

POR FAVOR LEIA COM ATENÇÃO

COMO GUARDAR O TEXTO

Para guardar este texto (incluindo dados adicionais) seleccione a opção GUARDAR (em inglês, SAVE) no seu browser (Explorer, Navigator...), dentro do menu FICHEIRO (em inglês, FILE).

Na opção GUARDAR COMO (em inglês, SAVE AS), também no menu FICHEIRO, poderá guardar o texto e atribuir um novo nome.

COMO IMPRIMIR O TEXTO

Para imprimir este texto (incluindo dados adicionais) seleccione a opção IMPRIMIR (em inglês, PRINT) no seu browser, dentro do menu FICHEIRO (em inglês, FILE).

Também poderá aceder a esta função seleccionando o botão de impressão (com a imagem de uma impressora), disponível na barra de ferramentas.

NOTA IMPORTANTE

Para voltar ao artigo não feche esta janela. Utilize o botão do browser RETROCEDER (em inglês, BACK), situado no lado esquerdo da barra de ferramentas.



Internacionalização: o caso da SONAE

João Dias Coelho*

Janus 2004

No início dos anos 80 o consumo privado em Portugal era substancialmente inferior ao da média dos países europeus comunitários. O aparelho comercial, muito antiquado e atomizado, revelou uma fraca capacidade de resposta perante as rápidas alterações de modelos e valores assumidas pelo consumidor português, de forma sobretudo visível nos anos que se seguiram à adesão à Comunidade Europeia. Neste período, o consumo privado de bens essenciais evoluiu de forma rápida e sustentada alcançando em 1992 o consumo *per capita* de alimentação e bebidas 1647 ecus, muito próximo do verificado nos países europeus mais desenvolvidos.

Evolução recente do comércio retalhista em Portugal

Face a este cenário, e perante a falta de competitividade da estrutura comercial, desenvolveram-se, com enorme sucesso, novos formatos comerciais. Em 1985 abriu ao público o primeiro hipermercado, o Continente de Matosinhos, fruto da associação entre a Sonae, com uma posição dominante, e a francesa Promodès. Seguiram-se a este o Continente da Amadora, (1987) e o Jumbo/Pão de Açúcar, de Alfragide (1988). A segunda metade dos anos 80 marca, assim, a entrada em Portugal dos grupos internacionais, existindo no final de 1996 seis cadeias de hipermercados com 156 estabelecimentos, incluindo pequenos e grandes hipermercados. A intensa concorrência provocada pela entrada das cadeias internacionais e a diminuição do crescimento do consumo, a par de dificuldades crescentes em encontrar boas localizações a preços sustentáveis, bem como as barreiras administrativas à abertura de novas unidades, levaram os grupos nacionais mais preparados, a encarar estratégias de crescimento que passavam pela sua internacionalização.

O Grupo Sonae

Originariamente é um grupo industrial do sector das madeiras, que nos anos 80 diversificou muito as suas actividades, estando no final dessa década organizado em seis áreas estratégicas: a indústria, o imobiliário, a distribuição, o turismo e hotelaria, as comunicações e tecnologias da informação e os transportes e viagens. O início dos anos 90 marca uma reorientação estratégica do grupo, ao concentrar-se nas áreas do imobiliário, da distribuição e da indústria, abandonando os negócios considerados periféricos. Na distribuição, o Grupo centralizou a sua actividade no *discount* em grandes e médias superfícies, operando sob as insígnias Continente e Modelo, respectivamente. Desenvolveu ainda, embora em participação minoritária, uma cadeia de lojas *hard discount*, sob a insígnia Dia. No final do ano de 1996, a Sonae detinha 27% da área de vendas dos hipermercados instalados em Portugal, repartida pelo Modelo (15%) e Continente (12%).



Internacionalização do Grupo na área da distribuição

A internacionalização na área da distribuição representa um desafio, com vários insucessos registados na tentativa de exportação de modelos comerciais. As diferenças culturais e de hábitos de consumo, bem como diferenças de regimes legais no que se refere à protecção dos direitos do consumidor, às normas urbanísticas, ao licenciamento de estabelecimentos, etc., num mercado fortemente orientado para o consumidor, dificultam a penetração de modelos estrangeiros. Dotado de uma gestão profissionalizada, com visão estratégica global desenvolvida e ligada ao exterior, e dispondo de importantes recursos financeiros libertados pela actividade na distribuição, o Grupo Sonae, face aos condicionalismos do mercado interno acima referidos, elegeu a expansão internacional da sua actividade no retalho, como forma de manter o seu nível de crescimento.

O primeiro passo na concretização deste objectivo foi a escolha do Brasil como plataforma para o seu desenvolvimento internacional. A opção por este país explica-se por várias ordens de razões. Em primeiro lugar, o Brasil apresenta grandes afinidades culturais com Portugal, que facilitam a adaptação a um mercado novo para o Grupo. Em segundo lugar, o sector do retalho brasileiro cresceu fortemente nos últimos anos, apresentando ainda um grande potencial de expansão. Por outro lado, os conceitos de hipermercado e supermercado assumirão maior relevância nos próximos anos, apresentando o rácio de milhares de habitantes por hipermercado no Brasil um valor de 380, contra 75 na Alemanha, 195 em Espanha e 294 em Portugal. Finalmente, o mercado brasileiro ainda não está consolidado, apesar do aumento da quota de mercado registado pelos principais grupos retalhistas nos últimos anos, verificando-se que dos 10 maiores grupos no sector em 1986, apenas 5 se mantiveram entre os dez maiores em 1996.

A via seguida para a implantação do Grupo Sonae no Brasil foi, inicialmente, a de associação com uma empresa local, a Companhia Real de Distribuição (CRD), com uma presença significativa no sul do País, onde detém 17% de quota do mercado retalhista. Esta associação concretizou-se em 1989 com a aquisição de 26% do capital da CRD. Esta opção envolve duas importantes implicações estratégicas: permite, em primeiro lugar, minimizar os riscos de adaptação, ao combinar o *know-how* próprio do Grupo com o conhecimento da realidade social, cultural e do mercado trazidos pela empresa local; possibilita, além disso, uma presença geográfica numa região com grande peso económico (estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), onde vive 15,2% da população brasileira, representando 15,8% do PIB. Esta localização insere-se ainda numa estratégia de crescimento por *clusters*, perspectivando uma expansão de Sul para Norte, já que a zona contígua é a região sudoeste, economicamente a mais poderosa do Brasil, com os ricos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Estas duas regiões representam cerca de 78% do PIB e quase 59% da população brasileira.

Numa segunda fase, a Sonae, no ano de 1995, aumentou de 26 para 50% a sua participação no capital social da CRD, assumindo o controle de gestão. Já em 1997, concretizou a aquisição da totalidade do capital. Recentemente anunciou a intenção de alienar até 49% da Modelo Investimentos Brasil (MIB), sociedade dominada pela Sonae, que detém a totalidade do capital da CRD. Para o efeito, mantém negociações com instituições financeiras interessadas em participar minoritariamente no negócio de retalho da Sonae no Brasil. Neste momento, a CRD



tem em funcionamento 39 lojas, operando sob as insígnias BIG nos hipermercados e Real nos Supermercados, tendo em 1996 atingido um volume de negócios de quase 72 milhões de contos. A curto prazo, e no sentido de obtenção de massa crítica, o Grupo prevê a abertura de 16 novas lojas, tendo este ano inaugurado 2 hipermercados, em Joinville e Florianópolis, e estão em desenvolvimento 2 projectos na Região Sul, nas cidades de Porto Alegre e Curitiba. Num prazo de 5 anos o objectivo será colocar-se entre os 5 maiores retalhistas do Brasil, com um volume de negócios da ordem dos 540 milhões de contos (3 biliões de dólares). Este crescimento rápido será alcançado através da execução de uma política de aquisições e de associações com empresas regionais, a par do crescimento orgânico da CRD. Para a execução deste plano de expansão está previsto um investimento de 180 milhões de contos (1 bilião de dólares).

Informação Complementar

A Economia Brasileira

O Brasil apresenta-se hoje como um importante mercado, de dimensão continental e com um potencial muito elevado de desenvolvimento. O resultado mais evidente da política económica seguida pelos Governos em que Fernando Henrique Cardoso teve um papel determinante, como ministro da Economia primeiro, e como presidente depois, foi o domínio da inflação, consequência da aplicação do chamado Plano Real. A hiper-inflação foi erradicada, mantendo-se hoje a taxa de inflação em valores inferiores a 10%, quando ainda em 1993 ultrapassava os 2500%. Por outro lado, o crescimento do PIB manteve-se relativamente elevado apesar das políticas monetárias restritivas. A abertura da economia ao exterior, com uma progressiva liberalização do comércio externo, atraiu o investimento estrangeiro. Um extenso programa de privatizações contribui igualmente para a liberalização da economia, aliviando o peso excessivo do Estado em muitos sectores.

No entanto, algumas interrogações ainda se colocam aos investidores estrangeiros, que poderão influenciar negativamente as perspectivas deste mercado:

- As necessárias reformas estruturais da economia ainda não foram realizadas, como as reformas da administração pública, do sistema fiscal e da Segurança Social.
- As taxas de juro reais ainda são muito altas.
- Subsistem potenciais riscos cambiais.

*** João Dias Coelho**

Licenciado em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. Presidente da Associação Portuguesa de Centros Comerciais.



Infografia