



Concorrência é decisiva

A concorrência que se vive entre os vários formatos de distribuição em Portugal tem sido o motor da melhoria contínua da competitividade no sector, diz Álvaro Nascimento, director da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto e com uma vasta experiência em política de concorrência e regulação sectorial. Para continuar no bom caminho “o investimento em capital humano é essencial”

A COMPETITIVIDADE – PONTO DE SITUAÇÃO

A distribuição em Portugal tem sabido modernizar-se e adaptar-se ao longo do tempo, procurando novos posicionamentos na cadeia de valor, oferecendo propostas de serviço inovadoras que vão de encontro aos interesses dos consumidores e, ao mesmo tempo, proporcionam uma melhor articulação das actividades produtivas, minimizando as fontes de ineficiência e potenciando o crescimento. O nível de eficiência e o conhecimento acumulado alcançados levou a que alguns grupos de distribuição portugueses tenham seguido estratégias de internacionalização que, aliás, foram bem

sucedidas. Este é o retrato que Álvaro Nascimento faz, em termos globais, da evolução da competitividade no sector da distribuição em Portugal.

Para este professor e investigador a concorrência que se vive no sector entre os vários formatos de distribuição tem sido o motor desta melhoria contínua. “A distribuição é o ponto de interface entre a produção e o consumo final. Em certo sentido é um posto avançado de vigia, i.e., de recolha permanente de informação sobre as preferências e necessidades dos consumidores. É natural que nesta posição e num cenário concorrencial cada empresa procure diferenciar-se dos seus adversá-

rios através de estratégias que lhe permita ser a escolhida. Isto é, cada uma procura ser a melhor na satisfação dos clientes, a qual pode ser aferida através de atributos como o ‘melhor preço’, a ‘diversidade da oferta’, a qualidade e o ‘serviço associado à compra’,... Em suma, as empresas trabalham uma multiplicidade de factores que conduzem a ajustamentos do seu posicionamento na cadeia de valor. Ao fazê-lo, também produzem efeitos a montante, na medida em que são veículo de informação aos produtores, suportando-os no desenho dos bens e serviços finais, ou até no planeamento da produção”.

“O sector da distribuição em Portugal é globalmente muito competitivo relativamente a outros países europeus”



“A distribuição é o ponto de interface entre a produção e o consumo final. Em certo sentido é um posto avançado de vigia, i.e., de recolha permanente de informação sobre as preferências e necessidades dos consumidores”



Álvaro Nascimento, director da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto

O CAPITAL HUMANO

O investimento em capital humano é o que Álvaro Nascimento destaca quando responde à pergunta: “Quais as ferramentas/práticas que considera essenciais para melhorar a competitividade do sector da distribuição?”. É que “as empresas de distribuição devem olhar para cada uma das cadeias de valor dos vários bens que distribuem, analisar as suas vantagens competitivas e escolher um posicionamento – i.e., escolher as actividades que querem desempenhar nessa mesma cadeia produtiva – em função das mesmas. É óbvio que a resposta não é a mesma para todas as empresas, nem para todas as cadeias, nem para todos os tempos. É por isso mesmo que o capital humano é importante. É a capacidade de olhar estrategicamente para a organização, redefinindo continuamente as fronteiras das suas actividades. Isto é, reinventando-se!”. Para o mesmo interlocutor há três pilares de propriedade numa empresa: os credores, os accionistas e os colaboradores. Cada um deles representa uma tipologia de capital, indispensável ao processo produtivo e à criação de valor. Sem um investimento equilibrado em cada uma destas dimensões, não há melhoria de competitividade, na medida em que esta é o resultado da criação de valor”, afirma.

A CONCORRÊNCIA

Álvaro Nascimento não consegue “perspectivar entraves que afectem especificamente a competitividade do sector da distribuição em Portugal e não outros. Genericamente, a lei da concorrência e a Autoridade da Concorrência são suficientemente ajustadas, ainda que deva reconhecer que o País tem dificuldade em aceitar a intervenção do regulador em sectores de bens não transaccionáveis, ou sempre que o desequilíbrio de forças entre compradores e vendedores distorce a concorrência. A falta de competitividade em que o País se encontra mergulhado depende sobretudo do que é consensualmente referido como ‘custos de contexto’, os quais compreendem a ausência de uma

política consistente de defesa da concorrência em todos os mercados, que garanta a execução de sentenças sempre que tal se mostre necessário para defender a transparência, a liberdade de iniciativa, ou a igualdade de oportunidades.

OPORTUNIDADES PARA O FRANCHISING

O excessivo endividamento do País e das famílias a par com o desemprego são os principais condicionantes de desenvolvimento do sector da distribuição na actual conjuntura, diz o director da Católica. Primeiro, o financiamento à economia portuguesa está muito limitado, sejam quais forem os instrumentos considerados, desde o mercado de capitais

O excessivo endividamento do País e das famílias a par com o desemprego são os principais condicionantes de desenvolvimento do sector da distribuição na actual conjuntura, diz o diretor da Católica



ID: 42395488

01-05-2012

(ações e obrigações) ao crédito bancário. Neste sentido, novos projectos de investimento, mesmo que para crescer no exterior, estão fortemente condicionados pela dificuldade em atrair fundos. Do ponto de vista das empresas há, assim, que procurar mecanismos e formas de expansão que minimizem o recurso a fundos próprios, descentralizando o crescimento e permitindo manter o controlo da operação. Soluções como o *franchising*, por exemplo, podem assistir a interessantes estratégias de expansão dos grupos de distribuição nacionais, assentes no *know-how* acumulado ao longo dos anos. Segundo, a diminuição do rendimento disponível das famílias está já a afectar de forma diferenciada diferentes segmentos do mercado de distribuição em Portugal. Em cadeias de retalho alimentar regista-se um *flight for efficiency*, em que os consumidores são mais criteriosos na relação qualidade preço, evidenciando escolhas em que o factor preço tem um peso crescente na tomada de decisão. Noutros segmentos, a procura regista quebras significativas, sendo necessário evidenciar flexibilidade e capacidade para ajustar a escala de operações.”

NÍVEIS DE CONCENTRAÇÃO NO RETALHO SÃO BAIXOS

Em comparação com os países da União Europeia em que lugar é que Álvaro Nascimento colocaria o sector da distribuição português em termos de competitividade? Para o nosso interlocutor “o sector de distribuição em Portugal é globalmente muito competitivo, relativamente a outros países europeus. Tal fica a dever-se a duas ordens de razões. Por um lado, os níveis de concentração no retalho em Portugal são mais baixos que em países como a Alemanha ou a Inglaterra, a que corresponderá, em princípio, uma maior intensidade concorrencial entre operadores. Por outro lado, no passado o País “importou concorrência” para o sector de distribuição através da abertura do mercado a insígnias internacionais e altamente eficientes, que capitalizaram vantagens em cima da ampla escala de operações detidas a nível global. Muito em resultado destas forças concorrenciais, e por pressão dos consumidores, o sector foi forçado a modernizar-se, ajustando-se à necessidade de utilizar eficientemente os recursos, como forma de garantir a satisfação dos consumidores.”



“A diminuição do rendimento das famílias já afecta diferentes segmentos no mercado da distribuição”

FORMAÇÃO

A importância dos recursos humanos

Em Novembro, no congresso da Ordem dos Economistas, Álvaro Nascimento constatou que, globalmente, a participação média dos trabalhadores em ações de formação ao longo da vida (em % do total de empregados) é muito baixa em Portugal, por comparação com a Espanha, a Irlanda e a Alemanha. Isso demonstra que no nosso País, “não obstante as elevadas taxas de escolaridade alcançadas em Portugal, o nível de formação dos recursos humanos no que respeita à gestão é ainda muito deficiente”. Para o director da Católica “é no investimento em capital humano que reside um importante factor de competitividade para a economia portuguesa. Mas, as empresas, com especial incidência nas de pequena e média dimensão, continuam muito arredadas deste paradigma, ao mesmo tempo que não têm capacidade para investir o suficiente em inovação para a competitividade de base tecnológica.” O que há, então, a melhorar e quais as estratégias que devem ser seguidas?

“Há inúmeras dimensões ao nível do ensino em Portugal em que se torna necessário fazer intervenções profundas, desde o ensino básico até ao ensino superior e, finalmente, na aprendizagem de ao longo da vida, naquilo a que as escolas de gestão chamam “formação de executivos”, diz. Na área universitária, por exemplo, é necessária uma “profunda reestruturação do ensino em todos os ciclos”, dá como exemplo o que aconteceu na Faculdade onde é director. A reestruturação abrangeu todos os ciclos – desde as licenciaturas, até aos mestrados, passando pela formação de executivos – orientando o processo de aprendizagem para as competências requeridas pelo mercado de trabalho. E os resultados não podiam ser melhores: a taxa de empregabilidade alcançou os 100%, numa área onde existe já hoje uma substancial taxa de desemprego e as opiniões dos empregadores sobre a adequação dos recursos às suas necessidades são francamente favoráveis.