

# Cooperação Comercial Uma Estratégia de Competitividade

*Teresinha Duarte*

DT 11-98

Março 1998

As análises, opiniões e conclusões expressas neste documento de trabalho são da exclusiva responsabilidade do seu autor e não reflectem necessariamente posições do Ministério da Economia.



# Cooperação Comercial

## Uma Estratégia de Competitividade

por

*Teresinha Duarte*

## FICHA TÉCNICA

**Título:** Cooperação Comercial:  
Uma Estratégia de Competitividade

**Autor:** Teresinha Duarte

**Editor:** GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica  
do Ministério da Economia  
Rua José Estêvão, 83-A, 1.º-Esq.  
1150 Lisboa  
Gep@mail.telepac.pt

**Concepção gráfica:** Deltagraphos - Design e Publicidade, Lda.

**Impressão e acabamento:** Grafema - Sociedade Gráfica, Lda.

**Tiragem:** 1000 exemplares

**Edição:** Lisboa, Fevereiro 1998

**ISBN:** 972-8170-39-4

**Depósito legal:** 120 677/98

---

# Sumário

---

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 1. Introdução                      | 7  |
| 2. Cooperação e Competitividade    | 9  |
| 2.1. Cooperação e dimensão crítica | 9  |
| 2.2. Vantagens da cooperação       | 9  |
| 2.3. Globalização e cooperação     | 10 |
| 3. Cooperação Comercial            | 11 |
| 3.1. Estratégias de distribuição   | 11 |
| 3.2. Formas de cooperação          | 12 |
| 4. Cooperação em Portugal          | 15 |
| 4.1. Cooperação entre PME          | 15 |
| 4.2. Cooperar para competir        | 16 |
| 5. Conclusões                      | 19 |
| 6. Referências bibliográficas      | 21 |
| 7. Documentos publicados           | 23 |



---

# 1. Introdução

---

**A** viragem de uma economia industrial para uma economia de informação ao inverter a relação oferta/procura, tornou os mercados mais voláteis. A volatilidade dos mercados e a mundialização das “economias”, mostrou que a forma e o contorno material de produtos e serviços eram precários e de vida curta. As organizações, para sobreviverem neste novo contexto, transformaram a competição e o *marketing* nas armas do Ter.

O modelo de desenvolvimento tecnológico post-Fordista continuará a impor um crescente aumento da produção em massa, ainda que se venham a desenhar novos quadros na engenharia da produção, essencialmente assentes na automação e na comunicação informacional.

A sociedade que se consubstancia na aspiração a mais bens materiais conduz à competitividade desenfreada e ao aumento dos níveis de stress, expressos em fenómenos de marginalidade social. A este modelo organizativo poder-se-á contrapor um outro, assente nos princípios associativos, na valorização da parceria social, no aprofundamento da democracia e no fortalecimento da sociedade civil.

Como há dois séculos, alguns de nós pensamos que, com premência, se volta a colocar a necessidade da existência de uma 3.<sup>a</sup> via organiza-

cional: “A Cooperação”, mesmo sabendo que também este sistema não está isento de alguma desilusão e desajustamento. Mas não restam dúvidas que para sobreviver é preciso cooperar. A condição humana é, por essência e natureza, gregária.

A cooperação surge, antes de mais, como resultado de uma necessidade. Desde a sociedade dos pioneiros de Rochdale (Manchester 1844), as cooperativas resultam da tentativa de aquisição de produtos dentro do binómio preço/qualidade, o que corresponde a uma necessidade de origem material.

Uma outra razão ou necessidade surge em simultâneo: a de ser dono da própria actividade, comandando os processos de transacção e produção. Ter e Ser surgem assim como necessidades que se completam.

A cooperação, fundamentada antes pela adversidade e resultante das condições económicas difíceis para muitos, pelo eclodir da revolução industrial, investiu o sujeito da sua qualidade de utente e membro, tornando cada vez mais nítida a sua pertença à sociedade global e planetária. Aos novos desafios propostos pelas novas problemáticas continua a impor-se sempre como condição de vida “cooperar”.





---

## 2. Cooperação e Competitividade

---

### 2.1. Cooperação e dimensão crítica

**H**abitadas mais a sobreviver do que a competir, falta a muitas empresas portuguesas, principalmente PME, a capacidade de acreditar na força da cooperação. A desconfiança e as atitudes de auto-suficiência ainda imperam, o que impossibilita estabelecer alianças estratégicas ou partilhar recursos e competências entre as empresas.

Com a competição cada vez mais feroz, talvez fosse altura dos empresários se conscientizarem de que mesmo a actual sobrevivência está em risco, se não se deixar para trás a lógica do individualismo.

Possuir a **dimensão crítica** significa possuir uma posição estratégica individual relativamente a cada uma das funções vitais da empresa, que permita viabilizar a organização empresarial mínima tendo em conta o mercado em que a empresa se insere e que lhe assegure o equilíbrio estratégico entre os seus recursos e o seu potencial de actividade.

Esta preocupação é mais evidente nas PME onde essa dimensão por vezes não é atingida, podendo e devendo obter capacidades organizacionais noutras estruturas externas à própria empresa, obtendo assim uma dimensão virtual que lhe permite internalizar competências, capacidades de gestão, técnicas de organização, meios de diagnóstico e atitudes estratégicas adequadas. Isto só será possível num quadro de uma envolvente empresarial de apoio, potenciada pelas relações entre si e com outras entidades que complementem a sua actividade.

A dimensão virtual - dimensão conferida pelo exterior - pode ser obtida por duas vias:

- Internalização de recursos e competências, onde infra-estruturas tecnológicas, empresas de consultoria e outras entidades de serviços de apoio às empresas podem facultar o apoio

necessário a uma intervenção estratégica e de gestão globais e sustentadas da empresa.

- Partilha de recursos e competências, através da cooperação inter-empresarial, que, segundo Gregg Lichtenstein<sup>(1)</sup>, poderemos classificar de acordo com a forma que reveste em: recíproco, ou seja, uma co-participação nos riscos (consórcios, grupos de apoio, etc.); sequencial, quando há acordos em cadeia transferindo tecnologias e inovações entre concorrentes (redes de comercialização, associações empresariais); ou conjunto, criando-se infra-estruturas comuns, seja em equipamentos e/ou serviços.

No que se refere ao conteúdo que a partilha envolve, aquele autor considera que qualquer daquelas formas poderá afectar recursos, competências ou relações.

### 2.2. Vantagens da cooperação

A cooperação consiste numa associação de forças que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade de vantagens, na concertação sistemática e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um objectivo comum, de carácter geral ou específico, isto é, permite partilhar recursos e competências, reduzir riscos e facilitar a realização de projectos comuns, com o fim de atingir um objectivo pré-estabelecido.

A cooperação é, assim, uma opção estratégica atractiva quando existem grandes exigências para a especialização e *know-how*. O crescimento da competição internacional, diferenciação da procura, novas tecnologias e a intervenção dos governos, exigem o domínio de conhecimentos nas áreas financeira, tecnológica, de gestão e informação de mercado.

---

<sup>(1)</sup> A strategic typology of network approaches in Cooperation & Competitiveness, International Conference, 1993, Lisbon

Em síntese, poder-se-á dizer que as **principais vantagens da cooperação** são as seguintes:

- Permite à empresa atingir a **dimensão crítica** - dimensão virtual - em relação a uma determinada função, evitando um incremento injustificado do seu tamanho, explorando economias de escala e/ou de gama;
- Facilita o **acesso a novos mercados**, permitindo significativas sinergias quando as empresas possuem mutuamente fortes aspectos complementares, e contribui para o reforço da posição de mercado, tanto a nível geográfico como a nível da produção;
- Estabelece uma forma de **organização partilhada**, não sendo necessário que a totalidade das operações organizadas se realizem no seio de uma única empresa e enriquece, também, as relações com o mercado;
- Acelera os processos de aprendizagem e reduz o tempo necessário para lançar um novo produto ou processo, permitindo o acesso a **novos know-how e tecnologias**;
- Permite uma maior e melhor **partilha de riscos**, distribuindo custos e vantagens de uma determinada actividade entre um certo número de participantes, ou divide um certo número de recursos por um conjunto de projectos diferentes;
- Favorece operações complementares assegurando uma **divisão mais adequada do trabalho** (p.ex. nas relações entre invenção e inovação comercial);
- Pode assegurar a estabilidade necessária à implementação de uma **política de expansão** das empresas com poucos recursos.

### 2.3. Globalização e cooperação

A globalização pode ser definida como o processo pelo qual os mercados e a produção em diferentes países estão a tornar-se crescentemente interdependentes, devido à dinâmica do comércio de bens e serviços e aos fluxos de capital e de tecnologia.

Dentro do quadro da globalização há que ter em conta factores como a rapidez das mudanças, o incremento da competição, bem como a evolução das tecnologias de informação e comunicação.

As soluções para enfrentar o mercado poderão passar por diversas estratégias, nomeadamente, controlo de custos, não só de cada actividade da própria organização, mas encontrando também alianças estratégicas de modo a trabalhar em parceria com outras empresas.

A tipificação possível da variedade de conceitos de globalização pressupõe várias formas de cooperação, como principais processos:

- Globalização das finanças e capitais: surgimento de fusões e aquisições e globalização do *shareholding*.
- Globalização dos mercados e estratégias, em particular da concorrência: alianças estratégicas de integração das actividades de negócios à escala internacional, incluindo I&D e financiamento.
- Globalização da tecnologia e I&D: o surgimento de tecnologias de informação e comunicação possibilitou o aparecimento de redes globais dentro da empresa e entre empresas (redes de valor acrescentado).

---

## 3. Cooperação Comercial

---

### 3.1. Estratégias de distribuição

**D**istribuir produtos é colocá-los à disposição do consumidor final ou do comprador industrial, na quantidade pedida, no momento em que ele necessite e no lugar onde possa ser adquirido.

Se se entender por utilidade a satisfação induzida no consumidor pela utilização ou consumo do produto, poder-se-á dizer que a distribuição cria utilidade, ou seja, é através da distribuição que o consumidor tem acesso aos produtos.

Sendo a fidelização do consumidor o grande objectivo comercial, o planeamento das estratégias de distribuição deverá ser convenientemente ponderado, porque as decisões sobre distribuição são decisões de longo prazo, requerendo muito cuidado e atenção, dado não se poderem modificar com facilidade, condicionando toda a estratégia comercial da empresa.

Um produto, para que chegue ao consumidor, passa por um sistema, mais ou menos complexo, composto por uma série de intermediários, que irão de algum modo afectar a sua trajectória, chamado canal de distribuição.

Planear um canal de distribuição significa tomar uma decisão sobre qual o tipo de canal mais adaptável à empresa e aos produtos. Cada canal tem características próprias, podendo ser mais longo ou mais curto, consoante o número de intermediários é maior ou menor. A análise destas características e o seu reflexo na estratégia empresarial é o primeiro passo a dar quando se planeiam canais de distribuição.

Ao se planearem canais de distribuição, além da análise das suas características deve-se determinar qual a modalidade de distribuição que se irá adoptar. Para isso, deve-se tomar em consideração as características dos produtos que a empresa comercializa, as características da empresa e a estrutura do mercado. A modalidade

de distribuição varia desde uma distribuição extensiva, para produtos de compra comum e com uma grande cobertura do mercado, até uma distribuição intensiva, quando é necessário concentrar esforços e capital em dados momentos e em certos canais de distribuição, que se transformam assim em canais com maior intensidade (como, por exemplo, na distribuição de gelados).

Sendo a escolha de um sistema de distribuição uma das decisões mais importantes, porque se por um lado é de difícil modificação, por outro os canais de distribuição são sistemas com uma dinâmica própria, que sofrem variadas alterações de difícil previsão.

A implementação de um sistema de distribuição tem que admitir sempre uma certa flexibilidade. Convém por isso, definir as diferentes estruturas dos canais de distribuição e explicar as suas características, para que ao escolher a estrutura melhor adaptada ao negócio e/ou produto, esta possa ser suficientemente flexível às alterações que eventualmente ocorram.

As estruturas dos canais de distribuição podem tomar as seguintes formas:

- **Sistema convencional**, compreende o produtor, o/os grossistas e o/os retalhistas como entidades independentes e com interesses individualizados, procurando cada um aumentar os seus lucros. É o sistema normalmente utilizado pelas PME, onde as relações entre os membros do canal são do tipo compra e venda.
- **Integração horizontal**, aparece quando existe a cooperação de duas ou mais empresas independentes entre si, para conjuntamente colocarem recursos para explorarem determinada oportunidade. As empresas poderão actuar contratualmente durante certo lapso de tempo ou criarem uma outra empresa.

Exemplo de sistemas horizontais são os casos das associações complementares de empresas.

- **Sistema multicanal**, é o resultado da proliferação de segmentos de mercado e possibilidades alternativas de distribuição. É o caso de empresas que utilizam habitualmente um canal longo para venda através de grossistas e que fabricam marcas de distribuição que operam através de canais curtos ou mesmo directos.
- **Integração vertical**, é uma estrutura onde os membros do canal actuam como um todo e a gestão das funções realizadas por dois ou mais membros do canal é dirigida por um dos componentes do canal. Este sistema tem como finalidade o aproveitamento de economias de escala de organização, promoção ou outras, através da gestão centralizada de todas as actividades necessárias para realizar a função distribuição. O poder negocial é maior junto das empresas exteriores ao canal e o sistema reage como um todo a eventuais acções do exterior.

A adopção de um destes tipos de distribuição está relacionada com vários factores, como sejam: o maior ou menor controlo que se deseja ter sobre o canal; a relação de poder entre os diversos membros do canal ou a definição dos graus de concorrência pretendidos para o canal.

Como se verifica, as diferentes estruturas, excepto o sistema convencional, pressupõem alguma forma de cooperação estratégica, de que passaremos a analisar mais pormenorizadamente algumas modalidades de cooperação de distribuição, realçando as suas características, tendo sempre presente que se trata de uma tipificação própria de uma abordagem teórica.

### 3.2. Formas de cooperação

São diversas as formas de cooperação à disposição das empresas, cabendo-lhes procurar a mais adequada à sua dimensão e estratégia definida para o sistema de distribuição adoptado:

- I - Estrutura de distribuição de integração vertical
- II - Estrutura de distribuição de integração horizontal

I - Numa estrutura de distribuição de integração vertical, que como vimos pressupõe alguma forma de cooperação, podemos distinguir, basicamente, os sistemas de:

- a) integração empresarial ou
- b) integração contratual.

a) A integração empresarial, em que um dos membros do sistema de distribuição controla completamente, por incorporação na mesma organização, outros membros do sistema situados a níveis diferentes. São exemplos o caso do Corte Inglês, que começou a fabricar certos produtos que vendia adquirindo as respectivas unidades de produção, ou as lojas Zara, em que, ao contrário, os produtores adquiriram locais de venda a retalho para venderem os seus próprios produtos.

Nestes casos, a estratégia subjacente está baseada na **Cooperação entre produtores e distribuidores**, que no comércio das grandes superfícies se popularizou nas chamadas “marcas próprias” ou “marcas de distribuição” converteram-se numa estratégia empresarial, tanto para a indústria como para a distribuição, tornando-se parceiros cooperantes que partilham orientações e adoptam políticas de acção bilaterais de maneira a desenvolver situações de mútua satisfação.

O fenómeno de crescimento das médias e grandes superfícies deu origem, sobretudo nas periferias dos grandes centros urbanos, a uma grande concentração e a uma concorrência muito forte entre as diversas cadeias e formas de comércio. A distribuição retalhista viu-se obrigada a desenvolver estratégias de *marketing* por forma a fidelizar o consumidor.

É neste contexto que começaram a surgir no mercado as chamadas “marcas próprias” ou “marcas da distribuição”. As quais pretendem oferecer ao cliente uma garantia de qualidade, fazendo entretanto repercutir no preço o benefício obtido da redução dos custos dispendidos em marketing, no embalamento, transporte e armazenamento.

As recompensas da construção de uma marca são numerosas para todas as partes envolvidas.

Fornecem um valor de diferenciação para o distribuidor junto do consumidor, o que se traduz num maior número de consumidores fiéis, que permite ao distribuidor estar mais protegido da concorrência e aumentar o seu poder de negociação junto do fornecedor relativamente aos diferentes canais de distribuição.

Para os fornecedores, as marcas próprias são uma forma de potenciar a sua estrutura produtiva através da extensão das suas linhas de fabrico e mais um modo de escoar o seu produto, retirando daí mais-valias que poderão ser utilizadas na modernização e expansão da sua própria marca.

O cruzamento de informações que se estabelece na relação entre fabricante e distribuidor beneficia ambas as partes, pois tornam-se parceiros cooperantes que partilham orientações e adoptam políticas de acção bilaterais de maneira a desenvolver acções de mútua satisfação, podendo proporcionar um melhoramento não só das marcas próprias como também do próprio produto de marca do produtor.

b) A integração contratual pressupõe que a gestão e a coordenação das actividades nos canais de distribuição são conseguidas através de contratos entre os membros do canal situados a diferentes níveis, não se perdendo o sentido de propriedade individual de cada um dos intermediários do canal. Deste tipo de estrutura são exemplos várias formas de cooperação: as associações de retalhistas em centrais de compras, as cadeias voluntárias de retalhistas e, sobretudo, o *franchising*.

**Cadeias sucursalistas**, forma de organização na qual um certo número de retalhistas independentes se comprometem, por contrato, a abastecerem-se, no todo ou em parte, junto de uma empresa que exerce para eles a actividade grossista e a respeitar uma política de venda definida, em contrapartida da qual a dita empresa concede-lhes o direito a usar a insígnia comum e assegura-lhes um determinado número de serviços (ex. Grula).

**Agrupamentos de compras:** agrupamento de empresas constituído com o fim de obter dos seus fornecedores condições mais vantajosas do que as que lhe seriam concedidas isoladamente.

Neste caso, a central de compras funciona em substituição dos grossistas.

Este sistema, bastante difundido no Norte da Europa, tem pouca divulgação em Portugal, em parte devido à cultura bastante individualista do empresário português.

**Contratos de franquia (*franchising*):** sistema de colaboração entre duas empresas juridicamente distintas mas ligadas por um contrato, em virtude do qual uma - o *franchisor* - concede à outra - o *franchisado* - mediante remuneração, o direito de explorar uma marca ou uma fórmula comercial concretizada por uma insígnia, assegurando-lhe simultaneamente apoio e serviços regulares (técnico, jurídico, publicitário, promoção, etc.).

As principais características do *franchising* são sinteticamente, as seguintes:

- Cedência pela empresa *franchisadora* do direito do *franchisado* utilizar a sua marca registada e respectiva insígnia.
- Definição e utilização obrigatória de uma formatação mercadológica uniforme em todos os pontos de venda, de acordo com padrões definidos pelo *franchisor*.
- Treino e formação continuada de pessoal do *franchisado* pelo *franchisor*.
- Pagamento do *franchisado* ao *franchisor* de uma quantia fixa inicial, mais uma percentagem sobre o volume de negócios (*royalties*), eventualmente acrescida de outras verbas periódicas, a título de participação em acções promocionais.

O sistema de *franchising* apresenta grandes vantagens mútuas para os membros do canal nele envolvidos e que se poderão sintetizar nas seguintes:

Para o *franchisor*:

- facilidade de acesso rápido ao mercado;
- bom controlo do canal de distribuição;
- investimento reduzido;
- risco repartido com o *franchisado*;
- motivação acrescida do retalhista *franchisado*.

Para o *franchisado*:

- benefício de comercializar produtos com notoriedade;
- crescimento rápido do seu negócio;

- co-propriedade de uma insígnia com notoriedade;
- acesso a formatações mercadológicas tecnologicamente avançadas.

O *franchising* pode-se considerar um dos sistemas de comercialização com maior taxa de crescimento, representando nos E.U.A. mais de 45% do volume de vendas a retalho, e em rápida evolução na Europa.

Em Portugal, na maior parte dos casos, os *franchisados* devem investir na compra do ponto de venda, o que representa em certa medida uma barreira à entrada nesta forma de distribuição, visto que, especialmente as marcas com grande notoriedade, exigirão locais em que o investimento é muito elevado.

Teremos assim uma pré-selecção que, embora não represente uma melhor qualidade profissional da parte dos *franchisados*, irá possibilitar uma maior estabilidade sob o aspecto financeiro e um maior controlo por parte dos *franchisadores*.

Os factores que mais condicionam os futuros *franchisados* a aderirem ao sistema são a imagem da marca e o apoio que o *franchisador* pode oferecer.

II - Uma das formas de integração horizontal que está a assumir cada vez mais representatividade é

aquela que pressupõe a estratégia de cooperação conhecida por **Cross-selling** (venda por terceiros), ou seja, aliança estratégica que corresponde à união de esforços entre empresas no objectivo de desenvolver o negócio.

Para se poder dar a venda por terceiros é necessário que uma empresa tenha um produto bem definido e que a outra tenha balcões ou pontos de venda onde a venda daqueles produtos não canibalizem as suas vendas e sirvam para despoletar o volume de negócios. (ex. cartões de crédito que permitem com os pontos obter outra coisa qualquer).

A venda por terceiros permite a quem vai pôr o produto à venda aumentar os canais de distribuição sem ter que aumentar os custos fixos e o ponto de venda apresenta uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes sem custos adicionais. Assim, temos rentabilidade adicional para cada uma das empresas e logo um valor de rendimento da empresa.

O reforço da cooperação entre produtores, grossistas e retalhistas foi responsável pela alteração significativa do panorama comercial europeu e a ligação a cadeias, a agrupamento de compras e a cooperativas de comercialização tornou-se frequente.

---

## 4. Cooperação em Portugal

---

### 4.1. Cooperação entre PME

Em termos gerais, pode-se afirmar que a propensão para a cooperação por parte das PME portuguesas está fortemente correlacionada com a dimensão da própria empresa, com a sua estratégia de internacionalização, com o tipo de produto envolvido e respectiva cadeia de valor, com a forma de cooperação utilizada e, finalmente, com o local onde essa cooperação vai decorrer.

Com efeito, as atitudes dos empresários portugueses perante a cooperação assumem normalmente um destes tipos: ou estão vocacionados para cooperar mas não o fazem devido a indefinições nos objectivos específicos (normalmente empresas pequenas e com recursos escassos); ou apresentam uma atitude prudente (por historicamente estarem vocacionadas para o mercado doméstico); ou então estão completamente envolvidos em acções de cooperação, embora muitas estejam focalizadas em relações de subcontratação, com uma cooperação não-activa.

Contudo, assiste-se a um envolvimento cada vez maior das PME portuguesas em acções de cooperação; a pequena dimensão do nosso mercado, a integração europeia, a pequena dimensão das próprias empresas, a melhor capacidade de gestão e de organização, os problemas financeiros e as políticas governamentais seguidas, têm no seu conjunto contribuído para essa tendência crescente pela opção "cooperação", como vector de competitividade numa economia progressivamente globalizada.

O *franchising* tem sido, em Portugal, uma das formas de cooperação com uma taxa de crescimento muito significativo, tendo-se verificado um aumento de 45% no número de empresas *franchisoras* entre 1995 e 1996. Este crescimento coloca o país numa posição de maior relevância no mercado internacional, deixando de ser um mercado incipiente tal como era visto há uns anos atrás.

Segundo o Instituto de Franchising, citado pelo Semanário Económico (n.º 534, Abril 1997), o ano de 1996 representou um marco no desenvolvimento do *franchising* em Portugal, com o surgimento de 12 novas marcas nacionais, que correspondeu a um crescimento superior a 50%, tendo em conta que em 1995 só existiam 20 marcas portuguesas. Das cerca de 180 marcas a operar no país, 22% são nacionais, 20% espanholas, 19% francesas e 16% americanas.

O pronto-a-vestir e a restauração, com 28% do mercado, são os principais sectores de actividade do *franchising* em Portugal. Em segundo lugar destaca-se o sector dos serviços com 19% do mercado, que segue a tendência mundial, conquistando uma posição cada vez mais importante.

Outros sectores que evoluíram foi o do comércio e serviços especializados nas prendas, acessórios para casa e decoração. Com seis novos *franchisadores*, este segmento tem a particularidade de ser dominado por empresas portuguesas.

#### *Ranking dos franchisadores em Portugal (1996)*

| Marca                        | N.º de lojas |
|------------------------------|--------------|
| Multiópticas . . . . .       | 160          |
| Optivisão . . . . .          | 152          |
| 5 À sec . . . . .            | 106          |
| Loja dos trezentos . . . . . | 86           |
| Slender you . . . . .        | 83           |
| Intermarché . . . . .        | 69           |
| Boticário . . . . .          | 56           |
| Lanidor . . . . .            | 54           |
| Cenoura . . . . .            | 39           |

Fonte: Instituto de Franchising, 1996

As acções de cooperação produtores/distribuidores, que a partir de 1995, começaram a aparecer no mercado, visaram melhorar o interface, reduzindo custos e aumentando as vendas. O objectivo principal destas acções foi uma diminuição de preços ao consumidor e de uma melhor oferta.

Em Portugal as marcas próprias têm conhecido um crescimento muito rápido e as cadeias de distribuição assumem estratégias muito agressivas para defender os seus produtos. No entanto, esta estratégia inicialmente concebida e aperfeiçoada no ambiente das médias e grandes superfícies, também tem lugar no comércio tradicional, como o confirma a estratégia adoptada pelo Grupo Elos.

Desde o seu lançamento que se assiste não só ao alargamento da gama de produtos de marca própria Elos, como também ao aumento do número de comerciantes que têm vindo a aderir à sua venda, que vêem assim uma alternativa rentável ao nível da comercialização, devido não só à confiança que as marcas próprias já conquistaram no espírito dos consumidores portugueses, como também à cooperação ao nível das promoções e da animação do ponto de venda.

#### **4.2. Cooperar para competir**

O sector comercial em Portugal é um sector demasiado atomizado para garantir um posicionamento competitivo, numa realidade de mudanças que se sucedem a um ritmo vertiginoso.

As alternativas que as pequenas e médias empresas (PME) do sector têm para reagir à pressão exercida pelos grandes grupos assentam no aumento da oferta de serviços aos consumidores, aproveitando a proximidade geográfica, seguida pela criação de acordos com produtores ou associações, com vista à redução dos encargos logísticos e à obtenção da massa crítica necessária a um posicionamento negocial competitivo.

A figura do gestor que traça sozinho as linhas de orientação sobre a política da empresa começa a ter os dias contados. É uma imagem que já não se

adapta à complexidade das modernas organizações e dos mercados em que operam, porque ao pensamento linear opõe-se uma visão global que permite compreender as inter-relações que cada vez são mais subtis.

A cooperação empresarial surge como elemento de importância crucial, permitindo que as PME atinjam a massa crítica necessária ao reforço da sua competitividade, proporcionando-lhes o pleno aproveitamento das oportunidades que se lhes apresentam.

Cooperar poderá ser um dos caminhos para conquistar e desenvolver mercados, se se entender a cooperação entre empresas como uma estratégia concorrencial que tem por objectivo explorar complementariedades e gerar sinergias, sem contudo perderem a autonomia económica e a independência jurídica e decisional.

O principal obstáculo que constrange e caracteriza a atitude dos empresários portugueses em relação à cooperação e à incapacidade das pequenas empresas em acompanhar e analisarem as tendências dos consumidores, não existindo tradição de cooperação na estrutura empresarial portuguesa, sendo o factor decisivo para cooperação e selecção de potenciais parceiros.

Uma importante limitação da economia portuguesa reside na qualidade dos empresários. Fala-se muito da formação dos trabalhadores e muito pouco da necessidade de melhorar a formação dos patrões.

Segundo o World Economic Forum, que mede o grau de desenvolvimento de quatro dezenas de economias mais evoluídas, em 1994, no indicador sobre gestão e gestores, Portugal ocupava o trigésimo sétimo lugar e, com piores resultados, só havia economias em transição. Os gestores portugueses mostravam alguma ineficácia comparativa nos domínios das tecnologias de informação, organização do local de trabalho ou delegação de responsabilidades.

De facto algumas análises à realidade da estrutura empresarial portuguesa apontam para algumas vulnerabilidades, como sejam, uma certa aversão aos riscos, uma percepção do papel da inovação



abaixo do desejável, um insuficiente reconhecimento do papel do desenvolvimento tecnológico nas economias modernas, uma tendência para dar preferência aos aspectos da mercadoria, em detrimento dos factores imateriais, como sejam, o serviço, o *marketing*, etc.

Impõe-se, por isso, encontrar estratégias para as PME que lhes possibilitem a superação dos seus pontos fracos, de modo a atingirem um elevado nível de competência tecnológica e uma mudança nos métodos de organização do trabalho e na forma de gerir os colaboradores.

Se se quiser dispor de PME dinâmicas, bem implementadas no terreno, com expressão económica, inovadoras, com serviço de qualidade e proporcionadoras de emprego, é necessário que o empresário compreenda a importância de uma estratégia de cooperação.

Por isso, vale a pena que o Estado, as universidades e as associações empresariais juntem esforços no sentido de estimularem nas novas gerações uma atitude mais activa e autónoma

perante o futuro, mais empreendedora e criativa perante a realização da função empresarial.

Não podemos, no entanto, de deixar de associar às empresas portuguesas várias qualidades. O profundo processo de transformação da economia portuguesa nos últimos dez, quinze anos só foi possível porque tivémos empresários capazes de protagonizar a criação de novas empresas, a associação a empresas estrangeiras, a cooperação com outras empresas, o lançamento e consolidação de alguns grupos económicos, a internacionalização da actividade de muitas empresas, ou seja, a assunção de riscos e do espírito empresarial.

No entanto, é necessário ir mais longe, o caminho do futuro a nível empresarial, passará pela obtenção de mais e melhor informação, por se investir cada vez mais em formação e reciclagem, aumentar o contacto internacional, criar instrumentos que permitam concretizar uma correcta diplomacia económica e finalmente contribuir para uma cada vez melhor parceria entre o sector público e o sector privado.



---

## 5. Conclusões

---

**D**os múltiplos desafios que se põem actualmente às economias nacionais, a globalização das estratégias das empresas é um dos mais relevantes pelo significado profundo que encerra. Esta tendência, não sendo nova, pois entronca no fenómeno da mundialização do comércio, tem assumido características específicas e encontra-se em processo de aceleração, designadamente através do incremento de fluxos financeiros e tecnológicos inter e intrapaíses, regiões e empresas.

Com a globalização das economias e com a mobilidade dos factores o que conta não é ter os recursos, mas o que determina a competitividade a prazo é a maneira como são utilizados através da valorização (obter valor acrescentado) e da inovação (diferenciação em relação aos outros).

Os principais motores desta evolução são a mundialização crescente dos mercados e a concorrência. Mas dois factores chave suplementares emergem, em primeiro lugar, a rapidez e o fraco custo dos sistemas informáticos reunidos em rede permitem um grau de coordenação das actividades, nunca dantes conseguido e em segundo lugar, emergem rapidamente novas possibilidades comerciais de segmentos de actividade anteriormente bem distintos.

Esta mundialização está associada à omnipresença planetária da concorrência, a qual resulta dos seguintes factos:

- As tecnologias de informação transformaram este mundo multipolar numa aldeia gigante;
- No universo dos consumidores, tem-se desenhado, mesmo entre países geograficamente distintos, uma certa homogeneidade no que respeita aos padrões de consumo e comportamentais e aos intervalos de poder de compra.

Neste contexto, as empresas ou definem uma estratégia de mudança e de flexibilidade ou desaparecerão a curto/médio prazo. Será pois

necessário para as empresas uma nova filosofia de gestão, caracterizada pela clara e rápida percepção da evolução do contexto envolvente, tendo presente o valor para os consumidores do produto oferecido e pelo conhecimento do seu posicionamento face à concorrência.

A competitividade das empresas portuguesas deve ser perspectivada tendo em atenção este quadro dinâmico de transformação mundial das condições de concorrência. A ênfase na concorrência e a conjugação dos factores de eficiência de comportamento no mercado, através dos ganhos de quota de vendas, processadas com eficácia e sustentabilidade, permitem afirmar que as preferências dos consumidores provocam o aumento dos “factores não preço”, como a qualidade, a diferenciação, aliados à rapidez na distribuição e assistência pós-venda.

Se a concentração do sector do comércio parece, de facto, corresponder ao novo papel da distribuição e a um movimento no mesmo sentido no lado da produção, e se a globalização da actividade é um dado adquirido, no caso português tratar-se-á mesmo do desenvolvimento e diversificação empresarial no mercado nacional.

Face à concorrência intensa dos grandes grupos e às novas formas de venda, o pequeno e médio comércio tem procurado resistir e defender as suas posições no mercado através, nomeadamente, do desenvolvimento de redes de associação e de cooperação, sobretudo as cooperativas de retalhistas, as cadeias voluntárias, os agrupamentos de compras e os contratos de franquia, têm-se revelado em muitos casos formas eficazes de enfrentar a concorrência movida pelas grandes empresas integradas.

É de tal forma sentida esta necessidade que o “Livro Verde sobre o Comércio” considera como medidas prioritárias, entre outras, as que visem o reforço do apoio a acções de cooperação empresarial, envolvendo pequenos retalhistas.



---

## 6. Referências bibliográficas

---

Aliouat, Boualem, Les Stratégies de Coopération Industrielle, Ed. Economica, 1996

Sousa, José Meireles, Distribuição - uma visão estratégica, Texto Editora, 1996

Periódicos:

Anuário da Economia Portuguesa, 1996

Cadernos de Divulgação, n.º 19 - Julho 1992

COMÉRCIO Informação e perspectivas, n.º 3 - Setembro 1996

Economie et Statistique, n.º 266, 1993

EXAME, Fevereiro 1997

Semanário Económico, n.º 534 - Abril 1997



---

## 8. Documentos publicados

---

- DT 1 **Política de Concorrência e Política Industrial**  
Nov. 96 *António Nogueira Leite* - (Esgotado)
- DT 2 **Transformação Estrutural e Dinâmica do Emprego**  
Dez. 96 *Paulino Teixeira* - (Esgotado)
- DT 3 **Ética e Economia**  
Jan. 97 *António Castro Guerra* - (Esgotado)
- DT 4 **Padrões de Diversificação dos Grupos Empresariais**  
Mar. 97 *Adelino Furtado* - (Esgotado)
- DT 5 **Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia**  
Maio 97 *António Brandão, Alberto Castro e Helder de Vasconcelos* - (Esgotado)
- DT 6 **Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - Uma Visão Prospectiva**  
Jun. 97 *João Abel de Freitas*
- DT 7 **O Comércio a Retalho Português no Contexto Europeu**  
Jul. 97 *Teresinha Duarte*  
*Com a coordenação de Julieta Estêvão*
- DT 8 **Será a Globalização um Fenómeno Sustentável?**  
Out.97 *Vitor Santos*
- DT 9 **Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade**  
Nov. 97 *António Trindade*
- DT 10-98 **União Europeia - Auxílios de Estado e Coesão Económica e Social - Tendências**  
Jan.98 **Contraditórias**  
*Maria Eugénia Pina Gomes*  
*Mário Lobo*
- DT 11-98 **Cooperação Comercial - Uma Estratégia de Competitividade**  
Mar.98 *Teresinha Duarte*

