman, Barry e Evan, Joel R., (1995) Retail Management, 6ª edição, pág. 13
- Bernard, S.A., (2005) An introduction to enterprise architecture. Bloomington: AuthorHouse.
- Bernard M.J., (2007) La résilience entrepreneuriale les bases d'un dialogue entre deux approches, in R. Zghal, L'entrepreneuriat, Théories, acteurs, méthodes, Sanabil Med, p. 97-128.
- Birley, S. e Westhead, P. (1990) Growth e performance contrasts between 'types' of small firms. Strategic Management Journal 11, 535–57.
- Bonanno, G., (2004) Loss, trauma, e human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? American Psychologist, 59, 20–28.
- Bonin H., (2008) La réinvention permanente du commerce outre-mer. Paris, Publications de la SFHOM.
- Brosey, W.D., Neal, E.R., e Marks, D.F., (2001) Challenges of enterprise integration. 8th IEEE International Conference on Emerging Technologies e Factory Automation, Antibes – Juan le Pins, France.
- Browne, J. e Zhang, J., (1999) Extended e virtual enterprises – similarities e differences. International Journal of Agile Management Systems, 1, 30–35.

Callaway, D., et al., (2000) Network robustness e fragility. *Physical Review Letters*, 85, 5468–5471.

Camarinha-Matos, L.M. e Afsarmanesh, H., (2007) A framework for virtual organization creation in a breeding environment. *Annual Reviews in Control*, 31, 119–135.

Camarinha-Matos, et al., *Establishing the foundation of collaborative networks*. Boston: Springer, 299–306.

Carpenter, S., et al., (2001) From metaphor to measurement: resilience of what to what? *Ecosystems*, 4, 765–781.

Carter, E. Eugene (1972), “What are the Risks in Risk Analysis?” *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 4, pp. 72-82.14

Chapman, Paul, Martin Christopher, Uta Jüttner, Helen Peck, e Richard Wilding (2002), “Identifying e Managing Supply-chain Vulnerability,” *Logistics e Transport Focus*, Vol. 4, No. 4, pp. 59-64.

Charitou, C.D. & Markides, C.C. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 55–63.

Christensen, C.M., Bohmer, R., & Kenagy, J. (2000). Will disruptive innovations cure health care? *Harvard Business Review*, 78(5), 102–105.

Christensen, C.M. & Bower, J. (1996). Customer power, strategic investment, e the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218.

Christensen, C.M. & Raynor, M.E. (2003). *The innovator’s solution: Creating e sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business Press.

Christensen, C.M. (2002). The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51–56.

Christianson M.K., Farkas M.T., Sutcliffe K.M., Weick K.E., “Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum”, *Organization Science*, vol. 20, n° 5, 2009, p. 846-860.

Christopher, Martin (1992), *Logistics e Supply Chain Management*, London: Pitman Publishing.

Christopher, Martin e Helen Peck (2004a), "Building the Resilient Supply Chain," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 1-13.

Christopher, Martin e Christine Rutherford (2004), *Creating Supply Chain Resilience through Agile Six Sigma*, Critical EYE Publications, Ltd, <http://www.criticaleye.net> , accessed August 1, 2006.

Christopher, M. e Peck, H., (2004) Building resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15, 1–13.

Christopher, M. e Peck, H., (2004). The five principles of supply chain resilience. *Logistics Europe*, 12, 16–21.

Clegg, B. e Binder, M., 2004. New thoughts on changing enterprise structures. In: L.N. Van Wassenhove, et al., eds. *International EUROMA/INSEAD 2004*. Fontainebleau, 125–134.

Conant, J. e White, J. (1999) Marketing programme planning, process benefits, e store performance: an initial study among small retail firms. *Journal of Retailing* 75(4), 525–41.326

Conant, J., Smart, D. e Salano-Mendez, R. (1993) Generic retailing types, distinctive marketing competencies e competitive advantage. *Journal of Retailing* 69(3), 254–79.

Cool, K. e Schendel, D. (1987) Strategic group formation e performance: US pharmaceutical industry 1963–82. *Management Science* 33, 1102–24.

Cooper, A. & Schendel, D. (1976). Strategic responses to technological threats. *Business Horizons*, 19(1), 61–69.

Covin, J. e Covin, T. (1990) Competitive aggressiveness, environmental context e small firm performance. *Entrepreneurship Theory e Practice* 15(2), 35–50.

Covin, J. e Slevin, D. (1989) Strategic management of small firms in hostile e benign environments. *Strategic Management Journal* 10, 75–87.

Coutu, Diana (2002), "How Resilience Works," *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, pp. 46-51.



Cranfield University (2002), Supply Chain Vulnerability: Executive Report, School of Business, Cranfield, UK: Cranfield University.

Cranfield University (2003), Creating Resilient Supply Chain: A Practical Guide, Centre for Logistics e Supply Chain Management, Cranfield, UK: Cranfield University.

Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, CO: Prentice-Hall. Dewald, J.R., Hall, J., Chrisman, J.J., &

Cummins, F.A., 2002. Enterprise integration: an architecture for enterprise application e systems integration. New York: John Wiley e Sons, Inc.

Curran, J. Stanworth e D. Watkins (eds) The Survival of the Small Firm 1 - The Economics of Survival e Entrepreneurship. Aldershot: Gower, pp. 162-179.

Cusin J., (2008) Faut-il échouer pour réussir ?, Paris, Éditions du Palio.

Dalziell, E.P. e Mcmanus, S.T., 2004. Resilience, vulnerability, adaptive capacity: implications for system performance. In: International Forum for Engineering Decision Making (IFED), Stoos, Switzerle.

Danes S.M., Stafford K., Haynes G., Amarapurkar S.S., "Family capital of family firms. Bridging human, social, e financial capital", Family Business Review, vol. 20, n° 2, 2009, p. 1-17.

Davenport, T., (1993) Process innovation: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T., (2000) The future of enterprise system-enabled organizations. Information Systems Frontiers, 2, 163-180.

David A., « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », Revue Sciences de Gestion, n° 39, 2003, p. 139-166.

Davidson, William R.; Bates, Albert D.; Bess, Stephens J., Harvard Business Review, Nov/Dez 76, vol 54 issue 6 Pág. 89-96

Davies, G. e Harris, K. (1990) Small Business: The Independent Retailer. Basingstoke: Macmillan.

- Davies, K., Gilligan, C. e Sutton, C. (1985) Structural changes in grocery retailing: the implications for competition. *International Journal of Physical Distribution e Materials Management* 15(2), 3–48.
- Dawson, J. (1983) Independent retailing in Great Britain: dinosaur or chameleon. *Retail e Distribution Management* 11(3), 29–32.
- Dawson, J. e Kirby, D. (1977) Shop size e productivity in British retailing in the 1960s. *European Journal of Marketing* 11(4), 262–71.
- Dawson, J. e Kirby, D. (1979) *Small Scale Retailing in the UK*. Farnborough: Saxon House.
- De Carolis D.M., Yang Y., Deeds D.L., Nelling E., (2009) “Weathering the storm: the benefit of resources to high-technology ventures navigating adverse events”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, n° 2, p. 147-160.
- De Leeuw, A. e Volberda, H., 1996. On the concept of flexibility: a dual control perspective. *Omega International Journal of Management Science*, 24, 121–139.
- Dess, G. e Davis, P. (1984) Generic strategies as determinants of strategic group membership e organisational performance. *Academy of Management Journal* 27(3), 467–88.
- Dess, G. e Robinson, R. (1984) Measuring organisational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm e conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* 5, 265–73.
- Denzin, N. e Lincoln, Y. (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Didier, Chabaud, (1995) *La résilience des organisations: Le cas d’une entreprise familiale*, Université de Cergy; EM Normandie, Métis
- Douglas, S. e Rhee, D. (1989) Examining competitive strategy types in US e European markets. *Journal of International Business Studies* 50 Fall, 437–63.
- Doyle, P. e Cook, D. (1980) Marketing strategy, financial structure, e innovation in UK retailing. *Journal of Business Research* 12 March, 37–50.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.

Ellram, Lisa M. (1996), The Use of the Case Study Method in Logistics Research, *Journal of Business Logistics*, Vol. 17, No. 2, pp. 93-138.

Elmqvist, Lance Gunderson, e C. S. Holling (2004), Regime Shifts, Resilience, e Biodiversity in Ecosystem Management, *Annual Review of Ecology, Evolution, e Systematics*, Vol. 35, No. 1, pp. 557-581.

Expresso, (2001) 50 lojas com história, Lisboa

Fernie, J. (1997) Retail change e retail logistics in the UK: past trends e future prospects. *Service Industries Journal* 17(3), 383–96.

Fiegenbaum, A. e Thomas, H. (1993) Industry e strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970–84. *Journal of Management Studies* 30(1), 69–105.

Finkelstein, S. (1992) Power in top management teams: dimensions, measurement e validation. *Academy of Management Journal* 35(3), 505–39.

Fiorito, S. e Greenwood, K. (1986) Growth stages of small apparel retail firms. *Journal of Small Business Management* 24, 45–53.

Fiorito, S. e LaForge, R. (1986) A marketing strategy analysis of small retailers. *American Journal of Small Business* 10(4), 7–17.

Fiksel, Joseph (2003), Designing Resilient, Sustainable Systems, *Environmental Science & Technology*, Vol. 37, No. 23, pp. 5330-5339.

Fiksel, Joseph (2006), Sustainability e Resilience: Toward a Systems Approach, *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-8.

Fiksel, Joseph (2006) Sustainability e resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice, e Policy*, vol.2, pp.14–21.

Fiksel, Joseph (2006) A framework for sustainable materials management. *Journal of Materials*, 58, 15–22.

Flavian, C. e Polo, Y. (1999) Strategic groups analysis as a tool for strategic marketing. *European Journal of Marketing* 33(5/6), 548–69.

Folke, C., et al., 2002. Resilience e sustainable development: building adaptive capacity in a world of transformations. *Ambio*, 31, 437–440.

Fonseca, Joaquim Roque, (1934) Cem anos em defesa da economia nacional, vol1 Lisboa

Fricke, E. e Schulz, A.P., (2005) Design for changeability (DfC): principles to enable changes in systems throughout their entire lifecycle. *Systems Engineering Journal*, 8, 342–359.

Friedman, M. & Savage, L.J. (1948). The utility analysis of choices involving risk. *The Journal of Political Economy*, 56(4), 279–304.

Galbraith, C. e Schendel, D. (1983) An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal* 4,153–73.

Gallopin, G.C., (2006) Linkages between vulnerability, resilience, e adaptive capacity. *Global Environmental Change*, 16, 293–303.

Gibbs, M.T., (2009) Resilience: what is it e what does it mean for marine policymakers? *Marine Policy*, 33, 322–331.

Gibb, A. e Scott, M. (1985) Strategic awareness, personal commitment, e the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies* 22(6), 597–632.

Giddens A., (1987) *La constitution de la société*, Paris, PUF.

Gilbert, C. (2003). The disruptive opportunity. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 27–32.

Gilbert, C. & Bower, J.L. (2002). Disruptive change: When trying harder is part of the problem. *Harvard Business Review*, 80(5), 95–101.

Gilbert, C.G. (2001). A dilemma response: Examining the newspaper industry's response to the Internet. Doctoral dissertation, Harvard University.

Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, e organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300–329.

Goble, G., Fields, H., e Cocchiara, R., (2002) Resilient infrastructure. Somers, NY: IBM Global Services.

Goethals, F., Veenbulcke, J., e Lemahieu, W., (2004) Developing the extended enterprise with the FADEE. In: 2004 ACM Symposium on Applied Computing, Nicosia, Cyprus.

Gold-Bernstein, B. e Ruh, W., (2004) Enterprise integration: the essential guide to integration solutions. Boston: Addison-Wesley.

Golden, W. e Powell, P., (2000) Towards a definition of Flexibility: in search of the Holy Grail? *Omega International Journal of Management Science*, 28, 373–384.

Gonçalves, Luís Cunha, *Tratado de Direito Civil em Comentários ao Código Civil Português*, Coimbra Editora, Volume VIII pág. 310

Gorman, Christine, Sarah S. Dale, Wendy Grossman, Kathie Klarreich, Jeanne McDowell, e Leslie Whitaker (2005), “The Importance of Resilience,” *Time Canada*, Vol. 165, No. 3, pp. 76-79.

Grant, Robert M. (1991), “The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,” *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.

Greenwald, H.J. & Satow, Y. (1970). A short desirability scale. *Psychology Reports*, 27, 131–135.

Greve, H.R. (2003). *Organisational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation e change*. Cambridge: Cambridge University Press. Hart, S.L. &

Gunderson, L.H. e Pritchard, L.J., eds., (2002) Resilience and the behaviour of large-scale systems. Washington DC: Isle Press.

Haimes, Y.Y., Crowther, K., e Horowitz, B.M., (2008) Homeland security preparedness: balancing protection with resilience in emergent systems. *Systems Engineering*, 11, 287–308.

Hamel, G. e Valikangas, L. (2003) The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52–63.

Hammer, M. e Champy, J. (1993) *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.

Hasselbring, W., (2000) Information system integration. *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*, 43, 32–38.

He, Y., (2008) A novel approach to emergency management of wireless telecommunication system. *Mechanical Engineering*, Saskatoon, Saskatchewan, Canada, University of Saskatchewan.

Helaakoski, H., Iskanius, P., e Peltomaa, I. (2007) Agent-based architecture for virtual enterprises to support agility. In: L.

Hall, M. (1973) The prospects for small shopkeepers. *Retail e Distribution Management* 1(5), 28–30.

Hawes, J. e Crittenden, W. (1984) A taxonomy of competitive retailing strategies. *Strategic Management Journal* 5, 275–87.

Helms, M., Haynes, P. e Cappel, S. (1992) Competitive strategies e business performance within the retailing industry. *International Journal of Retail e Distribution Management* 20(5), 3–15.

Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, e loyalty: Responses to decline in firms, organizations e states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hofer, C. e Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St Paul, MN: West. Hooley, G., Lynch, J. e Jobber, D. (1992) Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing* 9, 75–89.

Hollander, Stanley C., (1960) *Journal of Marketing*, Jul 60, vol 25, issue 1, Pág. 37-42

Holling, C.S., (1973) Resilience e stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology e Systematics*, 4, 1–23.

Hollnagel E., Journé B., Laroche H. (2009) « Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle: introduction », *M@n@gement*, vol. 12, n° 4, p. 224-229.

Hollnagel, E., Woods, D.D., e Leveeson, N., eds. (2006) *Resilience engineering: concepts e precepts*. Hampshire, Ashgate.

Hoogervorst, J.A.P., (2009) *Enterprise governance e enterprise engineering*. Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag.

Horne, J.F., (1997) The coming age of organizational resilience. *Business Forum*, 22–24.

Hu, Y., Li, J., e Holloway, E.L., (2008) Towards modeling of resilience dynamics in manufacturing enterprises: literature review e problem formulation. Fourth IEEE Conference on Automation Science e Engineering, Washington DC: IEEE.

Huang, A., et al., (2003) Corporate applications integration: challenges, opportunities, e implementation strategies. *Journal of Business e Management*, 9, 137–150. IEEE-STD-1471, 2000.

Ignatiadis, I. e Nehakumar, J., (2007) The impact of enterprise systems on organizational resilience. *Journal of Information Technology Case e Application Research*, 22, 36–43.

Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J. e Lightfoot, G. (2000) The use of quantitative e qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of Small Business e Enterprise Development* 7(2), 123–34.

Jones, B. e Oliphant, R. (1976) *Local Shops: Problems e Prospects*. Reading: Unit for Retail Planning Information.

Jonkers, H.L., et al., (2006) Enterprise architecture: management tool e blueprint for the organization. *Information Systems Frontier*, 8, 63–66.

Jarillo, J.C. (1989). Entrepreneurship e growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4, 133–147.

Kellermanns, F.W. (2007). The governance paradox: Preferences of small vulnerable firms in the homebuilding industry. *Entrepreneurship Theory e Practice*, 31(2), 279–297.

Kent, John L. Jr. e Daniel J. Flint (1997), “Perspectives on the Evolution of Logistics Thought,” *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, pp. 15-29.

Ketchen, D. e Shook, C. (1996) The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis e critique. *Strategic Management Journal* 17, 441–58.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space e make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.

Kirby, D. (1974) The decline e fall of the small retail outlet. *Retail e Distribution Management* 2(1),14–18. Kirby, D. (1986) The small retailer. In J.

Kirby, D. e Law, D. (1981) The birth e death of small retail units in Britain. *Retail e Distribution Management* 9(1), 16–19.

Klaas, B.S., McClendon, J., & Gainey, T.W. (2000). Managing HR in small e medium enterprise: The impact of professional employer organizations. *Entrepreneurship Theory e Practice*, 25, 107–124.

Knemeyer, A. Michael, Thomas M. Corsi, e Paul R. Murphy (2003), “Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives,” *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, No. 1, pp. 77-109.

Knight, F.H. (1921). *Risk, uncertainty e profit*. Boston: Houghton Mifflin. Krueger, N.F. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship Theory e Practice*, 31(1), 123–138.

Kotler, P. e Dubois B., (1995) *Marketing Management*, Pág. 540

Kühberger, A. (1998). The influence of framing on risky decisions: A meta-analysis. *Organizational Behavior e Human Decision Processes*, 75(1), 23–55.



Kuhnle, H. e Wagenhaus, G., (2005) Extended enterprise architectures (E2A) – towards a powerful mode of production. Networks e Virtual Organizations Forum (VE-Forum.org).

Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1), 153–174.

Lam, W., (2005) Investigating success factors in enterprise application integration: a case- driven analysis. *European Journal of Information Systems*, 14, 175–187.

Lambert, Douglas M. (ed.) (2006), *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, 2nd ed., Sarasota, FL: Supply Chain Institute.

Lee, Hau L. (2004), “The Triple-A Supply Chain,” *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 10, pp. 102-112.

Lewis, P. e Thomas, H. (1990) The linkage between strategy, strategic groups, e performance in the UK retail grocery industry. *Strategic Management Journal* 11, 385–97.

Lengnick-Hall, C.A. & Beck, T.E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.

Lengnick-Hall C., Beck T.E., “Resilience capacity e strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment”, *Resilience Engineering Perspectives*, vol. 2, Preparation e Restoration.

Levy, Michael e Weitz, Burton, (1994) *Essentials of Retailing*, pag.108

Logan, S. (1994) Small store survival. *International Trends in Retailing* 11(2), 71–85.

Liu, X., et al., (2008) Manufacturing perspective of enterprise application integration: the state of the art review. *International Journal of Production Research*, 46, 4567–4596.

Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of a better theory. *Product Innovation Management*, 23,19–25.

Markides, C.C. & Geroski, P.A. (2004). *Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter e dominate new markets*. San Francisco:

Maronick, Thomas J. E Walkes, Bruce J., *The dialectic Evolution of Retailing*, pg. 147

Mallak, L., (1998) Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40, 8-13.

Mallak, L., (1999) Toward a theory of organizational resilience. In: *Portle International Conference on Technology e Innovation Management*. PICMET. Portle, OR: IEEE.

Manu, F. e Sriram, V. (1996) Innovation, marketing strategy, environment e performance. *Journal of Business Research* 35, 79-91.

Markin, Row J. (1971) *Retail management*, MacMillan, pág. 3

Markus, M.L., (2000) Paradigm shifts - E-business e business/systems integration. *Communications of the AIS*, 4, 1-24.

Mason, J. e Mayer, M. (1987) *Modern Retailing: Theory e Practice*. Dallas, TX: Business Publications.

McBeath, Bill (2004), "Resilient Supply Chains: The Next Frontier," SCM Research Center, <http://www.technology-evaluation.com> , accessed September 8, 2005.

McCrimmon, K.R. & Wehrung, D.A. (1986). *Taking risks: The management of uncertainty*. New York: The Free Press.

McDougall, P. e Robinson, R. (1990) New venture strategies: an empirical identification of eight 'archetypes' of competitive strategies for entry. *Strategic Management Journal* 11, 447-67.

McGee, J. (1987) Retailer strategies in the UK. In G. Johnson (ed.) *Business Strategy e Retailing*. London: Wiley, pp. 89-106.

McGee, J. e Petersen, M. (2000) Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers. *Journal of Small Business Management* 38(2), 19-33.

McGee, J. e Rubach, M. (1996) Responding to increased environmental hostility: a study of the competitive behaviour of small retailers. *Journal of Applied Business Research* 13(1), 83–94.

McGee, J. e Thomas, H. (1986) Strategic groups: theory, research e taxonomy. *Strategic Management Journal* 10(1), 141–60.

McManus, S., et al., (2007) Resilience management: a framework for assessing e improving the resilience of organisations. *Resilient Organisations Research Report*, New Zealand.

McManus, S., et al., (2008) Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9, 81–90.

Mittal, V., Ross, & W.T. (1998). The impact of positive e negative affect e issue framing on issue interpretation e risk taking. *Organizational Behavior e Human Decision Processes*, 76(3), 298–324.

Morello, D., (2001) The blueprint for the resilient virtual organization. ID Number: AV-15- 0894 ed., Gartner Research.

Megicks, Phil, (2001) Competitive strategy types in the UK independent retail sector, *Journal of Strategic Marketing*, 9315–328

Miller, R. (1981) Strategic pathways to growth in retailing. *The Journal of Business Strategy* 1(3),16–29.

Megicks, Phil, ( 2001) Competitive strategy types in the UK independent retail sector, *Jounal of Strategic Marketing*, 9315–328

Melnyk, Steven A. (2007), Lean to a fault? *Council of Supply Chain Management Professionals Supply Chain Quarterly*, Vol. 2007, No. 3, pp. 29-33.

Mentzer, John T., William DeWitt, James Keebler, Soonhong Min, Nancy Nix, Carlo Smith, e Zach Zacharia (2001), Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 1-25.

Miller D., (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, vol. 29, p. 770-791.

Neves, Cardoso, (1983) Lotarias, subsídios para a sua história, edição da Lotaria nacional.

Ortiz, A., Anaya, V., e Franco, D., (2004) Deriving enterprise engineering e integration frameworks from supply chain management practices. International Conference on Enterprise Integration e Modelling Technology (ICEIMT'04), Toronto, Canada.

Omura, G. (1986) Developing retail strategy. International Journal of Retailing 1(3), 17-32.

Patterson, E.S., et al., (2007) Collaborative cross-checking to enhance resilience. Cognition, Technology & Work, 9, 155-162.

Patton, Michael Quinn (1990), Qualitative Evaluation e Research Methods, 2nd ed., Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Peck, Helen (2005), "Drivers of Supply Chain Vulnerability: An Integrated Framework," International Journal of Physical Distribution e Logistics Management, Vol. 35, No. 4, pp. 210-232.

Petrie, C.J., ed., (1992) Enterprise integration modeling. Cambridge: The MIT Press. Pinkston, J., 2001. The ins e outs: how EAI differs. Enterprise Application Integration, August 2001, 48-52.

Pickett, Christopher (2006), "Prepare for Supply Chain Disruptions Before they Hit," Logistics Today, Vol. 47, No. 6, pp. 22-25.

Porter, M. (1980) Competitive Strategy. New York: Free Press.

Prescott, J. (1986) Environments as moderators of the relationship between strategy e performance. Academy of Management Journal 29, 329-46.

Presley, A., et al., (2001) Engineering the virtual enterprise: an architecture-driven modeling approach. International Journal of Flexible Manufacturing Systems, 13, 145-162.

Raton, FL: CRC Press/Taylor & Francis. Boardman, J.T. e Clegg, B.T., (2001) Structured engagement in the extended enterprise. International Journal of Operations & Production Management, 21, 795-811.

Reid, R.L., et al., (1996) An integrated management model for virtual enterprises: vision, strategy e structure. International Conference on Engineering e Technology Management, Vancouver, BC, Canada.

Robert J. Vokurka (2003), Supply Chain Flexibility: Building a New Model, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 4, No. 4, pp. 1-13.

Rice, James B. Jr. e Federico Caniato (2003), Building a Secure e Resilient Supply Network, Supply Chain Management Review, Vol. 7, No. 5, pp. 22-30.

Richardson, G.E. (2002). The metatheory of resilience e resiliency. Journal of Clinical Psychology, 55,307–321.

Rowley, J. (2005). The evolution of internet business strategy: The case of UK estate agency. Property Management, 23, 217–226.

Rose, A. e Liao, S., (2005) Modeling regional economic resilience to disasters: a computable general equilibrium analysis of water service disruptions. Journal of Regional Science, 45 (1), 75–112.

Rouse, W.B., (2005) Enterprises as systems: essential challenges e approaches to transformation. Systems Engineering Journal, 8, 138–150.

Rousseau, José A., (2008) Manual de Distribuição, Principia, Lisboa

Rousseau, José A. (2001) Dicionário da Distribuição, AJE, Lisboa

Rousseau, José A. (2011) ADN da Distribuição, 30 Gene: A Resiliência, revista Hipersuper, Lisboa, Junho de 2011, Pág. 6-7

Salgueiro, Teresa B., Cachinho, Herculano, (2011) Retail Planning for the Resilient City, Igot, Pág. 141

Segal-Horne, S. (1987) The retail environment in the UK. In G. Johnson (ed.) Business Strategy e Retailing. London: Wiley, pp. 13–33.

Schwarz, Leroy B. e Z. Kevin Weng (2000), “The Design of a JIT Supply Chain: The Effect of Lead-time Uncertainty on Safety Stock,” Journal of Business Logistics, Vol. 21, No. 2, pp. 231-253.

Scott, M., et al., (2006) An enabling technology for organizational resilience. In: B. Donnellan, et al., eds. *The transfer e diffusion of information technology for organizational resilience*. Boston: Springer.

Shane, S. (2000). Prior knowledge e the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469.

Sheffi, Yossi (2005), *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, Cambridge, MA: MIT Press.

Sheffi, Y., (2001) Supply chain management under the threat of international terrorism. *International Journal of Logistics Management*, 12, 1–11.

Sheffi, Y. e Rice, J.B. Jr., (2005) A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41–48.

Shepherd, D.A. & DeTienne, D.R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, e opportunity identification. *Entrepreneurship Theory e Practice*, 29(1), 91–112.

Smith, D., et al., (2002) Enterprise integration. *Architect (SEI Interactive News)*, 4Q, 1–14.

Smith, A. e Sparks, L. (2000) The role e function of the independent small shop: the situation in Scotland. *International Review of Retail, Distribution e Consumer Research* 10(2), 205–26.

Somers S., (2009) Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning, *Journal of Contingencies e Crisis Management*, vol. 17, n° 1, p. 12-23.

Stanworth, M. e Curran, J. (1973) *Management Motivation in the Smaller Business*. Epping: Gower.

Stank, Theodore P., Scott B. Keller, e Patricia J. Daugherty (2001), “Supply Chain Collaboration e Logistical Service Performance,” *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 1, pp. 29-48.

Starr, R., Newfrock, J., e Delurey, M., (2003) Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy Business*. Booz e Company. Issue 30, pp. 1-10.

Stevenson H.E., Jarillo J.C., (1990) A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 17-27.

Stevenson, M. e Spring, M., (2007) Flexibility from a supply chain perspective: definition e review. *International Journal of Operations e Production Management*, 27, 685–712.

Storey, D., Keasey, K., Watson, R. e Wynarczyk, P. (1987) *The Performance of Small Firms*. Beckenham: Croom Helm.

Stoltz, Paul G. (2004), *Building Resilience for Uncertain Times*, *Leader to Leader*, No. 31, pp. 16-20.

Strauss, A e Corbin, J.M, (1998) *Basics of Qualitative Research:Grounded Theory Procedures e Techniques* Newbury Park, CA; sage

Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003) Organizing for resilience. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). San Francisco: Berrett-Khoeler.

SUSHIL, (2006) Enterprise flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 2, 53–58. Sutcliffe,

Svensson, Goran (2000), A Conceptual Framework for the Analysis of Vulnerability in Supply Chains, *International Journal of Physical Distribution e Logistics Management*, Vol. 30, No. 9, pp. 731-749.

Svensson, Goran (2002), Dyadic Vulnerability in Companies' Inbound e Outbound Logistics Flows, *International Journal of Logistics e Research Applications*, Vol. 5, No. 1, pp. 13-44.

Svensson, Goran (2004), Vulnerability in Business Relationships: The Gap between Dependence e Trust, *Journal of Business e Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 7, pp. 469-483.

Tamanes, Ramon, (1984) Estrutura da economia mundial, publicações D. Quixote, Lisboa 3ª edição Pág. 24

Tang, Christopher S. (2006) Perspectives in Supply Chain Risk Management, International Journal of Production Economics, Vol. 103, No. 2, pp. 451-488.

Tang, Christopher S. (2006) Robust Strategies for Mitigating Supply Chain Disruptions, International Journal of Logistics: Research e Applications, Vol. 9, No. 1, pp. 33-45.

Vogus, T.J. e Sutcliffe, K.M., (2007) Organizational resilience: towards a theory e research agenda. IEEE Conference on Systems, Man e Cybernetics, ISIC

Walker, B., et al., (2004) Resilience, adaptability e transformability in social - ecological systems. Ecology e Society, 9, 1-9.

Walker, B. e Meyers, J.A., (2004) Thresholds in ecological e social-ecological systems: a developing database. Ecology e Society, 9, 1-16.

Walker, B., et al., (2002) Resilience management in social-ecological systems: a working hypothesis for a participatory approach. Conservation Ecology, 6, 14-31.

Walters, D. e Knee, D. (1989) Competitive strategies in retailing. Long Range Planning 22(6), 74-84.

Ward, J. (1963) Hierarchical grouping to optimise an objective function. Journal of the American Statistical Association 58, 236-44.

Watkin, D. (1986) Toward a competitive advantage: a focus strategy for small retailers. Journal of Small Business Management 24(1), 9-15.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing e the process of sensemaking. Organization Science, 16(4), 409-424.

Weick K.E., Sutcliffe K.M., (2007) Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., Hokoben, NJ

White, R. (1986) Generic business strategies, organisational context e performance. Strategic Management Journal 7, 217-31.



- Wiseman, R.M. & Gomez-Mejia, L.R. (1998) A behavioral model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153.
- Wilkinson, M., (2006) Designing an ‘adaptive’ enterprise architecture. *BT Technology Journal*, 24, 81–92.
- Wilbor, Frank, (2008) The New Competitive Advantage, *Profit* 26.6, Dec2007/Jan, pág. 44-48
- Wortzel, L. (1987) Retailing strategies for today’s mature marketplace. *The Journal of Business Strategy* 7,45–56.
- Wreathall, J., (2006) Developing models for measuring resilience. Dublin, Ohio: John Wreathall e Co., Inc.
- Zhang, W., (2008) Resilience engineering – a new paradigm e technology for systems. Canada: University of Saskatchewan.
- Zhu, J., et al., (2004) Model-driven business process integration e management: a case study with the Bank SinoPac regional service platform. *IBM Journal of Research e Development*, 48, 649–669.
- Zinn, Walter e John M. Charnes (2005), A Comparison of the Economic Order Quantity e Quick Response Inventory Replenishment Methods, *Journal of Business Logistics*, Vol. 26, No. 2, pp. 119-141.
- Zsidisin, George A. (2003), A Grounded Definition of Supply Risk, *Journal of Purchasing e Supply Management*, Vol. 9, No. 5/6, pp. 217-224.

## **10. ANEXOS**

## **Anexo 1 – Questionário**

QUESTIONÁRIO BASE para entrevistas em profundidade e inquéritos a empresas)

### **1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA/INSÍGNIA**

1.1 - Nome

1.2 - Data de constituição

1.3 - Localização

1.4 - Ramo de actividade

1.5 - Interlocutor

1.6 - Caracterização das suas variáveis categóricas ou de estratificação:

1.6.1 - Formato:

1.6.2 - Natureza:

1.6.3 - Tipologia:

1.6.4 - Sistema de venda:

### **2. EVOLUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO MERCADO**

2.1 Como descreveria, nos seus traços principais, a evolução verificada na sua empresa desde a sua criação até aos dias de hoje?

2.2 Que aspectos considera serem hoje mais diferentes na sua actividade comercial relativamente à época em que a iniciou?

2.3 Que tipo de pressões sente a sua empresa no mercado em que compete?

-Económicas

-Políticas

-Concorrentes

-Consumidores

- Mercado

-Tecnológicas

-Legais

-Outras

### 3. RESILIÊNCIA

3.1 Diria que a sua empresa é uma empresa resiliente? Porquê?

3.2 Pode identificar os principais elementos constitutivos e caracterizadores da resiliência da sua empresa?

-Flexibilidade

-Resistência

- Redundância

-Renovação

- Agilidade

-Adaptação

-Outros

3.3 Identifique os principais factores potencializadores da resiliência na sua empresa?

-Natureza ultra especializada

-Transição familiar

-Ligação a uma actividade industrial

-Localização

- Modelo único de negócio

- Qualidade de serviço/atendimento

-Outros

## **Anexo 2**

### Análise de Conteúdo das entrevistas

## Análise de Conteúdo

Entrevista a Alexandre Soares dos Santos

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidade de registo</b>	<b>Unidade de contexto</b>
Percepção sobre a evolução verificada na empresa/comércio	<p>Pressões de diferente natureza</p> <p>Importância dos factores internos</p> <p>Grau de afectação dos factores externos</p>	<p>Pressões económicas, políticas e dos concorrentes</p> <p>Sortido</p> <p>Promoções</p> <p>Preços baixos</p> <p>Conjuntura económica</p> <p>Restrições legais</p>	<p>Grave crise vivida na transição do século e que obrigou a fortes desinvestimentos e à completa reestruturação do grupo, a aquisição pela família Soares dos Santos da parte de 49% possuída pela família Vale, a entrada da empresa na bolsa de Lisboa e internacionalização para a Polónia.</p> <p>Qualidade da gestão, a Localização dos seus estabelecimentos e a Capacidade de suportar perdas nos primeiros anos de investimento</p> <p>O problema dos licenciamentos e horários de funcionamento</p>
Percepção sobre o grau de resiliência da empresa/comércio	Principais elementos constitutivos da resiliência	<p>Resistência</p> <p>União familiar</p> <p>Capacidade de sacrificio</p> <p>A Transição familiar</p>	<p>O segredo do êxito e da perenidade de uma empresa é a sua capacidade de ter uma visão de longo prazo.</p> <p>Manter fortes laços familiares</p> <p>Possuir uma estratégia clara e reunir o consenso dos accionistas</p> <p>Saber escolher o <i>management</i> certo que</p>

	<p>Principais factores potencializadores da resiliência</p>	<p>A Ligação a actividade industrial</p> <p>A capacidade de Adaptação potencializada pela inteligência de saber ler os sinais e naturalmente de saber muito bem para onde se quer ir.</p>	<p>compreenda o accionista familiar.</p> <p>Não ter medo de arriscar e de investir, conseguir manter-se independente face aos interesses políticos e económicos e a capacidade de criar uma história e de gerar e aplicar valores.</p>
--	---	---	--

## Análise de Conteúdo

Entrevista a Ronald Brodheim

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidade de registo</b>	<b>Unidade de contexto</b>
Percepção sobre a evolução verificada na empresa/comércio	Pressões de diferente natureza  Importância dos factores internos  Grau de afectação dos factores externos	Pressões económicas, políticas e dos concorrentes  Sortido  Importação  Introdução de novidades/ inovação  Conjuntura económica  Concorrência	Introdução de produtos inovadores inexistentes no mercado português, tais como, o papel químico, as esferográficas, os isqueiros e os Zipper ou fechos éclair.  Necessidade de viajar muito, tendo como principais critérios de escolha dos produtos que pretendia revender em Portugal, primeiro o país de origem e depois a marca.
Percepção sobre o grau de resiliência da empresa/comércio	Principais elementos constitutivos da resiliência	Resistência  União familiar  Capacidade de adaptação	O mais importante são as pessoas e as relações humanas, a informação que permitirá gerar a visão estratégica, a credibilidade da marca que gera a necessária fidelização dos seus clientes e a localização dos pontos de venda em



	<p>Principais factores potencializadores da resiliência</p>	<p>Localização</p> <p>Actividade importadora</p> <p>Representação marcas internacionais</p>	<p>loais de forte atracção e intensidade de tráfego.</p> <p>Para além da localização já referida a qualidade do serviço e do atendimento.</p> <p>A primeira loja foi inaugurada em 1984 com a insígnia Rodier e em 1993 efectua a primeira importação da marca Burberry</p>
--	---	---	---

## Análise de Conteúdo

Entrevista a José Manuel Cruz

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidade de registo</b>	<b>Unidade de contexto</b>
Percepção sobre a evolução verificada na empresa/comércio	Pressões de diferente natureza  Importância dos factores internos  Grau de afectação dos factores externos	Pressões económicas e dos concorrentes  Personalização Localização Serviços  Concorrência Mercado Conjuntura económica	O comércio de há 50 anos era baseado na amizade e na ligação familiar. Era mais fiel e intimista. Identifica como factores negativos para a subsistência das empresas independentes a publicidade e as mudanças de consumo, a vaidade do consumidor e a exagerada valorização do produto estrangeiro.  Como factores internos mais importantes salienta a honestidade, o serviço, a localização e a personalização.  Como factores externos ou variáveis não controladas refere a conjuntura económica, as alterações de mercado e os preços.
Percepção sobre o	Principais	Resistência	Considera a sua empresa, fruto de

<p>grau de resiliência da empresa/comércio</p>	<p>elementos constitutivos da resiliência</p> <p>Principais factores potencializadores da resiliência</p>	<p>Capacidade de sacrifício</p> <p>Qualidade de serviço/atendimento</p> <p>Ligação a actividade industrial</p>	<p>muita teimosia e identifica a flexibilidade e a capacidade de adaptação como principais elementos constitutivos</p> <p>Como factores Potencializadores refere as Relações humanas e a Ligação à indústria.</p>
--	---	--	---

## Análise de Conteúdo

Entrevista a Pedro Martins

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidade de registo</b>	<b>Unidade de contexto</b>
Percepção sobre a evolução verificada na empresa/comércio	<p>Pressões de diferente natureza</p> <p>Importância dos factores internos</p> <p>Grau de afectação dos factores externos</p>	<p>Pressões económicas e concorrenciais</p> <p>Sortido</p> <p>Promoções</p> <p>Preços baixos</p> <p>Conjuntura económica</p> <p>Restrições legais</p>	<p>A pressão dos clientes (prazos de entrega, qualidade dos produtos) e a pressão dos colaboradores (salários, categorias, desempenho)</p> <p>Criar uma empresa a pensar no futuro e na sua transmissão aos descendentes.</p> <p>Privilegiar o longo prazo na tomada de decisões.</p> <p>Possuir uma forte capacidade de adaptação e não recear as dificuldades. Possuir uma visão de longo prazo geradora de maior responsabilidade e um forte sentido de missão. Recrutar e manter colaboradores apaixonados e ligados à empresa e com elevada qualificação técnica.</p>
Percepção sobre o grau de resiliência da	Principais elementos constitutivos da	<p>Resistência</p> <p>União familiar</p> <p>Capacidade de</p>	A experiência da internacionalização é fundamental para ganhar rapidez nas

empresa/comércio	resiliência  Principais factores potencializadores da resiliência	sacrifício  Confiança Credibilidade	decisões de gestão. As contradições entre os proteccionismo e concorrência.  A confiança e a credibilidade são dois factores essenciais para a longevidade de uma organização.
------------------	---	--	--

### Anexo 3

#### Lista D & B

NOME	ANO INICIO NEGÓCIO	MORADA	LOCALIDADE	ACTIVIDADE
EMÍLIO DE AZEVEDO CAMPOS, S.A.	1854	RUA 31 DE JANEIRO, 137/145	PORTO	Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos
TOMÉ FETEIRA II - INDÚSTRIA DE LIMAS E EQUIPAMENTOS, S.A.	1856	RUA DOS METALÚRGICOS, S/N	VIEIRA DE LEIRIA	Fabricação de ferramentas manuais
SOGEVINUS FINE WINES, S.A.	1859	AVENIDA DIOGO LEITE, 344	VILA NOVA DE GAIA	Produção de vinhos comuns e licorosos
JAMES RAWES - NAVEGAÇÃO, LDA	1860	RUA BERNARDINO COSTA, 47 1º	LISBOA	Actividades auxiliares dos transportes por água
C.DA SILVA (VINHOS), S.A.	1862	RUA FELIZARDO LIMA, 247	VILA NOVA DE GAIA	Produção de vinhos comuns e licorosos
FREDERICO A.VASCONCELOS (HERDEIROS), LDA	1864	RUA JOÃO VAZ CORTE REAL, 7	ANGRA DO HEROÍSMO	Comércio por grosso de produtos petrolíferos
WARRE & CA., S.A.	1670	TRAVESSA BARÃO FORRESTER, 86	VILA NOVA DE GAIA	Produção de vinhos comuns e licorosos
QUINTA DO NOVAL - VINHOS, S.A.	1715	AVENIDA DIOGO LEITE, 256	VILA NOVA DE GAIA	Produção de vinhos comuns e licorosos
LIVRARIA BERTRAND, S.G.P.S., S.A.	1732	RUA ANCHIETA, 31 1º	LISBOA	Actividades das sociedades gestoras de participações sociais não financeiras
COMPANHIA GERAL DA AGRICULTURA DAS VINHAS DO ALTO DOURO, S.A.	1756	RUA AZEVEDO MAGALHÃES, 314 - OLIVEIRA DO DOURO	VILA NOVA DE GAIA	Viticultura
GARLAND LAIDLEY - SOCIEDADE GESTORA DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS, S.A.	1776	TRAVESSA DO CORPO SANTO, 10 2º	LISBOA	Actividades das sedes sociais
BALANÇAS ROMÃO, S.A.	1778	CRUZES DA SÉ, 13/15	LISBOA	Fabricação de balanças e de outro equipamento para pesagem
CAFÉ MARTINHO DA ARCADA, LDA	1782	PRAÇA DO COMÉRCIO, 3	LISBOA	Restaurantes tipo tradicional
JOSE DE SA PEREIRA, LDA	1789	RUA LORETO, 53/55	LISBOA	Outras indústrias transformadoras diversas, n.e.
JERÓNIMO MARTINS, SGPS, S.A.	1792	LARGO MONTERROIO MASCARENHAS, 1 9º	LISBOA	Actividades das sociedades gestoras de participações sociais não financeiras

BENSAÚDE, S.A.	1820	LARGO VASCO BENSAÚDE, 13	PONTA DELGADA	Actividades de contabilidade e auditoria, consultoria fiscal
BANCO DE PORTUGAL	1822	RUA FRANCISCO RIBEIRO, 2	LISBOA	Banco central
MANUEL RODRIGUES DE OLIVEIRA SÁ & FILHOS, S.A.	1825	RUA DO OUTEIRO, 906 - GEMUNDE	MAIA	Fabricação de produtos de arame
CALHEIROS DE CARVALHO & FILHOS, LDA	1826	PARQUE INDUSTRIAL DAS SETE FONTES, LOTE 9	BRAGA	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
BALTAZAR ROIZ CASTANHEIRO, SUCESSOR, LDA	1829	PRAÇA DA FIGUEIRA, 18B/C	LISBOA	Pastelarias e casas de chá
JOSÉ MARIA DA FONSECA, VINHOS, S.A.	1834	RUA JOSÉ AUGUSTO COELHO, 11/13	VILA NOGUEIRA DE AZEITÃO	Produção de vinhos comuns e licorosos
FIDELIDADE - COMPANHIA DE SEGUROS, S.A.	1835	LARGO DO CALHARIZ, 30	LISBOA	Seguros não vida
CAMPOS MELO & IRMÃO, S.A.	1835	RIBEIRA DA CARPINTEIRA, FÁBRICA VELHA S/N	COVILHÃ	Compra e venda de bens imobiliários
COMPANHIA DAS LEZÍRIAS, S.A.	1836	LARGO 25 DE ABRIL, 17	SAMORA CORREIA	Agricultura e produção animal combinadas
FRANCISCO SOARES DA SILVA, S.A.	1840	TRAVESSA DA FÁBRICA DOS PENTES, 4A	LISBOA	Fabricação de passamanarias e sirgarias
CAMPIÃO & CA., SUCESSORES JOSÉ DIAS & DIAS, LDA	1840	RUA AMPARO, 2C	LISBOA	Lotarias e outros jogos de aposta
AZEVEDO & CA., SUCRS., LDA	1840	TRAVESSA DO ALJUBE, 1	PONTA DELGADA	Comércio por grosso de materiais de construção (excepto madeira) e equipamento sanitário
NIEPOORT (VINHOS), S.A.	1842	RUA DO INFANTE DOM HENRIQUE, 16 2ºF	PORTO	Produção de vinhos comuns e licorosos
ABRIGADA - COMPANHIA NACIONAL DE REFRACTÁRIOS, S.A.	1843	RUA FRANCISCO PINHEIRO GORJÃO	ABRIGADA	Fabricação de produtos cerâmicos refractários
J.H.ANDRESEN, SUCESSORES, LDA	1844	RUA FELIZARDO DE LIMA, 74	VILA NOVA DE GAIA	Comércio por grosso de bebidas alcoólicas
TEATRO NACIONAL DONA MARIA II, E.P.E.	1846	PRAÇA DOM PEDRO IV - TEATRO NACIONAL D.MARIA II	LISBOA	Actividades das artes do espectáculo
GALEPA - CERÂMICAS, LDA	1849	ZONA INDUSTRIAL DA ABRUNHEIRA	ABRUNHEIRA	Arrendamento de bens imobiliários
CEREALIS - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	1849	RUA MANUEL GONÇALVES LAGE, 988	MAIA	Fabricação de massas alimentícias, cuscuz e similares

HENRIQUES & HENRIQUES - VINHOS, S.A.	1850	AVENIDA DA AUTONOMIA, 10	CÂMARA DE LOBOS	Produção de vinhos comuns e licorosos
DIMOURA - DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS QUIMICOS E FARMACEUTICOS, LDA	1851	LARGO DE SÃO DOMINGOS, 84	PORTO	Comércio por grosso de produtos farmacêuticos
SOCIEDADE DA ÁGUA DE LUSO, S.A.	1852	RUA DE ÁLVARO DE CASTELÕES	LUSO	Engarrafamento de águas minerais naturais e de nascente
SOCIEDADE AGRÍCOLA DA ROMANEIRA, S.A.	1854	COTAS	COTAS	Produção de vinhos comuns e licorosos
BANCO SANTANDER TOTTA, S.A.	1864	RUA ÁUREA, 88	LISBOA	Outra intermediação monetária
CUF - QUÍMICOS INDUSTRIAIS, S.A.	1865	LAGOAS PARK, EDIFÍCIO 6 2º	PORTO SALVO	Fabricação de outros produtos químicos orgânicos de base, n.e.
FÁBRICA DE TABACO MICAELENSE, S.A.	1866	RUA JOSÉ BENSÁUDE, 42	PONTA DELGADA	Preparação de tabaco
WIESE & KROHN - SUCESSORES, LDA	1866	RUA DOUTOR ANTÓNIO GRANJO, 122	VILA NOVA DE GAIA	Produção de vinhos comuns e licorosos
COMPANHIA AURIFÍCIA, S.A.	1869	RUA DOS BRAGAS, 230	PORTO	Arrendamento de bens imobiliários
AVELEDA, S.A.	1870	RUA DA AVELEDA, 2	AVELEDA	Produção de vinhos comuns e licorosos
COMPANHIA DE SEGUROS TRANQUILIDADE, S.A.	1871	AVENIDA DA LIBERDADE, 242	LISBOA	Seguros não vida
COMPANHIA CARRIS DE FERRO DE LISBOA, S.A.	1872	ALAMEDA ANTÓNIO SÉRGIO, 62	LINDA A VELHA	Transportes terrestres, urbanos e suburbanos, de passageiros
COMPANHIA DOS BANHOS DE VIZELA, S.A.	1873	RUA DAS TERMAS, 37	SÃO JOÃO	Actividades termais
PAUPÉRIO & CA, LDA	1874	RUA SOUSA PAUPÉRIO, 61/71	VALONGO	Fabricação de bolachas, biscoitos, tostas e pastelaria de conservação
COMPANHIA DO PAPEL DO PRADO, S.A.	1875	PRADO	PRADO	Actividades das sociedades gestoras de participações sociais não financeiras
CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS, S.A.	1876	AVENIDA JOÃO XXI, 63	LISBOA	Outra intermediação monetária
COMPANHIA DA ASSEMBLEIA DA GRANJA, S.A.	1876	RUA HOTEL, 118 - PRAIA DA GRANJA	SÃO FÉLIX DA MARINHA	Actividades dos estabelecimentos de cuidados continuados integrados, com alojamento
COMPAGNIE INTERNATIONALE DES WAGONS-LITS ET DU TOURISME	1876	RUA DO CARMO E AVENIDA DA LIBERDADE, 87 - 93 A 103	LISBOA	Actividades das agências de viagem
BARWIL KNUDSEN - AGENTE DE NAVEGAÇÃO, LDA	1878	RUA FRADESSO DA SILVEIRA, 2 2ª	LISBOA	Organização do transporte



A.G.DA CUNHA FERREIRA, LDA	1880	RUA FLORES, 74 4º	LISBOA	Outras actividades de serviços de apoio prestados às empresas, n.e.
ADRIANO RAMOS PINTO - VINHOS, S.A.	1880	AVENIDA RAMOS PINTO, 380	VILA NOVA DE GAIA	Produção de vinhos comuns e licorosos
COMPANHIA PORTUGUESA HIGIENE PHARMA - PRODUTOS FARMACÊUTICOS, S.A.	1880	RUA DOS BEM LEMBRADOS, 141	MANIQUE	Comércio por grosso de produtos farmacêuticos
ENOPORT - DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS, S.A.	1881	RUA PROFESSOR EGAS MONIZ, ARMAZÉM DAS RÃS	BUCELAS	Comércio por grosso de bebidas alcoólicas
PADARIA DAS TRINAS, LDA	1882	RUA TRINAS, 20, 21A/B E 23	GUIMARÃES	Panificação
COMPANHIA DAS ÁGUAS MEDICINAIS DA FELGUEIRA, S.A.	1882	BALNEÁRIO DAS CALDAS DA FELGUEIRA	CALDAS DA FELGUEIRA	Actividades termais
CASA TESTA - COMÉRCIO DE LOTARIAS E NUMISMÁTICA, UNIPESSOAL, LDA	1883	RUA DO ARSENAL, 74/78	LISBOA	Lotarias e outros jogos de aposta
PRIMEIRA CASA DAS BANDEIRAS DE ANTÓNIO CARDOSO, SUCESSORA MARGARIDA CARDOSO DA COSTA, LDA	1883	RUA DOS CORREIROS, 149/151	LISBOA	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.
JARDIM ZOOLOGICO E DE ACLIMAÇÃO EM PORTUGAL, S.A.	1883	ESTRADA DE BENFICA, 158	LISBOA	Actividades dos jardins zoológicos, botânicos e aquários
SOCIEDADE DOS VINHOS BORGES, S.A.	1884	RUA INFANTE DOM HENRIQUE, 421	RIO TINTO	Produção de vinhos comuns e licorosos
FAIANÇAS ARTÍSTICAS BORDALO PINHEIRO, LDA	1884	RUA RAFAEL BORDALO PINHEIRO, 53	CALDAS DA RAINHA	Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino
TIPOGRAFIA LOUSANENSE, LDA	1885	RUA JÚLIO RIBEIRO DOS SANTOS	LOUSÃ	Outra impressão
DAVID JOSÉ DE PINHO, FILHOS, S.A.	1885	RUA ÓSCAR DA SILVA, 3071	PERAFITA	Organização do transporte
SOCIEDADE COMERCIAL OREY ANTUNES, S.A.	1886	RUA CARLOS ALBERTO DA MOTA PINTO, 17 6ª - EDIFÍCIO AMOREIRAS SQUARE	LISBOA	Organização do transporte
JOSÉ ALVAREZ & FILHOS	1887	RUA NOVA DO ALMADA, 36 1ºESQ.	LISBOA	Arrendamento de bens imobiliários
GRAN CRUZ PORTO - SOCIEDADE COMERCIAL DE VINHOS, LDA	1887	RUA JOSÉ MARIANI, 390	VILA NOVA DE GAIA	Produção de vinhos comuns e licorosos

EMPRESA DE RECREIOS LISBONENSES, S.A.	1887	BECO DE SÃO LUÍS DA PENA, 30	LISBOA	Actividades de mediação imobiliária
BARRAULT - SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, LDA	1887	AVENIDA DA BOAVISTA, 1180 5º	PORTO	Compra e venda de bens imobiliários
CAMISARIA PITTA & CA., LDA	1887	RUA AUGUSTA, 195/197	LISBOA	Comércio a retalho de vestuário para adultos, em estabelecimentos especializados
COMPANHIA AUXILIAR DE CRÉDITO AGRÍCOLA-INDUSTRIAL, S.A.	1888	RUA JOSÉ DA COSTA PEDREIRA, 1A	LISBOA	Outras actividades de crédito, n.e.
PASCÁCIO & CARVALHO, LDA	1888	AVENIDA 5 DE OUTUBRO, 16/18 R/C	TORRES VEDRAS	Restaurantes, n.e. (inclui actividades de restauração em meios móveis)
JOÃO DE FREITAS MARTINS, S.A.	1888	AVENIDA DO MAR E COMUNIDADES MADEIRENSES, 15 1º	FUNCHAL	Agentes aduaneiros e similares de apoio ao transporte
COMPANHIA ELVENSE DE MOAGENS A VAPOR, S.A.	1888	RUA DOS FALCATOS, 5A	ELVAS	Panificação
COSTA & VALÉRIO, LDA	1889	CASAL DO VALE MOURÃO, EDIFÍCIO A FRACÇÃO A3+A5 - CONJUNTO EMPRESARIAL	AGUALVA-CACÉM	Outra impressão
SANTOS BAROSA - VIDROS, S.A.	1889	RUA COMENDADOR SANTOS BAROSA	MARINHA GRANDE	Fabricação de vidro de embalagem
TÊXTIL FÁBRICA MIRRADO, LDA	1889	AVENIDA VICENTE MENDES MIRRADO	MAÇÃO	Tecelagem de fio do tipo lã
QUINTA AND VINEYARDS BOTTLERS- LAND HOLDINGS, S.A.	1889	RUA CHOUPELO, 250	VILA NOVA DE GAIA	Arrendamento de bens imobiliários
JORGE FERNANDES, LDA	1890	RUA QUINTA CONDE DE MASCARENHAS, 9	CHARNECA DE CAPARICA	Outra impressão
CASA AGRÍCOLA SANTOS JORGE, S.A.	1890	HERDADE DOS MACHADOS, APARTADO 24	POMARINHO DAS CINCO OLIVEIRAS	Produção de vinhos comuns e licorosos
COSTA & FILHOS, S.A.	1890	RUA CASTILHO, 39 9ºB	LISBOA	Comércio a retalho de vestuário para adultos, em estabelecimentos especializados
ANTÓNIO GIORGI & CA, LDA	1890	RUA ALFÂNDEGA, 16	FUNCHAL	Arrendamento de bens imobiliários
VIUVA MACIEIRA & FILHOS, LDA	1890	RUA DA MADALENA, 18 2ºE	LISBOA	Fabricação de papel e de cartão (excepto canelado)
FABRICAS BARROS, LDA	1891	AVENIDA INFANTE DOM HENRIQUE, 331A	LISBOA	Tecelagem de fio do tipo lã
AÇOREANA SEGUROS, S.A.	1892	AVENIDA BARBOSA DU BOCAGE, 85	LISBOA	Seguros não vida

A.S.MUSGUEIRA, LDA	1892	RUA CORREIROS, 70C	LISBOA	Actividades de preparação da impressão e de produtos media
JERVELL NAVEGAÇÃO, LDA	1893	LARGO DO TERREIRO, 4	PORTO	Organização do transporte
GRAPHICSLEADERPAC KAGING - ARTES GRÁFICAS, S.A.	1893	RUA DOS MOLEIROS, 330	SEIXEZELO	Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão
J. P. DA CONCEIÇÃO, UNIPessoal, LDA	1894	RUA MOUZINHO DA SILVEIRA, 91 1º	PORTO	Agentes do comércio por grosso misto sem predominância
SABOARIA E PERFUMARIA CONFIANÇA, S.A.	1894	LUGAR DE VONTIGO, LOTE 1-1A - ZONA INDUSTRIAL DE SOBREPOSTA	SÃO MAMEDE DE ESTE	Fabricação de sabões, detergentes e glicerina
RAMALHO & FILHOS, LDA	1894	RUA JOAQUIM ROCHA CABRAL, 7 15º C - QUINTA DOS BARROS	LISBOA	Arrendamento de bens imobiliários
COMPANHIA DO COLISEU FIGUEIRENSE, S.A.	1895	LARGO DO COLISEU, 2	FIGUEIRA DA FOZ	Actividades tauromáquicas
PALISSY GALVANI - ELECTRICIDADE, S.A.	1895	RUA SERPA PINTO, 15A/B	LISBOA	Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos
ALVAREZ, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	1895	RUA PROJECTADA Á AVENIDA DE AFONSO III, LOTE 6 S LOJA DTA.	LISBOA	Comércio a retalho de louças, cutelaria e de outros artigos similares para uso doméstico, em estabelecimentos especializados
SWEDISH MATCH FÓSFOROS PORTUGAL, S.A.	1895	AVENIDA FORTE, EDIFÍCIO 4 PISO 1 SALA 1.13 - PARQUE SUÉCIA	CARNAXIDE	Outro comércio por grosso de bens de consumo, n.e.
SOCIEDADE ZICKERMANN, S.A.	1895	RUA SAPATEIROS, 226 3º	LISBOA	Comércio por grosso de minérios e de metais
VIUVA CONTRERAS & FILHO, SUCESSOR APOLINAR CONTRERAS, LDA	1895	RUA LUÍS DE FREITAS BRANCO, 3A/3B/3C	LISBOA	Comércio por grosso de tabaco
INSTITUTO PASTEUR DE LISBOA - VIRGÍNIO LEITÃO VIEIRA DOS SANTOS & FILHOS, S.A.	1895	RUA DOUTOR ANTÓNIO LOUREIRO BORGES, 2 - EDIFÍCIO ARQUIPARQUE	MIRAFLORES	Comércio por grosso de produtos farmacêuticos
CARLOS & GAGO, LDA	1895	ESTRADA SENHORA DA SAÚDE, 48A	FARO	Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco
HARKER SUMNER, S.A.	1896	ZONA INDUSTRIAL DA MAIA I, SECTOR X NORTE	MAIA	Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos

SOCIEDADE NACIONAL DE CORTIÇAS, S.A.	1897	TRAVESSA DOS REMOLARES, 23 1º	LISBOA	Arrendamento de bens imobiliários
COMPANHIA UNIÃO DE CRÉDITO POPULAR, S.A.	1898	PRAÇA CARLOS ALBERTO, 79	PORTO	Outras actividades de crédito, n.e.
A.A.FERREIRA, S.A.	1898	ALDEIA NOVA	AVINTES	Produção de vinhos comuns e licorosos
AGAPITO SERRA FERNANDES & CIMA	1898	LARGO REGEDOR, 17/17A	LISBOA	Comércio a retalho de tabaco, em estabelecimentos especializados
BARROS, FILHOS, LDA	1899	RUA DOS CHÃOS, 24/36	BRAGA	Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados
GALLOVIDRO, S.A.	1899	RUA VIEIRA DE LEIRIA, 1	MARINHA GRANDE	Fabricação de vidro de embalagem
EMPRESA DO JORNAL A ORDEM, LDA	1899	RUA SANTA CATARINA, 630	PORTO	Edição de jornais
OURIVESARIA COUTINHO, LDA	1900	RUA FLORES, 185/187	PORTO	Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalharia, em estabelecimentos especializados
A INVENCÍVEL - INDÚSTRIA DE TÊXTEIS, S.A.	1900	RUA SÃO ROQUE DA LAMEIRA, 1537	PORTO	Arrendamento de bens imobiliários
FRASAM - FUNDIÇÕES DO ROSSIO DE ABRANTES, S.A.	1900	RUA FERNANDO JOSÉ SOARES MENDES	ABRANTES	Fundição de ferro fundido
IMPRENSA PORTUGUESA DE DOMINGOS DIAS DA SILVA, SUCRS., LDA	1900	RUA DOUTOR JOSÉ DOMINGUES DOS SANTOS, 271	LAVRA	Encadernação e actividades relacionadas
PINHOS & MOURO S.A.	1900	RUA DA ZONA INDUSTRIAL, 1115	CANEDO	Comércio por grosso de sucatas e de desperdícios metálicos
SANTIX - INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES, S.A.	1900	RUA ELÁDIO ALLE ALVAREZ	COIMBRA	Confecção de outro vestuário exterior em série
SOCIEDADE AGRO-PECUÁRIA DO MOUCHÃO E CAVACA DOURADA, S.A.	1901	HERDADE DO MOUCHÃO	MONTE DO MOUCHÃO	Agricultura e produção animal combinadas
OSCACER - CÉSAR ROLA, LDA	1901	LARGO DO GAVINHO, 59	CORTEGAÇA	Siderurgia e fabricação de ferro-ligas
F.H.D'OLIVEIRA & CA., LDA	1901	CALÇADA MARQUÊS DE ABRANTES, 42/52	LISBOA	Agentes do comércio por grosso de madeira e materiais de construção
WIESE - TRANSPORTES, LDA	1901	RUA ALECRIM, 12A	LISBOA	Organização do transporte
IMOBILIÁRIA BARBOSA ESTEVES, S.A.	1902	RUA DA PRATA, 257	LISBOA	Actividades de mediação imobiliária

DAMIÃO DE MEDEIROS, LDA	1902	RUA COOPERATIVA SANTO ANTÃO, LOTE 1	PONTA DA GARÇA	Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco
COMANOR IMOBILIÁRIA, S.A.	1902	LARGO ALEXANDRE SÁ PINTO, 16 R/C	PORTO	Compra e venda de bens imobiliários
MANUEL ALVES SOARES & CA., LDA	1902	RUA CAMPO ALEGRE, 298 5º ESQ.	PORTO	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
ESPINGARDARIA CENTRAL - A.MONTEZ, S.A.	1902	PRAÇA DOM JOÃO DA CÂMARA, 3/4 1º DTO.	LISBOA	Outro comércio por grosso de bens de consumo, n.e.
ARMAZÉNS DE MALHAS CENTRAL DE S.DOMINGOS, LDA	1902	RUA DOM DUARTE, 4C	LISBOA	Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados
MANUEL GODINHO CABRAL & CA., LDA	1902	RUA DOS FANQUEIROS, 158/160	LISBOA	Comércio a retalho de vestuário para adultos, em estabelecimentos especializados
AUTO-INDUSTRIAL, S.A.	1902	AVENIDA EMÍDIO NAVARRO, 36	COIMBRA	Comércio de veículos automóveis ligeiros
SOCIEDADE CLEMENTE MENERES, LDA	1902	CALÇADA DE MONCHIQUE, 5	PORTO	Exploração florestal
SOCIEDADE DAS ÁGUAS DA CURIA, S.A.	1902	CURIA	CURIA	Hotéis com restaurante
ATLÂNTICA - COMPANHIA PORTUGUESA DE PESCA, S.A.	1903	RUA NACALA, 2 EDIFÍCIO SALVADOR CAETANO	PRIOR VELHO	Pesca marítima
MARCELINO ILIDIO PEREIRA & CA (IRMÃO)	1903	RUA DO CORPO SANTO, 26 1º	LISBOA	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
BAZAR PARIS, LDA	1903	RUA SÁ DA BANDEIRA, 190	PORTO	Comércio a retalho de jogos e brinquedos, em estabelecimentos especializados
E.DIAS SERRAS, S.A.	1903	RUA DA PALMEIRA, 1	LISBOA	Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos
PEREIRA & CA (IRMÃOS)	1914	AVENIDA DA LIBERDADE, 67	LISBOA	Comércio a retalho de peças e acessórios para veículos automóveis
JOÃO DE DEUS & FILHOS, S.A.	1914	ESTRADA DOS ARADOS, 5	SAMORA CORREIA	Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis
A.MENARINI PORTUGAL - FARMACEUTICA, S.A.	1914	RUA DOS MALHÕES, 1 - EDIFÍCIO DOM MANUEL I	PAÇO DE ARCOS	Fabricação de medicamentos

COELHO & COSTA, LDA	1914	RUA JOSÉ ANTÓNIO SOARES PEREIRA, 41/49	ARCOS DE VALDEVEZ	Cafés
JOAQUIM DA SILVA MELO & CA, LDA	1914	RUA MOUZINHO DA SILVEIRA, 302/304	PORTO	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.
CANDAL PARQUE - SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A.	1914	RUA 28 DE JANEIRO, 350	VILA NOVA DE GAIA	Arrendamento de bens imobiliários
ANTÓNIO PINTO, LDA	1914	RUA QUINTA DO FAITAL, 63/65	BRAGA	Comércio por grosso de outros produtos alimentares, n.e.
G.B.J. - EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS, LDA	1914	RUA ANTÓNIO ENES, 19 2º DTO.	LISBOA	Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)
CAIXA ECONÓMICA OPERÁRIA, COOPERATIVA DE CONSUMO, C.R.L.	1876	RUA DA VOZ DO OPERÁRIO, 58/66	LISBOA	Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco
COOPERATIVA UNIÃO FAMILIAR OPERÁRIA DE CONSUMO E PRODUÇÃO EM RAMALDE, C.R.L.	1892	RUA DOUTOR PEDRO DE SOUSA, 725	PORTO	Comércio a retalho em supermercados e hipermercados
COOPERATIVA DE CONSUMO DE BRAÇO DE PRATA, C.R.L.	1897	RUA VALE FORMOSO DE BAIXO, 93-103	LISBOA	Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco
COOPERATIVA OPERÁRIA PORTALEGRENSE, C.R.L.	1898	RUA COOPERATIVA, 1 R/C 1º	PORTALEGRE	Outro comércio a retalho de produtos alimentares, em estabelecimentos especializados, n.e.
COOPERATIVA DE SOLIDARIEDADE SOCIAL DO POVO PORTUENSE, C.R.L.	1900	RUA DO PARAÍSO, 217	PORTO	Outras actividades associativas, n.e.
COOPERATIVA PREDIAL PORTUGUESA - COOPERATIVA DE HABITAÇÃO E CONSTRUÇÃO, C.R.L.	1905	RUA DO ARSENAL, 160-2	LISBOA	Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)
RODRIGUES & GUERRA, LDA	1903	CAMPO DAS CEBOLAS, 25 A 27	LISBOA	Comércio por grosso de outros produtos alimentares, n.e.
JOSÉ AUGUSTO PINTO, FILHOS, S.A.	1904	AVENIDA GAGO COUTINHO, 248	MARCO DE CANAVESES	Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados
PAPELARIA XAVIER, LDA	1904	RUA DA VITÓRIA, 34	PONTA DELGADA	Comércio a retalho de livros, em estabelecimentos especializados

BARBOSA COIMBRA, S.A.	1904	ESTRELA DE ALVA	ESTRELA DE ALVA	Fabricação de telhas
CORSAN - CORTICEIRA SANTIAGO, LDA	1904	RUA DOS MALMEQUERES, 2970/2984	LOUROSA	Fabricação de rolhas de cortiça
SILVA & CA (IRMÃOS)	1904	AVENIDA REPÚBLICA, 1295/1295A	PAREDE	Arrendamento de bens imobiliários
MOYSES CARDOSO & CA., LDA	1905	RUA MOUZINHO DA SILVEIRA, 223/233	PORTO	Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento
SIMÕES & SOUSA, S.A.	1905	RUA PAIO PERES CORREA, 19A/19B	LISBOA	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
SIEMENS, S.A.	1905	RUA IRMÃOS SIEMENS, 1/1A	AMADORA	Fabricação de motores, geradores e transformadores eléctricos
OCÉ PORTUGAL - EQUIPAMENTOS GRÁFICOS, S.A.	1905	RUA ALFREDO DA SILVA, 14 - EDIFÍCIO CANON	AMADORA	Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos
EMPRESA TÊXTIL ELÉCTRICA, S.A.	1905	RUA DA ZONA INDUSTRIAL ETEL - ESTRADA	BAIRRO	Tecelagem de fio do tipo algodão
A.SPRATLEY DA SILVA & FILHOS, LDA	1905	RUA DO CAMPO ALEGRE, 144 1º	PORTO	Agentes do comércio por grosso misto sem predominância
J.VILANOVA & CA., S.A.	1905	PINHEIROS PARK II - CASAL PINHEIRO	CARREGADO	Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento
FARMÁCIA ANDRADE, UNIPessoal, LDA	1905	RUA DO ALECRIM, 123/126	LISBOA	Comércio a retalho de produtos farmacêuticos, em estabelecimentos especializados
M.NUNES SALVADOR, LDA	1906	RUA MARIA PIA, 30A	LISBOA	Comércio a retalho de jornais, revistas e artigos de papelaria, em estabelecimentos especializados
ANTONIO RIBEIRO DA CUNHA (SUCESSORES), LDA	1906	RUA DE SÃO PAULO, 152 1 ANDAR	LISBOA	Comércio a retalho de artigos em segunda mão, em estabelecimentos especializados
INFORMA D & B (SERVIÇOS DE GESTÃO DE EMPRESAS) - SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	1906	RUA BARATA SALGUEIRO, 28 5º	LISBOA	Outras actividades de serviços de apoio prestados às empresas, n.e.
MIGUEL MUNS PY - TÊXTIL, S.A.	1906	RUA SIDÓNIO PAIS, 120/146	VILA NOVA DE GAIA	Fabricação de passamanarias e sirgarias
M.GUIMARÃES, NOVAIS & MAIA, LDA	1906	RUA DO ALMADA, 248/252 E 256	PORTO	Comércio a retalho de ferragens e de vidro plano, em estabelecimentos especializados

LEVY & COMPANHIA, LDA	1906	RUA DO VALE FORMOSO, 3/9	LISBOA	Agentes do comércio por grosso misto sem predominância
DAVID & DAVID, LDA	1906	RUA GARRETT, 112/118	LISBOA	Comércio a retalho de têxteis, em estabelecimentos especializados
CASA PATHE, LDA	1906	RUA CÂMARA PESTANA, 22 R/C	FUNCHAL	Comércio a retalho de jornais, revistas e artigos de papelaria, em estabelecimentos especializados
CANDIDO JORGE & CA., LDA	1907	RUA PRIOR CRATO, 106	LISBOA	Comércio por grosso de tabaco
COMPANHIA DE SEGUROS ALLIANZ PORTUGAL, S.A.	1907	RUA ANDRADE CORVO, 32	LISBOA	Seguros não vida
LABORATÓRIO NORMAL - PRODUTOS FARMACÊUTICOS, LDA	1907	RUA DO CENTRO EMPRESARIAL, EDIFÍCIO 8 - QUINTA DA BELOURA	LINHÓ	Locação de propriedade intelectual e produtos similares, excepto direitos de autor
EMPRESA DE NAVEGAÇÃO MADEIRENSE, LDA	1907	AVENIDA DO MAR E DAS COMUNIDADES MADEIRENSE, 21 2º	FUNCHAL	Transportes marítimos de mercadorias
APL - ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE LISBOA, S.A.	1907	RUA DA JUNQUEIRA, 94	LISBOA	Actividades auxiliares dos transportes por água
METALURGICA, LDA	1907	RUA DO MIRANTE, 14 R/C ESQ.	LISBOA	Comércio a retalho de combustíveis para uso doméstico, em estabelecimentos especializados
FABRICA DE FIAÇÃO E TECIDOS DE BAIRRO, S.A.	1907	LUGAR DA PONTE	RIBA DE AVE	Tecelagem de fio do tipo algodão
TEATRO CIRCO DE BRAGA, EM, S.A.	1907	AVENIDA LIBERDADE, 697	BRAGA	Exploração de salas de espectáculos e actividades conexas
FABRICA DE FERRAGENS JOMALCO, LDA	1908	RASO DE TRAVASSO	RASO DE TRAVASSÔ	Fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens
VIDRARIA FONSECA DE FRANCISCO FONSECA, LDA	1908	RUA CALDEIREIROS, 208	PORTO	Comércio a retalho de ferragens e de vidro plano, em estabelecimentos especializados
MANUEL FLORES & FILHOS, LDA	1908	LARGO BARÃO DE SÃO MARTINHO, 39	BRAGA	Comércio a retalho de têxteis, em estabelecimentos especializados
MARTINS DA SILVA, LDA	1908	RUA 5 DE OUTUBRO, 22	REDONDO	Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados
J.BAPTISTA DE LIMA JÚNIOR, HERDEIROS,	1908	RUA AGOSTINHO LANDOLT, 89	PÓVOA DE VARZIM	Outra impressão



LDA				
MARIANO LOPES & FILHOS, LDA	1909	VALE DE POEJOS	BRINCHES	Produção de óleos vegetais brutos (excepto azeite)
BASTOS VIEGAS, S.A.	1909	AVENIDA DA FÁBRICA, 298	ZONA INDUSTRIAL I	Fabricação de outras preparações e de artigos farmacêuticos
ANTONIO VASCONCELOS DO VALE, LDA	1909	LUGAR DA IGREJA	AREIAS SÃO VICENTE	Outro comércio por grosso de bens de consumo, n.e.
JOSÉ ROSAS & COMPANHIA, LDA	1909	RUA EUGÉNIO DE CASTRO, 282	PORTO	Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalharia, em estabelecimentos especializados
CUTELARIA POLYCARPO, LDA	1909	RUA SÃO NICOLAU, 19/31	LISBOA	Comércio a retalho de louças, cutelaria e de outros artigos similares para uso doméstico, em estabelecimentos especializados
FORTUNATO & ANTUNES, LDA	1910	RUA ALCÂNTARA, 16A	LISBOA	Outros estabelecimentos de bebidas sem espectáculo
JOÃO GOMES CAMACHO, S.A.	1910	RUA DO POÇO BARRAL, 6/8	FUNCHAL	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
ANTÓNIO RODRIGUES & CA. (FILHO), LDA	1910	AVENIDA MARGINAL, 6330 LOJA	SÃO JOÃO DO ESTORIL	Comércio a retalho de tintas, vernizes e produtos similares, em estabelecimentos especializados
EMPRESA TERMAL DAS TAIPAS, S.A.	1910	TERMAS	CALDAS DAS TAIPAS	Hotéis com restaurante
J. OLIVEIRA, LDA	1910	RUA DOS DOURADORES, 134	LISBOA	Outras actividades de crédito, n.e.
DUARTE & XAVIER, LDA	1910	RUA CORONEL SOEIRO DE BRITO, 18A R/C	CALDAS DA RAINHA	Comércio por grosso de vestuário e de acessórios
TERRA COMPACTA, S.A.	1910	RUA ARQUITECTO CASSIANO BARBOSA, 617 ESTÚDIO R/C DTO.	PORTO	Compra e venda de bens imobiliários
JOSÉ DE OLIVEIRA SANTOS & FILHOS, LDA	1910	RUA GENERAL FERERIRA MARTINS, 10 4ªA/B	MIRAFLORES	Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados
LOURENÇO & SANTOS, LDA	1910	PRAÇA DOS RESTAURADORES, 47A/B	LISBOA	Comércio a retalho de vestuário para adultos, em estabelecimentos especializados

PIRES PEREIRA & CA., LDA	1910	RUA FORMOSA, 330 - TORNEJANDO PARA A RUA SÁ DA BANDEIRA, NºS 295 A 305	PORTO	Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento
MATTOS CUNHA, LDA	1910	SÃO GABRIEL	SÃO GABRIEL	Arrendamento de bens imobiliários
A.B.CARVALHO & CA, LDA	1910	RUA VAZ MONTEIRO, 11	PONTE DE SOR	Comércio a retalho de mobiliário e artigos de iluminação, em estabelecimentos especializados
RAMIREZ & CA. (FILHOS), S.A.	1910	RUA ÓSCAR DA SILVA, 1683 - LEÇA DA PALMEIRA	MATOSINHOS	Conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite e outros óleos vegetais e outros molhos
WILLIAM HINTON & SONS, LDA	1910	ESTRADA REGIONAL 223, 136	ESTREITO DA CALHETA	Outros estabelecimentos hoteleiros sem restaurante
PRODUTIVA - FÁBRICA DE REDES, LDA	1910	AVENIDA VASCO DA GAMA, 8057	AVINTES	Fabricação de produtos de arame
SOUZA SOARES & FILHOS, LDA	1910	RUA DAS ARTES GRÁFICAS, 177 HABITAÇÃO 0.2	PORTO	Fabricação de outras preparações e de artigos farmacêuticos
COMPANHIA DE LINHA COATS & CLARK, S.A.	1910	QUINTA DE CRAVEL	VILA NOVA DE GAIA	Comércio por grosso de têxteis
HENRIQUE VIEIRA & FILHOS, S.A.	1910	RUA DIREITA, 65	COSTA DO VALADO	Fabricação de máquinas para as indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco
LIVRARIA FERIN, LDA	1910	RUA NOVA DO ALMADA, 70/74	LISBOA	Comércio a retalho de livros, em estabelecimentos especializados
MANUEL MARQUES, HERDEIROS, S.A.	1911	RUA DE SÃO CLAUDIO, 2710	BARCO	Fabricação de cutelaria
FERNANDO LAGO & CA, LDA	1911	RUA 19, 328/354	ESPINHO	Pensões sem restaurante
E.E.DE SOUSA & SILVA, LDA	1911	RUA ÁUREA, 157/159	LISBOA	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.
BRUNO LEAL DE ARAÚJO, FILHOS, LDA	1911	RUA DOS MOINHOS, 712	CONSTANCE	Fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens
MORAIS, SIMÕES, LDA	1911	TRAVESSA ESPERA 9, 9 13 E 44 1ºD - RUA DO NORTE	LISBOA	Fabricação de artigos de joalharia e de outros artigos de ourivesaria
MANUEL INACIO CORREA SUCESSORES, LDA	1911	LARGO MATRIZ, 24	PONTA DELGADA	Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalharia, em estabelecimentos especializados
COMPANHIA DA QUINTA DO CANAL,	1911	QUINTA DO CANAL	ALQUEIDÃO	Actividades dos serviços relacionados com a

LDA				agricultura
A COUTADA - ARTIGOS DE CAÇA E PESCA, LDA	1912	PRAÇA FIGUEIRA, 8	LISBOA	Comércio a retalho de artigos de desporto, de campismo e lazer, em estabelecimentos especializados
BA VIDRO, S.A.	1912	AVENIDA VASCO DA GAMA, 8001 - ALDEIA NOVA	AVINTES	Fabricação de vidro de embalagem
CONSERVAS PORTUGAL NORTE, LDA	1912	RUA SOUSA AROSO, 580/620	MATOSINHOS	Conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite e outros óleos vegetais e outros molhos
COSTA & MARTINS, LDA	1912	RUA CONSELHEIRO MEDEIROS, 3	HORTA	Comércio a retalho de tintas, vernizes e produtos similares, em estabelecimentos especializados
BARTOLO DE BARROS FREIRE, SUCESSORES, LDA	1912	PRAÇA CARLOS ALBERTO, 90/91	PORTO	Cafés
PORTUGÁLIA - ADMINISTRAÇÃO DE PATRIMÓNIOS, SGPS, S.A.	1912	RUA DE SÃO CAETANO, 4	LISBOA	Actividades das sociedades gestoras de participações sociais não financeiras
SOCIEDADE AGRÍCOLA VALLE FLÔR, S.A.	1912	RUA TOMÁS DA FONSECA, TORRE E, 10º SALA A	LISBOA	Arrendamento de bens imobiliários
OLÁ - PRODUÇÃO DE GELADOS E OUTROS PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	1912	LARGO MONTERROIO DE MASCARENHAS, 1	LISBOA	Fabricação de gelados e sorvetes
EMINCO - EMPREENDIMENTOS INDÚSTRIAS E COMERCIAIS, S.A.	1912	TRAVESSA DA GLÓRIA, 14-2	LISBOA	Actividades das sedes sociais
ESPAÇO FECHADO - PROMOÇÃO IMOBILIÁRIA, LDA	1912	RUA PROFESSOR AUGUSTO NOBRE, 451	PORTO	Arrendamento de bens imobiliários
DAVITA, LDA	1912	RUA DAS PORTAS DE SANTO ANTÃO, 81 1º	LISBOA	Comércio a retalho de produtos médicos e ortopédicos, em estabelecimentos especializados
AEG TELECOMUNICAÇÕES, S.A.	1912	RUA JOÃO SARAIVA, 4	LISBOA	Comércio por grosso de equipamentos electrónicos, de telecomunicações e suas partes
MADEIRA WINE COMPANY, S.A.	1913	RUA DOS FERREIROS, 191 - TORREÃO	FUNCHAL	Produção de vinhos comuns e licorosos
TIPOGRAFIA NUNES, LDA	1913	RUA NOVO HORIZONTE, 313 - SILVA ESCURA	MAIA	Outra impressão
EVARISTO & SEBASTIÃO, LDA	1913	RUA DO LORETO, 2	LISBOA	Comércio a retalho de vestuário para adultos, em estabelecimentos

				especializados
COSTA & BRANCO, LDA	1913	ESCADINHAS DA PORTA DO CARRO, 11	LISBOA	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.
EMPRESA FABRIL DE MOURA, LDA	1913	PONTE DE SUA ALTEZA	MOURA	Produção de azeite
MONTENEGRO CHAVES & CA, LDA	1913	RUA AUREA, 135/137	LISBOA	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.
W. & J. GRAHAM & COMPANHIA, S.A.	1913	RUA REI RAMIRO, 514	VILA NOVA DE GAIA	Produção de vinhos comuns e licorosos
SOCIEDADE CORRETORA, LDA	1913	RUA HINTZE RIBEIRO, 34	PONTA DELGADA	Conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite e outros óleos vegetais e outros molhos
CERÂMICA DE QUINTÁS, LDA	1913	QUINTÁS - COSTA DO VALADO	QUINTAS	Fabricação de tijolos
J.CARVALHO MACEDO, LDA	1913	AVENIDA RAMOS PINTO, 400	VILA NOVA DE GAIA	Produção de vinhos comuns e licorosos
TÁXIS ÁGUIAS DA SERRA, LDA	1913	RUA MORAIS SOARES, 72 3º DTO.	LISBOA	Transporte ocasional de passageiros em veículos ligeiros
SOCIEDADE PISCICULTORA FARENSE, LDA	1913	AVENIDA DA REPÚBLICA, 168 1º	FARO	Aquicultura em águas salgadas e salobras
ALEX SEQUEIRA, UNIPESSOAL, LDA	1913	RUA BRAAMCAMP, 14 4ºESQ	LISBOA	Arrendamento de bens imobiliários
BELCHIOR ELÓI BORGES RIBEIRO & FILHO, LDA	1914	BOAVISTA	PRAIA DA VITÓRIA	Comércio a retalho de ferragens e de vidro plano, em estabelecimentos especializados
ED.COSTA & CARVALHO, LDA	1914	RUA LORETO, 15/17	LISBOA	Projectão de filmes e de vídeos
GOMES & CA., LDA	1914	RUA MONTE DOS PIPOS, 629	GUIFÕES	Comércio por grosso de madeira em bruto e de produtos derivados
EMPRESA DO OLIMPIA, LDA	1914	RUA DOS CONDES, 11/27 R/C	LISBOA	Projectão de filmes e de vídeos
COOPERATIVA DE LORDELO DO OURO, DE CONSUMO, PRODUÇÃO E CONSTRUÇÃO, C.R.L.	1905	RUA PROFESSOR AUGUSTO NOBRE, 193	PORTO	Comércio a retalho em supermercados e hipermercados
A CONIMBRICENSE DE SANTA TERESA - COOPERATIVA DE HABITAÇÃO, C.R.L.	1906	RUA DE SANTA TERESA, 1/5 CASA 6	COIMBRA	Promoção imobiliária (desenvolvimento de projectos de edifícios)
CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO DE ALJUSTREL E ALMODÔVAR, C.R.L.	1911	RUA JOSÉ FRANCISCO DA SILVA ÁLVARO, 4	ALJUSTREL	Outra intermediação monetária
CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO DE SÃO TEOTÓNIO, C.R.L.	1911	RUA 25 DE ABRIL, 8	SÃO TEOTÓNIO	Outra intermediação monetária

CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO DE PERNES, C.R.L.	1911	RUA ENGENHEIRO ANTÓNIO TORRES, 140	PERNES	Outra intermediação monetária
CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO DE BOMBARRAL, C.R.L.	1911	RUA DO COMÉRCIO, 58	BOMBARRAL	Outra intermediação monetária
ANTÓNIO MARTINS BARBOSA & HERDEIROS	1890	RUA CABO SIMÃO, 48	VILA NOVA DE GAIA	Outras indústrias transformadoras diversas, n.e.
JOSÉ RODRIGUES MARECOS, HERDEIROS	1893	PRAÇA DOM PEDRO IV, 21	LISBOA	Comércio a retalho de tabaco, em estabelecimentos especializados
MARGARIDA DA SILVA NEVES MATOS, HERDEIROS	1897	PRAÇA DA FIGUEIRA, 6 D/E	LISBOA	Comércio a retalho de louças, cutelaria e de outros artigos similares para uso doméstico, em estabelecimentos especializados
AUGUSTO DE ALMEIDA, HERDEIROS	1910	RUA DA CONCEIÇÃO, 91	LISBOA	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.

