

Internacionalização da grande distribuição: a reprodução do processo

1. INTRODUÇÃO

O objectivo deste artigo é fazer uma abordagem exploratória sobre a forma como a grande distribuição se internacionaliza. Pretende-se sempre recolher um número considerável de exemplos práticos e, através da sua evidência empírica, construir um corpo conceptual que nos permita avançar para outros terrenos, a explorar em termos futuros. E se neste momento retratamos a grande distribuição, mais tarde, no âmbito do projecto em que este trabalho está inserido, trataremos outras formas mais pequenas de distribuição, ou de produção-distribuição integradas, que têm forte expressão em termos de internacionalização. Este modesto contributo faz parte de um composto muito maior, estando inserido no âmbito de um projecto de investigação — EURASIA LINK — mais vasto e ambicioso, no qual participa uma equipa de investigadores com epicentro no ISCTE — Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa — Lisboa.

2. OS MOVIMENTOS DA GRANDE DISTRIBUIÇÃO

Em 1995, o grupo português Sonae retomou os seus projectos de desenvolvimento da distribuição alimentar no Brasil, aumentando de 26% para 50% a sua participação no capital social da CRD — Companhia Real de Distribuição. Se, numa primeira fase, o lema foi consolidar a empresa, em 1996 a questão central era já a expansão, quer por trabalho orgânico, quer por aquisição, traduzindo-se a face mais visível pela abertura de dois hipermercados e por um conjunto de novos projectos em curso¹.

Mais tarde, já em 1997, a Sonae viria a adquirir os restantes 50% da CRD², reunindo, assim, condições para reforçar o seu volume de vendas no exterior, que rapidamente se deverá situar acima dos 20% da facturação do grupo na área da distribuição.

⁽¹⁾ *Distribuição Hoje*, «Da Expansão à Reformulação Logística», nº 188, 1997.

⁽²⁾ *Distribuição Hoje*, «Sonae já controla CRD», nº 194, 1997.

Estas e outras evoluções na CRD permitiram colocar a empresa no *ranking* das dez principais distribuidoras alimentares brasileiras, mercado onde a concorrência conta com a presença de alguns dos maiores retalhistas mundiais, nomeadamente o Carrefour (França) e a Wal-Mart (EUA)¹.

A Ahold, por sua vez, viu também chegar o 'Brasil *momentum*', quando o grupo holandês e a empresa local Bompreço assinaram acordo com vista à formação de uma aliança estratégica e posterior desenvolvimento de vendas de venda retalhistas no Norte e Nordeste do Brasil. A Bompreço é actualmente a quarta maior distribuidora alimentar brasileira e *leader* de mercado no Nordeste da mais extensa nação lusófona.

Relembre-se que a Ahold, para além do Brasil, onde passou a controlar 50% das acções da Bompreço e onde adquiriu a totalidade da SuperMar, cadeia *leader* em Salvador da Baía², está presente nos Estados Unidos da América, Portugal — participando no grupo Jerónimo Martins, nomeadamente na insígnia Pingo Doce — República Checa, Tailândia, Malásia, Singapura, China e Indonésia, estando prestes a iniciar actividade na Polónia e em Espanha³.

Em Maio de 1996 a Ahold era responsável por um volume de vendas de, aproximadamente, 49% fora do país de origem, com presenças na Europa, Ásia e América⁴.

Também o grupo nacional Jerónimo Martins, onde a Ahold detém participação — Pingo Doce —, se lançou à aventura internacional, ao investir no mercado polaco. Esta decisão, tomada em 1995 para dar resposta às necessidades de crescimento rápido, tem-se revestido de sucesso aparente. As previsões apontam para um volume de vendas interessante no ano 2000 o que contribuiria para que, por essa altura, cerca de 50% do total de vendas do grupo fosse de origem externa.

O avanço do Jerónimo Martins para leste fez-se em conjunto com os ingleses da Booker, também em Portugal e em parceria no segmento dos *cash & carry* (Recheio). E se na área grossista a aventura é levada a cabo em regime de *partnership* — Eurocash —, já nos pontos de venda de *soft discount* — Biedronka — e nos hipermercados — Jumbo — a responsabilidade é apenas do grupo de origem nacional⁵.

Entretanto, estão a ser considerados outros mercados, particularmente o Brasil, a Argentina e a Ucrânia⁶. No mercado britânico foi dada ordem de compra à lendária loja de desporto Lillywhites. Antes, porém, do plano de

expansão previsto, tem sido necessário algum trabalho interno, face à situação financeira menos boa daquela empresa¹.

Nesta senda expansionista serve de exemplo, também, o grupo alimentar independente Internarché (França) que, ao adquirir a Spar Handels AG, deu um passo significativo pela conquista de uma posição confortável a nível europeu e, ao contrário do que tem sido usual, sendo capaz de tornar a dificuldade de penetração que alguns operadores de distribuição têm sentido na aproximação ao mercado alemão, casos da Virgin (Reino Unido) e da Fnac (França)².

Desta forma, o Internarché vê alargada a sua presença no velho continente, acrescentando a Alemanha ao mapa dos 'mosqueteiros', onde já pontuavam Espanha, Itália, Reino Unido e Portugal, para além do país de origem, a França.

Também a Metro (Alemanha) se encontra em negociações para aquisição da Makro (Holanda), naquele que foi sempre um negócio confuso, com participações mútuas já de há longa data (1968), e com vista ao reforço das suas actividades na Europa. O acréscimo da competitividade global obriga a redefinir e realinhar estratégias tendo em atenção, pelo menos, a necessidade de minorar a propensão para a 'canibalização' que vinha ocorrendo pela concorrência de ambos os grupos nos mesmos mercados, muito embora em segmentos ditos distintos.

A Makro, sobretudo com actividade do tipo *cash & carry*, encontra-se presente na Alemanha, Argentina, Brasil, China, Espanha, Formosa, Grécia, Indonésia, Marrocos, Polónia, Portugal, Reino Unido, Singapura, Tailândia e Venezuela, com um volume de vendas que atinge cerca de 86% fora do seu país de origem, a Holanda, e uma grande parte fora do mercado europeu. Já a Metro, também com actividade grossista mas com operações retalhistas — hipermercados, retalho especializado e venda por correspondência — tem sobretudo uma presença forte na Europa, nomeadamente na Áustria, Bélgica, Dinamarca, Eslováquia, Espanha, França, Grécia, Hungria, Itália, Holanda, Polónia, Portugal, Reino Unido, Suíça e Turquia, com um volume de vendas de cerca de 24% fora do seu país de origem, a Alemanha.

Este negócio vem, embora pecando por tardio, permitir clarificar as posições dos dois grupos quanto aos interesses pelos vários mercados. Sendo assim, a Metro ficaria responsável pela condução das operações em termos europeus enquanto a Makro se encarregaria do resto do mundo³.

Por seu turno a Auchan (França), detentora do Pão de Açúcar (Portugal), começou a explorar, também recentemente, o novo conceito de hipermercado sem fronteiras, beneficiando de uma localização em Kirchberg, no Luxem-

(1) Idem nota 1, página 169.

(2) *Distribuição Hoje*, «Bompreço e Ahold concluem aquisição da Supermar», nº 194, 1997.

(3) *Distribuição Hoje*, «Ahold: um pé na América Latina», nº 180, 1996.

(4) Eveno, Régine e Vidal, Jean-Philippe, «Mondialisation: le grand bond», *LSA*, nº 1494, 1996.

(5) *Fortuna*, «O império do Leste», nº 66, 1997.

(6) Marques, F., «Como nasce uma multinacional», *Fortuna*, nº 66, 1997.

(1) *Fortuna*, «Uma expansão adiada», nº 66, 1997.

(2) *Distribuição Hoje*, «Internarché compra Spar», nº 192, 1997.

(3) *Distribuição Hoje*, «Metro negocia aquisição da Makro», nº 196/7, 1997.

burgo, próxima das fronteiras francesa, belga e alemã. Este hipermercado foi especificamente adaptado à diversidade de consumidores presentes na zona, oferecendo um sortido em cerca de 30% superior ao de um hipermercado Auchan médio e permitindo a aceitação de pagamento, com troco, em quatro moedas diferenciadas, i.e., o franco francês, belga e luxemburguês e o marco alemão. Em breve será a vez do euro¹.

As últimas movimentações registadas, nomeadamente a presença do Intermarché na Polónia, a abertura do primeiro hipermercado Auchan no México ou a intenção do mais importante distribuidor britânico, a Tesco, de investir no sudeste asiático quase são ofuscadas pela OPA dupla que a Promodès (França) lançou recentemente sobre a Casino e a Rallye, tornando-se assim (ainda sob reserva², uma vez que a OPA foi considerada hostil pela Casino) no maior distribuidor francês e, quase seguramente, no primeiro distribuidor europeu. Recorde-se que a Promodès é o parceiro privilegiado da Sonae na área da distribuição em Portugal (Continente, Champion e Dia)³.

Não é nova, de resto, a expansão e concentração dos grupos de distribuição sendo de referir que, em 1996, os dez grupos mais internacionais se encontravam tipificados como no Quadro abaixo representado, onde se regista a percentagem do volume de vendas realizado no exterior do seu país de origem e as principais insígnias detidas.

De mencionar adicionalmente, e a título exemplificativo, o Carrefour (França), também a operar a nível nacional, como um dos grupos com significativa percentagem de volume de vendas no exterior (cerca de 38%) e com presenças na Argentina, Brasil, China, Coreia do Sul, Espanha, Formosa, Indonésia, Itália, México, Portugal, Tailândia e Turquia.

Sendo assim, parece claro, a nível introdutório, poder afirmar que a moderna distribuição se internacionaliza a grande velocidade. Muito embora esta constatação tenha sido exemplificada com casos ainda recentes, a maioria dos quais sobre operadores presentes (ou com interesses) no mercado português, a realidade demonstra que o fenómeno de mundialização do grande comércio já não é recente.

Porém, o movimento que se verifica hoje em dia nada tem a ver com experiências passadas, como por exemplo a primeira aventura do Carrefour em Espanha (1973) ou, mesmo, com a primeira implantação da Makro na Formosa (1989).

No passado, as movimentações à procura de mercados exteriores mostravam muitos insucessos, até porque não obedeciam, normalmente, a uma estratégia verdadeiramente pré-delineada. Tratavam-se, sobretudo, de inicia-

(1) *Distribuição Hoje*, «Auchan abre hipermercado sem fronteiras», nº 196/7, 1997.

(2) Aquando da redacção deste trabalho.

(3) *Distribuição Hoje*, «Promodès lança OPA dupla sobre Casino e Rallye», nº 200/01, 1997.

tivas pontuais que em nada modificavam a natureza essencialmente 'nacional' dos grupos.

Hoje, porém, pode dizer-se que se trata de um fenómeno de 'massa'. As insígnias mundializam-se, elas próprias, em termos estruturais e em termos de operações, bem como no modo de actuação em cada terreno, ou local, apresentando uma articulação a dois níveis, o global e o (multi)local.

É ainda possível afirmar que, muito embora as cadeias americanas dominem claramente a distribuição mundial em termos de volume de vendas — vejamos os casos da Wal-Mart e Kmart nos Estados Unidos da América —, os distribuidores europeus — Ikea, Delhaise «Le Lion», Promodès ou Carrefour, entre outros — se encontram à frente no curso da internacionalização.

Os dez grupos empresariais mais internacionais

Grupos empresariais	Percentagem do volume de vendas realizado no exterior	Principais insígnias
Ikea (Suécia)	89%	Ikea
Makro (Holanda)	86%	Makro
Delhaise «Le Lion» (Bélgica)	76%	Delhaise, PG, Food Lion, Dial, Club Foods, AB, Delvita, ...
Jardine Matheson (Hong Kong)	63%	Wellcome Franklins, Simago, 7-Eleven, Woolworths, Guardian, Mannings
Tengelmann (Alemanha)	50%	Tengelmann, Plus, Kaiser's, Obi, Ledi, Grosso - Markt, Magnet, A&P
Ahold (Holanda)	49%	Albert Heijn, Gall, Etos, Jamin, Tops, De Tuinene, Ter Huurne, Pingo Doce, Mana, Finast, BI-Lo, Giant, Edward, Red Food, ...
Carrefour (França)	38%	Carrefour, Pryca, Europa Discount, Ed L'Epicerie, Picard Surgelés
Promodès (França)	36%	Continente, Champion, Dia, Shopi, 8 à Huit, Codec, Promocash, Prodirest, Continente, Mini-markets
Metro (Alemanha)	24%	Metro, Makro, Huma, Meister, Primus! BLV, Winners's Point, Kaufhalle, Kaufhof, Praktiker, MediaMarkt, Vobis
Toys'R'Us (EUA)	24%	Toys'R'Us, Kids'R'Us

Fonte: Coopers & Lybrand (1996).

3. GLOBALIZAÇÃO DAS INSÍGNIAS: EM BUSCA DE UMA EXPLICAÇÃO

Decerto que existem explicações, umas mais evidentes, outras menos, para o facto de as várias cadeias de distribuição serem impelidas, porque não atraídas, para movimentos de expansão que, em alguns casos, podem conduzir à internacionalização.

Cooper, Browne e Peters¹ referem como razão principal a saturação dos mercados domésticos para que as cadeias de distribuição procurem a expansão. E definem quatro como as formas possíveis de materializar essa mesma expansão:

- A diversificação no mercado de origem (procurando vender novos tipos de produtos ou avançando para novos conceitos e formatos, i.e., uma cadeia que trabalhou tradicionalmente os segmentos de super e hipermercados, por exemplo, pode ser tentada a avançar para o segmento de lojas de conveniência — como o caso, de resto familiar ao mercado português, do Grupo Pão de Açúcar com as lojas Extra);
- O investimento em actividades de tipo não distributivo (os mais significativos são os casos de avanços para a área financeira, de que é exemplo o grupo Sonae entre nós);
- A aposta clara na exploração de novas vias de racionalização da cadeia de abastecimento, por forma a conseguir vantagem competitiva sobre os concorrentes (casos em que os distribuidores britânicos pontuam como expoentes máximos, como por exemplo a Next, a Storehouse, a Dixons, a Boots, a Sainsbury ou mesmo a Tesco, onde os proveitos em percentagem do volume de vendas chegam a atingir 3 a 4 vezes os de distribuidores continentais — Europa);
- Finalmente, a internacionalização das operações, onde são 'reproduzidos' formatos similares já introduzidos (ou pelo menos semitestados) noutros mercados (caso, por exemplo, do distribuidor GB-Inno-BM, de origem belga, cuja principal razão para sair do seu mercado original se ficou a dever a restrições de natureza legal, nomeadamente o impedimento de abertura de novas superfícies comerciais — Loi de Cadenas) ou são privilegiados investimentos por participação no capital de grupos já existentes (vimos atrás, por exemplo, os casos de entrada da Ahold e da Sonae no Brasil).

Interessa-nos, particularmente, esta última perspectiva. No entanto, surge hoje como claro que as afirmações daqueles autores sobre a multiplicação dos formatos foram proferidas num determinado contexto e, não o podemos esquecer, estão datadas no tempo. De facto, não é hoje possível afirmar-se

(1) Cooper, James, Browne, Michael e Peters, Melvyn, *European Logistics: Markets, Management and Strategy*, Balckwell, 1991, Chap. 5.

que a internacionalização se faz pela 'reprodução dos formatos' mas, antes, pela 'reprodução do processo', como adiante veremos.

É um facto que a saturação dos mercados de origem pressiona as cadeias a procurarem novos mercados e a expandirem-se (vejam-se os casos de algumas cadeias de distribuição com origem em países como a França, Bélgica, Holanda ou Alemanha). Porém, considerar só esse aspecto torna-se redutor em termos de análise, até porque as cadeias assentes em grupos nacionais, como a Sonae ou o Jerónimo Martins, estão longe de terem o mercado de origem saturado (veja-se que Portugal é dos países da Europa Ocidental que maior volume de vendas apresenta por m² de área de venda na chamada moderna distribuição alimentar, por exemplo, continuando a evidenciar um dos mais altos índices europeus de número de pontos de venda alimentares por milhar de habitantes — cerca de 3 por mil contra uma média comunitária de 1,2 por mil) e, no entanto, apostam claramente na expansão para o exterior.

Parece evidente, então, que existe uma correlação forte entre a necessidade de investir no exterior e outros aspectos que não apenas a saturação do mercado de origem. Um deles, já apontado, são as restrições legislativas à abertura de novos espaços comerciais que, cá como na Bélgica (Loi Cadenas) ou em França (Loi Royer) impedem o crescimento das cadeias de distribuição.

Perguntar-se-á, no entanto, qual a necessidade que têm de 'tanto' crescer? A questão não parece, porém, remeter para respostas tão simples quanto as 'tradicionais' economias de escala.

Por um lado, se não forem os grupos a decidir fazê-lo, por sua iniciativa, outros o farão por eles, i.e., a dinâmica concorrencial é de tal modo elevada que se torna necessário crescer para não perder competitividade, tornando-se o crescimento mais como um requisito endógeno para a qualificação e permanência no mercado.

Por outro, já não se trata somente de obter economias de escala na compra, *tout court*, no sentido de poder vir a competir em preço. Hoje em dia, a partir de uma determinada dimensão esse aspecto começa a ser pura ilusão. E a este nível, as economias de escala deixam de se tornar tão cruciais para fazer crescer os proveitos como o são os ganhos que se conseguem em termos de *performance* do (macro) sistema logístico e dos múltiplos sistemas de comunicação. Esses sim, são os verdadeiros factores que podem jogar em desfavor e, a um dado momento e face a um cenário de não expansão, tornam-se efectivamente desqualificantes.

Mas há mais. A lógica que é perseguida por uma cadeia de distribuição assenta sempre no princípio do lucro. A fuga para fora, via expansão, permite continuar a pensar nele, ou seja, o lucro sustentado supõe, sempre, crescimento sustentado, logo expansão e, porventura, internacionalização.

A exiguidade dos mercados de origem não deixa de ser uma razão mais que plausível para a internacionalização, tanto mais que fortemente correla-

cionável com as práticas de dois dos grupos que maiores volumes de vendas apresentam no exterior. Casos da Makro, de origem holandesa, e da Delhaise «Le Lion», de origem belga. Observe-se, mais uma vez, o Quadro apresentado acima.

Outros aspectos, como a maior facilidade de 'construção' de mercados em países emergentes, com crescimento do Produto a dois dígitos, do que em economias em estado de maturidade, como algumas europeias ou norte-americanas, são também relevantes. Daí a escolha de locais como a China, a Polónia ou a República Checa, entre outras, vão dois passos. São todas economias com bom potencial de mercado e com perspectivas de rápido crescimento e, por enquanto, com concorrência fraca ou praticamente inexistente.

Para além do mais, sobretudo em relação às cadeias de distribuição da Europa Ocidental, a crise económica que se viveu nos últimos anos e os elevados níveis de desemprego que teimam em persistir são factores que influenciam sobremaneira a procura de alternativas viáveis em mercados externos.

Não menos desprezáveis são todas as tentativas que têm sido feitas para abolir os entraves à livre troca, de que são prova a nova Organização Mundial do Comércio e a queda das barreiras alfandegárias na UE.

Mas no meio de tudo isto, e o fenómeno mais curioso, é a descoberta de que o hipermercado, e as fórmulas *discount* a que deu origem, são conceitos mais ou menos bem exportáveis. Com este aspecto pretende-se dizer, com alguma clareza, que o que é exportável, e talvez assente aqui a razão mais profunda para explicar a apetência pela forma de expansão via internacionalização, não é um determinado produto específico (ou um conjunto de produtos) mas aquilo que o permite vender e fidelizar, i.e., o processo.

Ou seja, não é tanto o conceito e tudo o que o rodeia, porque cada mercado terá tendência a 'pedir' um conceito personalizado, ou ao seu estilo, mas a forma como esse conceito se pode 'facilmente' adaptar a um determinado local, com práticas de gestão mais ou menos semelhantes.

Veja-se, por exemplo, que um hipermercado Carrefour tem uma placa de vendas normalmente superior a 10.000 m² e, no entanto, o grupo não hesitou em implantar um hiper em Pequim, com área de 4.000 m², porque o processo é em tudo semelhante aos restantes, muito embora a aparência exterior não o seja e o sortido também não¹. E mais, enviou o anterior administrador delegado português para gerir a unidade chinesa e a expansão naquele território. Missão: 'reproduzir o processo'.

Repare-se, também, em como os casos de maior insucesso quando se entra num novo mercado assentarem ou em experiências isoladas ou em tentativas de venda do conceito como se se tratasse do mercado de origem. Falhou a incursão do Pão de Açúcar em Espanha por falta de densificação e de centralização assim como falhou a primeira expansão da Wal-Mart (EUA) no México por tentar implantar unidades com 90% dos produtos de origem americana¹, contrariando o princípio da personalização do conceito, tentando vender produtos e não o processo e derrapando à primeira desvalorização da moeda mexicana (peso) face ao dólar.

Porque a concepção original, com êxito, não 'trabalha em condições laboratoriais, ou em redomas de ensaio'. É aqui que tudo se reproduz com sucesso há que densificar rapidamente, 'atacar' um território na sua globalidade e ser capaz de reproduzir o processo, esse sim, de forma próxima à que se verifica no original, i.e., com muitas unidades (multilocal) geridas numa óptica de fluxos com controlo de inventários central e com alguma componente (dependendo do modelo em causa) de externalização.

4. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: EM BUSCA DE UMA FORMULAÇÃO

Interessa-nos agora explorar as formas como as empresas de distribuição formulam e materializam as estratégias de internacionalização.

Antes de tudo, e como é normal, surge a avaliação do potencial de mercado para onde expandir. Nesse sentido as empresas tomam como indicadores a evolução do PIB, a evolução dos salários e do rendimento *per capita*, os índices de preços, o parque automóvel, o desenvolvimento demográfico, os aspectos legislativos que regulam a actividade e alguns aspectos culturais (na Índia, por exemplo, será difícil fazer vingar o livre serviço com o problema das castas), entre outros.

Mas talvez os aspectos mais determinantes sejam, sem dúvida, a densidade populacional, os aspectos legislativos e a evolução do rendimento *per capita*.

Na escolha do mercado é natural que um grossista tome como critério algumas variáveis que não são determinantes para as grandes cadeias de retalho, nomeadamente o número de pequenos restaurantes ou espaços comerciais de dimensão reduzida, alimentares ou não. Está neste caso, por exemplo, a Makro.

Por outro lado, há que reconstruir estatísticas quando o país não dispõe delas (a China do Sul é, por exemplo, mais rica do que se pensa,

nomeadamente a julgar pelo número de Mercedes 600 que o construtor alemão ali vende¹⁾.

E nem sempre se trata da escolha de um país, antes de uma região ou zona geográfica específica. É o exemplo da Promodès na Europa do Sul. Também não é menos frequente a expansão por círculos mais ou menos concêntricos, como o caso da britânica Tesco na Europa do Leste, com os pontos de venda Savia na Polónia, os Global na Hungria e a compra de alguns pontos de venda do grupo Kmart (EUA) na República Checa.

Depois, investe-se num de dois sentidos. Tomar rapidamente posição forte, quando não total, num operador local e apreender as principais especificidades do mercado para lhe adaptar o conceito ou, em alternativa, fazer implantação de raiz.

Uma e outra aproximação apresentam vantagens e inconvenientes. No caso da escolha de um parceiro local é mais fácil avaliar do interesse estratégico das suas unidades, do seu potencial de crescimento, beneficiar de uma possível imagem de insígnia (o que aconteceu com a Auchan em relação à compra do Pão de Açúcar, em Portugal), entre outros. Muito embora isto seja verdade, o trabalho orgânico necessário para que o processo original, que se pretende exportar e implementar, seja posto em prática demora o seu tempo, envolvendo resistências organizacionais e uma batalha, sempre complexa, em torno da mudança das mentalidades reinantes.

No caso de se fazer investimento de raiz todo o projecto é voltado para a expansão, i.e., implementar o processo original construindo o mais rapidamente possível uma cadeia multilocal com alguma expressão.

Num e noutro caso pretende-se, quase sempre, trabalhar para colocar a insígnia ou o grupo entre os primeiros do mercado num prazo relativamente curto, i.e., nunca superior a 5 anos. O 'ataque' ao mercado pode dizer-se que é quase sempre massivo. Formas isoladas são, neste momento, 'praticamente proibidas', pois acabam por não colher as vantagens da densificação e do funcionamento central, onde se vão buscar os benefícios logísticos e de comunicação.

É fundamental, assim, ocupar rapidamente posição dominante e ganhar quota de mercado, constituindo uma rede (cadeia) que trabalhe dentro dos parâmetros do processo original.

Para além disso, há que conseguir fidelização à insígnia, para o que contribuem não apenas aspectos de marketing mas, e cada vez mais, aspectos logísticos, i.e., que envolvam a disponibilização correcta do sortido nos múltiplos locais onde se torna necessário, por forma a maximizar a rotação ou, de outra forma, a minimizar o tempo de resposta e o intervalo entre compras.

Um outro aspecto que se torna essencial é descentralizar decisões no contexto de uma determinada região. Ou seja, a propensão para operar de forma centralizada pode e deve fazer-se, até porque se trata do modelo que resulta, mas em zonas geográficas determinadas, com características mais ou menos homogêneas.

Quem se adapta menos bem à exportação do processo, provavelmente porque o não domina suficientemente, recorre, com frequência, ao desenvolvimento de vários conceitos e formatos para poder ter várias escolhas para 'atacar' um mercado. Será, porventura, o caso da Auchan, que pode escolher desde o hipermercado Auchan até ao ponto de venda especializado Décathlon.

Outras aproximações à expansão passam pelo *franchising*. Repare-se que o Marks & Spencer, em países politicamente estáveis, e quando tem boa percepção do mercado, prefere trabalhar em directo. Noutras zonas geográficas menos conhecidas arrisca menos e prefere o recurso ao *franchising*.

Em resumo, as condições essenciais passam pela escolha criteriosa de mercados potenciais, pela exportação do processo, pela velocidade de implantação, pela descentralização de decisões por região, funcionando esta (ou os seus pontos de venda) abaixo de um modelo central, e pela adaptação do conceito às condições do terreno.

5. CONCLUSÃO

De todos os aspectos que focámos ao longo deste artigo exploratório, aquele que mais atenção nos chama não é a realidade da internacionalização das empresas em si ou os efeitos óbvios da dicotomia entre o global e o local. É antes a forma como as empresas de distribuição 'atacam' os mercados externos.

Umas, dominando melhor os ingredientes (ou actividades) do processo que conduzem à venda e fidelização exportam esse processo e adaptam o conceito ao terreno. Outras, dominando pior o processo desenvolvem formatos e conceitos alternativos para poderem avançar com o(s) mais adaptável(is) à(s) realidade(s) local(is).

No fundo, a internacionalização de que falamos é a das operações ou, se quisermos, do processo logístico em sentido lato. Encontrada a forma de melhor dominar fluxos de materiais (neste caso produtos) e informação, que normalmente passa pela gestão central de múltiplos pontos de venda numa escala regional, há que saber 'reproduzir o processo' e interligá-lo numa rede, por forma a que os vários centros se comuniquem e possam trocar informação, por um lado, e produtos, por outro, sobretudo quando localmente estão fora de época (sazonais) e os consumidores os exigem.

Debaixo da designação de conceito, quando exportável o processo, ou de vários conceitos, exportando o(s) mais conveniente(s) à realidade local, é

fundamental que se verifique um pressuposto, i.e., que a expansão se faça assente em competências. Sem estas não existe expansão que resista.

Trata-se, no fundo, do domínio de uma cadeia de abastecimento, fruto do termo *supply chain* sobejamente utilizado e conhecido na área logística e que compreende a integração de uma série de actividades origem-destino, e vice-versa, mesmo quando e se a 'escala' aplicada der pelo nome de global¹. Terreno fértil, sem dúvida, para voltarmos a esta questão, nomeadamente de uma outra perspectiva, i.e., a gestão de cadeias de abastecimento globais.

(1) Scharj, Philip e Skjøtt-Larsen, Tage, *Managing the Global Supply Chain*, Handelshøjskolen Forlag, Denmark, 1995.

José Nunes Maia

Simoldes

(Um caso exemplar em economia aberta)

No quadro da pesquisa que vimos realizando sobre a estratégia das empresas transnacionais na periferia europeia, uma linha de estudo que temos privilegiado é o do investimento directo estrangeiro. São públicos os esforços oficiais, e vários conseguidos, para atrair capital estrangeiro a Portugal, verificando-se entretanto que o movimento inverso de capital português a investir no estrangeiro também vem ocorrendo, embora, notoriamente, os casos sejam poucos. Essa escassez de casos atravessa os vários sectores económicos e ninguém se surpreenderá que a indústria transformadora conte poucos.

De entre estes, parece-nos interessante publicar várias notas acerca do caso da Simoldes, pelo significado que a vários títulos lhe atribuímos em si mesmo e, também, pelas questões que suscita em relação com o investimento estrangeiro que tem sido realizado em Portugal na sua área de actividade, a indústria automóvel, na sua aceção ampla de montagem/conservação de veículos e de fabricação de componentes.

Fundada em Oliveira de Azeméis em 1959 para se dedicar à produção de moldes para o fabrico de plásticos, é em 1980 que a Simoldes alcança a produção já não só de moldes mas também de plásticos "técnicos" ou de "engenharia", salto básico, no domínio tecnológico, para a Empresa ter entrado na indústria automóvel, logrando em 1982 ser pioneira na exportação de componentes respectivos a partir de Portugal.

A Empresa não mais parou na expansão dos seus negócios — hoje constitui-se em grupo embora sob total controlo familiar, tendo facturado 27 milhões de contos em 1996 —, mas, e é o que importa agora sublinhar, essa expansão foi acompanhada pela expansão e aperfeiçoamento, em ritmo notável, dos seus meios produtivos: máquinas de injeção com tecnologia de ponta (parque actual com 95 unidades); informatização (CAD/CAM, rede actual de 110 "estações"); certificação e qualificações (de vários e importantes construtores automóveis e de outras entidades, incluindo, embora em último lugar, a do Sistema Nacional de Qualidade¹); logística (fornecendo segundo

(1) Só em 1996, o que dificilmente pode deixar de ser interpretado como consequência de a Simoldes ter decidido furta-se ao risco de não ser aprovada em Portugal antes do reconhecimento formal, por diversos e significativos dos seus exigentes clientes, da qualidade do seu trabalho.