

A Distribuição na Economia Portuguesa: Passado, Presente e Futuro

Augusto Mateus

Instituto Superior de Economia e Gestão
Instituto Formação Empresarial Avançada
Augusto Mateus & Associados



1º Congresso Comércio Moderno

Lisboa, 19 de Janeiro 2005

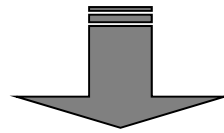
A Emergência de um Novo Paradigma Económico Global



A Emergência de um Novo Paradigma

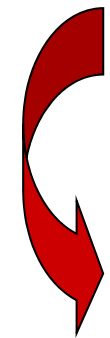
(Económico, Social, Técnico, Organizacional)

Alteração da natureza (e da concepção) do crescimento económico, do desenvolvimento tecnológico e dos processos de inovação



Modernização tecnológica centrada nos equipamentos,
Concepção linear da inovação, “Ciclos de vida” longos

“Crescimento exógeno” $Y = f(\mathbf{K}, \text{Trabalho})$



Desenvolvimento tecnológico centrado no conhecimento,
Concepção integrada e interactiva da inovação na cadeia de valor,
“Ciclos de vida” (tecnologias, produtos, qualificações,...) curtos

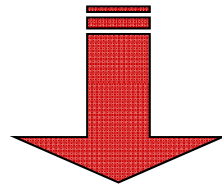
“Crescimento endógeno” $Y = \mathbf{f}(K, \text{Competências})$



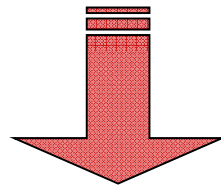
A Emergência de um Novo Paradigma

(Económico, Social, Técnico, Organizacional)

Alteração da natureza (e da concepção) do crescimento económico, do desenvolvimento tecnológico e dos processos de inovação



Novos modelos de produção e eficiência económica
(valorização da “**eficiência colectiva**” e da lógica de “cluster”).



Novos princípios de organização da produção e distribuição
(valorização das **lógicas de rede**).

A Face do Novo Paradigma Competitivo

“Better, Faster, Cheaper”

Melhor, mais rápido, a mais baixo custo

Minimizar recursos

em vez de

Maximizar receitas

Organização, Sistema, Valor

em vez de

Trabalho, Equipamento, Produção

Flexibilidade e Qualidade Total (puxada pela organização)

em vez de

Rigidez e Qualidade parcial (empurrada pela tecnologia)

“Delivered ou Made by”

em vez de

“Made in”

Informação, Conhecimento, Imaterial, Diferenciação



Os grandes desafios empresariais

*Reposicionar-se numa nova relação entre oferta e procura
(liderança da dinâmica de procura, “demand driven economy”)*

*Construir uma diversificação dos factores de rendibilidade
(“economias” de gama, escala, especialização,...)
(minimizar recursos em vez de maximizar receitas)*

*Perceber as mudanças na concretização dos ganhos de produtividade
(buscar ganhos “sistémicos” em vez de “locais”, redes de redes)*

*Evoluir para uma organização capaz de “aprender” e adaptar-se depressa
(“aprendizagem ao longo da vida”, adaptabilidade)*

*Acompanhar o importante crescimento qualitativo da intensidade científica
e do conteúdo de informação nas actividades de produção e distribuição
(“Economia baseada no Conhecimento”)*



As Novas Dimensões da Competitividade

As empresas têm de ser capazes de fornecer produtos (“misturas” de bens e serviços) cada mais complexos, inseridas em processos de venda cada vez mais contínuos (menos pontuais), vencendo a contradição entre “**ciclos de desenvolvimento**”, que tendem a ser cada vez mais **longos**, e “**ciclos de vida**”, que tendem a ser cada vez mais **curtos**, isto é, entrando de forma completa na lógica da

“resposta rápida”

o que só pode ser alcançado utilizando **recursos específicos** (competências) para chegar a **produtos segmentados e diferenciados** (“mass customization”), em vez de utilizar **recursos genéricos** (factores produtivos) para chegar a **produtos indistintos**

“soluções” em vez de *simples mercadorias*



A importância da Distribuição no novo paradigma

A **distribuição** deve ser considerada não apenas como um sector de actividade mas, também, como um processo em crescente integração e uma função em crescente valorização, desempenhando um papel relevante e autónomo na **criação de de valor** acrescentado, através da disponibilização de bens e serviços aos respectivos utilizadores

A **distribuição** é um dos terrenos mais férteis de articulação de formas de **eficiência individual e colectiva**, em cadeias de aprovisionamento e valor de resposta rápida à procura, gerando, ao mesmo tempo, novas dinâmicas de **concentração e concorrência empresarial** particularmente complexas

A **distribuição** coloca, assim, novos desafios às **políticas públicas**, nomeadamente na **regulação da concorrência** e nas **políticas estruturais** (diversidade, qualidade, competitividade e internacionalização).

A longa evolução do comércio e da distribuição: os grandes passos

... a autonomia da distribuição ...

(eliminação de intermediários)

... da venda a crédito à venda a pronto ...

(músculo financeiro)

... da loja à cadeia ...

(ganhar a escala)

... reduzir custos ...

(“exportação” de custos para os fornecedores)

... gerir a cadeia de abastecimento ...

(grandes compras, logística)



A longa evolução do comércio e da distribuição: os grandes passos

... do produto ao cliente ...

(preços baixos todos os dias, fidelização na “infidelidade”,
serviços de apoio à compra)

... oferecer soluções para clientes com “carteiras” diferenciadas ...

(ECR, CRM, gestão de sortidos – horizontais e verticais)

... do fluxo simples ao tráfego complexo e rápido. ..

(logística partilhada, outsourcing)

... rendibilizar os espaços de venda ...

(novos produtos, novos serviços)



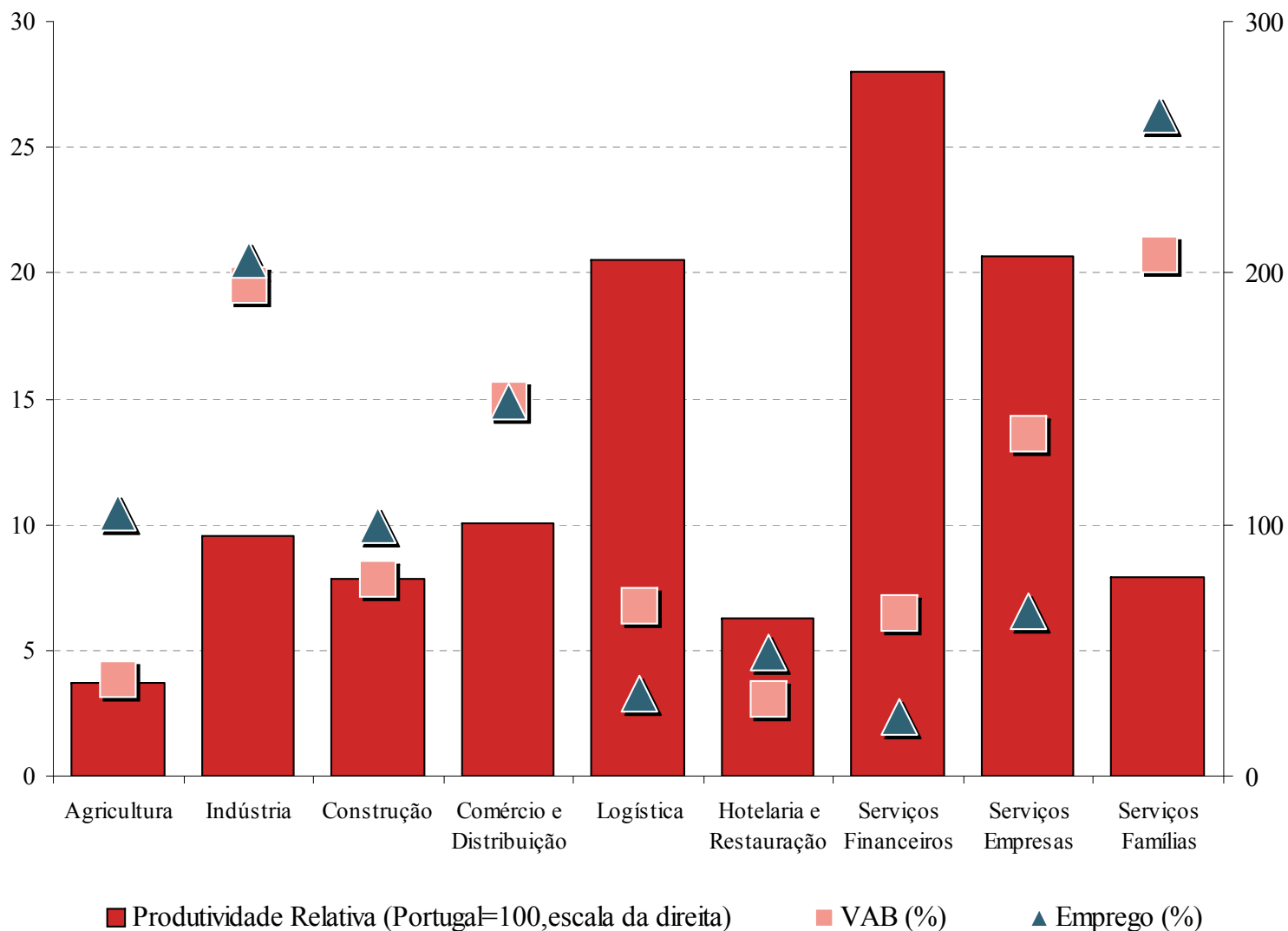
A Distribuição em Portugal: Os grandes factos



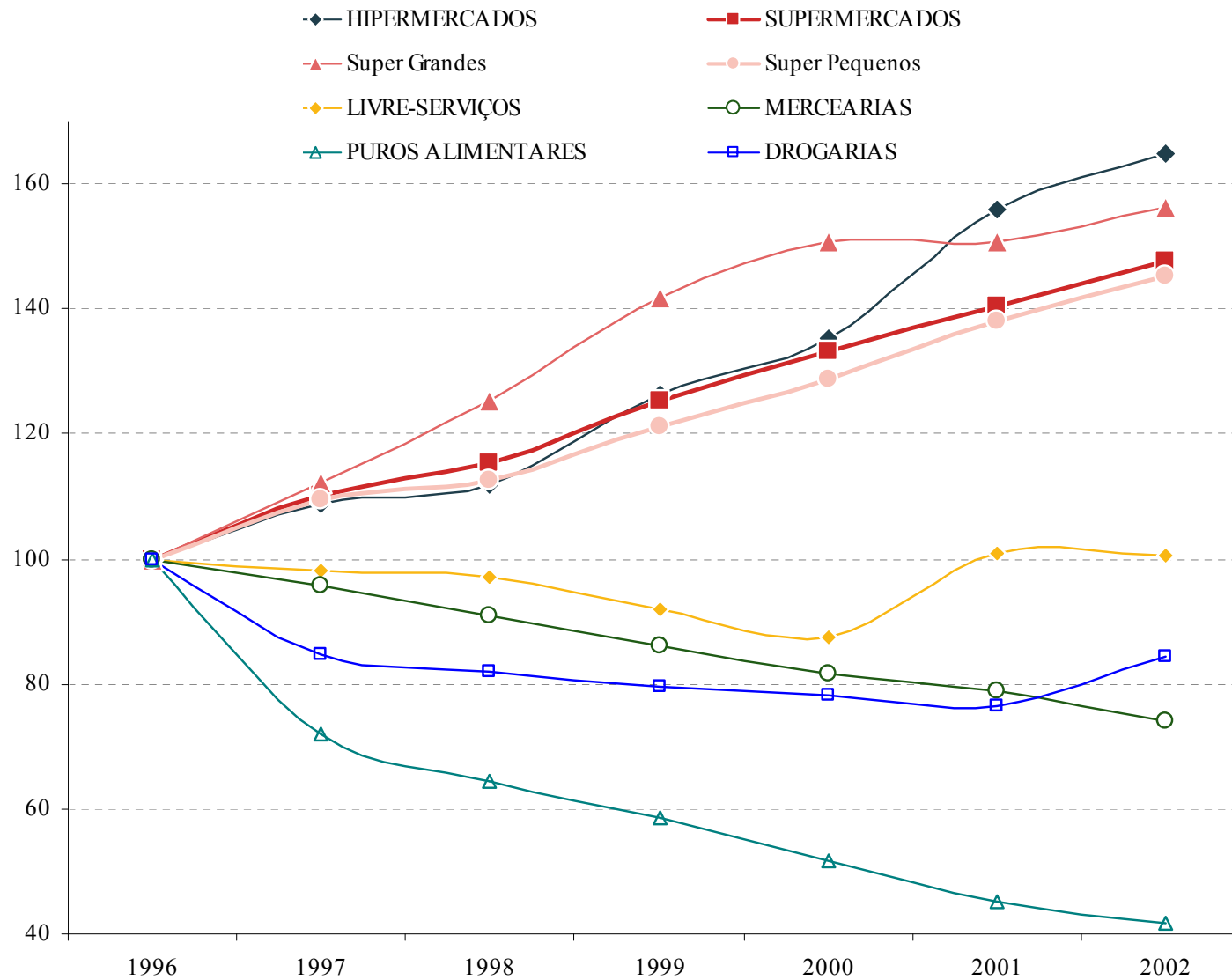
Portugal

As actividades económicas à entrada do Século XXI

O lugar do Comércio e da Distribuição

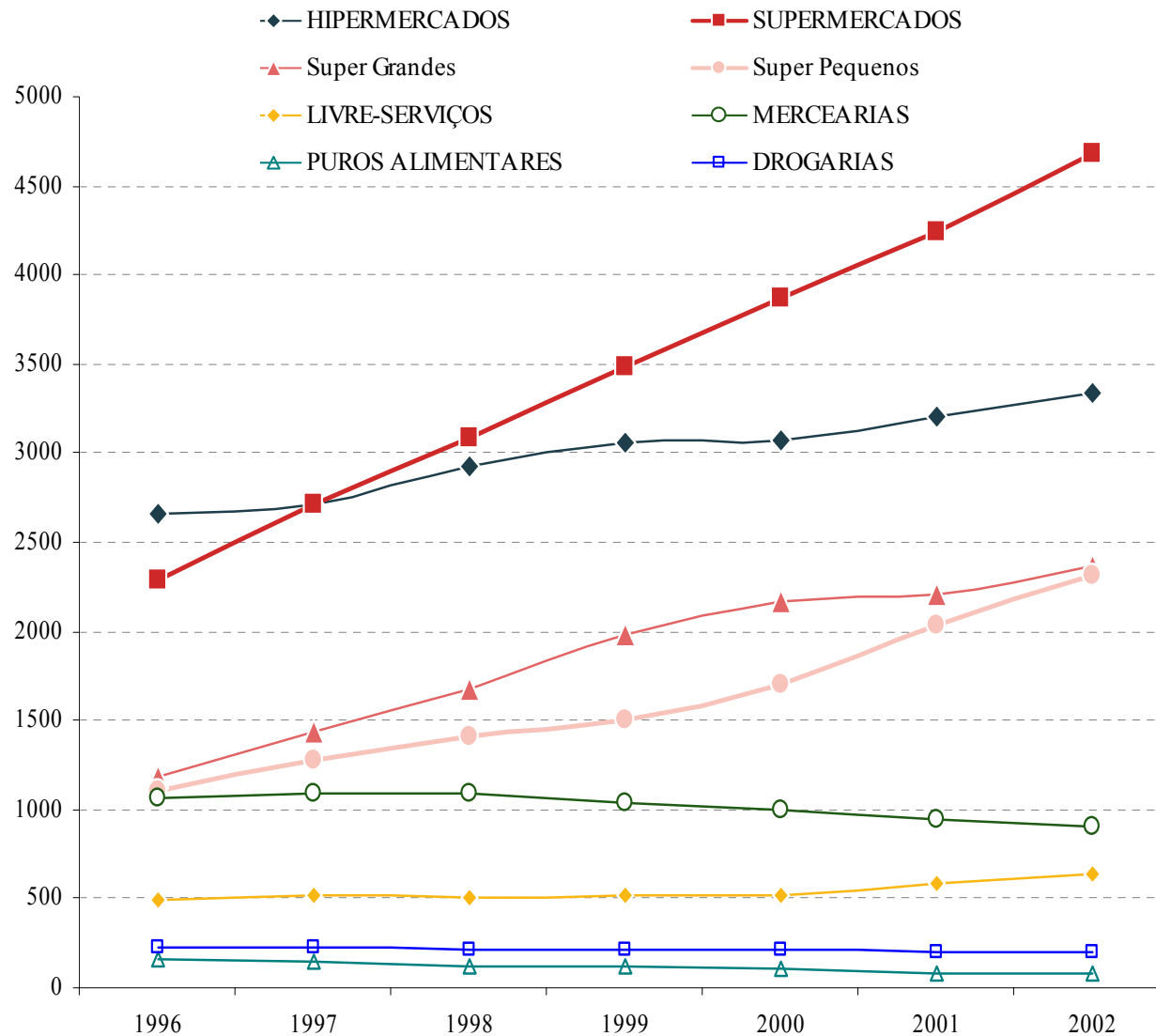


Evolução dos Formatos Comerciais em Portugal (Número de Lojas, 1996=100)

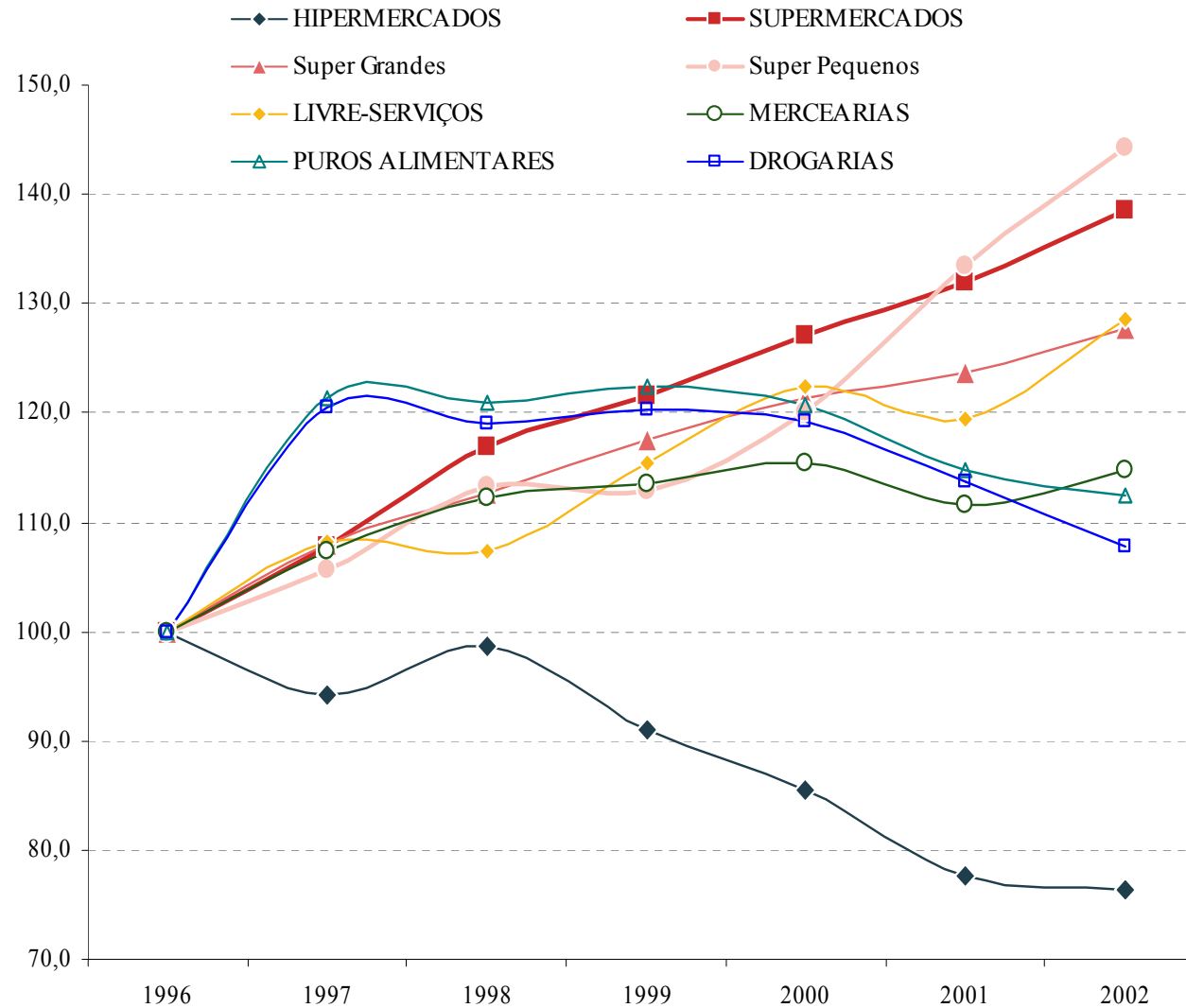


Evolução dos Formatos Comerciais em Portugal

(Volume de Negócios, milhões de €)



Evolução dos Formatos Comerciais em Portugal (Volume de Negócios por Loja, 1996=100)

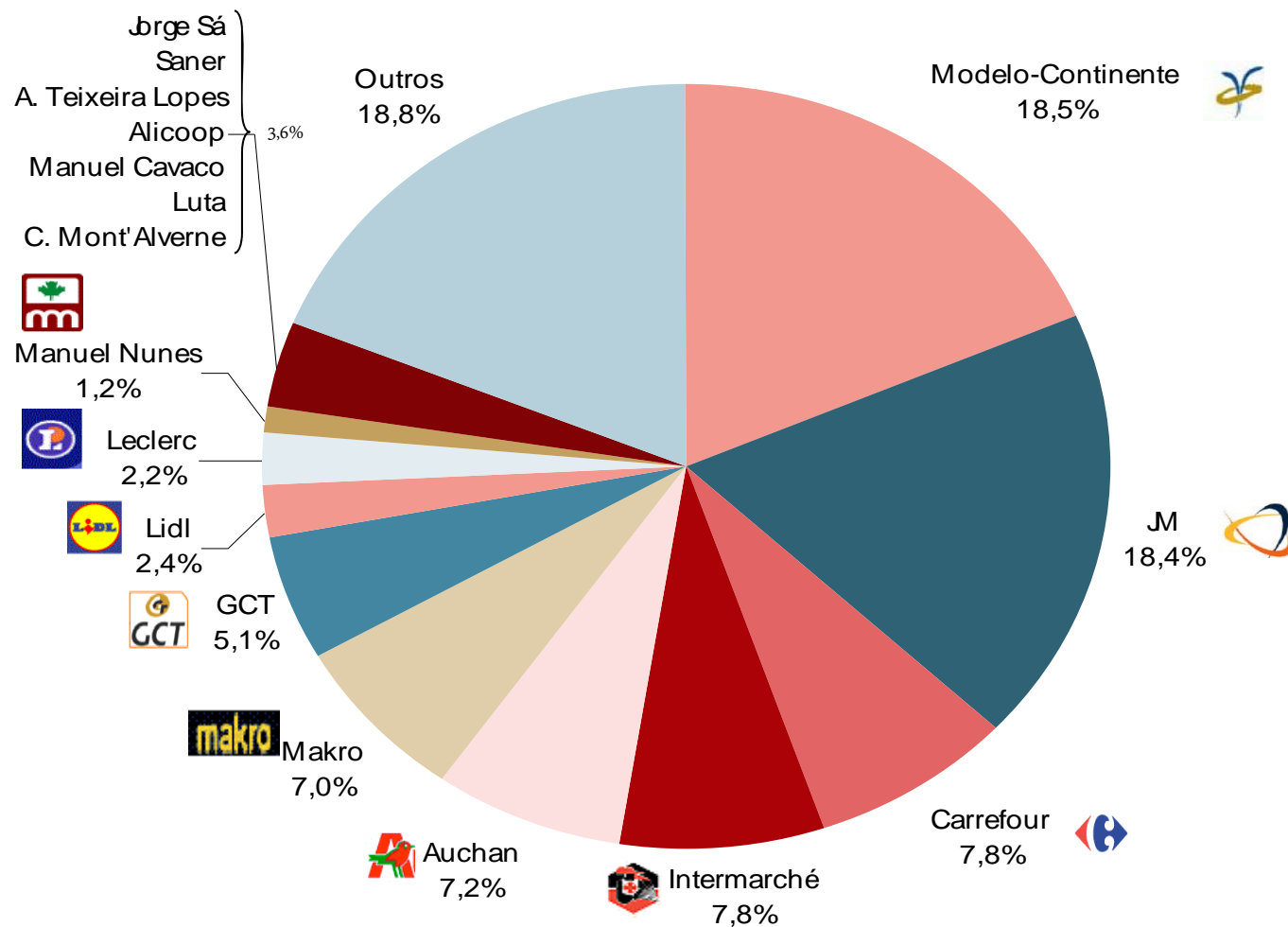


A pequena dimensão do mercado doméstico em Portugal (o exemplo da distribuição alimentar e mista)

	=	5,6	x
	=	4,3	x
	=	2,7	x
	=	2,4	x
	=	2,3	x
	=	2,1	x
	=	1,9	x
	=	1,8	x



A relativa fragmentação do mercado doméstico em Portugal (o exemplo da distribuição alimentar e mista)



O poder dos líderes de mercado (o peso das grandes cadeias em Portugal e Espanha)

Portugal	(m2)	Espanha	(m2)
SONAE	358.500	CARREFOUR	1.947.490
JERÓNIMO MARTINS	334.000	EROSKI	835.700
ITMI	210.000	MERCADONA	505.000
CARREFOUR	205.500	AUCHAN	502.600
AUCHAN	135.000	AHOLD	478.800
LIDL	172.000	UNIGRO	364.000
LECLERC	55.000	EL CORTE INGLÉS	289.500
TENGELMANN	43.500	CAPRABO	285.500
		LIDL	250.300
	1.513.500		5.458.890
G1	23,7%	G1	35,7%
G3	59,6%	G3	60,2%
G5	82,1%	G5	78,2%

As Tendências e os Desafios da Distribuição: Elementos de Prospectiva



As Tendências e os Desafios da Distribuição: Elementos de Prospectiva

A revalorização do papel dos consumidores



A revalorização do papel dos consumidores na dinâmica económica

A evolução da estrutura da despesa das famílias é marcada, no quadro do desenvolvimento da “**economia de procura**”, por um conjunto de fenómenos complexos, uns **muito actuais** (como o impacto das restrições orçamentais na oferta de bens e serviços públicos ou a estratificação do poder de compra originada por novas desigualdades na repartição do rendimento) outros **mais duradouros** (como as deseconomias de aglomeração nas grandes metrópoles urbanas sobrecarregando a satisfação das necessidades básicas (habitação, transporte), a expansão do consumo de serviços pelos grupos sociais de elevado poder de compra ou as consequências do envelhecimento da população)

A revalorização do papel dos consumidores na dinâmica económica

A articulação entre consumo corrente e consumo duradouro, a maior ou menor permeabilidade aos elementos imateriais (onde as marcas assumem um papel central), ou a segmentação entre consumidores “ousados” e “conservadores” face à introdução de novos produtos, constituem outros tantos factores que devem moderar conclusões demasiado genéricas sobre a evolução da estrutura do consumo privado que já é, e será cada vez mais, marcada pela substituição do **consumo massificado de produtos bastante homogêneos por famílias em convergência** nos hábitos e poder de compra pelo **consumo segmentado, de produtos diferenciados por famílias em divergência sustentada** de necessidades, hábitos e poder de compra).

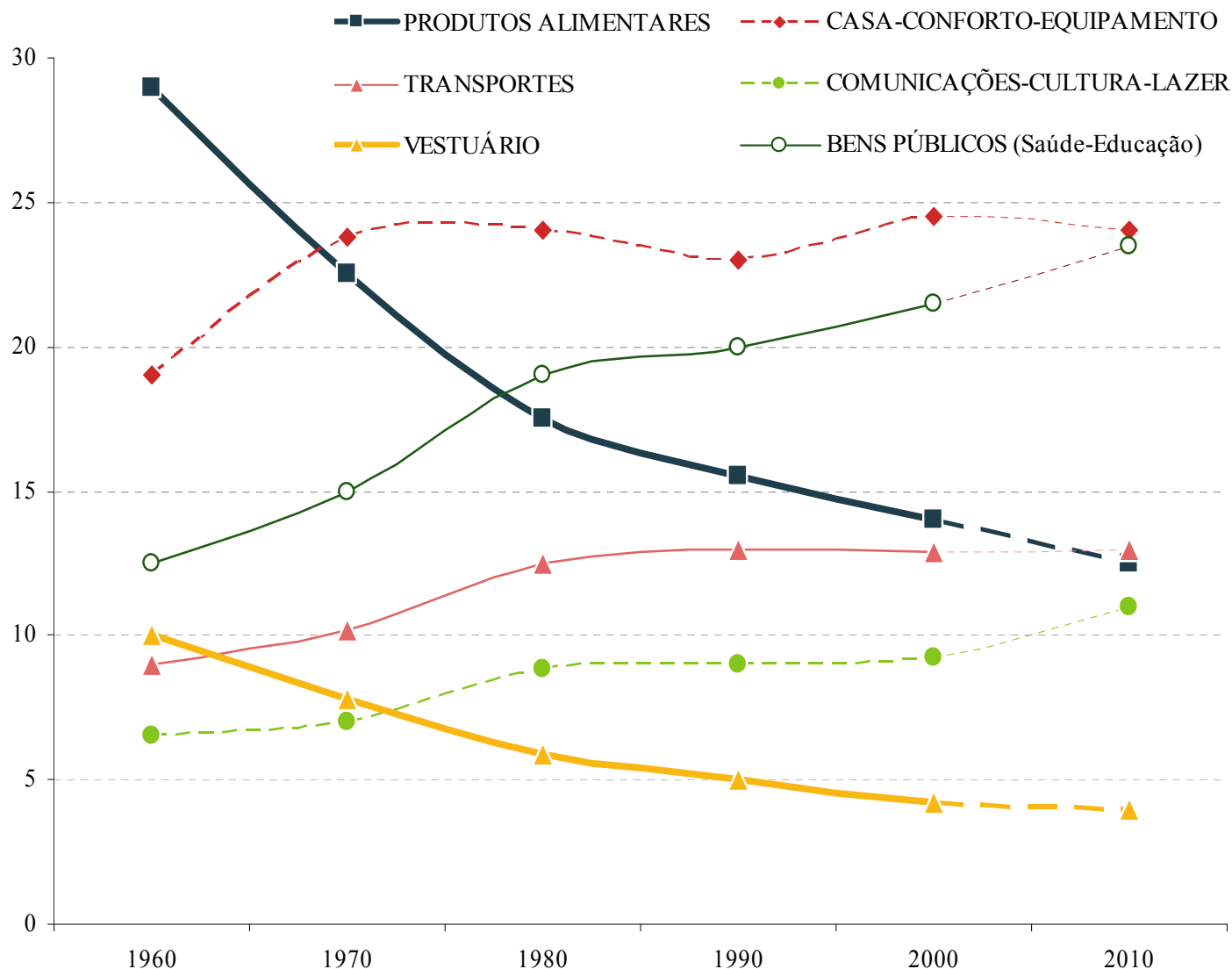
A revalorização do papel dos consumidores na dinâmica económica

A organização das compras pelas famílias sofre alterações significativas com o surgimento de **novos compradores** e **novas formas de comprar**:

- atenua-se a tradicional **divisão de tarefas entre homens e mulheres** (impulsionada pelo forte aumento da taxa de actividade feminina), aumentam as compras realizadas em conjunto e com a utilização de viatura própria (geradora de uma maior mobilidade);
- produz-se uma maior **concentração das compras** em termos de dias e de horas (maior envolvimento em actividades profissionais dos membros adultos do agregado familiar) com um menor número de visitas e preenchimento de períodos de tempo pós laborais;
- afirma-se significativamente a **componente lúdica** de preenchimento dos “tempos livres” associada ao consumo, pressionando uma muito maior articulação entre comércio e lazer (de que o formato “centro comercial” é um bom, mas não único, exemplo).

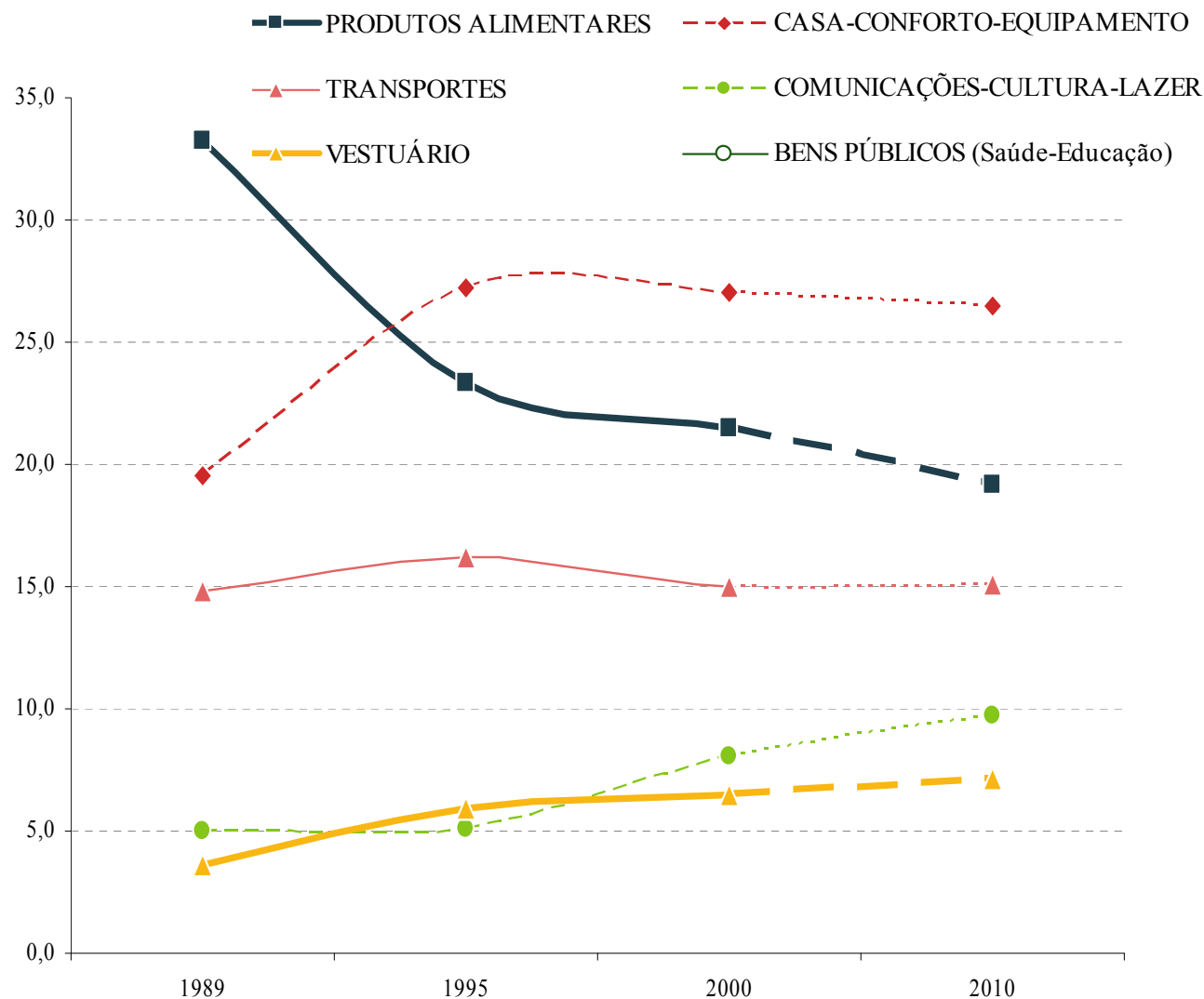
Evolução dos Orçamentos Familiares na Europa

(Peso relativo dos grandes produtos/serviços no consumo das famílias, %)



Evolução dos Orçamentos Familiares em Portugal

(Peso relativo dos grandes produtos/serviços no consumo das famílias, %)



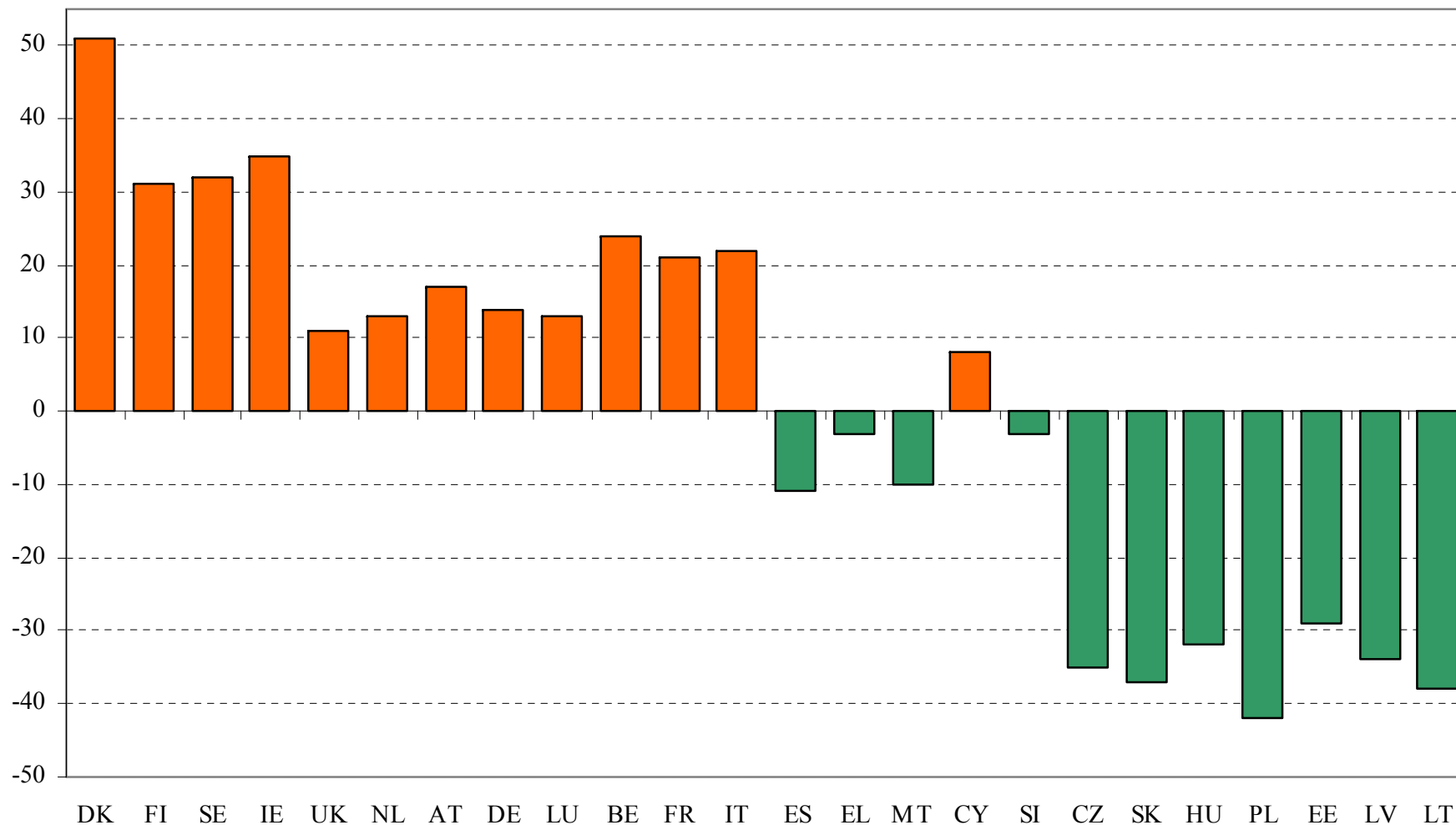
As Tendências e os Desafios da Distribuição: Elementos de Prospectiva

O alargamento da União Europeia

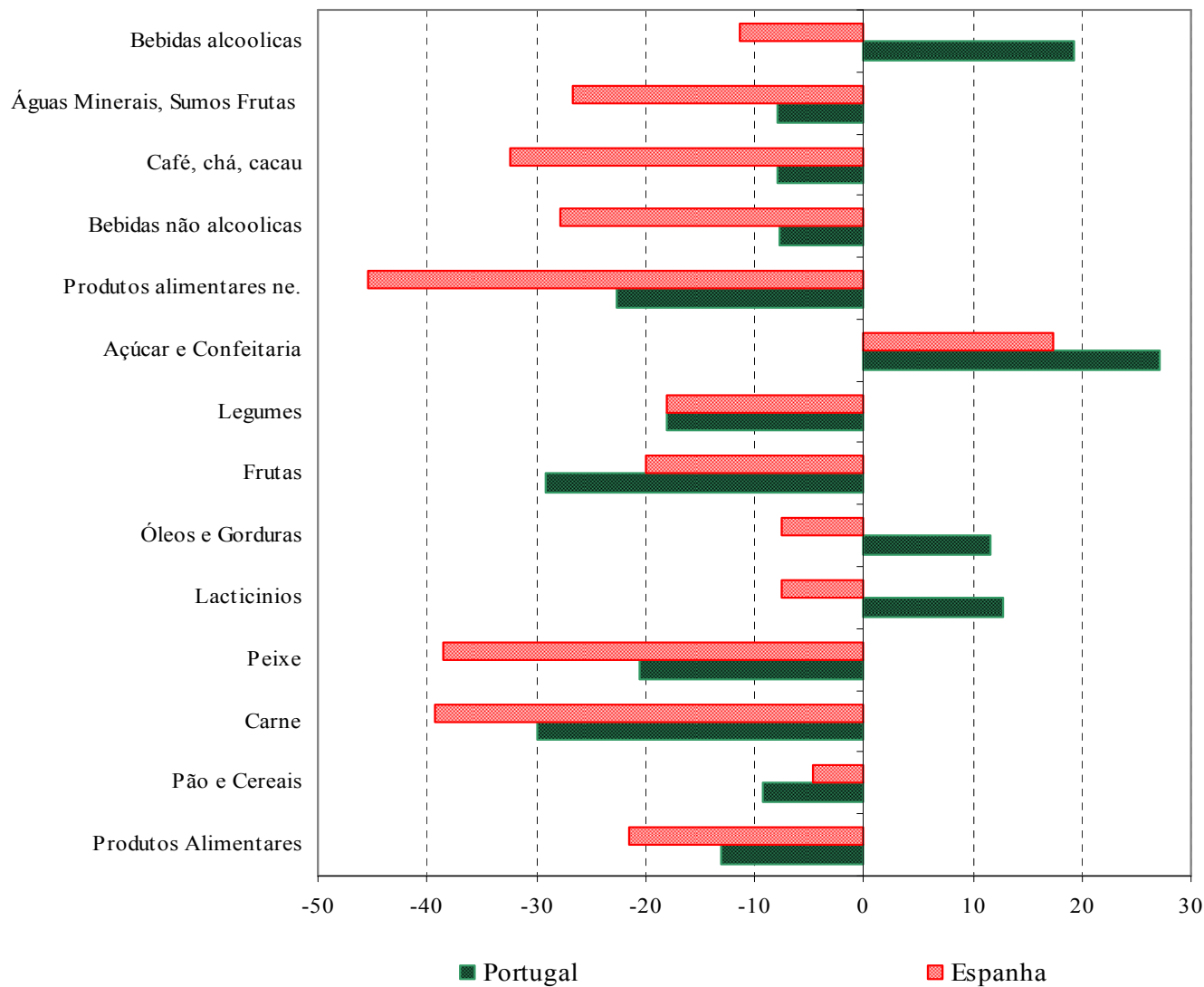


Comparação do nível de preços na Europa Alargada

(“cabaz” de Produtos Alimentares e Bebidas não Alcoólicas, diferenças em % face a Portugal)



Comparação do nível de preços entre Portugal e Espanha (Produtos Alimentares e Bebidas, diferenças em % face à Alemanha)



A Dispersão de Preços na Europa: a Integração Conta

(Produtos Alimentares e Bebidas)

Nível de Dispersão dos Preços	(MAX-MIN)/MIN*100		
	EURO	UE15	UE25
Prod. Alimentares, Bebidas e Tabaco	78	78	162
Produtos Alimentares	49	64	158
Pão e Cereais	52	68	206
Carne	79	98	206
Peixe	64	64	126
Lacticínios	47	47	139
Óleos e Gorduras	32	46	80
Frutas	106	106	169
Legumes	91	91	198
Açúcar e Confeitaria	30	70	141
Produtos alimentares ne.	112	140	140
Bebidas não alcoólicas	91	129	163
Café, chá, cacau	89	89	136
Águas Minerais, Sumos Frutas	94	158	184
Bebidas alcoólicas	135	135	162
Tabaco	171	203	616

As Tendências e os Desafios da Distribuição: Elementos de Prospectiva

**A evolução previsível dos formatos da
distribuição alimentar e mista em Portugal**

Evolução da área de venda das cadeias de retalho alimentar

(os efeitos do DL 218/97 e da L 12/04)

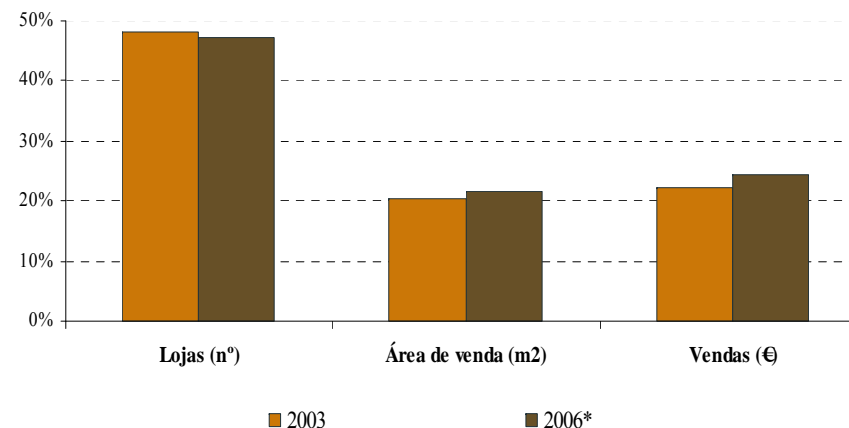
Área Total de Venda (M2)	Dimensão		(1997-03)	Expansão		Dimensão	(2003-06*)
	1997	2003	acrécimo	218/97	12/2004	Possível	acrécimo
HIPERMERCADOS	262.650	424.000	161.350	8.000	49.000	481.000	57.000
SUPERMERCADOS	434.350	498.500	64.150	69.000	140.000	707.500	209.000
Lojas Discount	198.250	235.500	37.250	11.500	78.000	325.000	89.500
Acumulado	895.250	1.158.000	262.750	88.500	267.000	1.513.500	355.500

Nº Lojas	Dimensão		(1997-03)	Expansão		Dimensão	(2003-06*)
	1997	2003	acrécimo	218/97	12/2004	Possível	acrécimo
HIPERMERCADOS	37	57	20	1	8	66	9
SUPERMERCADOS	433	480	47	37	82	599	119
Lojas Discount	411	498	87	16	91	605	107
Acumulado	848	1.035	187	69	181	1.285	250

Evolução da área de venda das cadeias de retalho alimentar

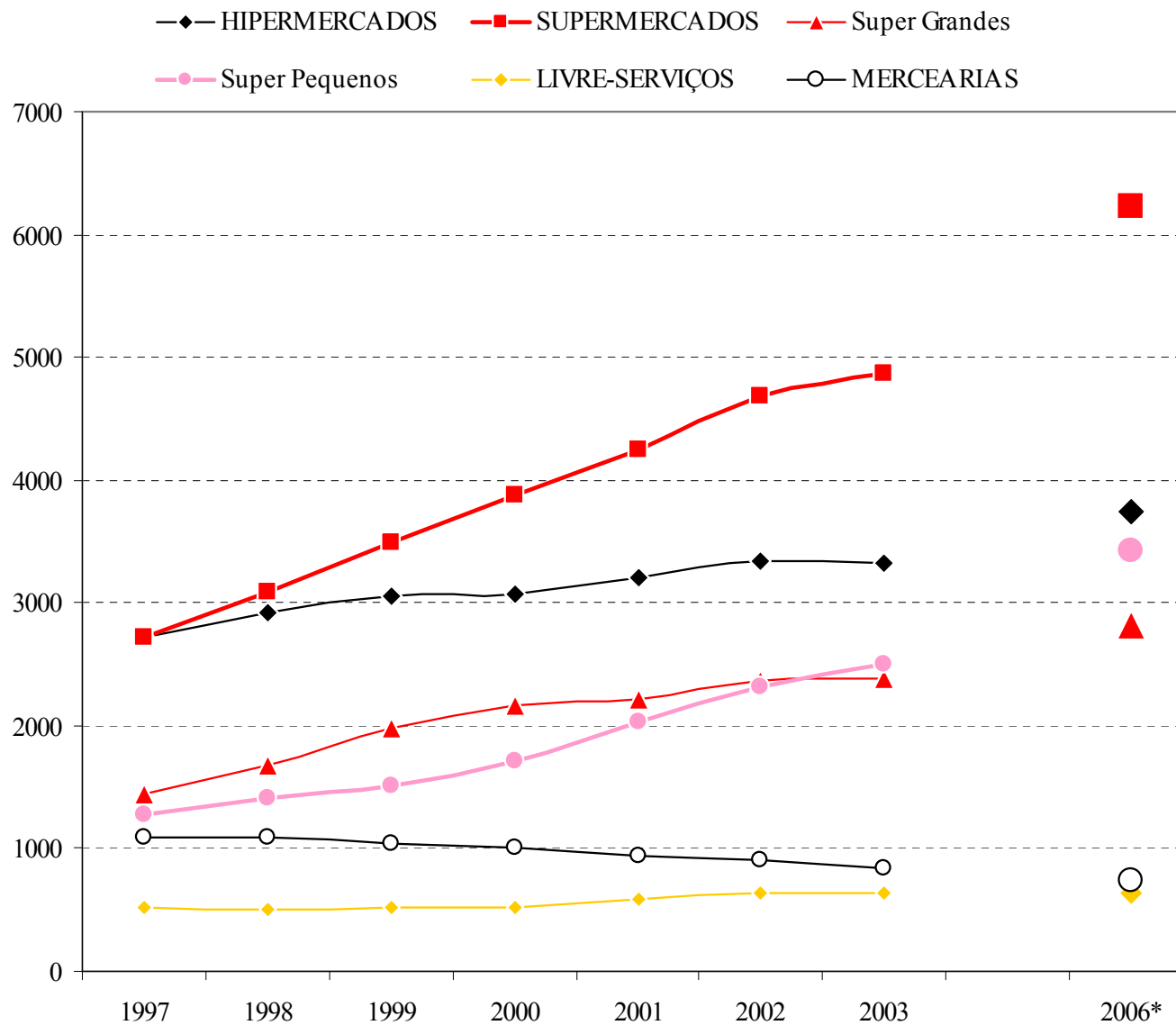
(os efeitos do DL 218/97 e da L 12/04)

	Quota		
	1997	2003	2006*
Lojas (nº)			
HIPERMERCADOS	4,4%	5,5%	5,1%
SUPERMERCADOS	51,1%	46,4%	46,6%
Lojas Discount	48,5%	48,1%	47,1%
Área de venda (m2)			
HIPERMERCADOS	29,3%	36,6%	31,8%
SUPERMERCADOS	48,5%	43,0%	46,7%
Lojas Discount	22,1%	20,3%	21,5%
Vendas (€)			
HIPERMERCADOS	56,8%	50,2%	46,7%
SUPERMERCADOS	25,9%	27,4%	28,9%
Lojas Discount	17,3%	22,3%	24,3%



O Peso dos Formatos Comerciais em Portugal

(Evolução Previsível do Volume de Negócios, milhões de €)



As Tendências e os Desafios da Distribuição: Elementos de Prospectiva

A “dupla crise” da economia portuguesa

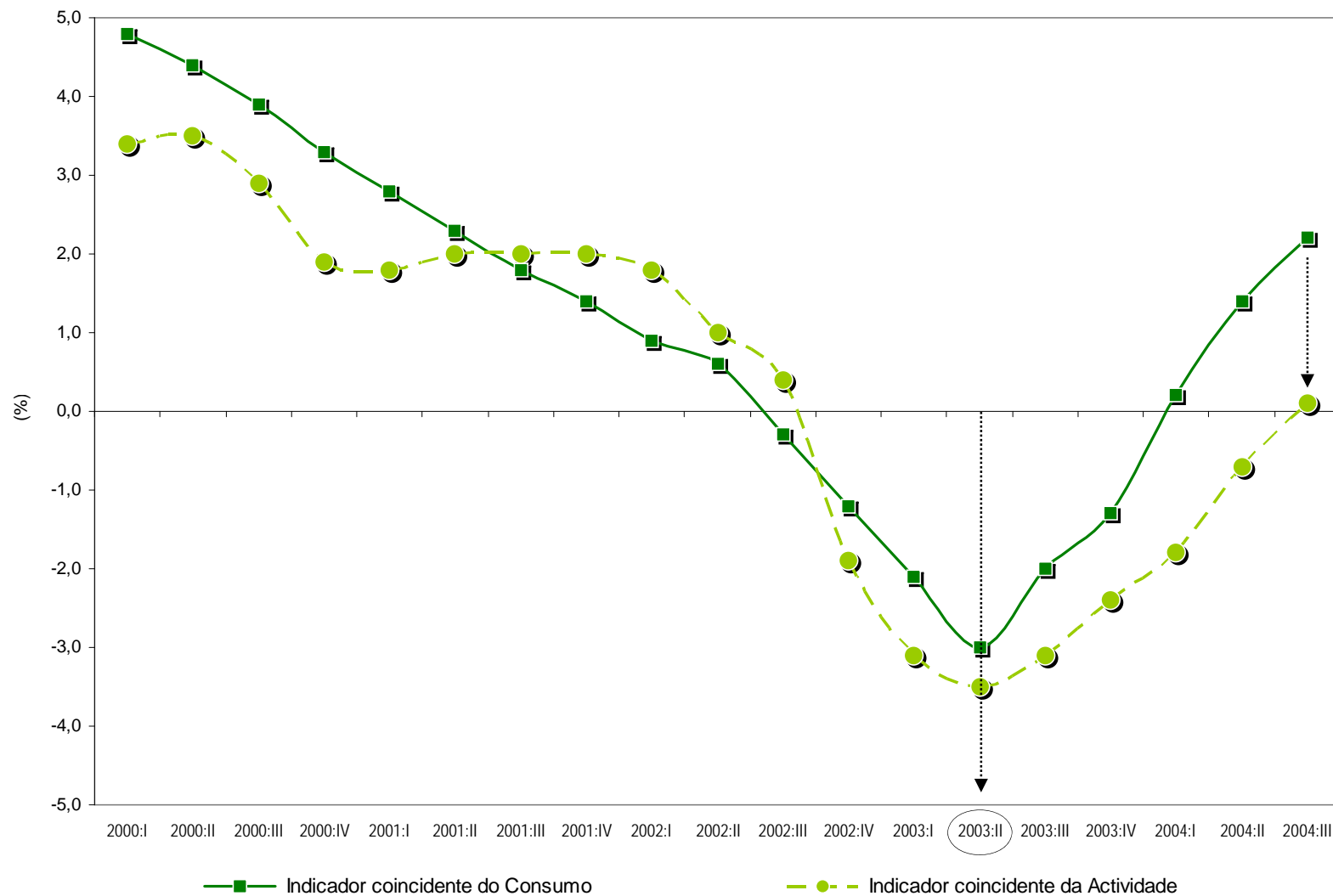


A “Dupla Crise” da Economia Portuguesa

A economia portuguesa vive uma situação difícil que pode ser caracterizada como a de uma “**dupla crise**”, isto é, como a de uma manifestação simultânea, complexa e articulada de **dificuldades de natureza conjuntural**, que se têm traduzido numa estagnação duradoura do ritmo de crescimento económico, e de **dificuldades de natureza estrutural**, que se têm traduzido num impasse alargado na renovação atempada da sua base e modelos competitivos numa União Europeia em alargamento e numa economia mundial crescentemente globalizada

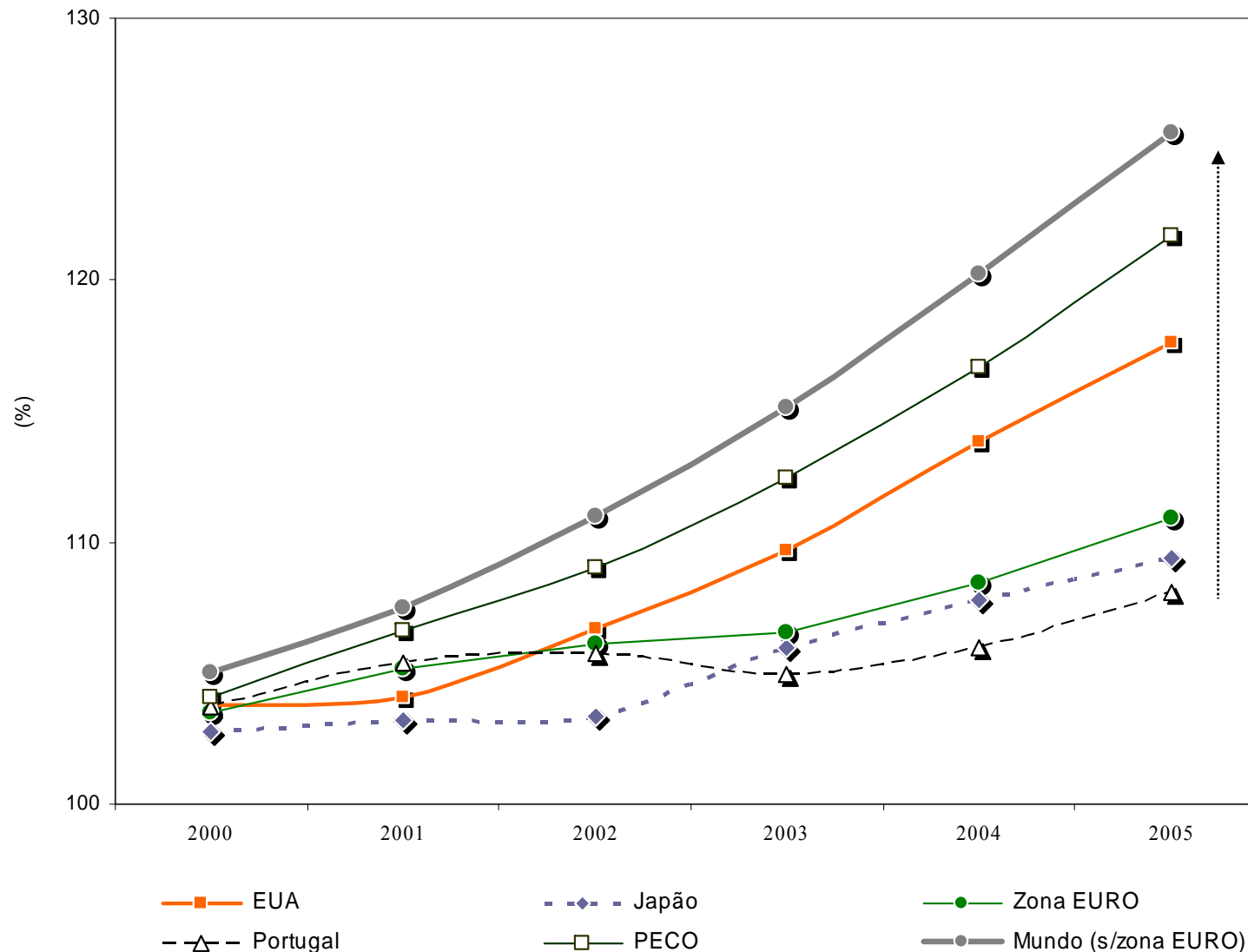
Economia Portuguesa

Primeiros sinais, tímidos, de travagem do ciclo negativo no II semestre de 2003, mas mais polarizados pelo consumo do que pelo nível de actividade económica

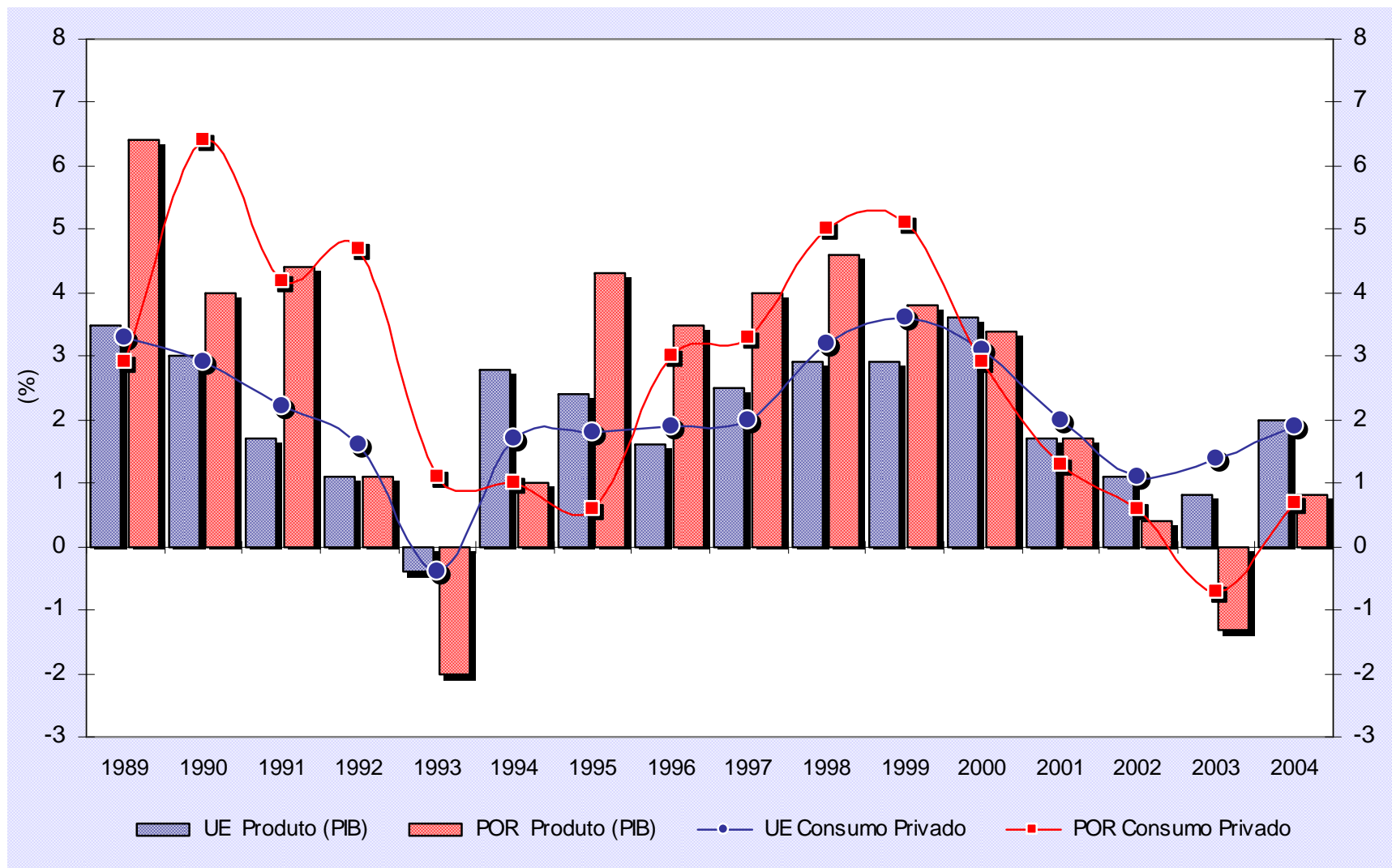


A estagnação do Crescimento Económico em Portugal deixa marcas difíceis de recuperar

(realidades e previsões 2000-2005)

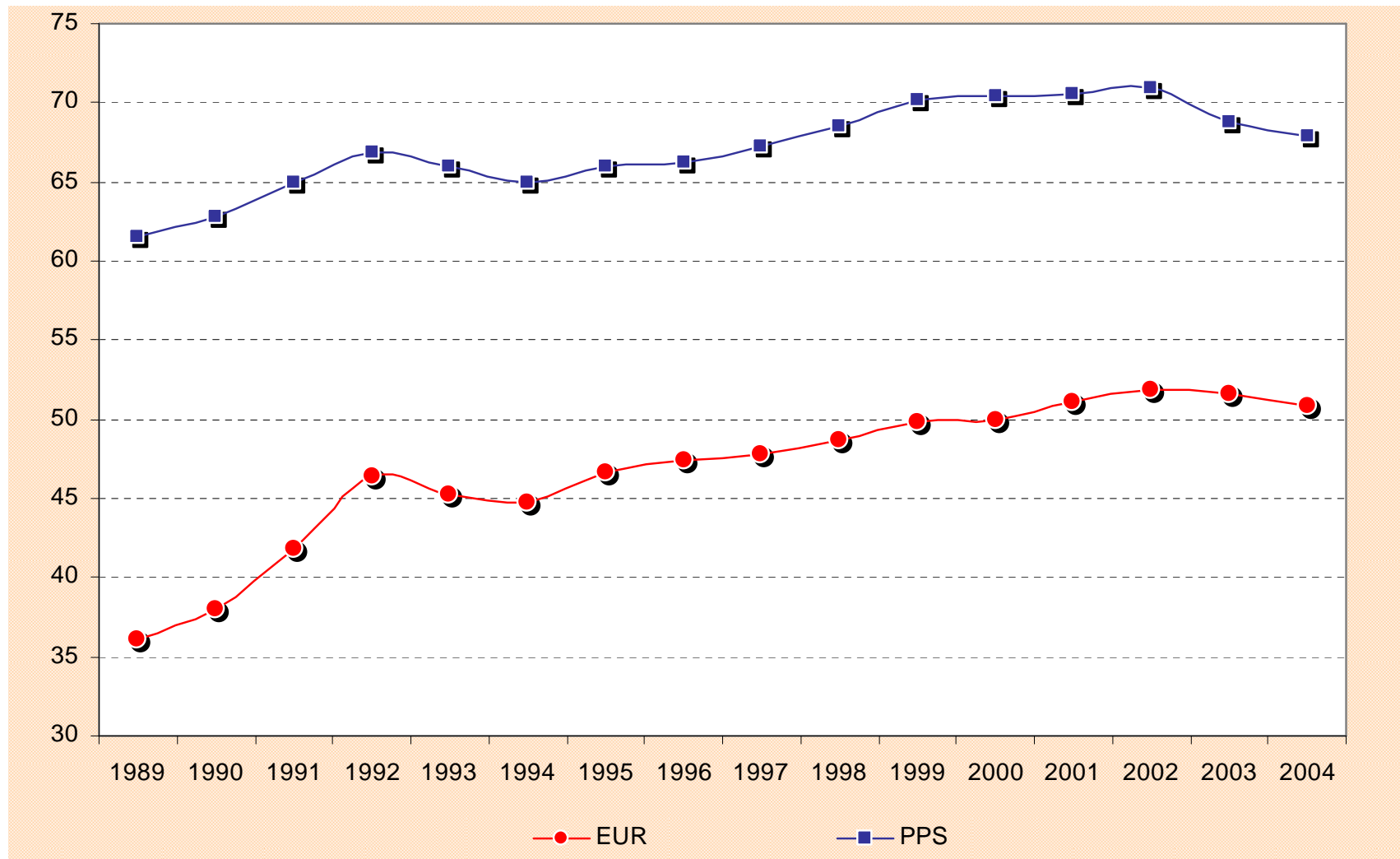


O crescimento económico em Portugal e na União Europeia (Produto Interno Bruto e Consumo Privado)



A crise da convergência económica de Portugal na UE-15

(PIB por habitante em PPS e € correntes (UE15=100))



O impasse estrutural

A debilidade competitiva da economia portuguesa

A **deterioração da posição competitiva** de Portugal em matéria comercial (balança de bens e serviços), articulada com a manutenção de um forte ritmo de crescimento do consumo privado na segunda metade dos anos noventa, polarizado por modelos com significativo conteúdo em importações, tem consequências na degradação progressiva das taxas de cobertura e, desse modo, na sustentação de um elevado do défice comercial

O impasse estrutural

A debilidade competitiva da economia portuguesa

A complexificação do relacionamento internacional da economia portuguesa, nomeadamente ao nível dos movimentos de capitais de curto prazo e ao nível das relações empresariais, que se tem traduzido, também a partir da segunda metade dos anos noventa, numa lenta, mas progressiva, formação de um défice ao nível da balança de rendimentos

A atenuação do excedente gerado pelas transferências correntes privadas em função do comportamento dos créditos, as remessas de emigrantes (que apenas cresceram 12,9% em termos nominais, entre 1998 e 2002), e dos débitos, as remessas de imigrantes (que, com o aumento dos fluxos de imigração, registaram, no mesmo período, um aumento de 464,2% alcançando um valor de 572,2 milhões de €);



Os desafios competitivos globais que se colocam à Economia Portuguesa ...

Os desafios que se colocam a Portugal são, sobretudo, **desafios competitivos**, isto é, desafios ao nível da organização e da gestão, dos recursos humanos e das competências, da tecnologia e da inovação, da distribuição e da logística que enquadram e configuram a construção (ou não) de novas **vantagens competitivas de médio e longo prazo e o enriquecimento e alargamento das cadeias de valor das actividades económicas desenvolvidas.**

São estes desafios competitivos que, uma vez enfrentados com êxito, permitem avançar no terreno do crescimento sustentado dos níveis de **produtividade** e percorrer os caminhos de “retoma” da **convergência real e nominal** e da **estabilidade macroeconómica**, diminuídas nos tempos mais recentes..

... são muito exigentes e duradouros

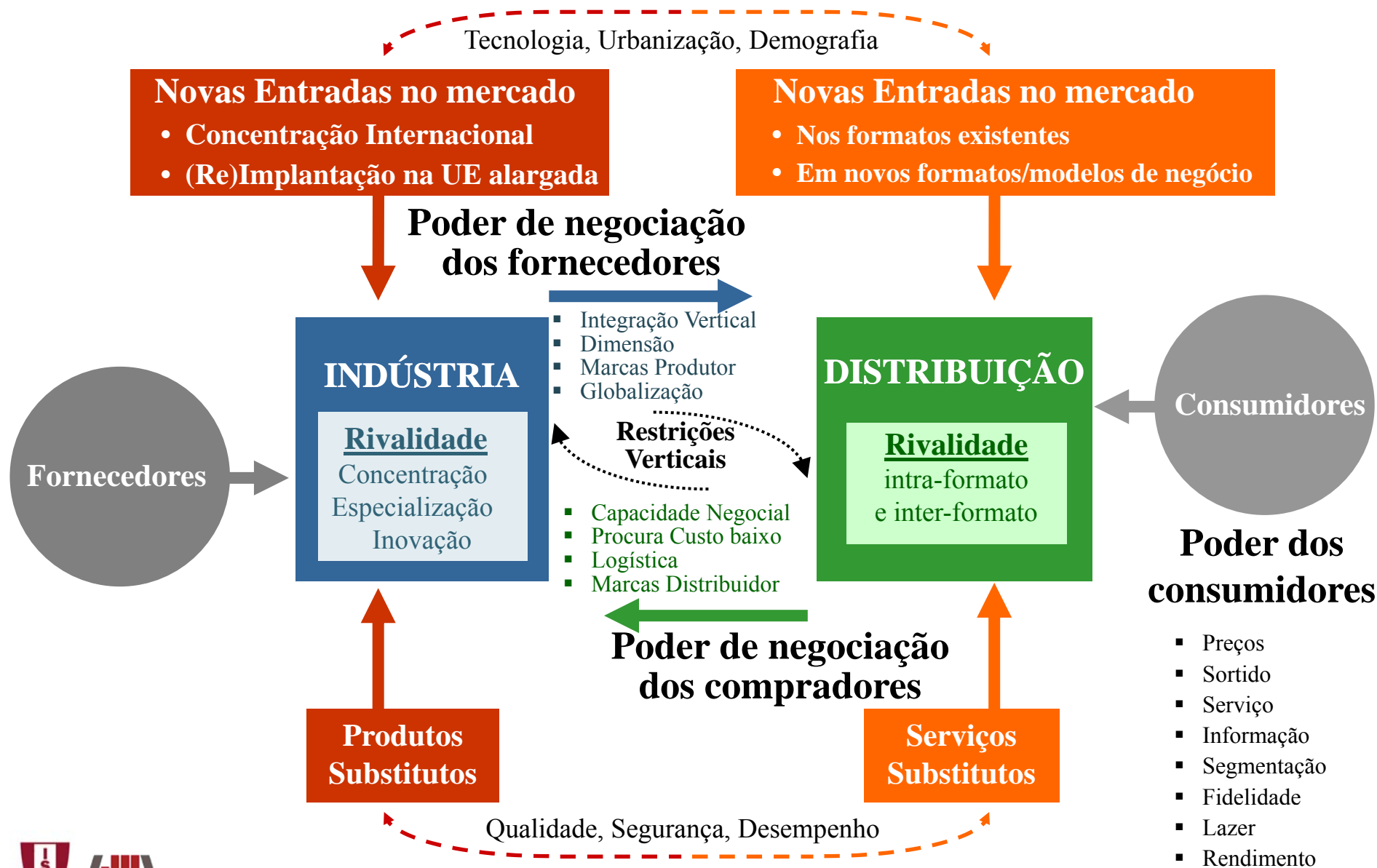
Os desafios colocados pelo novo quadro competitivo, que o alargamento da União Europeia vem reforçar, exigem **mudanças e ajustamentos de natureza “real”**, isto é, uma melhoria relativamente radical da **eficiência na criação de riqueza**, exactamente porque as nossas fraquezas assim o determinam, havendo, não obstante, que **reassegurar, em termos “nominais”**, **as condições de estabilidade macroeconómica e sustentabilidade orçamental** propícias à realização de investimentos de médio e longo prazo com vista à construção de novas vantagens competitivas associadas à renovação do padrão de especialização e dos modelos de negócios prevalecentes, actualmente, na economia portuguesa...

As Tendências e os Desafios da Distribuição: Elementos de Prospectiva

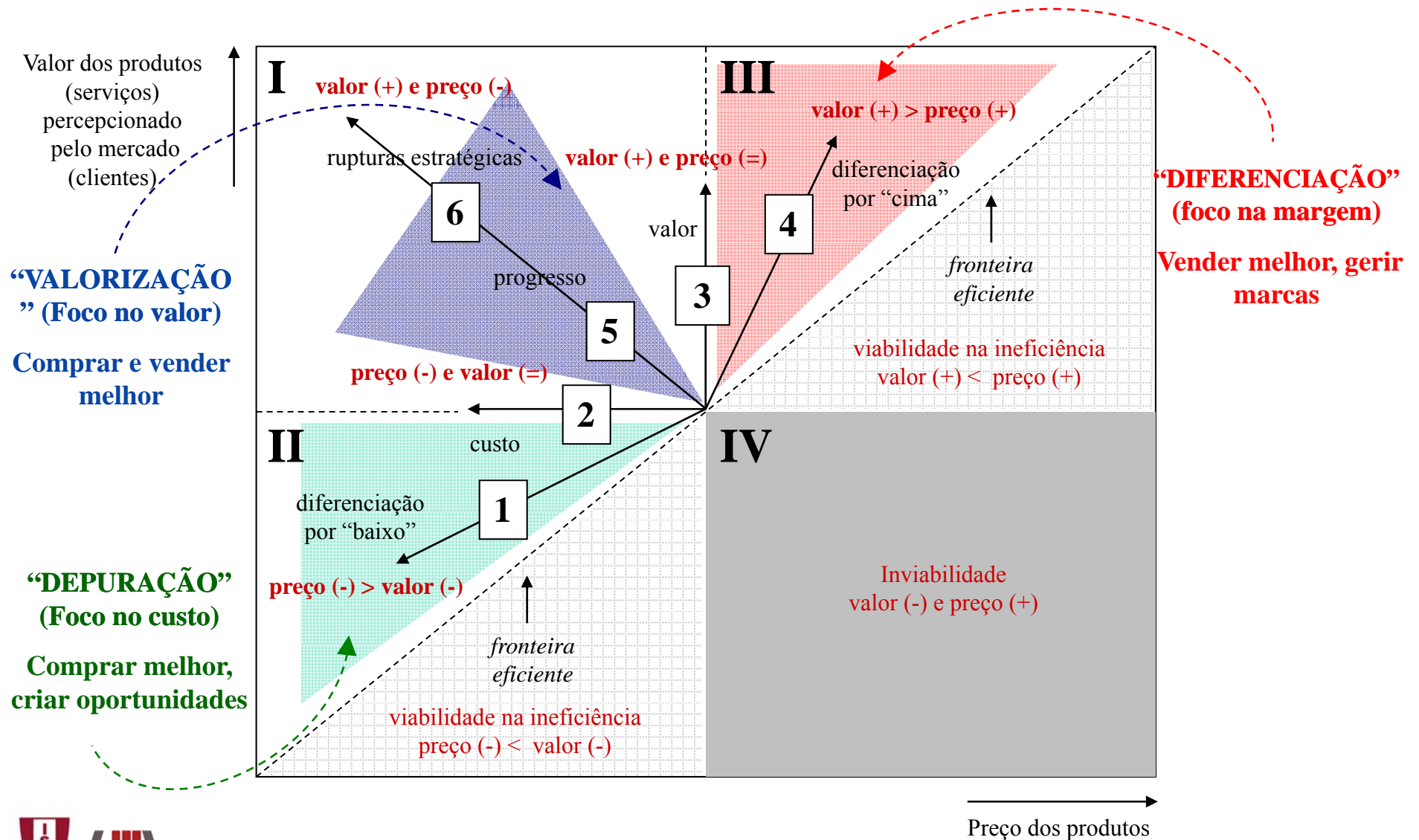
Os grandes desafios estratégicos



Forças concorrenciais no sector da distribuição



A diferenciação das estratégias de rentabilidade na gestão da relação entre custo, preço e valor: dimensão e especialização



O ajustamento estrutural capaz de gerar ganhos sustentados de competitividade internacional

