



Universidade do Minho

Documentos de Trabalho
Working Paper Series

**“Dilemas competitivos da empresa nacional:
algumas reflexões”**

J. Cadima Ribeiro
J. Freitas Santos

NIPE WP 16 / 2005

NÚCLEO DE INVESTIGAÇÃO EM POLÍTICAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDADE DO MINHO

***“Dilemas competitivos da empresa nacional:
algumas reflexões”***

**J. Cadima Ribeiro
J. Freitas Santos**

NIPE* WP 16 / 2005

URL:

<http://www.eeg.uminho.pt/economia/nipe/documentostrabalho.php>

* NIPE – *Núcleo de Investigação em Políticas Económicas* – is supported by the Portuguese Foundation for Science and Technology through the *Programa Operacional Ciência, Tecnologia e Inovação* (POCTI) of the *Quadro Comunitário de Apoio III*, which is financed by FEDER and Portuguese funds.

Dilemas competitivos da empresa nacional: algumas reflexões

J. Freitas Santos

Professor Coordenador do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e membro do NIPE/EEG/UM.

J. Cadima Ribeiro

Professor Catedrático da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e membro do NIPE/EEG/UM.

Resumo

As empresas nacionais encontram-se numa encruzilhada: por um lado, as pressões competitivas internas têm aumentado com a entrada de concorrentes internacionais; por outro lado, por força da integração europeia e da globalização dos mercados, são desafiadas a prosseguir os caminhos da internacionalização, sendo certo que esta via não é fácil nem está ao alcance de todas.

O presente artigo procura perscrutar os caminhos que se oferecem às empresas portuguesas. À luz desse propósito, apresenta-se uma matriz de opções estratégicas ao seu dispor, construída a partir da respectiva dimensão (reduzida/elevada) e da natureza da vantagem competitiva existente (idiosincrática/extrovertida). As trajetórias enunciadas são ilustradas por recurso a um conjunto de casos retirados do panorama empresarial recente.

Abstract

National firms find themselves in a crossroad. By one side, competitive forces in the domestic market have grown through the increasing presence of external competitors. On the other side, due to European integration and markets globalisation, they are called to follow the path of internationalisation, being well known that this road is neither easy or is available for every firm.

In this paper we try to address the issue of the options faced by Portuguese firms. According to that aim, a strategic options framework is shown, taking as organising axis the dimension of the firms (small/large) and the nature of the competitive advantages owned (idiosyncratic/extroverted). These theoretical paths are exemplified using a few case studies taken from the recent national entrepreneurial environment.

Résumé

Aujourd'hui, les entreprises nationales se trouvent face a une problématique: d'une part, les pressions compétitives ont augmenté due à l'entrée de nouveaux concurrents internationaux; d'autre part, en conséquence de l'intégration européenne et de la globalisation des marchés, elles sont défiées a suivre les chemins de l'internationalisation, étant sure que cette voie n'est pas simple et n'est pas à portée de toutes.

Cet article cherche à scruter les possibilités qui sont offertes aux entreprises portugaises. Dans ce but, on présentera un cadre d'options stratégiques qui sont en leur pouvoir, qui est élaboré à partir de leur dimension (réduite/élevée) et de la nature de leur avantage compétitive existante (idiosyncrasique/extrovertie). Les trajectoires énoncées sont illustrées à l'aide d'un ensemble de cas tirés du panorama portugais récent.

Introdução

O alargamento das regras da economia de mercado à maioria dos países do mundo, a entrada da China na Organização Mundial de Comércio (OMC) e a presença das multinacionais nas economias nacionais, trouxeram dificuldades acrescidas às empresas que operam nos mercados domésticos. No caso português as dificuldades são acrescidas em razão do recente alargamento da União Europeia a Leste e dos problemas estruturais que a economia portuguesa atravessa, na sequência da criação da moeda única e das exigências impostas pelo cumprimento do Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC) a que se obrigaram os países que integram o Euro. Ao mesmo tempo, as empresas estrangeiras que nas décadas de 80 e 90 demandaram o país viram-se agora para outros mercados mais atractivos por força quer da proximidade geográfica aos mercados de consumo quer dos custos salariais praticados nesses lugares alternativos.

Confrontadas com estes desafios as empresas nacionais encontram-se numa encruzilhada: por um lado, as pressões competitivas internas têm aumentado com a entrada de concorrentes internacionais, reduzindo as quotas de mercado que viabilizavam o seu negócio; por outro lado, por força da integração europeia e da globalização dos mercados, são desafiadas a prosseguir os caminhos da internacionalização, sendo certo que esta via não é fácil nem está ao alcance de todas

Tendo presente este contexto, o presente artigo procura perscrutar os caminhos que se oferecem às empresas portuguesas. À luz desse propósito apresenta-se de seguida (secção 1) uma matriz de opções estratégicas ao seu dispor, construída a partir da dimensão da empresa (reduzida/elevada) e da natureza da sua vantagem competitiva (idiossincrática/extrovertida). Nas secções que se sucedem exploram-se as opções da matriz, fornecendo exemplos de empresas nacionais que ilustram a viabilidade dessas opções.

Matriz de opções estratégicas das empresas nacionais

Os sectores de actividade (indústria) estão expostos em maior ou menor grau à concorrência externa. Isto significa que nas indústrias globais as empresas enfrentam maiores custos fixos de investigação e desenvolvimento, marketing e distribuição, enquanto que nas indústrias locais é a proximidade e conhecimento do cliente que imperam. Nas indústrias globais, a cobertura do acréscimo dos custos só é possível por

via da venda em múltiplos mercados, onde o consumidor se satisfaz com a oferta de produtos estandardizados, a um preço competitivo. Nas indústrias eminentemente nacionais o sucesso das empresas pode ser alcançado através da oferta de produtos que satisfaçam as necessidades particulares dos consumidores locais, decorrentes da diferença de gosto ou de normas técnicas incompatíveis com os padrões nacionais (Dawar e Frost, 1999: 121).

O sucesso ou insucesso empresarial continua, porém, a depender decisivamente do comportamento da própria empresa e da capacidade que mostrar para, num primeiro momento, conseguir gerar e sustentar vantagens competitivas (activos) e, depois, conseguir transferi-las para novos mercados.

São de vária ordem as fontes das vantagens competitivas da empresa, podendo sinteticamente referir-se as economias de custo (produção de bem ou serviço semelhante a preço mais baixo), que viabilizam uma concorrência baseada no preço, e a diferenciação (preço superior para produto ou serviço único), que permite concorrer com base na oferta de um produto que acrescenta valor para o consumidor.

No que se refere às economias de custo, estas decorrem da dimensão (volume de vendas por ano), da experiência (volume de vendas acumulado desde que se iniciou a produção de um determinado bem), das técnicas de produção (automatização e mecanização), do desenho do produto (eficiência de produto e processo), das características dos factores de produção (localização, poder negocial), do uso adequado da capacidade instalada e da capacidade de gestão (afecção eficiente dos recursos), entre outros.

A diferenciação pode radicar nas características e desempenho do produto, no nível de serviço disponibilizado pela empresa, na intensidade das actividades de marketing, no conteúdo das actividades promocionais, na tecnologia adoptada, na qualidade dos factores de produção usados no processo produtivo, nos procedimentos de gestão, na experiência e qualificação dos empregados, entre outros.

Em termos gerais, pode-se dizer que a vantagem competitiva da empresa resulta da exploração dos seus recursos tangíveis (activos físicos e financeiros), intangíveis (aptidões humanas, tecnologia, reputação) e das suas capacidades.

Identificadas as fontes de vantagem competitiva (custo e diferenciação), interessa agora saber até que ponto essa vantagem é passível de ser reproduzida pela empresa nos mercados externos. Os recursos tangíveis, porque se trata de edifícios,

maquinaria e capital, por exemplo, parecem não oferecer dúvidas quanto à facilidade da sua reprodução no exterior.

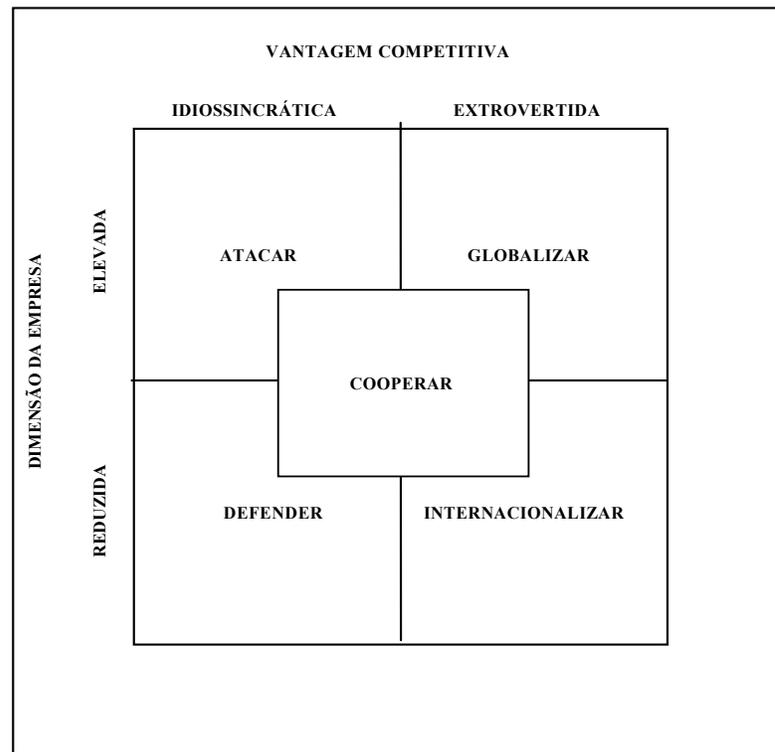
No que se refere aos activos intangíveis, porque incluem, entre outros, as marcas registadas, as patentes, os direitos de autor, os contratos comerciais, os segredos comerciais, torna-se mais difícil a sua transferência, pois alicerçam-se no sistema de protecção legal ou na existência de informação complexa, específica e de difícil reprodução, seja por indivíduos, grupos ou mesmo pela própria empresa.

As capacidades englobam, entre outras, a reputação, a aprendizagem colectiva, as redes intra e inter-empresariais, o conhecimento acumulado dos empregados e a cultura organizacional. Por isso, são dificilmente reproduzíveis, pois supõem complexos padrões de interacção humana que implicam uma aprendizagem por repetição, que se sedimenta numa série de rotinas organizativas imbricadas em toda a estrutura da empresa.

A facilidade ou dificuldade de transferência da vantagem competitiva da empresa vai depender, num primeiro momento, do grau de tangibilidade dos próprios activos ou capacidades, mas também, de forma determinante, da capacidade que a empresa demonstrar de internalizar essa vantagem, explorando-a por sua conta e risco noutros países. Esta capacidade de internalização está intimamente ligada à dimensão da empresa, pois a actuação de modo autónomo nos mercados externos é muito exigente do ponto de vista financeiro e de gestão.

Consideradas as variáveis que interferem com a competitividade da empresa, procura-se de seguida sintetizar as opções estratégicas que se colocam às empresas nacionais. Estas opções resultaram do cruzamento das variáveis dimensão (reduzida/elevada) com a natureza da sua vantagem competitiva (idiosincrática/extrovertida). A matriz estratégica (Figura 1) contempla cinco tipos de estratégias - defender; atacar; cooperar; globalizar; internacionalizar - que serão analisadas com maior detalhe nas secções seguintes.

Figura 1: Os dilemas competitivos das empresas nacionais



Defender a posição da empresa no mercado nacional

A escassa dimensão da empresa, a par da natureza da sua vantagem competitiva muito centrada no mercado local (idiossincrática), faz com que o seu modo de actuação privilegie a exploração do seu produto/serviço, mantendo-o ou aproximando-o ainda mais das exigências do mercado nacional (gosto, estética). Pode também focalizar a sua actuação nos segmentos de mercado mais sensíveis ao preço e indiferentes aos atributos habitualmente oferecidos pelas empresas estrangeiras (marca, publicidade). Finalmente, na ausência de alternativas para continuar no mercado, a cooperação com empresas nacionais ou estrangeiras pode ser equacionada.

Nas acções a desenvolver a empresa deve aprofundar o conhecimento e psicologia do consumidor português (necessidades, gostos, motivações de compra, atitudes), mantendo uma relação próxima com distribuidores, desenvolvendo estudos de mercado e procurando ir ao encontro das necessidades específicas do dito consumidor. Por outro lado, pode apostar na valorização de aspectos relacionados com o produto/serviço que oferece, como as características técnicas do produto/serviço (adaptação), notoriedade da marca, embalagem (funcionalidade), assistência técnica,

instalação, garantia, informação pré e pós venda, entre outras. Acções de cooperação com distribuidores (nacionais e internacionais) podem ser tentadas no sentido de reforçar a sua posição no mercado nacional e evitar a entrada de concorrentes internacionais, para quem a dimensão exígua do mercado possa não justificar a sua presença.

Esta opção estratégica foi seguida, por exemplo, pela empresa nacional MBB Teixeira, que em 1999 empregava 100 trabalhadores e facturava cerca de 8 milhões de euros (Neves, 1999). Por esta via, a mencionada firma tem conseguido, sobretudo através da marca “Cibelle”, fazer face a multinacionais, como a L’Oreal. O seu segredo reside na dimensão menor, o que lhe confere maior flexibilidade e dinamismo. Também a notoriedade da marca (100% de reconhecimento em Portugal) e o preço que pratica (20% a 30% abaixo dos concorrentes) são mais-valias, a que acrescem a constante inovação ao nível da moda e da tecnologia. Por exemplo, em anos recentes, quando a grande moda foram os *glitters*, uma espécie de creme com brilhantes que se põe em zonas visíveis do corpo, a Cibelle lançou este produto acompanhando as marcas topo de gama mundiais.

A marca procede ao lançamento de duas colecções anuais, tal como as outras marcas internacionais, acompanhando as novas tendências através da participação em feiras internacionais e comprando novas tecnologias aos laboratórios internacionais. Por exemplo, no caso dos rimeis para o cabelo, a Cibelle foi a segunda marca a lançar o produto, logo a seguir à Christian Dior. Para além desta preocupação com a inovação, a Cibelle tem a preocupação de ter em conta o gosto e a pele da mulher portuguesa, seleccionando as cores e texturas que mais se ajustam à pele morena das lusitanas e definindo as colecções de acordo com o seu conservadorismo. A marca não se associa à imagem de *top models* internacionais, pois isso inflacionaria o preço e o orçamento destinado à promoção.

Atacar a concorrência externa

Esta opção poderá ser desenvolvida por empresas com dimensão significativa, em actividades com um grau variável de exposição à concorrência internacional. A detenção de uma vantagem competitiva muito ligada ao mercado local obriga os concorrentes externos a optarem pela instalação no mercado, frequentemente por compra de empresa nacional ou, em alternativa, por *joint venture* com parceiro local. Num primeiro momento, a forma de actuação mais comum será a de tentar colocar

barreiras à entrada das empresas estrangeiras, designadamente ao nível dos canais de distribuição e do serviço pós-venda. Depois, é possível evoluir no sentido de sustentar os segmentos e clientes dos quais depende a viabilidade da empresa, mantendo-os afastados das empresas estrangeiras.

As acções a desenvolver passam por acrescentar valor ao produto real (funcionalidade, qualidade, inovação) ou ao produto percebido (publicidade, promoção de vendas, relações públicas). A redução de custos com base em programas de qualidade total (defeitos zero), a exploração de oportunidades de *sourcing* nos mercados externos ou de produção no estrangeiro poderão ser outras formas de conseguir ultrapassar os desafios competitivos. A cooperação com empresas estrangeiras para defender o mercado nacional e, como contrapartida, explorarem em conjunto os mercados internacionais deverá ser preferida, dada a natureza da vantagem competitiva.

Um caso que permite ilustrar esta opção é o da empresa Dardico (Leite, 1998), localizada no concelho de Aviz, constituída em 1995, que emprega cerca de 70 pessoas e dá trabalho indirectamente a cerca de 300 agricultores. Para desenvolver o seu negócio associou-se à empresa belga D'Arta (que tomou uma quota de 50%) para produzir e comercializar vegetais congelados. A D'Arta é o maior produtor de vegetais congelados da Bélgica e possui uma larga experiência na congelação de legumes, sendo já fornecedora da Dardico noutro tipo de produtos congelados.

Consciente de que a qualidade da matéria prima (vegetais) era essencial ao seu negócio, a empresa instalou-se próximo dos agricultores. Deste modo, as matérias-primas chegam rapidamente à fábrica, por forma a perderem o menos possível as suas qualidades naturais. Para obter um volume de matéria prima adequado às necessidades da produção, os responsáveis da empresa tiveram que incentivar os agricultores a reconverterem-se ao cultivo de brócolos e pimentos, que representam cerca de 80% da produção da empresa. Os agricultores recebem apoio da empresa durante toda a campanha, sendo definidos logo à partida a quantidade e o preço a que a Dardico irá comprar a produção.

O seu principal cliente é a D'Arta que, por sua vez, vende aos grandes distribuidores europeus e às principais cadeias de distribuição nacionais (Pingo Doce, Feira Nova, Makro). Com esta parceria a empresa não só conseguiu obter tecnologia indispensável à conservação dos legumes (fortaleceu a sua vantagem competitiva), como alargou a sua base de clientes à Europa.

Internacionalizar

A escassa dimensão da empresa, a par da natureza extrovertida da sua vantagem competitiva, faz com que o seu modo de actuação privilegie a inovação em termos de mercados, por via da internacionalização. A forma mais simples de internacionalização é a exportação, que consiste na venda, regular ou ocasional, de produtos nacionais nos mercados externos. As razões desta opção prendem-se, sobretudo, com a escassez de recursos financeiros, o maior risco que envolvem as operações de fabricação no estrangeiro e as maiores exigências de gestão. A exportação pode ser própria, directa ou indirecta (Young *et al.*, 1989; Lemaire, 1997).

A exportação própria ocorre quando a empresa produtora vende directamente ao cliente final um bem industrial (intermédio ou de equipamento). Neste caso, o grau de autonomia da função exportadora na estrutura organizacional da empresa vai depender da filosofia de gestão e do seu maior ou menor envolvimento internacional (volume de negócios com o exterior, diversidade de mercados). As actividades desenvolvidas por este departamento contemplam, entre outras tarefas, a pesquisa de mercados, a distribuição física, a documentação de exportação e a fixação de preços.

A exportação é directa quando a empresa recorre a intermediários domiciliados no país de destino, os quais se encarregam depois da distribuição dos produtos. São exemplo deste tipo de intermediários os agentes e os distribuidores ou importadores localizados no mercado receptor. Os agentes actuam em nome da empresa exportadora, contactando clientes, angariando encomendas e efectuando cobranças. Os distribuidores ou importadores tomam posse jurídica dos produtos e encarregam-se da sua venda aos clientes finais.

Está-se na presença de uma exportação indirecta quando a empresa produtora delega em intermediários, domiciliados no país de origem, a colocação dos seus produtos nos mercados externos. São exemplo deste tipo de intermediários os agentes de importação-exportação, as empresas de *trading*, os agrupamentos de empresas para a exportação, as unidades de compra de grandes cadeias de distribuição, entre outros.

A exportação (própria, directa ou indirecta) é uma das estratégias de internacionalização que se apresenta como mais fácil e menos arriscada para a empresa interessada nos mercados externos. Com um esforço muito reduzido de pesquisa de mercados internacionais e de adaptação ao ambiente cultural do país, a empresa começa usualmente por abordar os mercados que lhe estão mais próximos, quer do ponto de vista geográfico, quer afectivo. Depois, a experiência internacional, os contactos com os clientes e o desempenho competitivo da empresa ditarão a sua opção futura por formas mais avançadas de envolvimento internacional.

Um exemplo desta opção encontramos-lo na empresa Nelo Mar Kayak, de Vila do Conde, que emprega 30 trabalhadores e fornece os canoístas de todo o mundo (Paulino, 1999). Após três anos de investigação e investimento na criação de um produto nacional para a alta roda da canoagem internacional, conseguiu obter três medalhas de ouro, duas de prata e duas de bronze no mundial da modalidade realizado em Milão, através das selecções da Hungria, Polónia, Jugoslávia e Suécia, que usaram o seu modelo Moskito. Num mercado mundial dominado por empresas dinamarquesas e alemãs, a empresa nacional descobriu uma fórmula que lhe permite aplicar a fibra de carbono, idêntica à usada nos *chassis* da Formula 1, e que torna mais leves as embarcações. Este material torna as canoas mais rápidas, estáveis e suficientemente rígidas, o que permite aos atletas um melhor desempenho.

Outra das características deste estaleiro é fazer os barcos de forma artesanal, um pouco à semelhança do alfaiate que faz os fatos por medida. Assim, como a estrutura do caiaque depende do peso, largura e altura do atleta, é necessário que depois de construído este faça uma prova de modo a introduzir eventuais correcções que se ajustem à sua anatomia. De modo a preparar os futuros artesãos, a empresa mantém em funcionamento uma escola no estaleiro.

Globalizar

Esta opção poderá ser desenvolvida por empresas com dimensão significativa, em actividades com um grau de exposição internacional muito significativo. A natureza extrovertida da vantagem competitiva favorece a presença intensa nos mercados

externos, frequentemente através de modos de entrada mais empenhados, como o investimento produtivo ou comercial. Pode dizer-se, assim, que a globalização da empresa ocorre em função do modo de entrada (que privilegia o investimento directo), pela intensidade da sua presença nos mercados (número de mercados em que está presente) e pela natureza dos mercados em que está presente (maior distância geográfica e cultural) [Young *et al.*, 1989; Lemaire, 1997].

No caso do investimento directo estrangeiro (IDE), a empresa desenvolve todos os esforços necessários à implantação da unidade produtiva ou comercial no mercado de acolhimento. No caso da filial de produção, exige a construção de uma unidade fabril para montagem e/ou fabricação de mercadorias. A constituição de uma filial comercial implica a compra ou o arrendamento de um espaço ou de um escritório para comercialização dos produtos ou serviços. Em ambos os casos, carece de contratar recursos humanos locais e deslocar funcionários da empresa mãe, definir regras e rotinas organizacionais, estabelecer uma rede de distribuição local, promover os produtos e desenvolver contactos com os elementos mais relevantes do ambiente em que a filial se integra.

Uma forma mais rápida e expedita de constituir uma filial produtiva ou comercial é a aquisição total ou parcial de posições no capital de uma empresa já existente no país hospedeiro. Esta operação pode permitir obter uma posição existente, anteriormente controlada por outra empresa, ou reforçar posições já detidas. Em qualquer dos casos, as motivações subjacentes à decisão podem ir da angariação de competências (ao nível tecnológico ou da distribuição) e do acesso a activos específicos (imagem de marca, carteira de clientes, etc.), até à conquista de uma plataforma para a expansão futura da empresa.

O investimento directo pressupõe um empenhamento mais intenso da empresa nos mercados externos. Com um controlo absoluto dos seus destinos (filial produtiva ou comercial), a empresa decide inserir-se num ambiente desconhecido para conquistar o mercado, diminuir os custos de produção ou explorar eventuais recursos naturais. O nível de envolvimento financeiro e o grau de risco intrínseco ao projecto de investimento obrigam ao conhecimento profundo do mercado e do país. Por isso, a cooperação (por exemplo, *joint venture* internacional) com uma empresa local, embora possa desencadear problemas (culturais, de controlo, de decisão), se ofereça como alternativa menos arriscada para a empresa.

Quanto às exigências empresariais, parece inegável que o crescente empenhamento internacional da empresa consome recursos financeiros e exige, para além de eventuais adaptações nas práticas empresariais, uma forte experiência internacional dos seus recursos humanos. Por outro lado, os contactos que a empresa previamente estabeleceu com os seus parceiros no país de destino podem servir para atenuar os riscos intrínsecos ao investimento externo. Finalmente, as condições existentes no país de acolhimento também podem condicionar as opções de envolvimento externo da empresa. Assim, a dimensão significativa do mercado, a concorrência oligopolista, a possibilidade de obtenção de economias de custos, o crescimento económico, as infra-estruturas adequadas e a estabilidade política, são alguns dos factores que se oferecem de maior interesse para as empresas que procuram o investimento directo no exterior.

Um caso paradigmático de globalização é o da empresa Corticeira Amorim, que nas décadas de 70 a 90 multiplicou os seus contactos com o exterior, através do alargamento da presença a todas as zonas geográficas do mundo. No início a empresa estava presente em termos internacionais sob a forma tradicional de grupo exportador que vendia os seus produtos, consoante os casos, a distribuidores ou a utilizadores intermédios. A partir de finais dos anos sessenta reorienta a sua estratégia de internacionalização, associando-se a um parceiro austríaco (Gerhard Schiesser GmbH), de modo a conseguir triangular operações com os países de Leste, na altura impossíveis de comercializar directamente de Portugal. Em 1972, avança para Marrocos (Comatral) e quatro anos depois para Espanha (Samec, actualmente desactivada), de modo a assegurar a sua presença nas maiores zonas produtoras de cortiça mundiais.

Em 1983, a actividade da empresa estende-se à Hungria (Hungarocork), onde constitui a primeira empresa com um parceiro ocidental. A este propósito, o presidente do grupo sustentaria que o investimento num dado país deveria ser feito sempre com parceiros locais, sendo essencial potenciar as energias comuns dos parceiros, a fim de obter uma maior força competitiva para operar em espaços geoeconómicos alargados (Amorim, 1992). A partir de finais dos anos oitenta, com a aquisição da empresa sueca Wicanders e a criação da Amorim Cork International, a Corticeira apostou na criação de uma rede de distribuição a nível internacional. Nos finais dos anos noventa o grupo Amorim estava já presente nos cinco continentes e exportava para inúmeros países, sendo responsável por cerca de um terço das vendas nacionais de produtos corticeiros. O grupo controla 65% do mercado mundial de aglomerados e revestimentos e cerca de

48% do mercado das rolhas (18% das rolhas de vinho e 30% de rolhas para *champagne*).

A organização internacional da rede de distribuição está segmentada por produtos. Nas rolhas para vinho, rolhas de *champagne* e revestimentos de solos, a especificidade do negócio ditou a opção pela distribuição própria. Noutros casos, as particularidades do mercado aconselharam as *joint ventures* com parceiros locais. Noutros, ainda, a aquisição de empresas a 100% foi privilegiada, mantendo-se os técnicos qualificados locais e a cultura própria de cada país. Finalmente, o recurso a distribuidores quase-exclusivos, nos países dominantes nos vinhos e espumantes, afigurou-se a mais adequada. Nas restantes áreas (cortiça com borracha, aglomerados compostos e aglomerados para isolamento) continua a permanecer a lógica da exportação. O princípio que levou à implantação do grupo nos países de grande consumo e de elevado potencial económico foi estar o mais próximo possível do utilizador e antecipar as suas exigências, conhecer o mercado, divulgar o produto e as suas vantagens, e viver com a cultura própria do país.

Cooperar

A cooperação é comum a cada uma das opções estratégicas referidas anteriormente (defender, atacar, internacionalizar e globalizar) e poderá ser usada em combinação com essas opções. De facto, a cooperação permite partilhar riscos nas operações internacionais, viabiliza a obtenção de economias de escala (recursos físicos e tecnológicos), promove a partilha de linhas de produto, canais de distribuição, quadros superiores e técnicos especializados, recursos financeiros (liquidez e uso de potencial financeiro) e meios e fornecedores. Por outro lado, é adequada quando se pretende expandir negócios já existentes, racionalizar e dimensionar indústrias estabelecidas, antecipar a procura, integrar processos sinérgicos, conquistar uma posição no mercado, evitar guerras de preços e repartir mercados, evitar duplicação de I&D e salvar empresas em dificuldades.

Como é óbvio, a cooperação implica uma perda de autonomia da empresa, requer uma coordenação constante dos parceiros, que consome tempo e recursos e pode ser uma fonte de concorrência futura, e a participação nas decisões nem sempre é equitativa. Por isso, é essencial saber gerir as múltiplas formas de cooperação (Hermosilla e Sola, 1990), extraindo dessa colaboração os maiores benefícios.

Cooperação Financeira

Uma operação de *leverage by out* (LBO) traduz-se na aquisição de uma empresa com poucos fundos próprios e com a cooperação financeira de outros sócios, frequentemente maioritários. Quando a intenção de compra da empresa é liderada pelos seus quadros superiores a operação designa-se de *management by out* (MBO); se a intenção de compra pertence a um grupo de quadros ou investidores externos à empresa a operação recebe o nome de *management by in* (MBI); se é a totalidade ou maioria dos empregados da empresa que lidera a operação então chama-se *employee by out* (EBO). O apoio financeiro externo é garantido pela capacidade de endividamento da empresa comprada, pelas suas disponibilidades e/ou activos facilmente realizáveis ou pela capacidade de gerar fundos em exercícios futuros. A cooperação estabelece-se entre os agentes que compram a empresa e o grupo de investidores (indivíduos, bancos, empresas, grupos financeiros).

Outra modalidade de cooperação financeira consiste na participação no capital social da empresa, através de uma sociedade de intermediação financeira, que intervém na concessão de capital de risco ou, apenas, na concessão de garantias, a fim de facilitar o acesso ao crédito de pequenas e médias empresas (PME). Estas operações financeiras estão abertas a sociedades de capital de risco (grandes empresas, grupos financeiros ou entidades públicas), cujo objectivo é facilitar a criação e a consolidação de empresas, através da participação no seu capital social. Outra forma de participação é através de sociedades de garantia mútua (entidades públicas, grupos financeiros) que avalizam a concessão do crédito necessário a novos projectos das PME's.

Cooperação Produtiva

A subcontratação internacional ocorre quando uma empresa (contratante) encomenda a outra (subcontratada) a execução de operações de fabrico ou a produção de partes de produtos ou de produtos, com base em especificações prévias. Na prática, a empresa contratante internaliza as funções que geram maior valor para o cliente e que constituem a sua fonte de vantagem competitiva, externalizando as restantes funções da cadeia de valor. Na origem deste tipo de contratos estão preocupações centradas nos custos, que podem ser consideravelmente reduzidos se existirem mercados onde as diferenças salariais sejam favoráveis à empresa contratante e as eventuais subcontratadas exibam capacidade produtiva satisfatória, em termos de qualidade e quantidade.

A qualidade concertada é uma operação de cooperação produtiva muito usada na subcontratação internacional. Neste sentido, a qualidade concertada entre cliente e subcontratada estabelece-se quando, nas especificações do contrato de fornecimento, se faz referência explícita a um objectivo quantitativo de qualidade (zero defeitos, por exemplo). A utilização deste sistema implica uma estreita colaboração entre as duas partes ao nível da qualidade, que pode ficar-se pelo controlo e supervisão dos métodos usados pela empresa subcontratada ou então alargar-se a um tipo de cooperação em que a empresa subcontratada colabora com tecnologia própria no desenvolvimento de novos produtos ou soluções para a empresa cliente.

O *spin-off* traduz o esforço de racionalização de uma grande empresa que, confrontada com problemas de excesso de diversificação, resolve fomentar a independência de uma das suas divisões ou departamentos, a fim de criar uma nova empresa ou retomar uma já existente. Deste modo, promove-se o lançamento de novos negócios suprindo as carências financeiras, a falta de experiência de colaboradores com potencial empreendedor ou as lacunas de formação específica. A nova empresa é ajudada financeira e tecnicamente a estabelecer-se e mantém uma colaboração estreita com a empresa mãe. Com o tempo, é de esperar que a nova empresa se torne mais autónoma, diversificando as suas relações empresariais, ao mesmo tempo que procura conquistar a sua independência financeira e técnica. No processo de reestruturação da IBM, por exemplo, muitas das suas actividades foram entregues a quadros que constituíram novas empresas, continuando estas a manter relações comerciais de proximidade com a IBM. Na área das novas tecnologias de informação e do multimédia os exemplos são múltiplos, em especial nos Estados Unidos.

Cooperação Tecnológica

A *joint venture* internacional resulta de um acordo entre duas ou mais empresas para a criação de uma outra entidade, com personalidade jurídica própria, que vai desenvolver uma actividade económica (investigar, fabricar e/ou vender um ou vários produtos ou técnicas). Os parceiros partilham o capital, a gestão, os lucros ou prejuízos, os clientes, as técnicas ou os conhecimentos de acordo com a sua posição societária. Estas parcerias acontecem frequentemente entre empresas tecnologicamente mais evoluídas e empresas que possuem o conhecimento e os recursos do mercado local ou entre empresas oriundas de países desenvolvidos, interessadas em explorar novos

mercados, e empresas localizadas em países em vias de desenvolvimento, que procuram aumentar a sua competitividade no mercado doméstico ou internacional.

O contrato de licença internacional autoriza a fabricação de um produto por parte de uma empresa (concessionária), através da cedência de know-how, direitos de propriedade industrial, patentes, marcas, modelos ou desenhos do produto ou do processo de fabrico, mediante o pagamento de uma compensação económica ou *royalty* à empresa cedente (licenciadora). A cedência dos direitos pode efectuar-se para um mercado específico, vários países ou todo o mundo e a sua duração pode variar entre os três e os dez anos, sendo, na maioria dos casos, renovados automaticamente. Este tipo de contratos permite ao licenciador estar presente num grande número de mercados externos com um investimento e risco mínimos, enquanto o concessionário acede rapidamente a tecnologias, produtos e marcas já existentes e testados noutros países.

Cooperação Comercial

Uma das modalidades de cooperação comercial é a franquia, que se reduz a um contrato celebrado entre um franquizador e um franquiado no qual o primeiro concede o direito a uma empresa situada num mercado externo de explorar um produto ou linha de produtos, um nome ou marca comercial, um *know-how*, um procedimento de gestão ou um modo de comercialização. Este sistema permite uma rápida internacionalização à empresa cedente (franquizador), com poucos riscos e recursos limitados, pois a empresa que compra a franquia (franquiada) assume a propriedade total do negócio. A empresa franquidora contribui com apoio técnico à implementação, melhoria, adaptação e controlo de qualidade do sistema (formação, assistência técnica, consultoria de gestão), o apoio logístico (fornecimento de equipamento, material promocional, produtos, etc.) e o apoio promocional (imagem global da rede, etc.). A empresa franquiada paga frequentemente uma entrada fixa inicial, sendo depois estabelecida uma percentagem em função das vendas, uma taxa de contribuição para a promoção da imagem da rede e/ou *mark-ups* sobre os produtos comprados.

O consórcio de empresas para a comercialização é uma forma de cooperação em que um grupo de empresas se associa, constituindo uma nova empresa, para desenvolver uma acção conjunta nos mercados externos. Em geral, a empresa inicia a sua actividade com a prospecção de mercados para, posteriormente, desencadear uma acção de comercialização conjunta (exportação). Estes consórcios são constituídos entre empresas do mesmo sector ou que fabricam produtos complementares ou homogéneos.

Também se podem estabelecer entre empresas que fabricam produtos similares (mesmo produtos concorrentes), com o objectivo de repartir um novo mercado ou de criar um novo produto/marca para o mercado externo. Esta iniciativa permite aos parceiros contratar recursos humanos mais profissionais e especializados, dividir os custos (promoção, venda, assistência, etc.) e diminuir os riscos da acção comercial, estender a oferta a uma gama mais alargada de produtos, ao mesmo tempo que confere maior poder negocial ao consórcio e permite uma intervenção geográfica mais ampla.

A constituição de um grupo de exportadores é uma cooperação de tipo horizontal que envolve várias empresas do mesmo sector, com o objectivo de criar instalações de venda comuns ou um serviço de exportação que possa estar à disposição dos diferentes membros do grupo. Cada empresa associada conserva a sua identidade, embora a exportação possa realizar-se sob a mesma denominação ou marca, o que permite a divisão de custos e a disponibilidade de meios e recursos para as acções comerciais de exportação. Mantêm-se outras vantagens já enunciadas para o consórcio de exportação.

O clube de empresas é uma forma de cooperação comercial em que um grupo de empresas (geralmente PME's), fabricantes de produtos complementares, se associa com o intuito de implementar acções de comercialização e distribuição conjunta nos mercados externos, como a construção de filiais, a criação de catálogos comuns, a exposição conjunta em feiras, a constituição de missões de prospecção colectiva, etc. Com base em acordos recíprocos de comercialização e mantendo a sua identidade, as empresas promovem e distribuem uma linha de produtos mais completa e complementar com uma nova marca estabelecida para o efeito.

A antena colectiva permite a um conjunto de empresas fazer a prospecção de mercados externos, repartindo os custos entre si. Esta opção pode também ser desenvolvida por associações empresarias, industriais ou comerciais, permitindo aos seus associados acompanhar, em tempo útil e a um custo baixo, a evolução das principais tendências e ideias de novos produtos nos principais mercados de referência – p.ex., Milão, Florença, Paris, Nova Iorque. Por outro lado, prolonga a presença no mercado a empresas que participaram numa manifestação comercial e que pretendem atender os seus clientes e mostrar os seus produtos em espaço próprio. Esta antena, no caso de ser constituída por um grupo de empresas, permite também servir de plataforma para o contacto com eventuais representantes e clientes (*show-room*) e, no futuro, servir de embrião para uma estrutura comercial própria.

O *piggy-back* é uma forma de cooperação comercial que permite a uma empresa (normalmente de grande dimensão), que disponha de uma rede de comercialização nos mercados externos, colocar a sua infra-estrutura de vendas à disposição de outra (frequentemente de pequena dimensão), em determinadas condições (pagamento de uma comissão ou direito de entrada). Esta modalidade facilita o acesso de pequenas e médias empresas a mercados externos de difícil acesso, através da sua própria marca, aproveitando a rede de comercialização de uma grande empresa. Para que as possibilidades de êxito aumentem é desejável que os produtos a comercializar pela pequena ou média empresa sejam complementares aos da grande empresa (por exemplo, vestuário e calçado), para evitar oportunismo de ambas as partes e viabilizar o alargamento da gama de produtos a comercializar. Por outro lado, os benefícios desta modalidade para a PME são facilmente reconhecíveis, designadamente o valor reduzido do investimento, a rapidez no acesso ao mercado e a obtenção de informação sobre a situação e evolução daquele.

A título ilustrativo dá-se conta de um caso recentemente relatado num semanário nacional (Lima, 2005), que refere uma parceria entre a Sociedade Distribuidora de Vestuário (SDV), detentora da marca “Code”, e a Jerónimo Martins (JM), detentora de 11 hipermercados e 11 galerias comerciais em supermercados, em Portugal, e que também está presente na Polónia. Em Portugal, a ideia é a JM ser responsável pela placa de venda, enquanto a SDV idealiza e compra as colecções e gere a secção como se de uma unidade autónoma se tratasse, sendo os lucros partilhados pelos dois parceiros. No futuro, o projecto deve alargar-se à Polónia, onde a JM possui 700 lojas Biedronka, o que viabilizará a internacionalização da SDV, a um custo e risco muito baixos.

Conclusão

Num quadro económico marcado por grande competitividade, na disputa de mercados crescentemente globalizados, as empresas nacionais precisam de maior arrojo e inovação, o que significa saber encontrar as formas de posicionamento estratégico mais adequadas à natureza das suas vantagens competitivas e à dimensão e cultura organizacional das próprias empresas.

Como houve oportunidade de expor, as opções das empresas poderão passar por defender a sua posição no mercado nacional, enfrentar a concorrência externa, vender (internacionalizar) para outros mercados e globalizar as actividades por via do investimento directo. Seja qual for a opção escolhida pela empresa, permanece em

aberto a possibilidade da cooperação nas suas várias vertentes, em especial quando os mercados externos apresentam risco elevado ou são distantes e desconhecidos. Na ilustração da viabilidade de cada opção foi usada a metodologia do estudo de caso, tendo-se seleccionado para o efeito, por questões de espaço, casos mais paradigmáticos.

Bibliografia

- Amorim, Américo (1992), "O segredo da antecipação", *Cadernos de Economia*, Abr/Jun, pp. 64-66.
- Armindo, Jorge e Cristina Amorim (1997), "O papel dos grupos nacionais no processo de internacionalização: a experiência do grupo Amorim", *Economia & Prospectiva*, I (2), pp. 81-86.
- Costa, Chantal *et al.* (1994), "Corticeira Amorim: consolidar a liderança", *Valor* (160), pp. 60-62;
- Dawar, Niraj e Tony Frost, (1999), "Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets", *Harvard Business Review*, 77 (2), p.119-129.
- Hermosilla, Angel e Joaquim Solá (1990), *Cooperação Empresarial*, IMPI/IAPMEI, Madrid e Lisboa.
- Leite, I. A. (1998), "Dardico: congelados aquecem", *Fortunas & Negócios*, 7 (73), pp. 38-40.
- Lemaire, Jean Paul (1997), *Strategies D'internationalisation*, Dunod, Paris.
- Lima, Pedro (2005), "O império da Joanelha", *Expresso* (Caderno *Economia e Internacional*), 25 de Março, p.9.
- Lopes, Gilberto (2005), "Corticeira Amorim cresce na China", *Expresso* (Caderno *Economia e Internacional*), 12 de Fevereiro, p.10.
- Neves, C. D. (1999), "Cosmética portuguesa: a bela Cibelle", *Fortunas & Negócios*, 7 (82), pp. 76-78.
- Marques, F. (1994), "A multinacional Amorim", *Fortuna*, Julho, pp. 32-34;
- Paulino, A. (1999), "Caiaques na vanguarda", *Expresso*, Caderno *Economia* de 2 de Outubro, p.6.
- Young *et al.* (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire.

Most Recent Working Papers

NIPE WP 16/2005	Ribeiro, J. Cadima and J. Freitas Santos , Dilemas competitivos da empresa nacional: algumas reflexões, 2005.
NIPE WP 15/2005	Ribeiro, J. Cadima and J. Freitas Santos , No trilho de uma nova política regional, 2005.
NIPE WP 14/2005	Alexandre, Fernando, Pedro Bação and Vasco J. Gabriel , On the Stability of the Wealth Effect, 2005.
NIPE WP 13/2005	Coelho, César, Francisco José Veiga and Linda G. Veiga , Political Business Cycles in Local Employment, 2005.
NIPE WP 12/2005	Veiga, Francisco José and Ari Aisen , The Political Economy of Seigniorage, 2005.
NIPE WP 11/2005	Silva, João Cerejeira , Searching, Matching and Education: a Note, 2005.
NIPE WP 10/2005	de Freitas, Miguel Lebre , Portugal-EU Convergence Revisited: Evidence for the Period 1960-2003, 2005.
NIPE WP 9/2005	Sousa, Ricardo M. , Consumption, (Dis) Aggregate Wealth and Asset Returns, 2005.
NIPE WP 8/2005	Veiga, Linda Gonçalves and Maria Manuel Pinho , The Political Economy of Portuguese Intergovernmental Grants, 2005.
NIPE WP 7/2005	Cortinhas, Carlos , Intra-Industry Trade and Business Cycles in ASEAN, 2005.
NIPE WP 6/2005	Mourão, Paulo Reis , Que Critérios Redistributivos na Lei das Finanças Locais?, 2005.
NIPE WP 5/2005	Mourão, Paulo Reis , Elasticities of Regional and Local Administrations Expenditures – the Portuguese case, 2005.
NIPE WP 4/2005	Mourão, Paulo Reis , Incentivos à Localização em Trás-os-Montes e Alto Douro (os séculos XII – XVI), 2005.
NIPE WP 3/2005	Alexandre, Fernando and Pedro Bação , Monetary Policy and Asset Prices: the investment channel, 2005.
NIPE WP 2/2005	Conraria, Luís Aguiar and Yi Wen , Understanding the Impact of Oil Shocks, 2005.
NIPE WP 1/2005	Bleaney, Michael and Manuela Francisco , Inflation Persistence and Exchange Rate Regimes: Evidence from Developing Countries, 2005.