

**RELAÇÕES PRODUÇÃO - DISTRIBUIÇÃO NO SISTEMA  
AGRO-ALIMENTAR EM PORTUGAL**

DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS ECONÓMICO-SOCIAIS

DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS ECONÓMICO SOCIAIS  
NA ESPECIALIDADE DE DIREITO ECONÓMICO

MARIA DE FÁTIMA CABRITA MENDES

UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
**FACULDADE DE ECONOMIA**

FARO

2003



**RELAÇÕES PRODUÇÃO - DISTRIBUIÇÃO NO SISTEMA  
AGRO-ALIMENTAR EM PORTUGAL**

DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS ECONÓMICO-SOCIAIS

DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS ECONÓMICO SOCIAIS

NA ESPECIALIDADE DE DIREITO ECONÓMICO

MARIA DE FÁTIMA CABRITA MENDES

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**FACULDADE DE ECONOMIA**

FARO

2003

3120T.

\*  
14 12/04 59998  
346.1  
MGR \* Re

2

**MARIA DE FÁTIMA CABRITA MENDES**

FACULDADE DE ECONOMIA

Orientador (es):

EDUARDO MANUEL HINTZE DA PAZ FERREIRA

MARIA TERESA DE NORONHA

Junho de 2003

**RELAÇÕES PRODUÇÃO-DISTRIBUIÇÃO NO SISTEMA  
AGRO-ALIMENTAR EM PORTUGAL**

## Agradecimentos

À Faculdade de Economia da Universidade do Algarve onde exerço actividade há 12 anos, apresento os meus agradecimentos por me ter admitido a doutoramento e por me ter concedido a dispensa de serviço docente, indispensável à preparação do mesmo.

Aos Professores Maria Teresa de Noronha e Eduardo Manuel Hintze da Paz Ferreira expresso a minha gratidão pela orientação da minha tese.

Agradeço também ao Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier – Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes a bolsa de estudo de curta duração que me concedeu e que me permitiu a aquisição de conhecimentos indispensáveis à preparação desta tese.

Um especial agradecimento ao Professor Didier Ferrier da Faculté de Droit de Montpellier pela atenção e disponibilidade total evidenciadas nas minhas estadias em Montpellier.

Não posso deixar de sublinhar ainda o meu profundo reconhecimento pelo empenho evidenciado pelos responsáveis de todas as empresas entrevistadas deixando aqui um especial agradecimento ao Dr. Manuel Bio, do Grupo Jerónimo Martins.

Enfim, quero deixar uma palavra de reconhecimento à minha família em especial à minha mãe pelo apoio e compreensão com que encarou a realização deste meu projecto e pelo profundo apoio que me deu durante a sua realização.

## ÍNDICE GERAL

	Página
LISTA DE ABREVIATURAS.....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	xi
Introdução.....	1
Parte I Os Canais de Distribuição e o seu papel na Formação da Actividade Económica O Caso Português no Sector Agro-Alimentar.....	9
Capítulo Único Os Modelos de Análise das Relações entre Agentes num Canal de Distribuição.....	9
1. A análise das relações produção – distribuição através da abordagem fileira.....	9
2. A teoria micro económica clássica .....	16
2.1. O produtor define as funções da distribuição .....	8
2.1.1. O potencial inovador na divisão das funções .....	20
2.1.2. O distribuidor como actor que participa integralmente no canal.....	23
2.1.3. O modelo da criação de utilidade -A delegação de funções: A eficácia e o aumento de utilidade do produtor e do consumidor .....	26
2.1.4. As formas de gestão do canal: o modelo deslocação – especulação .....	27
2.1.5. Os limites dos modelos de análise económica clássica dos canais de distribuição .....	29
2.2. Os modelos comportamentais .....	29
2.2.1. Relação entre as variáveis centrais .....	30
2.2.1.1. O poder .....	31
A) Definições .....	31
B) As fontes do poder .....	34
C) Efeitos da detenção dos recursos e do exercício do poder.....	35
2.2.1.2. O conflito .....	37
A) As causas do conflito .....	37
B) Conceitos .....	38
C) Os tipos de conflito .....	41
D) Formas de resolução dos conflitos.....	42
2.2.1.3. A cooperação .....	43
A) Definições .....	43
B) Determinantes e efeitos da cooperação.....	44
2.2.1.4. A liderança.....	48
2.2.2. Os limites dos modelos comportamentais .....	50
2.3. O modelo de economia política dos canais.....	42
2.3.1. A economia política interna.....	43
2.3.2. A economia política externa .....	45
3. Teoria dos contratos: breve introdução.....	48
3.1. A teoria da agência .....	51
3.2. A teoria dos custos de transacção .....	55
3.2.1. As hipóteses do comportamento:.....	59

3.2.1.1. A racionalidade limitada.....	59
3.2.1.2. O oportunismo .....	59
4. A teoria dos sistemas .....	64
5. A teoria do contrato relacional .....	65
6. A organização em rede .....	69
6.1. Factores explicativos do interesse pelo seu estudo.....	69
6.1.1. O ambiente emergente do marketing e a diversidade ambiental.....	74
6.1.2. Ambientes ricos em conhecimento .....	75
6.1.3. Ambientes turbulentos .....	78
6.2. A organização da rede em teoria.....	81
6.3. A economia política das redes .....	86
6.3.1. O poder nas redes.....	86
6.3.2. Filiação e interdependência nas redes.....	88
6.4. As redes e as relações produção – distribuição .....	90
6.5. A análise da confiança como abordagem essencialmente inter-disciplinar.....	91
6.6. Outras características das redes .....	96
Conclusão.....	99
Parte II As Relações no Sistema de Produção Alimentar em Portugal – Um Estudo Empírico sobre As Relações Produtores – Distribuidores nos Sectores dos Hortícolas, dos Lacticínios, dos Carnícos, das Bebidas e da Distribuição.....	102
Capítulo Único Apresentação e Análise dos Resultados da Investigação.....	102
1. Metodologia da Investigação .....	102
A) Hipóteses consideradas.....	102
B) Apresentação da investigação empírica.....	103
C) Desenvolvimento do questionário .....	109
2. Análise sistemática dos resultados.....	114
2.1. Relações a montante e a jusante do canal de distribuição .....	114
2.1.1. Comportamento dos distribuidores.....	115
2.1.2. A importância da empresa para os distribuidores.....	117
2.1.3. Importância tecnológica dos compradores para as empresas produtoras ...	121
2.1.4. Fidelização e concorrência na distribuição.....	123
2.1.5. Escolha dos distribuidores para cada um dos produtos .....	125
2.1.6. Relações a montante e a jusante do canal de distribuição: a dependência económica .....	127
2.2. Comportamento de Mercado .....	130
2.2.1. Exportação .....	130
2.2.2. Importações.....	133
2.2.3. Concorrência.....	134
2.2.3.1. Posição da empresa no mercado .....	135
2.2.3.2. Posição da empresa face aos concorrentes .....	138
2.3. A cooperação entre as empresas produtoras e os três maiores clientes.....	140
2.3.1. Forma da cooperação e desenvolvimento das relações entre produtores e grande distribuição.....	140
2.3.2. Cooperação e número de pessoas envolvidas no processo.....	143
2.3.3. Cooperação e frequência dos contactos directos .....	150
2.3.4. Cooperação e tempo da relação estabelecida entre produtores e distribuidores .....	151
2.3.5. Resultados da cooperação.....	152
2.3.6. Expectativas das empresas produtoras relativamente às empresas com quem mantém relações de cooperação .....	163

2.4. A evolução da competência técnica das empresas ao nível do desenvolvimento do marketing das compras e da produção durante os últimos dez anos .....	165
2.5. Crescimento em volume de negócios nos últimos cinco anos das empresas produtoras .....	167
2.6. Investimento em Inovação .....	169
3. Análise dos resultados das entrevistas com as empresas distribuidoras relativamente à temática da cooperação .....	169
4. O Conflito .....	172
Conclusões parciais .....	176
Parte III A Política da Concorrência e a Gestão da Assimetria da Correlação de Forças Existente nas Relações Produção – Distribuição Moderna .....	182
Capítulo I A Alteração da Correlação de Forças entre a Produção e a Distribuição....	182
1. Abordagem Genérica.....	182
1.1. Marcos na evolução do comércio em Portugal: do comércio à distribuição moderna .....	188
1.2. O aparelho comercial nos anos 90: importância económica e social – Agregados macro-económicos .....	194
1.2.1. Concentração acrescida do comércio retalhista .....	195
2. Análise económica do monopsonio, do monopólio bilateral e do poder de compra	200
3. O poder económico do distribuidor sobre o produtor – Definição e mensurabilidade do poder de compra.....	210
3.1. Os diversos critérios de medição do poder de mercado do comprador .....	212
3.1.1. Grau de concentração do comprador .....	213
3.1.2. Elasticidades da oferta .....	214
3.1.3. Medidas de resultado .....	216
3.1.4. A definição de mercado – pressuposto da determinação do poder de mercado .....	217
4. Definição e análise preliminar dos efeitos económicos do poder de compra do distribuidor diversificado – As fontes de poder de mercado do retalhista .....	229
4.1. Barreiras à entrada .....	229
4.1.1. Economias de escala e de gama.....	232
4.2. Poder de mercado nacional e os seus efeitos .....	234
4.3. Poder de mercado local.....	237
4.4. Diferenciação do retalhista .....	239
5. As Formas de Poder de Mercado do Retalhista.....	241
5.1. A marca do distribuidor – Génese e evolução .....	241
5.2. Perspectivas do produtor e do distribuidor face às marcas do distribuidor .....	249
5.3. Estratégias dos produtores em relação às marcas do distribuidor .....	251
5.4. Desenvolvimento das estratégias das marcas do distribuidor por empresas retalhistas .....	254
5.5. Marca do distribuidor e poder de compra.....	262
5.5.1. As considerações de eficiência .....	264
5.5.2. Efeitos das marcas do distribuidor sobre o poder de compra .....	266
5.5.3. Efeitos das marcas do distribuidor sobre a concorrência a montante.....	267
6. Poder de compra e referenciação – Abordagem genérica.....	271
6.1. Teorias explicativas do surgimento e utilização da referenciação .....	273
6.1.1. A referenciação e o poder de mercado dos distribuidores.....	273
6.1.2. A referenciação e informação imperfeita.....	275
6.1.3. A referenciação como estratégia horizontal .....	278
Capítulo II Soluções Jurídicas para Controlar o Exercício do Poder de Compra.....	281

1. Considerações gerais .....	281
2. Preços anormalmente baixos .....	328
3. As restrições verticais – A perspectiva tradicional e o problema emergente do poder de compra.....	341
A) A imposição de preços fixos.....	350
B) As restrições verticais não baseadas nos preços .....	360
C) Vendas ligadas e recusa de venda.....	364
4. Abuso do estado de dependência económica – descrição e análise.....	369
4.1. A ruptura injustificada das relações comerciais e abuso de dependência económica .....	385
5. As limitações do direito comunitário da concorrência .....	413
6. A relevância da “modernização” do direito comunitário da concorrência .....	435
7. A auto-regulação – A limitação dos códigos de boas práticas comerciais .....	445
Conclusões .....	455
Referências Bibliográficas .....	i
Tabelas e figuras .....	Apêndice 1
Questionário.....	Apêndice 2

## LISTA DE ABREVIATURAS

A.E .E.E.	Acordo Espaço Económico Europeu
AIM	European Brands Association
APED	Associação Portuguesa das Empresas Distribuidoras
AMS	Associated Marketing Services
CE	Comunidade Europeia
CMI	Custo de Mudança de Insígnia
CMM	Custo de Mudança de Marca
BOCCRF	Bulletin Officiel Concurrence de Consommation et Répression des Fraudes
CONS	Conseil
CONC	Concurrence
C.P.A.A	Comissão Permanente de Avaliação e Acompanhamento do Código de Boas Práticas Comerciais
DGCCRF	Direction Générale de Concurrence Consommation et Répression des Fraudes
EMD	European Market Distribution
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
FMCGs	Fast Mover Consumer Goods
FPR	Fixação de Preços no Retalho
FTC	Federal Trade Commission
GWB	Gesetz Gegen Wettbewerbschränkungen
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
ORD.	Ordonnance
UCDR'S	Unidades Comerciais de Dimensão Relevante
OFT	Office of Fair Trading
P. L. M. A	Private Label Manufacturers Association
SABC	South Australia Brewing Company
TRU	Toys "R" US

## RESUMO

Este trabalho tem como objectivo proceder a um estudo teórico e empírico sobre as relações de conflito e cooperação que se estabelecem entre produtores e a distribuição moderna nos subsectores dos hortícolas, dos lacticínios, dos carnícos e das bebidas no sistema agro-alimentar em Portugal.

A temática da distribuição tem sido objecto, nos últimos anos, em inúmeros países europeus, de múltiplas abordagens académicas, nomeadamente, nas áreas científicas da Economia, Gestão e Direito pelo facto de ter sofrido alterações recentes resultantes de formas inovadoras tanto ao nível da organização como ao nível da tecnologia.

Estas inovações na distribuição contribuíram de forma significativa para a alteração da correlação de forças entre a produção e distribuição permitindo a esta impor as suas condições aos produtores nas relações comerciais.

Tendo utilizado os subsectores supra referenciados como universo de observação verificámos que as relações entre produtores e distribuidores no sistema alimentar podem caracterizar-se pela conflituosidade ou por um consenso relativo que viabiliza a adopção de formas de cooperação entre aqueles dois tipos de agentes económicos. O interesse no estudo destas relações tem sido focado como residindo essencialmente no facto de as mesmas terem uma repercussão intensa, senão mesmo modeladora, das características dos sistemas produtivos dos países. O trabalho apresenta duas componentes, a de Direito e a de Economia. Esta opção resulta do facto de os problemas de coordenação vertical e outras manifestações puramente económicas serem simultaneamente catalisadoras de conflitos que só podem ser dissipados ou minorados através da criação de um enquadramento legal de controlo gerado pela ciência jurídica.

Procedemos à análise das relações de conflito e cooperação entre os agentes económicos referenciados, através do recurso a entrevistas de empresas produtoras e distribuidoras e elaborámos um conjunto de questionários que foram apreciados com base em programas estatísticos SPSS. Da investigação empírica, pudemos concluir que as relações entre a produção e a distribuição moderna em Portugal se caracterizam na sua essência pela existência de um conflito latente associado a uma cooperação conveniente, capaz de aglomerar comportamentos díspares e não cooperativos típicos da maioria das empresas produtoras portuguesas.

Ao discutirmos a questão da confiança apercebemo-nos da fragilidade das actuais relações de cooperação.

A constatação do problema impõe sugestões ao nível da regulamentação jurídica. Por isso, apresentamos algumas soluções possíveis para o controlo do exercício abusivo do poder de compra e demonstramos que o Direito da Concorrência não está dotado de um sistema adequado para regular os efeitos negativos emergentes da complexidade das relações estabelecidas entre a produção e a distribuição.

Embora aceitemos que a teoria que defende a deslocação da tónica da análise do poder de venda para o poder de compra possa constituir teoricamente, uma forma provisória de enquadramento mais adequado entendemos não resolver com ela, todos os complexos problemas emergentes. Na base impõe-se o estabelecimento de um maior equilíbrio nas relações entre a produção e a distribuição, só possível no âmbito de uma solução de médio prazo resultante da articulação entre o Direito da Concorrência, o Código das Boas Práticas Comerciais e a Cooperação entre as empresas.

## ABSTRACT

This work is aimed at doing a theoretical and empirical study on the relations of conflict and co-operation that are established between producers and modern distribution in the sub-sectors of horticulture, dairies, delicatessen and drinks in the agro-food system in Portugal.

In the latest years, the distribution issue has been in many countries object of multiple academic approaches, namely in the scientific areas of Economics, Management and Law, due to the fact that it has suffered recent changes resulting from innovating forms both at the organizational and at the technological levels.

These innovations in the distribution have contributed in a significant way to the alteration of the forces' correlation between production and distribution, allowing this to impose its conditions to the producers in the commercial relations.

Having utilized the above referred sub-sectors as the observation universe, we have verified that the relations between producers and distributors in the food system may be characterized by the conflict or by a relative consensus, making feasible the adoption of forms of co-operation between those two kinds of economic agents.

The interest in the study of these relations has been focused as essentially underlying the fact that the same have an intense, not to say modelling, repercussion on the countries productive systems characteristics.

This work presents two components: one of Law and one of Economics. The option is a consequence of the fact that the problems of vertical co-ordination and other merely economic manifestations are, simultaneously, catalytic agents of conflicts that can be dissipated or lessened by creating a legal monitoring framework generated by the juridical science.

We have analysed the conflict and co-operation relations between the referred economic agents, through interviews made to producing and distributing companies and we have made a whole of questionnaires that have been checked by means of SPSS statistical programmes.

From the empirical research, we can conclude that the relations between production and modern distribution in Portugal are essentially characterised by the existence of a latent conflict associated to a convenient co-operation, capable of gathering unequal and non co-operative behaviours, typical of most of the Portuguese producing companies.

As we discuss the confidence issue, we perceive the weakness of the present co-operation relations.

The realising of the problem imposes suggestions at the juridical regulation level.

Therefore, we present a few possible solutions for the control of the abusive purchasing power and we demonstrate that the Competition Law does not have an adequate system to regulate the negative effects arising from the complexity of relations established between production and distribution.

Although we accept that the theory, which defends the shift of the stress from the analysis of the purchasing power to the buying power, may theoretically constitute a provisional way of doing a more adequate framework of the production-modern distribution relations, we think it cannot solve all the arising problems. On the basis, a major balance in the production - modern distribution relations must be set and this is possible only within a framework, which constitutes a medium term solution, resulting from the articulation between the Competition Law, the Commercial Good Practice Code and the Cooperation between companies.

## **Introdução**

Este estudo visa analisar o tipo de relações de coordenação vertical que se estabelecem entre as unidades de produção de natureza industrial (hortícolas, as indústrias das bebidas, dos lacticínios e carnícos) e a grande distribuição.

A temática da distribuição tem sido objecto, nos últimos anos, em inúmeros países europeus, de múltiplas abordagens académicas, nomeadamente, nas áreas científicas da Economia, Gestão e Direito pelo facto de ter sofrido alterações recentes resultantes de formas inovadoras tanto ao nível da organização como ao nível da tecnologia. As inovações absorvidas pela distribuição têm permitido gerar vantagens muito significativas em termos de lucro e de domínio ao nível das relações entre os agentes económicos envolvidos nas vendas dos produtos.

As relações entre produtores e distribuidores no sistema alimentar podem caracterizar-se pela conflituosidade ou por um consenso relativo que viabiliza a adopção de formas de cooperação entre estes dois tipos de agentes económicos. O interesse no seu estudo reside essencialmente no facto de as mesmas terem uma repercussão intensa, senão mesmo modeladora, das características dos sistemas produtivos dos países.

O processo inovador ocorrido no seio da distribuição moderna - generalização do livre serviço, a renovação gerada pelas tecnologias da informação, a internacionalização e consolidação de grupos de empresas, gerou, como é natural, reacções menos positivas por parte dos agentes económicos a montante do processo produtivo e mesmo das autoridades públicas. Esta alteração qualitativa impôs a necessidade de estudos que incidissem sobre o referido processo, e, nomeadamente, sobre a nova configuração das relações entre produtores e distribuidores, e repercussão concreta das mesmas sobre a produção alimentar.

Muitos dos estudos académicos que foram elaborados a partir da solicitação de associações de empresas de produtores e distribuidores ou efectuados no âmbito da progressão na carreira académica apresentam conclusões divergentes consoante os países. Esta diversidade das conclusões tem a sua génese, na disparidade estrutural dos sectores alimentar e da distribuição existente, nos diferentes países.

Em França, por exemplo, os estudos efectuados até os primeiros anos da década de noventa, consolidaram uma tese dominante: a força da distribuição gerou um sistema de relações entre produtores e distribuidores, conflitual, que contribuiu para o enfraquecimento da indústria agro – alimentar francesa.

Estas investigações, ao sistematizarem a evolução das estruturas dos canais de distribuição, ao identificarem áreas de eventual conflituosidade contribuíram, para uma reflexão e identificação de possíveis formas de soluções para os problemas suscitados por parte dos agentes económicos. Esta discussão tem ocorrido não só em congressos promovidos por distribuidores e produtores, como também nos meios académicos.

Em certos países, este tema originou mesmo uma forte ligação entre a Distribuição e a Universidade, nomeadamente, ao nível de colaborações de responsáveis das grandes empresas de distribuição em seminários e cursos de pós graduação.

Se em Portugal a distribuição moderna penetrou tardiamente por razões de índole política, a sua expansão é caracterizada por uma grande rapidez, a partir dos meados da década de oitenta.

O aparecimento de superfícies de grandes dimensões ou agrupamentos de pontos de venda em centros originou uma grande distribuição com padrões de modernização semelhantes aos dos outros países europeus. Assim, a distribuição em Portugal assume,

igualmente, um papel central na competitividade e no processo de internacionalização da economia portuguesa<sup>1</sup>.

Face à incidência que as relações entre grande distribuição e produção podem ter, sobre o sistema produtivo alimentar em Portugal impõe-se um estudo estruturado e fundamentado empiricamente, que contribua para o esclarecimento da especificidade da natureza das mesmas.

Este trabalho recorre a duas partes que procuram conciliar a área da Economia e a área do Direito. Tal escolha fundamenta-se no facto de os problemas de coordenação vertical serem constatados pelos agentes económicos envolvidos durante as suas operações de compra e venda com reflexos ao nível da fixação dos preços, descontos referenciação e outras manifestações de carácter puramente económico. Por outro lado, tais manifestações podem ser consideradas como mecanismos catalisadores de conflitos que não são dissipados senão através da criação de um enquadramento legal de controlo gerado pela ciência jurídica. Esta simbiose é defendida constantemente neste trabalho.

Este trabalho apresenta uma estrutura muito simples: é constituído por três partes.

Numa primeira parte constituída por um capítulo único procede-se à análise dos modelos das relações entre os agentes económicos no canal de distribuição. A partir deste enquadramento teórico seleccionámos o modelo considerado mais apropriado para o desenvolvimento do estudo empírico.

---

<sup>1</sup> O contexto com que se confronta o sistema agro-alimentar em Portugal tem sido abordado de forma sistemática e exemplar por Noronha T desde meados da década de oitenta. Citamos a título exemplificativo, a análise da especificidade do sistema agro-alimentar mediterrânico a que procede no artigo *Marketing Traditional Mediterranean Products: Hindrances and Advantages in the Portuguese Case*» In (Cupo Carlo, Ed) *I sistemi agro-alimentari mediterranei: Confronti e Prospettive*, Atti del Convegno Internazionale, Società Italiana di Economia Agro-alimentare (SIEA), Ischia, 13 – 15 giugno 1996 ,245-262, e a análise das formas de coordenação vertical actuais, génese e consequências, em

Na segunda parte são apresentados os resultados do estudo empírico a que se procedeu, acerca das relações de conflito e cooperação entre os produtores e a distribuição moderna, nos sub sectores dos hortícolas, dos lacticínios, dos carnicos, das bebidas e da distribuição. Procedemos à análise das relações que se estabelecem a montante e a jusante do canal de distribuição, do comportamento do mercado e da cooperação entre as empresas produtoras e os seus três maiores clientes. A compreensão da complexidade das relações entre os agentes económicos tornou imperativa, em nosso entender, não só a análise breve da evolução da competência técnica das empresas ao nível do desenvolvimento do marketing, das compras e da produção durante os últimos dez anos, do crescimento em volume de negócios nos últimos cinco anos das empresas produtoras, do investimento em inovação, como também, a apreciação dos resultados das entrevistas com as empresas distribuidoras relativamente à temática da cooperação e conflito.

A terceira e última parte deste trabalho é constituída por dois capítulos. No primeiro capítulo procedemos à abordagem da génese da alteração e evolução da correlação de forças entre a produção e a distribuição moderna.

A vertente económica do monopsonio e monopólio bilateral e seus reflexos sobre os efeitos económicos do poder de compra do distribuidor diversificado, as fontes de poder de mercado do retalhista bem como, as formas de poder de mercado retalhista que incluem a marca do distribuidor e a referenciação, constituem elementos de análise fundamentais para a construção ou tentativa de elaboração, das soluções jurídicas

indispensáveis para a resolução dos problemas emergentes dos efeitos nefastos do exercício abusivo do poder de compra.

No segundo capítulo apresentamos as soluções jurídicas possíveis para o controlo do exercício abusivo do poder de compra que se traduz, nomeadamente, na fixação de preços anormalmente baixos, na imposição de restrições verticais como os preços fixos, nas vendas ligadas e a recusa de compra e na exigência de remuneração pela colocação dos produtos nos lineares. Estas situações podem consubstanciar –se num abuso do estado de dependência económica em que se encontra o produtor. As soluções jurídicas para esta situação são apresentadas no ponto 5. Seguidamente, demonstramos que a “modernização” do direito comunitário da concorrência não apresenta soluções para o controlo do exercício abusivo do poder de compra.

Finalmente procede-se à apreciação da forma como a auto-regulação, embora de forma limitada, pode contribuir para prevenir e solucionar alguns conflitos emergentes das relações entre a produção e a distribuição.

Neste sentido recorreremos a teorias económicas, não apenas porque reconhecemos que, o estudo das relações entre produtores e distribuidores utilizando apenas a metodologia jurídica constitui na prática um reducionismo inerente à fragmentação da ciência<sup>2</sup> mas também porque no conceito de Direito Económico adoptado está implícita a concepção do mesmo como método de aproximação interdisciplinar, cuja característica fundamental é a interligação entre ciência jurídica e ciência económica.

Com efeito, as relações actuais entre estes dois tipos de agentes económicos e suas consequências impõe uma análise dos modelos económicos de análise das relações

---

<sup>2</sup> Bohm D, D Peat (1987).

entre os agentes no canal de distribuição, que permita compreender a evolução que sofreu a posição do agente económico distribuidor. Este agente, inicialmente perspectivado como inexistente no canal de distribuição ou considerado agente passivo pelas teorias que defendiam que o produtor definia as funções de distribuição, passou a ter uma função distinta e preponderante nas teorias que aceitaram o distribuidor como actor que participa integralmente no canal. A mesma justificação está subjacente à análise dos modelos comportamentais e que compreendem variáveis fundamentais como o poder, as fontes do poder, efeitos da detenção dos recursos e do exercício do poder, o conflito, suas causas e formas de o dirimir.

A teoria dos custos de transacção, fruto de uma influência profunda do Direito, da História e da Teoria da Organização constitui um contributo fundamental para a explicação da coordenação vertical (aquela na qual enquadrámos estas relações), nomeadamente os acordos entre as empresas e os motivos que levam as mesmas a recorrer a diversos tipos de contratos e constitui um contributo importante para o desenvolvimento da teoria das redes. Acresce que para Williamson, a cooperação permite preservar as transacções, do comportamento oportunístico dos agentes, originando uma redução da frequência e intensidade dos conflitos, e um aumento dos resultados do canal.

A cooperação pode ser considerada uma forma “preventiva” de solução do conflito. É normalmente estabelecida segundo normas bilateralmente aceites no âmbito de situações negociáveis entre as partes envolvidas.

A teoria do contrato relacional intimamente ligada à análise de Ian R. Mac Neil efectuada em 1978 explica as condições em que as relações entre os agentes no canal de distribuição podem ser duradouras, baseadas na confiança e gerarem até o que designa

por colaboração estratégica: relações com resultados satisfatórios, que podem originar compromissos, como a manutenção do aprovisionamento, a fixação de preços e margens, campanhas conjuntas de promoção ou mesmo a comparticipação em actividades de investigação e desenvolvimento. A antecipação dos conflitos de interesses e problemas futuros são contrabalançados pela confiança e esforços de unidade.

Nas relações em rede, a teoria vai mais longe, ao presumir no caso de as relações se tornarem tensas, a existência de sentimentos mútuos para harmonizar os conflitos. Estão na génese desta harmonização, a sedimentação entre os membros da rede dos atributos da solidariedade e das normas sociais. A harmonia é conseguida através de meios informais e da interacção social.

Assim, a teoria relacional e a teoria das redes constituem, para este estudo, um contributo fundamental para a consideração da cooperação como forma significativa de prevenção e resolução de conflitos no canal de distribuição.

O recurso a análise dos modelos económicos das relações entre os agentes num canal de distribuição é, em nosso entender, imprescindível para a compreensão da evolução dos papéis desempenhados pelo produtores e distribuidores no canal de distribuição e da importância da cooperação não apenas para o aumento dos resultados positivos dos agentes no canal, mas também, para a prevenção e resolução dos conflitos.

A compreensão das relações de conflito e cooperação entre a produção e a distribuição impôs uma análise teórica e empírica que de alguma forma contribuisse para a compreensão da forma como os agentes económicos perspectivam o conflito e a cooperação.

Por isso, recorreremos a entrevistas de empresas produtoras e distribuidoras, e elaborámos um conjunto de questionários (preparados tendo em consideração o interesse dos grandes distribuidores, produtores), que foram apreciados com base em programas estatísticos SPSS.

A ausência de estudos empíricos em Portugal sobre o conflito e a cooperação entre produção e distribuição faz com que, em nosso entender, o estudo empírico apresentado neste trabalho constitua o contributo mais importante do mesmo.

Assim, para confirmar as hipóteses de que partimos procedemos a uma análise dinâmica que distingue as principais componentes das relações entre produtores e distribuidores: a negociação sobre os preços, prazos de pagamento, a venda com prejuízo, o lançamento de novos produtos, a marca do distribuidor e do produtor, a logística, o merchandising e o ECR.

Esta análise, só a nível de abstracção sistémica, pode ser dissociada de uma análise *estática* do modelo português de relações estabelecidas entre produtores distribuidores, que se traduz, num estudo do aparelho regulamentar do Estado português, do direito comunitário da concorrência e das medidas de auto-regulação adoptadas no sector agro-alimentar<sup>3</sup>.

Pensamos ter desenvolvido uma análise adequada do enquadramento concorrencial de alguns subsectores agro-alimentares oferecendo uma contribuição significativa para a determinação do grau de conflito ou de cooperação existente em cada relação, numa óptica jurídico – económica.

---

<sup>3</sup> No sentido de que a abordagem dinâmica deve conter necessariamente, uma abordagem histórica das relações entre os actores do sistema – Bardou G(1996 :1).

## **Parte I**

### **Os Canais de Distribuição e o seu papel na Formação da Actividade Económica**

#### **O Caso Português no Sector Agro-Alimentar**

##### **Capítulo Único**

##### **Os Modelos de Análise das Relações entre Agentes num Canal de Distribuição**

##### **1. A análise das relações produção – distribuição através da abordagem fileira**

As importantes mutações que caracterizam actualmente os sistemas agro-alimentares dos países Ocidentais geraram a necessidade de encontrar um campo de explicação que caracterizasse as situações emergentes da transição da economia agro alimentar de uma economia em que as actividades deixaram progressivamente de se fazer ao nível da exploração agrícola tradicional passando a transformação e distribuição internacionais dos produtos agrícolas e alimentares, a ocupar um lugar cada vez mais central, na cadeia agro-alimentar. As abordagens sectoriais tornam-se insuficientes dado que por natureza ,não tomam em consideração a interdependência em toda a sua complexidade, do desenvolvimento das actividades a jusante da agricultura, que se traduz por sua vez em preocupações até então inexistentes, como a problemática ligada à circulação dos produtos alimentares desde a sua produção até ao seu consumo (Benschariff, 1997).

A segmentação vertical efectuada pela fileira visa justamente apreender simultaneamente todas as actividades que concorrem para a vida económica pretendendo apreender as relações intersectoriais para compreender o funcionamento coerente do conjunto da economia.

A nível macro - económico, a abordagem da fileira permite-nos determinar não só o mecanismo de cálculo do valor de mercado final dos produtos alimentares, mas também o nível de transformação, a importância relativa dos diferentes sectores e a evolução das

estruturas da produção e fundamentalmente resolveu com maior facilidade o problema da segurança alimentar.

A nível micro – económico, a análise da fileira é um espaço privilegiado para a análise estratégica das empresas. Todos os actores de uma fileira devem ter um bom conhecimento do “ambiente” para poderem adoptar estratégias operacionais (Benschariff, 1997).

A abordagem fileira tem a sua génese, nos países desenvolvidos e está intimamente relacionada com as mutações importantes que caracterizaram a Economia Agro – Alimentar.

É uma noção moderna, que aparece nos finais da segunda Guerra Mundial, em consequência dos trabalhos efectuados pela Harvard Business School para mostrar as potencialidades económicas e também políticas do sector agrícola.

De acordo com Perez (1997) é nas décadas de setenta e oitenta que se verifica o surgimento e desenvolvimento espectacular do conceito de fileira junto dos economistas industriais franceses, sobretudo nos colóquios da ADEFI (Chantilly 1978, Lyon 1978, Nanks em 1982) e nos artigos de síntese de Y. Morvan em 1981, e de J de Bandt em 1988 entusiasmo este que levou alguns autores a afirmarem ser esta abordagem, uma especificidade da escola francesa de economia industrial. Mas a origem da abordagem fileira não é unicamente sistémica, com efeito, o termo fileira evoca a noções de circulação de produtos e de circuito que constituem as bases da ciência económica.

Esta abordagem surge após a verificação inicial da insuficiência para a análise do complexo agro-alimentar, da classificação da contabilidade nacional, que, para permitir a descrição global e quantitativa da estrutura de uma economia, utiliza dois tipos de classificações: os sectores e os ramos. Esta classificação, não permite analisar os

fenómenos alimentares que pela sua natureza dizem respeito a diversos sectores e diversos ramos. Por outro lado, também a análise sistémica não é suficiente, por si só, porque tem como pressuposto, a existência de relações fortes entre as empresas e, que as trocas entre os sectores ou ramos sejam intensos.

Sucedem ainda que, por definição, a macro – economia interessa-se por agregados e não permite descrever os comportamentos dos diversos agentes económicos que constituem o sistema agro – alimentar assim como as suas relações de troca. Uma análise mais rigorosa que examine todos os agentes implicados na cadeia agro – alimentar requer uma segmentação do sistema global em subsistemas, sobre a base de produtos diferentes ou grupos de produtos. Esta segmentação vertical do sistema agro-alimentar conduz à abordagem da fileira. Como subsistema do sistema agro – alimentar, a fileira é uma componente do complexo agro – alimentar, global e reflecte por consequência toda a sua heterogeneidade e complexidade.

Ao nível da investigação, a abordagem fileira tornou-se uma via privilegiada para estudar os comportamentos e as políticas dos diversos agentes devido à adopção de uma visão integrada e multidisciplinar. Numerosos estudos posteriores incidindo sobre diversas fileiras em diferentes países permitiram enriquecer e tornar mais rigorosa a noção de fileira permitindo ultrapassar a visão essencialmente funcional introduzida por Goldberg.

Segundo Goldberg (1968:3) a abordagem que propõe, engloba todos os participantes implicados na produção, transformação e comercialização de um produto agrícola. Ela inclui fornecedores da agricultura, os agricultores, os empresários de armazenamento, os transformadores, os grossistas e retalhistas permitindo ao produto bruto passar da produção ao consumo. Ela relaciona-se com todas as instituições tais como as

instituições governamentais, os mercados as associações do comércio que afectam e coordenam os níveis sucessivos sobre os quais transitam os produtos.

Para Malassis, a fileira refere-se ao “percurso seguido por um produto (ou um grupo de produtos) no seio do aparelho agro-alimentar, ela abrange o conjunto dos agentes (empresas e administrações) e operações (de produção, repartição, de financiamento) que concorrem para a formação e transferência do produto até ao estágio da sua utilização, assim como os mecanismos de ajustamento de fluxos dos factores e dos produtos ao longo da fileira e ao seu estágio final” (Malassis, 1997: 321).

Montigaud (1997) define a fileira como o conjunto de actividades intimamente ligadas verticalmente pela pertença a um mesmo produto (ou produtos vizinhos) e cuja finalidade consiste em satisfazer o consumidor. A segmentação vertical proposta pela economia agro-alimentar privilegia os fenómenos de interdependência e de integração que caracterizam o aparelho agro-alimentar. Este campo pode ser definido e analisado através da delimitação de diferentes conjuntos: sector agro-alimentar cadeias agro-alimentares complexos agro –alimentares. Estas fileiras são compostas por níveis de funções ligadas entre elas, por mecanismos e instituições que têm como objectivo gerir e coordenar o conjunto. Certas destas funções têm mais intensidade que as outras e constituem os centros de comando a partir do qual surgem *les boucles* de retracção que permitem à fileira funcionar e adaptar-se.

Apesar de análises e conclusões divergentes, os investigadores estão de acordo em que uma fileira apresenta três dimensões: uma ferramenta de descrição técnico económica (espaço tecnológico) uma modalidade de desfragmentação do sistema produtivo (a contabilidade nacional) e um campo de análise dos actores privados e públicos (sistema). Para Montigaud, o campo de investigação da fileira comporta várias fases.

A análise da fileira impõe a utilização conjunta ou sucessiva das abordagens sistémica, de economia industrial e de gestão. Numa primeira fase, parte-se da hipótese de que a fileira é um sistema fechado cujo conteúdo se quer conhecer em toda a sua complexidade. Para este efeito, caracteriza-se as estruturas elementares que são por exemplo as empresas ou relações que se recombinaem em subsistemas de que se estudam as relações entre eles e entre cada um de eles o sistema tal como definido.

Seguidamente, caracteriza-se as estruturas elementares, a título exemplificativo, as empresas, isolam-se os centros de comando, os mecanismos de transmissão e as ordens e pontos de regulação.

Posteriormente analisa-se as relações permanentes e recíprocas entre as empresas que detém o poder e as estruturas sócio-económicas (numero de agentes do lado da oferta e da procura, diferenciação do produto, barreiras à entrada tecnologias de produção - transformação regulamentação comunitária etc., do seu ambiente (fileira e sector agro-alimentar), a utilização de técnicas da análise de estrutura de mercado permite sublinhar as estratégias mais significativas e explorar os seus primeiros resultados.

Por último, procede-se à análise do comportamento das empresas (e das organizações em sentido lato), não como anteriormente, em função do seu ambiente mas da sua estrutura interna. Recorre-se a ferramentas da Gestão (como a contabilidade analítica) cuja utilização incide sobre as organizações (Montigaud e Geronomi, 1997).

A importância da delimitação da fileira estudada reside no facto de que se ocorrer exclusão de um espaço explicativo da fileira passa-se ao lado da realidade. Esta delimitação depende da complexidade maior ou menor da fileira, dos fins prosseguidos pelo observador e da qualidade das observações exploratórias estabelecidas entre o observador e os profissionais da fileira. Assim, considere-se a abordagem fileira como

uma metodologia, ou como a delimitação de um campo de investigação e não uma ferramenta específica da análise económica, ela permitirá sempre a utilização de variados tipos de abordagens complementares.

A transformação das inovações organizacionais articuladas com as modificações da estratégia empresariais das empresas pertencentes ao sector agro-alimentar constitui uma das mutações mais importantes e que mais atenção e estudo tem despertado nos últimos anos nas fileiras agro-alimentares.

Com efeito: a necessidade de planificação por parte das empresas de distribuição do aprovisionamento dos estabelecimentos em produtos homogéneos, em gamas de produtos e serviços; de adopção de preços competitivos e de diferenciar o produto através de marcas próprias, gerou a inevitabilidade de adopção das seguintes estratégias:

— a imposição aos fornecedores ou suas organizações de um conjunto de operações de grelhas de agregação e que permitem verificar se as condições que são impostas pelas mesmas são preenchidas pelos produtores.

— a implementação sistemática de uma logística que se traduziu, em países com um sector agro-alimentar desenvolvido, no surgimento na década de oitenta, das plataformas logísticas, elemento central da configuração do novo paradigma logístico comercial (Green e Schaller, 1996).

O enquadramento geral das actividades adoptadas, tem como objectivo geral, a racionalização do sistema de distribuição. Racionalização que ir-se-á traduzir pela baixa nos preços de custo da operação e difusão de certos factores técnicos que exigem a utilização de temperaturas controladas, com o objectivo de melhorar a qualidade dos produtos. A título meramente exemplificativo, a difusão do aperfeiçoamento das formas

técnicas de trabalho de uma empresa através da palatização (a utilização generalizada de *paletes* permite uma redução de custos unitários do tratamento das rupturas das cargas) e a introdução de automatismos ao nível da gestão viabiliza uma orientação progressiva para a diminuição do número de bases operacionais e de estabelecimentos de aprovisionamento (Green e Lassaut, 1996).

A estratégia de adaptação dos produtores e dos fornecedores tem consistido basicamente na criação de capacidade de resposta aos cadernos de encargos.

Esta estratégia tem-se traduzido na ocupação de um lugar cada vez mais importante no seio da fileira dos distribuidores pondo em causa, nomeadamente, através do domínio da logística, o modelo até então tradicional, das relações entre os produtores e os distribuidores.

Em conclusão, existe consenso relativamente aos seguintes factores que geraram a necessidade de uma abordagem fileira:

- necessidade do Estado ou empresa compreenderem o meio antes de intervir, necessidade reforçada hoje, com a edificação do mercado único que gera uma luta árdua entre as diferentes zonas de produção para a partilha do mercado CE;
- insuficiência das explicações macro e micro – económicas acerca da realidade. Com efeito, esta é mais do que uma simples justaposição de empresas isoladas dado que existem entre as empresas fenómenos de dominação e complementaridade que importa sublinhar e conhecer;
- imposição da implementação de abordagens interdisciplinares. Assim torna-se impossível compreender o funcionamento de uma fileira agro – alimentar sem fazer apelo a um geneticista, a um tecnológico, a um especialista de regulamentos da CE e a

um economista. Interdisciplinaridade e análise de fileiras estão obrigatoriamente interligadas.

## **2. A teoria micro económica clássica**

Segundo a teoria micro económica clássica, somente dois tipos de actores existem no processo de deslocação do produto ao longo do canal: os produtores e os consumidores. Cada um destes actores adopta um comportamento de maximização sob restrições. O produtor tenta maximizar o seu lucro, sob a restrição do preço e o consumidor tenta maximizar a sua utilidade devido à restrição do rendimento.

No processo de deslocação do produto ao longo do canal surgem agentes económicos com funções específicas rígidas, cuja actuação nos interessa assinalar.

Um conjunto de trabalhos económicos tenta responder à questão lógica e fundamental que se suscita, e que é a seguinte: Como justificar a existência no canal de distribuição de intermediários entre produtores e consumidores?

Estes trabalhos teóricos, fundamentados no princípio da redução dos custos, apresentam uma resposta em termos de externalidade: os intermediários que asseguram as funções de distribuição, não existem a não ser para assegurar determinadas funções, a um custo mais baixo, permitindo assim aos dois agentes (produtor e consumidor), maximizarem o seu lucro ou utilidade.

O critério subjacente a este modelo económico inicial é a busca da eficiência, através da minimização dos custos de distribuição, em que se considera em particular, as funções próprias do sistema e a sua atribuição entre os actores intervenientes no canal de distribuição.

Se o produtor decide delegar em organizações especializadas certas funções esta decisão deve-se ao facto de as mesmas serem capazes de alcançar economias nos custos.

Este modelo acaba por não centrar a sua análise no canal de distribuição mas sim nas funções dos agentes. As hipóteses básicas deste modelo são a seguintes:

Número de canais de distribuição que se podem utilizar: se um produtor verifica que um mercado com uma determinada estrutura de canal de distribuição é eficiente para servir um segmento dos consumidores mas não para os restantes, utilizará outros tipos de intermediários comerciais ou assumirá as funções gerando desta forma, uma multiplicidade de canais de distribuição.

O número de níveis em cada canal de distribuição: um fabricante transfere a execução de determinadas funções aos intermediários comerciais somente se estes desempenharem de forma mais eficaz a função em causa. Se tal não suceder, a função será assumida pelo produtor. Se as economias de custo puderem ser obtidas com um maior volume de trocas, os intermediários tenderão também a adoptar uma maior dimensão.

O número de intermediários comerciais em cada um dos níveis do canal de distribuição: este número será determinado em função da dimensão do mercado (a uma maior dimensão de mercado corresponderá, em princípio, um maior número de intermediários) da evolução previsível do mesmo (a um maior crescimento esperado corresponderá um maior número de intermediários) das economias de custo (a maior economias de escala corresponderão menor número de intermediários) e da mudança tecnológica (a evolução dos meios de comunicação facilita a venda a distancia e a redução do número de intermediários).

Esta perspectiva funcional apresenta alguns aspectos susceptíveis de serem criticados.

A hipótese de minimização do custo de cada uma das funções como forma de minimizar o custo total do canal de distribuição pressupõe uma independência das funções desempenhadas. Sucede porém que, as funções distintas ou fluxos dentro do canal de distribuição encontram-se relacionados de forma que a minimização dos custos de desenvolvimento de uma determinada função pode repercutir –se nos custos necessários para o desempenho de outras funções fazendo com que o custo total da distribuição possa manter-se inalterável ou mesmo aumentar.

Estas teorias assumem a utilidade do produtor como único paradigma de análise do canal de distribuição.

A utilidade dos diversos intermediários comerciais só é tomada em consideração de forma indirecta dado que partem do pressuposto de que produtor cria e administra o canal. Igualmente, no que se refere à utilidade do consumidor, destinatário final das actividades prosseguidas pelos membros do canal de distribuição, só é considerada a vertente do preço. Um canal de distribuição óptimo gerará menos custos e consequentemente, oferecerá preços mais reduzidos aos consumidores. Contudo os consumidores podem estar interessados em determinado nível de serviço aceitando preços que possam ser mais elevados do que os oferecidos pelo canal de distribuição mais eficiente.

### **2.1. O produtor define as funções da distribuição**

Esta teoria é constituída por conjunto de análises económicas, fundamentadas no princípio da redução dos custos e que justificam a existência de intermediários entre o produtor e o consumidor em termos de exterioridades: os intermediários que asseguram as funções de distribuição apenas existem porque asseguram certas funções a um custo

mais reduzido permitindo, assim, aos dois agentes (produtor e consumidor) maximizar o seu lucro ou a sua utilidade.

Assim, Coase (1937) considera que, uma empresa continuará a exercer certas actividades enquanto os custos forem inferiores aos que resultariam do exercício da mesma actividade por uma empresa de distribuição.

Para este autor, o canal de distribuição não constitui mais do que uma extensão da empresa de produção.

Estas abordagens, apesar de permitirem explicar o surgimento dos canais de distribuição, não permitem prever a sua evolução, a título meramente exemplificativo, a criação de novas formas de canais. Constituem abordagens parciais, que consideram a empresa como um sistema fechado e que ignora o seu ambiente.

Bücker (1960) tenta atenuar esta deficiência, ao integrar em vários modelos sucessivos, uma variável ambiental: a procura. É por intermédio do conceito de canal normativo, que Bücker introduz esta variável ambiental: o produtor determina o seu volume de actividade, não com o objectivo de maximizar, mas para dar uma resposta à procura. O produtor actua e recorre à delegação de certas funções, em função dos seus custos de produção. No canal normativo, nenhuma empresa demonstrará vontade de penetrar no mesmo, desde que se esteja perante uma ambiente estável, (ambiente em que não haja flutuação) e se a delegação de funções é efectuada através de intermediários, que lhes permite atingir o óptimo da produção. É a verificação destes pressupostos que está subjacente à classificação do canal como normativo.

Para o conjunto destes autores é o produtor que determina as funções do distribuidor. Em consequência, a estrutura dos canais é analisada pelas decisões de delegação /

integração adoptadas, não permitindo que a empresa de distribuição intervenha na evolução da estrutura do canal e no o seu funcionamento.

### **2.1.1. O potencial inovador na divisão das funções**

O enquadramento geral das novas formas de coordenação em geral, encontra a sua génese explicativa, na obra de Adam Smith “*An Inquiry to the Nature and Causes of the Wealth of Nations* “ de 1776, que aborda o processo de divisão do trabalho, e que se traduz na linguagem económica contemporânea, por obtenção de economias de especialização.

A divisão do trabalho leva à especialização que origina ganhos de eficiência. Este é um fenómeno generalizado a toda a sociedade que impõe formas de coordenação das transacções não são redutíveis às duas formas ideais de transacção: o mercado e a organização.

A abordagem da divisão de tarefas e funções intra e inter empresas de Andersen (1996) permite fazer uma especificação precisa, de uma ligação inovadora em termos de influência de uma empresa no espaço de investigação de outra empresa com quem esta estabelece uma relação vertical. Em consequência, constitui um modelo que explica de forma cabal as várias razões que determinam em cada momento, as tarefas e funções de cada um dos agentes no canal de distribuição.

O autor apresenta um modelo baseado no desenvolvimento de dois pólos (ideias relacionadas) a partir de uma única indústria de produção, M que executa todas as tarefas necessárias para a produção do seu *output* homogéneo, através da utilização de meios como o trabalho e recursos naturais disponíveis. Em cada período o processo de produção de M é organizado de acordo com uma rotina específica e complexa, que determina uma produtividade de trabalho fixo.

O *output* máximo da empresa é determinado pela sua capacidade organizacional entendida como o número máximo de trabalhadores que a empresa é capaz de organizar e a produtividade do trabalho. De um período para outro, o *output* máximo de M pode ser expandido de duas formas: através do investimento da empresa A, dos seus lucros em recursos externos ou do incremento da produtividade da empresa caso esta tenha capacidade para encontrar uma rotina de produção nova e mais produtiva. O resultado dependerá da dimensão da pesquisa efectuada e do estágio actual do conhecimento da empresa ou seja da sua rotina actual. O procedimento de especialização pressupõe um novo conceito de processo dentro de cada empresa. Assume –se inicialmente que todas as empresas centradas na indústria M produzem somente o seu resultado por meio do trabalho. A produtividade do trabalho é independente da escala de produção. Mas, tal como na famosa produção de alfinetes da Adam Smith, o processo de trabalho dentro de cada empresa integrada em M é caracterizado por uma complexa divisão do trabalho. Algumas operações devem ser processadas de forma sequencial enquanto outras devem ser efectuadas em paralelo. A divisão do processo de produção em diferentes tarefas permite-nos chegar à produtividade de trabalho global na empresa M através da adição das produtividades de trabalho das tarefas individuais. Porque as empresas de fornecimento tem escalas mínimas, é óbvio que um crescimento no mercado permitirá um aumento no número de empresas especializadas que são fornecedoras da empresa M (e outras empresas M). Como poderemos ver, esta especialização pode constituir um meio para a exploração de um potencial inovador. No modelo evolutivo, uma das empresas de alfinetes pode, por exemplo, encontrar uma forma nova e mais produtiva de produzir cabeças de alfinetes. A empresa terá de adoptar duas decisões. Em primeiro lugar deve decidir se deve aplicar a nova rotina, seguidamente deve decidir se se deve especializar em produção de cabeças de alfinetes (implementação de procedimento).

Saliente-se que, a empresa inovadora deixa de ter viabilidade económica para a produção de dois *outputs* (v.g. cabeças de alfinetes e alfinetes) dado que as outras empresas não comprarão cabeças de alfinetes de uma empresa que é simultaneamente um concorrente no seu mercado de alfinetes. Impõe-se, em consequência, à empresa o cálculo dos lucros que poderá auferir pelo facto de proceder como uma empresa M ou os lucros potenciais suscitados pela reorganização a través da transformação numa empresa S. Durante o próximo período, a empresa inovadora de sucesso utilizara os seus lucros para expandir a sua capacidade organizacional. Contudo, os lucros sofrerão uma erosão progressiva devido a uma descida no preço das cabeças de alfinete originada pelo aumento do *output* pela parte da empresa inovadora e por outras empresas que aplicaram com sucesso, os procedimentos de inovação e imitação.

A empresa inovadora, ao vender o *output* da tarefa inovadora implementada (cabeças de alfinetes), às empresas da indústria aplicando o procedimento de especialização pressupõe que as empresas M não especializadas aplicarão o procedimento de especialização quando lhe forem fornecidos os novos produtos de *input* a um preço significativamente mais reduzido do que o seu próprio custo de produção. Desta forma, a empresa S tenta obter uma parte dos lucros que são auferidos pelas empresas M através da adopção do novo produto, mais do que através da tentativa de aperfeiçoamento das tarefas em causa.

Assim, a decisão da empresa inovadora em especializar-se mais do que em optar pela aplicação interna da inovação, será determinada parcialmente, pela capacidade das outras empresas em se especializarem, devido em parte, à sua capacidade para abranger todo o mercado para o novo produto intermédio e em parte à inabilidade das outras empresas para inovar relativamente à tarefa.

Esta teoria corresponde ao argumento desenvolvido por Coase. Com efeito, o autor considera que uma empresa produtora continuará a exercer determinadas tarefas até ao momento em que os custos sejam inferiores aos que teria uma empresa de distribuição. Assim que os custos da empresa passem a ser iguais ou superiores, a empresa produtora, delega certas funções à distribuição. O produtor encontra-se assim perante um dilema constante: fazer ou mandar fazer (Coase, 1937).

Stigler desenvolve o raciocínio de Coase ao considerar que o objectivo da empresa produtora é o de minimizar o seu custo fixo total.

É a prossecução deste objectivo que, determina o nível de actividade da empresa produtora. Para certas funções, o volume de produção fixado, pode estar aquém do *optimum* (Stigler, 1951).

A empresa encontra-se em consequência, a produzir a um custo superior ao preço, que seria proposto por uma instituição especializada devido ao facto de esta beneficiar de economias de escala. Assim, o produtor passa a delegar certas funções que exercia no interior da sua empresa. Ele reintegrará a função a partir do momento, em que a evolução do seu volume de actividade, o conduz a realizar economias de escala superiores, àquelas que ocorrem quando se recorre a um intermediário.

### **2.1.2. O distribuidor como actor que participa integralmente no canal**

A ausência de lógica no facto de não haver decisões independentes da distribuição constitui um dos factores que levam ao surgimento de outras teorias explicativas da génese e funcionamento do canal de distribuição.

Marc Filser (1992) define o canal de distribuição como conjunto de instituições que permitem ao produto ser encaminhado do produtor ao consumidor.

De forma mais desenvolvida, Sans, Casielles e Gutiérrez (1997) consideram canal de distribuição, a sucessão de intermediários que cumprem as funções necessárias para a transferência física de um bem, do estágio da produção ao do consumo e asseguram as mudanças de propriedades ligadas a esta transferência. Neste trabalho, o canal de distribuição é considerado como sendo uma rede complexa de sistemas para os quais colaboram independentemente ou não, diferentes instituições cujo objectivo é a colocação no mercado de um mesmo produto final.

O canal constitui um sistema na medida em que o comportamento de um dos seus membros é parcialmente determinado pelos outros elementos que o compõem, e compreende três níveis: fornecedores que produzem as componentes básicas para os produtores que por sua vez produzem o produto e os retalhistas que encomendam os produtos aos produtores com quem mantêm relações que disponibilizam um conjunto de produtos ao consumidor final .

Dois modelos propuseram a reformulação de noção de delegação através da integração nos mesmos, dos objectivos das empresas de distribuição (Dommermuth e Andersen 1969). Estes autores consideram que, todo o agente pode proceder a uma realocação das actividades no seio do canal, e participar na sua evolução. Esta realocação pode ser efectuada através de delegação inter empresas, mas também pelo reagrupamento de certas funções no seio de uma mesma actividade, sempre na óptica de uma redução dos custos de produção. Mallen, algum tempo depois, retoma esta noção de recombinação de funções, no seu modelo de delegação funcional. Para Mallen, estas combinações têm por objectivo propor ao consumidor o preço mais baixo e /ou o nível de serviço mais importante e otimizar o lucro do membro do canal que detiver mais poder (Mallen 1973). Este modelo tem por objectivo responder a duas questões essenciais: que combinação de funções permitirá ao produtor aceder a um custo mais reduzido e qual a

organização do canal que terá mais capacidade para esta combinação. As respostas a estas questões justificam as quatro características do canal:

- o número de níveis,
- o número de canais que compõem um circuito da distribuição,
- os tipos de intermediários que se encontram no canal e
- o número de intermediários em cada nível do canal.

Elas permitem ao produtor escolher, com conhecimento de causa, um canal de distribuição e a delegação de certas funções tendo por base a comparação entre o custo emergente de exercício de uma actividade e o custo da mesma actividade efectuada por uma instituição especializada. Fundamentando-se sobre a existência de efeitos de escala e de experiência que influenciam os custos das diferentes actividades, Mallen determina as condições relativamente às quais, o produtor delega uma dada função. Para a adopção de decisões de delegação/ reintegração de certas funções, os membros do canal exercem influência, num universo de concorrência, sobre o número de intermediários e sucessivamente sobre os meios e os preços (Mallen, 1973).

Em síntese, a delegação de funções ou actividades numa empresa tendo como objectivo a redução dos custos, pode ocorrer ao nível intra empresa, em que a mesma delega determinada função numa outra secção, departamento ou equipa de pessoas, na própria empresa gerando-se uma nova combinação de funções inter funcional ou, ser efectuada por outra empresa gerando uma nova combinação de funções com delegação também inter funcional.

A adopção de uma ou outra estratégia dependerá da ponderação dos custos que resultam de uma ou outra opção.

### **2.1.3. O modelo da criação de utilidade – A delegação de funções: A eficácia e o aumento de utilidade do produtor e do consumidor**

O modelo de Mallen (1973) apresenta duas propostas para o aumento da utilidade.

O conceito de utilidade não é definido expressamente pelo autor, resultando da análise do seu trabalho que utilidade é essencialmente, sinónimo de lucro e de redução de custos para o produtor e, redução de preços e possibilidade de acesso a produtos diversificados e sortido amplo para o consumidor.

A redução do custo de certas funções permite aumentar, quer a utilidade do produtor constituída pelo lucro, a preço constante, para o consumidor, quer a do consumidor, se os preços baixarem a um lucro constante para o produtor.

A proposta de produtos diversificados, isto é, a largura e variedades oferecidas do sortido, constitui outra modalidade de criação de utilidade em proveito do consumidor.

Segundo Bückin, a estrutura de um canal e a manifestação da capacidade das instituições que o compõem, gerou um novo serviço ao consumidor. Esse serviço foi traduzido em:

- disponibilidade espacial, isto é, tornar disponíveis os produtos ao preço de uma deslocação mínima ao consumidor;
- controlo da dimensão dos lotes de produtos propostos, isto é, a quantidade de um mesmo produto;
- possibilidade de vigilância sobre o prazo de disponibilidade dos bens, isto é, o prazo de entrega (Bückin, 1966).

Cada um destes serviços tem, como é óbvio, um custo para o produtor: a organização do canal visa encontrar a maximização da utilidade do consumidor, sob a constrição do custo da sua produção. Para Anderson, se a constituição de um sortido, constitui um

serviço para o consumidor trata-se apenas de uma utilidade potencial. Este autor considera, que estes sortidos constituídos devido às expectativas de compra por parte dos consumidores, e aos fluxos de informação, que circulam entre os agentes de um canal, não geram qualquer utilidade, a não ser que os consumidores sejam informados da sua existência (Anderson,1977).

Esta noção de utilidade da informação insiste sobre o papel que a promoção deve jogar no canal. Com efeito, a obrigação por parte do distribuidor de incrementar as vendas e o facto de o produtor ter a necessidade de dar a conhecer e promover a venda das suas marcas relativamente às marcas concorrentes fazem com que a promoção, que consiste em associar a um produto, uma vantagem temporária, destinada a facilitar ou estimular a sua compra e / ou a sua distribuição desempenhe um papel fundamental.

Estas análises de criação – utilidade para o consumidor foram mais tarde, enriquecidas, pela tomada em consideração de variáveis, caracterizando o comportamento do consumidor, no seu acto de compra (imagem do produto, tempo consagrado ao acto de compra etc..).

#### **2.1.4. As formas de gestão do canal: o modelo deslocação – especulação**

Bücker (1966) assumindo que a constituição de sortidos largos e profundos constitui um dos serviços, que permitem maximizar a utilidade dos consumidores, pretende determinar a que níveis do canal devem ser constituídos esses *stocks* e sortidos, a fim de minimizar os custos de distribuição e maximizar os lucros do consumidor. O autor retoma a ideia formulada por Aspinwall segundo a qual, a constituição de aprovisionamentos é indispensável para evitar a ruptura dos *stocks*, que prejudicam a utilidade do consumidor.

À questão que tem de ser necessariamente formulada, que é a de saber quem assume o risco no canal, Bückin responde que as instituições membro de um canal adoptam o encargo de certos riscos, como a actividade de aprovisionamento de bens com o objectivo de redução de custos (economia de escala). Os ganhos dos agentes no canal são função do seu nível de adopção de risco: (especulação). Em sentido oposto, com o objectivo de melhorar a eficácia das suas actividades, a empresa de distribuição procederá a duas opções estratégicas:

- ela tentará diferenciar o produto num estágio o mais a jusante possível, para responder de forma mais eficaz, às variações da procura no espaço e no tempo, ou /e
- ela retardará a constituição de stocks para obviar num caso extremo que o *stock* atinja o nível zero isto é, a procura é que desencadeia o aumento da produção (Aspinwall, 1962).

Assim, a estrutura dos canais é resultante das arbitragens no seio do canal, sob a constrição de maximização da utilidade dos consumidores. É este factor que explica a utilização de um produtor e para um mesmo produto, de canais diferentes em função da clientela, (segmentos) e das suas exigências próprias (prazos de entrega, dimensão do sortido etc.). As preferências servem de base à estrutura dos canais sobretudo à sua profundidade: não existe então um canal óptimo único como nas teorias precedentes.

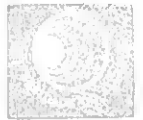
A tomada em consideração do carácter moldável e evolutivo dos canais, segundo as exigências dos consumidores é a base do segundo modelo económico geral, que serviu de base a numerosos trabalhos empíricos nestes últimos anos: o modelo dos custos de transacção.

### **2.1.5. Os limites dos modelos de análise económica clássica dos canais de distribuição**

Gattorna (1978) dedica-se a uma análise detalhada da pertinência dos diferentes esquemas conceptuais existentes (com excepção das teorias contratuais) para apreender o funcionamento dos canais económicos. Os canais económicos são avaliados de acordo com diversos critérios: a compreensão efectiva dos canais, o rigor conceptual dos modelos, mas também o seu valor operacional e prático.

A estes modelos económicos, o autor formula quatro críticas fundamentais:

- Fazem abstracção das restrições não económicas (sociais por exemplo) que podem constituir um factor explicativo do não funcionamento de um canal, segundo as previsões da teoria económica;



- Pressupõem o conhecimento perfeito pelos agentes, dos seus custos, sobretudo o custo marginal. É muito difícil conhecer a todo o instante, se o custo marginal é igual à receita marginal. Consequentemente, surge a dificuldade de prever a forma das curvas de custo, por cada nível de actividade de um canal;

- As considerações estratégicas podem conduzir uma empresa a conservar um canal de distribuição, mesmo se ele se revela oneroso. O custo e eficácia de um canal não constituem as únicas variáveis a considerar;

- A procura de redução de custos é muito parcial. Ela cinge-se a optimizações parciais. Por outras palavras, o sistema de distribuição não é perspectivado na sua globalidade.

### **2.2. Os modelos comportamentais**

A análise dos modelos económicos dos canais demonstrou que, a tomada em consideração apenas de variáveis como os custos ou a eficácia, não é suficiente para explicar o funcionamento de um canal. Isto porque os três modelos não conseguem

explicar muitas das decisões tomadas pelos actores ligados à distribuição e que acabam por ser determinantes para a actuação conjunta dos agentes económicos, com reflexos sobre os preços ou variadas formas de apresentação dos produtos. É por isso que a integração de variáveis comportamentais, se torna indispensável, para uma compreensão correcta, do funcionamento do canal de distribuição.

Este tipo de abordagem foi desenvolvido, depois do início dos anos 60 e generalizou-se na década de setenta, através de um conjunto de trabalhos. A literatura consagrada a esta corrente, que pode ser qualificada de *behaviorista* ou de comportamental é extremamente abundante. Mas, como verifica Gattorna, todos estes trabalhos focalizam a sua atenção em quatro variáveis que podem ser consideradas como centrais: o poder, o conflito, a cooperação e a liderança. São estas as variáveis que vão servir de base à nossa análise e que serão discutidas e ilustradas no estudo empírico deste trabalho.

### **2.2.1. Relação entre as variáveis centrais**

Na apresentação do seu quadro teórico (Robicheaux e Elansary, 1975-1976) puseram em evidência o encadeamento lógico destas variáveis. As relações entre elas foram precisadas por Scul, Pride e Taylor em 1983 e, posteriormente, por Price em 1991. Estes autores pressupõem implicitamente que para a implementação de um canal é necessária a existência de uma liderança, para que as decisões sejam adoptadas com o objectivo de oferecer um serviço à clientela, estabelecer as tarefas que devem ser cumpridas e repartir as diferentes funções a assegurar dentro do canal.

### **2.2.1.1. O poder**

#### **A) Definições e medida**

Para a análise da natureza do poder, questão intrinsecamente difícil e controversa, tem contribuído os estudos de muitos autores dos quais se salienta, Emerson, French J e B Raven (1962) e French J e B Raven (1959).

No fim dos anos cinquenta, vários trabalhos abordaram a questão do poder, na relação de troca, e a sua medida. Em França, Houssiaux em 1958 propõe uma contribuição no estudo que ele denomina de "poder de monopólio." Este poder é definido, como o resultado individual do encontro entre monopolizadores concorrentes e resulta da reunião de dois elementos: o poder económico da empresa e o seu poder de acção estratégica. A primeira componente, o poder económico, pode ser medida pela taxa de concentração industrial. A segunda, o poder de acção estratégica, está ligada ao comportamento que a empresa decide adoptar no mercado.

Assim, para este autor, o poder de monopólio é determinado simultaneamente, pela estrutura e pelo comportamento das empresas no mercado. Numa análise das modalidades teóricas deste poder, o autor sublinha a necessidade de conjugar vários índices como a elasticidade directa e cruzada da procura e as propriedades da curva da oferta e da curva dos custos. Ele propõe uma classificação de mercado nova e demonstra que a detenção de um poder económico elevado, não assegura à empresa um poder de monopólio. No mesmo período, nos Estados Unidos, Dahl propõe a definição de poder como a capacidade que tem um agente A, em forçar um agente B a adoptar um comportamento, que ele não teria espontaneamente adoptado (Dahl R 1960).

Alguns anos mais tarde, Emerson (1962) propõe considerar o poder, como uma função da dependência. O autor sublinha que o poder de um agente A, sobre um agente B, é

igual e baseado na resistência de B face a A e que este último pode vencer. Emerson salientou a relação entre “poder e dependência”: o poder de A sobre B é igual e baseado na dependência de B relativamente a A. A dependência do actor B sobre o actor A é directamente proporcional ao investimento motivador de B mediatizados por A, e inversamente proporcional à disponibilidade desses bens, em objectivos, serem exteriores à relação de A e B.

Gasky defende que apesar de muitos cientistas *behavioristas*, sublinharem as dificuldades encontradas para o definir, o conceito actual de poder parece ser fortemente consistente através da literatura e apresenta o seguinte exemplo A tem poder sobre B até à extensão que A consegue obter de B, algo que ele não faria de outra forma (Gasky 1985).

O poder do actor A sobre o actor B, é constituído pela quantidade de resistência da parte de B que pode potencialmente ser ultrapassado por A.

Este autor apresenta conceitos de poder diversos dos até agora apresentados.

O autor cita Simon que em 1953 define o poder como uma relação assimétrica, relação entre o comportamento de duas pessoas ou seja como a mudança no comportamento em que o influenciador altera o comportamento do influenciado.

Contudo, as conceptualizações de poder não são convergentes, mas a habilidade para obter alguma coisa, fazer alguma coisa que ao agente não seria permitido, se não tivesse essa habilidade, é aceite pela generalidade dos autores, como a essência, o elemento central do fenómeno do poder.

Em França, Perroux (1994) considera que a essência do poder desejado, exercido esperado ou previsto, é a dissimetria da relação. O poder é definido pela probabilidade que um agente de uma relação social tem de estar em situação de tornar efectiva a sua

própria vontade, apesar das resistências, qualquer que seja a base, sobre a qual esta probabilidade se fundamente.

Os sociólogos Croizier e Friedberg perspectivam o conceito de poder como multiforme. Os autores partem de um denominador comum a todas as manifestações de poder. O poder a um nível geral, implica sempre a possibilidade para certos indivíduos e grupos, de agir sobre outros agentes e grupos (Croizier e Friedberg, 1977).

Esta formulação muito genérica tem a vantagem de dirigir a atenção para um factor que os autores consideram essencial: o carácter relacional do poder.

O poder é uma relação e não um atributo dos autores. Ele não se pode manifestar e tornar-se em consequência, uma constrição para uma das partes em presença, a não ser através da implementação de uma relação. Mais precisamente, o poder não se pode desenvolver, a não ser através de uma troca entre agentes comprometidos, numa negociação na qual, pelo menos duas pessoas estão comprometidas.

O poder pode assim ser precisado, como uma relação de troca recíproca, mas em que os termos da troca são mais favoráveis a uma das partes em presença. Trata-se de uma relação de força, em que uma parte pode tirar vantagem de outra, mas igualmente nenhuma parte está jamais impedida de modificar a situação de poder. O poder reside então na margem de liberdade de que dispõe cada um dos parceiros comprometidos numa relação de poder.

Segundo Robicheux e El-Ansary, os membros de um canal possuem poder, na medida em que têm o potencial para influenciar as decisões dos membros do canal. A base do poder de cada membro do canal é determinada em parte, pela posição da empresa no canal de distribuição, a construção da posição no canal está ligada a um conjunto de

dimensões comportamentais do canal, que são ainda a tolerância, a liderança e outros elementos de controlo (Robicheau e El-Ansary, 1975-76).

A base do poder no canal consiste na a habilidade para influenciar os outros membros do canal e abrange a recompensa, a correcção, a legitimação, a referência e a perícia de poder. Os recursos de poder para essa base incluem, os recursos económicos de informação, imagem e qualidades.

O poder de um membro do canal pode ser modificado pela alteração dos recursos de poder da empresa.

A definição de El Ansary e Stern (1972) que constitui a definição mais operacional e mais utilizada pelos autores de trabalhos empíricos é a seguinte: *o poder de um membro de um canal é constituído pela sua capacidade em controlar as variáveis que caracterizam as escolhas estratégicas de marketing de um outro canal operando a um nível diverso. É ainda necessário que esse controlo para ser denominado poder, seja qualitativamente diferente do nível de poder que o agente dominado exerce inicialmente sobre a sua própria estratégia.*

### **B) As fontes do poder**

A primeira topologia de fontes de poder deve-se a French e Reven. Estes autores tal como Lusch e F distinguem quatro fontes de poder

A recompensa em que A tem um poder potencial sobre B se este estiver convencido, que pode tirar uma vantagem da sua relação com A;

A sanção em que A tem um poder potencial sobre B se este estiver convencido que pode privar B de certas vantagens;

Os conhecimentos especializados em que A dispõe de um poder sobre B se, B estiver convencido que A dispõe de competências específicas;

A legitimidade em que existe um efeito de prestígio de que goza um agente ou uma instituição (French J. Raven, B, 1959; Lurch 1976, Gasky e Nevin, 1985).

### **C) Efeitos da detenção dos recursos e do exercício do poder**

Esta análise dos efeitos das fontes de poder apresenta duas variáveis: o desempenho do canal e a satisfação dos seus membros.

Utilizamos como indicadores de eficiência dum canal, os propostos por Stern e Ansary: a eficácia, isto é a capacidade de fornecer o nível de serviço solicitado pelos clientes, a capacidade de estimular a procura para otimizar a actividade; a equidade, ou seja, a capacidade de procurar as utilidades dos segmentos periféricos e a eficiência que se traduz pela a optimização de recursos físicos e financeiros implementados.

Recorremos a Anderson e A Narus para definir a satisfação como um estado afectivo positivo resultante da avaliação de todos os elementos da relação de trabalho que une uma empresa a outra (Anderson e A Narus, 1975).

Anderson compara dois tipos de canais utilizados para uma mesma actividade: a venda de apólices de seguros. O primeiro canal, não administrado, é formado por agentes independentes representando várias sociedades de seguros, o segundo é um canal administrado, constituído por vendedores pertencentes a uma só companhia. É muito importante a conclusão do autor ao demonstrar que o exercício de um poder tem um efeito positivo sobre a eficiência do canal, devido entre outras razões, a uma normalização das tarefas, e a uma melhor circulação da informação (Etgar M 1976).

No que se refere à satisfação dos membros do canal, as fontes de poder coercivas têm um poder negativo sobre esta variável.

Hunt S e J Nevin analisaram uma amostra de 85 grupos de franquidores – franquidos, do sector das refeições rápidas (*fast food*), nos Estados Unidos. Nestes canais os

franquiadores forneceram assistência técnica de vários tipos com o objectivo de influenciar o comportamento do franqueado. Na medida em que esta assistência era de elevada qualidade eles consolidavam a sua imagem de peritos junto do franquiado. Esta medida de assistência legitimava os esforços do franqueador para ganhar poder e ajudam o mesmo a exercê-lo junto do franqueado. A qualidade da assistência técnica fornecida pelo franqueador foi utilizada pelos autores como indicador de poder não coercivo. Em contraste, as fontes de poder coercivo diferenciavam-se das fontes não coercivas por envolverem uma potencial de punição como o direito à cessão da franquia a outra pessoa e ameaças de revogar a franquia. Ficou demonstrado que os franquiadores fazem recurso quase sistemático aos recursos coercivos, para exercer poder sobre os franqueados e que a sua utilização está negativamente correlacionada com o grau de satisfação dos franqueados (Hunt S e J Nevin 1974). Por outro lado, as fontes de poder não coercivas têm um efeito positivo sobre a satisfação dos franqueados.

Contudo, existe uma correlação negativa significativa entre a crença na componente das fontes não coercivas e o poder do franqueador.

Esta correlação negativa foi posteriormente confirmada por um estudo empírico de Lusch F e Brown (1982) tendo como base o modelo de Hunt S e J Nevin, abrangendo 1200 distribuidores de veículos automóveis nos Estados Unidos.

Gaski J e R Nevin utilizam a sua topologia e, posteriormente, Frazier, G, J Gill e S Kale confirmam estas correlações. Estes últimos autores verificam a partir de uma amostra de fabricantes de vendedores de máquinas indianos, que a utilização efectiva dos recursos de poder, tem um efeito superior quer sobre o desempenho, quer sobre a satisfação, ao

efeito da sua única existência e aplicabilidade potencial (Gasky J e R Nevin 1985; Frazier G; J Gill e S Kale, 1989).

### **2.2.1.2. O conflito**

Segundo Rosenber J e L. Stern existe sempre um conflito potencial no seio do canal de distribuição

Trata-se de um conflito latente, que eclode quando determinadas circunstâncias externas ocorrem como uma concorrência mais aguerrida, a redução da procura, a pressão de movimentos dos consumidores, a alteração ou mutação tecnológica ou internas como a actuação de uma nova direcção em uma das empresas ou os resultados de um estudo de mercado (Rosenber J e L. Stern, 1970).

O conflito manifesto ocorre quando as partes extravasam os seus estádios cognitivos e afectivos (percepcionados como conflito sentido) e adoptam comportamentos com o objectivo de os manifestar (Brown J e R. Day, 1981). Por outras palavras, o conflito manifesto inclui todos os comportamentos que ocorrem quando um membro do canal é considerado pelo outro, como tendo ocasionado a frustração das possibilidades de os outros membros do canal atingirem os seus objectivos, preservarem os seus valores ou prosseguirem os seus interesses.

#### **A) As causas do conflito**

Bowersox J et al, propõem uma classificação das causas principais dos conflitos, que se baseia em trabalhos anteriores, como os de Pondy R. As causas de conflito são as seguintes:

As incompatibilidades de objectivos entre os agentes;

Os desacordos sobre o papel de um agente, com efeito, com o decorrer do tempo os papéis atribuídos a cada um dos membros do canal, podem ser submetidos a alterações

edas mesmas podem resultar os conflitos que se enunciam a título meramente exeplicativo:

A ruptura de processos de comunicação no seio de um canal;

Divergências ao nível das percepções do ambiente, sobretudo relativamente à apreciação dos mercados e da concorrência;

As diferentes culturas entre as instituições;

As incompatibilidades de objectivos, podem levar um membro de um canal a utilizar o seu poder para impor a sua perspectiva.

A ocorrência de alguma das situações descritas fazem aumentar a tensão até um nível insuportável por um ou vários membros do canal e um incidente como por exemplo, uma entrega de produtos defeituosos ou a negligência na promoção de um produto determinam o surgimento do conflito (Pondy R, 1967; Bowersox, Cooper, Lambert e Taylor 1980).

## **B) Conceitos**

O conceito de conflito não é consensual entre os autores que analisam ou analisaram esta temática. Investigadores referiram - se a aspectos como condições antecedentes, estados afectivos, estados cognitivos, conflito de comportamento, conflitos de interesse, incompatibilidades e competição (Brown J e R. Day, 1981: 57).

Raven H e A Kruglansky (1970) consideram o conflito, como um estado afectivo que definem como uma tensão, entre pelos menos duas entidades sociais (indivíduos grupos ou organizações) que origina uma insatisfação relativamente às repostas dadas pela outra. Os autores perspectivam o conflito como a tensão que ocorre entre duas ou mais entidades sociais, (indivíduos, grupos ou grandes organizações) e que tem a sua génese

na incompatibilidade existente entre os objectivos actuais e desejados e os realmente atingidos.

Rosenber J e L Stern (1970) consideram-no ao contrário, como um processo. Estes autores consideram o conflito como um fenómeno complexo e interactivo, a experiência adquirida em cada fase de resolução, tem influência relativamente ao desenvolvimento do episódio conflitual seguinte.

Pondy R reconhece a necessidade de analisar o conflito como um processo, que permite superar as definições restritas, que apenas utilizam o termo para descrever exclusivamente o que constitui somente episódios parciais do mesmo (Pondy R, 1967).

O autor propõe um modelo, para explicar este processo e considera cinco etapas.

A última etapa está integrada no modelo sob a designação "as consequências do conflito", o que leva a considerar que um episódio conflituoso é tão somente um momento da relação e que ,consequentemente, do mesmo pode resultar uma melhoria ou uma degradação da relação, dependendo do facto de o episódio ter ou não resultados satisfatórios, para as diversas partes.

Este modelo contempla também, a importância da existência ou não de mecanismos de resolução de conflitos.

Da utilização que se faça dos mecanismos de resolução de conflitos, conjugada com a influência de considerações estratégicas, dependerá o tipo de resolução que se vier a adoptar e desta, o grau de satisfação das partes.

É forçoso concluir que as consequências de um processo conflituoso, não têm de ser necessariamente perspectivadas como prejudiciais ou negativas, para o futuro dos membros do canal de distribuição.

A chave de uma consequência favorável reside no processo de solução do conflito, na adoção de uma solução que seja aceite consensualmente pelos membros do canal de distribuição.

De acordo com Pondy R, pode-se afirmar que a forma para prever como afetarão no futuro, as relações entre os membros de um canal de distribuição de produtos de grande consumo, os conflitos gerados pelos prazos de pagamento, da venda com prejuízo, reside na análise das medidas previstas para os resolver. Estas medidas abrangem, tanto as previstas na legislação sobre o comércio, como as que possam surgir no âmbito das organizações empresariais, como por exemplo, a generalização da aplicação do Código de Boas Práticas Comerciais.

Segundo Stern L e Al-Ansary, nem todos os conflitos são patológicos, sendo algumas vezes necessário uma certa dose de conflito entre os membros de um canal de distribuição, para que não seja perdida a capacidade de inovação e de adaptação.

De acordo com a ideia de Stern L e Al Ansary, Vazquez R sublinhava, que a crise e o conflito não tem de ser necessariamente considerados como disfuncionais, uma vez que:

— Os níveis moderados de conflito não são considerados como um custo para os membros do canal de distribuição;

— As perspectivas sobre determinada matéria ou matérias podem produzir ideias de maior qualidade;

— Um conflito nem sempre é irracional ou destrutivo pode ser criativo e construtivo (Stern L e El Ansary, 1992: 299).

Mugica (1984) assinalava a propósito dos resultados do processo de conflito que o problema reside na avaliação dos resultados, em determinar se o conflito beneficiou ou prejudicou o sistema em geral, ou alguma (s) das suas partes em particular e como se

torna necessário estabelecer um critério, que nos permita distinguir entre conflito construtivo e conflito destrutivo.

Para Assael H, o conflito é potencialmente benéfico para um sistema, quando gera uma distribuição mais equitativa do poder político e dos recursos económicos, através da formação de novas formas de correlação de forças, de diversas forças de resposta ao conflito e da ocorrência de um maior equilíbrio e estabilidade dentro do sistema. O conflito será necessariamente destrutivo quando é resultante de uma ausência de objectivos comuns (Assael; H, 1969: 573).

Para El Ansary e Robicheaux R (1974), o conflito assim como a cooperação entre membros de um canal são inerentes à interdependência existente entre os membros do canal devido ao papel desempenhado pela especialização. O conflito no canal pode ser classificado como funcional e disfuncional. O conflito funcional é um fenómeno que constitui um requisito da eficiência do canal uma vez que a ausência deste tipo gera apatia entre os membros do canal.

### **C) Os tipos de conflito**

Reve e Stern (1980) partindo do pressuposto de que a concorrência não é perspectivada somente entre empresas ou organizações do mesmo nível do canal, mas também entre sistemas de distribuição, fazem referência à seguinte topologia, baseados indirectamente em Palamountain:

Os conflitos horizontais que se produzem entre instituições operando ao mesmo nível do canal,

Os conflitos inter tipos, que opõem instituições diferentes a um mesmo nível do canal;

Os conflitos verticais, que surgem entre instituições que operam a níveis diferentes do canal.

#### **D) Formas de resolução dos conflitos**

Para a resolução dos conflitos, Angelmar Waldman propõem cinco tipos de resolução que dependem do grau de consideração que cada agente tem por si mesmo e do agente envolvido no conflito (Angelmar R e C Waldman, 1997: 49).

Quando o problema é perspectivado como pouco importante para as partes e/ou quando o custo de outro método de resolução é demasiado elevado, as partes adoptam uma atitude de negligência;

Quando uma das partes está disposta a fazer concessões para preservar as boas relações com a outra parte e quando o interesse em questão constitui um problema menor, em relação aos outros domínios relativamente aos quais as partes estão de acordo é adoptada uma atitude de acomodação;

A dominação é perspectivada como forma de resolução do conflito quando uma das partes dispõe de um poder forte;

O compromisso que constitui uma solução intermédia entre a dominação e a acomodação, surge quando cada uma das partes aceita fazer concessões;

A cooperação visa satisfazer os objectivos de cada uma das partes, que aceitam uma solução tendente à eficácia global do canal.

#### **2.2.1.3. A cooperação**

##### **A) Definições**

A cooperação pode ser considerada uma forma “preventiva” de solução do conflito. É normalmente estabelecida segundo normas bilateralmente aceites, no âmbito de situações negociáveis entre as partes envolvidas. Desta forma a cooperação, quando regulamentada, dá origem a acordos que podem ser mais ou menos restritivos e

específicos, mais ou menos flexíveis ou mais ou menos abrangentes no que diz respeito ao número de parceiros (eventualmente empresas) envolvidos.

A grande quantidade de acordos realizados nos anos noventa foi motivada, em parte, pelo aumento do conhecimento e da melhoria das comunicações a nível mundial e originou estudos múltiplos e investigações sobre este tema. Estes estudos não tendo o mesmo objecto apresentam objectivos, pressupostos e génese bastante heterogéneos. Em muitos casos estabeleceu-se uma multiplicidade de denominações sucedendo-se situações em que termos distintos aludem aos mesmos conteúdos e, termos idênticos abrangem conteúdos diferentes. Daremos alguns exemplos:

As estratégias em sentido amplo referem-se a todos os tipos de colaboração (Pucik V, 1988) e em sentido restrito, alguns autores consideram só as transacções bilaterais, não considerando cooperação, os acordos em que uma das partes apenas contribui com dinheiro, como ocorre com as licenças (Jorde T e J. Teece, 1989). As quase empresas são definidas como empresas que colaboram mantendo a sua identidade e incluem a subcontratação, não incluindo intercâmbio de tecnologia e acordos de marketing (Luke R, D Pointer, 1989).

Os acordos híbridos são acordos organizativos que utilizam recursos e/ ou estruturas de governo de mais de uma organização existente. Inclui fusões aquisições, joint ventures, acordos de licença e subcontratação.

O termo coligação é utilizado por Porter M (1986) para designar todos os tipos de acordos de cooperação.

Anderson J e A Narus (1977) definem cooperação como a implementação por duas empresas implicadas numa troca, de acções semelhantes ou complementares.

Salienta-se que os estudos económicos por vezes consideram cooperação as simples trocas de informações, a constituição de empresas comuns e a formação de grupos económicos, isto é não limitam a cooperação entre empresas às relações emergentes da celebração de um acordo. “Com certa frequência, a expressão é utilizada simplesmente para contrapor os acordos que criam laços estáveis entre as empresas às *transacções pontuais de bens e serviços*” (Pinheiro J, 1998: 50).

Concluiremos portanto que, ainda hoje a utilização de conceitos ligados à cooperação e acordo suscita alguma controvérsia essencialmente baseada nos pressupostos de definição reflectidos nos conceitos e às definições económicas ainda não perfeitamente estabelecidas.

#### **B) Determinantes e efeitos da cooperação**

Mohr J e J Nevin (1990) sublinham que a cooperação entre membros de um canal tem como pressuposto a implementação e funcionamento de um sistema de comunicação.

Uma circulação correcta das informações, de trocas recorrentes entre agentes que cria as condições para uma possível cooperação.

A cooperação visa procurar uma vantagem de parceria, ela é criada para uma satisfação acrescida dos membros de um canal.

Para Williamson O (1975), a cooperação permite preservar as transacções, do comportamento oportunístico dos agentes, originando uma redução da frequência e intensidade dos conflitos, e um aumento dos resultados do canal.

A cooperação tem a sua génese, no objectivo de reduzir as aplicações de capital e diminuir o risco de entrada num novo mercado. Constituiu também um meio, para conseguir um acesso mais rápido e seguro a mercados fechados, ou para responder a pressão de governos (Sanchez F, 1991).

Actualmente, são o dinamismo da tecnologia e a intensificação crescente da competitividade nos mercados nacionais e mercados globais, os factores determinantes da colaboração. As partes unem-se, para partilha e diversificação dos riscos inerentes ao desenvolvimento de novas tecnologias, eliminação de aplicações duplicadas em infra-estruturas onerosas financeiramente, aproveitamento de complementaridades (Maltz, E e K Srivastava, 1997).

O alcance de economias de escala constituiu também outra determinante para a cooperação; as empresas podem colaborar explorando conjuntamente um activo fixo. Já há algum tempo, que custos como os de investigação e desenvolvimento, fabrico, implementação e manutenção de uma marca comercial, ou de redes de venda e de distribuição, são considerados activos fixos. Estes custos podem tornar-se a longo prazo em custos variáveis, mas a curto prazo são fixos (Sanchez F, 1991).

Uma empresa que desenvolva um novo produto pode não ter suficiente capacidade produtiva para satisfazer a procura potencial ou, para implementar as infra-estruturas adequadas.

A colaboração tem como primeiro objectivo o desenvolvimento das empresas que associam os seus recursos e os seus esforços. Os parceiros numa relação de troca cooperam para aperfeiçoar a eficácia e produtividade do canal de distribuição (Frazier G e Spekman R, 1998).

O objectivo da cooperação é, segundo Sierra (1992) melhorar a posição competitiva dos fabricantes e os benefícios dos distribuidores através do incremento dos inventários e da realização eficiente das operações.

Alguns autores reconhecem que os actores do canal de distribuição podem, através da cooperação aumentar os benefícios para cada um deles.

Skinner et al (1992) demonstram igualmente, que duas partes podem melhorar a sua satisfação implementando uma relação de cooperação .

Bowersox J et al sublinham que como cada empresa depende das outras empresas do canal para obter resultados positivos, a cooperação entre os membros do canal é um comportamento necessário e vital (Bowersox; Cooper; Lambert e Taylor 1980).

Um motivo básico para cooperar reside nas assimetrias existentes entre as empresas, assimetrias essas que ao aproveitarem as vantagens competitivas de cada associado, permitem diminuir o custo unitário de produção. Existem poucas empresas com recursos suficientes, para configurar a sua cadeia de valor com absoluta independência e simultaneamente ainda serem competitivas internacionalmente.

Adoptam esta perspectiva autores como Gill E e R Alerheiligen (1996) segundo a qual, os canais não podem funcionar de forma eficaz sem cooperação entre os membros do mesmo.

Isto é, a cooperação é importante para permitir aos membros do canal atingirem os seus objectivos e satisfazerem de forma mais eficaz as necessidades dos consumidores finais.

Gonzalez M M considera que a principal vantagem da cooperação traduz -se na maior duração das relações: a aposta dos dois actores deixa de se sedimentar na necessidade peremptória de rentabilidade a curto prazo que muitas vezes dificulta a coordenação e cooperação correctas entre fabricante e distribuidor. O fabricante e distribuidor apostam na cooperação como forma de optimização da eficiência com que podem fazer chegar os produtos ao consumidor final (Gonzalez M M, 1995 / 1996).

A cooperação contribui para uma diminuição dos custos de manipulação dos produtos, dos gastos de administração associados às relações entre produtores e distribuidores e dos níveis de stocks, através de uma coordenação mais rigorosa entre as partes.

A cooperação que ocorre quando os retalhistas e os fornecedores compartilham os dados internos e externos e os processos utilizados na adopção de decisões, com o objectivo de partilhar os benefícios mútuos traduz-se em termos práticos, numa redução de custos na cadeia de valor e num aumento das margens de rentabilidade.

Segundo a autora, esta situação verificou-se nas regiões do norte da Europa, em que as negociações entre os industriais estavam centradas na busca de valor acrescentado através dos intangíveis, que originam uma coordenação adequada das actividades de marketing, em todos os estádios do canal de distribuição, com o objectivo comum de incrementar a eficácia, a eficiência e rentabilidade do canal no seu conjunto .

Na tabela nº2, inserida no apêndice nº 1, Gonzalez M sublinha as áreas principais em que se pode concretizar a colaboração entre fabricantes e retalhistas e os benefícios que a referida colaboração aporta a cada uma das partes.

#### **2.2.1.4. A liderança**

Scul, Pride e Little definem a liderança como “as actividades exercidas por um membro de um canal de distribuição com o objectivo de influenciar as estratégias dos outros membros e controlar certas operações no seio do canal”. Trata-se em consequência, do exercício do poder<sup>4</sup>. Esta noção foi objecto de desenvolvimentos recentes com base em trabalhos de sociólogos como Frazier e Summers que salientam ser indispensável, a distinção entre detenção de poder e a sua utilização efectiva. Estes autores interessam-se pelas influências estratégicas exercidas por um agente A sob um agente B com o objectivo de induzir B a adoptar um comportamento favorável a A.

Os autores distinguem as seguintes estratégias:

---

<sup>4</sup> Citados por Sans P(1996).

As estratégias que visam modificar a percepção de B, dos meios que podem levar à prossecução dos seus objectivos; são a troca de informações e as recomendações;

As estratégias que não visam alterar a referida percepção, e se traduzem em promessas, ameaças e a legitimidade.

Uma instituição, ao exercer a liderança de um canal tem por função, assegurar que os objectivos comuns sejam claramente cumpridos pelo conjunto dos membros, reduzir os obstáculos à realização destes e aumentar o número de recompensas subordinadas à realização de certos objectivos (Frazier J e J Summers, 1986).

A escolha da estratégia escolhida pelo líder depende do grau de formalização das tarefas e das relações mantidas com os membros do canal (canal administrado versus contratual). Ela terá um efeito sobre o comportamento e a satisfação destes últimos: a cooperação aumenta com a utilização de estratégias como as de troca de informações, as promessas e as recomendações e diminui com as estratégias, como a estratégia da ameaça (Boyle B; Dwyer; Robicheau e Simpson, 1992).

O exercício de influências estratégicas por parte do líder muitas vezes origina uma reacção por parte dos membros do canal. A reacção pode gerar aquilo Galbraith denominou de poder de compensação (*countervailing power*).

A essência da teoria do poder de compensação reside na defesa de que a concentração do poder de um dos lados do mercado, desperta a lógica de uma concentração de poder reequilibrante do outro lado do mercado (Galbraith K, 1964). Assim, quando poucos vendedores de grande dimensão negociam com poucos produtores de dimensão significativa (oligopólio bilateral), será mais difícil para os vendedores manter os preços acima dos custos.

Esta definição segundo Silva J; P Matos e E Cardadeiro (1996) e com base na discussão da temática de relações de força entre produtor e distribuidor, pressupõe, uma vez mais que, quem quer impor o seu poder são os vendedores e, os compradores apenas se defendem. Existe a convicção e que o domínio é sempre de quem produz e que esse domínio tem que ser contrabalançado, não considerando a hipótese de que um contra poder pode também ser exagerado.

O poder de compensação tem a sua génese numa perspectiva dinâmica que, na temática da correlação de forças actualmente existente entre produtor e distribuidor, encara o aumento de poder, na parte a jusante da cadeia de valor (a distribuição), não como uma alteração assimétrica de poder favorável a esta última, mas apenas como um processo de reequilíbrio, face ao poder anteriormente detido, a montante da cadeia.

Esta perspectiva tem impedido a análise, que se impõe, dos efeitos negativos do denominado “poder de compra”.

É também a noção de contra poder benigno que é defendida por Galbraith (1954: 1) no encontro dos economistas americanos nesse ano. O autor suscita a questão nestes termos: «Estamos defrontados com o problema económico mais antigo - o da limitação ou regulação do poder económico. No passado duas soluções foram apresentadas: mecanismo da concorrência e outra a regulação do Estado».

O autor defende que existe uma terceira alternativa de limitação substancial e com susceptibilidade de se impor: a da neutralização de um poder económico por outro poder, o poder de compensação.

Assim, Galbraith perspectiva a concentração de poder nas mãos de uma entidade situada, numa das extremidades do canal de distribuição, como o principal motivo de reacções dos membros que o compõem. Uma concentração elevada de vendedores

conduzirá os compradores, a alcançar uma dimensão mais importante para neutralizar o poder daqueles. A concentração não é no entanto o único parâmetro que explica a detenção da liderança, as capacidades de inovação de que faz prova um fabricante assim como conhecimento das expectativas do consumidor pelo distribuidor constituem factores determinantes para conferir a liderança a um ou outro desses agentes.

### **2.2.2. Os limites dos modelos comportamentais**

As críticas fundamentais que podem ser formuladas relativamente aos modelos comportamentais são as seguintes:

Eles abordam os fenómenos comportamentais ao nível das relações entre duas instituições (modelo diádico do canal). Na verdade, o canal de distribuição é um sistema de interdependências muito mais complexo do que a soma das relações entre duas instituições e corolário desta verificação é a incapacidade de descrição do canal na sua globalidade. É necessária a ultrapassagem do modelo de análise diádica para poder perspectivar o canal e o conjunto de instituições que o compõem (Filser M, 1991).

Da mesma forma, os fenómenos comportamentais geram um estudo de relações entre variáveis duais, como poder e conflito, conflito e comportamento.

Os problemas metodológicos suscitados pela validação empírica das hipóteses sugeridas pelos modelos comportamentais são consideráveis e por último e como foi anteriormente referido, os conceitos utilizados não são definidos precisamente.

### **2.3. O modelo de economia política dos canais**

Stern e Reve apresentam um modelo da economia política dos canais.

Esta abordagem perspectiva o sistema social, como abrangendo o conjunto de interacções das forças sócio políticas e económicas, que afectam o comportamento colectivo e o desempenho daquele (Stern e Reve, 1980).

O enquadramento da política económica dos canais engloba dois sistemas: a economia política interna e a economia política externa (o ambiente). Ambos os sistemas estão divididos em duas componentes: uma componente económica e outra componente política.

### **2.3.1. A economia política interna**

A economia política interna só poderá apreender os processos de interacção sócio - económicos, se considerarmos não apenas a economia interna que analisa as estruturas e o processo funcionamento do canal, mas também a política interna que perspectiva a estrutura sócio - política e os processos internos.

A estrutura de economia interna, é determinada pelo tipo de forma transaccional que liga os membros do canal, enquanto os processos económicos internos referem-se à natureza dos mecanismos de decisão empregues, para determinar os termos da troca entre os membros do canal.

A estrutura sócio política ou seja a política externa, é definida pelo padrão das relações de poder - dependência, que existe entre os membros do canal, enquanto os processos internos sócio políticos são descritos em termos de sentimentos dominantes, (cooperação e/ou conflito) dentro do canal.

A contribuição desta teoria, não consiste na identificação de uma economia interna e de uma política interna, mas sim na explicitação de que as forças económicas e sócio políticas, não podem ser analisadas isoladamente.

Através da consideração das interações entre economia e política, é possível compreender e explicar, a estrutura interna e o funcionamento dos sistemas de distribuição.

Estes autores propõem um modelo que explicita os conceitos principais da economia política interna (Stern L e F Reve, 1980).

A estrutura económica interna é em parte, determinada pelas propriedades das transacções, como a incerteza, a frequência e a especificidade dos activos em jogo. A estrutura sócio política interna está dependente da rede de relações existente entre as duas unidades; por exemplo, entre os factores que influenciam as relações de poder e dependência, podemos indicar a antiguidade da troca, ou as ligações pessoais estreitas entre indivíduos de duas empresas. O poder e a dependência traduzem-se concretamente, através da adopção de diferentes formas de contratos, entre as organizações.

O objectivo fundamental da economia política interna, é examinar as interações entre economia e política. Os autores chegam a várias verificações como:

Nos canais de distribuição, em que predomina o poder centralizado, surgiriam processos de planificação centralizada. Em tais circunstâncias, são de esperar elevados níveis de conflito, mas também comportamentos que evidenciam disponibilidade para a cooperação;

Quanto maior é a cooperação, mais provável se torna o aumento dos benefícios do canal de distribuição como um todo. O benefício recebido por um membro, em relação à totalidade dos membros, é função do grau de poder que detenha (Casielles, e Gutierrez, 1997).

### **2.3.2. A economia política externa**

As forças que existem no ambiente do canal de distribuição constituem um complexo de forças económicas, físicas, políticas e tecnológicas.

Estas forças estão incorporadas, na economia externa (o ambiente existente e a prospectiva do ambiente), e na política externa (o sistema sócio político externo na qual opera o canal).

A economia externa pode ser descrita, pela distribuição e utilização dos recursos de poder entre agentes externos, (competidores, agencias reguladoras e associações de comércio).

A economia externa refere-se à natureza dos mercados, tendo em conta as variáveis como o nível de estabilidade, concentração concorrência e incerteza.

A análise da política do ambiente externo sócio político, permite a especificação do tipo de actores que exercem poder no ambiente, as relações e meios de controlo utilizados entre actores externos e o canal em causa, as relações de poder entre actores externos e a dimensão em que as actividades dos membros do canal são, actualmente controladas pelas forças do ambiente.

A economia externa e as forças sócio políticas externas interactuam e definem as condições ambientais para o canal.

As forças económicas, as forças sócio políticas e a economia política externa influenciam a economia política interna, através da adaptação e interacção de processos.

Mais ainda, os canais não só se adaptam aos seus ambientes, como os influenciam e modelam, pelo que poderíamos reflectir sobre o processo inter activo na relação entre os canais e os ambientes em que eles se inserem.

Achrol, Reve e Stern em 1983 apresentam o modelo mais desenvolvido da economia política externa, isto é o ambiente do canal. Os autores visam analisar, a forma como os factores externos ao canal, influenciam a sua estrutura, e as suas regras de funcionamento.

Seguidamente os autores introduzem uma delimitação suplementar, ao distinguirem entre:

Ambiente primário, composto por actores que tem trocas directas com a díade estudada (fornecedores e clientes directos);

O ambiente secundário, que reagrupa as instituições não directamente relacionadas com ele;

O macro ambiente, que agrupa o conjunto de forças sociais, económicas e políticas e tecnológicas, que podem influenciar as actividades dos membros, integrados no ambiente primário e secundário.

Etgar M, num modelo de análise do poder dos fornecedores num canal administrado, define o estado do ambiente através de quatro factores (Etgar M, 1977).

- A procura i.e. a situação do produto sobre o seu ciclo de vida e a variabilidade da procura;

A tecnologia i.e. as técnicas comerciais utilizadas, para procurar a utilidade do consumidor e para estimular as vendas;

A concorrência i.e. a competição existente entre os canais de distribuição, para a distribuição do produto;

As restrições regulamentares i.e. as normas e textos legislativos, que enquadram a actividade considerada.

Dwyer e Welsh propõem um modelo que visa explicar, as escolhas adoptadas pelos agentes, em termos de estrutura e funcionamento do canal (Dwyer e Welsh, 1985).

Ao considerarem que o ambiente é simultaneamente, uma fonte de informações geradora de incerteza para as instituições, e um conjunto de recursos, mais ou menos raros, estes autores demonstram que:

Um ambiente heterogéneo é geralmente associado, a estruturas de decisão descentralizadas, a uma participação mais ampla no processo de decisão, e um poder mais elevado do vendedor, sobre as decisões comerciais;

Os membros de um canal que devam fazer face a um ambiente instável adoptam uma estrutura mais simples (recorrem à integração), e os vendedores intervêm menos na adopção de decisões.

É de salientar que, o modelo da economia política incorpora várias perspectivas para além das ora descritas. Apresenta de forma sistemática sucessivas alternativas de análises específicas, em função dos interesses do investigador. Em conclusão, a análise dos canais de distribuição num óptica de economia política fornece um quadro no qual se incorporam e integram uma variedade de abordagens e investigações que se encontram na teoria dos canais. Este enquadramento fornece uma base para investigações futuras ao isolar as dimensões críticas que determinam a eficiência transaccional da distribuição. Ele fornece igualmente, uma perspectiva preliminar da estruturação e funcionamento do canal de distribuição. De forma mais específica, as proposições apresentadas demonstram que a economia e a política do sistema estão interrelacionadas não podendo em consequência serem analisadas isoladamente.

A escolha de uma estrutura interna para um canal parece ter claras implicações para a estrutura interna sócio - política envolvente.

A constelação formada pela intersecção das várias estruturas económicas e sócio políticas parece ter também implicações para os tipos de processos sócio políticos que ocorrem entre os canais.

Uma estrutura económica interna pode produzir certos benefícios em termos de resultados económicos e concorrenciais no canal. Por outro lado, os processos sócio políticos, associados com uma dada economia interna podem variar simultaneamente, ao nível de custos de transacção e ao nível da racionalidade da decisão adoptada, para o canal como um todo. Todos esses factores influenciam os resultados do canal de distribuição. Outra implicação geral que pode ser retirada deste tipo de análise é a de que as várias economias dos canais requerem diferentes formas de estratégias de gestão inter organizacionais para a manutenção e expansão do canal e para lidar com os conflitos do canal.

É claro que os factores da economia política externa terão uma influência profunda na economia política interna do canal.

Na tabela nº 5 constante do apêndice nº 1 é possível observar a relação que existe entre os postulados do modelo e outras contribuições teóricas.

### **3. Teoria dos contratos: breve introdução**

A teoria dos contratos tem a sua origem nas insuficiências demonstradas pelo modelo de equilíbrio geral. Nos anos setenta sedimenta-se a ideia de que era necessário um afastamento temporário da teoria do equilíbrio geral que fornecia uma descrição coerente mas pouco realista da economia, de forma a encontrar modelos que tivessem em consideração toda a complexidade dos comportamentos estratégicos dos agentes no seio das ligações institucionais que definem as possibilidades da sua acção.

Nenhuma destas teorias tem a pretensão de constituir um fim por si só. Elas fornecem apenas um conjunto de ferramentas e resultados que devem fazer parte integrante da formação de todo o economista actualmente.

O objectivo da teoria dos contratos é apreender as relações de troca entre as partes tomando em consideração as restrições institucionais e de informação que as envolvem e nas quais evoluem.

Os modelos utilizados são na maior parte modelos de equilíbrio parcial, que isolam os mercados em que se troca um bem ou eventualmente dois, da restante economia. Eles descrevem as interações entre um número limitado de agentes.

Estes modelos resumem as propriedades do quadro institucional através de um contrato que pode ser explícito, no sentido de constar de um documento escrito e assinado, ou implícito como no caso de um sistema de normas de comportamento.

A denominada “economia dos contratos” abrange diversas teorias de contratos sedimentadas em tradições analíticas diferentes.

São três as escolas predominantes actualmente no âmbito da economia dos contratos; a teoria das incitações a teoria dos contratos incompletos e a teoria dos custos de transacção. Apenas procederemos a uma breve análise da teoria da agência e da teoria dos custos de transacção.

O estudo dos mecanismos utilizados pelos operadores, para associarem os seus esforços, e coordenar as suas actividades, nasceu com Coase e centrou-se claramente sobre a análise das relações entre dois agentes.

Contudo, a análise económica dos contratos interessa-se igualmente, pelos denominados contratos sociais, isto é, os contratos celebrados mais ou menos explicitamente entre

duas categorias de agentes económicos (gestores e accionistas, clientes e produtores). A análise estende-se às convenções e ao Tratado de Roma.

A teoria dos contratos descreve as novas condições de troca partindo do pressuposto que existem constrições de informação. São abordagens, que permitiram a renovação da análise das modalidades de coordenação entre os agentes uma vez que analisam os comportamentos dos agentes racionais num ambiente em que a informação não está perfeitamente disponível, uma vez que determinados agentes estão melhor informados do que outros.

Estas diferentes correntes analíticas definem os contratos como mecanismos de relações inter individuais, que definem as regras que os participantes devem observar. A regra é definida como uma prescrição, à qual os agentes económicos podem subsumir os seus comportamentos, e saber quais são os comportamentos permitidos ou proibidos num determinado contexto.

Estas análises permitem não só, repensar a análise das instituições e, em particular, da empresa, mas explicar os mecanismos que permitam aos agentes coordenar as suas acções, incitando-os a respeitar os seus acordos e protegendo-os contra os riscos.

Propõem análises inovadoras das modalidades de fixação dos preços, dos procedimentos para o encontro entre a oferta e a procura, mecanismos que permitem revelar informações entre os agentes, elementos que possibilitam uma melhor compreensão do funcionamento das estratégias das empresas, e das consequências das regulamentações adoptadas pelas mesmas.

As teorias contratuais contribuíram para a solidificação do conceito de contrato sedimentado num tipo de troca comercial gerador de relações contínuas cujos projectos,

relações, estratégias e suas consequências, são parcialmente regulados pelos agentes intervenientes na relação.

Nestes contratos as obrigações, ultrapassam as obrigações previstas contrato e no direito dos contratos.

As teorias contratuais apresentadas contribuíram para a apreensão da especificidade das formas de coordenação que actualmente são designadas pelo conceito polissémico acentuado de redes, cuja normatividade, não procede de contratos individuais, mas de negociações colectivas, de comunicações estratégicas e de relações de poder, que se estabelecem nos mercados organizados.

Assim, ao proceder à análise das relações económicas de troca, Williamson O adopta uma investigação precursora, ao analisar uma forma híbrida ou intermediária de coordenação: a cooperação, a quase integração ou rede, que qualifica as transacções, que não são nem estritamente de mercado nem de hierarquia Williamson O (1985).

Fica aberta a via para uma série de abordagens para esta nova forma de coordenação: a rede.

### **3.1. A teoria da agência**

São vários os pressupostos que devem ocorrer cumulativamente para que se suscite um problema de agência.

Em primeiro lugar, o agente deve dispor da possibilidade de escolher um comportamento, de entre uma gama diversificada de comportamentos.

A acção deve ser susceptível de afectar o bem – estar das duas partes.

As acções adoptadas pelo agente devem ser dificilmente observáveis pelo agente, por não serem inferíveis do resultado obtido. É frequente a exemplificação, através da operação de recolha agrícola que depende do trabalho do agricultor, mas também da

meteorologia. Se o principal não conhece esta última variável, não têm condições objectivas para avaliar o trabalho do agente, mesmo que tenha informações precisas sobre a recolha. Problema idêntico ocorre no caso de trabalho em equipa.

Existem três causas que originam a relação de agência. As duas primeiras relacionam-se com a natureza intemporal de certas relações e a terceira tem a sua origem, numa assimetria de competência.

Na relação de seguro (exemplo clássico apresentado pelos economistas), o segurador compromete-se perante o segurado, a uma compensação caso este se confronte com determinados acontecimentos. Este serviço é pago sob a forma de prémios, calculados em função do risco que poderá correr o segurado. Celebrado o contrato, o segurado pode ser incitado a modificar o seu comportamento, e a ser menos prudente, porque os resultados negativos das suas acções estão parcialmente protegidas pelo contrato de seguro. O segurado passa a representar um risco para o segurador, maior que aquele pelo qual o agente está segurado. Este problema ultrapassa largamente a relação segurador - segurado porque a dimensão de segurança existe em numerosas relações bilaterais, como os contratos de trabalho, o contrato de mandato, o contrato de locação, abrangendo quase todos os contratos que estabelecem relações entre duas partes, quer estes sejam regulamentados pelo Direito da Obrigações, quer pelo Direito Comercial. Para que a teoria da agência seja inteligível, é necessário sublinhar a existência de três elementos fundamentais nesta corrente doutrinária.

Em primeiro lugar, o principal não tem condições objectivas para definir qualquer sistema de compensação e de controlo. (Brousseau A E,1993).

Um sistema deve satisfazer duas restrições principais: a participação e a compatibilidade. A restrição de participação significa que o agente não aceita o

processo de contratação, a não ser que obtenha com o mesmo, um nível de utilidade crescente e se a utilidade que ele retira da relação com o principal, é preferível a outras alternativas.

A constrição de compatibilidade, significa que o sistema implementado compatibiliza o sistema preferencial do agente e do principal, isto é, o contrato deve ser executável. As duas partes devem ter o interesse em respeitar o contrato, quaisquer que sejam as circunstâncias.

Em segundo lugar, o principal não é a única parte interessada na adoção de um contrato ótimo.

A abordagem normativa da teoria da agência, não concebe o mecanismo adotado, como o resultado de uma disputa, para a partilha do produto ou da cooperação, mas como uma solução de um problema de procura de eficiência. O contrato estabelece um sistema de incitação ótima, que permite minimizar os custos da agência, entendidos como os custos de oportunidades resultantes da circulação imperfeita da informação. Como o jogo não corresponde a uma soma nula, todas as partes tem interesse em minimizar os custos.

Em terceiro lugar, a teoria da agência, sedimenta-se no pressuposto de que é possível implementar contratos ótimos e aceitáveis pelas partes, seja qual for a situação futura. Este pressuposto, impõe uma capacidade de antecipação por parte dos agentes, que devem estar em condições de avaliar perfeitamente as repercussões das cláusulas contratuais escolhidas, sobre os comportamentos recíprocos em todas as situações futuras possíveis. Sem a ocorrência desta previsibilidade, os acordos não poderão ser executados porque, pelo menos uma das partes, terá um interesse ex post, a rescindir o contrato.

A teoria da agência, apresenta os contratos como um sistema, que devido a um mecanismo particular de remuneração (como por exemplo, um sistema específico de formação de preços) permite resolver os problemas, inerentes à assimetria de informação, a que os agentes fazem face, quando cooperam.

A teoria da agência originou duas áreas de investigação: a teoria positivista e a teoria normativa.

A teoria positiva da agência, representada entre outros, por Jensen e Meckling, consagra-se fundamentalmente à análise dos mecanismos utilizados pelos agentes económicos uma vez confrontados com problemas de relações de agência (Jensen e Meckling, 1986).

Numerosos trabalhos foram produzidos, salientando-se o trabalho de Brickley e Darck, em 1987, sobre a franquia. Repousa sobre a hipótese fundamental de que existe uma auto selecção concorrencial dos mecanismos mais eficazes e que o estudo dos mecanismos existentes, permite chegar a conclusões normativas sobre os contratos óptimos.

A teoria normativa desenvolve modelos matemáticos baseados num amplo leque de variáveis quantitativas e define as condições óptimas para a contratação. Os principais desenvolvimentos desta teoria foram formulados por Grossaman e Hart (1986).

A teoria da agência é uma teoria da relação bilateral, que não permite compreender as relações de cooperação complexas, em que intervenham mais de dois agentes económicos.

A teoria da agência, criação doutrinária da escola neoclássica, como resposta às críticas que lhe eram formuladas, nomeadamente quanto ao papel desempenhado pela empresa, na actividade económica, é uma teoria que analisa exclusivamente a relação que se

estabelece entre o principal e o agente, isto é sedimenta-se, numa análise bilateral, e consequentemente, não pode contribuir para a análise dos circuitos de distribuição que envolvam mais de duas partes. Esta afirmação é válida, quer se perspetive a temática em análise, através da teoria positiva da agência ou da teoria normativa da agência.

Assim surgem limites inultrapassáveis por esta teoria, limites esses que surgem quando é necessário analisar os sectores fragmentados em que o canal de distribuição é caracterizado por sucessivos momentos e em que a oferta e a procura são caracterizadas pela existência de múltiplos agentes e a procura também.

### **3.2. A teoria dos custos de transacção**

A teoria dos custos de transacção é uma das teorias fundamentais para o estudo integração vertical e para explicar a natureza e formas de coordenação vertical, entre as empresas<sup>5</sup>.

Williamson considera a transacção como unidade de base, para a análise da empresa. Partindo de suposições de comportamento de oportunismo e racionalidade limitada dos agentes económicos, o autor afirma que as instituições de organização económica têm um custo de transacção de origem, onde o custo de transacção é o custo de gerar transacções (Williamson O, 1985).

As transacções, que são diferentes na sua configuração, estão ligadas aos acordos institucionais que diferem nos seus custos e competências numa forma de discriminação, principalmente numa poupança de custos de transacção: assim o

---

<sup>5</sup> Não cabe no âmbito deste trabalho, uma análise mais desenvolvida do contributo desta teoria para as várias áreas científicas. Esta teoria inscreve-se numa corrente de reflexão denominada por “economia neo institucionalista”( 1985; 1996). Uma perspectiva do contributo desta teoria para a explicitação da coordenação vertical no sector agro-alimentar é exemplarmente apresentada, por Sauvé L (1994).

conhecimento das dimensões significativas das transacções permitirá prever os acordos institucionais.

Para Williamson, as dimensões críticas das transacções são:

- A frequência com que ocorrem;
- O grau e tipo de incerteza a que estão submetidas;
- A condição de especificidade dos activos.

Quatro estruturas gerais de acordos são analisadas e três formas de contratos são consideradas: mercado (contrato clássico); trilateral (contrato neoclássico); acordo bilateral e acordo unificado (contrato relacional).

O acordo institucional de mercado, é a estrutura principal para as transacções não específicas quer de contratos ocasionais quer recorrentes. Neste tipo particular de transacções, os mercados são perspectivados como sendo eficientes, e a identidade específica das partes não tem importância.

Os acordos trilaterais envolvem dois tipos de transacções: frequência ocasional de activos mistos e idiossincráticos. Nestes casos, os interesses dos principais em manter a relação, são especialmente grandes. Então, devido aos limites do contrato clássico *market governance* para fazer face a estas transacções, e os custos proibitivos da estrutura específica organizacional, uma forma institucional intermédia é necessária. A assistência de uma terceira parte, resolverá os litígios e avaliará a performance.

Os acordos institucionais bilaterais e unificados são ambos considerados formas de contratos relacionais. Eles ocorrem quando as transacções envolvem activos mistos ou idiossincráticos. Williamson distingue o caso em que a autonomia das partes é mantida

(acordo bilateral) e quando a transacção é organizada dentro da empresa (integração vertical).

Os acordos bilaterais ocorrem quando existem activos específicos e transacções frequentes. Ambas as partes têm um forte incentivo, para manter a relação. A estrutura organizacional unificada é adoptada, quando a transacção de activos específicos se tornam mais idiossincráticos e os incentivos para troca fracos. Uma integração vertical completa permite adaptações sem necessidade de consultar, completar ou rever acordos inter empresas (Williamson O, 1979).

Na teoria dos custos de transacção, dois tipos de acordos institucionais, advém das características das transacções. Sob a assunção de eficiência económica e competição, a escolha da estrutura institucional minimizará a totalidade dos custos de transacção.

Contudo, a doutrina desenvolvida por Williamson que revolucionará a micro economia, quer pelo lugar central dado à empresa no contexto económico, quer pela construção de um corpo teórico, que permitirá explicar a coordenação vertical, nomeadamente os acordos entre as empresas e os motivos que levam as mesmas a recorrer a diversos tipos de contratos, é fruto de contribuições teóricas importantíssimas.

A teoria dos custos de transacção e a nova economia neo-institucional sofreram profundamente, a influência do Direito, da História e da Teoria da Organização.

Citaremos os investigadores que marcaram mais intensamente os trabalhos de Williamson:

1- Coase que no seu célebre artigo de 1937 “The Nature of the Firm” vem reconhecer pela primeira vez, a existência de custos de transacção e pode por isso, ser considerado como um dos fundadores da corrente de economia que, futuramente será desenvolvida por Williamson;

2- R. Commons, institucionalista americano, que em 1934 faz da transacção, a unidade fundamental da análise económica;

3- H. Simon autor pioneiro, na apresentação da teoria da racionalidade limitada;

4- K. Arrow que analisa a importância da informação, sobretudo para compreender as falhas de mercado (Teubner G, 1989).

5- A Chandler que contribuiu para relevar a importância das inovações organizacionais, temática relativamente à qual, Williamson tentará construir uma grelha teórica (Chandler A: 1977, Williamson O, 195).

6- Influência do direito, que conduz a fazer das análises dos contratos, um dos fundamentos essenciais da nova economia néo-institucional e da nova análise da empresa (Brousseau A E, 1993).

Transacções e contratos tomam-se assim as categorias de base do novo edifício.

Existem duas fases no trabalho de Williamson.

Uma primeira fase até 1975 que repousa, na linha de Coase, sobre uma oposição estrita entre mercado e hierarquia.

Uma segunda fase, em que a sua análise incide essencialmente sobre a existência de formas intermediárias, o que conduz a uma análise de tipos de contratos, e à construção de uma teoria geral de escolha de «acordos institucionais». Ela orienta para uma visão da empresa como «nódulos de contratos» o que se afasta da concepção inicial de Coase, e tende a atenuar a oposição entre empresa e mercado, aproximando-o das novas concepções neoclássicas representadas por Alchion e Demetz.

### **3.2.1. As hipóteses do comportamento:**

#### **3.2.1.1. A racionalidade limitada**

A racionalidade e a procura de eficiência constituem o fundamento, da compreensão das organizações. O conceito de racionalidade é reformulado. Os limites da capacidade e dos conhecimentos individuais são precisamente, os factores que justificam a existência de organizações mercantis e não mercantis, e em especial a empresa.

A consequência essencial da racionalidade limitada é a inevitabilidade de os contratos serem sempre incompletos.

#### **3.2.1.2. O oportunismo**

O oportunismo ocupa um lugar central na reformulação actual da análise dos comportamentos individuais, num contexto de informação imperfeita. O oportunismo repousa sobre uma revelação incompleta, deformada ou falsificada da informação por um agente, sobretudo relativamente às suas capacidades, preferências ou suas intenções.

Existem duas formas de oportunismo (Powell, 1990).

1- oportunismo *ex ante*, que ocorre devido às assimetrias de informação o que conduz ao problema da selecção adversa – as transacções correm o risco de se fazerem relativamente a produtos de má qualidade.

2- o oportunismo *ex post* conduz ao problema do risco moral (*moral hazard*). Ocorre quando um agente não pode respeitar os seus compromissos, e em que é impossível ou custoso para o seu parceiro na transacção, saber se o outro está ou não nessas condições (Williamson O, 1985).

O risco do oportunismo aumenta os custos de transacção, com a ocorrência dos custos de negociação e de supervisão de um contrato. Ele incita então à internalização da transacção.

A teoria dos custos de transacção desenvolveu uma perspectiva contratual de empresa e dos mercados e abriu novas perspectivas para o estudo da coordenação vertical.

Williamson refere que as transacções intermediárias, muito difíceis de organizar e muito instáveis são muito mais correntes do que imaginara inicialmente. Introduce a categoria estrutura bilateral, situação em que as trocas têm uma frequência elevada, e nas quais os activos são medianamente específicos, uma relação de quase integração. A autonomia das partes mantém-se. Esta correcção permite a análise da cooperação entre empresas. Dito de outra forma, esta categoria é uma forma organizacional intermédia estável, entre os outros dois acordos institucionais, que são o mercado e a hierarquia. Para Williamson a categoria de estrutura bilateral é demasiado instável porque está submetida intensamente a perturbações internas e externas (Williamson 1991). Mercado e hierarquia mantêm-se em pólos dominantes das repartições das actividades, sendo os mecanismos de coordenação estritamente limitados.

Para Williamson, a teoria dos custos de transacção é não somente, uma aliança interdisciplinar entre direito, economia e organização, mas constitui também, uma análise comparativa (as formas de organização são sempre perspectivadas em relação a alternativas funcionais de formas de organização); uma análise micro analítica (a acção reside em detalhes); apresenta uma estrutura discreta (formas alternativas de organização diferentes na sua natureza tornam impossível substituir mercado por hierarquia ou o reverso) e preocupada com economizar, sobretudo em relação à organização e não tanto relativamente à tecnologia. Mais, em lugar de estar preocupada com o imperativo «Isto é a lei aqui», a empresa é orientada pela questão fundamental «O que se passa aqui » (Williamson, 1996)

Relativamente aos canais de distribuição a teoria dos custos de transacção revela - se como um quadro teórico explicativo da existência dos diversos tipos de canais descritos por Mac Cammon em 1970:

- o canal tradicional em que não existe qualquer compromisso recíproco para além de um simples contrato de compra e venda;
- o canal administrado em que uma instituição através do exercício do seu poder determina e impõe uma forma de funcionamento;
- o canal contratual através do qual os compromissos são formalizados por contratos a mais ou menos a longo prazo;
- o canal integrado completamente controlado por uma das instituições devido a uma integração a montante ou a jusante.

As críticas formuladas à teoria dos custos de transacção são inúmeras, salientamos de entre elas, as seguintes:

A multiplicação da cooperação entre empresas parece pouco compatível com a hipótese do oportunismo;

Nada diz relativamente ao processo de transformação das formas de empresas;

Ignora ou subestima o papel dos factores tecnológicos, na explicação das formas organizacionais;

As estruturas apresentadas não permitem o tratamento das novas formas intermediárias entre o mercado e a hierarquia, dado que mercado e hierarquia se excluem mutuamente, como local de coordenação de actividades (Baudry B, 1995).

Numerosos autores insistem sobre as dificuldades encontradas pelos investigadores “transaccionais”, para fundamentar empiricamente a teoria de Williamson. Os estudos

empíricos não comparam, os custos de transacção entre organização e fornecedores exteriores, e nestes, os graus comparáveis de especificidade dos activos. Ora esta comparação é indispensável, para demonstrar que uma transacção internalizada, é mais eficaz que uma transacção de mercado;

A teoria sobrestima a importância da especificidade dos activos, como factor explicativo da integração vertical, isto é, todos os estudos empíricos focalizam-se sobre esta questão, e negligenciam totalmente a importância dos custos de produção) Esta concepção afirma implicitamente, que todas as empresas podem produzir os bens e serviços identicamente;

Walker e Weber (1984) elaboraram um estudo empírico visando a problemática do “make or buy” no sector automóvel. Este estudo indica que os gestores, estão mais preocupados com os custos de produção, do que com os estudos de transacção (Baudry B, 1995).

Para a teoria dos custos de transacção, a empresa, é um substituto funcional da confiança. Com efeito, a hipótese comportamental fundamental desta teoria é o oportunismo dos agentes, que se opõe a relações baseadas na confiança, embora a ausência de confiança, não se oponha ao desenrolar harmonioso da transacção, dado que está combinada com a racionalidade limitada;

O oportunismo é, através de mecanismos contratuais incitativos, canalizado para cláusulas contratuais. Desde logo, todos os problemas contratuais que se suscitem são resolvidos,

Em marketing, com excepção dos trabalhos de Anderson, sobre a integração vertical da função de venda, e a análise do oportunismo pelos líderes da franquia, não se encontram outros estudos baseados na teoria dos custos de transacção. A maior dificuldade

conceptual advém do facto, de a teoria dos custos de transacção ser incompleta em vários aspectos.

Teubner reconhece que a visão mais ambiciosa da organização jurídica da empresa, foi até 1993, a concepção de Williamson, que perspectiva a empresa, como um dos extremos, de um largo espectro de relações contratuais, que abrangem, a simples transacção individual, em mercado aberto, até ao grupo empresarial multinacional, e que se distinguem entre si, pela diferente intensidade e qualidade, das suas estruturas hierárquico – organizacionais (governance structures). Para Teubner, a pobreza do modelo teórico dos custos transaccionais, reside na férrea perspectiva individual contratualista, na redução da universalização das organizações económicas, a puras redes de contratos individuais, e conseqüente redução, da realidade total de uma organização, às simples organizações de troca entre os portadores de recursos, leva-o a negligenciar, sistematicamente, os elementos corporativos e colectivos da organização.

É um modelo contratualista, que parece considerar que de entre os tipos de acção social: troca, concorrência e cooperação, apenas as duas primeiras representam condições normais de acção social, aparecendo a cooperação como simples mecanismo compensatório das falhas de mercado. Na verdade a teoria de Williamson, ignora sistematicamente, um conjunto de aspectos da organização formal, decisões como elementos organizacionais independentes, dirigidas por estruturas organizacionais internas o que torna a sua teoria dos contratos reducionista.

Outro aspecto crítico, é de que Williamson não apreende a figura do actor colectivo, ou ente organizacional, em oposição aos actores contratuais individuais, como centro de imputação novo e distinto para a maximização dos lucro e minimização de custos transaccionais, como critério independente para a resolução de conflitos entre actores

individuais uma vez que ignora o efeito externo do actor colectivo, que permite a emergência de uma nova relação entre a empresa e respectivo meio envolvente (Teubner G, 1989).

#### **4. A teoria dos sistemas**

A análise sistémica surge para resolver o grave problema que resulta da análise das diversas realidades, em partes separadas. O exame persistente dos processos e estruturas separadas, não permite uma perspectiva completa, de todos os fenómenos.

A interdependência das componentes do canal de distribuição pode ser analisada sob a perspectiva de um sistema, em que o conjunto dos membros participantes constitui uma organização.

Para que se possa proceder a uma análise global das instituições e suas relações, têm de ser considerados os seguintes factores:

**Direcção** – adopção do conceito de líder da escola organizativa, que se responsabilize pela gestão global e possa superar as diferenças e conflitos;

**Actividades** As funções desempenhadas pelos membros do sistema;

**Comunicações** – O fluxo interno de comunicação no canal de distribuição torna possível a actuação de cada membro de acordo com a informação recebida e processada;

**Papéis e estatutos** atribuídos a cada agente que pressupõem para todos uma pressuposição de conduta e acatamento do funcionamento normal do sistema distributivo;

**Objectivos** Satisfação dos clientes do mercado final e alcance de benefícios individuais suficientes dos membros do canal de distribuição para assegurar a sua continuidade;

O canal de distribuição é uma componente, um subsistema de um sistema mais amplo, em que surgem o mercado e a sua envolvente. O funcionamento faz-se com base nas oportunidades e limitações da envolvente do ambiente, tentando-se satisfazer as necessidades do mercado.

Ao nível do sistema de distribuição, também se podem encontrar dois subsistemas: o comercial e o consumidor. O primeiro é composto pelas empresas que intervêm no canal de distribuição – produtores e distribuidores, o subsistema do consumidor fará parte da envolvente do sistema comercial.

Dentro dos canais de distribuição podem distinguir-se uma série de elementos internos e externos. Entre os internos, destacam-se as operações logísticas, de sortido, exercício de liderança ou da gestão das comunicações.

Filser, Casielles e Gutierrez em 1997 apresentam, nas tabelas nºs 4 e 5 representadas no apêndice nº 1, os modelos integradores de análise do canal de distribuição que permitem uma análise dos pressupostos dos modelos económicos.

### **5. A teoria do contrato relacional**

Nesta teoria, aborda-se a estrutura dos canais de distribuição e os vínculos existentes entre os membros, partindo da distinção, entre troca discreta e troca relacional (Vazquez e Gutierrez, 1997).

A troca discreta é explicada pela teoria neoclássica, que concebe as transacções como factos individuais e independentes entre duas partes contratantes, sem que exista uma solução de continuidade. A troca de um preço, entrega-se uma mercadoria ou presta-se um serviço, fenómeno que pode ou não repetir-se no futuro, segundo as ofertas e procuras existentes em cada momento. Pode de alguma forma coincidir com a prática do canal de distribuição convencional, onde as relações tendem a ser simplesmente de

compra e venda, sem a ocorrência de outros vínculos entre os agentes intervenientes no canal (Noordewier e Nevin, 1990).

A troca inter relacional assume o contexto social e histórico, que exerce influência sobre as transacções comerciais, dentro de um canal de distribuição. O intercâmbio repetido sucessivamente entre duas partes, por mútuo consentimento tende a criar um ambiente de confiança mútua, onde se podem encontrar normas informais que marcam o comportamento dos agentes e, que se sobrepõem aos interesses momentâneos, incluindo as práticas oportunistas. Os objectivos individuais são alcançados parcialmente, através dos compromissos conjuntos, acabando por serem determinantes na relação o benefício a longo prazo, do sistema distributivo.

A criação de relações duradouras e estáveis entre comprador e vendedor no mercado pode ser perspectivada como um processo onde se distinguem etapas sucessivas (Dwyer, S Chu Arr e Oh, 1987).

1. Primeira transacção primeiro contacto entre comprador e vendedor no mercado, onde a partir de uma relação mais ou menos rápida, se pode chegar a uma primeira transacção.
2. Transacções repetidas. Se a primeira transacção foi satisfatória para ambas as partes, é muito provável que se repita numa próxima ocasião. Se o resultado continua a satisfazer os desejos do vendedor e comprador, vai-se criando lentamente, um ambiente de mútua confiança, derivado do cumprimento das promessas;
3. Colaboração estratégica. As relações que são mantidas de forma satisfatória podem originar compromissos mais amplos: desde a manutenção do aprovisionamento, fixação de preços e margens, campanhas conjuntas de promoção até à comparticipação em actividades de investigação e desenvolvimento;

4. A relação pode ou não manifestar-se através do estabelecimento de acordos contratuais. Pode levar a um controlo máximo do canal de distribuição, sem chegar ao extremo da integração e propriedade única.

Existem circunstâncias que contribuem para reforçar as relações:

Quando cada parte está consciente das vantagens conseguidas baseadas numa colaboração mútua;

Quando o custo de ruptura da relações é excessivo. Se se produz unicamente para uma das partes, surge uma situação de dependência frente ao outro participante;

Quando exista uma boa comunicação em ambos os sentidos, que impede condutas oportunistas, e permite a resolução rápida de conflitos pontuais.

Assim segundo Dwyer, Schu Arr e Oh (1997) e adaptando o trabalho de Macneil são as seguintes, as características das transacções discretas e das trocas relacionais.

Pequena duração de tempo e finalização devido ao comportamento,

O número de partes circunscreve-se a dois;

Os conteúdos das obrigações vem das ofertas e as obrigações são padronizadas,

Os conflitos de interesses são muito raros, mas nenhum futuro problema é perspectivado com antecedência porque o acto de pagamento instantâneo exclui a possibilidade de qualquer futura interdependência;

As características do processo apresentam relações pessoais mínimas;

A regulação do comportamento de troca para assegurar o comportamento é regulada por normas sociais, regras, etiqueta;

A transferência de direitos e obrigações e satisfação é completa;

Não existem esforços conjuntos para cooperação;

Não existe planificação do processo nomeadamente no que diz respeito a lidar com a troca e os conflitos;

Pouca atenção é dada a especificações, o comportamento é óbvio;

O poder é exercido quando as promessas são feitas até que as mesmas sejam executadas;

Clara divisão de benefícios e obrigações entre as partes, alocação exclusiva para as partes.

As características da troca relacional são as que se seguem:

Existem esboços breves e prévios aos acordos; a troca tem uma duração mais longa, reflectindo a existência de um processo em movimento;

O número de partes, envolvidas no processo e regulação da troca é normalmente superior a dois;

O conteúdo e fontes das obrigações são promessas efectuadas na relação mais do resultado quer dos costumes ou leis, as obrigações detalhadas e administradas dentro da relação;

A antecipação dos conflitos de interesse e problemas futuros são contrabalançados pela confiança e esforços de unidade,

Satisfações pessoais importantes são usadas as comunicações formais ou informais;

A transferência de direitos e obrigações é limitada, a troca está fortemente dependente da identidade das partes;

Existe esforços conjuntos relacionados com a performance das partes e planificação ao longo do tempo. O ajustamento ao longo do tempo é endémico,

Focalização significativa no processo de troca, planificação detalhada para a troca futura em ambientes novos e para satisfazer os objectivos da troca;

Atenção significativa à medição, especificação e quantificação de todos os aspectos do comportamento incluindo futuros benefícios;

A interdependência crescente aumenta a importância de uma aplicação judiciosa do poder na troca.

A divisão de benefícios e obrigações está muito próxima de incluir alguma partilha dos benefícios e obrigações e ajustamentos para que as partes possam partilhar benefícios e obrigações ao longo do tempo.

## **6. A organização em rede**

### **6.1. Factores explicativos do interesse pelo seu estudo**

Segundo Achrol (1997), as redes têm a sua génese na reestruturação, desintegração vertical e redução intencional da dimensão da empresa e dos trabalhadores, que originaram as organizações multidivisionais do século XX (Drucker: 1988). Estas organizações são substituídas por empresas mais flexíveis, focadas num centro de tecnologia e processo, envolvidas numa rede de parcerias com fornecedores, distribuidores e concorrentes. As novas organizações enfatizam as relações com outras empresas, múltiplos tipos de propriedade e parceria, divisões, licenças franquias, joint-ventures etc.; equipas de entre membros de uma organização, frequentemente em relação com equipas de duas ou mais empresas em colaboração, partilha de responsabilidades para o desenvolvimento das tecnologias, e frequentemente, os contratos formais, a avaliação e sistemas de controlo, têm muito menos relevância

(Perrow C, 1993). A racionalidade e os tipos de coordenação e controlo são muito distintos daqueles estudos assentes na óptica da troca corrente, ou paradigma diádico.

Em sua substituição, surgem empresas mais flexíveis, interligadas numa rede de alianças estratégicas, focalizadas num centro tecnológico e parcerias com fornecedores, distribuidores e competidores.

A revolução industrial foi baseada nas tecnologias, e princípios da divisão do trabalho em larga escala. A actual revolução nasceu num mercado de turbulência e relação com o marketing, confrontada com a crescente dinâmica do ambiente, que inclui também, a incerteza do consumidor. As empresas rapidamente se aperceberam que a retenção do cliente, era muito mais difícil e custosa, do que a criação de um cliente.

A relação de marketing enfatiza que a satisfação é necessária mas não suficiente, mais, o objectivo é desenvolver uma relação baseada em benefícios a longo prazo e afinidade mútua entre comprador e vendedor. Neste processo, é necessário esclarecer um novo repertório de variáveis e processos, tais como: a confiança, a afinidade, as normas sociais, exactamente o mesmo conjunto de variáveis que caracterizam as relações na rede.

Contudo, a teoria da relação, é essencialmente uma teoria da relação diádica. É essencial reconhecer que uma troca relacional é uma relação muito importante. O carácter a longo prazo da relação, é definido e modelado, por um amplo quadro institucional, muito mais amplo do que a relação diádica. A troca diádica implica que a planificação a adaptações, seja implementada, através da argumentação e negociação. Mas este processo é no final minimamente adverso, e nem sempre conduz ao desenvolvimento de normas relacionais. Para que as relações perdurem durante o tempo, devem estar envolvidas por uma rede de relações, que colectivamente administre

normas pelas quais as relações diádicas são conduzidas. Macneil observa, que quanto mais as transacções se transformam em relacionais, mais se baseiam nas propriedades de uma "mini sociedade", com um vasto conjunto de normas para além das quais, aquelas se centram na troca e nos seus processos imediatos (Macneil I, 1978)<sup>6</sup>.

Pelo menos no sentido metafórico, a organização em rede é um mecanismo de mercado, que faz a alocação de pessoas aos projectos e problemas, de uma forma descentralizada. Como num mercado, a eficiência é assumida. Por exemplo, numa organização em rede, um novo problema é encaminhado pelo caminho mais curto para a pessoa adequada, enquanto na hierarquia, um novo problema percorre um longo percurso, através do seu envio pelos canais estabelecidos, para os problemas de rotina. A habilidade intrínseca da rede para se remodelar, para se acomodar a novas tarefas, problemas únicos e mudanças de ambiente, é uma escolha estratégica dos fundadores. A organização, uma empresa comercial em desenvolvimento, implementa o conceito de rede como um *a priori* consciente à sua criação. Esta situação fornece uma oportunidade rara, para explorar os limites e capacidades do modelo da rede, onde foi implementada num espaço relativamente não contaminado pelos resíduos das estruturas prévias, processos e história.

---

<sup>6</sup> Segundo Achrol (1997), após a revolução industrial, três formas de organização surgiram: a empresa em forma multidimensional; a organização integrada funcionalmente; a forma multidimensional e a organização em forma de matriz.

Em 1980, a atenção virou-se para uma nova forma organizacional, a organização em rede. Com o desenvolvimento da empresa global japonesa, tornou-se crescentemente verosímil que, muitos dos seus factores de sucesso eram externos à empresa, isto é, trans - organizacionais por natureza.

A solução mais eficaz para a maximização das funções do negócio que requerem uma única estrutura organizacional, ambientes únicos de cooperação, ou culturas únicas das pessoas, parece residir na desagregação da empresa em múltiplas entidades. A empresa gigante, verticalmente integrada multidimensional tenderá, devido ao factor tempo, a desaparecer. Substituindo-a, surgirão empresas mais pequenas, mais focalizadas e desintegradas verticalmente.

No ambiente competitivo das últimas décadas, o mercado confrontou-se com sérios desafios relativamente aos seus papéis estratégicos e organizacionais, contínua proliferação global de tecnologia e *know how* de gestão, a reorganização das fronteiras económicas internacionais, e a emergência de novos jogadores em mercados mundiais, promete um ambiente ainda mais complexo e competitivo (Teubal; Tama; Yinnon, Ehud, 1991). Tal ambiente exige empresas ambidestras, solicitando simultaneamente eficiência, inovação e flexibilidade. A reestruturação industrial dos anos 80 pode ser apenas o começo de uma adaptação global das instituições económicas da sociedade às realidades de um mundo desenvolvido informalmente.

A economia global acaba por impor mudanças organizacionais. A empresa tem de lidar com mercados mundiais fragmentados, e os numerosos segmentos diferenciar-se-ão de forma mais significativa, nas preferências e hábitos de consumo devido à tremenda diversidade étnica e cultural. As possibilidades de oportunidade serão mais estreitas e mais transitórias.

Os conceitos organizacionais correntes podem ser inesperadamente inadequados para enfrentar as mudanças do ambiente turbulento. Contudo, pressões competitivas estão a originar alterações significativas na organização da actividade económica, variações que constituem uma revolução, não menos relevante do que a revolução industrial no século XIX.

Achrol sublinha que, a consequência mais importante dos mercados globais dinâmicos, das tecnologias da informação, e dos imperativos de flexibilidade e rapidez de resposta, pode ser um enfraquecimento da organização vertical. Substituindo-as estarão sistemas multilaterais ainda mais complexos.

As alterações nas organizações, podem adoptar a forma de novas relações cooperativas com fornecedores, ou colaboração entre pequenas empresas, para a investigação e implementação de um novo produto.

Os novos acordos estendem-se também à produção ao marketing e distribuição (Powell, 1987).

Numa organização dinâmica, a era pós industrial poderá adoptar o princípio da divisão do trabalho, e especialização em função do negócio.

As organizações do futuro estarão próximas da desintegração vertical com muitas das suas funções efectuadas por uma rede de organizações especializadas, organizações que podem estar verdadeiramente perto de uma verdadeira companhia de marketing (Anderson; Hakansson e Johansson, 1994).

Pensamos que estamos perante um modelo teórico puro. Na realidade, o que sucede efectivamente é que “se os sistemas de input-output são considerados como os elementos funcionais centrais da actividade económica tal como é sublinhado por Storper e Harrison em 1991, podemos então assumir que eles apresentam uma multiplicidade de topologias resultantes da possibilidade de criação de economias internas de escala ou de oportunidade. Sempre que as escolhas produtivas se repercutem positivamente na capacidade produtiva, incrementam ou aumentam a oportunidade das unidades produzidas, todos os sistemas tendem a desenvolver-se com o objectivo de cumular economias. A inversão desta situação ocorre quando se começam a produzir deseconomias de escala e, em consequência, inicia-se a desagregação do sistema produtivo (Noronha T, 2002). A autora sublinha que nesta fase, as unidades produtivas se separam devido a três razões fundamentais: a ocorrência de um nível reduzido de economias de escala internas, a utilização o mais ampla possível de economias de

oportunidade externas e o recurso à especialização. A curto prazo, o sistema desenvolve-se em oportunidade e gera novas capacidades inter relacionais O novo mecanismo de especialização viabiliza o crescimento da produção competitiva sem recurso ao sistema hierárquico das grandes empresas e denomina-se rede.

#### **6.1.1. O ambiente emergente do marketing e a diversidade ambiental**

A organização não é simplesmente sujeito de evolução: também o seu objecto e o ambiente determinam - se mútua e activamente.

As tendências sócio económicas interactuando com as intervenções das empresas pró activas, prometem mudar de forma radical o ambiente e o seu futuro.

Huber sintetizou as características dominantes dos ambientes futuros: mais e crescente diversidade mais e crescente conhecimento e mais e crescente turbulência Hüber (1984).

A diversidade refere-se ao grau de similaridade entre os elementos de um ambiente, incluindo indivíduos, organizações e forças sociais, que afectam recursos (Achrol; Reve e Stern:1983).

A crescente diversidade é inerente a um crescente mundo global. A proliferação de conhecimentos tecnológicos e de gestão está a dismantelar as fronteiras políticas e económicas e suavemente, mas de forma segura, movendo-se para o mundo sem fronteiras. A crescente diversidade global tem três importantes implicações; a primeira das quais, se refere, às soluções tecnológicas.

Um importante factor nas soluções organizacionais para encontrar a flexibilidade de marketing, será o FMS (*new computer integrated flexible manufacturing systems*) que tornará a gestão dos custos de trabalho e de uma grande parte dos custos de capital de produção, numa estratégia relativamente trivial (Achrol, 1991).

A segunda importante implicação da diversidade, será saber como a empresa organiza as suas operações globais, para diminuir a diversidade.

Diminuir a diversidade global, envolve muito mais do que operar globalmente de uma base doméstica. Para se tornar uma empresa diversa globalmente, a organização do futuro estará envolvida em relações globais de qualificações e recursos.

Uma terceira implicação da diversidade é que a empresa do futuro com sucesso estará organizada para otimizar a sua capacidade de processar informação.

### **6.1.2. Ambientes ricos em conhecimento**

O advento da estratégia do negócio orientado para o marketing, é frequentemente ilustrado em termos de definição do próprio negócio, definições orientadas para o produto são contrastadas com definições baseadas em necessidades genéricas.

Com o advento da era da informação, o nível genérico de quase todas espécies de negócios e estratégia fundamental, estão interligados com o seu conhecimento (Teubal Tama e Zuscovitch, 1991). Informação e conhecimento estão a substituir o capital e energia como primeira fonte de criação de activos (Bell D, 1973). Contudo, o conjunto de conhecimento disponível para a sociedade, e o fluxo diário de informação, resultante de uma mais eficiente colecta de dados e disseminação de tecnologias, estão a crescer a um ritmo geometricamente acelerado. Estima-se que a tecnologia da informação está a tornar-se mais eficiente a uma taxa de cerca de 26% por ano, durante os últimos quarenta anos, e continuará eficiente a esta taxa ou ainda melhor pelo menos nos próximos dez anos.

A sociedade e as organizações fazem face a este crescimento constante, através do aumento da especialização das tarefas. Organizacionalmente, mais especialização significa mais coordenação de problemas, e tende a resultar em maiores níveis de

estrutura e hierarquia. Uma solução possível é aumentar o fluxo de informação, através do desenvolvimento dos sistemas computadorizados de apoio à decisão. Os sistemas periciais e de inteligência prometem uma maior eficiência na gestão da informação no futuro. Estas tecnologias são complexas, e não são facilmente assimiláveis através da organização, sem um desenvolvimento significativo da organização da aprendizagem, e desenvolvimento de capacidades. Então a segunda solução organizacional é criar sub unidades especializadas para gestão e colecta de dados (Hüber G, 1984).

Ambas as soluções precedentes se mostram absolutamente inadequadas, nos ambientes ricos em conhecimento do futuro. A hierarquia cria níveis inaceitáveis de inércia, e a empresa de sucesso no futuro, será aquela que utiliza como uma força e não amortecimento, as suas capacidades de processar a informação e conhecimento.

A natureza e utilização da informação tecnológica progrediram das actividades de produtividade, para aplicações operacionais integradas, especialmente aos níveis de logística do negócio. A próxima fase será a do conhecimento integrado de uma empresa, através dos mercados mundiais, clientes, competidores, tecnologias e activos, geridos para maximizar a flexibilidade da sua estratégia, e eficiência de tempo, permitindo rápida resposta às mudanças em qualquer uma destas situações. A gestão da complexidade do ambiente de conhecimento do futuro, e as suas tecnologias, sem recorrer à hierarquia e mecanismo amortecedor, exigirá elevados níveis de qualificação profissional, a todos os níveis da organização.

O desenvolvimento das competências e das qualificações, uma autonomia e responsabilização mais marcadas, permitiram entre outras inovações, a aplicação da *lean production*, processo altamente integrado que atravessa não apenas todos os níveis

da empresa nas suas fronteiras tradicionais, mas igualmente a rede formada com os seus fornecedores, tendo em vista uma resposta rápida à mudança dos consumidores.

O autor cita Orsten e Will (1993), que identificam cinco factores de sucesso que caracterizam a *lean production*: responsável do projecto, equipa de trabalho, cultura de informação, integração do fornecedor, engenharia simultânea e orientação para o cliente. Dois de entre estes factores de sucesso, o responsável do projecto, e a equipa de trabalho parecem-lhe revestir uma importância maior, dado que o conceito de *lean production* demonstra um potencial mais elevado de simultaneidade e eficiência, qualidade e inovação, ao mesmo tempo que apresenta um maior grau de realização dos objectivos, em termos de produtividade e de qualidade.

Esta organização, que o autor designa por integração vertical, visa criar um ambiente favorável à obtenção do máximo de benefícios permitidos pelas formas colegiais de trabalho, permitindo a participação de pessoas que sejam mais úteis à realização do trabalho, independentemente do nível hierárquico. Equipas pluri funcionais e semi-autónomas são organizadas e preparadas para gerir o seu próprio projecto. Nas actividades de projecto conduzidas por um método de engenharia simultânea, por exemplo a indústria automóvel, aparece uma equipa de trabalho inter funcional, que gere sobretudo a actividade de *co design*, destinado à utilização e à integração no desenvolvimento do projecto, de capacidades projectivas dos fornecedores líderes escolhidos e avaliados pela empresa. Tal actividade, permite reduzir os tempos de desenvolvimento, através da paralelização das actividades entre o fabricante e o fornecedor, evitar a duplicação de ensaios experimentais, melhorar os níveis de qualidade, e de reduzir os custos através de uma integração mais intensa, entre a empresa principal e a subcontratada.

Apesar da organização profissional vir a ser muito eficiente no processamento de conhecimento e informação, através da integração de peritos, de tecnologia e da autoridade de decisão e implementação, a empresa não pode fazer face ao montante de conhecimento envolvido, sem algum grau de especialização de peritos. Para resolver este paradoxo organizacional, a empresa do futuro terá de ser muito permeável através dos departamentos. Os seus departamentos, a hierarquia serão fluidamente definidos, a hierarquia será mínima e indirecta e os indivíduos terão muito mais autonomia. Consequentemente, para serem eficazes, os indivíduos necessitarão de estar habilitados em relações laterais, em formar e reorganizar os grupos certos, com talento para solucionar problemas e detectar soluções.

As empresas necessitam de manter todos os departamentos tradicionais, mas provavelmente, não poderá dispensar muito mais com a coordenação da hierarquia. Contudo se as áreas de perícia funcional podem ser organizadas exteriormente à empresa, temos um cenário radicalmente diferente da empresa do futuro.

### **6.1.3. Ambientes turbulentos**

O ambiente tornou –se progressivamente instável e heterogéneo. O mercado mais exigente e diferenciado, exigindo a produção de pequenas séries e a renovação frequente de produtos, de forma a estimular e responder às necessidades da procura. Os equipamentos aperfeiçoaram-se e desenvolvem-se novas tecnologias baseadas na micro - electrónica, com inúmeras potencialidades ao nível da produção, nomeadamente da integração e flexibilização produtiva.

A abordagem convencional para alcançar uma coordenação mais intensa, numa situação de incerteza externa, é a integração vertical (Pfeffer J e Salancick G, 1978);

Williamson O, 1985). Contudo, a integração vertical de funções, torna - se menos necessária, conforme o sistema de integração da informação aumenta.

Em ambientes complexos e turbulentos, quaisquer vantagens do controlo vertical são rapidamente eliminadas, pelos custos da inflexibilidade e inércia (Stern, L e Weitz B, 1997).

A eficiência é definida em termos da velocidade e agilidade da empresa, no processamento da informação dos sinais detectáveis do mercado e através da satisfação das necessidades do consumidor.

Segundo Achrol, mesmo nos ambientes relativamente menos turbulentos e transaccionais, nas últimas duas décadas as pressões das organizações intensamente integradas e hierárquicas, não têm sido eficientes (Achrol S, 1991).

Em particular, as pressões e conflitos entre o processo de inovação da empresa, a sua eficiência de produção e as responsabilidades do marketing, têm sido sentidas de forma acutilante. As formas de organização em matriz foram incapazes para resolver os problemas. As características como o encorajamento da flexibilidade, uma preocupação interna e estrangulamento da decisão constituem questões problemáticas nos ambientes dinâmicos. Os teóricos sugeriram outras soluções mas elas apresentam sérias dificuldades práticas.

Um conceito proposto foi a organização colateral (Hüber, G, 1984).

Uma organização colateral é uma organização suplementar tal como uma *task force* preparando uma inovação importante, cujos membros participam também na organização regular. Hüber propõe que a organização experimental, seja de facto a principal organização do futuro e a colateral, a responsável pela implementação de soluções. Para Achrol, neste tipo de organização, os membros irão lidar com as tarefas

divergentes em ambiente de incerteza. A história da organização sugere que linhas duplas de responsabilidade (v.g. organizações em matriz ou a ligação entre áreas funcionais como ID e produção ou a mistura de duas culturas organizacionais: (uma fusão e uma *joint-venture*), não podem ser cumpridas sem uma ampla fricção, sub-otimização e inércia. A longo prazo, os conflitos tornam-se disfuncionais, ou as duas entidades são simplesmente absorvidas numa. Crescentemente a solução para maximizar as funções do negócio que requerem ambientes únicos de operação ou culturas únicas de pessoas, parece ser a de desagregar a empresa em várias unidades.

De acordo com o mesmo autor, as organizações do futuro aparecem muito mais desagregadas: funções tipicamente processadas dentro de uma simples organização serão efectuadas em organizações independentes. As funções do design do produto e desenvolvimento, produção e distribuição, serão efectuadas conjuntamente, e unidas em alinhamentos temporários, através da variedade de mecanismos de mercados (Miles e Snow, 1984).

A empresa verticalmente desagregada é capaz de gerar os maiores níveis de resultado, nas suas unidades funcionais únicas enquanto mantém o máximo de flexibilidade, para o sistema como um todo. As unidades individuais funcionais serão organizadas para maximizar a sua adaptabilidade, com os seus ambientes de conhecimentos, que suscitem pressões de processamento de conhecimento, e procuras únicas. As organizações do futuro, serão organizações profissionais nas quais as pessoas são polivalentes, com formação constante e participando em grupos organizacionais diversos, à volta de diferentes problemas e soluções.

## **6.2. A organização da rede em teoria**

O conceito de "organização em rede" sofre de uma ambiguidade semântica, múltiplas interpretações e definições imprecisas. O termo deve ser clarificado antes de ser utilizado No mesmo sentido, Boary C. e Lorenzoni, G (1992, 283).

A investigação teórica acerca da rede pode ser classificada em três áreas fundamentais: teoria da rede, teoria da capital social, a teoria da gestão da cadeia de abastecimento e a teoria económica e organizacional.

A nível macro - organizativo, a problemática teórica geral em que é mais apropriado colocar o estudo da organização em rede e da rede como organização é em sede das relações entre a empresa e o ambiente.

Assim, tal como no passado, a decisão administrativa e de gestão, o processo cognitivo e interpretativo, a dimensão e processo interno de burocratização e a tecnologia constituíram as variáveis proeminentes no estudo organizacional, a organização e o próprio ambiente ocuparam nos últimos vinte anos uma posição prioritária na investigação macro- organizativa (Lomi A, 1992).

Nos finais dos anos sessenta, o desenvolvimento da investigação acerca da organização e ambiente originou duas correntes principais.

A primeira é constituída pela teoria da contingência estrutural segundo a qual a estrutura organizativa é determinada em termos dos atributos do ambiente como a complexidade, a variabilidade e a previsibilidade (Hickson D; Hinings C; Lee C; Shneck R e Pennings J, 1971).

A segunda teoria denominada por dispêndio de recursos é enunciada por Aldrich e Pfeffer H em 1976 e sustenta que o dispêndio de recursos depende do desenvolvimento da actividade de produção e de troca, conceptualiza o ambiente como um sistema de

organização na qual uma organização central ou de referência mantêm relações múltiplas de troca vertical ou lateral.

A rede pode, numa primeira abordagem ser considerada como o conjunto de actores numa indústria e /ou entre indústrias relacionadas que têm potencialidade para proceder a um trabalho conjunto, com o objectivo de criar valor para o consumidor (Omta, Trienekens J e Beers G, 2001).

Mas uma abordagem rigorosa impõe o reconhecimento da especificidade da organização em rede que não é redutível a uma mera presença de uma rede de ligações e a necessidade de determinar a sua característica estruturante que permita a distinção relativamente a outras formas de organização. Todas as organizações são redes (i.e.) são estruturas com padrões de funcionalidade e relações entre os elementos. O tipo de organização depende do padrão específico e características da rede. Por exemplo, uma rede caracterizada por uma subdivisão rígida das tarefas e papéis, relações verticais, e a administração separada da produção, é normalmente designada por burocracia. Em contraste, uma rede caracterizada pela flexibilidade, planificação, controlo descentralizados e ligações laterais, (opostas ás verticais) está mais próxima da organização em rede (Baker W, 1992).

A característica estrutural de uma organização em rede é o elevado grau de integração através das fronteiras de múltiplos tipos de relações sociais importantes. Estas organizações em rede estão integradas em muitas relações e comunicações mais ou menos intensas, relacionadas com a comunicação, socialização informal, com actividades de prestação de conselhos e recepção de conselhos, decisões de promoção etc.. Para uma organização em rede, a integração abrange a diferenciação vertical a diferenciação espacial assim como, a diferenciação horizontal. Considerações sobre a

integração organizacional estão frequentemente confinadas à coordenação e interação entre unidades horizontais, como a produção, o marketing e investigação e desenvolvimento. Mas para definir e estudar uma organização em rede, o conceito de integração, deve ser estendido de forma a incluir a interação através das fronteiras verticais, (níveis hierárquicos) e através das fronteiras espaciais (localizações geográficas múltiplas).

Para uma teoria da rede é necessário ir para além das definições qualitativas típicas da organização em rede e quantificar as suas propriedades estruturais. Para tal é necessário examinar dois princípios da organização: a diferenciação e a integração. A diferenciação refere-se à divisão formal de uma organização, em funções, departamentos, equipas de trabalho, etc. Inclui a diferenciação vertical que inclui os níveis hierárquicos, a diferenciação horizontal, como áreas funcionais, e diferenciação espacial que abrange as múltiplas localizações. A integração refere-se ao grau de coordenação, (ou lato senso de interação) entre as unidades organizacionais, embora diferenciadas.

A característica estruturante de uma organização em rede reside num elevado grau de integração. Saliente-se que categorias formais ou grupos, tal como a posição formal, localização geográfica e focalização de mercado, não constituem barreiras significativas à interação. Em presença de uma organização em rede, ligações interpessoais de todos os tipos, tarefas relacionadas com comunicação, conselho, socialização etc. são facilmente estabelecidas, dentro e fora dos grupos formais ou categorias.

A relação da diferenciação formal e integração, numa organização típica de rede ideal, pode ser agora verificada precisamente (Baker W, 1992:401).

As relações inter grupo numa organização em rede estão associadas com a heterogeneidade e oportunidades para contacto. A interacção numa rede ideal, não apresenta diferenças para preferências de ligações intra grupo, em vez de ligações fora do grupo, por outras palavras, as fronteiras formais não inibem as relações. (Baker W,1992: 402).

Salienta-se que a razão para um elevado grau de centralização, não integra a definição estrutural de uma organização em rede. Uma organização em rede pode resultar naturalmente de forças produtoras de integração, tais como: as características das tarefas e do ambiente, ou da utilização intencional de mecanismos integradores: posições formais de ligação, tarefas multi funcionais, rotação formal da tarefa, conferências pluridisciplinares que actuam no sentido de neutralizar as forças de desintegração.

A força da rede é determinada por qualificações e recursos, a que nenhum dos participantes poderia ter acesso se actuasse individualmente. Os actores da rede verificam, que precisam um dos outros para a prossecução dos seus objectivos, mas ao mesmo tempo não querem ser dependentes. É o denominado paradoxo da cooperação.

A mera presença de ligações em rede, não constitui uma característica que contribua para a definição de uma rede. A qualidade de relações e a partilha de valores constituem elementos fundamentais para a definição das redes e conseqüente delimitação das suas fronteiras.

As relações são caracterizadas como não hierárquicas, pela ocorrência de adesão a longo prazo, de múltiplos papéis e responsabilidades, e sentimentos de afinidade.

Uma rede distingue-se, de uma simples rede de troca, pela sua densidade, multiplicidade e reciprocidade de ligações, e uma sistema de valores partilhado que define os papéis e as responsabilidades.

As características apresentadas não obstam a que as relações entre as empresas ao gerarem interdependência se caracterizem pela ocorrência simultânea de conflito e harmonia devido à existência de interesses divergentes e comuns.

Particularmente no que se refere à actividade comercial o interesse da temática da cooperação e das redes coloca-se, hoje, em diferentes planos, ora verticais, ora horizontais. O primeiro plano é o das relações entre produtores e distribuidores, nomeadamente quando estas são grandes empresas de distribuição, aparecendo a rede centrada em torno do distribuidor.

Os acordos são relações de tipo dual. Quando uma empresa está ligada a vários parceiros pelo mesmo tipo de acordo, o seu ouviu final depende da contribuição de outras empresa com quem mantêm ligações contratuais continuadas, os acordos deixam de ser analisados de *per se*, passando a ser geridos em conjunto, tão só como fios de uma rede, que pode englobar fornecedores, clientes e parceiros compreendendo ainda as relações dentro de cada uma destas categorias.

O que distingue uma organização em rede de um simples conjunto de acordos é a densidade, natureza multiplexa e reciprocidade dos vínculos a influência que podem ter uns sobre os outros, e um sistema mais ou menos partilhado na definição das funções e responsabilidades de cada membro (Achrol R, 1997:59). Em suma, a rede tem um valor superior aos dos somados diferentes acordos.

As redes são caracterizadas por apresentarem um pluralismo estratégico, uma linguagem partilhada e específica e uma dependência recíproca.

“A integração numa rede postula a presença de uma *affectio cooperandi*, que traduz, segundo, uma definição tradicional, uma vontade interessada em colaborar de boa fé em termos de igualdade jurídica para o desenvolvimento de um empreendimento comum (Cosme L, 1995: 364).

### **6.3. A economia política das redes**

O quadro de política económica como foi desenvolvido por Benson em 1975 é especificamente adequado para explicar o nível do fenómeno rede. Ele foi aplicado à análise diádica, em marketing, com a assunção de que relações mais complexas podem ser modeladas, como consequência ou sistema das trocas diádicas.

Existe uma consciência crescente de que as relações da rede, nas quais as trocas particulares estão interligadas, têm propriedades que são mais amplas, do que o conjunto das partes, e resultados que não podem ser explicados, pelo estudo isolado das partes. Granovetter faz a distinção entre a fluidez do “nível relacional ou diádico” e o “nível estrutural” da rede defendendo ser importante manter a distinção em mente, porque a análise estrutural pode facilmente deixar-se conduzir, para o reducionismo diádico” (Granovetter M, 1992: 25-26).

Existem variáveis, como o poder e a dependência, cuja análise é imprescindível para a compreensão da organização em rede e conceitos essenciais como a confiança e as normas sociais.

#### **6.3.1. O poder nas redes**

Duas lições importantes acerca da natureza e utilização do poder inter organizacional emergem de uma rede perspectivada como organização. A primeira, relaciona-se com as espécies de poder que são compatíveis com as relações da rede e, a segunda, lida com a forma como o poder é exercido.

No paradigma da troca diádica, o poder – dependência é perspectivado como um mecanismo de organização entre empresas, como o meio através do qual, o controlo e coordenação são extensíveis para além das fronteiras da empresa, para maximizar a eficiência e solidez, da troca inter organizacional dos sistemas. O poder de coordenar é a prerrogativa das empresas dominantes, sobre as empresas dependentes, quer seja empregue para maximizar os resultados ou oportunisticamente. Na tradição da troca, a relação de poder - dependência é basicamente uma relação manipuladora.

Os líderes dos canais de marketing utilizaram durante muito tempo vários tipos de poder compensatório e coercivo (entrega, pagamentos, reduções de marketing e descontos, e legitimado a autoridade, (contratual ou baseada no poder de mercado) para coagir à cooperação entre os membros dos canais. Mas estas espécies de poder, não são compatíveis com a evolução da organização em rede. Restringir a utilização de poder por uma parte no processo de troca, sobre a outra parte, é uma das normas sociais de estrutura (Kafmman J e Raviji D: 1992).

Macneil (1978) observa que, quanto mais relacional uma troca se torna, menos as partes exercerão o poder legítimo e coercivo. Cook e Emerson em 1978 encontraram alguma evidência de que o uso do poder varia inversamente com a adesão (um elemento chave das normas sociais) entre as redes de troca.

As espécies de poder que são compatíveis com as relações da rede têm menos a haver com autoridade. As espécies de poder que são compatíveis com a influência inter organizacional são a construção de vínculos sociais e relações próximas, isto é, tipos de poder reputacional e referente. Os poderes reputacional e referente são frequentemente atributos difíceis de captar.

Na perspectiva das organizações em rede, a fonte do poder da reputação da rede e identificação dos membros, é um sentido de família, de pertença e segurança, que a rede foi capaz de cultivar entre os seus membros.

Outro elemento importante, para o desenvolvimento de culturas reputacionais é o sentimento de pertença. Os membros sentem, acreditam, que são parceiros em igualdade, na determinação do futuro da rede.

A segunda questão importante acerca do poder nas redes é a de saber como o poder é utilizado. A questão mais essencial nas rede, não é onde o poder reside, mas como é obtido e utilizado.

O poder obtido é uma característica essencial da organização social, é um instrumento inevitável, para a coordenação inter organizacional.

A autoridade nas redes é baseada na proveniência e qualidades de gestão, e numa visão motivante, partilhada pelos constituintes do sistema. Nesta perspectiva, a antiguidade joga um papel mais importante do que nos Estados Unidos, onde a competição tende a ser a norma.

O poder nas redes é uma força subtil. É exercida via processos de socialização. apreciação dos pares e consenso, não através da sanção executiva.

### **6.3.2. Filiação e interdependência nas redes**

Existem duas componentes importantes da filiação: a atitudinal e a instrumental (Gundlach T, Achrol R e Mentzer J, 1995).

No compromisso, é mais frequentemente uma construção de atitudes, descrita em termos de efectivo compromisso, ligação psicológica, identificação, filiação e congruência de valores (Mallen J e Meyer J, 1990).

Este tipo de compromisso representa a adesão efectiva, aos objectivos e valores de uma organização. As organizações reconhecem o valor de terem membros, que estão espontaneamente motivados, a irem além das tarefas prescritas, apresentando um resultado superior ao exigido.

As relações de troca que se caracterizam somente pelos benefícios materiais da troca podem, com muito mais facilidade requerer sistemas de controlo mais caros e sofisticados. Por outro lado, os membros das organizações partilham uma adesão efectiva de sentimentos de pertença efectivos, quando as empresas conseguem que as pessoas interiorizem que as mesmas lhes fornecerão assistência e apoio durante os períodos difíceis, oferecerão segurança a longo prazo, rendimentos e emprego e sentem que participarão activamente na determinação do seu futuro.

O sentimento de filiação é um elemento essencial para o sucesso das relações a longo prazo. Alguns autores defendem que a filiação impõe a vontade de fazer sacrifícios a curto prazo para alcançar benefícios a longo prazo.

Este sentimento aparece frequentemente associado, com a motivação, envolvimento, efeito positivo, lealdade e obediência às políticas organizacionais por parte dos membros.

Buchanan sublinha que o *commitement* é perspectivado, como uma efectiva adesão aos objectivos e valores de uma organização, ao papel da parte na relação com os objectivos e valores da organização. Metodologicamente, este conceito é composto por três componentes e cada um deles é medido com uma série diferente de pontos num questionário (Buchanan B :1974).

As componentes da adesão são: a identificação e adopção dos objectivos e valores da organização como sendo valores e objectivos próprios, o envolvimento nas actividades do trabalho e a lealdade que constitui um sentimento de afeição e ligação à organização.

Um mecanismo importante para desenvolver uma atitude de compromisso é a conexão dos gestores. Nos Estados Unidos, a inter conexão dos directores é uma forma de controlo efectuada por directores a tempo parcial. Na “keiretsu”, os gestores são designados de uma empresa para outra, com o objectivo de tornar mais fortes e genuínas as relações entre o pessoal.

#### **6.4. As redes e as relações produção – distribuição**

Como referimos, a óptica tradicional micro económica que pode ser designada por modelos tradicionais dos canais de distribuição ou marketing considera a distribuição como um apêndice da indústria.

O conceito de rede como um sistema vertical organizado, de relações diferenciadas e de colaboração permite ultrapassar esta perspectiva tradicional (Di Marcati A e A Manaresi: 1992).

Na óptica da colaboração o interlocutor estabelece uma relação estável e de longa duração, com um conteúdo multi dimensional no aspecto técnico e comercial, social e pessoal (Turnbull P.Valla J,1988; Stern L e Treve: 1980).

Neste contexto, toda a relação vertical apresenta em última instância, aspectos inter activos e uma espécie de dependência recíproca porque um aspecto fundamental no modelo de rede é a dependência da empresa do recurso controlado pela outra empresa. (Zanoni A: 1992).

O sistema de oferta, ao não pode ser criado a partir exclusivamente dos recursos do produtor faz com que este tenha que partilhar a sua estratégia global com o

intermediário, perspectivando este como parte activa. Surge a necessidade de concertação e coordenação estabelecendo-se com o distribuidor uma “relação estratégica” (Varaldo R e Dalli D: 1989).

Assim, o distribuidor passa a ter uma intervenção activa a nível económico e técnico na actividade do produtor podendo alterar as regras do jogo e os factores críticos de sucesso do sector produtivo (Di Marcati A e AManaresi: 1992).

Pode-se identificar entre os denominados *vertical marketing systems* em que ocorre uma ampla e intensa colaboração entre produção e distribuição e os *conventional marketing channels* em que prevalece a concorrência e o conflito, numerosas situações intermédias em que o conflito e a cooperação coexistem.

#### **6.5. A análise da confiança como abordagem essencialmente interdisciplinar**

Na sociologia, a estrutura hierárquica é frequentemente considerada como oposta ao conceito de rede.

Face ao paradigma em mudança, a focalização da sociologia das redes reside nos seguintes processos instrumentais: maximizar a cooperação e minimizar o conflito.

As variáveis analisadas, têm sido a cooperação (frequentemente definida em termos de obrigações contratuais), o conflito (definido em termos de desacordo acerca dos objectivos, domínios e funções) e o oportunismo. Em contraste, o paradigma da rede incide no aspecto relacional: como desenvolver relações mútuas e reforçadas a longo prazo.

O pensamento tradicional, focava - se na forma de prevenir a desintegração, e proteger a cooperação dos parceiros oportunistas, na implícita assunção de que as forças dominantes numa relação, são forças destrutivas. As culturas da rede enfatizam a forte lealdade de processos ao longo das relações verticais, e processos de diálogo intenso,

através das relações horizontais. As variáveis chave são, a confiança, as normas sociais e o comportamento.

Para alguns autores, duas definições são geralmente apresentadas pelos estudos efectuados. A confiança consiste na crença de existência de boa fé das expectativas dos agentes), a confiança consiste na crença e boa fé da outra parte. Existe uma evidência crescente que fundamenta a inclusão da confiança como factor crítico num modelo estrutural de transacções. Segundo Ring e Van den Wen, Arrow em 1983 salientava que os elementos éticos são em determinada medida, componentes de qualquer tipo de contrato; sem os mesmos nenhum mercado poderia funcionar. Existe um elemento de confiança em cada transacção.

Mesmo Williamson reconheceu em 1985 que mantendo-se os restantes elementos da transacção iguais, as relações de troca idiossincráticas, caracterizadas pela confiança pessoal, sobrevivem a um maior *stress* e demonstrarão, uma maior adaptabilidade (Ring P e Van den Ven A, 1992).

De acordo com Granovetter, a confiança mútua numa relação reduz o desenvolvimento de intenções oportunistas, e pode mesmo eliminar a necessidade de mecanismos estruturais de controlo (Granoveter M, 1985).

A confiança de uma empresa nos parceiros de uma rede traduz-se na crença em que os parceiros irão, sem o exercício de influência ou controlo, tentar obter resultados que sejam benéficos para todos os membros das empresas.

O compromisso tem sido evidenciado pela confiança por parte de cada um dos membros na sinceridade, lealdade e boa vontade, para refrear o comportamento oportunístico da outra parte.

A confiança tem sido considerada, como sendo a determinante de factores críticos relacionados com os resultados, tais como trocas mais abertas e ideias e sentimentos mais relevantes, maior clarificação dos objectivos e problemas, uma pesquisa mais intensa para vias alternativas de acção, maior satisfação com os esforços efectuados e maior motivação para a implementação de decisões .Frequentemente qualifica - se a discussão sobre a natureza da confiança, com o aforismo "confiança não significa confiança cega". Existem três dimensões na confiança: o risco que significa o perigo de se tornar vulnerável; a convicção e um sistema de verificação auto regulado.

A confiança implica algum grau de incerteza relativamente ao resultado, e requer alguma influência e controlo. Consequentemente, arriscar e crer são dimensões intimamente ligadas.

A necessidade de cooperação durante períodos relativamente longos, demonstra que gestores e economistas se devem preocupar com a temática da confiança, elemento necessário para um trabalho cooperativo. Isto apesar de haver consenso relativamente ao elevado grau de risco ligado, às características financeiras e comerciais, relativamente às transacções (Ring P e Van den Ven A, 1992).

O interesse pela análise da confiança nas transacções é crescente, e muitos autores entendem, que só uma abordagem interdisciplinar permitirá, o esforço de síntese necessário para uma caracterização efectiva deste conceito, que constitui uma construção fundamental para a ciência organizacional (Rousseau A M, 1995; Stkin B & Roth N, 1993; Burt R, 1998).

As diferenças disciplinares, que caracterizam as abordagens tradicionais da confiança, sugerem que existem conflitos e assunções divergentes, acerca desta temática. Os

economistas perspectivam de forma predominante, a confiança como calculista Williamson O (1993) ou institucional North C (1990).

Estas diferentes assunções manifestam-se nas divergentes utilizações na linguagem científica.

Para alguns investigadores o termo " contrato" refere-se a um meio legal para evitar o risco quando o grau de confiança não é particularmente elevado (Smitka M, 1994;Williamson O, 1996).

Para outros investigadores a palavra salienta a base da confiança, resultante da partilha e mutualidade (Macaulay S, 1963; Rousseau A M, 1995).

Lewicch e Bunker (1995) defendem que a investigação sobre a confiança pode ser agrupada em três categorias essenciais associada à perspectiva particular.

Os teóricos da personalidade perspectivam a confiança, como uma diferença individual.

Os sociólogos e economistas apresentam a noção de confiança como um fenómeno institucional.

Os psicólogos sociais conceptualizam a confiança como uma expectativa da outra parte numa transacção (Bigley G e J Pearce, 1998).

Rousseau A, Sitkin, Burt e Camerer defendem que um fenómeno tão complexo como a confiança exige: a assunção de que não obstante as diferentes abordagens, as outras disciplinas igualmente são igualmente detentoras de alguns meios comuns de comunicação. Sem esta assunção, o resultado será a inexistência da inteligibilidade necessária resultante da miscelânea de ideias e termos. Consequentemente, as disciplinas continuarão a proceder a uma investigação cruzada e permanecerão fragmentadas (Rousseau A M B Sitkin, R Burt e C Camerer, 1998).

Teubner considera que a tarefa de clarificação do conceito de rede torna-se ainda mais difícil devido ao facto de muitas definições de rede, não serem definições científicas, mas meramente metafóricas ou indefinidas, contribuindo para uma maior indefinição do conceito de rede, e exemplifica com as definições de Macmillan e Farmer (1977). Para estes autores, as redes são «aparelhos complexos de relações entre empresas» ou «sistemas económicos gerados», «rede como forma subtil de cooperação» e rede como «forma transitória entre contrato e organização» (Teubner G, 1996).

. A compreensão do fenómeno da confiança requer uma teoria e investigação metodológica que reflecta as variadas facetas e níveis da mesma.

As características da confiança que caracterizam o conjunto de estudos publicados em 1998, relativamente a esta matéria incluem: confiança a todos os níveis; confiança entre as organizações; confiança multidisciplinar; as múltiplas causas do papel da confiança (confiança como causa, resultado e moderadora); confiança gerada pela mudança organizacional mudança; e novas e emergentes formas de confiança (Rousseau A, D; Sim .B; Sitkin, S; Burt S e Camerer, C, 1998).

Estes estudos sugerem que a confiança deve ser um meso conceito, integrando processos psicológicos ao nível micro e associado a acordos institucionais, a um nível macro.

Actualmente, não existe um conceito de confiança que seja universalmente aceite pela comunidade científica (Bhattacharya e Pillutla, 1998).

Existe consenso quanto à importância da confiança a diversos níveis. A confiança permite um comportamento cooperativo, promove a adopção de novas formas organizacionais, tais como as relações em rede. Gambeta, D (1988); Miles R e Snow C (1984) e reduz as motivações para o conflito. A confiança contribui para a diminuição dos custos de transacção permitindo igualmente a rápida formação de grupos ad hoc e a promoção uma efectiva resposta à crise (Meyerson D; Wick K; Kramer E, 1996).

Por outro lado, a análise dos estudos actuais e interdisciplinares permite chegar a um consenso para que se possa elaborar uma definição de confiança.

A confiança é um estado psicológico de uma parte que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseadas nas expectativas positivas relativamente às intenções ou comportamento da outra parte. Esta identificação de um conceito amplo comum, não implica que todas as operacionalizações da confiança sejam iguais, a título meramente exemplificativo, existe uma verificação clara de que a confiança inter organizacional e a confiança inter pessoal apresentam características divergentes, porque o objecto do estudo é diferente.

#### **6.6. Outras características das redes**

As outras características estruturantes das redes são as normas sociais, a solidariedade e a mutualidade e a flexibilidade (Achrol R, 1997).

As normas sociais de troca podem ser definidas como padrões aceites de sentimentos aceites e esperados, e comportamento perfilhado por membros de um sistema de troca, tendo a força e obrigação social ou pressão. Cinco dessas normas que sublinham a estrutura hierárquico organizacional relacional foram discutidas pela literatura a solidariedade, a mutualidade, a flexibilidade, a integridade do papel e a harmonização

dos conflitos. Tal como a confiança, as normas sociais não podem ser criadas e mantidas meramente através de boas intenções e confiança.

A solidariedade refere-se ao senso de unidade entre membros da rede. É a consciência comum, a existência e uma norma de estabilidade, de preservação e algumas vezes de sacrifício. Unidade e camaradagem surgem quando responsabilidades e interesses comuns dominam uma relação de troca. Os mesmos mecanismos para criar interdependência e sentimentos de filiação (investimentos cruzados, participação via múltiplos comités, projectos conjuntos etc..) são importantes para facilitar a solidariedade. Macneil sublinha que quando o interesse de cada parte se torna em interesses de outras partes, a unidade pode ocorrer em vez de um elevado nível de conflito (Macneil I, 1978).

A solidariedade é também uma norma orientada externamente que é fortificada por ser dirigida contra grupos externos. O fluxo de benefícios, e a contribuição de cada parceiro para a rede está submetido à evolução e circunstâncias, e aumenta a performance da mesma. Dois importantes elementos subjazem à norma de mutualidade:

1. Actuar no interesse do interesse comum;
2. Partilha equitativa dos futuros benefícios e obrigações (Gerlach M, 1992).

Os participantes comprometem-se na troca porque perspectivam a criação de um lucro com a mesma. Nas relações a longo prazo, cada transacção individual, não é determinada com precisão e com antecedência. Esta interpretação levou à definição da norma de mutualidade como a extensão com que o controlo das transacções individuais é temperado pela confiança. Contudo, a confiança é mais eficaz, quando é auto-reguladora. Membros de rede de troca caracterizada por normas fortes de mutualidade podem ter como alvo a confiança, para trabalhar pelos interesses da rede, sem

supervisão directa e controlo. Outra importante característica da mutualidade na troca é que as partes focalizam os benefícios derivados da relação como um todo, mais do que como resultado de cada transacção. Membros que perspectivam a longo prazo a potencial estabilidade e regularidade dos benefícios, estão mais propensos a sacrificar os benefícios de curto prazo em favor dos objectivos da rede.

Uma aliada muito forte da mutualidade é a norma da flexibilidade porque os termos da troca a longo prazo são necessariamente incompletos, devido à racionalidade limitada, à limitação da informação e à incerteza relativamente acerca do futuro estado do ambiente, as relações na rede pressupõem adaptações suaves das práticas, políticas, papéis e funções através do tempo (Boyle B; Dwyer R; Robicheaux A e Simpson J, 1991).

A flexibilidade é definida como uma expectativa bilateral, em que a substância e os termos da troca são submetidos à modificação com confiança e adaptação das mudanças ambientais que são requeridas.

Existem dois requisitos para que a flexibilidade possa operar: o primeiro é que os membros vejam a modificação como adaptações baseadas na boa fé. Em segundo lugar, eles devem visualizar a importância das variações ambientais que motivam as adaptações. As organizações podem contribuir bastante para criar uma atmosfera de flexibilidade através da partilha e análises do ambiente, com os seus membros e assegurar-se que os mesmos estão a ter toda a oportunidade de participação e de partilha dos benefícios das mudanças ou adaptações propostas.

No paradigma de troca, o papel das partes é perspectivado como guiado pelo interesse próprio, os termos do acordo e as regras de propriedade e direito. Contudo, nas relações a longo prazo os papéis são eles próprios múltiplos adoptando ligações intrincadas entre

regras, costumes sociais, expectativas futuras e um conjunto de obrigações (Macneil I, 1980). Consequentemente, a manutenção ou aumento do papel de integridade de cada um dos outros torna-se uma norma importante. Este conceito foi elaborado quando os papéis de troca foram perspectivados como complexos e estendendo-se para além das transacções (Kaufmman P; Dant J, 1992).

No paradigma transaccional, o conflito é resolvido através de mecanismos de hierarquia ou meios externos como a litigação. Em contraste, nas relações em rede, existe uma presunção de que se as relações se tornam tensas existem sentimentos mútuos para harmonizar os conflitos. A harmonia é perspectivada através de meios informais e interacção social e, em consequência, a harmonização do conflito deve ser perspectivada como um espírito de acomodação mútua. Em conclusão, a cultura existente e os sentimentos de solidariedade e mutualidade, são importantes para resolver conflitos e mais eficazes do que as instituições e os procedimentos formais.

Particularmente no que se refere à actividade comercial o interesse da temática da cooperação e das redes coloca-se, hoje, em diferentes planos, ora verticais, ora horizontais. O primeiro plano é o das relações entre produtores e distribuidores, nomeadamente quando estas são grandes empresas de distribuição, aparecendo a rede centrada em torno do distribuidor.

### **Conclusão**

O paradigma de marketing vigente tem sido invariavelmente descrito como transaccional ou paradigma diádico, no qual a relação entre duas partes é a temática central analisada. Actualmente, nos mercados crescentemente complexos e turbulentos as organizações de sucesso são os grandes grupos inter organizacionais, mais do que o conjunto das suas partes diádicas e são frequentemente designadas por organizações em

rede. Os verdadeiros benefícios da organização em rede, quando se reconhecem os benefícios económicos e de gestão, emergem quando a rede é perspectivada como uma mini sociedade de relações interdependentes recíprocas e de troca caracterizada pela restrição do poder, sentimento de filiação, confiança, solidariedade, mutualidade, flexibilidade, integridade e harmonização do conflito. Estas variáveis e processos são conceitos relativamente novos para os investigadores em marketing e representam um sistema de organização da troca desconhecido dos gestores de países como os Estados Unidos. Também não é clara até que distância e com que rapidez, o fenómeno das redes progredirá nas culturas ocidentais. As formas de rede desenvolveram-se mais extensamente nas denominadas culturas económicas e colectivistas do leste. A sua evolução nas economias é lenta e sujeita e inúmeras qualificações. Embora se possam distinguir padrões em direcção à rede nos Estados Unidos é demasiado cedo para dizer qual o grau de sucesso que obterão nas culturas competitivas e individualistas do Ocidente.

O conceito de rede adoptado neste trabalho é o apresentado por Achrol, no sentido de a distinção da rede de um simples conjunto de acordos, residir na densidade, natureza complexa e reciprocidade dos vínculos, na influência que os membros podem ter uns sobre os outros e num sistema mais ou menos partilhado na definição e responsabilidades de cada membro (Achrol R, 1997: 5). Contudo, apesar de considerarmos ser a confiança, um elemento essencial ao conceito de rede, não consideramos no modelo adoptado, adequadas, as regras subjacentes a um sistema relacional caracterizado pela solidariedade, flexibilidade e mutualidade.

Entendemos que os acordos são relações de tipo dual. A rede como forma específica de cooperação surge quando uma empresa ligada a vários parceiros pelo mesmo tipo de acordo aceita que este venha a ser gerido em conjunto, tão só como fios de uma rede,

que pode englobar fornecedores, clientes e parceiros. Isto é, a característica fundamental de uma rede reside no facto de a mesma ser constituída por mais do que o conjunto dos elementos que da mesma inicialmente fizeram parte integrante.

## **Parte II**

### **As Relações no Sistema de Produção Alimentar em Portugal – Um Estudo Empírico sobre As Relações Produtores – Distribuidores nos Sectores dos Hortícolas, dos Lacticínios, dos Carnícos, das Bebidas e da Distribuição**

#### **Capítulo Único**

##### **Apresentação e Análise dos Resultados da Investigação**

###### **1. Metodologia da Investigação**

###### **A) Hipóteses consideradas**

Se até aqui se deu relevância aos modelos teóricos que constituem a nossa problemática torna-se agora necessário delinear o caminho que nos permita avançar para a realidade dando um sentido de aplicabilidade ao enquadramento teórico desenvolvido.

O grande comércio de alimentação geral e a as indústrias agro –alimentares encontram-se actualmente num movimento contínuo de reestruturações.

Ocorreu recentemente um processo de concentrações e fusões aos dois níveis mas, a distribuição em Portugal encontra-se mais concentrada do que a produção.

Isto é, se o sector dos lacticínios e das bebidas não alcoólicas apresenta uma forte concentração, os sub sectores horto frutícola e dos vinhos são atomizados, podendo ser caracterizados como sub sectores de quase concorrência perfeita, embora também se encontrem em processo de reestruturação em algumas zonas do país (Noronha T, 1997).

As hipóteses deste trabalho são fundamentalmente as seguintes:

H. A distribuição moderna exerce um efeito estruturante sobre as empresas produtoras em análise. Com efeito, a distribuição em Portugal caracteriza-se numa primeira fase por um alinhamento com as estruturas comerciais europeias e, numa segunda fase

caracterizada pelo estabelecimento de relações comerciais mais amplas e expressivas com os países comunitários. Esta mutação é visível se consideramos que em 1989 as mercearias representavam 40% do volume de vendas do comércio alimentar em Portugal situação que se altera de forma substancial num período de seis anos dado que em 1994, os hiper e supermercados apresentam uma participação de cerca de 66% no volume total de vendas. “Un processus de concentration accompagne cette transformation, particulièrement significative si nous considérons que le nombre d’épiceries e de magasins strictement alimentaires ...descendit à 91% seulement en 1994» (Noronha T, 1997:198).

H. 1 O tipo de relações estabelecidas entre as empresas da produção e distribuição está condicionado pelo poder negocial e conhecimento tecnológico das empresas em causa;

H. 1.1. Numa situação de paridade ou quase paridade do poder negocial e capacidade tecnológica, as relações entre produção e distribuição traduzem-se pela adopção de uma estratégia de cooperação em algumas áreas e de tentativa de alcançar um consenso nas outras áreas para evitar o conflito;

H. 1.2. Numa situação de ausência de correlação de forças, a distribuição moderna tenta controlar o processo de racionalização que ocorre nas empresas produtoras e impor as suas condições às mesmas: fala-se do jogo de poder.

H. 2. As modalidades e efeitos da estratégia de cooperação dependem essencialmente do poder negocial das empresas produtoras (estrutura de mercado) e do seu conhecimento tecnológico (Noronha T, 2002).

## **B) Apresentação da investigação empírica**

Face à problemática da nossa investigação o âmbito do inquérito é estritamente limitado aos agentes produtores de produtos hortícolas, vinhos, bebidas não alcoólicas,

lacticínios, carnícos e sector da distribuição. A opção pelos subsectores referenciados deve-se ao facto de entendermos que a análise de sub sectores com características diversas permitiria chegar a resultados mais consistentes e representativos da realidade.

As actividades destas empresas correspondem na Classificação Portuguesa das Actividades Económicas - Rev 2- 1992<sup>7</sup> às actividades descritas em 01120, 01131 (horticultura e fruticultura), 01132 , 15911, 15 9912, 15913 15931 (empresas produtoras de vinha e vinho e aguardentes), 15320 (empresas fabricantes de sumos) 15981 (empresas de engarrafamento de águas), 15510 ( Indústrias do Leite e derivados) e 15130 (fabricação de produtos à base de carne). Na distribuição foi seleccionado o comércio de por grosso e de retalho de alimentação genérica isto é, o conjunto de empresas constituídas por centrais de compras, outras empresas de comércio por grosso de fruta e produtos hortícolas e pelas grandes e médias superfícies de alimentação genérica do comércio (hipermercados e supermercados). A actividade destas empresas corresponde na Classificação Portuguesa das Actividades Económicas – Rev 2– 1992 às actividades descritas em 5125, (comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco), 5131 (comércio por grosso de fruta e produtos hortícolas e 5211 (comércio a retalho em supermercados e hipermercados).

Os denominados *hard discount* e as pequenas superfícies independentes, assim como o comércio de retalho especializado não fazem, conseqüentemente, parte do âmbito deste estudo. Por outro lado, o estudo das relações produção – distribuição pressupõe a identificação destes últimos, isto é a escolha da amostra da população a estudar. Assim, a preparação do conjunto das empresas de produção e transformação a observar constitui tarefa delicada. Suscitou-se a questão de saber se a amostra das empresas

deveria ser o reflexo da população que compõe este sector de actividade, ou seja, se, se deveria optar por uma amostragem probabilística abrangendo, em consequência, empresas de dimensão modesta ou focalizar o estudo, nos grupos ou sociedades de dimensão nacional. Optamos por uma decisão intermédia, em conformidade com as hipóteses suscitadas. Selecionamos nos vários subsectores, empresas com maior dimensão, empresas que pudessem ilustrar a hipótese de que não existe apenas conflito com a distribuição mas também relações de cooperação e, em especial, os tipos de cooperação descritos no questionário, uma vez que as empresas de pequena dimensão não podem em princípio, manter relações de cooperação a nível de *Electronic Data Interchange* e *Efficient Consumer Response* que designaremos por (EDI)<sup>8</sup> e ECR<sup>9</sup>. Para

---

<sup>7</sup> Decreto-Lei nº 182/ 93 DE 14 de Maio.

<sup>8</sup> O EDI (Electronic Data Interchange) é um sistema que permite comunicações da empresa com os seus fornecedores e com os seus clientes, visando melhorar os fluxos de informação. Na ligação ao fornecedor os objectivos desta tecnologia são: melhorar a qualidade dos processos de fabrico, reduzir "stocks" e simplificar a administração. Na ligação ao cliente, pretende-se melhorar o serviço ao mesmo oferecer produtos mais flexíveis e fidelizar os clientes. Habitualmente o prazo de amortização do investimento em 1994 era de um a dois anos.

No Reino Unido, o E.D.I existe desde 1984 e os grandes distribuidores ditam as exigências a que os fornecedores têm de responder: a Marks & Spencer, por exemplo, obriga todos seus fornecedores a negociar através do EDI.

A utilização do EDI em relação aos clientes serve para ganhar vantagem competitiva. A ênfase é colocada na compreensão das necessidades do cliente, na melhoria de serviço e na ajuda apoio dos clientes do cliente.

Integrar os pagamentos no Sistema EDI apresenta também enormes vantagens. Em 1994 era cinco vezes mais barato receber um pagamento por EDI do que pelo meio tradicional do papel.

Em 1994 muitos especialistas como o Engenheiro Afonso Cascão se preocupavam com o desenvolvimento desta tecnologia.

Em entrevista à Distribuição Hoje de 1 a 15 de Junho de 1994, dizia que o futuro do EDI e mais concretamente a sua aplicação, nas cadeias de distribuição, não se afigurava fácil pese embora o facto de Portugal não ser dos países mais atrasados nesta tecnologia. Praticamente todas as grandes cadeias de distribuição estavam a estudar a questão, tendo já projectos a Sonae, o Pão de Açúcar e Jerónimo Martins. Alertava para o facto de se trata de um processo longo, cuja aplicação demora um a dois anos para que se pudessem a ver os primeiros resultados. Sublinha ser imperiosa para não ficar desfasada neste domínio o desenvolvimento intenso desta tecnologia uma vez que alguns dos nossos parceiros sociais já há anos que trabalham com este sistema.

Praticamente todas as grandes cadeias de distribuição estavam a estudar a questão, tendo já projectos a Sonae, o Pão de Açúcar e Jerónimo Martins Um processo de aplicação do sistema EDI leva dois anos para apresentar resultados.

Apesar da morosidade relativa sublinha a imperatividade do desenvolvimento intenso desta tecnologia uma vez que alguns dos «nossos parceiros sociais já há anos que trabalham com este sistema.

O EDI na Europa revela que 70% do sector retalhista (alargado para incluir os seus fornecedores) já possuíam tecnologia EDI em 1994. Os retalhistas ansiosos por reduzir os custos operacionais são os

confirmar esta hipótese seleccionamos aleatoriamente as restantes empresas. A amostra não é representativa é constituída por um painel de empresas cujo comportamento é observado, sendo o objectivo estatístico apenas o da observação do conjunto de

---

maiores beneficiários deste sistema ao passo que os produtores estão mais interessados em formas de cooperação organizacionais e estratégicas ou seja a Promoção eficiente, o sortido de loja eficiente e o desenvolvimento eficiente que tem por objectivo uma visão e estratégia comuns no que se relaciona com as vendas. Desenvolve através do estabelecimento e adaptação de procedimentos de negócios, mecanismos de coordenação e novos procedimentos de tomada de decisões. Distribuição Hoje nº 131, 1 a 15 de Novembro 1994.

<sup>9</sup> O (ECR), como muitas novas técnicas de gestão foi desenvolvido nos EUA. Nos primeiros anos da década de oitenta, o continente foi atingido por uma grave recessão. A despesa do consumidor encontrava-se em declínio, alguns especialistas em categoria utilizavam as suas vantagens de eficiência competitiva para se tornarem "category killers", as marcas próprias ameaçavam as grandes marcas e a Wal Mart, a maior distribuidora do mundo, começou a testar a expansão do seu sortido para o sector alimentar. Este facto levou alguns retalhistas alimentares tradicionais a iniciarem um estudo patrocinado pelo Food Marketing Institut, para identificar os desafios estratégicos e oportunidades de redução de custo a serem ultrapassados nos anos 90.

Numerosos trabalhos tem sublinhado esta inovação organizacional que se apoia sobre os avançados alcançados da tecnologia e se aplica na interface fornecedores - distribuidores. A sua edificação será a fonte de ganhos substanciais na gestão dos fluxos logísticos ao permitir um domínio mais eficaz da informação, com o objectivo de suprimir todos os custos inúteis da cadeia de distribuição do produtor ao consumidor. Parece certo que o conjunto dos custos de estrutura, de armazenamento e de imobilizações activas podem ser fortemente reduzido, embora numa análise global esta inovação constitua um bom exemplo de vantagens em termos de domínio dos custos, estratégias do tipo parceria.

Segundo Rousseau A, o ECR é uma das mais recentes, e porventura, mais importante e interessante manifestação das relações produção - distribuição quase constituindo uma espécie de revolução inteligente. Para o mesmo autor, ECR não significa apenas o que tem sido publicamente afirmado, mas também, e principalmente, uma Ethical Cultural Revolution.

Na verdade, e independentemente de pretender consubstanciar uma forma de resposta mais rápida, mais barata e mais eficaz às necessidades dos consumidores, o ECR terá de implicar uma indispensável revolução cultural e ética nas relações entre produtores e distribuidores.

E este aspecto é condição sine qua non de qualquer projecto de execução de ECR entre duas empresas sejam elas quais forem.

O ECR é, em primeiro lugar, uma filosofia de gestão que irá provocar mudanças nas mentalidades, nos processos e nas organizações porque exige uma visão partilhada do negócio, condição indispensável para a correcta aplicação dos necessários instrumentos técnicos. O ECR é constituído por quatro pilares:

- a análise da cadeia de valor, em que a procura de elevação da qualidade e rentabilidade das empresas e a satisfação de dos consumidores com menos custo e menos tempo impõe uma perspectiva partilhada e uma linguagem comum entre os dois agentes económicos que integram a cadeia de abastecimento,
- a orientação da actividade comercial passa a estar centrada na redução dos custos, através da aplicação de métodos de análise baseados na detecção dos custos da própria actividade e do recurso a determinadas tecnologias, de que constituem exemplo, o código de barras, a transferência electrónica de dados e de fundos e os terminais computadorizados,

- a gestão por categorias que permitirá otimizar a gestão do sortido a introdução de novos produtos, a eficácia das promoções e o aumento das margens de lucro.

- o reaprovisionamento eficiente sustentado por novas tecnologias da informação, que permitirá melhorar a eficácia das operações de loja e logística, as reduções de stocks, e a redução ou mesmo eliminação, de rupturas de aprovisionamento e devoluções dos produtos. ROUSSEAU A, José, A. Manual de Distribuição – Uma visão global e estruturante da moderna distribuição, Abril/Controjornal, Editora, Lda., 1997, pp. 241-244.

empresas escolhidas e não o da representatividade da amostra relativamente ao universo.

Para melhor caracterizarmos a amostra salientaremos as posições relativas das empresas com que contactamos no mercado.

Resulta da análise das entrevistas que as empresas hortícolas são as empresas com menor importância, seja ao nível do mercado regional do mercado português ou do mercado europeu.

Existe contudo, uma multiplicidade de respostas por parte das empresas. Ao nível do mercado regional, apenas seis, das 19 empresas entrevistadas, estão entre as empresas mais pequenas situando-se 9 empresas numa posição intermédia e 4 empresas entre as maiores.

A nível nacional, apenas 7 empresas tem uma dimensão intermédia e quatro encontram-se entre as maiores empresas do sub sector.

Posição mais significativa apresentam as empresas do sub sector vinhos em que a maior parte das empresas se encontra entre as maiores empresas a nível regional (cinco empresas) uma é líder de mercado e duas encontram-se entre as mais pequenas.

Ao nível nacional, sete empresas estão numa posição intermédia, uma entre as maiores, uma empresa situa-se entre as mais pequenas e uma é líder de mercado.

As cinco empresas que se encontram entre as maiores a nível regional ocupam uma posição intermédia a nível nacional.

No que se refere às empresas integradas no sub sector dos carnicos verifica-se uma variedade nas suas respostas. Uma empresa é líder de mercado a nível regional e nacional, enquanto as outras duas, são um pouco mais pequenas do que a empresa líder,

mas posicionando-se entre as maiores empresas quer a nível regional quer a nível nacional.

As duas empresas integradas no sub sector dos lácticos consideram-se líderes de mercado.

Cinco empresas do sub sector das bebidas não alcoólicas são líderes de mercado a nível regional e encontram-se entre as maiores a nível nacional. Três empresas são líderes de mercado a nível regional e a nível nacional.

As razões que determinam estas respostas serão apresentadas no ponto 2.2.3.1. deste capítulo.

No que se refere ao sector da distribuição consideramos ser da maior relevância para a aferição da posição no mercado de algumas empresas entrevistadas, a consideração dos dados fornecidos por um artigo publicado pelo Observatório do Comércio que refere: “A situação na distribuição em Portugal é hoje dominada pelos eventuais efeitos da fusão acordada entre o grupos Promodés e Carrefour. No nosso País este último só actua ao nível dos hipermercados... Com o grupo Promodés, a situação é diferente pois detém 21,4% da Mod. Continente, grupo que lidera a distribuição em Portugal, e possui as insígnias Dia e Minipreço. “Se não ocorrerem outras alterações, a simples fusão entre os dois grupos não alterará significativamente o ranking português do sector da distribuição, onde os grupos nacionais têm uma posição de 70%”<sup>10</sup>.

Entrevistamos responsáveis por quatro empresas pertencentes a dois grupos nacionais de distribuição, uma central de compras e dois pequenos distribuidores.

---

<sup>10</sup> Observatório do Comércio(2002) Unidades de Dimensão Relevante de Retalho, 1 a 4 <http://www.obscom.min-economia.pt/artigos em 19/6/ 2002>

Para a validação das hipóteses, optámos por uma investigação descritiva em que se obtêm as informações necessárias através de entrevistas a uma amostra de empresas.

### **C) Desenvolvimento do questionário**

Recorremos à entrevista pessoal através de um questionário muito elaborado que apresentamos em anexo. Assim, os elementos foram recolhidos através de uma entrevista estruturada.

A metodologia baseada na entrevista pareceu-nos ser, no plano das metodologias, uma das mais consistentes e adequadas relativamente às várias questões que nos propusemos investigar. Ela permite a “obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam sentem ou desejam, do que pretendem fazer, fazem ou fizeram bem como acerca das suas explicações a respeito dos aspectos precedentes” Gil António 4ª edição, Editora Atlas S. A.

O desenvolvimento do questionário de apoio à entrevista constituiu um ponto fundamental deste trabalho uma vez que a experiência aplicada às relações entre a produção e a grande distribuição publicadas em Portugal são praticamente inexistentes.

Pretendeu-se basear o instrumento de recolha de dados num trabalho desenvolvido por Hakan Hakansson (1989) acerca da cooperação e das redes reformulado na parte específica abordada pelo nosso trabalho.

As entrevistas foram precedidas de uma fase exploratória de análise da importância da empresa e seu enquadramento sectorial. Para a compreensão e análise do dinamismo das estratégias empresariais no que toca às relações produção – distribuição propriamente ditas, o guião do inquérito baseou – se em seis questões que consideramos fundamentais para a temática.

1. Caracterização das empresas: pretendemos localizar as empresas não só no sector de actividade económica mas também ao nível do seu posicionamento na fileira produtiva. É por isso que os inquéritos foram à partida formulados distintamente para produtores e distribuidores.

Utilizamos ainda como instrumento de caracterização das empresas a sua dimensão. A dimensão da empresa constitui, segundo o nosso entender, factor essencial para que se possam estabelecer determinadas formas de cooperação como o EDI e sobretudo o E.C.R.

2- Consumos intermédios, antiguidade e fidelidade dos distribuidores: no âmbito da análise que tencionamos fazer, não podemos desconsiderar que a natureza e intensidade dos fluxos relacionados com os agentes a jusante do processo produtivo podem ser um dos instrumentos mais fundamentais para o processo de aprendizagem de novas formas de cooperação entre produtores e distribuidores.

3- Aferição do grau de dependência económica das empresas produtoras e transformadoras face à moderna distribuição (número de distribuidores a que os produtores tem acesso): utilizámos como variável apenas, o número de distribuidores a que os produtores têm acesso e não o acesso dos mesmos aos vários canais de distribuição atendendo à dificuldade prática de resposta dos produtores, para quem o canal de distribuição com maior significado é o da grande distribuição.

4- Determinação dos factores que geram situações de conflituosidade entre produtores e distribuidores: a questão do conflito constitui um dos vectores centrais deste trabalho e elaboramos um conjunto de questões que permitissem detectar os principais factores despoletadores de conflito.

5- As relações de cooperação: estas relações constituem naturalmente o centro do inquérito e pretende-se relacionar as perguntas ligadas a esta questão com as restantes questões fundamentais de forma a obter correlações indicativas das possíveis consequências da cooperação para os casos observáveis. Por um lado, as tendências e oportunidades ocorridas na década de noventa e que se intensificarão na década que se iniciou são as seguintes: as estratégias dos distribuidores serão determinadas pelas necessidades do consumidor, serão alteradas para que seja implementado um grau de cooperação mais intenso e generalizado entre produtores e distribuidores, por exemplo, as comunicações electrónicas e os *scanners* que possibilitam um contacto permanente entre os retalhistas.

Por outro lado, a indústria alimentar é obrigada promover novos programas face às mudanças radicais nas atitudes e necessidades do consumidor. Pode-se salientar a reorganização das empresas separando a aquisição e distribuição do *merchandising*, marketing e vendas, reorganização do processo de distribuição, a relação com os fornecedores, criação de novas formas de cooperação com todo o tipo de fornecedores de forma a proceder a uma análise dos problemas que inibem o escoamento eficaz dos produtos para os consumidores. A indústria alimentar é assim obrigada a impulsionar a criação de novos programas como os processos de fornecimento (cujo objectivo é atingir o custo mínimo de reabastecimento através de três funções essenciais: planificação da rede, administração da rede e administração dos módulos / pontos de intersecção da rede).

A Gestão por Categorias através da Parceria, que visa um programa de cooperação entre o comprador e o vendedor, a fim de proporcionar ao consumidor produtos de melhor qualidade a mais baixo preço.

Os Programas de Qualidade que exigem um empenho numa base contínua mas que tem revelado bons resultados quando postos em prática.

6- A exportação e concorrência: esta questão é colocada no inquérito com o objectivo de facilitar a percepção sobre as possibilidades de expansão da empresa partindo do pressuposto que as empresas exportadoras se encontram com uma base de desenvolvimento mais avançada do que as outras para a competição e que quanto maior for a concorrência maior é a necessidade que elas têm de desenvolver novos produtos, tentámos interligar esta questão com a análise da posição das empresas nos mercados regional, principal e nacional.

Os inquéritos para as empresas produtoras foram classificados em 5 tipos de empresas: Hortícolas, Bebidas alcoólicas, Bebidas não alcoólicas, Lacticínios e Charcutaria. Responderam ao inquérito 19 empresas do sub sector Hortícola, 14 empresas do sub sector das Bebidas, 2 das empresas do sub sector dos Lacticínios e 3 empresas integradas no sub sector dos Carnícos.

Das questões em excesso e de acordo com a nomenclatura base foram retiradas as seguintes questões:

- 102, devido só um inquirido ter respondido a esta questão, tornando-se assim irrelevante para o estudo;
- 114, 115, 116, 123, 133 e 143, devido à variedade das respostas, que levou a que em alguns inquéritos fossem dadas mais do que uma resposta, significando que o número destas não foi o mesmo nos 43 inquéritos, como tal não era possível quantificá-las. Com efeito, e nomeadamente no que diz respeito à questão 123 (Tipo de Cooperação) indicou-se a título meramente exemplificativo a Coordenação das actividades de Marketing, Logística, Merchandising Sistema EDI, ECR,

Lançamento de Novos Produtos e Marca do Distribuidor. As respostas teriam de ser naturalmente diferentes consoante o sub sector em análise, a dimensão da empresa no mesmo sub sector, e no que se refere nomeadamente à marca do distribuidor, a consideração ou não pelas empresas entrevistadas do carácter ambivalente da mesma.

De acordo com as características das variáveis utilizadas, e tendo em atenção que o objectivo da análise é a classificação e distinção entre os 5 tipos de empresas utilizou-se o recurso à estatística, utilizando os programas SPSS para o tratamento dos dados.

Foi possível obter gráficos “crosstabs”, que relacionam os dados pelo “Tipo de Empresa” com cada uma das variáveis de que é composto o inquérito, resultando um conjunto de gráficos que ilustra essas mesmas respostas, visível nos gráficos n.ºs 1 a 78 constantes do apêndice I. Este procedimento permite tirar algumas ilações para os diferentes tipos de empresas.

A série de gráficos resultante da elaboração estatística *contribuiu* para a apreensão da correlação de forças existente entre a produção e a distribuição, das relações de conflito e cooperação que ocorrem entre estes agentes económicos nos sub sectores analisados, e algumas das razões subjacentes às referidas relações.

Numa apreciação geral podemos verificar que:

1. em alguns gráficos as respostas são coerentes relativamente à escolha da maioria do grupo;
2. por vezes verifica-se, em outros gráficos, uma enorme diversidade de respostas.

De acordo com a finalidade da aplicação destes dados é possível retirar diversas conclusões com o objectivo de compreender o percurso das empresas produtoras que será analisado nos pontos que se seguem.

Para cada sector de actividade, as quarenta e três empresas entrevistadas: 38 empresas produtoras, 2 grupos de distribuição, uma central de compras e dois pequenos distribuidores) foram contactadas por fax. O fax a solicitar as entrevistas foi dirigido à Administração das empresas que após tomar conhecimento das questões constantes do questionário indicou as pessoas qualificadas para responder ao mesmo.

Nas empresas de maior dimensão, ocorreu uma reunião com vários responsáveis (nunca mais de quatro) de departamentos da empresa, como Director de Marketing, Director de Compras, Gestor de Produto, Director Industrial, Director de Vendas e Director de Produção.

Em todas as entrevistas efectuadas, nas empresas com um volume de negócios igual ou superior a 1 milhão de contos, estiveram presentes os responsáveis directos pelos departamentos de marketing e logística.

As entrevistas desenvolveram-se durante o período que decorreu entre Fevereiro de 1999 e Setembro de 2000 e, demoraram mais do que 1h 30 minutos.

Com a autorização prévia dos interlocutores, uma parte significativa das entrevistas foi gravada.

## **2. Análise sistemática dos resultados**

### **2.1. Relações a montante e a jusante do canal de distribuição**

Uma observação detalhada dos resultados estatísticos aplicados à amostra e da análise das respostas aos inquéritos, permite-nos apresentar a listagem das figuras constantes do anexo nº 1 que passamos a analisar.

Sublinha-se contudo que, para além das respostas aos questionários, a maior parte dos produtores e distribuidores, sentiram a necessidade de explicitar determinadas questões

como, por exemplo, as razões que no seu entender, estavam subjacentes a determinadas situações que se qualificam como conflito latente e cooperação conveniente.

Assim, embora não estejam reunidos todos os requisitos para que se possa proceder a uma análise de caso relativamente a todas as empresas, a compreensão das relações entre a produção e a distribuição impõe o recurso a uma análise cuidadosa dos elementos coligidos que complementam a análise quantitativa e que nem sempre permitem uma contabilização desta natureza. Tais informações prestadas foram muito úteis à posterior apreciação dos resultados.

### **2.1.1. Comportamento dos distribuidores**

Os dez maiores distribuidores compram na sua maioria, a um número de concorrentes das empresas produtoras entrevistadas situado entre os 9 e 10. As empresas que referem situações de aquisição por parte de 2 e entre 3 e 4 distribuidores, aos seus concorrentes, são empresas que exercem actividades relativamente a produtos muito especializados, com carácter inovador encontrando, em consequência, poucos concorrentes no mercado. São 4 empresas pertencentes ao sub sector hortícola e uma empresa pertencente ao sub sector das bebidas. Esta última produz uma bebida que pode ser considerada única no mercado.

À questão formulada sobre se os dez maiores compradores apresentam padrões similares de compra (conhecimento do mercado, da produção), 17 empresas responderam que os distribuidores apresentam padrões muito similares e apresentam uma variação marginal para 11 empresas. Este resultado ilustrado no gráfico nº 3, suscita algumas interrogações acerca da origem do conflito:

O desacordo entre produtor e distribuidores que gera a cessação das relações negociais pode ter a sua origem, no facto de as empresas de distribuição apresentarem uma

homogeneidade no comportamento ao nível de compras e especialmente a nível do processo negocial. Nesta situação, a alternativa para as empresas produtoras, de mudança de distribuidor em caso de ruptura de relações comerciais, desencadeada pela postura adoptada pela empresa distribuidora em concreto, torna-se pouco viável.

Mas suscita-se também a possibilidade de a origem do conflito não residir no comportamento harmonizado ou mesmo homogéneo dos distribuidores mas na relação individual que o produtor tem com os distribuidores.

Esta é uma situação que inviabiliza o acesso do produtor aos agentes situados a jusante do canal de distribuição. Mas outras razões podem ainda existir. A localização geográfica do produtor, que torna possível as negociações com outros distribuidores que considerem a posição geográfica do produtor mais favorável. Assim, a Comissão Europeia, embora considere ser mais apropriada, ao nível do mercado do aprovisionamento, a abordagem nacional dos mercados (Decisão *Rewe/Meinl*) reconhece que, os grupos de distribuição e as suas centrais de compras e de referenciação têm políticas de aprovisionamento que podem consistir em relações comerciais locais regionais nacionais ou internacionais. Do ponto de vista da oferta, os produtores podem ser pequenas e médias empresas implantadas localmente, fornecedores de dimensão nacional ou empresas de dimensão europeia ou mundial. Mas não exclui que para certos produtos fornecidos, a dimensão do mercado possa ser em parte mais restrita que o mercado nacional, devido à sua fragilidade (para certos, produtos do grupo (como é o caso de produtos perecíveis em livre serviço, por exemplo) e para outros, mais amplo que o nível nacional (para certos produtos não alimentares, por exemplo) Decisão n° COMP/M. 1684 – *Carrefour/Promodés*.

Sucedde ainda que, o desacordo gerado entre as partes pode residir fundamentalmente, nas relações de força existentes entre o produtor e o distribuidor, isto é, ocorrer uma desequilíbrio de poder negocial constituindo o produtor a parte mais débil.

Esta é uma situação que gera no curto prazo, um resultado análogo ao originado pela homogeneidade do comportamento dos distribuidores. Contudo, a médio prazo podem ocorrer alterações se ocorrer uma alteração na estrutura do produtor, nomeadamente através de uma coordenação com outro ou outros produtores, que supra a sua debilidade negocial. Poderá, em consequência, surgir uma divisão mais equitativa do poder que não permita a proliferação do conflito.

### **2.1.2. A importância da empresa para os distribuidores**

Da análise dos gráficos nº 4 e 5 resulta que, a importância da maioria das empresas, em termos de volume de negócios, para as 10 maiores empresas distribuidoras não é significativa.

Estes resultados estão em conformidade com as verificações da Comissão das Comunidades Europeias, nas decisões *Kesko/ Tuko* (Decisão da Comissão de 20 de Novembro de 1996 -Caso nº IV/M 784) e *Rewe/ Meini* (Processo IV/ M. 1999). Na primeira Decisão, a Comissão ao referir que, embora alguns produtores com uma dimensão muito grande e com marcas de prestígio sólido possam ter algum poder de compensação face à Kesko, é vital, para a maior parte das pequenas e médias empresas de produtores manterem as vendas através da Kesko, sublinha que a Kesko não estará dependente de qualquer fornecedor individual na mesma dimensão. Em qualquer evento, para cada grupo de produtos da Kesko, ela será normalmente capaz de mudar de um fornecedor para outro, uma vez que quase sempre existirá a alternativa de encontrar um grande produtor com capacidade adequada a uma resposta de encomenda a curto

prazo. Os produtores por outro lado não têm possibilidade similar de mudar da Kesko após a fusão uma vez que os retalhistas concorrentes não têm capacidade (com somente cerca de 40% do mercado) para escoar os seus produtos.

Na Decisão *REWE/ Meini*, a Comissão refere que os fornecedores dependem numa medida muito maior, do retalhista do que o contrário, sendo esta uma situação generalizada nas grandes empresas do comércio retalhista de produtos alimentares.

A Comissão exemplifica com a Nestlé, o maior fornecedor do grupo que apresenta um volume de compras não significativo para a empresa distribuidora (Considerando 103).

Ocorrem no entanto exceções, como nas empresas dos sub sectores dos lácticos e bebidas, em que relativamente ao primeiro sub sector, uma das duas empresas entrevistadas é muito importante e duas das 6 empresas entrevistadas integradas no segundo sub sector referido, são muito importantes, em termos de volume de negócios, para as 5 maiores empresas distribuidoras.

Neste caso, estamos perante empresas com quotas de mercado elevadas, detentoras de marcas com prestígio, cujo mercado principal é um mercado de preferência absoluta e consequentemente, o consumidor tem interiorizado quando adquire os produtos, uma imagem de qualidade e reputação.

Estamos face a empresas que detém as denominadas “marcas incontornáveis” para o distribuidor.

É uma situação análoga à descrita pelo relatório resultante da mesa redonda , acerca do poder de compra da distribuição diversificada, que ocorreu em Outubro de 1998, numa Reunião do Comité de Direito e Política da Concorrência da OCDE em que, ao ser abordada a temática do monopólio bilateral, se afirmou , como referimos no segundo capítulo da parte III deste trabalho, ser muito difícil para a teoria económica determinar

o resultado em concreto do desacordo entre produtor e distribuidor quanto às negociações. A regra reside em parte nos denominados “ pontos de ameaça “ das partes – isto é dos prejuízos que elas podem provocar mutuamente em caso de desacordo. O prejuízo relativo em que incorrem o fabricante e o retalhista depende de uma múltiplos factores, sendo o principal a reacção dos consumidores quando detectam que um produto não está mais disponível num ponto de venda. Impõe-se, assim nestes casos, a análise do comportamento do consumidor que é desenvolvida, no capítulo II da Parte III deste trabalho.

O resultado em termos de importância das empresas produtoras, ao nível de desenvolvimento tecnológico, para as empresas distribuidoras é semelhante ao resultado apresentado no gráfico nº 5.

Este resultado demonstra que as empresas mais importantes em termos de volume de negócios para os distribuidores, são na sua maioria, também as empresas que se consideraram mais desenvolvidas tecnologicamente.

Resulta da análise dos inquéritos que, das cinco empresas do sub sector hortícola que apresentam alguma importância em termos de desenvolvimento tecnológico, 3 são empresas que celebraram contratos programa com a Sonae e que as duas das empresas restantes, mantêm também relações de cooperação com as duas empresas distribuidoras mais importantes. São empresas cuja competência ao nível da produção, durante os últimos dez anos, aumentou significativamente, sendo o resultado idêntico ao nível das compras e do marketing, em 3 das 5 empresas. Contudo, o factor que nos parece mais relevante nesta análise é a verificação de que estas 5 empresas estão integradas, no conjunto das 7 empresas do sub sector dos hortícolas, cuja competência ao nível do desenvolvimento do produto, nos últimos dez anos aumentou muito. Este resultado

permite concluir que os produtos da empresa correspondem às normas e especificações de qualidade exigidas pelas grandes distribuidoras e, conseqüentemente, cumprem as normas comunitárias que regulam a normalização e segurança dos produtos alimentares.

Estas verificações aplicam-se por maioria de razão, à única empresa do sub sector agrícola que é muito importante em termos de desenvolvimento tecnológico para os grandes distribuidores. Resulta ainda, dos dados constantes do inquérito, que a referida empresa exporta mais de 50% dos seus produtos.

Duas das 6 empresas integradas no sector das bebidas não alcoólicas são também muito importantes em termos de desenvolvimento tecnológico. Integram-se no grupo de empresas que apresenta volumes de negócios elevados. 1 empresa apresentou como volume de negócios em 1999, 60 milhões de contos e a outra empresa, 44 milhões de contos.

São empresas com inovações de produto que respondem às novas necessidades dos consumidores fruto da consciencialização do mesmo da importância fundamental do bem-estar e saúde. A esta tendência, característica da década de noventa, responderam estas empresas com a criação de produtos compatíveis com essas necessidades. Estas duas empresas mantêm relações de cooperação com os três grandes distribuidores ao nível de coordenação das actividades de marketing, logística, *merchandising* e lançamento de novos produtos.

Estão entre as empresas cuja competência ao nível da produção das compras, do desenvolvimento do produto e do marketing aumentou significativamente nos últimos dez anos.

### **2.1.3. Importância tecnológica dos compradores para as empresas produtoras**

O sub sector hortícola é o sub sector que menor importância atribui às empresas distribuidoras, numa perspectiva de desenvolvimento técnico. Com efeito, resulta do gráfico nº 6 que, para 12 das 19 empresas entrevistadas, apenas um distribuidor apresenta interesse, para 6 empresas o número de distribuidores importantes, numa óptica de desenvolvimento técnico situa-se entre 2 -4, e 1 empresa considera que nenhum distribuidor lhe é especialmente importante.

Saliente-se que, a ilação que se poderia retirar de que as 12 empresas que consideram importante em termos de desenvolvimento tecnológico apenas um distribuidor, seriam empresas com capacidades tecnológicas de pouco relevo e portanto com maior grau de dependência não é válida, uma vez que resulta da análise dos inquéritos, que sete empresas celebraram um contrato programa com a Sonae, em que escoam a totalidade, ou uma percentagem significativa dos seus produtos através deste grupo de distribuição. Assim, a importância atribuída por estas empresas apenas a um distribuidor, constitui corolário do tipo de cooperação que mantêm com a distribuição e não um indício de desenvolvimento tecnológico incipiente. O sub sector dos vinhos, apresenta 3 empresas que consideram um distribuidor importante, igual número de empresas considera importante um número de distribuidores situado entre 2-4 e uma empresa, tal como sucede no sub sector hortícolas, não considera qualquer distribuidor importante, ao nível de desenvolvimento técnico. Estes resultados podem ser justificados pela cooperação pouco significativa com a distribuição que ocorre neste sub sector. Com efeito, como referimos infra, apenas três empresas cooperam regularmente com a grande distribuição.

Relativamente ao sub sector dos lácteos, para as duas empresas entrevistadas o número de distribuidores importantes situa-se entre 2 e 4.

Situação relativamente diversa é apresentada pelo sub sector dos carnicos, em que 2 empresas consideram importantes um número de distribuidores situado entre 5 a 7 e uma empresa afirma que os distribuidores importantes, na perspectiva em análise, são entre 2 e 4. Uma análise das respostas constantes do questionário permite afirmar que as empresas que consideram um maior número de distribuidores como importantes numa óptica de desenvolvimento tecnológico são as empresas lide e sub líder do mercado.

Também neste caso, as respostas estão em consonância com as modalidades de cooperação em que estão envolvidas estas empresas.

Relativamente ao sub sector dos lácteos, para as duas empresas entrevistadas o número de distribuidores importantes situa-se entre 2 e 4. Situação relativamente diversa é a apresentada pelo sub sector dos carnicos em que a maioria das empresas (2), considera distribuidores importantes entre 5 a 7 e uma empresa afirma que os distribuidores importantes, na perspectiva em análise, são entre 2 a 4. Uma análise das respostas constantes do inquérito permite afirmar que as empresas que consideram um maior número de distribuidores como importantes numa perspectiva de desenvolvimento tecnológico são as empresas líder e sub líder do mercado.

Também neste caso, a relação das respostas está em consonância com a cooperação que ocorre no subsector dos carnicos.

É o sub sector das bebidas não alcoólicas que considera como importantes, numa perspectiva de desenvolvimento técnico, o maior número de distribuidores. Todas as empresas consideram como importantes, nesta óptica, mais de 8 empresas distribuidoras. Simultânea mente estas são as empresas com maior dimensão a nível de negócios e em que as formas de cooperação são diversificadas que referiram ter projectos de ECR com parceiros distribuidores. Também pudemos observar que

algumas destas empresas apresentam, um crescimento nos últimos cinco anos, situado entre 20 e 24% e uma quota do volume de negócios directamente relacionada com o desenvolvimento do produto situada entre 5 e 9%. É difícil concluir se este crescimento resulta da importância atribuída à cooperação com a distribuição ou da própria dimensão das empresas.

#### **2.1.4. Fidelização e concorrência na distribuição**

De entre os 5 maiores distribuidores, mais de 3 distribuidores mantêm relações comerciais com a maior parte das empresas produtoras (22) há pelo menos cinco anos.

No sub sector hortícola, apenas oito das 19 empresas entrevistadas mantêm relações comerciais com mais de 3 distribuidores sendo oito as empresas que mantêm relações de comerciais há mais de cinco anos, com três distribuidores de entre os cinco maiores distribuidores.

O número de distribuidores é mais elevado no sector dos vinhos dado que a maior parte das empresas (5) mantêm relações comerciais com mais de 3 distribuidores há pelo menos cinco anos.

Relativamente ao sub sector das bebidas não alcoólicas, a maior parte das empresas entrevistadas (4) igualmente mantêm relações comerciais com mais de 3 distribuidores há pelo menos cinco anos.

Todas empresas de produtos lácteos e cárnicos mantêm relações comerciais com mais de 3 distribuidores há pelo menos cinco anos.

À questão de quantos dos dez maiores distribuidores o são há pelo menos cinco anos a resposta de mais de metade das empresas do sub sector dos hortícolas (10), é a de que entre sete e oito distribuidores mantêm relações comerciais com elas há pelo menos cinco anos, para 2 empresas o número de distribuidores situa-se entre 9-10, para duas

empresas entre 5-6 , e para 5 empresas, as relações comerciais pelo período em causa, ocorrem apenas com 3 a 4 distribuidores.

No sub sector dos vinhos, das oito empresas entrevistadas apenas 3 mantêm relações comerciais pelo período referido com um número de distribuidores situado entre 9 e 10, 4 empresas estabelecem relações negociais há mais de dez anos com um número de distribuidores que varia entre sete e oito e uma empresa apenas com 3 a 4 distribuidores.

Todas a as empresas integradas nos sub sectores dos carnícos mantêm relações comerciais com um número de distribuidores situado entre 9 e 10 há pelo menos cinco anos ,o mesmo sucedendo com a maioria das empresas integradas no sub sector dos sumos( 4 empresas) e com a totalidade das empresas dos lácteos.

A primeira ilação a retirar é a de que se pode considerar como relações de longo prazo as relações que a maior parte das empresas mantêm como os grandes distribuidores, existindo, portanto, uma elevada fidelização das empresas aos distribuidores.

Para que tal tenha podido ocorrer foi necessário que, na generalidade, as empresas produtoras tenham sabido adaptar-se rapidamente às exigências inerentes à distribuição moderna.

Com efeito, como referimos no capítulo I da Parte III deste trabalho é só a partir dos anos oitenta, que a instalação de novas formas de comércio encontra meio para se desenvolver de forma célere. O ano de 1985 constitui um marco fundamental com a abertura do primeiro hipermercado Continente e do Centro Comercial Amoreiras, representando verdadeiramente a chegada das grandes superfícies a Portugal. É só partir dos meados dos anos oitenta, com o aparecimento dos hipermercados, que ocorreram transformações qualitativas na distribuição, passando os grupos a definir com mais clareza, os vários segmentos de mercado que pretendiam explorar: *cash and carry*,

hipermercados, supermercados, *discount* e lojas de conveniência e as estratégias a adoptar para cada um deles.

Por outro lado, tendo ocorrido um dos requisitos necessários para a ultrapassagem por parte das empresas produtoras e distribuidoras em causa, de situação de troca discreta no sentido da teoria clássica: as transacções são factos individuais e independentes entre duas partes contratantes, sem que exista uma solução de continuidade. Isto é, as relações ocorrem segundo as ofertas e procuras existentes em cada momento e tendem a consubstanciar-se simplesmente em relações de compra e venda, sem a ocorrência de outros vínculos entre os agentes intervenientes no canal.

O intercâmbio recorrente entre duas partes, por mútuo consentimento propicia a criação de um ambiente de confiança mútua, pressuposto necessário para a adopção de compromissos conjuntos, determinantes na relação da ocorrência de benefícios a longo prazo, no sistema distributivo.

Uma relação estável aumenta a confiança e diminui risco criando um patamar mais estável para aumento de cooperação que ultrapasse as meras relações de troca de bens e serviços que se pode ou não, manifestar através do estabelecimento de acordos contratuais.

No caso das empresas entrevistadas esta constatação foi feita, o que em nosso entender permite esperar que há, pelo menos, um reconhecimento de algumas das vantagens da cooperação.

#### **2.1.5. Escolha dos distribuidores para cada um dos produtos**

Resulta da análise dos gráficos nºs 13, 14, 15 e 16, que não é restrita para a maior parte dos produtores, a possibilidade de escoamento do produtos mais importantes que fabricam, embora a referida possibilidade apresente uma amplitude diversa conforme os

sub sectores. Com efeito, 26 das 38 empresas entrevistadas tem acesso a mais de dez distribuidores o que constitui um amplo leque de escolha potencial para o escoamento dos produtos.

No subsector dos hortícolas, 8 empresas tem acesso a mais de 10 distribuidores, 6 empresas encontram entre 5 e 7 distribuidores que podem escoar os seus produtos, 4 empresas pode escoar os seus produtos através de um número de distribuidores situado entre 5 e 7 e uma apenas uma empresa tem acesso um acesso limitado a um número de distribuidores situado entre 2 a 4 .

Maior homogeneidade ocorre nas respostas apresentadas pelas empresas que integram o sub sector dos vinhos , em que 7 das oito empresas entrevistadas têm a possibilidade de vender os seus produtos a mais de dez distribuidores e apenas uma tem acesso a um número de distribuidores que se situa entre 8 e 10.

No subsector das bebidas não alcoólicas 5 empresas tem acesso a mais de dez distribuidores para vendas do primeiro produto mais importante da empresa, e uma empresa tem acesso a um número de distribuidores situado entre 5-7. O resultado relativamente a esta empresa justifica-se pelo facto de a mesma produzir um produto cujo consumo ainda está essencialmente circunscrito a certas regiões do país.

Os resultados apresentados são idênticos no que se refere ao segundo produto mais importante para as empresas de todos os sub sectores.

Situação diversa é a que ocorre no que se refere ao terceiro produto mais importante produzido pelas empresas.

No sub - sector dos hortícolas, das 10 empresas que fabricam um terceiro produto, 4 empresas tem um leque de acesso a distribuidores constituído por um número, que se situa entre 5 e 7, 3 empresas a um número de produtores entre 8 e 10 e duas empresas

estão limitadas a um número de distribuidores situado entre os 2 e os 4. No sub sector dos vinhos das 5 empresas que produzem um terceiro produto 3 empresas tem acesso a um número de distribuidores situado entre 8-10, uma empresa a mais de dez distribuidores e uma considera que o escoamento dos seus produtos está limitado a um número de distribuidores mais limitado: entre 5 e 7.

Das empresas integradas no sub sector das bebidas não alcoólicas, as 3 empresas que fabricam um terceiro produto tem acesso a mais de dez distribuidores.

As empresas entrevistadas que se integram nos sub sectores dos carnicos e dos lácteos são as únicas empresas que têm acesso a mais de dez distribuidores para a venda de todos os produtos que fabricam.

São as empresas com maior dimensão em volume de negócios e que apresentam maior importância para as empresas distribuidoras, quer ao nível de volume de negócios quer a nível de desenvolvimento técnico, que têm acesso a um maior número de distribuidores.

#### **2.1.6. Relações a montante e a jusante do canal de distribuição: a dependência económica**

Para completar as conclusões do ponto anterior, verificámos ainda que o grau de dependência dos grandes produtores não é demasiado elevado face à grande distribuição. Relativamente ao primeiro distribuidor, 15 empresas apresentam um volume de negócios que se situa entre 15- e 20% com o primeiro distribuidor mais importante, 13 empresas apresentam um volume de negócios entre 10 e 15%, 5 empresas apresentam um volume de negócios com uma só distribuidora entre 20 e 25 % e somente 4 empresas ultrapassam o limiar dos 30% de volume de negócios.

A maior parte das empresas referidas (29), não atingem o denominado “limiar de ameaça” segundo o qual, a empresa que detém um volume de negócios com um distribuidor na ordem dos 22%, se deixar de manter relações comerciais com a empresa distribuidora vê posta em causa a sua subsistência. Este limiar foi fixado pela primeira vez, na Decisão da Comissão, *REWE/Meinl* – Processo IV/— 1221 de 3 de Fevereiro de 1999 e confirmado posteriormente, na Decisão *CARREFOUR /Promodés* – Processo COMP/M. -1684 de 2000.

Na Decisão *REWE/ Meinl*, a Comissão considerou que qualquer cliente perdido no sector do comércio retalhista de produtos alimentares em geral, só dificilmente será substituído. A Comissão refere que os produtores interrogados, indicaram que apenas os pequenos clientes deste sector, que representam em média menos de 5% do seu volume de negócios) poderiam ser substituídos sem problemas (Considerando 97). A Comissão averiguou ainda, que em média, 22% do volume de negócios da empresa produtora com uma empresa distribuidora, constitui o valor acima do qual esta só pode ser substituída à custa de enormes prejuízos financeiros para a empresa produtora, podendo mesmo essa substituição ser impossível (Considerando 101).

Face a estes critérios apenas 4 empresas ultrapassam claramente o “limiar de ameaça”.

Resulta do gráfico nº 19 que 16 empresas escoam cerca de 21- a 30% dos seus produtos através de apenas três fornecedores, 13 empresas apresentam um volume de negócios entre 10 e 20%, 5 empresas apresentam um volume de negócios situado entre 21 e 30% com as três maiores empresas distribuidoras e 9 empresas dependem dos 3 maiores distribuidores em mais de 50%.

O grau de dependência das empresas distribuidoras é mais elevado quando se considera a percentagem de escoamento dos produtos efectuada através das 5 maiores empresas

distribuidoras. Com efeito, a maior parte das empresas entrevistadas (16), apresentam um volume de negócios entre 40 e 50% com as cinco maiores distribuidoras. 13 empresas apresentam um volume de negócios entre 20 a 39% do volume de negócios total, 5 empresas um volume de negócios situado entre 60 e 79% e 4 empresas estão dependentes do escoamento dos seus produtos em mais de 79%.

A concentração do volume de negócios com as dez maiores empresas distribuidoras atinge um montante situado entre 70 e 79% para 16 produtores, 60 a 69% para 12 produtores e superior a 79% para 7 empresas.

Assim, se o número de distribuidores totais é, para as 38 empresas entrevistadas pelo menos de 51 como ilustra o gráfico nº 17, para 26 das 38 empresas entrevistadas, uma percentagem significativa do volume de negócios (entre 60 a 79% do volume de negócios) encontra-se concentrada, em 10 distribuidores.

Os resultados apresentados pelo sub sector das bebidas permite-nos concluir que, neste sector ocorreu, no que se relaciona com os canais de distribuição um aumento da importância da distribuição moderna menos significativo do que para outros subsectores. Esse aumento foi efectuado à custa da diminuição da importância do canal tradicional, mantendo-se a importância do canal Horeca, estável.

Embora a dependência económica, no que se refere ao volume de negócios, se não encontre quantificada, nem a nível nacional nem a nível comunitário, o grau de dependência dos produtores, face às maiores empresas distribuidoras não é bastante elevado nesta vertente. Não estando as empresas submetidas aos efeitos negativos da ocorrência de eventuais abusos dependência económica, não beneficiam numa primeira análise, da garantia financeira fornecida pelas grandes empresas distribuidoras aos

produtores que corresponderem às especificações exigidas pelas mesmas para a aquisição de produtos.

Não se verificando o primeiro requisito exigido para a ocorrência de uma situação de dependência económica, é inútil averiguar a possibilidade de inferência dos dados constantes do inquérito, por parte da maioria das empresas produtoras entrevistadas, de escoamento dos seus produtos através de outros canais de distribuição isto é a existência ou não, de solução equivalente (vertente subjectiva da dependência económica e segundo requisito para que se verifique esta situação).

Entendemos dever sublinhar que, a dependência económica não é considerada pelo Direito, como uma situação susceptível de ser sancionada. Assim, para a doutrina existe uma diferença qualitativa entre uma situação de dependência económica resultante da necessidade imperiosa de um produtor adaptar as suas técnicas de produção às exigências das grandes distribuidoras, situação que ocorre mesmo quando se fabrica um produto estandardizado ou de uma simples escolha do vendedor .

Saliente-se que numa perspectiva de teoria económica pura, a coordenação vertical e até é a integração vertical podem ser, em termos de eficiência económica, mais favoráveis à inovação e eficácia económica.

## **2.2. Comportamento de Mercado**

### **2.2.1. Exportação**

A maior parte das empresas entrevistadas exportam os seus produtos embora um número bastante significativo (17 empresas) limite as suas actividades de trocas ao mercado interno português.

No total, as empresas exportadoras como resulta do gráfico nº 22, apresentam uma percentagem de exportação diminuta face ao seu volume de negócios (entre 1 a 9%).

Mas da análise do gráfico nº 23 resulta em concreto, uma diversidade de situações face à exportação relativamente a todos os sub sectores.

Das 19 empresas hortícolas entrevistadas, 12 empresas não exportam, 3 empresas apresentam uma percentagem de exportação relativamente ao volume de negócios entre 1-9%, três empresas apresentam uma percentagem de exportação entre 25% a 39% e uma empresa exporta numa percentagem de 50%.

As empresas que apresentam maior volume de exportação são empresas que segundo análise dos dados constantes do inquérito apresentam nos últimos dez anos uma evolução positiva ao nível da competência técnica relativamente aos sectores das compras, do marketing e do desenvolvimento do produto.

Fica patente a uma grande diversidade de dinamismo entre as diversas empresas do sub sector hortícola, que pode ser justificada, pelo esforço de organização e modernização das empresas que se situam em determinada região do país, favorável ao seu crescimento.

Das 8 empresas pertencentes ao sector dos vinhos, apenas uma empresa não exporta porém, a percentagem de exportação de mais de metade destas empresas não é muito significativa: 9%. Três empresas apresentam uma percentagem de exportação face ao volume de vendas total de 10-24%, 25-39% e superior a 50%.

Destas empresas, três apresentam maior percentagem de exportação e são a nível regional as maiores. O subsector das bebidas não alcoólicas apresenta um comportamento mais heterogéneo: das seis empresas entrevistadas quatro empresas exportam mas duas apresentam uma percentagem de exportação de 1-9%, 1 de 25 a 39% e uma empresa exporta cerca de 50%. A ausência de exportação por parte das outras duas empresas não está relacionada com a competência técnica ao nível da

produção, das vendas ou do marketing, ou com a ausência de dimensão crítica, mas essencialmente com estratégias adoptadas por estas empresas consubstanciadas na focalização, no crescimento e produção para o mercado interno, a que acresce um factor a não negligenciar, constituído pelas características do mercado. Entre sumos e refrigerantes todas as categorias têm aumentado em valor e quantidade, o que representa o esforço conseguido nas apostas que têm sido feitas por grupos multinacionais representadas no nosso país e pelas indústrias nacionais que fomentam a qualidade dos produtos apresentados. A competitividade das marcas mundiais é muito forte no segmento dos refrigerantes e muitas marcas com expressão restrita no mercado português apostam fortemente em segmentos como os sumos e os néctares, com maiores níveis de tradição e consumo. No entanto, o segmento das *colas* continua a registar os maiores volumes de vendas embora com uma grande aproximação dos sumos com gás.

Também neste mercado, o número de marcas tem aumentado bem como as variedades de sabores oferecidos ou as designações oferecidos ou as designações *light* ou com vitaminas.

À tendência de um crescimento natural do consumo de sumos e de refrigerantes, as empresas com marcas de prestígio respondem com inovação e adequação permanente ao mercado, sem nunca descurar a necessidade da adaptação sócio cultural e geográfica.

As empresas integradas no sector dos lacticínios não exportam. Estas empresas pertencem a empresas multinacionais e os resultados representados no Gráfico nº resultam de políticas adoptadas pelas multinacionais. Relativamente ao sub sector dos carnicos todas as empresas exportam. A diversidade representada pela percentagem de

exportações reside na dimensão das empresas e na capacidade de expansão facilitada pela mesma.

No que diz respeito ao destino dos produtos exportados, 5 empresas hortícolas exportam mais de 50% dos seus produtos para o mercado constituído pela União Europeia. Cinco empresas do sub sector dos vinhos apresentam uma percentagem de exportação superior a 50% para países integrados na União Europeia e duas empresas exportam entre 40 a 50% dos produtos para exportação para a mesma região. Verifica-se que uma empresa exporta apenas para países europeus não membros da União e para os países não Europeus. No sector dos carnicos as empresas exportam para países membros da União Europeia uma percentagem pouco significativa: entre 1 a 9%.

### **2.2.2. Importações**

A maior parte das empresas não importam e das 9 empresas que importam, 6 procedem a importações que se situam entre 1 a 9% do volume total de vendas.

Assim, das 26 empresas que não importam, 18 são empresas hortícolas, 1 empresa dos carnicos, 3 empresas integradas no sub sector das bebidas não alcoólicas. Estas empresas importam entre 1 a 9%, 10 a 24% e 40 a 50%.

As duas empresas pertencentes ao sub sector dos lácteos apresentam uma percentagem de importação entre 1 a 9% e 25 a 39%.

Como ilustra o gráfico nº 26, as importações são na sua maioria de países membros da Comunidade Europeia. Com efeito, 7 das 9 empresas que importam apresentam uma percentagem de importação de países membros da Comunidade superior a 50%.

Da comparação entre os gráficos nºs 25 e 26 e 27, resulta que 7 empresas importam exclusivamente de países da Comunidade Europeia.

### **2.2.3. Concorrência**

No que se refere à comparação com o maior concorrente, a maior parte das empresas hortícolas (14) considera o seu maior concorrente muito maior, duas consideram-no um pouco maior e apenas uma considera que o seu maior concorrente apresenta a mesma dimensão.

No sub sector dos vinhos o resultado é muito homogéneo, sete das oito empresas entrevistadas consideram o seu maior concorrente muito maior. Este resultado deve-se ao facto de as empresas na sua globalidade considerarem como maior concorrente a mesma empresa: a Sogrape.

O sub sector das bebidas não alcoólicas é o que apresenta maior diversidade nas respostas. Assim, para duas empresas, o maior concorrente tem uma dimensão muito significativa para uma das empresas, é um pouco maior para uma empresa, da mesma dimensão para uma empresa e muito maior para outra empresa.

No sub sector dos carnicos, 2 empresas consideram o seu maior concorrente um pouco maior, respostas coerentes com a posição ocupada pelas três empresas no mercado dos carnicos como resulta do ponto 4. da parte II deste trabalho. Uma empresa considera que o seu maior concorrente é muito menor.

As duas empresas do sector dos lácticos apresentam também respostas diversas. Uma das empresas considera o seu maior concorrente mais pequeno e uma considera um pouco mais pequeno. A resposta é coerente se considerarmos que as duas empresas são líderes de mercado mas relativamente a produtos lácteos diferentes e que uma das empresas é líder num mercado em que as empresas concorrentes apresentam quotas de mercado no que se refere ao produto em causa, muito próximas da quota da empresa em análise.

É possível ainda concluir que um número significativo de empresas não avalia o perigo da concorrência em função da dimensão da empresa. A grande heterogeneidade de respostas permite concluir que não há correlação entre o maior perigo e a dimensão da empresa.

#### **2.2.3.1. Posição da empresa no mercado**

É provável que a situação de uma empresa face aos seus concorrentes afecte a forma como a mesma se comporta perante os distribuidores.

Se a empresa ocupa uma posição dominante terá maior possibilidade de determinar o seu comportamento, incluindo a tendência para cooperar ou não do que se ocupar uma posição marginal no mercado. Mais parceiros potenciais existem para uma empresa que é líder de mercado e, conseqüentemente, tem à sua disposição um leque mais amplo de escolha de parceiros para encetar relações de cooperação. A sua posição permite presumir que tem acesso a recursos específicos o que pode não suceder com uma empresa detentora de uma posição de pouco relevo no mercado. Mas o reverso desta situação verifica-se se, a empresa considerar a cooperação como uma forma indirecta de apropriação de reconhecimentos técnicos especializados e únicos por parte da outra empresa. Se for esta a tendência dominante gerar-se-á uma situação de introversão e, por inerência, uma menor tendência para a cooperação.

A manutenção de uma cooperação elevada pode constituir uma estratégia comum às empresas de grande e pequena dimensão. A cooperação pode ser bidimensional constituindo uma postura defensiva de empresas mais fracas e uma posição agressiva de empresas com posição sólida no mercado de forma a aumentar a sua influência.

Não é possível, no âmbito deste estudo, proceder à análise destas dimensões.

Resulta da análise dos dados constantes dos gráficos n.ºs 17, 18 e 19 que as empresas hortícolas são as empresas que apresentam menor importância, seja ao nível do mercado regional, do mercado português ou do mercado europeu.

Existe contudo, uma multiplicidade de respostas por parte das empresas. Ao nível do mercado regional, apenas seis, das 19 empresas entrevistadas, estão entre as empresas mais pequenas situando-se 9 empresas numa posição intermédia e 4 empresas entre as maiores.

A nível nacional, apenas 7 empresas tem uma dimensão intermédia e quatro encontram-se entre as maiores empresas do sub sector.

Resulta da análise dos inquéritos que as empresas que estão em posição intermédia e entre as maiores se situam em regiões que tem aproveitado de forma eficaz as potencialidades agrícolas, em que o investimento é de grande dimensão e a modernização da produção e transformação dos produtos agrícolas é exemplar.

Posição mais significativa apresentam as empresas do sub sector vinhos em que a maior parte das empresas se encontra entre as maiores empresas a nível regional (cinco empresas) uma é líder de mercado e duas encontram-se entre as mais pequenas.

Ao nível nacional, sete empresas estão numa posição intermédia, uma entre as maiores, uma empresa situa-se entre as mais pequenas e uma é líder de mercado.

Da análise dos inquéritos resulta que a empresa líder de mercado no mercado português, não é líder a nível regional dado que, a nível regional, se encontra entre as maiores empresas.

As cinco empresas que se encontram entre as maiores a nível regional ocupam uma posição intermédia a nível nacional.

Como é evidenciado pelos gráficos n.ºs 25 e 26, as empresas pertencentes ao sub sector dos carnicos apresentam uma variedade nas suas respostas. Uma empresa é com efeito, líder de mercado a nível regional, enquanto as outras duas, embora sejam empresas com quotas de mercado significativas são um pouco mais pequenas do que a empresa líder, mas posicionando-se entre as maiores empresas. Consolida a posição destas empresas, a verificação de que a nível nacional a sua posição se mantém, isto é, uma empresa é líder de mercado e duas empresas estão entre as maiores.

As respostas das empresas que integram o sub sector dos lácticos relativamente à sua posição no mercado português, justificam-se pelo facto de as 2 empresas serem líderes de mercado relativamente a produtos lácteos diferentes. Uma empresa é líder de mercado de um produto lácteo e a outra empresa é líder de mercado de um produto lácteo diverso.

A mesma justificação está subjacente à resposta fornecida por cinco empresas do sub sector das bebidas não alcoólicas.

Duas empresas são líderes de mercado a nível regional e encontram-se entre as maiores a nível nacional, porque produzem um tipo de bebida que as restantes empresas não produzem: sumo de laranja natural.

Três empresas do sub sector das bebidas não alcoólicas são líderes de mercado a nível regional e a nível nacional mas, em segmentos diferentes.

O sub sector divide-se em: colas, lima limão, refrigerantes de sumos com gás, refrigerantes de sumos sem gás, néctares, sumos 100%, ice-tea, refrigerantes aromatizados e outros (tónicas, ginger-ale).

Uma empresa é líder de mercado ao nível do segmento de uma bebida com características únicas, a outra empresa é líder a nível de refrigerante com gás com

características muito específicas e a outra empresa é líder de mercado a nível de néctares.

Ao nível da União Europeia, as respostas estão em consonância com os resultados apresentados anteriormente. Atendendo à estrutura de mercado existente em Portugal e nos restantes países da União Europeia, 18 empresas integradas no sub sector hortícola encontram-se entre as empresas mais pequenas, 2 empresas do sub sector hortícola, 5 empresas do sub sector dos vinhos e 1 empresa de produtos lácticos apresentam igual dimensão. Posições intermédias consideram ter uma empresa do sub sector dos hortícolas (empresa entre as maiores a nível nacional e regional e que exporta mais de 50% dos seus produtos) e 5 empresas integradas no sub sector das bebidas não alcoólicas. Consideram estar entre as maiores empresas da União Europeia, 1 empresa do sub sector das bebidas não alcoólicas (multinacional) 1 empresa dos lácteos e uma empresa produtora de vinhos.

A ausência de critérios mínimos mais objectivos de medidas de inovação e de competitividade, que permitam às empresas saber melhor em que lugar se posicionar dificulta grandemente uma resposta objectiva por parte de certas empresas.

#### **2.2.3.2. Posição da empresa face aos concorrentes**

Relativamente ao subsector dos hortícolas, a maioria das empresas (8) considerou que o número de concorrentes no mercado se situa entre 2-4. As respostas globais indicam que o número de empresas que saíram do mercado é superior ao número de empresas que entraram no mercado.

Neste sub sector em que as empresas são altamente fragmentadas, o aumento de empresas é importante porque implica uma reorganização da estrutura produtiva. É uma diminuição da pulverização existente no sector.

No sub sector dos vinhos quatro empresas consideram que apareceu um concorrente no mercado, duas empresas indicam um número de novos concorrentes situado entre 2 e 4 e duas consideram que se confrontam com um número de novos concorrentes situado entre 5 e 7.

As respostas relativamente à entrada no mercado de novos concorrentes são igualmente diversas no sector dos carnicos: uma empresa considerou não ter aparecido nenhum concorrente no mercado, a segunda refere que surgiu uma concorrente e a terceira entre dois e quatro empresas concorrentes.

As razões aparentes para a diversidade das respostas poderiam residir no desconhecimento relativo do mercado por parte dos entrevistados, na adopção de conceitos de mercado e de concorrentes diversos e na ausência de ponderação adequada no momento da resposta.

Contudo, a única ilação lógica a retirar da diversidade das respostas reside no facto de uma empresa líder de mercado como sucede por exemplo, no sub sector dos carnicos, não considerar como concorrente uma ou mais empresas que o são pela empresa sub líder, ou pela empresa detentora de uma quota de mercado menor. Assim, novas empresas que se instalam no mercado podem não ser consideradas como concorrentes por uma empresa líder de mercado e, constituírem uma ameaça potencial ou real para empresas com quotas de mercado menos elevadas. Em conclusão, o conceito de concorrente pode ser diverso consoante a dimensão da empresa e a sua competitividade.

A diversidade de respostas é demasiado ampla para tirar conclusões. Pode-se apenas afirmar que os vários mercados se apresentam para as empresas entrevistadas, como dinâmicos uma vez que existe concorrência.

Contudo, o mercado menos concorrencial parece ser o dos carnicos dado que é o mercado em que entraram e saíram menos concorrentes.

Mas saliente-se que por exemplo, o número de empresas do sector dos carnicos não pode aumentar sob pena de se gerar uma situação de monopólio.

À questão relacionada com a comparação da empresa com os seus concorrentes, 12 empresas consideram que existe uma pequena diferença entre elas e os seus concorrentes e 12 empresas consideram os seus concorrentes diferentes. De entre as 12 primeiras empresas, 5 empresas pertencem ao sub sector hortícola, duas ao sub sector dos vinhos 2 ao sector dos lácticos e 2 ao sub sector dos carnicos. São 8 empresas do sub sector dos hortícolas que consideram os seus concorrentes diferentes, 1 empresa do sub sector das bebidas não alcoólicas, 2 empresas dos vinhos e uma dos carnicos.

Duas empresas do sub sector das bebidas não alcoólicas consideram os seus concorrentes muito similares.

### **2.3. A cooperação entre as empresas produtoras e os três maiores clientes**

Como resulta dos gráficos n.ºs 32 a 39, a maior parte das empresas produtoras estabeleceu laços de cooperação com empresas distribuidoras. Com efeito, das 38 empresas produtoras entrevistadas a maior parte (23) mantém cooperação com pelo menos uma empresa. Contudo apenas 16 empresas mantêm relações de cooperação com uma segunda empresa distribuidora e oito empresas mantêm relações de cooperação com uma terceira empresa.

#### **2.3.1. Forma da cooperação e desenvolvimento das relações entre produtores e grande distribuição**

A interacção da empresa na sua globalidade com o ambiente contém dimensões tão complexas que torna impossível o seu estudo na íntegra. Em consequência, a nossa

análise centraliza-se essencialmente nas formas de colaboração adoptadas pela empresa no desenvolvimento das relações com outras empresas.

Por desenvolvimento de uma relação entendemos uma ligação com uma unidade externa que contenha um elemento identificável de desenvolvimento tecnológico. Não é necessária a formalização de um vínculo através da adopção de um contrato escrito, abrangendo a análise qualquer tipo de relações entre produtores e distribuidores que envolvam qualquer espécie de actividades de desenvolvimento tecnológico.

A cooperação pode adoptar diversas formas. O acordo pode adoptar uma forma mais ou menos especial. Em última instância a cooperação pode ser apenas baseada numa relação actual mantida entre as empresas em que a cooperação é apenas uma componente das relações estabelecidas entre as empresas. Por outro lado, a cooperação pode adoptar uma forma especial, e constituir na óptica do direito uma relação de cooperação específica.

Pressupomos que seria de esperar a ocorrência de relações com forma especial entre produtores e distribuidores com fluxos comerciais intensos e que pelo menos os acordos de colaboração mais extensivos fossem formalizados através de uma forma especial.

Contudo, o resultado relativo às empresas entrevistadas não confirma estas hipóteses. Para a maior parte das empresas, a forma de cooperação que ocorre não adopta forma especial e é parte integrante de uma relação mais extensa que não pode ser perspectivada isoladamente.

Outra ilação que poderá ser retirada é a de que a diversidade dos tipos de cooperação não se coaduna com a rigidez resultante da celebração de acordos com uma forma especial.

De acordo com os resultados do inquérito constantes dos gráficos n.ºs 33 a 38, a cooperação entre a maior parte das empresas é estabelecida sem recurso a um contrato escrito, isto é se baseia no princípio da consensualidade.

Com efeito, relativamente às empresas que cooperam com a primeira empresa, 14 empresas cooperam com base numa relação actual e 8 empresas celebram um contrato previamente. São relações que têm a sua génese na confiança que se gerou através das relações de troca de bens e serviços mantidas entre as empresas.

A cooperação com a segunda empresa efectua-se para duas empresas através de contrato prévio e 13 através de uma relação actual.

Somente 8 empresas mantêm relações de cooperação com uma terceira empresa e em duas destas empresas adoptam como forma o contrato de longo prazo e 6 empresas mantêm relações de cooperação através de uma relação actual.

A cooperação *informal* repousa sobre a confiança e desenvolve-se através das trocas sociais. Surge como consequência de uma consciencialização progressiva das partes da existência de interesses mútuos. Esta forma de cooperação não é visível como a cooperação formal que só se realizará efectivamente se a confiança puder ser desenvolvida.

O aspecto menos positivo consiste em a relação pouco formalizada poder ser originada por uma indefinição das fronteiras da cooperação, por parte dos intervenientes ou pela necessidade de obviar a uma interpretação negativa por parte de outros membros da rede ou dos concorrentes.

Assim, poder-se-á afirmar que a cooperação *formal* nem sempre significa cooperação real e a cooperação real é frequentemente invisível.

A visibilidade da cooperação formal pode ser problemática no sentido de poder constituir uma forma de a empresa afirmar a sua posição estratégica face aos outros membros da rede. Neste caso, o seu valor de símbolo exterior pode ser mais importante do que o seu objecto específico. A empresa tem como objectivo principal, mostrar aos outros a sua posição central, um determinado grau de poder, uma imagem positiva do que a realizar a cooperação.

### **2.3.2. Cooperação e número de pessoas envolvidas no processo**

O resultado das relações de cooperação é como ilustram os gráficos n.ºs 59 a 63, globalmente positivo, uma vez que nenhuma empresa considerou que o resultado da cooperação se não traduzisse em benefícios para a empresa. No entanto, existe uma relação directa, quanto à maioria das empresas entrevistadas, entre o número de pessoas que participam nas várias modalidades de cooperação e os resultados em concreto, para a empresa vendedora e empresa distribuidora.

Como ilustra o gráfico n.º 39, das 10 empresas hortícolas que estabelecem relações de cooperação com a primeira empresa, metade das empresas (cinco), têm envolvidas no processo de cooperação entre 2 a 4 pessoas relativamente à empresa mais importante, uma empresa mais de 10 pessoas e quatro empresas entre 5 e 7 pessoas.

Finalmente, das quatro empresas que mantêm relações de cooperação com a segunda distribuidora, duas empresas tinham envolvidas no processo de cooperação, entre duas a quatro pessoas e duas empresas apenas uma pessoa.

A primeira distribuidora com a qual as empresas hortícolas mantêm relações de cooperação emprega entre 2 a 4 pessoas nas relações de cooperação com 8 produtoras, 7 pessoas com uma empresa e mais de 10 com uma empresa produtora. A segunda

empresa faz participar no processo um número de pessoas entre 2 e 4 com duas produtoras e 1 pessoa com uma empresa produtora.

O número de participantes por parte da empresa distribuidora é idêntico no que se refere à primeira e segunda empresas como resulta do gráfico nº 43.

De salientar que é a empresa que participa com mais de dez pessoas que apresenta os resultados mais positivos da relação de cooperação que se traduziram aperfeiçoamentos importantes para a empresa.

Uma empresa que coopera com a distribuidora mais importante ao nível de coordenação de actividades de marketing e logística com 5 a 7 pessoas apresenta como resultados vários aperfeiçoamentos importantes.

Cinco empresas mantêm uma forma de coordenação vertical específica: os contratos programa com a Sonae, 3 empresas que empregam entre 5 a 7 pessoas neste processo de cooperação apresentam como resultado aperfeiçoamentos importantes. Duas empresas cooperam através de contrato programa com 2 a 4 pessoas e o resultado desta cooperação traduziu-se em muitos aperfeiçoamentos discretos.

É necessário desde já salientar que, relativamente a esta forma de cooperação (a coordenação vertical específica), os resultados não resultam exclusivamente do número de pessoas empregue pela empresa compradora na relação de cooperação. Outros factores como a capacidade tecnológica inicial da empresa, a capacidade para absorção dos conhecimentos fornecidos pela empresa distribuidora, a aptidão para cumprimento do caderno de encargos e tempo da relação são ainda factores importantes subjacentes aos resultados da cooperação.

Os dados constantes dos inquéritos permitem concluir que o sub sector dos vinhos apresenta resultados da cooperação relacionados com o número de pessoas que participam directamente no processo de cooperação.

Relativamente às relações de cooperação com a primeira empresa mais importante, uma empresa tem mais de dez pessoas directamente envolvidas no processo.

Duas empresas recorrem ao envolvimento directo de 5 a 7 pessoas no processo de cooperação. Outra empresa tem entre 2 e 4 pessoas e a terceira empresa 1 pessoa, os resultados são respectivamente vários aperfeiçoamentos importantes, muitos aperfeiçoamentos discretos e uma melhoria discreta.

Nas relações mantidas com a segunda distribuidora mais importante a empresa que emprega entre 8 e 10 pessoas no processo de cooperação considerou terem resultado vários aperfeiçoamentos importantes para a empresa, ao passo que a empresa que apenas faz participar uma pessoa entende que os resultados para a empresa se traduziram em aperfeiçoamentos discretos.

A única empresa que coopera com um terceiro distribuidor considera que decorreram da cooperação aperfeiçoamentos importantes e utilizou no processo um número de pessoa situado entre 5 e 7.

Resulta também que a maioria das empresas emprega entre duas e quatro pessoas na cooperação que mantém com a distribuição, e duas empresas empregam no processo entre 5 e 7 pessoas. Os resultados da cooperação são respectivamente melhoria discreta e muitos aperfeiçoamentos discretos.

Relativamente à distribuidora mais importante no sub sector dos refrigerantes sumos e néctares, o número de pessoas envolvidas para uma das empresas é superior a 10 e para duas empresas situa-se entre 5 e 7.

Novamente, é a empresa que tem mais pessoal adstrito à cooperação que apresenta os resultados mais positivos: vários aperfeiçoamentos importantes. As outras duas empresas apresentam como resultado da cooperação aperfeiçoamentos importantes. As empresas com menos pessoas envolvidas no processo de cooperação apresentam resultados mais modestos relativamente à cooperação: aperfeiçoamentos discretos.

Com efeito, relativamente às bebidas não alcoólicas o número de pessoas da empresa distribuidora que estão envolvidas directamente na cooperação são para a segunda empresa mais importante, mais de dez, para uma empresa, entre 5 e 7 para uma empresa e entre dois e quatro para duas empresas. Os resultados da cooperação traduzem-se em vários aperfeiçoamentos importantes para empresa que coopera com mais de dez, muitos aperfeiçoamentos discretos para empresa que participa com pessoas num número situado entre 5 e 7 e muitos aperfeiçoamentos discretos para as restantes empresas.

Parece-nos ser possível concluir que o resultado da cooperação parece depender não apenas da modalidade de cooperação e da diversidade de formas de cooperação adoptadas mas também do número de pessoas que a empresa disponibiliza para participar no processo de cooperação.

Relativamente às três empresas que cooperam com os três principais distribuidores os resultados da cooperação com a segunda e terceira empresa são também positivos embora apresentem uma intensidade diversa. Os resultados relativamente à segunda empresa distribuidora traduzem-se em vários aperfeiçoamentos importantes para uma empresa e aperfeiçoamentos discretos para a outra empresa.

Os resultados positivos da cooperação mantida com a terceira empresa são menos expressivos. Eles fundamentam-se principalmente no tipo de cooperação adoptado pelas empresas em análise. Como resulta da análise do Gráfico nº 48 duas empresas que integram o sub sector dos lácteos cooperam com as três distribuidoras mais importantes. Uma empresa respondeu que no processo de cooperação participavam entre 8 a 10 pessoas, a outra empresa tem directamente envolvidas na cooperação, entre 5 e 7 pessoas.

Os resultados da cooperação são também idênticos uma vez que a cooperação se traduziu em aperfeiçoamentos importantes. O resultado é diferente no que se refere à cooperação com a segunda empresa distribuidora mais importante, e a empresa que fez participar um número maior de pessoas na relação (entre 8 e 10) apresenta como resultado da cooperação aperfeiçoamentos importantes e a empresa que utilizou entre 5 a 7 pessoas apresenta como resultado da cooperação muitos aperfeiçoamentos discretos.

Na cooperação com a terceira empresa ocorre também uma situação análoga, a empresa que utiliza entre 5 a 7 pessoas na relação de cooperação apresenta como resultado da mesma muitos aperfeiçoamentos discretos e a que coopera com menos pessoas (entre 2 a 4) considera que apenas resultou uma melhoria discreta.

Relativamente ao sector dos cárnicos, uma empresa utiliza entre 5 e 7 trabalhadores nas relações de cooperação com a primeira distribuidora mais importante e entre 2 e 4 pessoas nas relações de cooperação com a segunda e terceira empresas mais importantes.

A segunda empresa emprega o mesmo número de pessoas nas relações que mantém com as três empresas distribuidoras: entre 2 e 4.

Finalmente a terceira empresa na cooperação com a primeira empresa emprega entre 2 a 4 pessoas e como segunda empresa 1 pessoa.

A empresa que participa com mais pessoas apresenta um melhor resultado em comparação com as outras duas. Os efeitos da cooperação traduzem-se em vários aperfeiçoamentos importantes para a primeira empresa produtora, muitos aperfeiçoamentos discretos para uma das segundas e uma melhoria discreta para a terceira empresa.

No que se refere à cooperação com a segunda empresa distribuidora, duas empresas empregam no processo de colaboração entre 2 a 4 pessoas e uma empresa apenas uma pessoa. Os resultados da cooperação traduzem-se em muitos aperfeiçoamentos discretos para uma das empresas que colabora com 2 a 4 pessoas e uma melhoria discreta para as outras duas empresas.

As duas empresas que cooperam com a terceira empresa mais importante participam com 5 a 7 pessoas e uma pessoa. Os resultados positivos são proporcionais ao número de pessoas empregues nas relações: aperfeiçoamentos importantes e uma melhoria discreta.

No que se refere ao número de pessoas directamente envolvidas no processo de cooperação por parte das empresas distribuidoras, para 8 empresas dos hortícolas a empresa distribuidora mais importante emprega entre 2 e 4 trabalhadores, com uma empresa produtora, a distribuidora mais importante coopera com trabalhadores em número mínimo de 5 e máximo de sete e, uma distribuidora afectada ao processo de cooperação mais de 10 pessoas. A segunda distribuidora mais importante para duas produtoras coopera com as mesmas com um número de pessoas entre 2 e 4.

No sub sector dos vinhos, a situação é bastante mais diversa: entre a as empresas distribuidoras mais importantes, 1 emprega mais de 10 pessoas na relação de cooperação, uma entre 2 e quatro e uma apenas, 1 pessoa.

Relativamente às três empresas distribuidoras que se apresentam em segundo lugar em termos de importância, duas cooperam com uma pessoa e uma com um número situado entre 5 e 7.

No sub sector das bebidas não alcoólicas, relativamente a duas produtoras a empresa mais importante emprega na relação de cooperação entre 5 a 7 pessoas, relativamente a 2 empresas entre 2 e 4 pessoas e uma distribuidora faz participar no processo de cooperação com 1 empresa produtora, mais de 10 pessoas.

Duas empresas produtoras cooperam com um número de pessoas das empresas distribuidoras que ocupam o segundo lugar mais importante entre 2 e 4, para uma produtora, a segunda empresa distribuidora mais importante coopera com um número de pessoas entre 5 e 7 e relativamente a outra empresa produtora o número de trabalhadores afecto à cooperação pela empresa distribuidora é superior 10.

Para as empresas do sub sector dos lácticos o número de pessoas que as três distribuidoras mais importantes fazem participarem no processo de cooperação é idêntico: entre 5 e 7 e 2 e 4.

Para as empresas do sub sector dos carnicos, resulta do gráfico nº 51 que foi afecto um número maior de trabalhadores pelas empresas distribuidoras mais importantes às relações de cooperação com uma produtora (5-7) e um número de trabalhadores entre 2 e 4 para outra empresa de charcutaria . O número de trabalhadores empregue pelas duas distribuidoras mais importantes, na cooperação com as produtoras é idêntico.

De novo concluímos que as empresas que empregam menos trabalhadores nas relações de cooperação são as empresas que apresentam resultados positivos menos evidentes.

### **2.3.3. Cooperação e frequência dos contactos directos**

Uma característica crucial da interação que ocorre nas relações de cooperação consiste nos contactos pessoais que a mesma gera. O contacto pessoal gera uma troca de ideias e sugestões que não podem ser traduzidas num documento escrito. Os contactos pessoais de ambas as partes podem gerar gradualmente confiança recíproca e, conseqüentemente originar um importante elemento social de inter-acção.

Relativamente à frequência dos contactos directos estabelecidos entre as empresas produtoras, com as três principais empresas distribuidoras a situação é ilustrada pelos gráficos nºs 52 a 56.

A maior parte das empresas horticolas que cooperam (sete empresas) contactam uma vez por mês com a empresa distribuidora mais importante. Nos restantes casos os contactos são bastante mais frequentes.

Nas restantes situações os contactos são geralmente espaçados.

No sub sector dos vinhos, as três empresas que cooperam com a distribuidora mais importante apresentam frequências diversas de contacto. Uma empresa contacta de seis em seis meses com a empresa distribuidora mais importante, outra empresa uma vez por mês e uma várias vezes por semana. O tempo que medeia entre os contactos entre duas empresas produtoras com a segunda empresa distribuidora mais importante ainda é mais dilatado: seis meses. Apenas uma empresa estabelece contacto com a distribuidora uma vez por semana.

No sub sector das bebidas não alcoólicas, os contactos com a distribuidora mais importante são notoriamente frequentes: duas empresas contactam de 15 em 15 dias, 2

uma vez por semana e uma todos os dias. Porém ao estabelecer contacto com a segunda empresa mais importante, a frequência dos contactos diminui claramente.

No sector dos carnicos, de entre as três empresas que estabelecem relações de cooperação com a distribuidora mais importante, duas estabelecem um contacto directo de 15 em 15 dias e uma empresa uma vez por semana.

O contacto directo com segunda distribuidora mais importante é, de uma vez por mês, para duas empresas e de 15 em quinze dias para a terceira empresa.

O contacto directo entre uma empresa dos carnicos e a terceira distribuidora mais importante é estabelecido uma vez por mês e a frequência dos contactos directos entre a outra empresa produtora e a segunda distribuidora é de 15 em 15 dias.

No sector dos lácticos, a frequência dos contactos directos das 2 empresas que cooperam com a distribuidora mais importante, é de uma semana e várias vezes por semana. A frequência dos contactos directos é a mesma relativamente à segunda empresa mais importante. Os contactos directos com a terceira empresa mais importante são de 15 em 15 dias para uma empresa e várias vezes por semana para a outra empresa produtora.

Assim, são as empresas integradas no sub sector dos hortícolas e dos vinhos que apresentam um contacto menos frequente com as distribuidoras com que cooperam.

#### **2.3.4. Cooperação e tempo da relação estabelecida entre produtores e distribuidores**

Das 23 empresas que mantêm relações de cooperação com a grande distribuição, 13 empresas mantêm essa relação por um período que medeia entre 3 e 5 anos com a primeira empresa. Para duas empresas a relação de cooperação estabelecida tem uma

duração entre 6-8 anos e para duas empresas a duração da cooperação situa-se entre 1 e dois anos.

De entre 12 empresas a maioria (10 empresas) mantêm uma relação de cooperação com uma duração entre 3-5 anos com a segunda distribuidora. A duração da relação de cooperação de 6 empresas 3-5 anos com a terceira distribuidora é idêntica sendo menor a duração da relação uma empresa (1- 2 anos) e maior para outra empresa (6-8 anos).

Pode-se concluir que a maior parte das empresas mantêm já uma relação de cooperação de longo prazo com as empresas distribuidoras condição essencial para que se desenvolva a confiança necessária entre as partes para a manutenção de relações de cooperação estáveis e em que o conflito possa ser minimizado ou mesmo ultrapassado através de regras geradas pelas partes. Não se pretende com tal afirmação por em causa a aplicação das normas jurídicas de origem estadual mas sim salientar o papel importante que pode e deve desempenhar a auto-regulação como forma complementar de resolução de eventuais diferendos que ocorram entre a produção e a distribuição.

### **2.3.5. Resultados da cooperação**

Os resultados das actividades de cooperação entre as empresas podem variar simultaneamente em intensidade e na forma como são repartidos entre as partes em causa.

Assim, o resultado pode ainda consistir em um ou vários aperfeiçoamentos e estes podem variar na sua dimensão. Uma vez que neste trabalho se analisam relações recíprocas e de longa duração, será de esperar que os resultados sejam positivos para ambas as partes e consistindo com frequência em mais do que um aperfeiçoamento. Os resultados tendem a confirmar esta expectativa. Mais de metade das empresas

apresentam vários aperfeiçoamentos como resultado da colaboração com as empresas distribuidoras.

Das 19 empresas inseridas no sub sector dos hortícolas, 10 empresas estabeleceram relações de cooperação com a grande distribuição. Como ilustra o gráfico nº 61 dessas dez empresas, apenas 4 mantêm relações de cooperação com a segunda empresa mais importante e nenhuma coopera com a terceira empresa mais importante.

Para uma das empresas, que também mantêm relações de cooperação com a segunda empresa distribuidora mais importante, a cooperação com a primeira empresa, teve como resultado, vários aperfeiçoamentos importantes. Segundo o resultado do inquérito esta empresa estabelece um contacto diário com a empresa com que colabora. Para 4 empresas os resultados traduziram-se em aperfeiçoamentos importantes e para metade (cinco empresas) em muitos aperfeiçoamentos discretos.

Para as quatro empresas que também cooperam com a segunda distribuidora, os resultados foram para três empresas muitos aperfeiçoamentos discretos, e para uma empresa, apenas um aperfeiçoamento discreto.

Verifica-se relativamente a sete empresas hortícolas, o mesmo tipo de cooperação vertical: os contratos programa que constituem uma forma de cooperação que decorre em princípio, da debilidade estrutural da empresa produtora que não tem senão duas alternativas: a cooperação ou o desaparecimento do mercado.

Deve-se sublinhar que relativamente a este tipo de cooperação duas são as perspectivas defendidas:

- a que considera tratar-se de uma forma de cooperação nefasta para as empresas produtoras por gerarem dependência económica absoluta. Um produtor que escoar durante anos a sua produção através de um contrato programa com uma empresa

distribuidora fica dependente economicamente dessa mesma empresa não encontrando em caso de cessação do contrato, mercado para o escoamento do produto.

- a que defende ser a dependência económica um mal menor, dado que a única forma de sobrevivência e possibilidade de aquisição de alguma capacidade técnica por parte das empresas é, atendendo à sua incapacidade para subsistir de acordo com as regras puras e simples de mercado, a celebração dos referidos contratos programa. Neste caso a cooperação com a distribuição constitui factor de dinamismo para as empresas produtoras.

Os resultados apresentados pelas empresas produtoras que celebraram este contrato demonstram claramente que as mesmas consideram os resultados positivos: 3 empresas consideram os resultados como tendo trazido para as empresas, aperfeiçoamentos importantes e 4 empresas consideram que ocorreram muitos aperfeiçoamentos discretos.

A forma de cooperação com as duas principais empresas de distribuição consubstancia-se, para a quarta empresa, na coordenação em actividades de marketing tendo a empresa beneficiado de muitos aperfeiçoamentos discretos com a cooperação implementada, com a primeira empresa distribuidora e uma melhoria discreta com a segunda.

Resulta dos gráficos n.ºs 62 a 65 que são as empresas dos vinhos que tem menos relações de cooperação e menos parceiros a este nível. Com efeito das oito empresas entrevistadas apenas três cooperam com dois distribuidores e somente uma empresa, mantém relações de cooperação com os três principais distribuidores.

Os resultados da cooperação para as empresas produtoras com o principal distribuidor traduzem-se em vários aperfeiçoamentos importantes para uma empresa, muitos

aperfeiçoamentos discretos para uma empresa e uma melhoria discreta para uma empresa.

Resulta dos dados fornecidos no inquérito que a empresa que apresenta resultados mais positivos é a empresa que mantém mais do que uma forma de cooperação com o principal distribuidor.

A empresa que mantém relações de cooperação com os três principais distribuidores apresenta como resultados relativamente à segunda empresa distribuidora muitos aperfeiçoamentos discretos e aperfeiçoamentos importantes relativamente ao terceiro distribuidor.

As outras duas empresas consideram que ocorreram resultados com a primeira e segunda empresa distribuidora traduzidos numa melhoria discreta.

Relativamente ao sub sector das bebidas não alcoólicas cinco das seis empresas entrevistadas cooperam com o distribuidor mais importante. De entre estas cinco empresas, quatro cooperam como segundo distribuidor mais importante e três com o terceiro distribuidor mais importante.

No que se refere à cooperação com a primeira distribuidora, os resultados traduzem-se em vários aperfeiçoamentos importantes para uma empresa, aperfeiçoamentos importantes para duas empresas e em aperfeiçoamentos discretos para uma empresa.

No que diz respeito às quatro empresas que cooperam com a segunda distribuidora, os resultados da cooperação são também positivos, embora apresentem uma intensidade diversa: traduzem-se em vários aperfeiçoamentos importantes para uma empresa, aperfeiçoamentos importantes para uma empresa, muitos aperfeiçoamentos discretos para uma empresa e numa melhoria discreta para a quarta empresa.

Três empresas do sub sector das bebidas não alcoólicas são líderes de mercado a nível regional e a nível nacional mas, em segmentos diferentes.

Resulta da análise dos inquéritos que a empresa líder de mercado ao nível do segmento de uma bebida com características únicas, a empresa líder a nível de refrigerante com gás, com características muito específicas e a empresa líder de mercado a nível de néctares, são as empresas que apresentam diversas modalidades de cooperação com os três distribuidores mais importantes.

Os resultados positivos da cooperação mantida com a terceira empresa são menos expressivos.

Apenas nos sub sectores das bebidas não alcoólicas e lácteos encontramos duas empresas produtoras que estabeleceram relações sub com aptidão a originarem relações em rede.

Uma empresa estabeleceu relações de cooperação a nível de implementação do sistema E.D.I. com a Sonae, o Pingo Doce, a Grula e a Uniarne.

Duas empresas mantêm relações de cooperação com os grandes distribuidores ao nível de coordenação de actividades de marketing, logística, *merchandising* e lançamento de novos produtos.

São estas três empresas produtoras que referem a preparação de novos acordos de cooperação ao nível de EDI e que se encontram, a analisar projectos de ECR com um parceiro.

Uma empresa coopera ao nível de actividades de coordenação de marketing e logística.

Para duas empresas, os três clientes mais importantes numa óptica de cooperação são, por ordem de importância, a Sonae, o Pingo Doce e o Recheio.

Uma outra empresa apresenta uma cooperação limitada a coordenação de actividades de marketing.

No sub sector dos lácteos, as duas empresas entrevistadas cooperam com os três principais distribuidores.

Os resultados são globalmente positivos embora difiram em função da relação ter sido estabelecida com a empresa mais importante, a segunda empresa mais importante ou a terceira empresa mais importante.

Com efeito, para as empresas os resultados manifestam-se em aperfeiçoamentos importantes relativamente à primeira e segunda empresa distribuidora mais importantes, muitos aperfeiçoamentos discretos, para uma empresa e uma melhoria discreta para a outra empresa como resultado das relações estabelecidas com a terceira distribuidora mais importante.

Também neste caso, a intensidade do resultado positivo depende do tipo e diversidade de relações de cooperação estabelecidas com as empresas.

São também empresas que adoptam uma cooperação pode ser qualificada como uma cooperação incipiente em rede.

Com a primeira empresa distribuidora, as empresa produtoras cooperam a nível de logística, marketing e EDI e tem projectos para a concretização do E.C. R.

Uma das empresas mantém com a segunda empresa, relações de cooperação a nível de *merchandising*, controlo de qualidade dos produtos, EDI. e marca do distribuidor.

A outra empresa coopera com a segunda empresa mais importante, em actividades integradas no âmbito logístico e em EDI.

Também neste caso as actividades que geram cooperação são mais diversificadas para a empresa que considera os resultados como sendo mais positivos.

A cooperação para uma das empresas é estabelecida com o grupo Jerónimo Martins, a Sonae e Elos. Para a segunda empresa integrada no sector lácteo, a cooperação estabelece-se com os grupos Jerónimo Martins, Auchan e Sonae.

Como ilustra o gráfico nº 65, as três empresas entrevistadas mantêm relações de cooperação com os dois distribuidores mais importantes mas apenas duas empresas mantêm relações de cooperação com os três distribuidores mais importantes.

Os resultados da cooperação são positivos, mas variam consoante as relações de cooperação são estabelecidas com o distribuidor mais importante, o segundo e terceiro distribuidores mais importantes.

Assim, para uma das empresas produtoras que coopera com as três distribuidoras, os resultados positivos traduzem-se em vários aperfeiçoamentos importantes relativamente à primeira empresa e em aperfeiçoamentos importantes com a segunda empresa e terceira empresa.

Para a segunda empresa produtora, que também mantêm relações de cooperação com as três empresas distribuidoras mais importantes, os resultados consubstanciam-se em aperfeiçoamentos importantes relativamente à primeira empresa distribuidora, e muitos aperfeiçoamentos discretos nas relações estabelecidas com a segunda e terceira empresas mais importantes.

Estes resultados estão também relacionados com o tipo de cooperação e a diversificação de formas de cooperação estabelecidas com as empresas em causa.

Assim, a primeira empresa e segunda empresas produtoras estabelecem relações de cooperação com a empresa distribuidora mais importante nas seguintes áreas:

coordenação de actividade de marketing, logística, *merchandising*, lançamento de novos produtos, sistema EDI e marca do distribuidor. Constitui uma cooperação diversificada que pressupõe uma importância relativamente grande da empresa produtora para a empresa distribuidora e adopção de vários compromissos.

Com a empresa mais importante um produtor estabeleceu relações de cooperação em coordenação das actividades de marketing, logística, *merchandising* e com a segunda distribuidora mais importante, coordenação de actividades de marketing e logística. Os resultados positivos da cooperação foram mais amplos relativamente à distribuidora mais importante

A segunda empresa, que mantém igualmente, relações de cooperação com a segunda empresa mais importante, coopera ao nível de coordenação de actividades de marketing e logística com a primeira empresa e em coordenação das actividades de marketing com a segunda empresa, sendo o resultado dessa cooperação trazido em aperfeiçoamentos importantes e muitos aperfeiçoamentos discretos respectivamente.

Salienta-se a cooperação em *merchandising* sub área do marketing e domínio tradicionalmente pertencente aos produtores até que as marcas do distribuidor desencadeiam a necessidade por parte dos distribuidores de dominar esta técnica.

A cooperação numa área em que actualmente existe um domínio sólido por parte dos distribuidores, evidencia que os mesmos aceitaram partilhar com os distribuidores a implementação desta área fundamental aceitando nomeadamente, que a composição dos lineares seja efectuada tendo em consideração os conselhos fundamentados dos produtores.

Pode-se afirmar que sendo o *merchandising* um dos domínios com mais possibilidades de gerar relações de cooperação entre a produção e a distribuição esta só pode ocorrer,

com empresas produtoras que tenham um departamento ou, pelo menos, um técnico especializado em *merchandising* isto é, as médias empresas dinâmicas e muito organizadas e as grandes empresas, como no caso *sub Júdice*, em que uma empresa entrevistada é líder de mercado e a outra empresa sub líder.

Poucas empresas cooperam em *merchandising*. Os distribuidores consideram actualmente o *merchandising* como sendo um negócio seu, ao nível nacional e local. O distribuidor descobriu à sua custa que o volume não fazia sistematicamente a margem e as suas próprias experiências, associadas às várias preconizações dos produtores, fizeram detectar a existência de numerosos critérios importantes como a atractividade do produto, a rentabilidade, a produtividade etc.), a complexidade das escolhas e o conhecimento necessário tanto dos mercados nacionais como regionais. A distribuição compreendeu a necessidade do domínio do *merchandising* que permite conciliar a procura de uma rotação máxima dos produtos (base do *discount*) e a personalização dos sortidos (base da diferenciação entre as insígnias) (Bardou G 1997, 304-309).

Lentamente a "tarefa" que se encontrava concedida aos fabricantes é dominada pelos distribuidores.

A proliferação dos produtos contribui para tornar o *merchandising* indispensável como forma de esclarecimento do consumidor e, instrumento essencial para diminuição das rupturas no linear.

Tornou-se uma disciplina indispensável devido ao forte impacto que pode exercer sobre as margens dos produtos porque actua sobre os lineares e o ao faze-lo, as margens dos produtos são determinadas não *a posteriori* mas *a priori*. Assim, actualmente, distribuidor e produtor encontram-se inevitavelmente ligados ao *merchandising* dos produtos dada a importância determinante que o mesmo assume relativamente às vendas

e rentabilidade dos produtos. Com efeito, a construção de um sortido deve ser antes do mais o reflexo evolutivo do mercado, nacional e regional: Devem ser satisfeitas as necessidades dos diferentes tipos de clientela local, com o objectivo de seguir as tendências do mercado – assim como dos novos produtos. As informações provenientes dos fornecedores revelam-se preciosas assim como os serviços eventuais que são susceptíveis de serem prestados (prazos de pagamento, de entrega, serviços no local de venda).

Devemos concluir que o sortido ideal será resultado de uma boa adequação entre duas abordagens complementares. A abordagem do fornecedor, que pode ceder informações acerca dos mercados e suas evoluções, das topologias dos consumidores dos seus produtos, das performances dos diferentes circuitos de distribuição, das mais valias fornecidas pelos seus produtos. A abordagem do distribuidor, que pode fornecer informações importantes ao produtor como as referentes ao seu micro mercado local, às necessidades da sua clientela; a imagem do seu estabelecimento; as suas estatísticas de vendas e de stock. O *merchandising* é assim, um domínio muito importante para a cooperação, que ultrapassa a cooperação para implantação ou reimplantação a curto prazo ligada à negociação. Esta cooperação incide sobre:

-a reflexão entre especialistas de *merchandising* nacionais dos dois parceiros, para a construção de uma gama óptima com uma definição da clientela que é visada, o sortido por linear, por insígnia e frequentemente por ponto de venda (sob a mesma insígnia, figuram vários formatos, vários tipos de implantação, vários tipos de concorrência etc.)

;

-a vigilância dos resultados ao nível nacional e regional pelos especialistas em causa, com a determinação de acções correctoras em função das falhas detectadas.

Os produtores e distribuidores que se pronunciaram sobre esta questão estão conscientes da importância da cooperação em *merchandising*, embora os objectivos que os orientem sejam diferentes. É, segundo produtores e distribuidores, a divergência de perspectivas que justifica a cooperação pouco significativa nesta sub área do marketing. Na realidade, o distribuidor como proprietário da loja que é, define as posições nos lineares, embora o peso negocial de cada produtor seja também importante. De qualquer modo, o facto de ambos participarem no *merchandising* faz com que se consiga um maior equilíbrio entre estes a marca do produtor e a marca do distribuidor no linear. Resulta da análise detalhada dos inquéritos, análise que ultrapassa a análise estatística que as empresas que não estabelecem relações de cooperação com a distribuição apresentaram as seguintes justificações:

Não há cooperação com a distribuição devido à ausência de vontade dos produtores em cooperar.

Não há cooperação com a distribuição devido à ausência de um associativismo forte (caso das empresas pertencentes ao sub sector dos hortícolas e das bebidas alcoólicas);

Não há cooperação com a distribuição porque a maior preocupação dos produtores é constituída actualmente pela concorrência acrescida entre produtores nacionais e sobretudo produtores de países como o Chile, Venezuela (no caso dos vinhos) e com a Espanha e Itália (subsector dos hortícolas);

Não há cooperação com a distribuição devido à ausência da competência técnica por parte dos produtores imprescindível para poderem encetar um processo de cooperação;

Não há cooperação com a distribuição porque na essência os interesses são divergentes;

Não há cooperação com a distribuição por que a postura tradicional desta tem sido traduzida na imposição de condições contratuais, embora tenha ocorrido uma evolução no sentido da compreensão da necessidade de adopção de uma postura de negociação.

#### **2.3.6. Expectativas das empresas produtoras relativamente às empresas com quem mantém relações de cooperação**

Todas as empresas que responderam ao questionário tem a expectativa de manterem as relações de cooperação com os resultados positivos que encetaram com a grande distribuição, como ilustram os gráficos n.ºs 75 a 79. As expectativas são contudo diversas quer intra sector quer inter sector.

Assim, no sub sector dos hortícolas, das 10 empresas que mantém relações de cooperação com a distribuição, sete empresas esperam para o futuro aperfeiçoamentos importantes com a empresa distribuidora mais importante uma empresa espera muitos aperfeiçoamentos discretos e uma, vários aperfeiçoamentos importantes.

Resulta da análise dos inquéritos que a empresa que apresenta expectativas futuras de muitos aperfeiçoamentos importantes no sub sector hortícola é uma das duas empresas que cooperam com duas empresas distribuidoras, que estabeleceram relações de cooperação com a primeira distribuidora mais importante, em coordenação de actividades de marketing e logística e que consideraram terem os resultados sido traduzidos em vários aperfeiçoamentos importantes. Contudo, a segunda empresa apresenta como expectativas futuras na relação com a primeira distribuidora mais importante, aperfeiçoamentos importantes.

A terceira empresa que coopera através da coordenação de actividades de marketing com duas empresas, considera que no futuro possivelmente ocorrerão muitos aperfeiçoamentos discretos com a distribuidora mais importante.

Seis empresas que celebraram contratos programa esperam no futuro aperfeiçoamentos importantes nas suas relações com a empresa Sonae, apesar de três delas terem considerado que da relação actual apenas resultaram muitos aperfeiçoamentos discretos.

Uma das empresas que celebrou este contrato tem como expectativa futura uma melhoria discreta para a empresa.

No sub sector dos vinhos as expectativas futuras são consequência dos resultados obtidos no processo de cooperação como ilustra a conjugação dos gráficos nºs 62 e 66

As empresas integradas no sub sector das bebidas não alcoólicas esperam no futuro relativamente à primeira empresa distribuidora mais do que uma simples melhoria discreta no futuro. Uma empresa espera vários aperfeiçoamentos importantes, duas empresas esperam aperfeiçoamentos importantes e uma empresa muitos aperfeiçoamentos discretos. A intensidade dos resultados esperados para o futuro apresentam-se menos ambiciosos quando se analisam os resultados com a segunda e sobretudo terceira empresa.

No sub sector dos carnicos, as empresas tem expectativas futuras diferentes relativamente às empresas com que cooperam. Assim uma empresa espera alcançar resultados bastante positivos com a primeira empresa distribuidora, outra empresa aperfeiçoamentos importantes e uma empresa muitos aperfeiçoamentos discretos.

As expectativas relativamente à segunda empresa distribuidora não são tão ambiciosas, limitam-se para as duas empresas que cooperam a muitos aperfeiçoamentos discretos.

Nas relações futuras com a terceira empresa distribuidora mais importante, as duas empresas que cooperam apresentam expectativas diferentes embora positivas., uma espera que resulte da cooperação aperfeiçoamentos discretos e uma empresa prevê a ocorrência de aperfeiçoamentos discretos.

Resultados significativamente positivos são esperados pelas empresas do sub sector dos lácticos que cooperam com a grande distribuição quando se referem à primeira e segunda empresas distribuidoras mais importantes. Muitos aperfeiçoamentos discretos são os resultados esperados relativamente à terceira empresa mais importante com quem mantém relações de cooperação futuro aperfeiçoamentos importantes para a empresa a outra espera aperfeiçoamentos discretos. É necessário enfatizar que a necessidade de coordenação de relacionamento representam uma forma crucial de coordenar as actividades entre os agentes económicos. As empresas estabelecem relações umas com as outras devido a razões relacionadas com recursos e actividades. Pode haver um interesse mútuo na ligação ou ser o valor maior ou menor para uma das partes: as relações contem sempre elementos de harmonia e conflito, interesses mútuos e divergentes. Se o elemento de reciprocidade predominar uma parceria pode ter condições para evoluir, mas se o conflito é predominante a relação será limitada por natureza.

Quando existem fortes interesses mútuos e existem fontes de conflito de ambos os lados, a relação tende a variar ao longo do tempo estando dependente do interesse mais relevante de um dado momento.

#### **2.4. A evolução da competência técnica das empresas ao nível do desenvolvimento do marketing das compras e da produção durante os últimos dez anos**

Cerca de metade das empresas produtoras entrevistadas (18) não apresentaram melhoria ao nível da competência técnica do lado da produção.

Esta verificação ocorre também no sub sector das hortícolas em que 12 empresas consideram que a sua competência foi pouco alterada, relativamente a 6 empresas em que o aumento da competência foi relevante.

Para a maioria das empresas que integram os outros sub sectores o aumento foi bastante positivo.

O aumento ao nível da competência técnica nas compras foi muito positivo para as empresas do subsector dos lácteos e para a maioria das empresas integradas no sub sector das bebidas não alcoólicas.

Os sub sectores hortícola e dos vinhos são os subsectores, em que a competência ao nível das compras nos últimos anos apresenta o aumento menos significativo: para 13 empresas hortícolas, a competência a este nível, aumentou um pouco, para 3 empresas manteve-se estável e apenas para três empresas o aumento foi significativo.

No sub subsector dos vinhos o aumento foi pouco significativo para metade das empresas e muito elevado para três empresas considerando uma empresa entrevistada que, não ocorreram alterações neste domínio.

É igualmente no sub sector dos hortícolas que a competência técnica a nível de marketing, nos últimos 10 anos teve o aumento menos significativo. Com efeito, entre as 19 empresas entrevistadas, a competência a este nível, apenas aumentou um pouco para 12 empresas e relativamente a três empresas não houve aperfeiçoamento da competência durante o longo período considerado. Sete empresas consideram que a sua competência aumentou muito.

O sector dos vinhos é o segundo sector menos desenvolvido a nível de aperfeiçoamento da competência em marketing. Seis empresas referem que a sua competência aumentou um pouco e duas que aumentou muito.

O resultado é análogo para o sub sector dos carnicos. Como ilustra o gráfico nº 71, duas empresas aumentaram um pouco a sua competência e apenas uma considerou que ao longo de dez anos, a competência ao nível do marketing aumentou muito.

O subsector das bebidas alcoólicas apresenta a maioria das empresas como tendo aumentado muito a sua competência ao nível em consideração (4 empresas) e apresentam um aumento diminuto.

O sub sector que apresenta melhores resultados é o dos produtos lácteos em que a competência técnica a nível do marketing aumentou muito para as duas empresas.

Uma análise dos inquéritos, demonstra que as empresas que apresentam resultados mais positivos a este nível são as empresas com maior dimensão a nível de e volume de negócios, que apresentam relações de cooperação com maior número de empresas, maior diversidade de formas de cooperação e melhores resultados da cooperação.

A evolução da competência técnica das empresas no que se refere o desenvolvimento do produto nos últimos dez anos, mostra-se muito positiva principalmente para as empresas dos sub sectores dos vinhos , das bebidas não alcoólicas e dos lácteos . As empresas que integram o sub sector dos hortícolas são as que apresentam resultados mais modestos, com a maioria das empresas a considerarem que ocorreu um aumento pouco significativo, sete empresas apresentando uma evolução muito favorável e 3 empresas sem qualquer evolução positiva neste domínio.

## **2.5. Crescimento em volume de negócios nos últimos cinco anos das empresas produtoras**

Como resulta dos gráficos nº 74 a 78 são as empresas do sub sector dos hortícolas e seguidamente, do sub sector vinhos que apresentam um crescimento anual menos significativo. Assim 17 empresas apresentam um crescimento em 1999 situado entre 0 a

4%, 16 empresas um crescimento nos em 1998 na mesma ordem e 14 empresas crescimento análogo em 1997, 1996 e 1995.

O crescimento pouco significativo, que ocorreu no sub sector dos vinhos foi devido às más condições climatéricas ocorridas nos últimos anos e à concorrência acrescida baseada não apenas nos custos mas também na qualidade, de países como a Espanha, a Argentina, o Chile e a Venezuela.

A maior parte das empresas deste sub sector considerou como um dos factores determinantes da situação do sector a ausência de um sólido espírito de associativismo que cede frequentemente perante a óptica de curto prazo existente e que se consubstancia na desconfiança e concorrência entre os produtores.

Nas empresas do sub sector das bebidas não alcoólicas, 3 empresas cresceram em média entre 5 a 9%, 2 empresas entre 1 a 4% e uma apresentou um aumento médio superior a 24%. Este resultado deve-se à diversidade na dimensão das empresas. Este último resultado deve-se ao facto de a empresa estar em fase de expansão de desenvolvimento do seu produto. As grandes empresas apresentam um crescimento situado entre 5– 9%.

O crescimento constante das empresas integradas no sub sector dos lácticos reside em situações diversas. O crescimento entre 0-4% de uma empresa dos lácticos deve-se ao facto de a sua actividade principal se centrar num produto que atingiu já a maturidade, não obstante o sector na sua globalidade apresentar um certo grau de expansão. A inovação que poderia atrair novos segmentos de consumidores torna-se um processo extremamente difícil.

A outra empresa é líder de mercado num segmento em forte expansão e em que a preocupação das empresas detentoras de marcas reside naturalmente também na inovação e adequação permanente ao mercado. Tal implica uma inovação que cative a

compra por parte do consumidor consistente na criação de produtos enriquecidos e 100% naturais.

## **2.6. Investimento em Inovação**

Uma base importante para a colaboração com as empresas é constituída pelo investimento em actividades de investigação e desenvolvimento. Elas contribuem de forma significativa para a determinação da competência da empresa e funcionam como um pólo catalizador para as outras empresas encetarem um processo de cooperação. Mas esta afirmação, não implica que se considere que haja um aumento da sua tendência para a cooperação. Provavelmente poderá ocorrer uma situação inversa, isto é, quanto mais a empresa investe em I – D, maior será a sua tendência para a autonomia absoluta prescindindo da cooperação. O resultado do estudo empírico não é concludente. Se no sub sector das bebidas não alcoólicas as empresas que cooperam com mais empresas em áreas diversas e apresentam melhores resultados das relações de cooperação são as empresas que apresentam uma quota de volume de negócio aplicada para o desenvolvimento do produto (4-5%) não ocorre qualquer correlação da quota do volume de negócios aplicada para o desenvolvimento do produto e a tendência para a cooperação relativamente à maior parte das empresas.

## **3. Análise dos resultados das entrevistas com as empresas distribuidoras relativamente à temática da cooperação**

Do estudo empírico resultou relativamente, à Sonae que, em 1996, duas dezenas de agricultores do Minho, Trás os Montes, Douro, Beira Estremadura Ribatejo, Alentejo e Algarve assinaram Contratos Programa com a Sonae no quadro dos quais forneceram 3650 toneladas de frutos e legumes aos hipermercados Continente e aos supermercados Modelo e Champion.

A Sonae sublinhou ser a primeira vez que, nesta escala, se assinaram contratos Programa entre uma empresa do sector da distribuição moderna e os produtores de fruta e legumes acrescentando que está em causa, não apenas a aquisição de produtos de origem portuguesa mas, o estabelecimento (com meses de antecipação) de compromissos com os agricultores. Este grupo considerou assim que se estava perante um conjunto de vantagens e garantias que num ambiente de segurança e confiança ajudarão a estimular a modernização da agricultura em Portugal.

Com a celebração dos Contratos Programa os agricultores têm, segundo aquele grupo de distribuição, garantias de poderem vender a quantidade que pretendem a um preço certo e, simultaneamente, de poderem beneficiar de assistência técnica, aconselhamento sobre variedades e planeamento de culturas. Por seu lado, os contratos garantem que será sempre comprada toda a produção prevista e que os agricultores não incorrerão em incumprimento no caso de a produção ser afectada por más condições climatéricas. Este exemplo de cooperação entre a produção e a grande distribuição tem vindo a ser desenvolvida pela empresa Sonae.

O Clube de Produtores Agrícolas criado em 1996 com o objectivo de estimular a produção agrícola nacional é uma organização através da qual a Sonae estabelece com os produtores individuais ou com cooperativas nacionais e fornece apoio multidisciplinar que passa nomeadamente pela orientação ao nível da produção, processo logístico e promoção dos produtos.

De acordo com a Sonae, este clube produtores constitui um espaço de representação dos agentes económicos envolvidos nos processos de produção e comercialização de produtos agro-pecuários e em que se estreitam relações contribuindo com capacidades e experiências específicas para a melhoria da qualidade dos produtos. É um projecto que

ao aproveitar as sinergias existentes em todas as fases, desde a origem do produto ao consumidor final, permite obter benefícios visíveis fortalecendo as vantagens competitivas de cada um dos intervenientes.

Em 1999, a Sonae, segundo fontes do grupo, tinha celebrado com produtores nacionais mais de 300 contratos de fornecimento no valor global de 10 milhões de contos permitindo aos agricultores escoarem um total de mais de 100 mil toneladas de frutas e legumes.

No estudo empírico que efectuamos encontramos, como já referimos, sete empresas produtoras com contratos programa. Todas confirmam a existência de apoio técnico especializado, a existência de um controlo firme da qualidade dos produtos e acompanhamento da produção.

Em 1997, a Sonae iniciou o projecto de EDI, com o objectivo de facilitar e potenciar o processo de compra, ao nível da negociação, encomenda, recepção, registo e conferência de facturas e ao nível dos pagamentos.

O denominado sistema Integração Electrónica com Fornecedores (IEF) é uma solução extensiva a todas as unidades e negócios da Sonae Distribuição, com a possibilidade de afectação dos custos de transacção, a monitorização da performance e de controlo do processo, com uma única porta de entrada, mail box, de fácil utilização para os parceiros comerciais. Este grupo de distribuição apresenta projectos integrais de parceria em ECR com vários fornecedores.

A central de compras entrevistada – Uniarme – coopera mais intensamente, não com os produtores mas com os associados, embora referenciasse a existência de projectos de parceria em EDI com os produtores.

A central de compras iniciou o seu projecto EDI segundo áreas de intervenção distintas: a distribuição centralizada, através de uma reforma dos reaprovisionamentos e de ciclos mais custos de encomenda; o pagamento centralizado, através de uma uniformização de códigos entre grupos de terceiros; e a gestão de categorias, onde estabeleceram uma uniformização com insígnia. Assim, a cooperação em ECR constitui um projecto em fase de implementação.

Os responsáveis das empresas ora apresentadas estão de acordo em alguns aspectos: Este é um meio indispensável na relação das empresas, que possibilita a redução das tarefas administrativas, de logística, de produção, bem como de documentação de papel. Permite ainda a redução do tempo de troca de documentos e informação, a eliminação de erros de reinput de dados e o alinhamento das bases de dados. Consequentemente proporciona uma redução dos custos efectiva, mas com resultados a longo prazo.

O outro grupo de distribuição coopera a nível de logística, marketing, lançamento de novos produtos com várias empresas produtoras tendo obtido resultados positivos com algum significado. Estavam em fase de concretização de um novo programa base essencial para a introdução de um cartão de fidelidade que permitirá a transmissão de informações aos fornecedores com o objectivo de alcançar um ajustamento cada vez mais eficaz da procura à oferta.

No momento da entrevista os projectos em ECR estavam estabelecidos na íntegra estando a ser adoptadas as primeiras medidas concretas.

#### **4. O Conflito**

Para os produtores, as relações são percebidas como difíceis e tensas. O clima baseado essencialmente sobre relações de força pode ser explicado parcialmente pela

fraqueza dos produtores relativamente à grande distribuição. Contudo este tipo de relação circunscreve-se ao nível das relações de negociação comercial.

As tensões mencionadas pelos entrevistados estão directamente relacionadas com a negociação e mais particularmente às condições de compra, nomeadamente, os preços de venda, à redução das margens, à venda com prejuízo, aos prazos de pagamento, ao volume de vendas. A fixação do preço constitui o principal ponto de desacordo entre os actores. De igual modo, a margem a partilhar constitui regra geral fonte de tensões que geram desacordo uma vez que tanto produtor como distribuidor querem preservar a sua margem. A complexidade da análise desta temática adensa-se por as relações intra e inter sector, estabelecidas com a grande distribuição serem discrepantes, uma vez que as empresas não detém, nem o mesmo poder negocial, nem a mesma capacidade tecnológica. Relativamente ao sub sector dos hortícolas, em muitos casos, não chega a existir de facto um processo negocial. Algumas empresas afirmaram que a grande distribuição, na prática, limitava-se a impor as suas condições não dando origem a um processo negocial.

Quanto às empresas distribuidoras, resulta que foram indicados como factores geradores de maior dificuldade de negociação com as empresas produtoras: a fixação de preços, os prazos de pagamento, as promoções e a produção da marca do distribuidor. A fixação de preços gera dificuldades pois os descontos constituem factor de discordância entre as partes no momento das negociações. Um grande distribuidor refere que a negociação dos contratos gerais de fornecimento geram sempre grandes dificuldades e é o *rappel* de quantidade que constitui a área de maior conflituosidade. Os produtores que indicaram a fixação de preços como facto gerador de conflito na negociação apresentaram duas conclusões diversas: alguns consideram um processo natural porque os produtores procuram obter preços mais elevados e os distribuidores preços mais reduzidos; outros

produtores, atribuíram a fixação de preços a pressões geradas pelo poder negocial dos distribuidores, isto é, os preços são resultantes não de uma negociação mas de uma imposição aos produtores.

O que está em causa é uma transferência de rendibilidade dos fornecedores para os distribuidores, a qual poderá ser ou não totalmente repercutida no preço oferecido ao consumidor.

Os prazos de pagamento foram referenciados pelos distribuidores de acordo com ópticas diferentes. Enquanto uma empresa distribuidora de pequena dimensão atribui os atrasos no pagamento, a dificuldades de solvabilidade das empresas fornecedoras, um grupo de empresas distribuidoras em que a celebração de contratos é centralizada e que nas suas respostas abrange duas insígnias e uma empresa grossista sublinha que, na altura da entrevista, os pagamentos estavam efectivamente atrasados devido à implementação de um novo sistema informático. Relativamente aos prazos de pagamento existe uma tabela de pagamento por categorias de produtos. No momento da entrevista estavam atrasados nos pagamentos aos fornecedores devido à informatização dos pagamentos. Os fluxos de informação não são regra geral, eficazes entre a indústria e a distribuição. Um desfasamento entre os preços constantes entre a ordem de compra e a ordem de encomenda gera o bloqueio do pagamento da factura. Uma das insígnias adoptou o método de pagamento pela factura.

A *referenciação* constitui outro factor de desacordo entre os actores – apenas três empresas produtoras e um grupo de distribuição fazem referência à dificuldade das negociações relativamente à *referenciação*. As empresas produtoras consideram os preços exigidos demasiado elevados e que as empresas distribuidoras se não pautam por critérios objectivos para a fixação da mesma. Saliente-se que 26 empresas ao serem

questionadas expressamente sobre esta temática afirmaram, não lhes ser exigido qualquer pagamento, pela colocação do produto no linear.

Estes resultados devem-se ao facto de as empresas em causa serem, regra geral, pouco inovadoras.

Seis empresas produtoras fazem referência à produção da marca do distribuidor mas apenas duas a consideram como um factor despoletador de conflito com a grande distribuição, óptica esta em consonância com a postura de um responsável por duas grandes insígnias distribuidoras. A produção de marca do distribuidor gera com efeito, situações ambivalentes em alguns casos.

Para os fabricantes cujos recursos e produtos são escassos e apenas têm uma presença secundária no mercado, a produção de marca do distribuidor pode constituir uma forma de sobrevivência, face à concorrência crescente dos outros fabricantes e à pressão da distribuição exercida sobre os fabricantes. Com efeito, à estratégia de produção de marca do distribuidor apenas existem, como alternativa, as estratégias de produção de uma marca de primeiro preço ou de produtos de grande qualidade e diferenciação. A complexidade desta última estratégia, devido à escassez dos recursos, origina com frequência, a opção pelo fabrico exclusivo da marca do distribuidor ou pelo exercício desta actividade como fonte essencial de recursos da empresa, com o risco inerente que deriva de o distribuidor ser o único comprador dos seus produtos.

Mas para os produtores que também tem marca própria, o problema é mais complexo dado que o crescimento da quota de mercado do distribuidor originado pelas marcas do distribuidor, se faz à conta da sua rentabilidade ao aumentar a sensibilidade do consumidor ao preço e diminuir as margens. A informação que fornecem às empresas distribuidoras é susceptível de ter uma repercussão negativa sobre os seus produtos de

marca e ser incompatível com as estratégias e os níveis de qualidade adoptados para o produto marca do produtor.

Quando o fabricante é líder ou dispõe de uma importante quota de mercado, a reacção face às marcas do distribuidor pode ainda ser mais problemática. É verosímil o receio por parte do produtor da ocorrência de deterioração da sua imagem e consequente conversão das suas marcas, em categorias básicas.

Outro factor que pode gerar muitas dificuldades na negociação com os distribuidores é a fixação dos prazos de pagamento.

As empresas referenciaram não apenas a imposição de prazos de pagamento por períodos muito longos mas também a situação de desfasamento temporal entre os prazos de pagamento fixados no contrato e os prazos de pagamento efectivamente praticados pelas empresas distribuidoras, isto é, atrasos no pagamento. Saliente-se que apenas um número significativo das empresas do sector hortícola indicaram estas situações como geradoras de conflito latente com a distribuição.

Nenhuma empresa manifestou a existência de algum conflito intenso com a distribuição sendo as empresas dos vinhos as que manifestaram menor preocupação com a necessidade de cooperação com a grande distribuição. São estas também as empresas mais preocupadas com a concorrência.

### **Conclusões parciais**

Resulta da análise dos resultados da entrevista que as relações de cooperação estabelecidas exigem como requisito prévio a existência de confiança entre as partes em conformidade com as características apresentadas no Capítulo I da parte I deste trabalho. Isto é, para que se estabeleça uma relação de cooperação entre produtor e distribuidor impõe-se a existência de boa fé por parte dos agentes.

A necessidade de cooperação durante períodos relativamente longos demonstra que gestores e economistas se devem preocupar com a temática da confiança, elemento necessário para um trabalho cooperativo. Isto apesar de haver consenso relativamente ao elevado grau de risco ligado às características financeiras e comerciais das transacções.

Resulta ainda da entrevista que à confiança entre as partes está subjacente uma certa correlação de forças e detenção de conhecimento tecnológico. É a ausência destas qualidades que justifica parcialmente, a inexistência de relações de cooperação e/ou de certas modalidades de cooperação entre pequenas e médias empresas produtoras e a distribuição, situação que é generalizada nas empresas que integram os sub sectores dos hortícolas e dos vinhos.

Com efeito, como já sublinhámos, estas empresas caracterizam-se na generalidade pela ausência de relações de cooperação diversificadas com a grande distribuição.

Da análise dos questionários resulta serem as empresas dos sub sectores das bebidas não alcoólicas, dos carnicos e dos lácteos que apresentam as empresas mais dinâmicas estabelecendo relações adequadas ao surgimento de uma cooperação em rede.

São também três empresas produtoras integradas no sub sector das bebidas não alcoólicas que apresentam acordos de cooperação ao nível de EDI e que se encontram a analisar um projecto de ECR com um parceiro distribuidor.

As adegas cooperativas caracterizam-se com excepção de uma, pela sua dinâmica de associativismo o mesmo sucedendo com as empresas que constituem organizações de produtores. As empresas integradas no subsector hortícola caracterizam-se pela ausência em regra, de cooperação horizontal.

É nos subsectores das bebidas não alcoólicas e lacticínios e derivados que ocorrem relações de cooperação a nível de EDI, Logística, Marketing e projectos de ECR com três parceiros privilegiados. Essas relações são justificadas pelo desenvolvimento das empresas produtoras que atingiram massa crítica suficiente para poderem encetar relações de cooperação.

São também as empresas com maior dimensão a nível de volume de negócios que apresentam um maior desenvolvimento da competência técnica ao nível do marketing. Os dados referentes à competência técnica ao nível das compras e ao nível da produção não permitem retirar conclusões.

No sub sector dos vinhos, as empresas produtoras de vinhos (empresas que não estabeleceram relações de cooperação com a distribuição) basearam essencialmente a justificação dos resultados do seu crescimento médio anual nas condições climatéricas e nas características do mercado (concorrência exterior e debilidade estrutural das empresas).

A ausência na maior parte das empresas de produção, de cooperação em EDI e ECR leva-nos a concluir que a cooperação é limitada. Não existe ainda a óptica de utilização de tecnologias de informação como forma de interconexão entre produtores e distribuidores de forma alcançar-se uma transformação na natureza das relações entre os dois actores.

A não concretização de nenhum projecto em ECR significa que as relações entre as empresas não são caracterizadas pela integração entre produtores e distribuidores, não beneficiando os mesmos, das economias de custos que a mesma gera. Isto é, não ocorreu o salto qualitativo necessário, para uma relação nova, não baseada nos pressupostos tradicionais do conflito ou da concorrência.

Contudo, de acordo com certos produtores de grande dimensão, a dificuldade de implementação do ECR deve-se ao facto de o mesmo, ser perspectivado na globalidade. Segundo alguns produtores e distribuidores entrevistados, a perspectiva de execução do ECR como um todo, subestima as implicações organizacionais, culturais, técnicas, de comunicação e informação e de formação do capital humano que a mesma pressupõe. Mesmo a introdução faseada de componentes do ECR suscita obstáculos de relevo como é o caso do reaprovisionamento eficiente (Carvalho J, Distribuição Hoje de 1 a 15 de Abril de 1999).

Os distribuidores preocupados, com a paragem senão mesmo a descida do crescimento exponencial que de ano para ano, se verificava por metro quadrado da área da loja, implementaram a centralização, a racionalização, o planeamento agregado central.

Os produtores e distribuidores reconhecem actualmente que, a obsessão pelas extensões de marca os tem prejudicado, pois, as variações em excesso, relativas a produtos similares deixaram os consumidores hesitantes.

Consequentemente, o objectivo do sortido eficiente deve ser o da criação de um ambiente transparente, tanto quanto possível, onde o consumidor possa perceber qual o papel que cada produto desempenha na categoria e quais os seus benefícios particulares. Segundo o autor, enquanto o sortido de cada categoria não for devidamente analisado, as vendas não voltarão a crescer como antes.

O autor salienta que, para que a Reposição Eficiente se torne uma realidade, a actuação dos vários agentes económicos deverá incluir a implementação de práticas subjacentes às sub áreas que lhe estão adstritas, isto é, operações fiáveis, integração de fornecedores, produção sincronizada, *cross docking*, encomendas automáticas à loja e reaprovisionamento contínuo. É na óptica de que a Reposição Eficiente não resulta da

transferência de custos entre parceiros do negócio, mas sim da colaboração verdadeira entre os mesmos, que se deve perspectivar este tipo de programas e os seus virtuais benefícios.

A informação tem de ser fluida: devem existir fluxos de informação fiáveis e seguros de forma a criarem uma linguagem logística comum: simples falhas de codificação de produtos podem originar, por exemplo, mensagens de EDI confusas e pouco fiáveis.

Os benefícios organizacionais também não são desprezáveis (simplificação dos processos, decisões mais sustentadas, melhores comunicações, maior disponibilidade e informação para a decisão, acréscimo de flexibilidade e da capacidade de resposta ao mercado entre outros).

Pode-se concluir que o crescimento das empresas aparece sistematicamente ligado sobretudo a um aumento da competência técnica de produção, nas vendas no marketing, e ao investimento em I - D, o que é evidentemente esclarecedor de que a dinâmica de crescimento das empresas dos sub sectores sendo dependente das relações que as empresas mantêm no sentido vertical, é fundamentalmente determinada pelo nível de capacidade tecnológica, pela formação do pessoal e qualidade dos produtos e pelos processos inovadores. Todos estes factores unidos são determinantes da competência das empresas.

A emergência e a forma de resolução dos conflitos estão dependentes da correlação de forças existente entre as partes. As empresas produtoras com maior dimensão e capacidade tecnológica, regra geral, consideram que o processo negocial não é fácil, pese embora o facto de as dificuldades serem mais ou menos acrescidas de acordo com a insígnia ou grupo de distribuição. Indicam também que conflitos expressos são raros porque as negociações constituem a regra para dirimir diferendos. É curioso notar que

entre todos os agentes económicos entrevistados, apenas um grupo de distribuição assumiu frontalmente a ocorrência de conflitos como uma situação natural por a produção ser concorrente da distribuição. Este mesmo grupo fundamenta a limitação da cooperação que existe actualmente neste factor.

### **Parte III**

#### **A Política da Concorrência e a Gestão da Assimetria da Correlação de Forças**

#### **Existente nas Relações Produção – Distribuição Moderna**

##### **Capítulo I**

#### **A Alteração da Correlação de Forças entre a Produção e a Distribuição**

##### **1. Abordagem Genérica**

O contexto subjacente à temática supra referenciada é constituído pela denominada alteração da correlação de forças entre o comércio e a indústria que originou a necessidade de uma análise prévia das origens e efeitos da mesma: análise económica do monopsonio, monopólio bilateral e poder de compra, as fontes de poder de mercado do retalhista e as formas de poder de mercado do retalhista. São estas as questões que serão aqui sumariamente analisadas.

“A modernização da distribuição refere-se ao aparecimento de novas formas de venda, bem como às mudanças que determinam nas existentes, para as quais aparecem como um desafio e uma ameaça. Compreende, em consequência, a organização empresarial do sector, os tipos de loja e as técnicas de vendas, e reflecte-se nos padrões espaciais dos estabelecimentos comerciais”(Salgueiro T,1996: 51).

Podemos distinguir dois grandes períodos se encararmos a modernização à luz das novas formas inovadoras e representativas de cada época: o primeiro inaugurado com os grandes armazéns e que se estende até à Segunda Guerra Mundial, e o segundo caracterizado pela introdução do livre serviço e a construção de grandes superfícies periféricas depois daquele conflito.

O aparecimento do comércio moderno e a sua evolução prendem-se com alterações a montante decorrentes do aumento de capacidade produtiva. Com efeito, a progressiva internacionalização da economia tornou mais fácil a deslocação de mercadorias de uns países para os outros e o comércio externo expandiu-se de forma significativa. O progresso na industrialização, especialmente a produção de grandes quantidades de artigos para consumo a preços mais reduzidos que impunha um escoamento rápido constituiu outro factor que originou consequências nas estruturas da distribuição como o aumento significativo do número de lojas especializadas de grandes dimensões para oferecer a variedade de artigos produzidos por cada ramo de actividade (Salgueiro T, 1996).

A distribuição tornou-se assim cada vez mais importante e enquanto actividade económica, remodelou as suas estruturas organizativas e ganhou poder negocial. Os fenómenos de concentração e de integração permitem economias de escala com aumentos de produtividade e colocam os distribuidores numa nova posição face à indústria, o que vai gerar uma alteração da correlação de forças como analisaremos mais adiante. A aferição da existência de uma efectiva alteração na correlação de forças entre a indústria e a distribuição pressupõe necessariamente uma análise da mudança na estrutura do mercado. Assim, as últimas duas décadas têm sido caracterizadas por mudanças significativas no retalho nos países mais desenvolvidos com a emergência de novos formatos de estabelecimento, a prevalência crescente das cadeias de retalho, o desenvolvimento de grandes superfícies na periferia, investimentos significativos em novas tecnologias (com os pontos electrónicos de venda) e aperfeiçoamento da logística. Simultaneamente tem surgido corporações gigantes controlando proporções significativas das vendas a retalho no mercado doméstico e emergido grupos de retalhistas a operarem a nível internacional como a European Market Distribution

(EMD). A dimensão de retalhistas como o exemplificado, coloca-os actualmente entre as maiores empresas dos seus países de origem. Por exemplo a maior empresa belga “Le Lion” é uma empresa distribuidora. As empresas britânicas Tesco e J. Sainsbury aparecem entre as dez maiores empresas do Reino Unido, a Alemanha tem o grupo gigante Metro, enquanto o grupo de estabelecimentos da Wal Mart, número quatro nos Estados Unidos constitui a oitava maior empresa do mundo, com volume de negócios de US \$ 119 bn e 825.000 empregados. Entre as diversas áreas do sector do retalho, foi o retalho alimentar que sofreu as alterações mais profundas e, devido à sua dimensão e importância os desenvolvimentos têm tido maior impacto sobre os consumidores. Os investimentos elevados efectuados pelos retalhistas permitiram alcançar economias de escala evidenciadas pelo rápido crescimento dos hipermercados e supermercados que disponibilizam aos consumidores cerca de 2000 linhas de produtos, sedimentados em sofisticados sistemas logísticos e de distribuição e eficiência aperfeiçoadas, com grandes volumes de vendas por estabelecimento e por empregado. Conjuntamente ocorre uma consolidação considerável, quer a nível nacional quer ao nível europeu, de grandes cadeias de retalho. Os dez maiores retalhistas na Europa eram detentores em 1992, de uma quota de mercado de 27.8%, atingindo em 1997, uma quota no mercado europeu de 36.2%, de acordo com a análise de retalho M+M Eurodata<sup>11</sup>. É importante frisar que enquanto a concentração crescente tem sido uma característica comum aos países desenvolvidos em todo o mundo, são os retalhistas europeus que ocupam os primeiros três lugares na lista da Fortune que adoptou para esta classificação, o critério do rendimento no retalho alimentar: Metro da Alemanha, Carrefour da França e Tesco do Reino Unido apresentando uma prospectiva, segundo a qual, as empresas com esta

---

<sup>11</sup> <http://www.mm-eurodata.de/english>.

dimensão detêm a possibilidade de exercício de um poder de mercado sobre os fornecedores e consumidores e auferir, em consequência, lucros supra normais<sup>12</sup>. Esta temática foi suscitada no contexto dos desenvolvimentos da distribuição a retalho no Livro Verde Sobre as Restrições Verticais Comissão Europeia COM (96) 721, final

---

<sup>12</sup> Segundo a Dobson P Consulting “Tradicionalmente, os economistas académicos tem devotado muito menos atenção ao retalho do que à produção. Isto significa que a maior parte dos dados disponíveis sobre a estrutura do retalho foram produzidos por empresas de consultores ou por peritos da indústria. Não obstante os méritos relativos destes estudos, eles apresentam ausência de generalidade, consistência e atenção cuidadosa para aferição dos detalhes, características comuns aos académicos e às agências estatísticas governamentais. Um dos objectivos mais importantes do seu trabalho tem sido colher dados de fontes numerosas e concorrentes, de forma a reconstruir uma perspectiva consistente e integrada do retalho alimentar na UE como um todo, assim como nos Estados - membros, e as empresas líderes. Esta perspectiva gerou as seguintes conclusões orientadoras”. A concentração agregada da venda alimentar na UE é elevada por comparação com a indústria de produção em geral: as vinte maiores empresas detêm 40% do volume agregado de negócios no retalho alimentar na UE, e a situação análoga para a indústria da UE é muito mais baixa atingindo apenas o nível de 14, 5%. Também em contraste à tendência geral na produção, a concentração agregada no retalho alimentar na UE está a aumentar – mais de 4% entre 1993 e 1996. Os operadores líderes franceses e alemães (e embora em menor extensão, as empresas do Reino Unido) dominam as estatísticas em geral. Se se adoptasse o método, útil para alguns objectivos, mas enganador para outros, de incluir os grupos de compradores como entidades singulares, a concentração do comprador retalhista seria ainda mais elevada do que a concentração do vendedor. A concentração do vendedor dentro dos Estados - membros é também elevada e está em crescimento: o rácio média de concentração de 5 empresas nos Estados - membros cresceu de 4% em 1993 para 44% em 1996 Contudo existem diferenças importantes entre os países..Com excepção do Reino Unido, a concentração do comprador é ainda mais elevada – em média 10% superior à concentração do vendedor..Operações através das fronteiras estão a expandir-se rapidamente, a globalização não constitui factor peculiar neste sector mas algumas características do retalho alimentar são particularmente interessantes a este respeito. Ainda se não vê, os EUA (salvo a entrada limitada da Wal Mart no mercado alemão) e ainda menos multinacionais japonesas ou coreanas a entrarem no mercado europeu. No momento são precisamente as empresas alemãs e francesas que estão envolvidas nestas actividades. Dois grandes tipos de desenvolvimento podem ser identificados, um movimento das maiores empresas francesas e alemãs nos países vizinhos da Comunidade (Áustria, Espanha, Portugal e em alguma extensão Itália) e uma expansão mais perversa e dispersa por parte dos discounters que raramente ocupam os primeiros três ou quatro lugares em qualquer país, mas que se estão a deslocar de forma significativa para um conjunto de países. Pode-se especular se esta estratégia está relacionada, com a exploração de activos específicos desenvolvidos por esses discounters, em conjunto com o desejo de escapar às constricções do crescimento no país de origem. Os discounters desempenham assim, um papel fundamental como força geradora de concorrência intensa, particularmente na Alemanha. ...Aceleração do processo de concentração no retalho alimentar. Elas são de três tipos: constituem um meio de entrada além fronteiras para empresas multinacionais o que não acarreta conotações com um poder de mercado imediato óbvio, mas uma mera mudança de propriedade, aquisições dentro de um país por líderes de concorrentes de média dimensão criando um aumento intenso na dimensão da distribuição e, mais raramente, fusões entre líderes como as dos casos Kesko Tuko na Finlândia e a aquisição pela Rewe da Meinhart na Áustria...Existe aparentemente uma estrutura no retalho alimentar entre os Estados - membros. Os mercados mais desenvolvidos demonstram uma tecnologia diferente da dos países menos desenvolvidos (em que os pequenos formatos tradicionais ainda prevalecem. A concentração dos produtores na indústria alimentar típica é muito elevada, em média o rácio de concentração de cinco empresas para 3 dígitos industriais ao nível da UE é 30% o que representa mais 4% do que a média para todas as indústrias. Há uma importância crescente das maiores multinacionais alimentares do mundo.” Dobson P Consulting (1999, 156-158).

e no contexto de investigações relativas a propostas de concentrações, como por exemplo, na proposta de consolidação dos dois maiores grupos de retalho alimentar finlandeses (*Kesko /Tuko*). Também ao nível dos Estados - membros da União Europeia, o poder de mercado tem sido objecto de inquéritos efectuados pelas autoridades da concorrência. No Reino Unido, o Office of Fair Trading (OFT) em 1999, concluiu um inquérito sobre a rentabilidade dos quatro maiores grupos ingleses durante o período 1993-1998 — Tesco, Sainsbury, Safeway e Asda e investigou também o problema das barreiras à entrada e a política de preços. O estudo baseou-se nos dados de 1630 estabelecimentos ingleses.

Para John Bridgeman, director geral do OFT, o nível de rentabilidade verificado requer uma investigação profunda pela Comissão da Concorrência de quatro factores importantes, nomeadamente sobre a natureza das relações entre supermercados e fornecedores, incluindo produtores agrícolas e a forma como se exerce o poderio de compra (Competition Commission, 1999; Bloom M, 2001).

No final do estudo, o director geral do OFT requereu à Comissão da Concorrência inglesa que investigasse o sector (Competition Commission 1999). Contudo, apesar de os países da Europa terem vindo a experimentar mudanças consideráveis no sector do retalho alimentar, existem diferenças de estrutura entre os diversos países como resultado das questões de política de concorrência suscitadas. Em alguns países como o Reino Unido, um pequeno número de grupos de estabelecimentos integrados controlam a maior parte do mercado, com consequências quer para o lado da compra quer para o lado da venda no mercado.

Ao contrário em outros países, os grupos de compradores representando (tecnicamente) retalhistas independentes (v.g. cadeias voluntárias) são prevaletentes, com a

consequência de que a nível nacional o lado da compra do mercado é mais concentrado do que o lado da venda. Esta característica é quase generalizada na Europa onde os grupos de compras podem ser as organizações de compra líderes. Por exemplo a Markant Handels na Alemanha é a organização cujo volume de negócios faz com que a mesma seja a maior adquirente de bens alimentares no país, os maiores grupos de compra de Espanha Euromadi e IFA estão colocados em número um e dois, e o Intermarché em França é a maior empresa no país, em termos de volume de negócios. Por outro lado, em alguns países como a Grécia e Itália o mercado permanece relativamente pouco desconcentrado em ambos os lados do mercado (venda e compra) com a dominância dos retalhistas independentes.

Ilustrativa da situação em análise é a tabela nº 6 inserida no apêndice 1.

Parece-nos elucidativa do grau de concentração das principais empresas, a tabela nº7 constante do apêndice nº 1, que estabelece a comparação mais recente disponível entre os Estados - membros, em RC5 – o rácio de concentração de 5 empresas (evidenciando a quota total das cinco maiores empresas do retalho alimentar) conjuntamente com estimativas da forma como a concentração mudou em cada Estado membro nos últimos anos. A última é, provavelmente, mais fiável devido à maior probabilidade de terem sido utilizadas, convenções de contabilidade similares na comparação de um determinado país em dois momentos determinados do que quando se comparam países diferentes num determinado momento no tempo.

A concentração aumentou significativamente na maior parte dos Estados - membros nos últimos anos, e parece que os maiores aumentos tenderam a ocorrer em Estados - membros em que a concentração foi inicialmente mais moderada.

Haja ou não uma tendência para a convergência são ainda significativas as diferenças entre os Estados - membros. De uma forma geral, pode-se afirmar que a concentração é relativamente elevada nos pequenos Estados - membros do norte da Europa e mais reduzida nos Estados do sul. A Alemanha e o Reino Unido encontram-se numa posição intermédia face aos outros países (Dobson P Consulting, 1999).

É forçoso salientar que a estimativa para a Alemanha deve ser encarada com extrema precaução: outras estimativas recentes também colocam a RC5 da Alemanha a níveis muito mais baixos (a diferença reside no facto de os grupos de compras serem considerados ou não como entidades independentes).

Por outro lado, a expectativa tradicional da organização industrial era de que a concentração tende a ser mais reduzida em mercados com grande dimensão. De acordo com esta expectativa, o nível de concentração mais baixo deveria ocorrer na Alemanha, França e Reino Unido. O facto de tal não suceder implica que se esteja perante um mercado em que os *sunk costs* podem ser endógenos ao jogo do mercado. Consequentemente, a maior dimensão do mercado não implica necessariamente a existência de empresas com menor dimensão porque elas necessitam de ser muito maiores para concorrer com os líderes de mercado.

### **1.1. Marcos na evolução do comércio em Portugal: do comércio à distribuição moderna**

As chamadas novas formas de comércio penetraram tarde em Portugal devido ao baixo nível de vida, à pequenez do país e ao regime político corporativo, que fez da conservação das colónias uma estratégia chave do país, que se manteve economicamente alheado da Europa durante a maior parte do século XX. A situação

começou a mudar com adesão à EFTA e a intensificação dos movimentos migratórios em direcção à Europa (Teixeira J, 1996: 119).

Mas, se as denominadas novas formas de comércio aparecem tarde no país, a sua expansão dá-se com grande rapidez nos meados da década de oitenta, antecedida por um desenvolvimento incipiente nos anos sessenta e setenta. Podemos considerar que o início da revolução comercial se dá com o aparecimento das superfícies de maiores dimensões (hipermercados e centros comerciais regionais) e a disseminação da franquia.

Os primeiros anos da década de setenta corresponderam a uma fase de modernização do comércio de produtos alimentares e de grande consumo, através da presença de empresas com capitais estrangeiros e da sua associação com grupos económicos nacionais. Começou a registar-se um decréscimo do número de mercearias e de outros estabelecimentos tradicionais, ao mesmo tempo que se assistiu à proliferação de empresas com vários estabelecimentos, em regime de auto serviço.

Os aspectos mais relevantes na evolução das estruturas de distribuição alimentar neste período são:

- as expectativas dos pequenos comerciantes e a constituição de agrupamentos, a intervenção estatal nas grandes empresas, a importância atribuída às cooperativas de --
- consumo, a revelação do livre serviço como indício de transformação ao nível grossista, a recuperação, a partir do final da década de setenta, dos grupos económicos com interesses na área da distribuição<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> “En examinant la dynamique de croissance du secteur de distribution, nous pouvons distinguer essentiellement cinq types d’altérations: 1) Apparition des grandes surfaces; 2) Formation des centrales d’achats et regroupements de détaillants, comme d’autres formes d’associations de commerçants indépendants 3) Changements de modèles ou de direction au niveau du commerce en gros avec

No final da década de setenta as empresas pioneiras do auto –serviço e dos supermercados em Portugal iniciam a retoma da sua actividade num contexto de estabilidade política e económica após, uma primeira metade da década caracterizada pela instabilidade política e crise económica. Simultaneamente surgem novas cadeias a apostar em diversos formatos de loja – o *discount* que privilegia o baixo preço em detrimento da amplitude do sortido. Por seu lado os grossistas começam a aderir aos *cash and carry* e as relações com os retalhistas diversificam-se. Os anos oitenta consolidarão este processo (Teixeira J, 1996: 103).

É só a partir dos anos oitenta, com a estabilização da vida a nível político e económico e a adesão às Comunidades Europeias, que a instalação de novas formas encontra meio para se desenvolver de forma célere. Assim, 1985 constitui um marco fundamental com a abertura do primeiro hipermercado Continente e do Centro Comercial Amoreiras, representando verdadeiramente a chegada das grandes superfícies (Centre du Commerce Français :1994). Este relatório apresenta uma breve retrospectiva da grande distribuição em Portugal na pág. 4.

Esta circunstância coincidente com a entrada de Portugal nas Comunidades Europeias marca o início de outro período que conduz a sucessivas redefinições estratégicas das cadeias de distribuição e à desconcentração territorial das novas formas de comércio de produtos alimentares.

A partir dos meados dos anos oitenta, com o aparecimento dos hipermercados, deram-se grandes transformações na distribuição, passando os grupos a definir com mais clareza os vários segmentos de mercado: *cash and carry*, hipermercados, supermercados,

---

l'apparition d'entreprises du type "cash and carry" ou de grossistes en régime d'auto service; 4) Introduction du concept de marque de distribution; 5) Nouvelles formes d'interrelation de la distribution

*discount* e lojas de conveniência que pretendem explorar e as estratégias para cada um deles.

O grupo Sonae ao estabelecer ligações com a empresa francesa Promodés e iniciar o desenvolvimento de uma cadeia de hipermercados, contribuiu de forma decisiva para a criação de novas estruturas de distribuição em Portugal. A Supa ainda não refeita totalmente do período intervencionista não teve agora o papel pioneiro assumido antes de 1974: a antecipação do grupo Sonae desencadeia uma redefinição estratégica na Supa que em 1987, decide vender quinze supermercados ao grupo Jerónimo Martins, desistindo do segmento intermédio para desenvolver grandes superfícies (Jumbo) e pequenos *discount* (Mini Preço): as duas cadeias que exploram hipermercados. Estas cadeias adoptam filosofias diferentes: a primeira é uma cadeia de hipermercados pura e dura no que concerne ao *marketing mix* cujo conceito de negócio dá ênfase especial ao factor preço; a segunda incide a tónica na relação qualidade /preço.

O grupo Jerónimo Martins com longa tradição no comércio em Portugal especializa-se no segmento intermédio dos supermercados, ao adicionar às lojas Pingo Doce que já possuía (em ligação com o grupo Belga Delhaize), as quinze lojas adquiridas à Supa (Teixeira J, 1996: 123).

A adesão às Comunidades com as consequências inerentes em termos de mercado e concorrência suscitou a necessidade por parte dos grupos de distribuição no final dos anos oitenta, de uma redefinição da sua estratégia.

---

de.” (1997, 196-213).

Em 1989, o Pão de Açúcar brasileiro adquiriu os 30% do capital da Supa ainda detidos pelo IPE ficando praticamente detentor de todo o capital. Ao grupo adiciona o segmento das lojas de conveniência aos segmentos de distribuição onde já estava presente.

Estabelece um processo de racionalização que inclui a sua transformação em SGPS com empresas vocacionadas para cada área de distribuição, os conceitos de gestão descentralizada e de loja autónoma. A expansão e o fortalecimento do grupo levaram à sua internacionalização para Espanha. Sucedem-se as reorganizações estratégicas nos outros grupos de distribuição. O grupo Jerónimo Martins adquiriu o grupo Inovação (parte dos supermercados Inô, hipermercados Feira Nova; *cash and carry* Alipor.

O grupo Jerónimo Martins passou conseqüentemente, a dominar a distribuição em Portugal, estando presente em todos os domínios, grandes supermercados, pequenos supermercados *cash and carry*, lojas especializadas Husseul e na importação /exportação. Ocorre um reforço da internacionalização do grupo em Espanha onde já estava presente através da sociedade Belmont Olympic.

A Sonae, nos anos noventa desencadeou também uma nova etapa de racionalização das suas empresas na área da distribuição. Continuou a expansão dos hipermercados, segmento em que é líder, adquiriu a totalidade do capital Modelo Prisunic e passou a explorar as empresas do segmento mini / hiper com a insígnia Modelo; comprou a Ibersol concessionária da Pizza Hut em Portugal e em 1993 iniciou a exploração, em associação com capitais franceses, dos *discount* Dia. À semelhança dos outros grupos enceta o processo de internacionalização designadamente no Brasil onde funda o Modelo Investimentos do Brasil S.A. Associa-se ao grupo Josapar na constituição da Companhia Real de Distribuição, S. A.

Entretanto em 1991, a empresa Intermarché principia a sua expansão em Portugal através do regime de franquia.

Em conclusão, os últimos trinta anos são caracterizados por uma profunda transformação do comércio podendo mesmo afirmar-se a ocorrência de uma autêntica revolução nos pontos de venda, nas estruturas empresariais e nos hábitos de consumo.

O aspecto mais saliente desta mudança é constituído pela concentração financeira como já referimos, que se traduz no surgimento de grandes grupos integrados e pela concentração espacial que originou o aparecimento de lojas de grandes dimensões ou agrupamentos de pontos de venda em centros comerciais embora seja de salientar que estes dois tipos de concentração nem sempre aparecem simultaneamente.

Em Fevereiro de 1990, a actividade grossista passou também a ser disputada por capitais estrangeiros (pertencente ao grupo holandês SHV), através da instalação da Makro em Alfragide. Esta empresa inaugurara em Portugal, o sistema de venda por grosso *cash and carry*.

Ao nível grossista é fundamental salientar o papel desempenhado pela Grula, a maior cooperativa de retalhistas do país, com sede em Lisboa, que criou um grande *cash and carry* em Palmela junto à Makro. A diversificação das suas actividades contemplou também o desenvolvimento de uma estratégia de racionalização consubstanciada na modernização dos pontos de venda da empresa e dos seus associados. A fórmula adoptada (próxima da franquia) é constituída por um projecto de comércio integrado que abrange lojas retalhistas de diferentes dimensões (mini – Grula; maxi –Grula, super compra e super desconto).

Não sendo nosso objectivo desenvolver esta matéria salientamos apenas que o processo de modernização suscitada pela grande distribuição que se traduz, regra geral, no

aumento da especialização e da qualidade dos serviços é estimulada ou retardada pela administração pública através de medidas sectoriais ou pela integração do comércio na política urbanística<sup>14</sup>.

## **1.2. O aparelho comercial nos anos 90: importância económica e social**

### **Agregados macroeconómicos**

Os números publicados pelo Eurostat em 1996 ilustram a importância do comércio, responsável por 30% das empresas, 16% do emprego e mais de 13% do PIB da União europeia em meados da década de 90: cerca de 5 milhões de empresas, entre retalhistas, grossistas e intermediários, geraram 640 mil milhões de ecus e 21,5 milhões de postos de trabalho. O sector assume igualmente grande importância pelo papel económico que desempenha estabelecendo uma relação vital entre o produtor e o consumidor, uma vez que os comerciantes fornecem os canais para os intercâmbios físicos e monetários. O comércio oferece uma selecção cada vez mais ampla de mercadorias e serviços e constitui o canal vital para a troca de informação entre o utilizador final e o produtor sobre as tendências em matéria de gostos e sobre a estrutura da procura. Por último, as empresas do comércio são essenciais para o funcionamento adequado do mercado único e para as trocas comerciais com países não membros da UE.

Em Portugal, no início dos anos 90, a actividade comercial era responsável por 15,9% do PIB e 17,3% do VAB a preços de mercado, valores um pouco superiores aos da

---

<sup>14</sup> Uma síntese exemplar da evolução da distribuição em Portugal é apresentada por Noronha, T (1997, 196-213).

<sup>14</sup> Salgueiro T. (1996, 34 -35). Segundo a investigadora, "Apesar das transformações operadas ao longo dos anos 80 e 90 o sector apresenta profundos problemas estruturais que só uma análise pormenorizada da composição do tecido empresarial, dos estabelecimentos e das formas de venda permite avaliar com alguma precisão. Foi para atenuar tais debilidades que a União Europeia decidiu criar uma linha de fundos estruturais específicas para o sector, que permita a modernização do aparelho comercial e dos canais de distribuição, o desenvolvimento da internacionalização das empresas e o reforço das relações entre produtores e distribuidores, em suma que ajude os empresários a preparar a entrada no Mercado

média da Europa dos doze. O sector absorvia, pela mesma altura, 15,8% da FBCF e 11,9% do IDE autorizado, colocando-se assim entre os sectores com maior dinamismo e interesse para o capital internacional. A par do contributo para o produto nacional, o comércio afirma-se também como um importante empregador de mão-de-obra. Em 1992, 15% da população activa exercia a sua actividade neste sector<sup>15</sup>.

### **1.2.1. Concentração acrescida do comércio retalhista**

Se a teoria económica, regra geral, pouco têm contribuído para a compreensão da especificidade do poder de compra dos retalhistas isto não significa que certas alterações significativas ocorridas neste domínio tenham passado despercebidas. As duas alterações mais importantes são o crescimento em geral da concentração do comércio a retalho no seio dos mercados nacionais e o crescimento significativo da quota de vendas do retalho representadas pelas marcas dos distribuidores (as marcas que são detidas e distribuídas exclusivamente por um ou vários retalhistas).

Do ponto de vista da concentração, as cinco primeiras sociedades representam actualmente mais de 50 por cento do mercado de mercearia em vários países da OCDE (OCDE, 1999: 16).

Cotteril sublinha que a concentração do comércio a retalho aparece consideravelmente mais fraca nos Estados Unidos em que as primeiras 20 sociedades de grande distribuição não representam mais do que 38% das vendas. O autor sublinha, contudo, que se se desagregar os Estados Unidos em zonas geográficas mais pequenas “... não é

---

Único da distribuição”.

<sup>15</sup> Uma síntese exemplar da evolução da distribuição em Portugal é apresentada por Vaz T, em “Le Rôle de la Grande Distribution dans la Transformation du Secteur Alimentaire au Portugal”. Colloque SFER Grande Distribution Alimentaire 22-23 Mai 1997. Montpellier –France, 196-213.

diffícil obter rácios de concentração de vendedores elevadas, mesmo superiores à dos países europeus incluindo o Reino Unido” (Cotteril R, 1997: 128).

Este nível elevado de concentração do comércio a retalho explica-se provavelmente por um grande número de razões: evolução dos hábitos dos consumidores ligada a factores demográficos, de transporte e de rendimento que tende a favorecer o aprovisionamento juntamente de um único estabelecimento de comércio de retalho, sobretudo para os bens de grande consumo; evolução da aplicação das técnicas informáticas ao comércio a retalho (em particular a leitura óptica no ponto de venda) que tende a criar ou a reforçar as economias de escala no sector e induz economias muito importantes em matéria de gestão de stocks, ao fornecer aos retalhistas um acesso exclusivo a dados de grande valor relativamente às despesa de consumo (em relação a descontos de fidelidade concedidos aos clientes); evolução das capacidades e da sofisticação da grande distribuição em matéria de marketing traduzida por um desenvolvimento da venda das marcas do distribuidor.

A verificação de que certos distribuidores atingiram uma dimensão considerável devido a uma elevada concentração não permite inferir, por si só, a existência de posição dominante dos mesmos no mercado do comércio a retalho. Esta última deve ser interpretada por comparação com os níveis de concentração que ocorrem no sector da produção.

No que diz respeito às marcas do distribuidor, as suas quotas nas vendas a retalho atingem em certos países da OCDE níveis suficientemente elevados para por em causa a ideia, segundo a qual, a grande distribuição constitui única ou principalmente, para os fabricantes, um canal de distribuição dos seus produtos.

Alguns peritos pensam que para além do seu papel na concentração forte e crescente do comércio a retalho e na importância cada vez maior das marcas do distribuidor, o reforço do poder de compra está igualmente ligado parcialmente ao recurso crescente dos fabricantes à promoção comercial (essencialmente pela outorga de uma ajuda à promoção efectuada pelo retalhista) à custa da publicidade directa do fabricante<sup>16</sup>. Um outro elemento um pouco contestável que testemunha o reforço da posição dominante dos compradores é a pressão crescente com que são confrontadas as marcas de segunda categoria.

A concentração é com efeito, o factor mais importante na organização do tecido empresarial porque normalmente todos os factores restantes têm nela a sua génese.

As cinco primeiras sociedades distribuidoras representam actualmente mais de 50 por cento do mercado de produtos de mercearia em vários países da OCDE.

Em 1981, no Reino Unido, duas cadeias (a Tesco e a Sainsbury) eram responsáveis por 25% do comércio alimentar e os primeiros líderes da distribuição no sector contribuíam para mais de 60% das vendas. Em França, na mesma época, 41 empresas eram detentoras de uma quota de 35% das vendas a retalho e a concentração ainda seria maior se se considerasse apenas o sector alimentar, 59% do qual era controlado por cadeias de hipermercados. No que respeita a Portugal, e relativamente ao sector alimentar, em 1994, 1,9% das empresas do universo Nielsen, realizavam 65,6% do volume de vendas e as lojas de livre serviço concentravam 74% das vendas, enquanto as

---

<sup>16</sup> Uma outra explicação para o fenómeno originado pela marca do distribuidor, reside na observação efectuada e, segundo a qual, os consumidores efectuem cada vez mais a escolha das marcas no momento em que se encontram no interior do estabelecimento. Se tal for o caso, as actividades de promoção dos retalhistas ganharam provavelmente em eficiência por comparação à publicidade directa dos fabricantes. Davies R e E Howard (1997).

66% mais pequenas apenas contribuíam com 16% dos negócios, tendo-se agudizado esta situação desde 1987.

As previsões da ANS (Associação Nacional de Supermercados) para 1993 admitiam que os dois maiores grupos que operavam no sector (Sonae e Jerónimo Martins) deveriam facturar, apenas na distribuição, cerca de 400 milhões de contos, ficando com 59% de quota de mercado (respectivamente com 30% e 29%). O terceiro grupo, Pão de Açúcar, com 180 milhões, 27%, o Carrefour com 66 milhões, (10%) e os restantes grupos de supermercados com 25 milhões, ou seja 4%.

Em 1994, não ocorreu alteração nas posições relativas das empresas referidas embora tenha ocorrido uma redução dos valores absolutos dos resultados, em relação às expectativas, com excepção do grupo Sonae (Salgueiro T 1996: 77).

Segundo números comparáveis da Nielsen, os três maiores grupos retalhistas em Portugal representando as 5 insígnias (Continente, Jumbo / Pão de Açúcar, Modelo, Pingo Doce e Feira Nova) representam 55% do mercado alimentar, enquanto em Espanha, as cinco maiores insígnias ficam pelos 48% e, em Itália, se atingem os 58% é porque a aferição das quotas de mercado é efectuada com a inclusão das mesmas nalgumas centrais de compras.

Actualmente em Portugal, ainda existe um dos mais elevados números de lojas alimentares por 1000 habitantes (3,2 contra 2,7 em Espanha, 1,9 na Grécia e 0,7 em França). Se a estrutura em número e a nível de pequenos estabelecimentos é muito semelhante em Portugal, Espanha e Itália (cerca de 96/97% das lojas com menos de 400 metros quadrados) existem diferenças sensíveis em termos de quotas de mercado que detêm. Em Portugal as lojas com menos de 400 m<sup>2</sup> representam 25% do mercado, enquanto em Espanha e Itália representam 45% e 48% respectivamente, The European

Retail Digest (nº 18 de Junho de 1998). Assim, a concentração no retalho em Portugal atinge valores que superam em muito a de outros países, com implicações e consequências muito concretas sentidas pelos fornecedores a montante: o número de potenciais clientes dos fornecedores é cada vez mais reduzido, resultando, em consequência, um reforço do poder de negociação da grande distribuição.

Em Portugal, a avaliação empírica da concentração foi efectuada apenas num estudo elaborado relativamente aos *Fast Mover Consumer Goods* (FMCGs) na terminologia anglo-saxónica. Esse trabalho beneficiou da investigação realizada no âmbito de um projecto da Centro Marca – Associação Portuguesa de Empresas de Produtos de Marca Silva J, P Matos, E. Cardadeiro (1999).

A indisponibilidade de informações a qualquer nível do sistema estatístico nacional, levou os autores do estudo, a optarem pela adopção de um estudo prospectivo na sequência de outros anteriormente ensaiados, a partir de uma amostra fornecida pela Centro Marca relativamente a 38 empresas produtoras, 29 empresas com vendas no sector alimentar e as outras 23 nos outros FMCGs, sendo ainda de salientar que 73,7 % das empresas concentrava todos os seus produtos apenas numa das categorias em que se dividiram os FMCGs e apenas 1 da 38 empresas tinha expressão em 4 das 6 categorias e 2 em 3 categorias, o que caracteriza bem a especialização das empresas produtoras e consequente dependência de uma pequena quantidade de categorias de produtos, em claro contraste com o que se passa com as grandes distribuidoras, mas com uma forte semelhança com os grandes canais de distribuição que se evidenciaram em geral como especializados.

As conclusões do estudo são no sentido de não existirem situações de manifesta dependência económica que justifiquem qualquer intervenção dos poderes públicos,

havendo contudo, motivos para uma vigilância atenta à evolução do quadro em consonância com a teoria da insipiência de Williamson, indiciada pelo crescimento dos valores de dependência assinalados supra.

O grau de concentração e o nível de dependência económica por nenhuma das vias utilizadas (tratamento dos produtos como se fossem um só produto homogéneo, integração geográfica total do mercado e limitação da amostra) parece de evidente demonstração traduzida na facilidade de demonstração de que se verifica uma excessiva assimetria de poder favorável. Não obstante, os autores do estudo concluem que os indicadores de posição têm variado no tempo no sentido favorável à distribuição. Os autores da investigação reconhecem que "... o verdadeiro" teste ácido " desta assimetria de poderes, deveria ser feito a partir do estudo da evolução dos níveis de rentabilidade de produtores e distribuidores,...". Contudo recearam a falsiabilidade dos resultados originada pela pouca aderência das contas oficiais à realidade das empresas com génese em diversos factores. (Silva e al:8).

## **2. Análise económica do monopólio, do monopólio bilateral e do poder de compra**

Resulta da teoria económica que uma distinção clara deveria ser efectuada, entre as situações em que o poder de compra opera numa indústria sem poder de venda e as situações onde o número de agentes de cada lado do mercado é limitado (Dobson P; M Waterson e A Chu , 1998)<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Este estudo foi patrocinado pelo OFT e integra-se numa série de relatórios de investigação acerca da política da concorrência. Este relatório considera os efeitos sobre o bem - estar social resultantes do exercício do poder de compra – quando uma empresa ou um grupo de empresas obtém dos fornecedores termos mais favoráveis do que os disponíveis para os outros compradores do que seria esperado em condições de concorrência normais -. O autor visa sintetizar a teoria existente sobre o monopólio e poder de compra, de forma a identificar de que forma os efeitos adversos podem predominar relativamente aos efeitos sociais benignos e vice versa, com o objectivo de fornecer uma guia prático

No primeiro caso, a análise da perda de bem-estar é similar à análise da perda de bem-estar em monopólio e oligopólio. No último caso, as implicações relativamente ao bem-estar não são tão claras e dependem, na essência, da ocorrência de uma ligação entre o poder de venda e o poder de compra em cada lado do mercado. Se o poder de compra pode ser exercido contra fornecedores imperfeitamente concorrentes, sem aumentar o próprio poder de venda dos compradores, então o exercício do poder de compra pode ser socialmente benéfico. Para além das questões ligadas ao preço, o poder de compra pode ser exercido através de condições impostas nos contratos e outras práticas comerciais. Em particular, os compradores podem tentar impor uma variedade de restrições verticais que podem ter efeitos anti concorrenciais ou alternativamente oferecer aos fornecedores possíveis benefícios de eficiência. Neste caso, a maior parte da análise a adoptar é análoga à análise do poder de venda estratégico em que as práticas podem ser adoptadas para aumentar os custos do concorrente conseguindo-se a sua exclusão assim como atingir objectivos menos ambiciosos, mas restritivos da concorrência.

Não se advoga a adopção de uma presunção geral em favor do poder de compra, uma vez que este pode oferecer benefícios de eficiência embora possa potencialmente restringir a concorrência. Os efeitos do poder de compra dependerão do facto de os compradores serem constringidos a transferir os benefícios do exercício do mesmo aos consumidores, sob a forma de preços mais baixos e /ou maior qualidade dos serviços e produtos. Se tal não suceder e resultarem aumentos de preços como consequência da emergência de um poder de venda sucessivo, então na ausência de quaisquer benefícios de eficiência produtiva, o bem-estar será afectado de forma adversa. Acresce que, o

---

para as autoridades da concorrência conseguirem adoptar medidas adequadas ao exercício abusivo do

poder de compra não é igual entre os compradores (devido às assimetrias existentes entre as dimensões das empresas) caso em que o seu exercício pode exacerbar as diferenças das posições concorrenciais a jusante e, conseqüentemente, restringir a concorrência (levando por exemplo ao afastamento das pequenas empresas). A viabilidade, a longo prazo, da indústria de fornecimento pode ser também influenciada pelo exercício do poder de compra, assim como os investimentos do produtor quando o comportamento oportunístico dos compradores é prospectivado por aquele.

Implicitamente, para as autoridades da concorrência o poder de compra é benéfico. O pressuposto subjacente a este raciocínio é o de que a actividade de venda é uma actividade concorrencial e que os benefícios conseguidos pelo comprador se transformam em benefícios posteriores para os consumidores. Esta asserção que gerou consenso começa actualmente a suscitar controvérsia.

A análise do poder de compra tem sido tradicionalmente objecto de muito menos análise do que o poder de venda, pelo que se torna importante estabelecer uma base teórica para conclusões posteriores.

São duas as teorias de análise da temática do poder de compra.

A abordagem analítica, segundo a qual o poder de compra pode, numa extensão razoável, ser analisado como a imagem num espelho do poder de venda, não gerando mudanças analíticas significativas relativamente à teoria tradicional.

A segunda abordagem é potencialmente mais ambiciosa. Pode-se sublinhar que a teoria dos monopólios e, mais tarde a teoria do oligopólio foram desenvolvidas em períodos em que a indústria se encontrava num processo de consolidação gerada pela pressão da mudança tecnológica. O retalho e a distribuição de uma forma geral estavam

relativamente desconcentrados e localizados até o período do pós guerra. Só recentemente, com a revolução na distribuição suscitada pela modernização das redes de comunicação rodoviária e tecnologias da informação é que, em área após área de actividade, os retalhistas localizados e outras actividades foram substituídos por cadeias nacionais.

Um ponto de partida útil para a consideração do poder de mercado é um quadro conceptual para a classificação das formas de mercado. Reconhecendo que cada mercado é bilateral tendo um lado da procura e um lado da oferta, Heinrich von Stackelberg em 1934 propôs a estrutura simples apresentada na tabela nº 8 constante do apêndice nº1. Foram principalmente as estruturas de mercado de concorrência perfeita<sup>18</sup>, oligopólio<sup>19</sup> e monopólio que receberam a maior atenção dos economistas, a análise das outras formas que envolvem questões relacionadas com o poder de compra receberam consideravelmente menos atenção, embora a análise formal tenha sido adoptada actualmente para cada uma destas formas de mercado (Dobson P 1990).

---

<sup>18</sup> O conceito de concorrência perfeita não se identifica com o pensamento dominante actual devido ao reconhecimento de que o modelo se sedimenta num equilíbrio virtual e estático entre a oferta e a procura de que resulta o postulado de que o Estado deveria abster-se de intervir nos mercados. Actualmente os mercados são concentrados embora o grau de concentração possa ser diverso nos vários sectores da economia, a transparência do mercado foi substituída pela opacidade do mesmo, a informação sobre as condições de venda ou de compra é escassa, a diferenciação substitui a homogeneidade e a mobilidade rígida dos factores de produção substituiu a liberdade de fixação dos preços e dos bens a transaccionar. Lobo C (2001, 158-159) idem, Cunha M (1998, 46-53) e Wish R (2002, 2-15). Glais M e P (1983, 8) Laurent defendem que, apesar das críticas formuladas, o conceito de concorrência perfeita pode ser útil, como instrumento pedagógico sumário e norma de referência que permite compreender as distorções que ocorrem relativamente ao modelo ideal.

<sup>19</sup> Lobo C (2001, 167-168) sublinha que, a própria definição de mercado oligopolista sofreu uma evolução. Existe uma controvérsia entre economistas e juristas há mais de 50 anos, sobre a temática da interdependência oligopolista, em que nenhum dos concorrentes detém uma posição dominante no mercado e, conseqüentemente, nenhuma das grandes empresas pode ignorar a presença e estratégia dos outros concorrentes.

Resulta desta teoria, que a estrutura de mercado oligopolista impede a concorrência, porque as empresas, não podendo adoptar decisões autónomas geram uma situação de estabilidade concorrencial, sem a adopção dos acordos e práticas proibidas normalmente pelas legislações da concorrência. Haveria assim, a necessidade de criação de um regime específico para comportamentos lesivos da concorrência a situações em que o único problema reside na existência de um tipo de estrutura de mercado: o mercado

Em particular, a análise do monopólio e do oligopólio pode ser facilmente adaptada para explicar o monopsónio e o oligopsónio (Lobo C, 2001: 16-168).

Mas a análise das quatro formas de mercado em que o número de agentes de ambos os lados é limitado é menos directa, uma vez que suscita necessariamente, negociações para a determinação dos resultados do mercado. Avanços recentes na *bargaining theory* fornecem meios para ultrapassar o suposto problema da “ indeterminação” destas estruturas de mercado. Não é assim surpreendente que a forma mais directa destas estruturas, isto é, o monopólio bilateral tenha recebido maior atenção por parte da análise económica. Mas a *bargaining theory* pode ser aplicada para fornecer determinadas soluções para as outras três estruturas correspondentes de relações de troca.

Para além desta classificação simplista podem ser consideradas estruturas de mercado mais complexas. Por exemplo, como demonstra a tabela referenciada, a implicação que resulta destas estruturas de mercado, é o lado da oferta não deter poder de compra e o lado da procura não deter poder de venda. Um raciocínio óbvio é considerar que ambas as empresas detêm poder de compra e de venda. Esta verificação permite considerar uma série de questões sendo uma das mais importantes, a da relação entre o poder de compra e de venda de uma empresa e a forma como a combinação dos poderes interagem gerando poder de mercado.

Com efeito, o facto de ambas as formas de poder poderem surgirem conjuntamente, suscita, na prática, um problema complexo para as autoridades responsáveis pela criação e aplicação das regras da concorrência, dado que enquanto um poder de venda

---

oligopolista. Para combater os monopólios, sob pena de os preços praticados no mercado serem mais elevados do que os que resultaria da livre concorrência ou mesmo de uma situação monopolística.

adicional pode reduzir o bem - estar é concebível que um maior poder de compra possa ter efeitos benéficos se servir para obstar ou enfraquecer o poder de venda dos fornecedores e, conseqüentemente, o efeito em geral do poder de compra pode ser a priori muito ambíguo. Por um lado, como já referimos no ponto 2.2.1.4. do Capítulo Único da I parte deste trabalho, de acordo com Galbraith ,a consolidação do mercado do lado dos compradores pode fornecer um poder de compensação socialmente benéfico (contra o poder original dos fornecedores). Galbraith (1954:1) no encontro dos economistas americanos suscita a questão do confronto com o problema mais antigo económico – o da limitação ou regulação do poder económico. “Anciently, two solutions have been recognized to the problem of economic power. One is competition. The other – always assuming that anarchy and exploitation are not solutions – is regulation by the state. I have argued that there is a third mitigate of substantial, and perhaps central, importance in our time. That is the neutralization of one position of power by another”.

Este autor parte de uma perspectiva dinâmica que encara o aumento de poder a jusante da cadeia de valor (a distribuição), não como uma alteração assimétrica de poder favorável a esta última, mas apenas como um processo de reequilíbrio face ao poder anteriormente detido a montante da cadeia.

Por outro lado, argumenta - se que o aumento da concentração do comprador pode simplesmente originar o aumento sucessivo de mais poder que reduzirá o bem-estar social.

Pode-se assim concluir que não existe a necessária distinção precisa, entre as situações em que o poder de compra opera numa indústria sem poder de venda, e as situações em que o número de agentes de ambos os lados do mercado é restrito.

A análise micro - económica tradicional do monopsónio puro, como um único comprador confrontando-se com vendedores (perfeitamente) competitivos é tratada analogamente à análise do monopólio. Corolário desta abordagem é as consequências ao nível do bem-estar emergentes do exercício de poder de mercado serem ilustradas de uma forma similar.

Embora o discurso seja apresentado primeiramente em termos de monopsónio, como o único comprador no mercado, os princípios são igualmente aplicáveis as situações em que alguns compradores (isolada ou conjuntamente) detêm a possibilidade de influenciar os preços do mercado. Em tais circunstâncias, três condições parecem ser necessárias para o exercício do poder de compra: em primeiro lugar, que os distribuidores contribuam com uma proporção substancial de compras no mercado; em segundo lugar que existam barreiras à entrada no mercado do comprador e em terceiro lugar que a curva da oferta seja *ascendente*. Com a verificação destas circunstâncias é directa a aplicação, dos princípios da teoria do oligopólio para modelar situações de oligopsónio em que a interacção estratégica ocorre entre poucos compradores em concorrência. No caso do oligopsónio, geralmente, mantendo-se os restantes pressupostos iguais, quanto maior a concentração do compradores, maior a distorção do factor preço e da quantidade de produtos adquiridos a um nível inferior ao nível competitivo. No caso de uma acção conjunta de compradores, com o objectivo de maximização conjunta dos seus lucros, a análise corresponde directamente à análise elaborada para o cartel que controla os preços. Mantendo-se os restantes pressupostos iguais, a coordenação dos compradores para reduzir o preço através da restrição de compras colectivas serve para reduzir o bem - estar social e a dimensão da perda de bem - estar é equivalente ao gerado pelo monopsonista. Assim, para um conjunto de circunstâncias, pode-se concluir que o poder de compra exercido contra vendedores

competitivos tem muito provavelmente efeitos adversos sobre o bem-estar sempre que ocorra uma situação em que compradores actuam singular ou colectivamente para restringir as compras<sup>20</sup>.

A questão que necessariamente se suscita é a de que é provável que compradores fortes se encontrem em posição de serem capazes de explorar uma curva ascendente da oferta. Por exemplo podemos considerar que, muitas indústrias são caracterizadas por crescimentos constantes ou mesmo crescentes e de acordo com os compradores podem não se confrontar com uma curva ascendente da oferta. Não obstante, a maior parte dos estudos relacionados com o poder de monopólio têm sido efectuados nos mercados da agricultura e do trabalho, mercados esses em que a diminuição dos rendimentos e a oferta concorrencial parecem de uma forma geral mais plausíveis e consequentemente a curva ascendente da oferta apresenta uma maior probabilidade de aplicação. No caso dos mercados da agricultura, um dado número de estudos consideraram os efeitos do poder de compra na exploração de fornecedores concorrenciais.

Acrescem a estes estudos empíricos, estudos de caso fundamentados, relativos a comportamentos de conluio entre compradores embora a maior parte dos mesmos seja proveniente dos Estados Unidos em que neste domínio o *case law* está particularmente desenvolvido. A solução americana face aos grupos de compradores que coordenam as suas actividades de compra para aumentar os preços no mercado é baseada no princípio consagrado no caso *Mandeville Island Farms v American Crystal Sugar Co*, que está relacionado com as alegações de fixação de preços entre compradores na indústria do

---

<sup>20</sup> Aqui algumas qualificações são necessárias, particularmente no que diz respeito ao comportamento das compras conjuntas – uma vez que poder haver poupanças em custos de transacção associados a recursos agrupados e então a negociação dos contratos dão origem a benefícios de eficiência derivados da coordenação do comportamento de compra.

açúcar californiano nos finais dos anos 40 *Mandeville Island Farms v American Crystal Sugar Co*, (1947) 334 vs.:42. Neste caso, os produtores desafiaram a fórmula de preços fixada por três compradores, com os tribunais a adoptarem uma postura inflexível relativamente à fixação dos preços pelos mesmos, postura esta similar à adoptada na análise do tradicional exercício do poder de venda.

Em conclusão, o bem-estar é muito provavelmente afectado de forma adversa pelo exercício do poder de monopsonio, desde que os compradores sejam detentores da possibilidade de exploração de uma indústria de fornecimento concorrencial, para fixar os preços acima dos níveis competitivos. As perdas de bem - estar associadas são devidas à redução das mais valias da produção e, a não ser que os vendedores tenham poder de mercado quando vendem o seu produto, não existe qualquer efeito directo sobre o consumidor final. No entanto quando o poder de compra e o poder de venda aparecem em conjunto (um monopsonista) é muito provável que o resultado seja alocativamente ineficiente e, em particular, que o bem-estar quer dos produtores quer dos consumidores seja afectado de uma forma adversa.

A validade da conclusão segundo a qual, o exercício do poder de monopsonio é socialmente adverso está dependente necessariamente da ponderação prévia de duas situações importantes. Em primeiro lugar, podem ocorrer benefícios de eficiência, o mercado pode por exemplo ser um monopsonio “natural”, em que a eficiência produtiva requeira a existência de um único comprador de um *input* e conseqüentemente se verifiquem resultados de bem – estar análogos ao do monopólio (envolvendo ganhos produtivos mas elevadas perdas de bem - estar). Em segundo lugar, pode-se concluir da análise do quadro que, se um monopsonista pode praticar discriminação de preço em primeiro grau, ao fazer as suas compras, isto é, pagar cada unidade pelo seu custo exacto de produção mais do que estabelecer um único preço de mercado, então o

comprador pode obter o lucro económico total que seria gerado com as condições de mercado concorrencial (isto é erradicando qualquer perda de bem - estar no mercado). Finalmente deve –se sublinhar que a análise apresentada está relacionada principalmente com considerações de bem-estar estático. Deve ser dada atenção aos possíveis efeitos dinâmicos e neste caso, a análise deve incidir sobre os possíveis efeitos adversos originados pelo danos a longo prazo, traduzidos nomeadamente, na possibilidade de inviabilidade da existência dos produtores resultante do exercício do poder de compra. Pode ocorrer um impacto económico, quando por exemplo, o poder de compra reduz os preços dos produtos dos fornecedores e, conseqüentemente, o seu rendimento, tornando difícil ou mesmo impossível para os mesmos, financiar os investimentos necessários à produção. De forma similar, os fornecedores podem tornar-se relutantes em adoptar investimentos quando antecipam um comportamento (pós contratual) oportunístico da parte de compradores poderosos, traduzido na tentativa de exploração dos compromissos assumidos pelo fornecedor. Em ambos os casos, a eficiência do produtor pode ser afectada, o que pode em última instância gerar preços mais elevados para os consumidores do que os que resultariam na ausência de tais comportamentos.

A análise de uma estrutura de mercado em que o poder de venda está também presente no outro lado do mercado, torna-se mais complexa do que a análise do poder de monopsonio contra fornecedores em situação de concorrência. A análise desta situação tem sido focada em primeiro lugar relativamente ao caso do “monopólio bilateral” em que um monopolista a montante é o único produtor de um factor desejado unicamente por um monopolista a jusante. Salienta-se as soluções de não cooperação que poderão surgir se somente uma das partes detém poder de mercado e estabelece preços a que a outra parte apenas pode responder através da determinação da quantidade.

### **3. O poder económico do distribuidor sobre o produtor – Definição e mensurabilidade do poder de compra**

Uma definição geral do poder de compra é apresentada pelo Comité de Peritos em Práticas Comerciais Restritivas no relatório relativo ao poder de compra.

O poder de compra é definido como uma situação que ocorre quando uma empresa ou um grupo de empresas, quer por deter uma posição dominante como comprador de um produto ou serviço, quer devido às suas vantagens estratégicas resultantes da sua dimensão ou outras características, é capaz de obter de um fornecedor, condições mais favoráveis do que as disponíveis a outros compradores (OCDE, 1998).

Esta definição é insuficiente por que não procede à distinção fundamental entre descontos baseados no preço e descontos não baseados no preço. É também de difícil aplicação a situações em que as empresas numa dada indústria podem afectar de forma significativa as condições da oferta mas não podem devido à estrutura do mercado (constituído por poucas e grandes empresas com dimensão similar) obter dos fornecedores condições preferenciais (Bloom M, 2001: 397).

De acordo com esta definição, as empresas terão poder de mercado como compradoras, tipicamente, quando têm uma posição dominante no mercado e a utilizam para obter preços favoráveis e outras condições dos fornecedores. Contudo, esta não constitui a única característica do poder de compra que deve ser sublinhada.

Numa perspectiva de política, o poder de compra parece constituir antes do mais, um problema que tem como resultado descontos e condições favoráveis adicionais que não estão intimamente ligadas a poupança de custos. Se assim for, os descontos de preço serão discriminatórios e os compradores com maior dimensão, os compradores mais

poderosos (ou grupos de compradores) beneficiarão à custa das empresas de menor dimensão.

A situação em análise desencadeou polémica nos Estados Unidos em 1931, estando provavelmente na génese do Robinson-Patman Act que (de forma controversa) proibia tal comportamento discriminatório. Acresce que o poder de compra é ainda, uma questão importante na perspectiva da política (i.e. nos mercados em que as empresas têm um poder monopsónico ou oligopsónico). Constitui uma situação típica nos mercados em que existem condições de competitividade amplas do lado da oferta e a curva da oferta não é perfeitamente elástica. Neste caso, os monopsonistas (ou oligopolistas) podem exercer o seu poder de compra através da restrição da procura e comprar abaixo do preço competitivo.

Estes factores estão na base da definição mais recente da OCDE de poder de compra. Para o Secretariado da OCDE (1999:24) «... um retalhista tem poder de compra se, relativamente a pelo menos um fornecedor ele tem o poder credível de ameaçar impor um custo de oportunidade a longo prazo prejudicial, ameaça essa que uma vez concretizada seria significativamente desproporcionada a qualquer custo de oportunidade a longo prazo resultante da mesma. Por desproporcionada deve entender-se uma diferença que incide mais sobre um custo de oportunidade relativo do que sobre custo de oportunidade absoluto. O Retalhista A tem um poder de compra relativamente ao fornecedor B se, uma decisão de não referenciação do produto de B poderia causar um declínio de 0.1 por cento no lucro de A e um declino de 10% no lucro de B».

Salienta-se que não existem definições rigorosas de poder de compra. Assim, o OFT Competition Act Guideline, Assessment of Market Power, (September 1999) sublinha que «The potential market power of a seller is offset by the buying power of a buyer if,

in the absence of that buyer, prices would have been higher». (parágrafo 6.1.). Assim, a situação é idêntica à que ocorre quando existe poder de venda, isto é, uma empresa com poder de compra pode influenciar de forma significativa, as condições da oferta (e.g. preço, qualidade, condições de distribuição).

Debra Valentine, membro da Federal Trade Commission norte-americana apresenta uma definição clássica de poder de compra ao considerar que o mesmo consiste na capacidade que detém o comprador de pressionar eficazmente os produtoras para a cedência dos produtos a preços mais baixos, reduzindo as quantidades compradas (Valentine D, 2001: 521).

Face à controvérsia gerada pela dificuldade na definição de poder de compra, Margaret Bloom, responsável pela Política da Concorrência do Office of Fair Trading defende que importante é, não alcançar um conceito harmonizado de poder de compra, mas apreender de forma rigorosa, as situações em que o comportamento dos compradores pode afectar a concorrência (Bloom M, 2001: 395-396).

### **3.1. Os diversos critérios de medição do poder de mercado do comprador**

Os diversos critérios de medição do poder de mercado sedimentam-se em focalizações relativamente a diversos aspectos específicos. A habilidade para obter efeitos materiais sobre os preços e, de uma forma mais geral, o impacto social do poder do comprador, relacionados ambos com a dimensão relativa e força dos compradores e o objectivo para o exercício dessa força. Em princípio, estas questões são relevantes para a temática em análise.

O primeiro conjunto de medidas apresentado refere-se à dimensão relativa do comprador, o segundo refere-se ao objectivo das medidas adoptadas pelo comprador e

o terceiro incide mais sobre os resultados alcançados pelo comprador do que sobre o potencial do mesmo<sup>21</sup>.

### **3.1.1. Grau de concentração do comprador**

A forma mais directa de medição do poder do comprador é constituída pela aferição do grau de concentração do mesmo. O poder do comprador surge na maior parte dos casos em mercados em que uma ou poucas empresas (ou grupos de compradores) dominam o lado da compra do mercado. Contudo, embora a concentração do comprador constitua um primeiro indicador útil de possível existência do poder de compra, a ocorrência de uma concentração elevada pode não implicar que o poder significativo existente esteja a ser exercido (embora em muitos casos assim seja) pelo que outros factores deve ser considerados (a estrutura do lado da venda no mercado, por exemplo) antes que se possam extrair conclusões consistentes. De uma forma geral, a concentração do comprador poder ser considerada de uma forma negativa – relacionada com o número de compradores e de uma forma positiva — a dimensão das desigualdades entre eles. Existem várias medidas da concentração do comprador. Uma medida possível é o número de compradores que contribuem para 50% das compras de uma determinada mercadoria. Esta modalidade é atractiva devido à facilidade do cálculo e ao seu claro apelo intuitivo. Contudo, tal como sucede com outras medidas de concentração, a medida de 50% é amplamente arbitrária. Se, como sucede em alguns produtos, as primeiras cinco empresas compram 50% de determinada mercadoria pode-se inferir que a concentração do comprador é elevada. Por outro lado se 10 ou mais empresas controlam 50% do mercado existe menor evidência, mantendo-se todas as outras condições iguais, da existência do poder de compra.

---

<sup>21</sup> Esta abordagem segue muito de perto a exposição de Dobosn Consulting (1999, 25-28).

É importante, no entanto, sublinhar que entre as primeiras dez empresas pode suceder que uma (ou várias empresas) domine o mercado. A empresa líder pode ser detentora de 40% da quota de mercado. Consequentemente, torna-se necessário tomar igualmente em consideração as quotas de mercado das empresas líderes.

A medida mais frequentemente adoptada é a que se baseia no rácio de concentração do comprador. Neste caso, a focalização incide na quota de mercado das empresas maiores no mercado. Se  $R = 5$ , então mede-se a quota de mercado das 5 primeiras empresas. É uma medida de cálculo fácil e que se caracteriza por um apelo axiomático.

Outras medidas da concentração do comprador incluem o índice de Herfindahal. O índice de Herfindahal mede o conjunto das quotas de mercado das empresas que adquirem determinado produto.

Embora esta medida apresente algumas vantagens relativamente às medidas tradicionais de concentração (toma em consideração todas as empresas do mercado) é mais difícil de calcular uma vez que requer o recurso a todas as quotas de mercado. De facto, o índice de Herfindahal pode ser perspectivado como uma caso específico de um esquema mais amplo e complexo, definindo uma classe de índices, cada um deles satisfazendo um conjunto de critérios <sup>22</sup>.

### **3.1.2. Elasticidades da oferta**

Num trabalho recente Blair e Harrison defendem que o poder do comprador pode ser medido alternativamente pelo que denominam de Índice do Poder do Comprador (IPC), baseado na elasticidade da oferta (Blair e Harrison citados por Dobson P Consulting 1999).

---

<sup>22</sup> Para maiores desenvolvimentos Vide Dobson P Consulting (1999, 26 e ss).

De acordo com esta tese, se considerarmos o caso de um comprador monopsónico de um bem, então em equilíbrio, a dimensão do poder do comprador (medida como a diferença entre o montante que o monopsonista está a despende para pagar um bem e a margem do preço que ele deve pagar) é igual à reciprocidade da elasticidade da oferta. Poder-se-á medir a dimensão do poder do comprador através da análise da elasticidade da oferta.

A intuição subjacente é a seguinte: se relativamente a um bem existe uma oferta perfeitamente elástica, mesmo um monopsonista (com  $IPC = 1$ ) não pode exercer o poder de compra, não obstante ser o comprador dominante no mercado, através da restrição da oferta. Contudo, se a oferta não for perfeitamente elástica, o monopsonista pode restringir a procura e tornar mais baixos os preços de compra obtendo retornos monopsónicos. Quanto menos elástica é a oferta, maior é o poder de compra do monopsónico.

Esta abordagem incide explicitamente sobre a origem do poder do comprador. A inelasticidade da oferta pode ser perspectivada como um elemento importante na determinação do impacto global do poder do comprador. Contudo, também apresenta dificuldades na sua aplicação. As elasticidades da oferta são difíceis de medir na prática, e embora possam ser em princípio aplicáveis são de mais difícil aplicação do que o critério do IPC. Acresce que esta forma de medição só pode ser aplicada em modelos do tipo monopsónico, mais especificamente, em modelos em que existe uma concorrência perfeita do lado da oferta no mercado. Em mercados em que tal não sucede como quando existe monopólio ou oligopólio da oferta, O IPC não é independente da procura e o modelo não é facilmente aplicável, constituindo assim, um factor limitativo de relevo.

### 3.1.3. Medidas de resultado

Uma terceira abordagem consiste em medir o poder do comprador pelo resultado que o mesmo obtém: são assim utilizados critérios como a lucratividade ou a margem preço – custo. Uma medida óbvia do poder do comprador num modelo tipo monopsonico é a margem existente entre o montante que o monopsonista está a despendar para pagar um bem e a margem do preço que ele deve pagar ou, mais óbvio ainda, a dimensão do desconto incidente sobre o preço competitivo.

Genericamente uma medida directa do poder do comprador poderia ser a dimensão do desconto obtido pelo comprador (ou grupo de compradores) e/ou o valor de quaisquer benefícios obtidos dos fornecedores (livre de quaisquer poupanças de custo efectuadas na venda para um grupo maior). Contudo tal informação é difícil de obter, ou pelo menos exige um considerável esforço e o custo para a sua obtenção.

As margens preço – custo reflectem várias situações e não constituem por si só indicadores do poder do comprador. Dois problemas são evidenciados por estes exemplos. Um consiste na verificação de que as margens preço / custo das empresas a jusante dependem de todos os estádios das suas operações e, não simplesmente, do poder do comprador relativamente ao mercado a montante. O segundo consiste na conclusão de que as margens preço – custo reflectem elas próprias dois factores: preços e custos e, pelo menos, numa base apriorística, não se deve concluir que eles implicam poder do comprador (ou do vendedor).

Clarificados estes dois pontos não existem dúvidas de que margens elevadas preço - custo podem ser indiciadoras de tal poder, e constituírem um indicador útil numa investigação, *a posteriori* de casos.

Na União Europeia, o critério de medida do poder de compra, adoptado é o da aferição da quota de mercado. Lücking J apresenta como justificação para a adopção deste critério como ponto de partida para a avaliação do poder de compra, a dificuldade de mediação das elasticidades e exigência de dados numerosos e a necessidade de uma interpretação complexa das margens de lucro (Lücking J 2001: 547).

#### **3.1.4. A definição de mercado – pressuposto da determinação do poder de mercado**

A definição de mercado constitui uma questão importante na determinação do poder de mercado. Existem duas dimensões que devem ser consideradas: a dimensão geográfica do mercado e a substituibilidade dos produtos fornecendo serviços similares<sup>23</sup>.

Potencialmente existem diferenças consideráveis entre as definições do lado da venda e do lado da compra. Para muitos bens, por razões práticas, a competição pode ser limitada, com consumidores confrontados com um número limitado de estabelecimentos, com facilidade de deslocação numa dada área geográfica (então o mercado relevante é sub regional) e com segmentação pelo serviço de retalho. Em contraste, do lado da compra, o mercado geográfico pode ser nacional ou internacional, mas, devido à natureza específica da oferta de marcas particulares ou produtos, a dimensão do produto pode tornar a dimensão do mercado bastante restrita. Mais ainda,

---

<sup>23</sup> Uma apresentação da forma como a Comissão e o Tribunal de Justiça têm delimitado o mercado (o mercado relevante do produto e o mercado geográfico do produto), para a determinação do poder de mercado de uma agente económico em concreto e, os problemas que se suscitam, é apresentada de forma clara por *Wish R* (2000, 21-43). De acordo com *Goyder, D* (1998,325-332), a determinação das quotas de mercado só faz sentido quando se impõe uma definição de mercado. A investigação da determinação geográfica do mercado tem a sua génese na redacção do artigo” dentro do mercado comum ou numa parte substancial dele. Assim o território de um Estado-membro fornecerá normalmente a natural geographic setting equivalente à área comercial em que a concorrência tem lugar, nos primeiros casos decididos a assumpção era a de que o mercado geográfico corresponderia senão a uma grande zona da Comunidade, pelo menos não deveria ser mais circunscrito do que o correspondente ao território de um Estado-membro.

Esta orientação foi pela primeira vez posta em causa no caso *Sugar Cartel* em que o Tribunal aceitou a decisão da Comissão no sentido de que uma parte substancial ou região de um estado membro poderia

fornecedores individuais podem ser economicamente dependentes de distribuidores em particular, sobretudo quando contratos de fornecimento a longo prazo constituem uma característica comum do mercado.

Como base e guia geral na análise desta temática pensamos que poderá numa primeira abordagem, ser adoptada a definição constante da *Comunicação da Comissão Europeia acerca da Definição de Mercado Relevante para efeitos de Direito Comunitário da Concorrência*<sup>24</sup>. A definição de mercado do lado da procura no que diz respeito à dimensão do mercado depende da questão de saber “se os clientes das partes transfeririam rapidamente a sua procura para os produtos de substituição disponíveis ou para outros fornecedores situados noutras localidades em resposta a um pequeno aumento hipotético (...) dos preços relativos, dos produtos e áreas em análise. Se o fenómeno de substituição for suficiente para tornar o aumento de preços não lucrativo devido à perda de vendas daí resultante, os produtos de substituição e as áreas adicionais serão incluídos no mercado relevante até que o conjunto de produtos e área geográfica seja de molde a tornar lucrativo pequenos aumentos duradouros dos preços relativos”<sup>25</sup>.

---

também constituir um mercado tendo em consideração o volume de vendas. (O tribunal aceitou a zona meridional da Alemanha como mercado geográfico para vendas de açúcar).

<sup>24</sup> JO C 372/5 de 9/12/1997. A Comunicação encontra-se também acessível através do endereço da Internet- <http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/legislation>. Com efeito, a definição de mercado de aprovisionamento não constitui matéria directamente prevista na Comunicação da Comissão relativa à definição de mercado relevante para efeitos de direito comunitário da concorrência, embora se defenda que os princípios devem ser os mesmos, tendo em consideração que o mercado deve ser necessariamente definido com base numa óptica da oferta e não da procura Lücking J (2001, 473-475).

O parágrafo 2 da Comunicação da Comissão considera que a relevância da definição de mercado reside no facto de a mesma constituir não somente, uma ferramenta para a identificação e definição das fronteiras de concorrência entre as empresas mas também, um enquadramento para a política da concorrência aplicada pela Comissão. A determinação do produto relevante, imposto pela Comunicação foi efectuada pela primeira vez, na aplicação do artigo 82 pela Comissão, ao caso *Europemballage Corp and Continental Can* e suscitou uma interpretação divergente por parte do Tribunal de Justiça da Comunidade. Para maiores desenvolvimentos acerca da génese e consequência desta divergência vide *Wish*, R (2000 25-27).

<sup>25</sup> Comunicação da Comissão, relativa à definição de mercado relevante para efeitos de direito comunitário da concorrência, Jornal Oficial das Comunidades Europeias., JO C 372 de 9/12/1997 (20).

Dobson P, no caso do retalho alimentar, adopta a perspectiva pragmática de que os países da União Europeia são significativamente diferentes uns dos outros em termos de gostos dos consumidores, hábitos de compra o que faz com que a definição mais correcta de mercado de retalho seja nacional por oposição ao internacional. Trata-se de uma concepção relativamente ampla do mercado para alguns objectivos. Contudo, o autor considera que na prática, dados a um nível mais desagregado não são fáceis de obter, de forma que se impõe, uma definição pragmática, que terá de ser fixada a nível nacional.

A questão da definição de produto é submetida também ao mesmo critério: se os clientes mudariam para substitutos em numero suficiente se o preço subisse entre 5– a 10 por cento num período sustentado. As questões operacionais neste caso particular residem na inserção das lojas *discount* e lojas de conveniência nesta temática.

Atendendo ao desenvolvimento da relação entre lojas *discount* e as cadeias de supermercados existentes em alguns países, (caso da Alemanha) e dada a presença em alguns outros países, (caso do Reino Unido) de um reconhecimento claro da importância do preço reduzido para um número significativo de consumidores, o autor defende a posição de que as lojas *discount* deveriam ser incluídas na definição de mercado.

Para a análise da definição do mercado do lado do comprador considere-se a seguinte preposição (que desloca a questão dos compradores para os fornecedores): a questão a formular é a seguinte: face a um dado produto particular e uma definição geográfica de

---

O estudo de Dobson P Consulting exemplifica, relativamente à dimensão geográfica do mercado, com o retalho de bens eléctricos. O mercado pode ser uma sub – região, quando todos os retalhistas que vendem estes bens aumentam os seus preços entre 5– 10 por cento, o número de consumidores que procuram o produto noutro lado é insuficiente para tornar o aumento não lucrativo. Mas se um número amplo de

mercado, as partes fornecedoras confrontadas com uma redução permanente entre 5-10% no preço que recebem, se recusariam a fornecer os distribuidores num número suficiente que gerasse uma situação em que o preço reduzido proposto, reduziria o conjunto de bens vendidos, em tal dimensão, que o preço em causa, não seria lucrativo para o comprador.

Este impacto no lucro seria muito provavelmente sentido porque seria insuficiente o conjunto de bens daquele tipo, no estabelecimento do comprador retalhista em questão, uma vez que a consequência natural desta situação reside na escolha insuficiente de bens para os clientes de forma a atrai-los para o estabelecimento. Esta última definição relaciona-se como é óbvio com o consumidor final e com as práticas de consumo típicas ou gerais, uma vez que, a procura por um comprador é derivada da procura do consumidor final. Se a questão respondida for afirmativa, o conjunto de compradores (geograficamente ou por tipo) teria de ser expandido para um mercado mais amplo até que a resposta obtida fosse negativa <sup>26</sup>.

(Mais uma vez, esta definição é consistente com a que é denominada, pelo Office of Fair Trading , como teste do monopolista hipotético, constante do Act de 1998 (que introduz uma estrutura semelhante aos artigos 81 e 82 do Tratado de Roma CE, no Direito do Reino Unido)<sup>27</sup>. Mas se se tornar necessária a expansão de forma a abranger

---

consumidores procura o produto noutro lado, o mercado teria de ser ampliado e seria constituído por uma região ou mesmo um país. Dobson P Consulting (1999).

<sup>26</sup> Dobson P apresenta o exemplo da cadeia de vestuário especializada em designer de vestuário que pretende impor uma redução de preços aos seus fornecedores de um determinado mercado geográfico: seria um número suficiente de fornecedores que se recusaria ao fornecimento de forma a que a cadeia tivesse muito menos a oferecer ao cliente de forma a ser reduzido de forma significativa o número de compradores? Será a redução de vendas suficiente para tornar a tentativa de imposição de redução de preços não lucrativa? Dobson P . Se tal não suceder aquela cadeia constitui um mercado do lado dos compradores.

<sup>27</sup> Uma síntese das semelhanças e divergências existentes entre o *Competition Act* de 1998 e o regime geral do direito comunitário da concorrência é efectuada por Bloom; Margaret (2001, 61-74).

mais cadeias de natureza similar? Será agora a tentativa não lucrativa? Continuar-se-á, a expandir o lado da compra até que a resposta obtida seja negativa.

Relativamente ao âmbito geográfico, a redução do preço descrita poderia ser imposta a fornecedores locais, regionais, nacionais ou internacionais. Novamente pode-se suscitar a questão, dado um conjunto de produtos, a que nível geográfico seria necessário impor a hipotética redução do preço, de forma a reduzir de forma significativa e suficiente o conjunto para tornar a redução não lucrativa. Para a maior parte dos produtos, incluindo mercearias, o impacto de uma redução de preço imposta por um “hipotético monopolista” relativamente aos fornecedores de uma região particular, muito improvavelmente teria tal impacto. Os níveis geográficos mais prováveis ao nível do lado da compra são nacionais.

Na indústria alimentar, a maior parte dos produtores são multinacionais. Contudo, as negociações decorrem normalmente com retalhistas que tem filiais nacionais sendo assim o mercado geográfico no retalho alimentar, em princípio, nacional.

Do lado do produto, o mercado é certamente mais amplo do que o mercado alimentar. Um retalhista que não apresente um conjunto de bens domésticos como detergentes e outros produtos de limpeza conjuntamente com bebidas alcoólicas e sumos será considerado para os consumidores, como apresentando uma oferta pobre sendo que a abrangência neste leque, de produtos frescos como vegetais, pão refeições, não cozinhadas etc. pode diferir de país para país. A nível do Direito Comunitário da Concorrência, a Comissão tende, actualmente<sup>28</sup>, a considerar a possibilidade de

---

<sup>28</sup> A delimitação do mercado relevante para aferição da existência de poder de mercado do distribuidor foi efectuada pela primeira vez no processo IV/M. 803 –Rewe/Billa (JO C 306, 15/10/96). Nesta decisão a Comissão precisou que se deve estabelecer do ponto de vista de eventuais efeitos sobre a concorrência, entre dois mercados distintos no sector retalhista de produtos alimentares:

- O mercado da distribuição, em que os retalhistas integrados no sector de produtos alimentares operam,

existência de mercados regionais dentro dos países da União Europeia. A Comissão considera como mercado relevante do produto:

- o mercado do comércio retalhista dos produtos alimentares que inclui todos os retalhistas, em especial os supermercados( *Wish R 2000: 35*);
- os mercados de aprovisionamento (o mercado a montante) no qual as empresas na qualidade de clientes estão em contacto com os fabricantes dos produtos que fazem parte do sortido do comércio de retalho com predominância alimentar: (Decisão *Kesko /Tuko*, JO L 110 de 26 de Abril de 1997, considerandos 18 e seguintes).

Relativamente ao mercado dos produtos em causa, A Comissão distingue entre mercado de distribuição e mercado de aprovisionamento (Commission des Communautés Européennes 2000, Processo nº COMP/M. 1684 – Carrefour/Promodés).

Face ao mercado da distribuição, a Comissão sublinha já ter afirmado em decisões precedentes, que considera a existência de um mercado distinto que corresponde à distribuição de retalho de produtos alimentares e a produtos domésticos não alimentares de consumo corrente, visando a satisfação das necessidades recorrentes dos consumidores, vide por exemplo, Decisão da Comissão de 3 de Fevereiro de 1999 (Processo nº IV/M 1221 *Rewe/Mein* J.O.C.E. L - 274 de 23 de Outubro de 1999).

---

enquanto fornecedores face aos consumidores finais;

- O mercado de abastecimento (“mercado da procura”), em que os retalhistas agem enquanto compradores face a fabricantes de produtos que constituem parte da gama do comércio retalhista de produtos alimentares.

No mercado da distribuição Comissão concluiu que existe um mercado distinto no comércio retalhista de produtos alimentares que inclui todos os retalhistas, em especial supermercados e hipermercados que proponham uma gama representativa de produtos alimentares, típica do comércio retalhista de produtos alimentares (excluindo estabelecimentos especializados, tais como talhos e padarias).

Considerou ainda na análise do mercado geográfico relevante que do ponto de vista directo do consumidor, os mercados geográficos afectados por uma concentração no comércio retalhista de produtos alimentares são os mercados locais em que as empresas em causa são proprietárias dos pontos de venda. Estes mercados locais abrangem, cada um deles, um raio correspondente a uma deslocação de 20 minutos em automóvel calculada a partir de cada ponto de venda.

Os produtos alimentares que fazem parte do conjunto de bens de consumo corrente representam uma parte importante dos produtos oferecidos e comprados. Em consequência, este mercado opõe-se ao comércio de retalho cuja venda de produtos alimentares não é dominante (como as estações de serviço). Ele não abrange também, o comércio especializado de artigos alimentares e não alimentares, que não fornece o conjunto de bens de consumo corrente.

Nas decisões precedentes, a Comissão verificou igualmente, a existência de diversas categorias de comércio a retalho alimentar e não alimentar que se distinguem sobretudo segundo o modo de exercício da actividade no ponto de venda.

De uma forma geral, os supermercados distinguem-se do pequeno comércio de proximidade através de um sortido mais extenso de produtos, assim como ao número de gamas e referências propostas. Estes elementos conduzem igualmente à distinção entre supermercados e hipermercados sendo a oferta de produtos destes últimos em média muito superior e relativamente aos quais, a zona de atracção é mais ampla. Alguns supermercados de grande dimensão tendem, no entanto, a aproximarem-se dos hipermercados, enquanto outros supermercados apresentam poucas diferenças relativamente ao comércio de proximidade. A questão de saber se os comércios de *hard discount* devem ou não ser tomados em consideração para o mercado em causa depende de uma avaliação concreta da Comissão. Na Decisão *Carrefour/ Promodés* com o objectivo de apreciação do projecto de concentração na óptica da concorrência, a questão pode manter-se em aberto, porque mesmo não tomando em consideração os *hard discount*, o resultado para a avaliação da concentração no plano da concorrência seria idêntico.

Na Decisão *Carrefour / Promodés*, a Comissão afirma que relativamente ao mercado da distribuição já considerara anteriormente, a existência de um mercado distinto que corresponde à distribuição de retalho de produtos alimentares e a produtos domésticos não alimentares de consumo corrente, visando a satisfação das necessidades recorrentes dos consumidores .

Os produtos alimentares, que fazem parte do conjunto de bens de consumo corrente representam uma parte importante dos produtos oferecidos e comprados. Em consequência, este mercado opõe-se ao comércio de retalho cuja venda de produtos alimentares não é dominante (como as estações de serviço). Ele não abrange também o comércio especializado de artigos alimentares e não alimentares que não fornece conjunto de bens de consumo.

Na decisão *Carrefour / Promodés*, a Comissão considerou pertinente limitar o mercado, aos pontos de venda que propõem o sortido habitual do comércio a retalho predominantemente alimentar (hipermercados, supermercados, comércio de proximidade não especializado e estabelecimentos de desconto) Esta definição foi sublinhada pelas partes como sendo pertinente para os fins pretendidos com a análise e os concorrentes interrogados confirmaram igualmente esta abordagem.

Os mercados de aprovisionamento abrangem os bens de consumo corrente vendidos pelos produtores à clientela, como os grossistas, os retalhistas ou outras empresas (por exemplo, os cafés / restaurantes/ hotéis).

A delimitação do mercado faz-se geralmente, do ponto de vista da outra parte, em presença no mercado, no caso presente, o fornecedor / produtor e o grau de flexibilidade na modificação da oferta dos fornecedores assim como a existência de escoamentos alternativos para os produtos constituem os factores determinantes da análise.

De uma forma geral, os produtores fabricam produtos ou grupos de produtos particulares e não estão em condições de proceder a uma reconversão com facilidade, para o fabrico de outros produtos. Um fabricante de produtos de mercearia seca, por exemplo, não pode, como é evidente, iniciar a produção bebidas alcoolizadas sem investimentos consideráveis e a aquisição de um saber fazer suplementar. É por isso que é possível considerar a existência de um único mercado de aprovisionamento no sector do comércio a retalho predominantemente alimentar. Neste mercado ocorre a aquisição de um sortido completo na medida em que a procura dos seus clientes incide sobre este tipo de sortido. Contudo, o distribuidor não está em condições de comprar um sortido completo a um só produtor.

O inquérito efectuado pela Comissão confirmou que uma repartição do mercado por grupos de produtos é geralmente considerada como amais adequada.

Do lado da oferta, encontram-se estruturas muito diferentes segundo os grupos de produtos. Entre os produtos perecíveis vendidos em livre serviço, por exemplo, a estrutura da oferta é, regra geral, relativamente dispersa e composta essencialmente por pequenas e médias empresas (contudo algumas pequenas empresas podem estar reagrupadas em cooperativas de venda) enquanto que relativamente à maior parte dos produtos do sector não alimentar, os grandes fabricantes internacionais predominam. Para certos grupos de produtos, a estrutura da oferta é mista mas é normalmente caracterizada por uma concentração menor do que a existente na distribuição.

O comércio de retalho predominantemente alimentar não constitui a única via de escoamento de que dispõem os produtores destinados a este sector. Entre outras saídas possíveis pode-se citar os estabelecimentos especializados, *os cash and carry* de grossistas, outros grossistas, o sector da restauração, os estabelecimentos especializados

ou ainda a exportação. Embora a importância dos diferentes canais varie em função dos grupos de produtos, o sector de comércio a retalho predominantemente alimentar, constitui para a maior parte dos grupos de produtos o canal mais importante (por exemplo, mais de 70% em França, segundo os dados do inquérito, para a maior parte dos grupos de produtos alimentares).

Convém tomar em consideração que, para certos produtores, os diferentes canais não são facilmente permutáveis. As diferenças existentes nomeadamente na apresentação e condicionamento dos produtos, as diferentes estratégias de vendas, a necessidade de ter conhecimentos e contactos diversos relativamente aos diferentes canais de distribuição, e de disponibilidade de uma logística diversificada dificultam a passagem para outra via de escoamento. Numerosos produtos (nomeadamente os produtos *d'appel* e os produtos de marca) estão expressamente concebidos para serem vendidos directamente aos consumidores finais. Para estes produtos não existem canais de escoamento para além dos constituídos pelo comércio de retalho de alimentação. Segundo o inquérito efectuado pela Comissão, não é possível, para a maior parte dos fornecedores de grupos de produtos, em particular, para os produtos de grande consumo, substituir a curto prazo e sem problemas um cliente perdido no sector do comércio a retalho predominantemente alimentar, através da procura de outras vias de escoamento dos produtos. Para estes fornecedores uma mudança no circuito de distribuição, se tal fosse viável, imporia investimentos, frequentemente consideráveis, assim como uma modificação da organização da produção, da distribuição e da estrutura dos custos das empresas. Esta conclusão indica que, pelo menos, para certos grupos de produtos, é necessário partir do princípio de que o mercado de aprovisionamento abrange unicamente o sector de comércio a retalho predominantemente alimentar. Assim, a Comissão considerou necessário examinar a posição das partes nos mercados de

aprovisionamento englobando o conjunto dos canais de distribuição, assim como os mercados de aprovisionamento que abrangem unicamente ao comércio de retalho predominantemente alimentar.

A Comissão teve já oportunidade de verificar que do ponto de vista imediato do consumidor, os mercados geográficos abrangidos por uma concentração no mercado e comércio a retalho predominantemente alimentar eram mercados locais, nos quais as partes exploram os seus pontos de venda. Regra geral, as zonas de clientela são delimitadas geograficamente por uma dimensão que não ultrapassa os 10 a 20 minutos de transporte em veículo (XXVI Relatório sobre a Política da Concorrência, 1996: 57). Esta amplitude variará em função de diversos critérios tais como a dimensão do ponto de venda, as infra estruturas comerciais que lhe estão associadas e as vias de comunicação. A dimensão das compras, o tempo disponível do consumidor e as suas capacidades de deslocação influenciam igualmente a zona de clientela. Resulta destas considerações que o local de confrontação entre a oferta e a procura, seja qual for a forma de comércio a retalho, aparece estritamente delimitada do ponto de vista geográfico e que se limita geralmente, a uma aglomeração, ou a uma parte da aglomeração, a uma cidade e, em certos casos, mesmo a um bairro. A investigação efectuada pela Comissão demonstrou igualmente que, as relações de concorrência entre as grandes cadeias de retalho não se limitam a uma concorrência a nível local mas abrangem na realidade uma dimensão geográfica mais ampla, isto é, atingem o nível regional ou nacional. Em conformidade com as decisões *Kesko / Tuko e Rewe / Meini*, o inquérito da Comissão, na decisão *Carrefour / Promodés* demonstrou que parâmetros importantes da concorrência entre cadeias podem ser avaliados a nível nacional. Com efeito, em larga medida, a maior parte dos concorrentes decidem de forma centralizada a estrutura do seu sortido que, por consequência, é frequentemente idêntico nos diversos

mercados locais, pelo menos, no que diz respeito ao sortido básico. Por outro lado, as campanhas de publicidade são, na sua maioria, efectuadas ao nível nacional mais do que ao nível regional ou local. Da mesma forma, as cadeias de grandes superfícies conduzem a nível nacional, no quadro da cooperação com os fornecedores, acções de promoção ou de lançamento de novos produtos. Finalmente, as políticas de fidelização da clientela (por via por exemplo das cartas de fidelidade) são adoptadas a nível nacional (Lücking J, 2001: 472).

Acresce que convém salientar que a presença no segmento dos hipermercados, o formato de estabelecimento geralmente mais rentável é um dos elementos essenciais da competitividade, quer se trate da análise das relações distribuidores/ consumidores ou distribuidores/ fornecedores: os grandes hipermercados em particular, que lançam campanhas promocionais sobre a base dos produtos oferecidos a preços muito atractivos podem comercialmente abranger territórios bastante amplos e a suas zonas de clientela podem por vezes atingir mais de 60 km de dimensão <sup>29</sup>.

Relativamente ao mercado de aprovisionamento, a Comissão adopta também uma posição idêntica à perfilhada em decisões anteriores, ao afirmar que os mercados de aprovisionamento eram, essencialmente de dimensão geográfica nacional (Decisão *Rewe/Meinl*, a título exemplificativo). Esta afirmação não exclui que, para certos produtos fornecidos, a dimensão do mercado possa ser em parte mais restrita que o mercado nacional, devido à sua fragilidade (para certos produtos do grupo "produtos

---

<sup>29</sup> No caso *Carrefour Promodés*, a questão de saber se o mercado geográfico é de dimensão local ou regional/nacional pode ser deixada em aberto. Com efeito, o conjunto de zonas locais susceptíveis de suscitar problemas concorrenciais, foi objecto de reenvio para os Estados - membros em causa (a saber a França e a Espanha) e a totalidade das zonas, para os outros países visados) não suscitam dúvidas sérias relativamente ao mercado a jusante seja qual for a delimitação geográfica tomada em consideração.

perecíveis em livre serviço, por exemplo) e para outros produtos mais a dimensão seja mais ampla que a dimensão nacional (para certos produtos não alimentares). Contudo, a abordagem nacional dos mercados parece ser a mais apropriada tendo em consideração o facto de ser mais importante a posição de um distribuidor a nível nacional, do que a nível local, na determinação do poder de compra que o mesmo exerce sobre os fornecedores<sup>30</sup>.

Do ponto de vista da procura, os grupos de distribuição e as suas centrais de compras e de referenciação adoptam políticas de aprovisionamento que podem consistir em relações comerciais locais regionais nacionais ou internacionais. Verifica-se que existe uma forte procura por parte dos consumidores de produtos de origem nacional porque os gostos dos consumidores variam sensivelmente de país para país. Essas variações reflectem-se nos sortidos dos distribuidores dos diferentes países.

Do ponto de vista da oferta, os produtores podem ser pequenas e médias empresas implantadas localmente, fornecedores de dimensão nacional ou empresas de dimensão europeia ou mundial. Neste último caso verifica-se que, as empresas têm geralmente filiais implantadas ao nível nacional.

#### **4. Definição e análise preliminar dos efeitos económicos do poder de compra do distribuidor diversificado – As fontes de poder de mercado do retalhista**

##### **4.1. Barreiras à entrada**

Como sublinhamos na introdução deste ponto as barreiras à entrada no mercado são inúmeras vide (C Lobo, 2000).

---

<sup>30</sup> O mercado pertinente neste caso apresenta dimensão nacional. Embora salientando a internacionalização crescente das negociações, as partes sustentam igualmente que é a nível nacional que deve ser considerado o mercado geográfico pertinente. Os concorrentes e os fornecedores interrogados, confirmaram amplamente esta conclusão.

O Relatório da London Economics (1994) divide as barreiras à entrada num dado número de grupos. Primeiramente, distingue entre barreiras à entrada e impedimentos à entrada. A obtenção de uma permissão para um plano pode ser um impedimento importante à entrada (especialmente para os retalhistas situados fora da cidade), o tempo dispendido com a formação dos contratos com os fornecedores pode constituir outro exemplo. Contudo, o impedimento mais importante à entrada no sector retalhista é provavelmente o tempo que um retalhista demora a estabelecer relações com os clientes especialmente se a reputação constituir um factor importante.

Saliente-se ainda que dentro das categorias das barreiras à entrada, o relatório faz uma distinção entre vantagens absolutas de custo e vantagens estratégicas de *first mover*. As primeiras incluem barreiras à entrada baseadas em regulamentação (farmácias e outros tipos de estabelecimento retalhista em que a regulamentação restringe os tipos de retalhistas que podem vender determinados produtos). Adicionalmente, em alguns mercados de retalho, a localização geográfica principal pode ser crucial e constituir uma vantagem de custo absoluta.

Em terceiro lugar, entre as vantagens estratégicas salientam – se, as economias de escala e de gama, a publicidade, a posição de mercado, a localização geográfica, os requisitos de capital e os preços predatórios.

A importância das economias de escala e de oportunidade como barreira à entrada depende da sua dimensão relativamente à dimensão do mercado. Essas economias podem ser importantes dado que o mercado a retalho é constituído na essência, por uma série de sub mercados locais. As economias de escala e de oportunidade na distribuição, a formação de reputação e negociação com os produtores podem também indiciar dificuldade para uma entrada bem sucedida em alguns mercados de retalho a não ser a

nível nacional. A publicidade, não é por si só, uma barreira à entrada importante como é nos mercados do produto, mas a promoção da imagem dos retalhistas através de outras formas pode ser crucial na génese de uma barreira à entrada no mercado.

As legislações que regulamentam o processo de autorização e implantação de unidades comerciais de dimensão relevante provocam desequilíbrios no número de unidades existentes e dotam grupos de distribuição de um “poder de mercado” indutor de barreira económicas à entrada, a acrescer às barreiras regulamentares existentes. A lei que estabelece o novo regime de autorização e comunicação prévias a que estão sujeitas a instalação e alteração de unidades comerciais de dimensão relevante em Portugal contribuiu ainda, para a introdução de distorções de concorrência no mercado porque não pôs em igualdade todos os operadores e criou uma perversão no sistema – os limites baseados em quota de mercado nacional e regionais, tendencialmente protectora das unidades já instaladas.

As Grandes Orientações de Políticas Económicas dos Estados - membros da Comunidade “divulgadas pela Comissão em 30 de Março de 1999 e cuja adopção foi recomendada pelo Conselho Europeu de Colónia de 4 de Junho, contêm neste ano, para além de uma série de recomendações gerais aplicáveis a todos os Estados - membros, um certo número de pontos específicos dirigidos a cada país.

No que respeita a Portugal, um destes pontos específicos refere-se à lei das Unidades Comerciais de Dimensão Relevante, adiante designada por UCDR, a propósito das novas restrições impostas à instalação de grandes superfícies para resolver problemas de concentração no sector, em que a Comissão Europeia considera a possibilidade de estas restrições não constituírem a melhor solução para o problema .

Esta lei tem, quanto a nós, constituído uma autêntica lei de condicionamento do mercado, protegendo interesses instalados e conduzindo a termo, ao reforço da posição das empresas distribuidoras já instaladas no mercado.

Os efeitos de mercado da lei das UCDR's traduziram-se na criação de monopólios e/ou oligopólios a nível local e, conseqüentemente, distorções no mercado concorrencial, repercussões negativas para os consumidores e restrição do aparecimento de novos operadores.

Esperamos que a situação evolua no sentido da liberalização, único processo de os consumidores terem acesso a vários produtos existentes no país segundo as mais elementares regras de livre concorrência garantindo assim que os mesmos sejam os beneficiários e verdadeiros agentes do processo concorrencial.

#### **4.1.1. Economias de escala e de gama**

Um factor adicional para a presença de poder de mercado do retalhista que contribui para a manutenção das vantagens dos agentes económicos já instalados no mercado é constituído pelas economias de dimensão e de gama<sup>31</sup> que fornecem aos grandes retalhistas, uma vantagem de custo relativamente a pequenos concorrentes. Os retornos crescentes advêm de duas razões básicas. Em primeiro lugar, os custos fixos (v.g. demonstração e facilidades de armazenamento) são significativos na maior parte das áreas do retalho e as economias advêm da média de custos que declinam conforme as vendas aumentam. Em segundo lugar, os custos variáveis podem ser mais reduzidos, particularmente se economias de compra estão presentes o que ocorre, por exemplo, quando o poder de monopsonio pode ser exercido contra fornecedores, para a obtenção

---

<sup>31</sup> Os conceitos e classificações de economias de escala e de gama encontram-se sintética e exemplarmente efectuadas por Lobo C (2001, 143-144).

de descontos no momento em que são efectuadas compras agrupadas. Acresce ainda o facto, de economias de gama no retalho poderem surgir através da utilização de facilidades de exposição e armazenamento para uma variedade de produtos permitindo a partilha de custos fixos através das várias linhas de produtos.

Ao nível do estabelecimento, as economias de escala têm resultado da emergência de supermercados em muitos mercados (originalmente em mercearia, mobiliário e, actualmente, em todas as categorias de produtos (desde acessórios de carros passando por produtos eléctricos até produtos específicos para animais). Estes supermercados beneficiam de economias de escala e economias de oportunidade onde os custos fixos estão tipicamente dispersos relativamente a categorias amplas de produtos.

Adicionalmente existem economias ao nível do negócio, onde as cadeias de estabelecimentos dominam a maior parte da actividade de retalho. Em particular essas cadeias podem retirar vantagens da economia de escala na distribuição e armazenamento eficientes, em que cada estabelecimento está ligado a um sofisticado sistema de coordenação consubstanciado parcialmente em pontos electrónicos de venda que permitem níveis de armazenamento de mercadoria rigorosos.

Ao nível da empresa, muitas das empresas de topo deslocaram-se para além dos seus mercados originais (discutivelmente) baseadas em *economias de scope* para se tornarem conglomerados retalhistas. Acresce ainda que, os retalhistas dominantes num determinado país estão a tentar estender o seu conceito de retalho e imagem de marca a outros países. Na Europa, esta situação tem sido parcialmente facilitada pelas mudanças operadas no Mercado Único. Contudo, uma internacionalização generalizada está a ocorrer conforme os retalhistas alcançam um ponto de saturação do mercado no seu próprio país e quando uma maior expansão pode muito provavelmente suscitar controvérsias com os interesses das autoridades responsáveis pela concorrência.

O estudo de Crewehl e Davenport E (1992) do retalho no sector do vestuário demonstra a potência desta ameaça de mudança de fornecedor bem ilustrada pelas práticas efectuadas pela Marks & Spencer <sup>32</sup>.

Os retalhistas britânicos são os que geralmente auferem mais lucros relativamente aos retalhistas europeus. Os cinco retalhistas com maior lucro são empresas situadas no Reino Unido e, por exemplo, no maior sector, o comércio de mercearia, as margens líquidas entre as maiores empresas britânicas são aproximadamente três vezes superiores a média das margens líquidas das empresas dos EUA.

O crescente poder de monopsonio é também evidenciado pela prática dos produtores em pagarem *referenciação* como única forma de obter acesso aos lineares dos distribuidores. Podemos assim concluir que se algo mudou no balanço do poder, foi o facto de os retalhistas poderem de forma credível ameaçar substituir um fornecedor individual, com uma ruptura mínima no seu stock, através da capacidade de recorrer à sua rede de fornecedores existentes ou encontrando um novo fornecedor disponível .

#### **4.2. Poder de mercado nacional e os seus efeitos**

A exploração das economias referidas originou um aumento significativo da dimensão média dos estabelecimentos, como a dos supermercados, que se tornou um lugar

---

<sup>32</sup> A atracção dos fornecedores, através de encomendas inicialmente amplas, torna os mesmos fortemente dependentes do retalhista. Esta situação permite à M& S recorrer ao seu poder de compra, especialmente eficaz dada a ausência de alternativa de lojas neste sector de retalho concentrado, para assegurar que os fornecedores operem com margens muito baixas. Quando os fornecedores não reduzem ainda mais os preços praticados podem ser substituídos. Esta situação suscita uma disfunção mínima para o retalhista, uma vez que o mesmo pode recorrer a importações com custos reduzidos, ou recorrer a outros fornecedores no mercado doméstico, devido às características do mercado em que já uma procura ansiosa de formas de escoamento para os seus produtos. Assim não é surpreendente que, atenta a eficácia desta estratégia, consistente em manter os custos do produto a um nível reduzido assegurando simultaneamente elevados níveis de qualidade, outros retalhistas tenham tentado a utilização de táticas similares: Consequentemente, estas relações retalhista - fornecedor são amplamente assimétricas, com o retalhista detentor de um poder de controlo muito minucioso sobre o processo de produção (normalmente impondo a tecnologia necessária e fornecendo especificações exactas e detalhadas relativamente ao produto) sem estar adstrito às normas que regem a responsabilidade dos produtores Crewe L e Davenport E (1992).

comum. Mesmo assim, os estabelecimentos pequenos independentes ainda predominam no que diz respeito ao seu número. Contudo, a sua influência no comércio retalhista diminuiu substancialmente nos últimos tempos. Na maior parte dos sectores, os grupos de cadeias de retalhistas tornaram-se prevaletentes, com cadeias de estabelecimentos dominando às áreas mais bem localizadas nas vias rápidas e com parques de estacionamento. Consequentemente, em contraste com a produção, o sector do retalho tem aumentado acentuadamente nos anos recentes: O caso mais saliente ocorreu no comércio a retalho de mercearia onde, como Wrigley (1993) observa, a quota de mercado das primeiras cinco empresas aumentou de 25% das vendas nacionais em 1982, para 61% em 1990. Talvez em conexão com este elevado aumento na concentração, as margens líquidas para este grupo aproximadamente duplicaram durante este período para uma média de cerca de 7%. Acresce que, a forma como os retalhistas dominam neste momento este sector é reflectida no facto de o retorno de capital empregue no retalho alimentar ser aproximadamente o dobro do da produção alimentar. Mesmo o poder das grandes empresas multinacionais, que fornecem marcas amplamente publicitadas tem sido habilmente limitado pela aptidão dos retalhistas, em controlar a alocação do espaço de venda, enquanto introduzem no estabelecimento marcas próprias como produtos rivais efectivos.

Num dado número de sectores, uma ou duas empresas controlam actualmente uma porção considerável do mercado. Por exemplo, a Marks & Spencer e o Burton Group controlam conjuntamente cerca de um quarto de todo o mercado de vestuário. Existem companhias como a *Boots* no sector dos produtos de cuidado com a saúde que dominam o seu mercado. A quota substancial de mercado que estas e outras empresas possuem actualmente significa que elas podem autonomamente controlar os respectivos mercados, actuando como líderes de preço estabelecendo, nomeadamente, estratégias a

serem seguidas pelas outras empresas, enquanto alcançam economias de dimensão para manter as unidades de custo reduzidas, auferindo lucros que podem ser consideráveis e que se reflectem na capitalização de valores, ao colocar um certo número delas, na lista das 100 empresas líderes do Reino Unido.

Para o comércio a retalho na globalidade, as estatísticas governamentais demonstram que a concentração em muitos sectores aumentou substancialmente durante os anos oitenta: o nível de concentração de cinco empresas para todo o mercado aumentou um terço durante o período 1984-1990 e em 1991. As cinco maiores empresas contribuíam com mais de um quinto de Libras 138bn de volume de negócios no total do comércio de retalho <sup>33</sup>. Como Shaffer sublinha, as somas envolvidas são consideráveis. Por exemplo foi efectuada uma estimativa segundo a qual a prática nos Estados Unidos atingia 1/3 ou 1/2 dos 19 biliões de dólares dispendidos pelos produtores, nas promoções comerciais em 1987. Shaffer redigiu artigos de imprensa nos quais sugere que alguns grossistas e cadeias de mercearia exigem cerca de 1000.000 dólares para cada produto armazenado. Em particular a redução dos lineares para exposição de produtos nos retalhistas de mercearia parece ser mais marcado para os congelados e comidas refrigeradas (Shaffer G; 1991).

---

<sup>33</sup> A tabela apresentada pelo autor fornece dados comparativos de concentração para um grupo amplo de mercadorias, durante este período juntamente com as respectivas margens (médias) de lucro brutas para os grandes retalhistas múltiplos. A tabela mostra aumentos significativos na concentração relativamente à maior parte dos sectores, especialmente no sector da alimentação e bebidas em que os níveis aumentaram 50% durante este período de sete anos. A tabela também mostra que as margens brutas geralmente movem-se na mesma direcção que os níveis de concentração. Tal situação pode ter resultado dos retalhistas terem alcançado economias de escala e aperfeiçoado os níveis de produtividade, assim como i de uma integração vertical a jusante, mas pode também ser o reflexo do aumento da sua habilidade para o exercício do poder de compra e venda: Com efeito, como demonstra Tordjam, os retalhistas britânicos são os que geralmente auferem mais lucros entre os retalhistas europeus: Os cinco retalhistas com mais lucro são empresas situadas no Reino Unido e, por exemplo, no maior sector, o comércio de mercearia, as margens líquidas entre as maiores empresas britânicas são aproximadamente três vezes superiores, a média das margens líquidas das empresas dos restantes países europeus. Para o autor, o crescente poder de monopsonio é também evidenciado pela prática dos produtores em pagarem referenciação de forma a obter acesso aos lineares dos distribuidores.

### 4.3. Poder de mercado local

Enquanto existe uma evidência considerável que sugere que com os níveis rapidamente crescentes e o aumento das margens de lucro líquidas, o poder de mercado dos retalhistas a nível nacional está a aumentar, para o retalhista individual, a primeira preocupação relaciona-se com as condições locais uma vez que os mercados nacionais de retalho raramente são nacionais, sendo limitados pela extensão ou dimensão da vontade do consumidor e possibilidade de deslocação como analisamos no ponto 3.1.4. Isto é, o mercado para os retalhistas difere fundamentalmente do mercado dos produtores, uma vez que os retalhistas operam em mercados locais (que podem ser eventualmente justapostos) enquanto os produtores operam predominantemente a nível nacional, produzindo bens *d' appell* nacionais que podem ser rapidamente transportados. A consequência desta situação é os mercados retalhistas serem caracterizados pela existência de oligopólios amplamente concentrados (Porter M, 1976).

Os retalhistas nunca vendem um bem de consumo num mercado nacional. Porque o consumidor deve deslocar-se ao estabelecimento, a proximidade do estabelecimento deve ser razoável. Assim, o mercado relevante para o consumidor de bens pode ser tão amplo como uma cidade ou uma pequena região, mas certamente não mais amplo do que isto e em muitos casos terá uma dimensão menor. Para alguns bens em que a conveniência é importante para o consumidor, o mercado relevante de retalho pode abranger o grupo de consumidores que apenas necessitam de dirigir cinco minutos a sua viatura para alcançar o estabelecimento. Em contraste com as tipicamente reduzidas *ratios* de concentração a nível nacional, para um dado tipo de loja, a concentração dos estabelecimentos de retalho no mercado relevante de retalho é frequentemente elevado. Este mercado é normalmente constituído por dois a cinco estabelecimentos. Esta

competição localizada para serviços oferece a prospectiva aos retalhistas de serem capazes de exercer o poder de compra relativamente a consumidores restringidos geograficamente. Mais ainda, dada sua proximidade local e simetria estrutural que podem ocorrer quando as empresas vendem linhas de produtos equivalentes e confrontam-se com os mesmos custos de *i put* e de retalho, os retalhistas podem concluir ser relativamente fácil o conluio a nível local. Nestas condições, as empresas podem rapidamente e de forma rigorosa detectar as mudanças de estratégia dos concorrentes, reduzindo assim o incentivo individual para a adopção de mudanças secretas, isto é tentar ganhar quota de mercado através da redução de preços ou aumento da publicidade uma vez que tais práticas são susceptíveis de gerar uma resposta imediata dos rivais.

A dimensão do mercado local com que se confronta um retalhista depende amplamente da densidade da população. Contudo o tipo de produtos vendido pode constituir também um factor significativo. Porter <sup>34</sup> estabelece uma distinção entre retalhistas que vendem “produtos de conveniência” isto é, produtos que são comprados de forma regular e constituem uma proporção relativa do orçamento do consumidor e os produtos que não são de conveniência “, isto é, produtos adquiridos de forma esporádica tais como jóias mobílias, electrodomésticos e televisões. No primeiro caso, v.g. um supermercado com pouca assistência nas vendas, na formação de pessoal, a densidade local das lojas é, normalmente, elevada. No segundo tipo, v.g. uma empresa líder de veículos, a assistência de vendas é invariavelmente fornecida com a venda e as localizações dos

---

<sup>34</sup> M. E. Porter *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*, Harvard University Press: Cambridge MA 1976. Para maiores desenvolvimentos consultar Paul D. Dobson e Michael Waterson *Vertical Restraints and Competition Policy*, December 1996, Research Paper 12. Office of Fair Trading, December 1996, pág 70, nota 43.

estabelecimentos têm subjacente, sobretudo, uma óptica selectiva mais do que uma óptica de densidade.

Um número significativo de estudos empíricos demonstrou que os preços no retalho estão positivamente relacionados com os níveis locais de concentração do retalho.

A já referida crescente intensidade da pressão dos os produtores ganharem acesso ao nível do retalho originada pela a proliferação de produtos fornece aos produtores poucas alternativas para além da oferta de descontos substanciais aos maiores retalhistas.

De qualquer modo, se algo certamente mudou no balanço do poder foi o facto de os retalhistas poderem de forma credível ameaçar substituir um fornecedor individual com uma ruptura mínima, através da capacidade de recorrer à sua rede de fornecedores existentes ou encontrar um novo fornecedor disponível para o fornecimento do mesmo produto.

#### **4.4. Diferenciação do retalhista**

Para os produtores, a diferenciação do produto é normalmente alcançada pela produção de um bem que apresenta ou uma combinação de atributos físicos que são reconhecidos como possuindo valores positivos elevados, por todos os consumidores (isto é, o produto é distinguido por diferenças qualitativas universalmente reconhecidas, resultando numa “diferenciação vertical”) ou uma combinação que é preferida por um conjunto de consumidores, enquanto os restantes consumidores preferem combinações alternativas presentes em outros produtos (situação em que as preferências dos consumidores criam uma “diferenciação horizontal”). Contudo, enquanto as características dos bens produzidos podem ser relativamente especificadas de uma forma directa, os factores que diferenciam os serviços como o retalho são menos óbvios. Os retalhistas são ainda perspectivados pelos consumidores como substitutos

imperfeitos. Esta característica constitui a base para a restrição da concorrência entre retalhistas e fornece uma fonte de poder mercado específico na função retalhista.

As razões que determinam a opção por um estabelecimento em detrimento de outro, não contando com o factor preço, são a localização do estabelecimento, a comodidade (facilidades de estacionamento dos automóveis por exemplo), exposição, ambiente, gama de produtos, o atendimento pessoal e o serviço pré e pós venda. Mais ainda, a diferenciação que ocorre relativamente a grandes e pequenos estabelecimentos torna mais provável para um pequeno estabelecimento especialista, a possibilidade de ser bem sucedido na obtenção de um maior poder de mercado através da diferenciação relativamente aos seus concorrentes, do que um retalhista múltiplo, com maior dimensão que está em concorrência directa com retalhistas próximos.

Dadas as vantagens de um retalhista baseadas na preferência dada pelos consumidores aos seu estabelecimento, relativamente aos estabelecimentos dos seus concorrentes não é surpreendente que os retalhistas empreendam um esforço considerável na distinção do seu serviço relativamente ao serviço prestado pelos seus concorrentes. Tal como os produtores pretenderam desenvolver e promover os seus produtos como “marcas” que são reconhecidas e apreciadas pelos consumidores, os retalhistas, em particular, as cadeias de estabelecimento multi produto pretenderam estabelecer a sua própria “marca de retalhista” como forma de atrair clientes ao o seu estabelecimento.

Como veremos de forma mais desenvolvida infra, a marca do distribuidor tornou-se especialmente importante para os retalhistas multi - produto que operam com conjuntos de produtos muito similares aos dos seus concorrentes, sobretudo no retalho de mercearia e de vestuário. A marca do distribuidor tem o duplo benefício de diferenciar os serviços do lado da venda e de fornecer aos retalhistas poder de negociação

relativamente ao lado da compra, como forma de contrabalançar o poder de venda dos produtores de marca.

A posição do produtor é enfraquecida de forma especial, se o retalhista opta pelo desenvolvimento de produtos de marca própria, como parte do processo de marca de distribuição, porque tal estratégia quebra o vínculo do produtor com o consumidor que foi construído através do apelo directo aos consumidores, tipicamente através da publicidade.

A reputação do serviço dos retalhistas significa que as suas próprias marcas comandam um significativo *premium* sobre as “não marcas” e ainda beneficiando do *free riding* retirado da publicidade e reputação das marcas líderes, podendo, em consequência, os produtos de marca própria ser vendidos com lucro a preços mais reduzidos do que os preços das marcas líderes.

## **5. As Formas de Poder de Mercado do Retalhista**

### **5.1. A marca do distribuidor – Génese e evolução**

As marcas próprias não são um fenómeno recente, segundo certos autores, existem exemplos de marcas utilizadas na era romana e grega.

Na Idade média, artesãos com qualificações específicas inseriram a sua marca nos produtos e marca comercial. Nesta época, a marca tornou-se gradualmente uma garantia da origem do produto e foi posteriormente utilizada, como uma forma de protecção legal contra as cópias (Pinho J, 1996: 11-13).

Contudo existe maior consenso quanto ao considerar que as marcas próprias foram introduzidas nos EUA, no século passado <sup>35</sup>. Na Europa do final da década de sessenta, a concentração retalhista estimulou o crescimento do seu poder.

Hoje as marcas são compostas por palavras, (Duracell e Matchbox) símbolos distintivos da Shell ou uma forma de embalagem singular (v.g. a garrafa da Coca-cola) que foram registadas e cujos compradores reconhecem como sendo únicas, relativamente a uma marca em particular. Para compreender cabalmente o fenómeno de evolução das marcas é necessário considerar a natureza da mudança do ambiente retalhista.

O fenómeno de crescimento das médias e grandes superfícies deu origem, sobretudo nas periferias dos grandes centros urbanos, a uma grande concentração e a uma concorrência aguerrida entre as diversas cadeias e formas de comércio. A distribuição

---

<sup>35</sup> As marcas próprias tiveram a sua génese nas cadeias de estabelecimentos de produtos de mercearia no virar do século, lideradas por retalhistas como a A&P, posteriormente por Great Atlantic e Pacific Tea Company. Cadeias de estabelecimentos de produtos de mercearia como a Safeway, Kroger e grossistas e cooperativas retalhistas como IA e Certified Grocers foram todas proeminentes no desenvolvimento de marcas próprias. Hoch S. J Banerji (1998, 58). Segundo Mills D, (1995, 4, 3, 8-15), no sector retalhista, cadeias como a A&P, Kroger e Safeway ofereceram sempre produtos de marca própria nos seus estabelecimentos. Na Grã-Bretanha, a estratégia da marca do distribuidor iniciou-se em 1869. Em França, o primeiro registo oficial de marca do distribuidor remonta a 1929. Kapferer J (1991, 136). A razão para o advento das marcas do distribuidor residiu na manutenção do preço de revenda o que originou a inviabilidade de os retalhistas concorrerem uns com os outros com base no factor preço, restando-lhes a aposta na diferenciação do serviço para aumentar as vendas. A dificuldade foi ultrapassada pelo desenvolvimento das marcas próprias. Partindo do pressuposto que os consumidores estavam cépticos relativamente aos benefícios associados a algumas marcas, e que seriam mais receptivos a uma proposta de preços ainda mais reduzidos, particularmente num clima de restrição económica, foram lançados grupos de genéricos nomeadamente nos produtos de mercearia (os genéricos são produtos distinguíveis pela sua embalagem básica, a ênfase é dada ao conteúdo mais do que a qualquer nome de retalhista). O precursor desta estratégia foi o Carrefour em 1976 ao lançar quinze "produtos livres" em França, promovidos como produtos sem marca e foi rapidamente seguido por Promodé's Produits Blancs, Paridoc's Produits Familiaux e Euromarché's Produits Orange. O sucesso inicial desta medida foi determinante para que no Reino Unido se seguisse a mesma estratégia. Em média, os preços dos genéricos eram fixados a 40 por cento mais baixo do que a marca líder e aproximadamente 20 por cento mais baixo do que as marcas do distribuidor equivalentes. Embora o nível de qualidade variasse de retalhista para retalhista, ele era, não obstante, geralmente inferior ao nível de qualidade apresentado pelas marcas dos produtores. Contudo, o resultado pretendido pelos distribuidores (a diminuição das vendas de produtos com a marca do produtor em favor do aumento das vendas dos genéricos) não foi alcançado. Os consumidores começaram a perspectivar os genéricos como uma forma de extensão das marcas próprias optando pela aquisição dos genéricos em detrimento das marcas próprias do distribuidor, que se caracterizavam por preços mais elevados. Chernatony L e M Donald (1998, 34).

retalhista viu-se obrigada, a desenvolver estratégias de marketing de forma a fidelizar o consumidor.

É neste contexto que começam a surgir no mercado as denominadas "marcas próprias" ou "marcas de distribuição"<sup>36</sup>.

Uma das mudanças mais destacáveis que se produziram nos últimos anos em geral na Europa é constituída pelo aumento do poder negocial dos retalhistas na sua relação com o produtor. A proliferação e consolidação das marcas do distribuidor constituíram um dos factores que contribuiu para o incremento do poder negocial dos distribuidores retalhistas.

Souza e Nemer (1993) consideram que na década passada, factores estratégicos e de mercado influenciaram as atitudes dos distribuidores e as percepções dos consumidores em relação às marcas dos distribuidores. Tais factores foram responsáveis pelo seu crescimento nos anos oitenta e pelo seu constante amadurecimento, especialmente na América do Norte e na Europa.

O fenómeno da marca do distribuidor (aquelas que pertencem a um único retalhista ou a um grupo de retalhistas e são vendidas exclusivamente por ele ou eles) não constitui uma novidade dado que há mais de um século que os distribuidores vendem os produtos sob a sua própria marca. Efectivamente, algumas marcas de distribuidor pioneiras (desenvolvidas por empresas como a Sainsbury, Marks & Spencer e Migros),

---

<sup>36</sup> A era das marcas próprias posicionadas em primeiro lugar como alternativa a marcas com preços mais baixos do que os preços das marcas -dos produtores data do tornar do século até meados dos anos setenta. Uma das formas adoptadas para que os retalhistas adquirissem uma vantagem competitiva relativamente ao preço consistia em aceitar níveis de qualidade mais baixos dos normalmente associados às marcas do produtor. Os consumidores aceitavam esta situação, pois a qualidade dos produtos era aceitável e eles tinham poupança de custos. Durante os anos sessenta, inúmeros retalhistas tiraram partido das vantagens de escala permitida pela propriedade de mais estabelecimentos, particularmente o sector retalhista de mercearia emergiram algumas companhias como a Sainsbury e a Tesco que controlavam crescentemente um número grande de armazéns.

denominadas marcas de tradição surgiram há muitos anos e constituem exemplos sempre citados, a todos aqueles que suscitam dúvidas quanto ao interesse desta estratégia.

Com o surgimento dos estabelecimentos em regime de auto serviço adquirem uma certa relevância as conhecidas marcas brancas ou produtos genéricos que inicialmente tinham embalagens muito simples (prosseguia-se a economia através da eliminação de embalagens com desenhos muito dispendiosos), de uma só cor (principalmente branco), uma etiquetagem muito austera e em que só constavam algumas especificações do produto: a política promocional era muito escassa e a decisão de compra apelava aos valores intrínsecos do produto.

Começaram por serem vendidos no retalhista, como produtos de classe genérica, sem marca e posteriormente apresentaram-se com a chancela de garantia fornecido pelo nome e /ou emblema do distribuidor (caso dos produtos Continente). O objectivo dos distribuidores era induzir os consumidores a aumentar a compra de produtos com qualidade suficiente (ainda que não sofisticada), a preços aliciantes.

Foi necessário esperar até meados dos anos oitenta, para ver surgir as novas modalidades de marca do distribuidor, também denominadas marcas privadas ou comerciais, propriedade do distribuidor.

A evolução das estratégias das marcas do distribuidor permite retirar as seguintes ilações:

As marcas emblema, marcas bandeira e marcas de cadeia destinam-se a um número cada vez maior de produtos do sortido da empresa retalhista. Inicialmente aplicam-se a categorias de produtos correspondentes a mercados sem preferência: a imagem de qualidade adquirida permitiu ampliar esta estratégia a mercados de preferência relativa

devido à utilização do potencial das características da embalagem, *do merchandising* e das actividades de marketing.

Os retalhistas pretendem conseguir marcas de prestígio com uma imagem de qualidade similar ou superior às marcas do fabricante reduzindo o poder de mercado destas últimas.

A aposta em marcas próprias na sua modalidade de marcas específicas e contra marcas tem como objectivos, a entrada em mercados cada vez mais segmentados e a manutenção e aumento da base actual de clientes melhorando a qualidade, a rentabilidade e as margens das categorias de produtos abrangidas.

Qualquer que seja a modalidade de marcas do distribuidor adoptada, a empresa retalhista deve manter a continuidade e o nível de qualidade oferecido no mercado. No futuro dará mais ênfase à qualidade do que ao preço.

As marcas do distribuidor têm de conservar sempre a sua imagem de melhoria de qualidade indistintamente da frequência da compra dos produtos. O cliente não suportará a desagradável surpresa de verificar que de uma compra a outra se alteraram os padrões de qualidade dos produtos que adquire.

Ao aumentar a quota de mercado das marcas do distribuidor poder-se-à incrementar a cooperação a longo prazo entre fabricantes e distribuidores podendo surgir, portanto, novas vias de colaboração com o produtor.

Factor importante a sublinhar é que a evolução das marcas do distribuidor depende da referência ser feita a mercados de preferência absoluta, mercados de preferência relativa ou mercados sem preferência de marca. Existem segmentos de mercado e categorias de produtos, cujos consumidores exigem uma marca concreta, isto é, demonstram uma preferência absoluta por uma marca determinada. Neste caso, existe lealdade a uma

marca do fabricante, acreditada que oferece segurança ao consumidor e que deve estar necessariamente presente no ponto de venda, a preços similares ou inferiores aos praticados por outros concorrentes dos retalhistas.

Por outro lado, existem categorias de produtos em que o consumidor se, em princípio, prefere uma determinada marca de produtor, está disposto a mudar de marca quando se encontra no ponto de venda. Neste caso, o *merchandising* desempenha uma função activa: as marcas do distribuidor que desenvolveram os aspectos da qualidade, um marketing e uma estratégia de comunicação coerentes conseguiram posicionar-se de forma adequada nestes mercados.

Finalmente existem produtos, relativamente aos quais, o consumidor não tem marca preferencial, sendo a experiência adquirida através da comparação sistemática, em que verifica que os produtos são similares.

As marcas do distribuidor têm seguido uma estratégia gradativa: entraram pelo mercado sem preferência de marca aproveitando a sensibilidade do consumidor ao preço e infiltram-se no mercado de marca relativa. O objectivo a longo prazo parece ser o de conseguir uma certa presença das marcas do distribuidor nos mercados de preferência absoluta assegurando dessa forma, a lealdade dos seus clientes e ampliando as marcas do distribuidor a um número cada vez mais amplo de categorias de produtos.

Os factores que favorecem a penetração das marcas do distribuidor e permitem aumentar as quotas de mercado são: as características da categoria de produtos, o lançamento de novos produtos, as características da marca do distribuidor, os preços e promoção e as características do distribuidor.

As características do produto são as seguintes: o produto constitui, normalmente uma compra de pouco valor, fácil de adquirir e de baixo risco para o consumidor; o fabrico

requer pouca tecnologia de produção, o produto é perecível favorecendo os fornecedores locais. As suas vendas são elevadas, estão em crescimento e, conseqüentemente, as marcas do distribuidor podem conseguir com mais facilidade valores que lhe possibilitem elevada rentabilidade; a categoria é dominada por poucos fabricantes e a promoção das marcas do distribuidor tem como objectivo a redução da dependência face aos produtores, os custos em inovação não existem ou não são significativos e a publicidade das marcas do fabricante é relativamente reduzida.

No que se refere ao lançamento de novos produtos, as marcas do fabricante oferecem pouca variedade, permitindo às marcas do distribuidor detentoras de um sortido amplo, a possibilidade de representar uma alternativa clara para o consumidor, o produtor não lança novos produtos de forma regular e contínua e, finalmente, as marcas do produtor e do distribuidor são facilmente comparáveis pelos consumidores.

As marcas do distribuidor são caracterizadas por se encontrarem disponíveis para o consumidor há muitos anos; apresentam uma variabilidade de qualidade reduzida e uma qualidade elevada e em crescente aperfeiçoamento, quando se estabelece um paralelo com as marcas do fabricante; permitem ao consumidor confiança na sua capacidade para proceder a comparações relativamente à qualidade e serviço. Por outro lado, as margens brutas na categoria do produto, as diferenças de preço entre as marcas do distribuidor e as marcas do fabricante; os investimentos em promoções com base no preço elevados praticados pelos produtores de marca e a sensibilidade aos preços cada vez mais importante «contribuem também para que os consumidores mudem de marca. A credibilidade da qualidade das marcas do produtor é por vezes reduzida devido à frequência das promoções e os custos que os produtores de marca têm com publicidade face à sua venda são diminutos.

O distribuidor normalmente pertence a um oligopólio estável e vende as marcas do produtor, a preços relativamente elevados. É detentor de poder e recursos para investir no desenvolvimento das suas marcas obtendo uma elevada qualidade e proporcionando um serviço qualificado ao consumidor. Conhece e compreende melhor os mercados, segmentos, necessidades e motivações dos consumidores.

Os conhecimentos actuais de um gestor de compras (compreensão dos mercados, segmentos e necessidades e motivações dos consumidores de forma muito mais profunda dos que os produtores) e os meios de que dispõe permitem identificar um novo conceito e testar um novo produto no mercado que, em caso de insucesso, gera custos não significativos para a empresa distribuidora.

A distribuição deu um salto qualitativo quando passou da mera função de compra a um preço venda, a uma função de identidade e de personalidade de marca, diferenciadora, apelativa e coerente.

Até há pouco tempo, apenas os grandes distribuidores com grande poder de compra tinham capacidade para optarem pela solução de apenas manterem nos lineares as marcas do produtor atractivas para o consumidor aumentando assim o peso das suas marcas embora esta situação se encontre em mutação. Os pequenos estabelecimentos estão a associar-se criando centrais de compras com o objectivo de aumentarem o seu poder negocial. Estes agrupamentos horizontais começam a ter as suas próprias marcas, para serem vendidas por pequenos retalhistas constituindo um exemplo em Portugal, a Elos.

## 5.2. Perspectivas do produtor e do distribuidor face às marcas do distribuidor<sup>37</sup>

As vantagens normalmente perspectivadas pelos produtores e distribuidores relativamente à marca do distribuidor são essencialmente as seguintes:

As marcas do distribuidor representam um segmento de mercado bastante amplo e em crescimento, apresentam a possibilidade de originar economias de escala na produção, distribuição e *merchandising*, contribuem para o aperfeiçoamento nas relações com a distribuição e proporcionam o controlo sobre a tecnologia. Têm a potencialidade de aumentar o poder de compra das matérias – primas, são susceptíveis de aumentar a clientela, contribuem para a eliminação de pequenos concorrentes locais e fornecem a oportunidade de concorrência sedimentada no preço. Aumentam o espaço no linear, factor crítico para incrementar o impulso de compra.

As desvantagens são as seguintes:

O crescimento da quota de mercado pode produzir-se à custa da rentabilidade; a informação que os produtores proporcionam ao distribuidor pode constituir uma ameaça aos produtos de marca do produtor desencadeando uma guerra de preços, com influência negativa nas marcas com reduzida lealdade. Se as marcas do distribuidor são introduzidas em mercados jovens pode alterar-se a intenção do consumidor em comprar com base na marca do produtor. A produção de marca do distribuidor pode induzir um choque entre a cultura de marca do distribuidor e da marca do produtor se forem questionados padrões de qualidade.

Não obstante os benefícios auferidos pelos produtores em termos de optimização, devido nomeadamente, ao proveito de sobre capacidade de produção e redução de

---

<sup>37</sup> Uma perspectiva comparativa das vantagens e desvantagens dos produtores e retalhistas na sua concorrência para fornecer o consumidor com marcas no sector dos FMCGs é fornecida por Corstjens e

custos de marketing, o desenvolvimento das marcas do distribuidor tem sido perspectivado pelos produtores, como uma ameaça, na medida em que, disputam espaço no ponto de venda, a preferência do consumidor e limitam a entrada no mercado de novos produtos.

De facto se é verdade que as marcas próprias representam um segmento de mercado com potencial de crescimento, que as economias de escala justificam a procura de volumes de produção adicionais que proporcionem o aumento dos níveis de controlo tecnológico e o poder de compra de matéria primas, que oferecem a possibilidade de competir em preços com outros produtores de marca e que, como é mais importante actualmente, podem contribuir para melhorar as relações com as empresa de distribuição, também não deixa de ser verdadeiro que, como já sublinhámos, para os industriais o crescimento da quota de mercado através das marcas do distribuidor se faz à conta da sua rentabilidade, uma vez que aumenta a sensibilidade ao preço e diminui as margens, que a informação que presta às distribuidoras pode ameaçar os seus produtos de marca, chocar com a estratégia ou questionar os seus níveis de qualidade e, ainda, dispersar a atenção ou afectar a percepção que os consumidores possuem das suas marcas.

A opção de produzir para o distribuidor reveste ainda um maior dramatismo para os fabricantes de marcas líderes que receiam degradar a sua imagem em termos de qualidade e preço e desencadear desse modo, o processo de canibalização das suas próprias marcas.

Aos olhos dos consumidores, a inexistência de grandes diferenças entre as marcas líderes e as marcas do distribuidor, quando oferecidas em simultâneo pelo mesmo

fabricante, reduz a atracção daquelas quase as convertendo em categorias básicas, com a conseqüente perda de imagem e capacidade de reinvestimento em inovação. O facto de produzirem ao mesmo tempo as suas marcas e as marcas dos distribuidores pode desencadear no interior das empresas, contradições internas e conflitos que, mal geridos, poderão ter sérias e devastadoras conseqüências. A justificação do desespero dos industriais não justifica, segundo Rousseau A, que se possa criar um bode expiatório com a pretensão de alegadas imitações das suas marcas pelos distribuidores dado que existe entre os próprios fabricantes, cada vez maior uniformidade dos formatos e estilos. É a capacidade de inovação que se afigura como uma ameaça de complexa resolução para os fabricantes e nada impedirá, que os distribuidores em nichos de mercado comecem a propor aos clientes a exclusividade de produtos inéditos e diferenciados (Rousseau A, 1997:174 -177).

### **5.3. Estratégias dos produtores em relação às marcas do distribuidor**

Face à mudança ocorrida no ambiente competitivo caracterizada pela penetração cada vez mais ampla das marcas do distribuidor em muitos mercados, os fabricantes devem ponderar a sua posição e adoptar uma estratégia adequada.

Para os produtores cujos recursos e produtos são escassos e que apenas têm uma presença pouco relevante no mercado, a produção de marcas do distribuidor pode constituir uma forma de sobrevivência, face à concorrência crescente dos outros produtores e a pressão da distribuição. Para estas empresas, a influência das marcas do distribuidor é muito maior do que para um produtor detentor de produtos líderes e com elevada quota de mercado. As conseqüências são óbvias: ou são fornecedores de uma marca do distribuidor ou têm uma marca de primeiro preço ou conseguem produzir

produtos de grande qualidade e diferenciação. Uma vez que esta última alternativa é muito complexa, devido à escassez dos recursos, parece mais apropriada a adopção de outras estratégias, sob pena de se tornar cada vez mais difícil colocar os seus produtos nos lineares dos retalhistas. Por isso, frequentemente são fabricantes exclusivos da marca do distribuidor ou consideram as mesmas como a sua fonte essencial de recursos, com o risco inerente da dependência económica e seus corolários.

Quando o produtor é líder de mercado ou dispõe de uma importante quota do mesmo, as suas reacções face às marcas do distribuidor podem ser diferenciadas.

Assim, se a estratégia adoptada for a de não produção de marca do distribuidor, as vantagens consubstanciam-se numa organização centrada no desenvolvimento de novos produtos e em gerar valor para os consumidores, na existência de um produto diferenciado, de um mercado de marca e vantagem tecnológica sustentáveis.

As desvantagens traduzem-se em perda de controlo sobre o mercado de desenvolvimento da marca dos distribuidores e no ressentimento por parte da distribuição.

A valorização da publicidade e uma boa amortização dos activos fixos constituem as vantagens da estratégia de utilização de capacidade instalada. Por outro lado, esta estratégia gera simultaneamente um ressentimento da distribuição face à ausência de um compromisso claro por parte do produtor e uma perda do controlo real sobre o desenvolvimento da marca do distribuidor.

O controlo do mercado constitui uma via cujas vantagens se consubstanciam numa melhoria da amortização dos custos fixos e num controlo do ritmo de desenvolvimento da marca do distribuidor assim como dos seus preços. O aumento da complexidade das

operações, da gestão e a existência de um compromisso difícil entre a marca do fabricante e a marca do distribuidor constituem os custos principais desta estratégia.

A estratégia da principal fonte de recursos gera a vantagem de um sistema de negócio orientado para o desenvolvimento das estratégias da marca do distribuidor tornando-se as marcas do produtor secundárias. O reverso da medalha traduz-se em dificuldade de manutenção do valor e da posição do negócio da marca do produtor mantendo-se apenas como alternativa a concorrência baseada essencialmente no factor preço.

Na estratégia de fabricante exclusivo de marcas do distribuidor, o produtor não incorre em muitos dos custos fixos inerentes ao desenvolvimento das marcas do fabricante constituindo uma estratégia centrada na satisfação das necessidades dos retalhistas.

A dependência da atitude do retalhista, a alta vulnerabilidade, a concorrência muito aguerrida baseada no preço e a capacidade de inovação ser detida pelos retalhistas constituem o factor negativo desta estratégia.

O processo de reflexão sobre a adopção de estratégias relativamente à produção da marca do distribuidor pelo produtor é constituído na essência pela compreensão da dinâmica que induz o crescimento das marcas do distribuidor, mediante investigações periódicas e desdobra-se nas seguintes fases:

Averiguação do papel exacto das marcas do distribuidor em cada mercado e para cada categoria de produtos;

Conhecimento das razões que levam os potenciais sócios retalhistas a incrementar estratégias de marcas do distribuidor;

Conhecimento e compreensão das percepções e atitudes dos consumidores face às marcas do fabricante e as marcas do distribuidor;

Determinação do potencial de desenvolvimento das marcas do distribuidor para cada categoria de produtos em questão.

Avaliações da forma como os outros produtores concorrentes se podem proteger contra as estratégias da marca do distribuidor limitando a sua atractividade, mediante a criação de barreiras à entrada elevadas.

#### **5.4. Desenvolvimento das estratégias das marcas do distribuidor por empresas retalhistas**

A análise do comportamento dos retalhistas relativamente às marcas do distribuidor permite verificar que se está a produzir uma alteração na orientação estratégica. O sistema tradicional fundamentado nas características do distribuidor e da concorrência é questionado e substituído por um sistema orientado para o mercado em que o conhecimento das necessidades dos consumidores é a chave do êxito<sup>38</sup>.

Esta nova focalização estratégica tem como objectivo compreender os benefícios (vantagens económicas e funcionais) que os consumidores desejam que as marcas do distribuidor apresentem. Posteriormente, trata-se de tornar reais os referidos benefícios através da implementação dos atributos que devem apresentar os produtos. Finalmente pretende-se comunicar benefícios ao consumidor, mediante uma mensagem eficaz na qual o produto e a embalagem desempenham um papel crucial e em que o

---

<sup>38</sup> Assim em geral “a consolidação rápida do retalho nos últimos anos produziu um profundo efeito na relação entre o fornecedor e o distribuidor no sector do FMCG. O modelo convencional caracterizado pela gestão por parte dos produtores da produção e marketing dos produtos de marca foi desafiado pelos retalhistas mais importantes exercendo um controlo crescente relativamente à cadeia de produção e distribuição. De acordo com Dobson P “Greater control over suppliers and intermediaries has come about by direct means of upstream (i.e. Backwards) vertical extension, for example by taking over the whole saling and distribution functions and or through retailer using market power as major buyers to require the supply of products made to their specification under contract” O autor sublinha que “the terms own labels and private labels are used interchangeably in the report. The former is more commonly used in Europe and the latter in North America but both refer to products which have the retailers, rather than manufactures’ name (or blend) on the product label”(Dobson P ,1994: 1).

*merchandising* clássico (preocupado só com as margens de lucro) é substituído por um *merchandising* estratégico, dirigido a obter a preferência e lealdade dos consumidores.

A evolução das marcas do distribuidor foi favorável nos mercados sem preferência, fundamentalmente quando se utilizavam sistemas tradicionais. Actualmente, a criação de marcas do distribuidor mediante processos orientados para o mercado permite alcançar quotas de participação significativas em mercados de preferência relativa e inclusive posiciona-las em mercados de preferência absoluta.

Em síntese, o comportamento do retalhista face às marcas do distribuidor é variável conforme estejamos face a um denominado sistema tradicional ou um sistema orientado para o mercado.

O sistema tradicional é caracterizado essencialmente pelas seguintes características: imitação dos produtores, adopção de uma estratégia de comparação com as marcas do fabricante, utilização de um *merchandising* de substituição das marcas, preocupação com a actividade dos fabricantes e outros distribuidores e colocação da ênfase nos preços e margens.

No sistema orientado para o mercado as características são qualitativamente diferentes: ocorre uma antecipação às inovações dos fabricantes tanto para os produtos como para as embalagens, a estratégia é delineada em função da expectativa dos clientes, o *merchandising* é estratégico e tem como objectivo alcançar a fidelidade dos clientes existe a preocupação com a satisfação do consumidor e a ênfase incide na qualidade, posição, imagem e rentabilidade do produto (Casielles V e Gutiérrez J, 1996: 253).

Actualmente no mercado mundial cerca de 1870 retalhistas diversificados – os proprietários de dez ou mais pontos de venda desenvolvem a sua gama de marcas controlando o processo de produção e embalagem dos produtos. Essas marcas do

distribuidor (normalmente designadas por marcas próprias ou marcas privadas) tornaram-se comuns em cadeias emergentes como a Home & Colonial, a Lipton e a International Stores. As primeiras versões de marcas do distribuidor eram basicamente produtos de mercearia. As cadeias tinham não apenas produção própria mas administravam também a função de grossista, com as marcas desempenhando muitas vezes uma parte incidental do processo.

O surgimento das marcas do distribuidor deve-se à impossibilidade por parte dos retalhistas de competirem entre si devido à manutenção do preço de revenda, relativamente ao preço dos produtores de marca restando-lhes apenas o serviço como factor de diferenciação. Assim, o interesse inicial na detenção e marcas próprias tem a sua origem, numa estratégia de ultrapassagem da manutenção do preço de revenda para a oferta de um conjunto de produtos, a um preço mais reduzido para competir com as marcas do produtor.

A concentração das empresas comerciais gerou relações de subordinação com o aparelho produtivo, que se tornaram em verdadeiras relações de integração para certos produtores que actualmente trabalham sob a marca do produtor.

Até 1964, data em que foi abolida a Fixação de Preços no Retalho adiante designada por FPR, a política de preços dos retalhistas teve de seguir as estipulações e política de preços dos produtores.

Através de acordos com os produtores para produzir e embalar produtos de acordo com as suas próprias especificações, os retalhistas tiveram a possibilidade de vender as suas próprias marcas a um custo menor do que as marcas dos produtores.

A época das marcas próprias como uma estratégia alternativa para a redução de preços relativamente às marcas do produtor, data do início do século e mantém-se até meados

dos anos 70. Na medida em que ocorre o processo de crescimento do poder dos retalhistas, eles verificaram o valor das marcas próprias, reforçando a sua posição. Se até 1970 as marcas próprias eram perspectivadas como uma ajuda para a difusão da estratégia de preços baixos, muitos retalhistas mudaram nesta altura a estratégia de competição uns com os outros através da redução de preços, e começaram a fazer incidir a ênfase na qualidade e serviço. Esta estratégia torna-se mais ostensiva com o surgimento de mais lojas, com gamas mais amplas de produtos. São estipulados padrões de qualidade para a produção das marcas próprias e organizadas estratégias adequadas para relevar o elemento qualidade das marcas.

A distribuição desenvolveu em inícios de 1976 uma estratégia consistente na produção sob a própria marca. Inaugurada em França pelo Carrefour que "propunha produtos livres", o fenómeno da marca própria, generalizou-se a todos os grandes distribuidores.

A incursão da marca própria verificou-se seguidamente na Alemanha, vinte anos mais tarde, quando o Deutscher Supermermarkt iniciou neste país, a distribuição de artigos sem marca e a Tengelmann ofereceu uma gama de mais de 130 produtos e substituiu a marca dos produtores pela sua própria marca. Se, no início, a fórmula apenas obteve resposta positiva por parte dos pequenos produtores, actualmente, em todos os países europeus as grandes empresas colaboram nesta área, com a distribuição.

Para Rousseau A (1997,174 -177), a marca própria do distribuidor tem, basicamente, o objectivo económico de permitir ao distribuidor melhorar a sua posição concorrencial quer na compra quer na venda e o objectivo estratégico de fidelização dos consumidores. As razões principais que determinam as empresas comerciais a venderem produtos com marcas próprias residem nos benefícios alcançados como margens de lucro superiores às obtidas com os artigos de grande marcas comparáveis. Estes artigos

com marca própria são bem vendidos, desde que a preços inferiores aos praticados para a marca do produtor. Com efeito, não seria possível vendê-los ao mesmo preço dos produtos de marca do produtor porque os mesmos não apresentam uma imagem tão forte e são algumas vezes, menos sofisticados no plano técnico ou apresentam um nível de qualidade inferior.

A possibilidade de aplicação, de margens de lucro, aos produtos de marca própria faz com que fiquem a cargo das empresas distribuidoras, determinadas funções normalmente exercidas pelo fabricante. Em consequência, os seus produtos não sofrem custos comerciais de publicidade, de força de venda e de referência. Em França, estes custos representam normalmente 15% do volume de negócios de uma empresa. Assim, os produtos são vendidos a um preço normalmente inferior ao preço dos produtos marca do produtor e com uma margem de lucro superior à normal.

O desenvolvimento da marca do distribuidor tem - se manifestado através de diversas formas. Assim, o Lidl e Aldi têm incidido a ênfase essencialmente no preço, o Continente, o Carrefour e o Pingo Doce apresentam a sua marca como mais barata, mas garantem simultaneamente uma boa relação preço/qualidade e as principais marcas de distribuidores ingleses têm adoptado uma estratégia de diferenciação baseada na inovação incremental.

Com a remoção das barreiras de troca que originaram o acesso a uma Comunidade Europeia constituída por 325 milhões de consumidores, ocorreu um processo que levou à movimentação de inúmeros retalhistas e produtores para a Europa. Consumidores com hábitos diferentes experimentaram novos grupos de retalho. São retalhistas que se uniram através de uma aliança como a Argyll, Ahold e Casino que formaram a Aliança

de Retalhistas Europeia ou são estabelecimentos estrangeiros que mantiveram apesar da internacionalização, a sua independência.

As vantagens, para os retalhistas resultantes da formação de uma aliança europeia são inúmeras. Permite-lhes a partilha do marketing de investigação, gestão da informação e experiência existente entre os parceiros. Facilita a coordenação do marketing, desenvolvimento do produto, da distribuição logística, das tecnologias da informação, economias significativas e negociação de uma gama ampla de ordens e condições favoráveis com os produtores.

No Reino Unido, em que o mercado de marcas próprias já se encontra suficientemente amadurecido possuindo mesmo o mais elevado valor de quota de mercado da Europa com 37%, os distribuidores britânicos acentuam a pressão sobre as grandes marcas e verifica-se uma dificuldade por parte dos produtores em manterem as suas marcas lineares. O maior fabricante de produtos de higiene e limpeza do Reino Unido é uma empresa chamada MacBride que só fabrica marcas próprias. Neste país, o modelo de implantação de marcas próprias foi até 1997, o da cooperação entre indústrias e distribuidores, ao passo que em França e Espanha, o modelo seguido se tem baseado no confronto entre produtores e distribuidores.

Em França, a parte de mercado de produtos vendidos sob marca do distribuidor entrou em declínio até 1976, data em que o lançamento de produtos livres pelo Carrefour lhe deu uma nova ênfase e justificação.

De acordo com Carvalho J e S Cunha, (1998), a Information Resources, Inc., através de uma investigação efectuada, concluiu que a quota de mercado das marcas do distribuidor em Dezembro de 1996, nos EUA foi de 20,3%. No Reino Unido a percentagem atingiu 65% das vendas totais na cadeia Sainsbury.

Entre 1990 e 1995, o mercado das marcas da distribuição cresceu 44% a preços correntes, o que representa um crescimento anual à taxa de 7,5%, ou seja, mais do dobro do crescimento das vendas a retalho durante o mesmo período. Em 1994, os mercados onde as quotas de marcas do distribuidor eram mais fortes (41,2% na Suíça e 37,1% no Reino Unido) apresentavam elevados níveis de concentração de vendas. (Marketeer, nº13, 1997: 12).

Mateus e al citam um trabalho realizado pela Datamonitor, referente a 1997, que registava uma quota de mercado de marcas do distribuidor para o Reino Unido de 45%, 40% para a Suíça, 30% para a Dinamarca e Áustria, 10% para a Espanha e Portugal e 7% para a Grécia (Mateus A & Associados, 2001: 180).

Portugal encontra-se assim, ainda na infância da marca do distribuidor, com uma quota de mercado ainda distante da média europeia que se situa nos 16% e a sua implantação embora não tenha sido baseada em estreita cooperação, também não tem até ao momento originado grandes conflitos (Rousseau A, 1997:174-177).

Em 1984 são criados os primeiros produtos brancos no Pão de Açúcar, que em 1990 evoluem para produtos de marca próprias e que a partir daí passarão a marcar a distribuição retalhista e grossista. Em meados de 1995, O Carrefour comercializava cerca de 100 produtos, o Continente e Modelo 700, o Mini preço 400 e o Pingo Doce 240.

Entre os grossistas, a Uniarne possui cerca de 100 referências de marca própria e a Elos cerca de 70. Mais recentemente a central de compras retalhista lançou 40 referências de marca própria (Albuquerque T, 1998: 14).

Seja como for, é inquestionável que o avanço das marcas do distribuidor delinea uma tendência de recorte internacional, consequência do progressivo esbatimento das

diferenças entre industriais e distribuidores e do crescendo da notoriedade das insígnias destes.

Consequência natural do que se afirma é a existência desde 1979, de uma associação internacional denominada Private Label Manufacturers Association (P.L.M.A.), que representa 700 empresas industriais e cuja produção exclusiva é de marcas do distribuidor.

Por outro lado, o grau de exigência dos distribuidores quanto às suas marcas é cada vez maior em termos de qualidade e apresentação.

Os cadernos de encargos ao contrário do que sucedia anteriormente são volumosos, com especificações complexas e rigorosas. O controlo de qualidade anteriormente preocupação exclusiva dos produtores constitui actualmente uma das preocupações dos distribuidores e encontra-se actualmente a um nível pelo menos paralelo ao dos produtores líderes.

As embalagens, que anteriormente dificilmente se diferenciavam das utilizadas pelos industriais são, actualmente, objecto de exigências em termos de inovações e de informações ao consumidor.

Contudo, os distribuidores não podem prescindir totalmente das marcas dos fabricantes não obstante as suas marcas próprias possuírem muitas vantagens como a contribuição para a fidelização do cliente. Embora ocorra um aumento da notoriedade da insígnia e o enfraquecimento da capacidade negocial dos fornecedores, as marcas do produtor apresentam características importantes e são objecto de grandes investimentos em investigação e comunicação.

### 5.5. Marca do distribuidor e poder de compra<sup>39</sup>

“O desenvolvimento das marcas próprias constituiu uma das mudanças mais importantes que ocorreram no comércio a retalho no decurso deste século como vimos nos pontos anteriores. Ele modificou a natureza da concorrência entre os retalhistas, conferiu um poder de compra considerável aos distribuidores e enfraqueceu as marcas de importância secundária”(Dobson P, 1998: 34).

O desenvolvimento das marcas do distribuidor exige um exame minucioso na medida em que, o debate sobre os efeitos do poder de compra abrange de forma significativa as ligações entre estes dois fenómenos. As marcas do distribuidor apresentam também um interesse directo para as autoridades da concorrência responsáveis pelo exame das fusões verticais ou acordos mais suaves entre retalhistas e fabricantes. Estes dois mecanismos constituem, de facto, métodos substituíveis permitindo a um distribuidor a obtenção de produtos que são revendidos não sob a marca do fabricante mas sob uma marca pertencente a um distribuidor e geralmente distribuída em exclusividade por um ou vários retalhistas. Os produtos de marca do distribuidor são raramente fornecidos sob a forma de uma simples venda de mercadorias, com uma embalagem especial escolhida pelo distribuidor. A London Economics sublinhou de forma rigorosa que «a linha que separa a intervenção vertical e a integração vertical perdeu a sua clareza, se um distribuidor adopta a maioria das decisões de investimento e de produção em substituição do fabricante, ele actua de facto como se ele fosse proprietário deste último. Na perspectiva das implicações para a política da concorrência, não existe diferença evidente entre este comportamento e a integração vertical» (London Economics, 1997: 41).

---

<sup>39</sup> Esta análise é efectuada no relatório da OCDE (1999: 26 -28).

As razões que podem levar os distribuidores a julgar rentável vender as marcas do distribuidor a título exclusivo ou conjuntamente com outras marcas para uma dada categoria de produtos são complexas e interligadas. Elas podem ser resumidas a considerações de eficiência e de poder de compra.

Sublinha-se novamente, que a marca do distribuidor pode constituir um elemento vital para o “product mix”, contribuir para a proporção das vendas totais e ser utilizada para incentivar os consumidores a procederem a visitas repetidas.

Embora seja bastante provável a necessidade para os retalhistas de terem disponível no estabelecimento, pelo menos um produto de marca *premium* relativamente a cada grupo de produto, os produtos de marca própria oferecem várias vantagens às empresas retalhistas nas suas operações de retalho que são perspectivados como produtos concorrentes.

Apesar de os produtos de marca própria serem vendidos a um preço mais baixo do que os produtos de marca do produtor, as margens desses produtos podem de facto ser mais elevadas quando comparadas com os produtos de marca que também se encontram disponíveis nos retalhistas concorrentes.

Contudo, de acordo com os produtores de produtos de marca, os produtos de marca própria são utilizados como uma ferramenta de negociação face aos fornecedores.

A Comissão Europeia vai ainda mais longe ao afirmar que o crescimento e a maior importância das marcas próprias originam uma mudança de equilíbrio de poderes entre os comerciantes e os produtores a favor dos comerciantes.

Um retalhista produz as suas próprias marcas, com o seu próprio logótipo e o verdadeiro produtor não aparece face ao cliente sendo, por conseguinte, perfeitamente substituível.

### **5.5.1. As considerações de eficiência**

O recurso a marcas próprias por parte dos distribuidores pode ser motivado pelo objectivo de evitar perdas em termos de eficiência, resultante da dupla marginalização ou reduzir os custos de transacção e as incertezas associadas ao monopólio bilateral. Com efeito, sempre que ocorre uma situação de dupla marginalização ou de monopólio bilateral, os fabricantes e retalhistas tem interesse em encontrar um nível de produção que proporcione o máximo benefício. Alcançar este resultado e negociar o preço com o produtor implica custos de negociação e de coordenação consideráveis, que devem ser novamente suportados a cada mudança significativa das condições de mercado. Um fabricante e um retalhista podem utilizar um certo número de mecanismos implicando diversos graus de integração vertical para reduzir estes custos e estas incertezas. Se a escolha incidir sobre a integração vertical pura e simples é muito provável que o retalhista venha a ser o distribuidor exclusivo dos produtos do fabricante uma vez que os retalhistas concorrentes mostrar-se-ão muito reticentes em proceder os seus aprovisionamentos junto de um concorrente. É também possível que a distribuição exclusiva venha a ser adoptada se o retalhista comunicar informações sensíveis ao fabricante ou contribuir para o aperfeiçoamento do seu produto ou da sua logística de venda. Esta solução torna-se ainda mais plausível se o distribuidor for solicitado para efectuar investimentos a fundo perdido para cimentar a sua relação com o fabricante. Em tais circunstâncias são compreensíveis as razões que determinam o retalhista a exigir pelo menos, a garantia parcial que oferece a marca do distribuidor contra os comportamentos oportunistas posteriores ao contrato ou contra tentativas de outros retalhistas em lucrarem com a situação.

Existem contudo, outras considerações de eficiência que podem acrescer ás mencionadas. A primeira consiste em o distribuidor poder estar em situação de gerir

uma marca, de forma mais económica que um fabricante devido à sinergia que se estabelece entre a reputação de uma insígnia de distribuição e a dos produtos que ela oferece. Uma melhoria da reputação de qualidade da insígnia beneficia os produtos que a mesma vende e vice – versa. Um distribuidor pode em certa medida melhorar a sua reputação e reforçar a sua capacidade para praticar preços geralmente mais elevados ao oferecer marcas nacionais beneficiando já de uma reputação de grande qualidade junto dos consumidores. Contudo, é muito provável que a consequência da estratégia utilizada seja a atribuição ao fabricante destas marca, de uma parte das rendas adquiridas. Eventualmente, o retalhista pode estar em condições de fazer pagar uma renda fixa para melhoria da qualidade aos fabricantes cujas marcas não tenham, nesta óptica, uma reputação muito sólida. Será consideravelmente mais eficiente internalizar estes sistema de pagamento da renda, no seio das marcas dos distribuidores devido particularmente ao facto de estas marcas beneficiarem de economias de gama suplementares. A reputação de qualidade de um produto detentor desta marca poderá beneficiar todos os outros produtos da mesma marca. Esta economia de gama é a mesma de que beneficiam os fabricantes de vários produtos de marcas nacionais reputadas mas ela pode ser mais ampla e abranger um grande número de mercadorias vendidas pelo retalhista.

A estratégia de marca do distribuidor apresenta custos potenciais. O retalhista possivelmente recorrerá a meios próprios de controlo de qualidade dado que tem mais a perder em caso de defeito de qualidade do que os seus fornecedores. Um outro custo relaciona-se com o facto de a utilização excessiva de marcas do distribuidor poderem induzir no consumidor o sentimento de que o estabelecimento tem uma oferta insuficiente. Por outro lado, se o distribuidor pretende proceder à abertura de outros estabelecimentos terá de adoptar uma estratégia eficaz (devido ao pequeno número de

marcas nacionais que oferece) que leve os consumidores a mudar de estabelecimento e simultaneamente a mudar de marcas.

Finalmente poderão ocorrer certas deseconomias de gama, em particular se, o recurso às marcas do distribuidor é realizado através da integração vertical.

Os fabricantes das grandes marcas conhecem provavelmente melhor as necessidades do consumidor face à sua categoria de produtos (ao passo que uma cadeia de supermercados deve repartir a sua atenção sobre numerosas categorias de produtos) e tem um melhor conhecimento dos processos de fabrico e das alterações tecnológicas, o que oferece uma base viável para a melhoria da qualidade e da inovação. São raros os distribuidores detentores de meios para fazer face às despesas de investigação e desenvolvimento necessários para elaborar produtos realmente novos ou aperfeiçoados e este factor pode representar uma vantagem para as marcas nacionais.

Contudo, existem provas de eficácia em relação aos custos das marcas dos distribuidores. Bell et al sublinham que as investigações da OXIRM sugerem “que as economias realizadas pelos produtos dos distribuidores em custo de publicidade, de investigação, de venda e de distribuição representam 25 por cento do preço da marca” (Bell R, Rosss D e Howard E 1997: 855).

#### **5.5.2. Efeitos das marcas do distribuidor sobre o poder de compra**

As marcas dos distribuidores podem, sem dúvida, permitir certas melhorias de eficiência, o que não obsta que elas constituam uma estratégia com outras motivações subjacentes, nomeadamente, o desejo de reforçar a posição do comprador. Na medida em que elas contribuem para a diferenciação do retalhista dos seus concorrentes, as marcas do distribuidor reforçam a posição do comprador ao aumentar o custo de mudança de insígnia. Eles podem também reforçar a posição do comprador reduzindo o

custo de mudança de marca. Um distribuidor que se aprovisione de produtos de sua marca junto de fornecedores independentes poderá se tiver um controlo de qualidade suficiente mudar de fornecedor sem que os consumidores se apercebam. Neste caso, o factor referente ao custo de mudança de marca que favorece um fornecedor é praticamente eliminado. Pode ocorrer também a situação em que a marca privada represente uma solução melhor do que as marcas nacionais concorrentes para um produto que o distribuidor ameace retirar dos seus lineares, o que reduz igualmente o custo de mudança de marca.

Dado que os distribuidores oferecem simultaneamente produtos de grandes marcas e marcas próprias em cada categoria de produtos, a marca do distribuidor equivale habitualmente a uma integração vertical “*rétrécie*” o que fornece as vantagens habituais de negociação desta estratégia, isto é , escolhas amplas e uma melhor informação sobre os custos, em particular quando o distribuidor é proprietário do seu fornecedor. Naturalmente, na medida em que a marca própria é produzida numa fábrica pertencente ao retalhista, (o que implica certos investimentos a fundo perdido), as vantagens em termos de negociação de integração vertical *rétrécie* são compensadas, pelo abandono das que decorrem da maior facilidade de mudança de fornecedor.

### **5.5.3. Efeitos das marcas do distribuidor sobre a concorrência a montante**

Alguns dados demonstram que as marcas do distribuidor reforçam a pressão sobre as marcas nacionais “secundárias” que por sua vez perdem terreno relativamente às marcas “primárias” que obtêm um maior sucesso. Estes dados não estabelecem, porém, que as marcas dos distribuidores gerarão um aumento da concentração na indústria produtora e possivelmente uma redução da eficiência económica. Pode-se sustentar a tese inversa: as marcas dos distribuidores combinam os efeitos da base de dados crescente que os grandes distribuidores detêm sobre as despesas dos consumidores, da promoção mais

eficiente que esses retalhistas podem oferecer e da pressão acrescida para produzir produtos de qualidade a custos unitários reduzidos (os fornecedores são escolhidos essencialmente em função das suas competências de produção). Esta situação traduz-se no surgimento de novos concorrentes com forte capacidade concorrencial face aos industriais existentes.

Cotterill, ao referir-se às marcas privadas afirma:

“Esta entrada no sector agro-alimentar (quer por via da integração vertical quer por via do contrato) cria um novo actor que é também um comprador informado, o que pode conduzir a uma baixa de preços grossista, não somente para as marcas do distribuidor mas também para os produtos de marca” (Cotterill W, 1997: 129).

Dobson P cita dados interessantes extraídos de Hoch (1996) e Wills e Mueller (1989) que sugerem, que os preços das marcas dos distribuidores são sensivelmente inferiores aos das marcas nacionais e que a sua quota de mercado exerce uma influência sobre a baixa dos preços destas últimas (Dobson P, 1998: 27).

O autor enumera um certo número de situações que não são também favoráveis à concorrência. A situação principal que afecta os mercados a montante abrange um suposto efeito negativo sobre a inovação em matéria de produtos que resultaria de uma diminuição da rentabilidade prévia à inovação a montante, uma imitação mais rápida e eficaz para as marcas dos distribuidores das inovações realmente importantes e uma diminuição das trocas de informações com os fabricantes de grandes marcas. A primeira questão assenta sobre a hipótese de que certas imperfeições significativas dos mercados de capitais fazem com que as despesas em I – D estejam intimamente ligadas ao nível de rentabilidade corrente. Relativamente à segunda situação pode-se suscitar a questão de saber porque é que os detentores das marcas dos distribuidores se devem concentrar

mais sobre a inovação secundária do que sobre a inovação primária, originando assim produtos de imitação. É contudo correcto supor que as informações que os fabricantes devem trocar com bastante antecedência com os distribuidores, sobre os seus novos projectos relativamente a novos produtos podem contribuir significativamente para uma redução do prazo necessário às marcas dos distribuidores para imitar as inovações que indiciam vir a ter sucesso. É também verosímil que, os distribuidores estejam menos dispostos, uma vez que vendem marcas próprias, a trocar informações com os fabricantes das grandes marcas. Este comportamento poderá ter muito provavelmente um efeito negativo sobre a inovação, mas a amplitude do mesmo é difícil de calcular na medida em que os fabricantes estão aptos a adquirir informações electrónicas sobre os pontos de venda das sociedades privadas como a Nielsen.

Borghesani et al (1997) apresentam preocupações similares relativamente aos efeitos sobre a inovação, da tendência das marcas dos distribuidores constituírem uma imitação das marcas nacionais e sublinham o que consideram como uma tendência preocupante na estrutura de mercado dos Estados Unidos.

Segundo os autores, os mercados dos produtos de grande consumo foram geralmente constituídos por vários fabricantes dispendo de grandes marcas e de capacidade de I-D, de um certo número de fabricantes de menor dimensão com a sua própria marca (marcas secundárias) e de produtores de marcas dos distribuidores (que não tem uma actividade de desenvolvimento de produtos mas que copiam ou modificam com sucesso, os produtos de marca comercializados). Uma mudança de estrutura produz-se em certos sectores onde dois grupos controlam três quartos do mercado: um fabricante operando apenas com uma marca e dotado de capacidade de I-D e vários distribuidores vendendo marcas próprias. As outras sociedades detêm quotas de mercado muito pouco significativas e não exercem qualquer influência sobre a evolução do mercado. A

incidência sobre o equilíbrio a longo prazo do mercado torna-se incerto mas a ausência de concorrência ao nível das marcas primárias é bastante ameaçadora.

Os autores salientam um outro aspecto das trocas de informações. As necessidades de coordenação e do calendário obrigam os industriais a comunicar aos retalhistas os seus programas de promoção e suas informações sobre os preços com vários meses de antecedência, os distribuidores que utilizam as suas próprias marcas estão em condições de planificar as suas actividades de protecção, o que lhes confere uma vantagem competitiva desleal relativamente aos outros fabricantes.

Este factor poderá constituir a explicação para o facto de certos fabricantes de grandes marcas terem abandonado as promoções periódicas em favor de uma estratégia de descontos permanentes. É possível que esta mudança tenha tido como efeito secundário uma diminuição geral do vigor da concorrência entre os fabricantes, sobretudo no respeito à inovação.

Uma perspectiva mais positiva acerca da temática em análise é apresentada no sumário executivo do relatório resultante da mesa redonda sobre poder de compra da distribuição diversificada, que ocorreu em Outubro de 1998 numa Reunião do Comité de Direito e Política da Concorrência da OCDE. Concluiu-se que embora o desejo de reforçar o poder de compra possa levar os retalhistas a recorrer às marcas do distribuidor outras forças mais poderosas actuam provavelmente no mesmo sentido.

As medidas que visam reduzir o poder de compra, não deverão repousar unicamente ou de forma acentuada sobre a necessidade de reduzir o recurso às marcas próprias, uma vez que não existem motivos sólidos para preocupação com este fenómeno.

Existem motivos fundamentados para pensar que as marcas do distribuidor podem melhorar a concorrência a montante embora algumas razões menos convincentes

possam levar a concluir que as marcas do distribuidor são susceptíveis de diminuir a inovação a montante. Em geral, o argumento segundo o qual as marcas do distribuidor têm um efeito negativo sobre a eficiência económica está longe de ser convincente. Os efeitos negativos destas marcas relativamente aos fabricantes mais frágeis de marcas secundárias são mais plausíveis. Estes fabricantes correm o risco de serem confrontados com a escolha difícil entre a falência ou uma sobrevivência repousando unicamente sobre a sua capacidade de produzir a custos unitários o mais baixos possível.

#### **6. Poder de compra e referenciação – Abordagem genérica**

A referenciação é considerada como uma das práticas comerciais que mais polémica tem suscitado e talvez aquela que maior controvérsia tem suscitado entre a comunidade científica (Kelly, 1991). Tal facto sedimenta-se nas posições radicais das partes envolvidas relativamente a esta prática. Uns produtores consideram que os valores elevados cobrados são prova clara do abuso de posição dominante dos distribuidores, com graves consequências no ritmo da inovação pois gera a redução da mesma, outros produtores acusam os grandes produtores de pagarem valores de referenciação mais baixos que os pequenos produtores.

Os distribuidores consideram a referenciação um instrumento fundamental para a selecção de produtos que os produtores vão lançando no mercado em quantidades e ritmos excessivos.

Assistiu-se à proliferação de produtos, marcas, campanhas promoções, fazendo com que o espaço disponível no linear se tornasse escasso, o que exigiu uma gestão mais cuidada das áreas disponíveis do linear.

O problema suscita-se, seja qual for o caso, ao nível da entrada de novos produtos na Distribuição (que será coincidente com o mercado na ausência de canais alternativos em

que se não utilize esta prática comercial podendo configurar um problema de barreiras à entrada) (Silva, J; Matos P e Cardadeiro E, 1999).

A complexidade do fenómeno supra referido, de escassez relativa dos lineares dos distribuidores torna-se acrescida quando os produtores de algumas linhas de produtos adoptam uma estratégia de proliferação de referências, com o objectivo de ganhar visibilidade junto dos consumidores.

A uma primeira fase em que a distribuição se mostra receptiva à entrada de novas referências nas prateleiras (desde que como é óbvio houvesse lugar à referenciação, contrapartidas em campanhas, topos, etc.) a sua política evoluiu para uma análise prévia da rendibilidade das diversas referências, dos custos de gestão de muitas referências nas mesmas linhas e das questões logísticas (Cardadeiro E, 1999: 25-39).

Com efeito, a introdução de novos produtos (ou de produtos/ marcas já conhecidas com modificações) tem crescido a um ritmo crescente senão mesmo alucinante (100 novos produtos em 1964, 2000 em 1983 e cerca de 18000 em 1992), segundo dados apresentados por Sullivan M fazendo parte de estratégias das empresas com vista a aumentar o seu volume de vendas através da visibilidade dos seus produtos (Sullivan M : 1997).

Em última instância, como referem Cortjens J e Cortjens M (1995) trata-se de uma das formas (as outras são as fortes campanhas promocionais, forças de vendas numerosas e qualificadas e a diversificação dos pontos de venda) de obtenção de espaço na mente do consumidor, sublinhando que mais espaço na mente do consumidor significa menos espaço para outro.

As causas mais relevantes referidas, pela generalidade dos autores, como tendo originado o surgimento da referenciação são as seguintes: a proliferação de novos

produtos a partir da década de 80, (Sullivan M 1997) , emergência de novos formatos de lojas de retalho, com dezenas de milhares de referências e recorrendo a tecnologias de informação/gestão sofisticadas (Comissão Europeia ,1997), o aumento da concentração no comércio a retalho acompanhado de um aumento de protagonismo na cadeia de transformação, relativamente aos produtores (Dobson P e Waterson M ,1997). São estas características do processo de transformação do comércio a retalho que sedimentam as explicações que têm sido avançadas para o aparecimento e utilização regular da referenciação.

## **6.1. Teorias explicativas do surgimento e utilização da referenciação**

### **6.1.1. A referenciação e o poder de mercado dos distribuidores**

Um primeiro grupo de teorias interpreta a referenciação como uma forma de exercício por parte do retalhista do seu poder de mercado sobre os produtores porque a referenciação lhes permite apropriar-se através de um pagamento lump-sum, de parte do excedente do produtor (Dobson P e Waterson M ,1996) conferindo o poder de proceder a discriminações entre produtores .

Quanto a este grupo de teorias embora o facto de as negociações entre produtores e distribuidores serem normalmente rodeadas de um certo secretismo e realizadas individualmente podendo este tipo de comportamentos indiciarem um exercício de poder negocial, o aumento dos resultados dos retalhistas em prejuízo dos produtores, como consequência do exercício do poder de monopsonio dos primeiros não encontra fundamento empírico( Silva J; Matos P e Cardadeiro E, 1996).

Não é evidente que os lucros dos retalhistas estejam a aumentar de forma anormal e /ou os lucros dos seus fornecedores a diminuírem, nas últimas décadas.

Em Portugal para além de não existir informação quantificada para permitir sustentar estas teorias, o contacto directo com os produtores de maior dimensão deixa transparecer os bons resultados das suas empresas contrariando a ideia existente de uma evolução desfavorável dos seus resultados (Silva J; Matos P e Cardadeiro E, 1996).

A ausência de evidência empírica a demonstrar estas teorias não põe em causa a relevância da distinção entre *slotting allowances* e *renewal allowances* dizendo a primeiras respeito, à entrada de novos produtos nos lineares da distribuição e as segundas à manutenção dos produtos nos lineares. É suficiente a introdução de qualquer alteração na embalagem ou rotulagem de um produto que esteja na prateleira, para que alguns distribuidores exijam o pagamento da referenciação (neste caso *renewal allowances*).

A razão aduzida pelos distribuidores para a existência deste tipo de referenciação reside no facto de as mudanças em causa, por diminutas que sejam poderem suscitar alterações de comportamento dos consumidores: Se assim não fosse, as mesmas não seriam efectuadas pelos produtores e, conseqüentemente, introduzem incerteza/risco, pela qual o distribuidor deve ser compensado.

De acordo com Cardadeiro resulta dos casos relatados pelos produtores no contacto que o autor teve com eles, não parecer evidente que as alterações mencionadas possam ser causadoras de risco para os distribuidores. Assim, práticas como a exigência de referenciação, porque um produtor altera a cor das letras de uma pequena palavra no rótulo de um produto (por vezes líder incontestável de um mercado) sem que tenha havido qualquer outra alteração não parecem envolver qualquer risco para o distribuidor. E, neste caso, as teorias que explicam esta prática como forma de resolução de problemas de assimetria de informação e cobertura de risco no momento do

lançamento e que será desenvolvida no ponto seguinte, não explicam a existência de referência porque não se trata de um novo produto (Cardadeiro E, 1999: 29- 37).

Quanto à eventual discriminação entre produtores, como manifestação expressa do poder dos distribuidores é possível aduzir a argumentação de que os maiores produtores têm um conhecimento mais profundo do mercado, investem mais em I - D em campanhas publicitárias e em promoções sendo em consequência o risco menor. O valor da referência é proporcional à dimensão do risco pelo que este tipo de produtores pagará um valor inferior de referência.

#### **6.1.2. A referência e informação imperfeita**

Um segundo grupo de teorias (o mais amplo) é constituído pelos autores que defendem que a referência se consubstancia num instrumento que tem a função de resolver problemas de assimetria de informação, favoráveis ao produtor, sobre o mercado esperado de um novo produto, ou como instrumento de partilha do risco de fracasso de novos produtos (Lariviere e PadmanbhaV, 1998).

No que diz respeito à referência como uma prática comercial necessária para “por ordem” no mercado parece que a evolução que vai sendo observada, de várias variáveis do canal de distribuição é consistente com algumas das teorias avançadas, embora seja necessária ainda uma investigação rigorosa por não ser possível a realização de estudos empíricos quantificados, devido à não revelação da informação necessária pelas partes envolvidas nas negociações sobre a referência dos produtos (Cardadeiro E, 1999).

A elaboração destes modelos sedimenta-se basicamente em dois elementos: a observação empírica de que houve “uma explosão” do número de produtos e marcas oferecidos pelos produtores, aumentando enormemente a procura pelo espaço da distribuição e o pressuposto de que o produtor tem maior conhecimento do que o

distribuidor da reação do mercado à introdução do novo produto não só porque conhece perfeitamente o produto mas porque também realizou estudos de mercado que permitem antecipar essa reação (Cardadeiro E, 1999: 30-33).

De uma forma geral, os modelos desenvolvidos assumem que um novo produto introduzido no mercado pode vir a ser ou não bem sucedido. O produtor conhece a situação o mesmo não sucedendo com o distribuidor sendo que só poderá auferir benefícios se o produto obtiver sucesso. O valor da referência surge como um sinal que permite ao produtor proceder à distinção entre os novos produtos que serão bem sucedidos pois só os produtores que acreditem (com base no conhecimento que têm dos consumidores e do produto) no êxito do seu produto estarão dispostos a pagar o valor da referência. É óbvio que as tecnologias de informação de um distribuidor nomeadamente o *scanner* das caixas registadoras de informação de um distribuidor com a gestão da logística e dos “cartões de cliente” também lhe fornecem informação útil para evitar o risco de um novo produto mas, o produtor continua ser detentor de informação à qual o distribuidor não tem acesso (Kelly K, 1991).

O distribuidor visa evitar colocar nas suas prateleiras produtos que não obtenham sucesso para não pagar os custos associados quer à introdução e gestão de mais uma referência no seu sistema logístico e de gestão, quer o custo de oportunidade que representa ter o espaço na prateleira ocupado. E se o primeiro tipo de custos pode ser baixo: USD 24, os custos de oportunidade podem ser elevados, dependendo do espaço da prateleira ocupada e da rentabilidade associada à venda dos outros produtos (Deloitte & Touche citados por Cardadeiro, 1999).

Desta forma, a referência desempenha, nos modelos teóricos existentes, um importante papel na eficiência dos mercados, pois facilita a resolução das mais

conhecidas “falhas de mercado”. Mais ainda, embora existam outras formas de os produtores sinalizarem o tipo de produto que têm, por forma a resolverem este problema, como seja as despesas de promoção do produto antes do seu lançamento, o próprio preço proposto ao retalhista, políticas de retorno de stocks não vendidos em caso de insucesso do produto, entre outras (Padmanabhan V. e I. Png ,1994 e Chu A W, 1992).

A referenciação parecer ser, em determinadas condições, a forma menos onerosa do ponto de vista financeiro, de resolver o problema garantido assim o melhor resultado em termos sociais.

Assim, a referenciação será uma prática comercial que resulta dos simples mecanismos de livre funcionamento do mercado, contribuindo mesmo, para melhorar a sua *performance*, apesar de se reconhecer que para além de cumprir esta função é um meio eficaz de transferência do excedente do produtor para o distribuidor (Chu A , 1992).

A referenciação surge nos modelos tanto como iniciativa dos produtores como dos distribuidores dependendo de quem assume ter a vantagem negocial suficiente para propor os termos do negócio: A aceitação ou rejeição do valor da proposta é o momento chave para que a referenciação cumpra a sua função de selecção dos melhores produtos, pelo que, uma vez aceite, o produto é comercializado.

Parece prematuro considerar que esta prática comercial possa ser suscitada indistintamente pelos dois agentes económicos atendendo ao facto de os produtores se queixarem que a referenciação é uma prática imposta pela distribuição e considerando o aumento do poder de compra desta última.

Não é consensual na doutrina o domínio do canal pelos distribuidores, não obstante o reconhecido aumento de protagonismo do comércio atenta as transformações sofridas

pelo mesmo, e também não é pacífico que mesmo não partindo a iniciativa dos produtores, estes não beneficiem com a referenciação uma vez que esta pode funcionar como uma forma de limitação do acesso às prateleiras por parte de outros concorrentes (Cardadeiro E,1999).

Mas o aspecto que parece fulcral é o facto de que após aceite o valor proposto para a referenciação, não poder haver renegociações antes que o retalhista estabeleça um preço de venda ao consumidor e o produto esteja na prateleira durante um determinado período de tempo, sob pena de a referenciação não cumprir a sua função económica de selecção dos melhores produtos.

### **6.1.3. A referenciação como estratégia horizontal**

Por último, o grupo de teorias que explicam a existência e utilização da referenciação como uma estratégia das grandes empresas limitarem *horizontalmente* o acesso ao mercado de outras empresas, em especial, em detrimento das mais pequenas (Cannon J e Bloom P, 1991).

Existem indícios importantes da possibilidade de ocorrência de práticas anti-concorrenciais não entre distribuidores e fornecedores, mas entre os produtores que têm acesso às prateleiras dos distribuidores e os que não tem acesso.

Cannon e Bloom ao analisarem a referenciação como prática que eventualmente violasse as leis anti- *trust americanas* centraram a sua atenção na possibilidade de os grandes produtores poderem através dos elevados valores pagos pela referenciação estarem a praticar actos predatórios geradores da possibilidade de controlo de um elemento essencial à actividade económica dos produtores (o espaço de prateleira da distribuição) sem o qual estes não podem aceder ao consumidor (Cannon J e Bloom P ,1991).

Neste mesmo sentido existem casos em que o Departamento de Justiça Norte - Americano investiga a possibilidade de empresas líderes em determinada categoria utilizarem pagamentos de referência para disporem de mais espaço na prateleira do que seria necessário, de modo a excluir potenciais concorrentes Greenwal F (1996: 62; Salop S e Scheffman, 1987). Assim, entre as estratégias adoptadas pelos produtores para aumento dos custos dos concorrentes estaria precisamente a estratégia de aquisição excessiva de recursos, para dificultar o acesso dos concorrentes a um elemento essencial ao exercício da actividade económica.

Também a Federal Trade Commission em 1998 reconhece que tem tido conhecimento de queixas de pequenos produtores mas argumenta não haver evidência de que os consumidores estejam a ser prejudicados, deslocando novamente a tónica da discussão do problema para jusante, ao desvalorizar os efeitos a montante, da actuação da distribuição e que constitui uma perspectiva exclusivamente de curto prazo que não perspectiva que a médio prazo, determinados aspectos desta prática possam vir a prejudicar os consumidores.

Esta diferença de posição competitiva entre produtores pode ter sérias consequências na selecção dos produtos, uma vez que o pequeno produtor poderá não ter acesso aos lineares da distribuição se não tiver capacidade financeira para pagar *ex ante* o valor da referência, situação favorável aos grandes distribuidores que poderão colocar nas prateleiras um produto de menor qualidade. Este problema tem sido minimizado com o argumento de que se os mercados de capitais funcionarem de forma eficiente, os produtores nunca enfrentam este tipo de restrição. Caso contrário não se considera legítimo criticar a utilização de referências quando o problema assenta em imperfeições de outro mercado, o de capitais.

Esta abordagem parece, contudo, insuficiente pois se chegar à conclusão de que não é possível melhorar a eficiência dos mercados de capitais, que não é perfeitamente eficiente (particularmente em Portugal), falta legitimidade a uma avaliação que tome por referência *o primeiro melhor*, sendo necessário passar para um cenário tipo *o segundo melhor* em que o argumento sustentado carece de qualquer validade. Aliás, não é possível garantir que as quatro ou cinco marcas que são colocadas nos lineares da distribuição são as melhores afastando a possibilidade de serem não as marcas que por razões alheias ao mérito intrínseco tem capacidade financeira para o fazer.

Ao nível dos retalhistas tem sido avançada a hipótese de a referenciação ser utilizada como uma forma de reduzir a concorrência numa estratégia semelhante à do preço fixo no retalho cujos beneficiários são os distribuidores.

A verificar-se a teoria de Shaffer a referenciação configuraria uma barreira à entrada na distribuição<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Relativamente à temática da referenciação e a performance dos mercados, actualmente a tendência é para a existência de 4 ou 5 referências por produto, normalmente a marca líder, a sub-líder, outra marca a marca do distribuidor e "um primeiro preço". Esta situação, face ao passado beneficia os líderes de mercado e, nalguns produtos, teve como contrapartida a saída de pequenos produtores que ou saíram completamente do mercado ou passaram a produzir marcas do distribuidor. Ou seja, a existência aparente de um oligopsónio na distribuição moderna induziu situações de oligopólio (ou pelo menos de aproximação deste tipo de mercado) na produção, com possíveis consequências negativas quer para os consumidores finais (dependendo da evolução do preço final de venda e da importância da possibilidade de um leque variado de opções na sua função de utilidade) quer por exemplo a nível de emprego Cardadeiro E (1999)

## Capítulo II

### Soluções Jurídicas para Controlar o Exercício do Poder de Compra

#### 1. Considerações gerais

O debate relativo à necessidade de elaboração e aplicação de uma política da concorrência eficaz para sancionar os efeitos anti concorrenciais do poder de compra tem tido um desenvolvimento considerável nos últimos tempos conforme a questão tem ganho maior relevância face ao aumento da concentração nos mercados de retalho. A maioria das abordagens tem-se centrado na política da concorrência dos Estados Unidos e em particular nas críticas ao Robinson-Patman Act<sup>41</sup>. Contudo, a política e direito da concorrência da Comunidade Europeia tem sido também objecto de debate relativamente recente (Ehlermann C e Laraine e L. Laudati, 1997).

A postura da Comissão Europeia face aos efeitos anti competitivos do poder de compra encontra-se claramente expressa nos Relatórios da Conferencia Europeia sobre a Concorrência de 1995. Do debate que decorreu nesta conferência infere-se que várias autoridades da concorrência consideram o poder de compra como uma questão real, cujo exercício produz resultados frequentemente inadmissíveis, mas não constitui uma prática cuja subsunção às noções tradicionais do direito comunitário da concorrência constitua tarefa simples. A temática é também perspectivada como estando abrangida mais pelas regras nacionais da concorrência do que pelas regras comunitárias, devido à vincada disparidade verificada na concentração de mercado e estruturas do retalho nos diferentes países e à realidade actual em que a maior parte da actividade das empresas retalhistas ocorre à escala nacional e não à escala europeia (Ehlermann C e Laraine L ,1997 e Vogel L, 1998).

---

<sup>41</sup> Assim, a título exemplificativo, a abordagem de Blair G e Jeffrey L (1993, especialmente pp 23-31).

O sumário executivo do relatório resultante da mesa redonda sobre poder de compra da distribuição diversificada que ocorreu em Outubro de 1998, numa Reunião do Comité de Direito e Política da concorrência da OCDE conclui que o poder de compra permite, a uma empresa ou a um grupo de empresas, a obtenção de um fornecedor, de condições negociais mais favoráveis do que as disponíveis para outros compradores. Esta situação pode resultar desde logo da dimensão da empresa face às outras empresas compradoras traduzida no exercício do poder de compra (OCDE, 1999: 21 e seguintes).

Não está em causa, como é óbvio, a situação de descontos com base na dimensão das compras uma vez que, esta situação, apenas reflecte o diferencial de preços pagos pela empresa compradora. Contudo, suscita a atenção das autoridades da concorrência, a utilização do poder de compra para a obtenção de vantagens não baseadas no custo.

A análise desta temática torna-se ainda mais complexa devido à ausência de consenso na doutrina relativamente à importância do controlo do poder de compra<sup>42</sup>.

Ao contrario do poder de venda, que pode claramente ter um efeito adverso sobre o bem-estar do consumidor, o poder de compra está em primeira análise relacionado com a obtenção de mais valias do produtor e, a não ser que os compradores tenham simultaneamente poder de venda, não ocorre a possibilidade de o comportamento dos distribuidores produzirem efeitos anti concorrenciais nos preços a jusante<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Assim, Lucking J (2002, 469), defende que os efeitos do poder de compra são ambivalentes uma vez que podem aumentar a eficiência ao actuar como mecanismo compensador ao poder de mercado dos fornecedores obstando a que estes explorem a posição de mercado adquirida. Esta situação pode originar a diminuição dos preços que em resultado da existência de uma concorrência efectiva no mercado de venda dos distribuidores será repercutida nos consumidores.

<sup>43</sup> Em conformidade com esta perspectiva, a Comissão Europeia afirma que o poder de compra é benigno especialmente em mercados em que a concentração dos produtores é acentuada e os compradores dispõem de forte poder de compra estão submetidos a uma concorrência efectiva nos mercados em que operam. Nesta situação, os distribuidores são obrigados a repercutir sobre os clientes, as vantagens que obtiveram dos fornecedores. Decisão da Comissão de 3/2/1999 (Processo IV/M 1221-Rewe/Meinl) J.O.C.E. L 274., considerando 71. pág 11.

Segundo o relatório do Office of Fair Trading de 1998, a prevalência da doutrina de Galbraith tem fornecido às autoridades mais um argumento para a adopção de um comportamento baseado no *laissez faire*. De acordo com esta tese, numa situação de oligopólio bilateral será mais difícil para os vendedores manterem o preço acima do custo, se todas as outras condições se mantiverem iguais (Dobson P; Waterson M e Chu A, 1998).

Contudo, a existência do poder de compra está reconhecida e é crescente quer por parte da ciência económica, quer por parte da ciência jurídica, a preocupação com os efeitos nefastos do mesmo.

O exercício do poder de monopsonio produz um efeito pernicioso sobre o bem - estar social reduzindo a utilização eficiente das actividades produtivas o que, por sua vez, pode afectar a viabilidade concorrencial dos produtores e dos vendedores e desincentivar a entrada de novas empresas no mercado.

Por outro lado, não é evidente que o desenvolvimento do poder de compra como resposta ao poder de venda seja invariavelmente benéfico a nível social. Quando os compradores adquirem também poder de venda o resultado poderá consistir num aumento dos preços para o consumidor.

Quando o poder se encontra assimetricamente distribuído entre compradores devido, por exemplo, a diferenças de dimensão existem preocupações fundamentadas quanto à possibilidade de o detentor de maior poder negocial ser capaz de negociar descontos substanciais com os fornecedores comparativamente com os restantes compradores.

Esta situação pode distorcer a natureza da concorrência a jusante, em que os custos mais reduzidos dos compradores fundamentais se transformam numa vantagem competitiva relativamente a outras empresas. No contexto do retalho, uma empresa dominante pode

ser capaz de negociar descontos substanciais utilizando os mesmos, como meio de redução de preços do produto, com o objectivo de exercer o poder de venda no mercado de retalho. O poder de venda pode então ser utilizado para reduzir a concorrência actuando de uma forma predatória, ao forçar os pequenos retalhistas a saírem do mercado aumentando a quota de mercado da empresa predadora, e, conseqüentemente, reforçando a sua vantagem face aos restantes concorrentes.

Para o retalhista dominante, esta situação pode representar um círculo virtuoso em que uma vantagem de custo pode ser utilizada para aumentar a sua vantagem baseada na quota de mercado que por sua vez pode ser utilizada para a obtenção de uma vantagem de custo ainda maior relativamente aos concorrentes, mas, para os fornecedores e restantes retalhistas, gera-se uma situação de envolvimento num círculo vicioso.

Para os fornecedores, a concessão de um primeiro desconto a um comprador dominante traduz-se em facultar ao beneficiário, uma maior vantagem competitiva no seu mercado com um reforço conseqüente do poder negocial do mesmo, traduzido na imposição aos fornecedores, da concessão de descontos mais significativos.

Os outros retalhistas confrontam-se com a hipótese de declínio da sua posição concorrencial originada pela impossibilidade de negociação em condições idênticas. A médio prazo são inevitáveis as repercussões negativas sobre os seus lucros e capacidade de subsistência no mercado.

Embora se possa afirmar que o efeito em geral deste processo sobre os consumidores não é necessariamente negativo, ele pode indubitavelmente traduzir-se em prejuízo para o consumidor através da redução do leque de escolha de retalhistas que gera, assim como, no aumento dos preços se, o retalhista dominante que adopta a estratégia em análise, estiver seguro de que não enfraquecerá a sua posição no mercado.

Uma dificuldade que se suscita às autoridades responsáveis pela elaboração das orientações pelas quais se deve pautar a política da concorrência consiste na determinação de critérios, para a aferição em concreto, da existência e efeitos do exercício do poder de compra.

O Relatório do Office of Fair Trading de 1998 propõe um quadro para a determinação das situações relevantes para a política da concorrência, sedimentado na análise das implicações de bem - estar social, do poder de monopsonio e poder de mercado bilateral assim como do comportamento estratégico do comprador.

Este quadro é traduzido pela formulação das seguintes questões.

A primeira questão relaciona-se com a existência de poder de compra.

A não ser que um ou mais compradores tenham a possibilidade de influenciar a fixação dos preços ou as quantidades trocadas ou produzir um impacto sobre a viabilidade dos fornecedores mais nenhuma análise é necessária. Evidenciam de forma relevante a existência de poder de compra, a aquisição por uma empresa distribuidora de uma parte significativa do produto da empresa produtora e a existência de cláusulas negociais como a *referenciação*.

Verificada a existência de poder de compra, a segunda e terceira questões envolvem respectivamente a dimensão do poder de venda ao nível do fornecedor, isto é, relativamente aos compradores e a extensão do poder de venda dos compradores, ou seja, o impacto ao nível do mercado a jusante.

Quanto ao primeiro aspecto, se o poder de compra é exercido relativamente a fornecedores com pouco poder de mercado ocorre uma situação caracterizada por abuso de poder de monopsonio e que poderá gerar efeitos adversos relativamente aos lucros dos produtores podendo mesmo suscitar –se a questão da viabilidade a longo prazo dos

referidos produtores. Por outro lado, se o poder de compra estiver ligado a um poder de venda significativo a montante é muito provável que, o poder de compra possa induzir um efeito benéfico, o efeito de compensação que anula os efeitos eventuais de um exercício do poder do vendedor com efeitos anti concorrenciais. Mas o efeito sobre o bem-estar em geral nestas circunstâncias estará dependente do facto de os compradores terem um poder de venda significativo.

Se o poder de compra aparecer ligado a um poder de venda a jusante é muito provável que embora o poder de compra possa permitir uma maior eficiência da transferência de bens no mercado a jusante ocorra um efeito anti competitivo neste, uma vez que a empresa exerce de forma abusiva o seu poder de venda.

A avaliação dos efeitos em geral do poder de compra está dependente da determinação de qual dos dois efeitos é mais intenso isto é, o poder sucessivo emergente do poder de venda nos estádios sucessivos ou o efeito de compensação que advém da presença de um poder de mercado no lado oposto do mercado. Se os preços finais aumentarem conforme aumenta o poder de negociação dos compradores a presunção será – mantendo-se os restantes pressupostos iguais, de que o primeiro efeito é prevalecente.

Partindo da estrutura das relações de poder já determinada, a terceira questão relaciona-se com a consideração dos efeitos anti concorrenciais das práticas resultantes do facto de o comprador tentar impor aos seus fornecedores outras restrições para além da quantidade de produtos trocados ou a fixação do preço por unidade do produto, a título exemplificativo, a determinação de imposição de fornecimento exclusivo.

Constituem situações de restrições verticais induzidas pelo comprador em que os efeitos anti concorrenciais podem ter como objectivo aumentar as barreiras à entrada ou à

mobilidade no mercado ou ainda, atenuar a concorrência existente entre os concorrentes.

A avaliação dos efeitos das práticas enunciadas e dos potenciais efeitos benéficos resultantes de um aumento de eficiência deve ser conjunta, para que possa ser determinado o efeito na generalidade, destas práticas.

A questão final que se suscita é de particular relevância para a determinação do impacto de uma concentração entre compradores chave ou de um comportamento de cooperação por parte dos compradores de que se destaca a formação de um grupo de compra.

Consideramos que, a cumulação de recursos para a aquisição de mercadorias pode gerar efeitos benéficos relativamente à eficiência porque induz a redução dos custos.

Assim, esta situação deve ser sempre ponderada quando se avaliam os efeitos anti concorrenciais da prática. A título meramente exemplificativo existem circunstâncias em que a estrutura de mercado mais eficiente do lado da compra é o monopsónio. Com efeito, o agrupamento de compras através da formação de um grupo pode contribuir para a redução dos custos de administração e de distribuição. Contudo, para que o benefício seja nítido é necessário que este poder colectivo do comprador não seja transferido para um aumento de poder ao nível da venda isto é, que não se traduza num aumento de poder relativamente ao mercado a jusante.

Na análise do exercício do poder de compra contra uma empresa que dispõe de um poder de mercado a montante pode-se considerar esta interacção como uma forma de negociação. A teoria económica não fornece predições concretas quanto à matéria desses jogos de negociação. Contudo supõe-se geralmente que ela depende pelo menos parcialmente, dos “ pontos de ameaça” das partes – isto é dos prejuízos que elas podem provocar mutuamente em caso de desacordo. O prejuízo relativo em que incorrem o

fabricante e o retalhista neste caso depende de uma série de factores constituindo factor de grande relevo, a reacção dos consumidores quando detectam que um produto não está mais disponível num ponto de venda. Se os consumidores decidem pura e simplesmente substituí-lo por outra marca no mesmo estabelecimento, o retalhista não sofrerá provavelmente qualquer prejuízo enquanto o fabricante perderá uma boa parte das suas vendas. Inversamente, se o consumidor muda de estabelecimento para encontrar o produto em falta, o retalhista sofrerá uma perda importante e o prejuízo do fabricante será diminuto.

Embora seja difícil ser preciso relativamente a esta temática parecem existir possibilidades significativas de economias (sobretudo de transporte e de espera) que levam um grande número de consumidores a proceder a um aprovisionamento semanal ou quinzenal num só estabelecimento pelo menos relativamente os bens de consumo corrente.

O fenómeno de aprovisionamento junto de um só retalhista não significa necessariamente que os compradores sejam de uma fidelidade a toda a prova face a um só estabelecimento: a solidez da sua fidelidade dependerá provavelmente dos custos de mudança de estabelecimento constituídos essencialmente pelos custos de aprendizagem e os custos da diferenciação dos produtos. Cortjens J e Cortjens M citam os dados de um inquérito efectuado nos Estados Unidos e que remonta provavelmente a 1993 e segundo os quais, 73 por cento dos clientes dos supermercados visitam duas insígnias ou mais cada semana enquanto apenas 27 por cento visitam unicamente um estabelecimento (Cortjens J e Cortjens M, 1995:165). Para a França, os dados recolhidos em Abril de 1998 demonstram que os clientes das grandes superfícies têm tendência a limitar o número de insígnias que frequentam: somente 35 por cento visitam

com regularidade uma insígnia, 40 por cento duas insígnias e 25 por cento três ou mais insígnias (Imsee, Setembro, 1988).

O facto da preferência para aprovisionamentos pouco frequentes num só local, não significa que os consumidores mudarão necessariamente de estabelecimento ou não visitarão um grande número de insígnias unicamente para tirar proveito de preços particularmente baixos, relativamente a um pequeno número de artigos. Assim, o facto de recusarem incursões em vários estabelecimentos para reduzir o custo global das suas compras não significa que os consumidores não se preocupem com o preço total pago pelos produtos. Nesta perspectiva deve-se sublinhar que a estratégia da combinação de preços em alternativa baixos e elevados parece visar dois objectivos: atrair os consumidores instáveis que procuram particularmente os produtos em promoção esperando familiarizá-los e talvez adquirir a sua clientela semanal regular e convencer os clientes fiéis que o seu estabelecimento pratica realmente preços baixos.

Segundo Cortsjens J e M Cortsjens , um retalhista que não pratique o “ hard discount” «.. deve criar a sua imagem em matéria de preços através de uma estratégia de promoções contínuas mas imprevisíveis: a combinação de preços em alternativa baixos e elevados destina-se a operar uma discriminação entre os consumidores e as linhas de produtos. Ela confere a possibilidade de fixação de margens de lucro mais elevadas face aos consumidores que são pouco sensíveis ao preço assim como para as linhas de produtos menos essenciais: Os preços reduzidos são apropriados para as linhas de produtos conhecidas por serem sensíveis aos preços e /ou que são de fácil comparação» (Corstjens J e M Corstjens, 1995: 163).

As promoções e as reduções ocasionais são utilizadas para pressionar o comprador e são apoiadas por preços competitivos relativamente a artigos fáceis de comparar.

Não existem mais do que duas estratégias de preços em matéria de comércio retalhista: as reduções permanentes e os preços alternativamente baixos e elevados. Somente os retalhistas que praticam realmente o *hard discount* podem adoptar reduções permanentes. Cada retalhista deve ser competitivo em linhas de produtos de fácil comparação que são objecto de compras regulares e devem gerir de forma permanente a sua imagem de competitividade em termos de preços. Este imperativo do marketing do comércio de retalho é diferente do praticado para os produtos de grande consumo vendidos no supermercado: as marcas que são perspectivadas como vantajosas em termos de preços podem obter muitos bons resultados não sendo análogo o resultado para as grandes superfícies.

A estratégia das reduções permanentes tende a ser adoptada por retalhistas cuja arma principal face à concorrência é o domínio pelos custos e que alcançam esse objectivo, em parte, ao oferecer uma escolha reduzida de produtos e um conjunto limitado de serviços, no interior do estabelecimento. Os comerciantes que escolhem oferecer serviços mais vastos e oferecer uma gama de produtos mais ampla não podem concorrer directamente com os *discount* relativamente aos preços, contudo, devem evitar criar uma imagem demasiado pouco competitiva relativamente aos preços de um conjunto de artigos que representem uma proporção importante do orçamento total do consumidor tipo. A combinação de preços elevados e baixos parece constituir o melhor meio de atingir esse resultado tornando consideravelmente complexa a determinação entre um certo numero de grandes superfícies, da superfície que oferece os melhores preços a um dado momento.

Como já se referiu, os resultados da negociação entre retalhista e fabricante dependerão parcialmente:

- da possibilidade para o fabricante em encontrar rapidamente outras saídas para as suas linhas de produtos actuais e das condições que ele obterá ou então da possibilidade de produzir rapidamente uma linha de produtos diferente;
- da reacção da clientela do retalhista face à impossibilidade de comprar determinado produto.

A resposta à segunda questão determina amplamente a resposta à primeira parte da primeira questão. São quatro as opções oferecidas ao consumidor que detecta subitamente que uma marca favorita não está disponível durante semana, no seu estabelecimento favorito.

Uma possibilidade consiste em o consumidor renunciar pura e simplesmente à compra do produto. Neste caso se todos ou a maior parte dos consumidores tivessem uma reacção similar, o fabricante e o retalhista perderiam os benefícios que normalmente auferiam com os produtos que foram retirados do estabelecimento. A incidência relativa do prejuízo sobre o produtor e o distribuidor depende da importância da margem beneficiária e da dimensão relativa das duas empresas. A partir de dados limitados apresentados por Farris e Ailawadi e Messenger e Narasimhan parece que a margem dos fabricantes é geralmente mais importante (Farris P e Alawadi F, 1992; Messenger P e Narasimhan C, 1995).

A esta diferença adiciona-se o facto de as grandes insígnias de distribuição serem actualmente de maior dimensão que a maior parte dos fabricantes fazendo com que se a retirada do produto se traduzir pela anulação das compras, o fabricante venha a ser proporcionalmente afectado. A hipótese mais provável é, contudo, que o poder de compra existiria mas não seria particularmente intenso se o fabricante e o retalhista

estivessem convictos de que os consumidores anulariam suas compras em caso de retirada do produto.

A segunda hipótese consiste na protelação da compra dos produtos não disponíveis por parte do consumidor.

Neste caso, o fabricante é privado dos benefícios que teria realizado relativamente às unidades de produto que teriam sido consumidas durante o período em que a compra é diferida. Os benefícios a longo prazo do fabricante sobre as suas margens de venda relativamente aos consumidores estão dependentes das margens de vendas efectuadas ao estabelecimento escolhido pelo consumidor e das margens de vendas efectuadas no estabelecimento que retirou o produto do linear. O retalhista que procedeu a esta retirada sofre um prejuízo muito maior. Com efeito, ele é não somente privado dos benefícios que teriam sido realizados sobre os produtos que foram comprados noutra lado mas corre também o risco de se confrontar com a perda do cliente.

Existe ainda possibilidade de, a longo prazo, o consumidor mudar de insígnia de distribuição.

Para o fabricante esta solução tem os mesmos efeitos que a compra diferida. Em contrapartida, a situação do retalhista é muito mais grave. Para cada consumidor perdido ele acaba por perder os benefícios que realizaria relativamente a todo um conjunto de produtos durante um dado número de semanas que lhe são necessárias para recuperar o cliente, se tal vier a suceder.

Finalmente pode suceder que o consumidor mude de marca, que modifique os seus hábitos de consumo a longo prazo substituindo o produto que foi retirado dos lineares por um produto em *stock*.

Desta vez o grande perdedor é o fabricante que é privado dos benefícios que realizava sobre o volume de produto vendido anteriormente pelo estabelecimento que retirou o artigo. Os benefícios do retalhista podem de facto aumentar se, o produto de substituição apresentar uma margem beneficiária mais elevada o que parece ser o caso se o consumidor compra uma marca do distribuidor em substituição do produto de grande marca (OCDE,1999: 23 – 24; Decisão da Comissão, Processo IV/M.1221 – REWE/Meinl, Considerandos 105 e 106:17; JOCE L 274 de 3/2 /1999).

Na maior parte dos casos em que um único produto é retirado, as soluções com mais possibilidades de virem a serem adoptadas são a anulação da compra ou a mudança de marca.

As compras de produtos correntes efectuadas nas grandes superfícies figuram entre as decisões menos importantes que adoptamos no decurso da nossa existência. Segundo um inquérito efectuado nos Estados Unidos, 69 por cento das pessoas não utilizam uma lista de compras e 66 por cento das compras não são programadas o mesmo sucedendo com um grande número de visitas aos estabelecimentos. Parece razoável supor-se que uma vez que os compradores não planearam as compras, as escolhas das marcas oferecidas tendem a determinar as decisões de compra, não sendo mesmo perspectivada a questão da aquisição das marcas não oferecidas. Fazer vir os compradores ao estabelecimento tende a ganhar importância em relação à prioridade tradicional do fabricante que é a de ganhar a preferência do consumidor (Corstjens M e Corstjens J, 1995).

Certos dados estatísticos confirmam esta hipótese. Num inquérito relativamente recente perguntou-se aos consumidores franceses o que fariam se não encontrassem a sua marca habitual no seu super mercado principal. 56 por cento responderam que comprariam um

produto de marca equivalente, 20 por cento que se deslocariam a outro estabelecimento e 24 por cento que adiariam a sua compra até uma próxima visita ao estabelecimento em causa (Insee, Septembre, 1998).

Os riscos decorrentes da retirada dos produtos aumentam consideravelmente, com o aumento do número em que os mesmos são retirados dos lineares. Infelizmente para o fabricante, o retalhista está muito mais apto a determinar a que ponto a retirada de um produto suplementar levará um número significativo dos seus clientes a decidir que os “custos ligados à mudança de estabelecimento” em sentido amplo são inferiores aos “custos de mudança de marca” cumulados.

Em resumo, nas negociações entre fabricantes e retalhistas em situações em que os consumidores manifestam fortes preferências por um local único de aprovisionamento, as duas partes devem considerar:

- a importância do produto em questão para o consumidor;
- no caso em que os consumidores não reagiriam à ausência do produto abandonando a sua preferência por um aprovisionamento num estabelecimento único, a possibilidade de que os consumidores estimem que os “custos de mudança de marca” cumulados são superiores aos “custos ligados à mudança de insígnia”.

É de facto possível que, com excepção das grandes marcas de prestígio dos fabricantes, estas considerações sejam favoráveis ao retalhista, isto é que lhe atribuam um poder de compra. Um exemplo elucidativo desse poder de compra é fornecido pelo caso da sociedade americana *Toys “R” US* designado por (TRU). Michael Antalics membro da Federal Trade Commission dos Estados Unidos (FTC) descreveu como se segue os factos essenciais relativos ao poder de compra no caso TRU.

Uma vez que o comprador, TRU representa aproximadamente 30 por cento das vendas dos dez primeiros fabricantes de brinquedos seria muito difícil para esses fabricantes substituir esses 30 por cento e, em particular, porque eles têm já uma ampla distribuição e vendem tanto quanto podem por intermédio de outros retalhistas. Em razão das economias de custos de transacção que resultam do recurso a um distribuidor detendo uma parte do mercado tão elevada, os fabricantes teriam de suportar custos muito mais elevados mesmo que estivessem em condições de substituir o volume de vendas à TRU, por vendas a retalhistas mais pequenos. Em consequência, a decisão da TRU em não adquirir um brinquedo poderá ter graves consequências financeiras para o fabricante (Antalics M, 1997).

Com efeito, se após a 2ª guerra mundial os fabricantes estavam numa posição de força, a situação conheceu uma mudança espectacular devido à concentração dos distribuidores de produtos de grande consumo e à criação das marcas dos distribuidores.

Os grandes distribuidores absorvem uma parte substancial do volume de negócios dos seus fornecedores: entre dez e vinte por cento no que diz respeito às grandes empresas de produção e muito mais para as pequenas e médias empresas. Ao contrário, o principal fabricante representa menos de um por cento do volume de negócios dos grandes distribuidores, que podem substituir produtos de qualquer fornecedor por marcas apresentando características similares.

Em consequência, o retalhista tem a possibilidade de mudar a sua fonte de aprovisionamento para escolher um outro fabricante enquanto o fabricante não tem cliente substituto para compensar a quebra das suas vendas: a atracção que exercem os supermercados e as outras grandes superfícies na sua zona geográfica de influência contribui para enfraquecer progressivamente os comércios de retalhos concorrentes e é

muito provável que um fabricante ao perder a clientela de um grande distribuidor seja incapaz de encontrar outro retalhista na zona de influência em causa (porque não existe). O produtor perde, conseqüentemente, o volume de negócios gerado pelos consumidores cativos desta zona.

Este novo equilíbrio de poder de mercado origina o surgimento de práticas desleais: os fabricantes são obrigados a aceitar garantias, descontos e outros custos, sem obtenção de qualquer vantagem como contrapartida da parte dos distribuidores, que recorrem à interrupção ou redução de encomendas dos fabricantes para os fazer aceitar condições não equitativas, como prazos de pagamento de mercadorias com uma dilação não razoável, financiamento obrigatório pelos fornecedores de *stocks* em posse dos retalhistas, acordos entre empresas de distribuição face a um mesmo fornecedor etc.

Sucedem ainda que são remotas as hipóteses de os retalhistas em concorrência se dedicarem à venda dos bens para anular os efeitos da discriminação dos fornecedores. Quanto à presença de diferentes elasticidades – preços do lado da procura, ela parece, numa primeira abordagem, problemática. Com efeito, os retalhistas vendem provavelmente ao mesmo conjunto de consumidores pelo que as suas curvas de procura derivada de bens a montante devem ser as mesmas. Contudo o problema é mais complexo: as diferenças de poder de compra que ocorrem se os retalhistas são de dimensões muito diversas poderão desempenhar o mesmo papel que as elasticidades preço da procura diferenciadas. Pode-se mesmo afirmar que na ausência de diferenças no poder de compra não deverá ocorrer discriminação em matéria de preços.

Os economistas demonstram, em geral, uma opinião favorável relativamente à discriminação de preços desde que a mesma viabilize o aumento do volume de vendas de produtos ou desestabilize os acordos entre produtores e outras formas de disciplina

dos preços a montante. Reconhecem todavia que, a discriminação em matéria de preços pode também ter efeitos negativos quando é utilizada em detrimento da entrada de novos operadores no mercado. Um risco paralelo existe quando a discriminação de preços induzida pelo comprador falseia a concorrência a jusante conferindo aos grandes distribuidores estabelecidos, uma vantagem sem correspondência a uma melhoria da eficiência. Essa situação pode conduzir à manutenção de um nível meramente artificial das quotas de mercado dos retalhistas mais eficientes mas cujo volume de vendas é inicialmente mais reduzido. Relativamente a esta questão alguns autores sublinham que, o problema do poder de compra reveste uma importância maior actualmente por certas razões não sendo a menos importante a de que o poder de compra e o poder de venda tendem a combinar-se de tal forma que uma posição dominante sobre o mercado pode oferecer a uma empresa um poder de compra que lhe permita obter condições mais favoráveis que os seus concorrentes conferindo-lhe uma vantagem concorrencial sobre o mercado a jusante e a possibilidade de explorar o seu poder de compra. Neste sentido, a vantagem decorrente de economias de escala relativamente aos seus concorrentes permite à empresa entrar num círculo virtuoso graças ao qual ela opera com custos unitários inferiores ao dos seus concorrentes o que lhe confere a possibilidade de incrementar os seus benefícios com o objectivo de investir em I-D e no incremento da qualidade das marcas dos produtos e desta forma aumentar as suas vendas. A empresa obtém assim, descontos ainda mais significativos dos seus fornecedores reforçando a sua vantagem em termos de custos sobre os seus concorrentes (OCDE, 1999).

Mesmo que este “círculo virtuoso” se estabeleça efectivamente não se segue necessariamente que a discriminação em favor dos retalhistas detendo um poder de compra gere a exclusão do mercado de outros retalhistas não detentores de tal poder. As perdas significativas de eficiência podem todavia, ocorrer se as diferenças do poder de

compra actuarem no sentido da exclusão de um novo agente que se estabelece no mercado, mais eficiente.

Parece contudo, pouco provável que o poder de compra seja capaz de bloquear a entrada no mercado de uma ou várias empresas eficientes. Se estas empresas dispõem de uma vantagem suficiente em termos de eficiência, estarão em condições de praticar os mesmos preços ou preços mais reduzidos que as empresas estabelecidas, mesmo não dispondo de poder de compra. Embora o seu nível de eficiência não atinja o mesmo nível das empresas a operarem no mercado, as empresas que entraram recentemente no mercado poderão atingir a médio prazo, uma dimensão suficiente para eliminar ou igualar as empresas já estabelecidas anteriormente desde que beneficiem das oportunidades oferecidas por um mercado de capitais eficiente e de um ou vários fabricantes fortemente implantados no mercado. A entrada no mercado de empresas eficientes é potencialmente favorável aos fabricantes sobretudo se ela é obtida por meios que se traduzirão em definitivo por uma redução do poder de compra.

É necessário mencionar outra temática no que diz respeito às ineficiências potenciais provocadas por uma discriminação decorrente do poder de compra. Pode-se considerar que os retalhistas “vendem” os serviços de distribuição aos seus fornecedores. Estes retalhistas estão assim numa posição privilegiada para diferenciar as condições que oferecem (isto é as margens beneficiárias que exigem). Mais precisamente, eles vão na realidade favorecer os fornecedores mais importantes e sobretudo os mais diversificados. Pode-se então supor que esta discriminação não deve gerar perdas de bem-estar. Afinal a ameaça que poderia atingir um fornecedor, salvo o caso de ele ser um fornecedor cativo, é a necessidade de cobrir inteiramente os seus custos unitários. Os problemas residem essencialmente na incitação à inovação. Quanto mais um fabricante é diversificado, mais ele é encorajado a inovar dado que as oportunidades de

obter uma boa parte da renda económica são mais prováveis embora esta teoria nem sempre corresponda à realidade, isto é, que os fornecedores diversificados sejam actualmente muito inovadores.

Esta análise foi formulada em termos de “discriminação” mais do que em termos de discriminação em matéria de preços porque os compradores em posição de força tem possibilidade de poder escolher acordos que lhes sejam favoráveis e que adoptam formas diversas da redução dos preços. Constitui um exemplo elucidativo o caso *Australian Safeway Stores*. A divisão *Woolworth* desta empresa era o maior distribuidor de alimentação na Austrália: produzia pão e revendia simultaneamente o pão de uma padaria independente a *Tip Top*. Quando um outro retalhista começou a vender a preço mais baixo o pão *Tip Top*, a *Woolworth* teria feito pressão sobre a padaria para que ela fixasse preços impostos com o objectivo de pôr fim a esta prática. Após haver ganho um processo contra a *Tip Top* por prática ilegal de preços impostos, a *Competition and Consumer Protection Commission* Australiana propôs uma acção contra a *Woolworth*.

Um outro exemplo esclarecedor é fornecido pelo processo *Toys “R” US (TRU)* e que foi suscitado pela Federal Trade Commission norte-americana (United States Federal Trade Commission (1997 c) “No processo TRU, o distribuidor de brinquedos bem conhecido e que detinha cerca de 20 por cento do mercado dos Estados Unidos (e mais de 30 por cento em média nos outros países em que estava implantado) ameaçou não proceder a mais aquisições aos fornecedores que vendiam simultaneamente brinquedos idênticos à TRU e aos estabelecimentos de brinquedos que lhes retiravam cada vez mais partes de mercado. Mais precisamente, a empresa exigia aos fabricantes de brinquedos em particular, que oferecessem aos outros estabelecimentos uma variante ligeiramente diferente dos vendidos nos pontos de venda da TRU. Assim, a título de exemplo hipotético, um fabricante fornecedor de uma boneca à TRU não estava autorizado a

vender a mesma boneca a um estabelecimento de brinquedos a não ser com série de acessórios. Este tratamento discriminatório tinha como objectivo a redução da concorrência no mercado de brinquedos retalhista de duas formas diversas. Ele tornaria a comparação dos preços mais difícil e permitiria o aumento do custo dos brinquedos fornecidos aos outros revendedores devido ao facto de os acessórios vendidos aumentarem o custo total do brinquedo”(OCDE, 1999: 32).

Aparentemente, os fabricantes não teriam colaborado com a TRU se não estivessem convencidos que todos os seus concorrentes seriam submetidos à mesma sanção se recusassem aceitar as condições do distribuidor. Este processo ultrapassa assim, a simples utilização do poder de compra como instrumento de manutenção da parte do mercado do comprador. Ele demonstra também a potencialidade do poder de compra, para facilitar os acordos entre fabricantes e concorrentes dos quais resultam comportamentos anti concorrenciais idênticos aos de certos retalhistas. Como sublinhou a Federal Trade Commission, a decisão de interditar a prática referida foi fundamentada em aspectos verticais e horizontais. O aspecto vertical da decisão foi objecto de um comentário interessante que se apresenta e é atribuído ao autor da decisão, o presidente Pitofsky:

Pitofsky salienta que a Toys “R” Us alcançou a sua posição actual de principal distribuidor de brinquedos nos Estados Unidos adoptando uma estratégia baseada numa escolha de brinquedos mais ampla que qualquer outro distribuidor aos preços mais baixos. A ironia deste processo reside no facto de a legislação encontrar-se elaborada de tal forma que o pretendente Toys “R” Us, - um grande distribuidor que detinha a possibilidade de interromper ou entravar a fonte de abastecimento de uma nova sociedade inovadora utilizando para o efeito a sua posição de força sobre o mercado contra os seus fornecedores, (Toys “R” Us ) ela própria que há uma geração é uma

vendedora inovadora que suscitava a hostilidade das sociedades mais importantes e menos dinâmicas) teria podido ver-lhe recusada a possibilidade de participar na concorrência e de ganhar partes de mercado (OCDE, 1999).

A forma de discriminação utilizada pela Toys “R” Us terá sido parcialmente desencadeada pelo rigor particular das disposições da lei visando a discriminação em termos de preços nos Estados Unidos. É provável que esta lei, *Robinson Patman Act* tenha dissuadido a Toys “R” Us de utilizar o seu poder de compra de forma mais directa, isto é, através da obtenção de preços mais baixos do que os seus concorrentes no mercado de brinquedos (OCDE, 1999).

Esta estratégia não é certamente resultado do receio de eventuais aplicações de sanções jurídicas: O Robinson Patman Act não foi aplicado a não ser em muito raras acções públicas durante mais de dez anos nos Estados Unidos. Os trabalhos preparatórios do Robinson Patman Act demonstram claramente que este texto era destinado a proteger durante o período da depressão, os pequenos retalhistas confrontados com as pressões da concorrência originadas pelo desenvolvimento das cadeias de distribuição mais eficientes<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> O veredicto da maior parte dos economistas é que o Robinson Patman Act não é favorável à concorrência e que não ofereceu na realidade muita protecção aos que dela deveriam ser beneficiários, isto é, os pequenos retalhistas. É igualmente provável que na prática, os preços tenham sido mais elevados para os consumidores. Segundo Dobson P “A associação americana dos advogados em 1980 formulou cinco grandes críticas a esta lei: ela contribui para a rigidez dos preços (em particular em diferentes sub mercados geográficos) para uma disciplina oligopolista em matéria de preços (ao desencorajar as reduções de preços selectivos) desencoraja a entrada de empresas estabelecidas em outros mercados (ao impedir a fixação de preços diferenciados de “penetração” para esta forma de nova entrada) gera uma diferenciação ineficiente dos produtos ao encorajar a produção de variedades diferentes permitindo a prática de preços diferentes) finalmente impõe uma carga suplementar induzida (ligadas às despesas em que as empresas ocorreram para justificar as diferenças de administração e aos custos de distribuição elevados decorrentes das escolhas pela empresas de métodos de distribuição ineficientes em razão do custo suportado para justificar a oferta de preços diferentes a categorias de distribuidores diferentes. Dobson P; Waterson M e A Chu (1998, 29). A estas conclusões acresce o facto de a diferenciação em matéria de preços ser ineficaz por natureza porque não interdita as outras numerosas formas de utilização do poder de compra

Os Estados Unidos estão longe de ser o único país que dispõe de uma legislação contra a discriminação em matéria de preços e o essencial das críticas da associação americana dos advogados aplicar-se-ia provavelmente também a estas disposições.

Assim, na Austrália um caso elucidativo da temática em análise é constituído pelo caso *Carlton and United Breweries* a seguir referido como (CUB), que implicava o exercício do poder de mercado sobre um mercado para limitar a concorrência horizontal sobre um outro mercado. Inicialmente, a South Australia Brewing Company (SABC) aceitou produzir e distribuir uma marca de cerveja privada para a vender a um pequeno grupo de supermercados. CUB, primeiro distribuidor da Austrália ordenou ao seu pequeno concorrente que pusesse fim ao acordo ameaçando-o de não adquirir mais cervejas a uma filial da SABC. CUB adquiria cerca de 70 por cento dessa marca de cerveja a uma filial da SABC e essas aquisições correspondiam a cerca de 50% das vendas totais da filial da SABC. A SABC renunciou, assim, ao fornecimento da marca privada de cerveja. Por outras palavras, a CUB utilizou o seu poder de compra para limitar a concorrência no mercado da cerveja. A empresa reconheceu os factos perante a Comissão de Concorrência e Protecção do Consumidor da Austrália que lhe impôs sanções (OCDE, 1999: 135-148).

Tendo em consideração os problemas que suscita a discriminação em matéria de preços e sendo um dado, o facto de ser difícil num grande número de casos atribuir esta discriminação ao poder de compra, a OCDE defende a utilidade da utilização de outros instrumentos para analisar as práticas anti - concorrenciais no mercado de retalho que se encontram ligadas de forma evidente ao poder de compra. Em coerência com esta postura defende a limitação das interdições legais aos casos em que está provada a

---

com o objectivo de obter vantagens injustificadas. O facto de o Robinson Patman Act parecer ser cada

discriminação em matéria de preços ou outros domínios que enfraquecem sensivelmente a concorrência entre os retalhistas, isto é, a lei deverá ser aplicada não de forma automática mas, somente, nas situações em que a discriminação tem efeitos nefastos. Esta abordagem permitiria proceder a uma distinção importante que facilitaria a aplicação das regras mais estritas, aos casos em que o poder de compra é utilizado para operar uma discriminação directa e não somente indirecta. O risco de atentado à concorrência parece ser maior quando um comprador em posição de força insiste na obtenção de condições mais favoráveis relativamente às concedidas aos outros concorrentes do que quando se limita a exigir e a obter melhores condições para si próprio sem fazer referência ao tratamento reservado aos outros compradores.

Ao proceder ao exame das interdições de discriminação em matéria de preços e em outros domínios, os países poderiam assim tomar em consideração os efeitos da sua legislação da concorrência sobre os pequenos retalhistas que procuram agrupar o seu poder de compra com o objectivo de igualar o dos seus concorrentes mais importantes.

Uma grande sensibilidade na aplicação do direito da concorrência é necessária para avaliar as consequências do comportamento destes agrupamentos sobre a concorrência dado que um poder de compra igual não é, talvez, suficiente por si só, para afastar a existência da competitividade num determinado mercado. Os acordos em matéria de compras entre pequenos retalhistas deverão talvez eventualmente ser acompanhados por acções que visem obter as mesmas economias de escala no domínio da promoção, o que pode exigir a fixação comum de preços promocionais que constituíam uma atentado à concorrência.

---

vez menos aplicado no decurso dos anos recentes constitui uma evolução positiva.

As grandes empresas de distribuição constituem também agrupamentos que não chegam à via da concentração. Aparentemente, a sua génese é justificada pela necessidade de reforço do seu poder de compra, igualando a presença de um grande número de fornecedores ao nível mundial. Uma sensibilidade na aplicação da legislação referente aos acordos horizontais é igualmente necessária neste caso, o mesmo sucedendo no que diz respeito ao aparecimento de agrupamentos de produtores que parece determinado em parte, pelo desejo de uma defesa mais eficaz face ao exercício abusivo do poder de compra.

Relativamente a esta temática foram publicadas no Jornal Oficial das Comunidades Europeias as orientações relativas à aplicação do artigo 81º do Tratado de Roma CE aos acordos de cooperação horizontal, sendo possível ter actualmente uma visão clara da forma como a Comissão Europeia pretende ver abordada entre outras questões, a apreciação dos acordos de compra em comum constituindo situação de especial relevo as centrais de compras (JO C 3 de 6.1.2001: 2-30)<sup>45</sup>.

Este tipo de estruturas é actualmente frequente no âmbito dos produtos de grande consumo em que existe não apenas um movimento de concentração dos grandes grupos de distribuição decorrente de fusões e aquisições, mas também, na situação em que os distribuidores independentes se reúnem em grandes centrais de compras cada vez com maior dimensão.

As duas grandes centrais de compras europeias, a European Market Distribution (EMD) e Associated Marketing Services (AMS) ocupam o primeiro e segundo lugar do *ranking*

---

<sup>45</sup>. Estas orientações completam o enquadramento iniciado com a publicação do Regulamento de isenção por categoria relativo às restrições verticais -Regulamento nº 2790/99, JO L 336 de 29.12. 99, 21-25 e das Orientações relativas às restrições verticais - Comunicação da Comissão - Jornal Oficial C 291 de 13-10 2000., 1-44.

européu de volume de vendas à frente do Carrefour/ Promodés e do grupo Metro. Saliente-se que se no campo das concentrações das empresas, as autoridades da concorrência são chamadas a pronunciar-se devido à previsão nas legislações da obrigatoriedade de notificação prévia dessas operações, o mesmo não sucede no âmbito das centrais de compras.

Como qualquer outro acordo entre empresas, os acordos de compra podem revelar-se restritivos da concorrência. Assim, a Comissão procura definir as situações em que estes acordos são susceptíveis de serem automaticamente isentos ou quando devem ser objecto de uma apreciação casuística que permita avaliar os seus efeitos.

De acordo com as orientações relativas aos acordos horizontais, as compras em comum podem efectuar-se através de uma empresa controlada conjuntamente, de um acordo contratual ou de uma forma de cooperação mais flexível. Quando os acordos são concluídos por pequenas e médias empresas com o objectivo de lhes permitir a aquisição de quantidades de produtos e obtenção de reduções de preços semelhantes às dos seus concorrentes de maior dimensão, são geralmente favoráveis à concorrência. A Comissão sublinha no entanto que, como as compras podem ser originadas por acordos horizontais ou por acordos verticais impõe-se, uma análise que se desdobra em duas fases.

Numa primeira fase, ao abrigo dos princípios das orientações para os acordos horizontais, se a conclusão for no sentido que a cooperação é aceitável deve proceder-se posteriormente a uma apreciação mais profunda, através da verificação dos acordos verticais concluídos com fornecedores individuais, em conformidade com as regras do Regulamento 2790/99 e das orientações relativas às restrições verticais (nº 118.)

Os acordos de compra em comum podem afectar dois tipos de mercado. O mercado da compra, directamente abrangido pela cooperação e, a jusante, o mercado da venda em que as partes do acordo operam enquanto vendedores (nº 119) e que serão relevantes para a apreciação se, num ou vários mercados, as partes forem concorrentes. Nesta situação, nestes mercados, se as partes conseguirem obter um certo poder de mercado, coordenando o seu comportamento e partilhando uma parte substancial dos seus custos totais, é provável que se produzam restrições da concorrência.

A análise deve incidir concomitantemente sobre ambos os tipos de mercado apreciando o poder de compra das partes, que ocorre quando o acordo incide sobre uma parte suficientemente importante do volume total do mercado das compras.

Não existe um limiar determinado que indique quando é que a cooperação no domínio das compras cria um certo grau de poder de mercado.

É pouco provável que exista poder de mercado quando as partes membros do acordo detiverem uma quota de mercado inferior a 15% quer nos mercados da compra quer nos mercados da venda (nº 130). Acima destes limites também não se pode afirmar que a cooperação gera automaticamente efeitos negativos pelo que será necessária uma apreciação aprofundada do seu impacto no mercado (nº 131).

Relativamente à aplicação do regulamento 2790/99 às centrais de compra, estabelece o diploma que podem ser isentos da proibição prevista no nº 1 do artigo 81 do Tratado de Roma de Roma, os acordos verticais concluídos entre uma associação de empresas e os seus membros ou essa associação e os seus fornecedores, apenas se todos os membros forem retalhistas de bens e se nenhum membro individual da associação, em conjunto com as empresas ligadas, tiver um volume de negócios anual que ultrapasse 50 milhões de euros .

Embora não tenhamos regras gerais para a avaliação sendo conseqüentemente a mesma casuística, pode-se concluir que apenas as centrais de compra que detenham uma quota de mercado inferior a 15%, quer nos mercados de compra quer nos mercados de venda, e em que nenhum membro individual da central tenha um volume de negócios anual superior a 10 milhões de contos poderão beneficiar de uma isenção automática. Se algum destes limiares for ultrapassado, as autoridades da concorrência poderão proceder a uma análise do acordo, que conforme o resultado pode gerar uma isenção ou uma proibição.

As concentrações entre produtores e as concentrações horizontais e verticais entre retalhistas constituem outra temática controversa. Segundo o relatório da OCDE de 1999 é provável que a perspectiva de aquisição de uma parte das vendas a montante, possa originar nos retalhistas uma motivação suplementar para aumentar a sua quota de mercado e se diferenciarem dos outros retalhistas. Mas, na medida em que, a aquisição e o exercício de um poder de compra podem ser prejudiciais para os consumidores e as dimensões deste problema não são de forma alguma claras, os organismos responsáveis pela concorrência tem uma razão suplementar para examinar muito cautelosamente as fusões entre fabricantes que são potencialmente anti concorrenciais.

O surgimento do poder de compra pode ser acompanhado de outras evoluções a montante. Os fabricantes podem procurar um acordo entre si para contrabalançar o poder de compra ao nível do retalho reagrupando um conjunto suficientemente amplo de marcas suficientemente conhecidas que permite evitar a partilha de rendas com os retalhistas.

Constituindo estas concentrações verdadeiros conglomerados por natureza têm fortes possibilidades de serem consideradas como não sendo contrárias à maior parte das

legislações da concorrência. Estas *estratégias* merecem ser examinadas minuciosamente porque ao serem susceptíveis de isolar os fabricantes do poder de compra poderão gerar um aumento de preços para o consumidor.

Por outro lado, um certo grau de concentração do retalho não correspondendo necessariamente à noção tradicional de poder de compra é provavelmente condição necessária ao surgimento do poder de compra. Existem ao menos algumas indicações segundo as quais a acumulação do poder de compra ou a capacidade de igualar o poder dos concorrentes inspiraram as fusões entre retalhistas.

Raros são contudo, os organismos da concorrência que estão em condições de suster a acumulação do poder de compra impedindo as concentrações, através da manutenção da quota das empresas, a níveis inferiores aos normalmente considerados necessários para suscitar problemas de poder de venda. Esta situação parece lamentável se ocorrerem casos em que as concentrações no comércio a retalho beneficiem originariamente os consumidores mas desencadeiem, simultaneamente, uma tendência para a concentração anti concorrencial junto dos retalhistas. Não constitui hipótese remota o facto de uma concentração ser acompanhada simultaneamente da criação de um poder de compra e de um poder de venda suficientes, para que os consumidores não beneficiem de uma redução de preços mesmo no início do processo. Esta tendência poder-se-ia desenvolver ainda que não ocorressem concentrações suplementares dado que os retalhistas desprovidos de poder de compra poderiam ser progressivamente eliminados do mercado.

O poder de compra pode igualmente merecer uma exame atento e prospectivo quando do exame, pelos organismos responsáveis pela concorrência, das concentrações verticais potencialmente anti concorrenciais entre fabricantes e retalhistas mas, uma vez

mais, os efeitos do poder de compra são ambivalentes. Uma concentração vertical que gera a exclusão poderá não obstante, ser considerada benéfica para os consumidores se originar um poder de compra conducente a uma redução dos preços exigidos pelos produtores e repercutida ulteriormente sobre os consumidores.

O poder de compra suscita dois problemas difíceis na óptica de análise das concentrações .

O primeiro diz respeito ao critério da concorrência aplicado nas concentrações.

Alguns países utilizam uma variante do critério da “redução substancial da concorrência” enquanto que outros não podem proibir as concentrações a não ser que elas “criem ou reforcem uma posição dominante”. Os dois critérios são geralmente fundidos parcialmente, através da adopção de uma definição suficientemente lata de posição dominante que abrange a posição dominante conjunta ou colectiva. Contudo, não é possível tomar em consideração, a não ser parcialmente, o papel das concentrações tratando de facilitar a colusão ou melhorar as hipóteses de fixação dos preços segundo os métodos oligopolistas contrários à concorrência. Em qualquer hipótese, o critério base de posição dominante suscita problemas reais como no caso em que se procede à análise das concentrações entre retalhistas, em circunstâncias em que o poder de compra será reforçado e tenderá por si a produzir efeitos anti concorrenciais (OCDE 1999).

Esta questão é abordada pela Proposta de regulamento do Conselho relativo ao controlo das concentrações de empresas (Com 2002 - 711 final, JOCE de 28-1-2003). Que no Considerando 53 salienta a importância não da adopção de um dos dois critérios mas na forma como os critérios são interpretados salientando que “ O critério de posição dominante e o critério SLC tem vindo a produzir resultados geralmente convergentes e

o critério de posição dominante tem demonstrado ser um instrumento capaz de se adaptar a uma grande diversidade de situações em que existe poder de mercado”. No mesmo considerando é frisada a postura do Tribunal de Justiça no sentido de não excluir expressamente a possibilidade de apreciar as concentrações nos casos de oligopólios (não colusivos) em que nenhuma empresa apresenta individualmente uma dimensão significativamente maior do que as outras, de acordo com o actual critério de posição dominante.

A intervenção escrita da Alemanha no fórum CE é clara relativamente a esta questão, ao referir que os detentores do monopólio, diferentemente dos concorrentes mais pequenos eram considerados como indispensáveis aos seus fornecedores que eram tributários das vendas a estes grandes distribuidores. A opinião do departamento federal dos cartéis era a de que não existia nenhuma diferença substancial entre os membros do oligopólio do lado da procura desde que a satisfação das necessidades de um comprador não constitua um obstáculo às necessidades dos outros. O Departamento interditava regularmente aos membros do oligopólio, a aquisição de concorrentes sempre que cada aquisição reforçasse o poder de compra de oligopólio e consequentemente a sua posição dominante. Esta interdição das fusões para as grandes empresas contribuiu de forma substancial para sustentar o processo de concentração durante vários anos.

Os tribunais alemães adoptaram uma postura diversa. Com efeito, a jurisprudência refutou a ideia de que os principais distribuidores constituíam um oligopólio que detinha uma posição dominante no mercado. Contrariamente ao departamento dos cartéis, tribunais sustentaram que existiam mercados de aprovisionamento diferentes, segundo as categorias de produtos. Isto é, o mercado era constituído pelo conjunto de mercados potenciais de fabricantes, abrangendo consequentemente, não somente o mercado de retalho mas também os mercados da restauração colectiva e da indústria

agro-alimentar. Reconhecendo que um grande número de fabricantes era dependente do oligopólio, o tribunal não considerava que o mesmo detivesse uma posição dominante face ao conjunto dos fornecedores. As diferenças entre os termos e condições sublinhadas pelo Departamento federal dos cartéis sugeria segundo o tribunal, a existência de uma concorrência entre os membros do oligopólio mesmo considerando todas as categorias de produtos em conjunto, o grupo de oligopólio obtinha condições de compra sensivelmente melhores.

O Departamento federal dos cartéis está adstrito à decisão do tribunal. Uma vez que as partes do mercado do lado da procura são mais fracas do que as dos mercados da oferta, o Departamento não perspectivava qualquer possibilidade suplementar de provar a posição dominante exercida sobre o lado do mercado da procura. É por esta razão que a análise das concentrações e aquisições no sector do retalho alimentar se centra exclusivamente na averiguação da criação de um poder de compra face a um consumidor final nos mercados regionais<sup>46</sup>. Contudo, para analisar se o grupo oligopolista de grandes distribuidores ocupa uma posição dominante num mercado a nível regional em relação aos seus concorrentes toma-se em consideração a posição proeminente do grupo nos mercados de aprovisionamento (OCDE, 1999: 443- 444). Assim, a segunda dificuldade suscitada pelo poder de compra na óptica da análise das concentrações relaciona-se com a definição de mercado como analisámos no ponto 3.1.4. do I Capítulo. Podemos concluir que quando examinam os mercados de retalho, as autoridades da concorrência deveriam adoptar definições do mercado que

---

<sup>46</sup> No mesmo sentido, Bögue U (2001, 416-417) que refere: “Mergers on the demand side do of course considerably reduce the manufacturer’s possibility of switching to alternative channels of distribution. The Bundeskartllmant prohibited acquisitions of food retail companies for that reason. The appeal courts, decided, however, that the supplier’s relevant product market was to be defined not according to the range of products but rather to the identical or substitute products or groups of products

reflectissem o padrão de comportamento dos consumidores numa situação de poder de mercado bilateral. A definição de mercado proposta está subjacente às duas decisões relativas a concentrações proferidas pelas autoridades concorrência, a primeira refere-se concentração ocorrida no mercado finlandês dos produtos alimentares: (Decisão *Kesko/Tuko*) e a segunda aos fornecedores de materiais de escritório americanos: *Caso Staples / Office Depot*.

Saliente-se que a delimitação do mercado relevante para aferição de existência de poder de mercado do distribuidor foi efectuada pela primeira vez, pela Comissão Europeia, no Processo IV/M.803-*Rewe/Billa*( JO de 15-101996, 4).

Na *decisão Kesko/ Tuko* “Para decidir se o mercado geográfico relevante deveria ser nacional ou regional a Comissão Europeia considerou que “Muitos parâmetros importantes da concorrência, tais como o conjunto de produtos, fonte de tais produtos, qualidade, nível de serviço (horas de abertura etc..) publicidade, promoções e preços (v.g. campanha de produtos) não são decididos ao nível local mas ao nível regional ou nacional. Tais decisões são geralmente aplicadas num dado número de estabelecimentos em certa região. Face ao exposto é necessário e apropriado agregar o que na perspectiva de um único comprador pode ser um mercado local. A agregação das vendas pode ser efectuada em princípio a um número indefinido de níveis diferentes. No que diz respeito à Finlândia o mercado geográfico mais amplo possível é o mercado nacional devido a razões como por exemplo as diferenças de língua e preferências de compras dos consumidores”<sup>47</sup>.

---

that the supplier offers or could offer (supply side substitutability)...The court decision mentioned has triggered a wave of mergers since mid-1980s”.

“Quer a Kesko quer a Tuko (assim com os seus maiores concorrentes) operam os seus estabelecimentos de acordo com os conceitos da cadeia nacional através da qual o marketing conjunto e as decisões de preço são adoptadas. Mais ainda, esquemas de fidelidade do consumidor tais como cartão de vantagens K são aplicáveis em toda a Finlândia. Embora esses factores indiquem um mercado geográfico relativamente amplo, não é necessária a determinação da operação para decidir a final, a exacta dimensão do mercado geográfico relevante dado que, as quotas de mercado conjuntas da Kesko e Tuko são da mesma dimensão quer sejam determinadas a nível nacional, regional ou local”(parágrafo 106 da decisão).

Relativamente aos efeitos da concentração, a Comissão considerou que os mercados de bens de consumo corrente descritos no mercado de retalho, para os bens de consumo diário criam a base para as posições das empresas em causa, nos mercados de aprovisionamento, face aos fornecedores dos bens de consumo corrente. A posição da Kesko ao nível da procura afecta significativamente a sua posição ao nível do retalho. O mercado de vendas dos estabelecimentos de livre serviço está também relacionado com a posição das *empresas* nos mercados de aprovisionamento no sentido de que a Kesko e a Tuko ao comprarem montantes significativos de produtos para as suas

---

<sup>47</sup> Posição similar foi adoptada no Reino Unido num estudo efectuado pelo Office of Fair Trading em que se afirma que o facto de os retalhistas competirem de formas diversificadas e em diferentes dimensões prova em determinados casos, a existência de mais do que uma definição possível de mercados relevantes dependendo essa definição dos aspectos do comportamento do retalhista que estão a ser analisados. No que se refere à dimensão geográfica do mercado, tal significa que os mercados locais são normalmente definidos com referência as questões do lado da procura (tais como: preço e custos de transacção) mas pode ser facilmente o caso de os mercados nacionais serem eventualmente mais relevantes quando se consideram certas formas de comportamento estratégico (v.g. políticas de preços nacionais, publicidade, reputação e marca e compras). Mais ainda, a natureza da concorrência através de um dado número de mercados de retalhista relevantes pode algumas vezes afectar de tal forma a concorrência entre os retalhistas que a definição de mercado necessita de ser adaptada para se proceder a uma abordagem rigorosa da avaliação da concorrência. (Office of Fair Trading 1997).

operações de retalho obtêm vantagens competitivas relativamente aos operadores locais de livre serviço mais pequenos.

Na análise das quotas de mercado a nível nacional e quotas de mercado a nível regional, a Comissão considerou que, mesmo antes da aquisição da Tuko pela Kesko, o mercado de retalho finlandês dos bens de consumo corrente era um dos mais concentrados da União Europeia. Considerando apenas a Holanda, Dinamarca e Suécia, um só grupo de bens de consumo diário detêm mais de 30% do mercado nacional e a média para todos os Estados- membros é da ordem dos 18%.

As vendas conjuntas da Kesko e Tuko são quase três vezes maiores do que o seu maior concorrente SOK.

As quotas de mercado da Kesko e Tuko variam entre 40% e 90%. Ao mesmo tempo as vendas da SOK representam um volume entre 0 e 20%. A quota de mercado dos outros grupos varia entre 0 e 20%.

Para a análise das quotas de mercado regionais o mercado é repartido em 439 áreas. A aquisição da Tuko pela Kesko criaria uma estrutura dominante no mercado finlandês das vendas em *cash and carry* dos bens de consumo corrente. A combinação das quotas de mercado das *empresas* fixar-se-ia entre 50 a 100% em todas as regiões. Acresce que, esta posição seria reforçada pelo poder de compra da Kesko da mesma forma que no mercado a retalho, tal como foi explicitado. A investigação demonstrou que as empresas locais de livre serviço teriam possibilidades muito limitadas de obstar ou restringir a Kesko de abusar da sua forte posição após a concentração.

O canal de distribuição mais importante para os bens de consumo corrente é constituído sem qualquer dúvida, pelos supermercados de retalho. Como foi verificado supra, as quotas conjuntas da Kesko e Tuko do mercado de retalho dos bens de consumo corrente

é pelo menos de 55%. O segundo canal mais importante é o de vendas nos estabelecimentos de *cash and carry*. Neste mercado a quota conjunta da Kesko e Tuko é de cerca de 60%.

As vendas da Kesko e da Tuko no mercado de livre serviço representam mais de 25% das suas vendas a retalho. Esta situação garante à Kesko uma posição negocial extremamente poderosa face aos produtores retalho dos bens de consumo corrente.

É claro que outros canais de distribuição para além dos dominados pela Kesko e Tuko não constituem alternativa viável para a maioria dos produtores.

Como indicação da magnitude do poder de compra da Kesko e da Tuko, a maioria dos fornecedores (incluindo várias multinacionais) que responderam à investigação da Comissão indicaram que dependem da Kesko e da Tuko aproximadamente entre 50- a 75% das suas vendas totais na Finlândia. A dependência dos diferentes fornecedores difere de acordo com a natureza e dimensão do seu negócio e a percepção dos consumidores relativamente aos seus produtos. Embora alguns produtores com uma dimensão muito grande e com marcas de prestígio sólido possam ter algum poder de compensação face à Kesko, esta empresa é vital para a maior parte das pequenas e médias empresas de produtores manterem as vendas ao nível actual.

A Kesko não estará dependente de qualquer fornecedor individual na mesma dimensão. Relativamente a cada grupo de produtos adquiridos pela Kesko ela será normalmente capaz de mudar de um fornecedor para outro, uma vez que quase sempre existirá a alternativa de encontrar um grande produtor com capacidade adequada a uma resposta de encomenda a curto prazo. Os produtores por outro lado não têm possibilidade similar após a concentração, uma vez que, os retalhistas concorrentes não têm capacidade (detentores de cerca de 40% do mercado) para escoar os seus produtos.

Por estas razões, e atendendo a que a concentração levaria à criação de posições dominantes nos mercados de livre serviço, a Comissão considerou que o poder de compra da Kesko aumentaria e reforçaria a sua posição dominante nos mercados de retalho de livre serviço. Em particular, a Kesko teria capacidade para utilizar o seu poder de compra através da adopção de diversas estratégias com efeitos a longo prazo que enfraqueceriam a posição dos seus concorrentes.

As quotas conjuntas da Kesko e Tuko atingiam pelo mínimo 55% quer a aferição fosse efectuada a nível local, regional ou nacional e originavam a presunção de uma posição dominante. Presunção esta reforçada pela posição da Kesko e da Tuko face aos estabelecimentos de retalho de grande dimensão na Finlândia, os seus esquemas de fidelidade e produtos de marca própria, os seus sistemas de distribuição e não menos importante, a posição dos seus órgãos centrais como compradores de bens de consumo diários.

Por outro lado, as unidades maiores de retalho, os hipermercados, estão normalmente localizadas fora do centro das localidades e fornecem estacionamento gratuito para os seus clientes. Os hipermercados são normalmente considerados como tendo áreas significativamente maiores de clientela do que os pequenos estabelecimentos. Os hipermercados são, assim, geralmente considerados de particular importância porque a actividade dos mesmos tem um impacto sobre um número cada vez maior de outros estabelecimentos.

Existe uma tendência clara no mercado de retalho finlandês de bens de consumo diário para os hipermercados obterem vendas à custa dos estabelecimentos de menor dimensão. Em 1995, as vendas dos hipermercados aumentaram para cerca de 140 milhões de ECU de acordo com a revista "Kehittyva Kauppa" publicada pela associação

de retalho K. É notável que a Kesko e a Tuko tenham contribuído para dois terços do aumento total dos hipermercados. Simultaneamente, as vendas dos outros estabelecimentos diminuíram, tendo a maior redução em termos de valor (menos 194 milhões de ECU) ocorrido relativamente aos estabelecimentos com áreas de venda inferiores a 4000 metros quadrados<sup>48</sup>.

Face ao supra descrito e atendendo à tendência verificada na Finlândia para o crescimento da importância dos grandes estabelecimentos, a posição mais forte da Kesko e Tuko face aos outros estabelecimentos aumentaria ainda mais a posição dominante se ocorresse a concentração destas duas empresas.

A posição da Kesko a seguir à aquisição da Tuko, em que um acordo com a Kesko constituiria a única via para um fornecedor garantir um lugar nos lineares nos estabelecimentos de retalho representando pelo menos 55% do mercado finlandês criaria um poder de compra singular para a Kesko, poder este que seria consolidado pela sua posição no mercado de *cash and carry*.

Mais ainda, a força originada por este efeito de *gate keeper* aumentaria, através da comunhão do sucesso dos produtos de marcas próprias da Kesko e da Tuko que podem ser utilizadas como uma arma de negociação face aos fornecedores, com os objectivos de alcançar concessões adicionais ou *inter alia*, preços reduzidos ou um aumento de apoio no marketing.

---

<sup>48</sup> A Comissão adoptou como critério aferidor da dimensão dos estabelecimentos, a área de 1000 m<sup>2</sup>. Considerou ainda que os estabelecimentos em causa partilhavam igualmente, das características comuns relativamente à média dos artigos vendidos (superior a 5000) e a sua média de volume de negócios superior a milhões (.....) de ECU. Entre os quatro maiores grupos a cadeia que está mais próxima de ser qualificada de acordo com esses critérios é constituída pelos estabelecimentos da Tuko Spar Antila que para além de terem 905 m<sup>2</sup> estão acima dos outros critérios referidos. Os segundos maiores estabelecimentos SOK, os mercados S cujo número, na Finlândia é de 260 estão bem abaixo destes três critérios. Estes estabelecimentos são da mesma categoria que os 226 mercados da Kesko: os segundos maiores estabelecimentos Tradeka/ Elanto, a cadeia Valintatalo, são ainda mais pequenos.

A capacidade de obtenção de preços mais baixos dos produtores numa dimensão não alcançável pelos seus concorrentes desincentivaria os mesmos, da adopção de uma concorrência activa, em particular no que diz respeito aos preços, relativamente à Kesko. Esta situação tornaria também a entrada de novos operadores no mercado mais difícil constituindo uma barreira significativa à entrada no mercado.

Acresce que, o poder de compra da Kesko permitir-lhe – ia a adopção de uma actuação independente com uma dimensão significativa, dos seus concorrentes no mercado do retalho.

A seguir à aquisição da *Tuko*, a *Kesko* teria uma quota de mercado de pelo menos 55% do mercado finlandês de retalho de bens de consumo corrente, seja ela determinada a nível local, regional ou nacional. Esta posição seria ainda reforçada pelos factores específicos supra enunciados, que aumentariam as barreiras à entrada no mercado e tornariam mais difícil a concorrência activa no mercado por parte dos concorrentes estabelecidos no mesmo.

Estas forças da *Kesko* tornariam muito improvável que a *SOK*, *Tradeka/ Elanto* ou qualquer concorrente mais pequeno da Kesko fosse capaz de restringir o comportamento da Kesko no mercado de forma significativa, e em particular, relativamente ao aumento de preços aos consumidores. A investigação da Comissão demonstra que os concorrentes da *Kesko* estão muito preocupados com a posição dominante que a Kesko detém após a aquisição, assim como com as várias formas como a Kesko pode utilizar a sua posição contra eles.

Pelas razões aduzidas, a Comissão chegou à conclusão que a concentração originaria a criação ou o reforço de uma posição dominante no mercado finlandês de retalho dos bens de consumo corrente, em que a concorrência efectiva seria significativamente

impedida. Assim, a Comissão decidiu que a concentração em que a Kesko adquiriu o controlo único da Tuko Oy pela compra de acções era incompatível com o mercado comum e com o funcionamento do Acordo E.E.E.

A análise da Comissão, e a abrangência das questões foi extensa tendo em consideração as questões de poder de venda, poder de compra e eficiência produtiva.

Contudo, a decisão sedimentou-se em última instância, numa interpretação estrutural do mercado e não num análise económica detalhada, que previsse nomeadamente o impacto sobre os preços no retalho como no *Caso Staples /Office Depot* nos Estados Unidos. Neste caso, a localização dos preços era uma característica do mercado e assim os dados de *scanner* dos estabelecimentos individuais podiam ser utilizados para inferir as condições locais de competitividade. Contudo, no contexto do retalho de mercearia se as empresas (operando a nível nacional) aplicam preços comuns nos seus estabelecimentos (isto é não existe variação para as condições específicas do mercado local) então tais dados não podem ser utilizados de forma directa para determinar o impacto da concentração crescente resultante de uma concentração, através da comparação das diferenças de preços e mercados locais estruturalmente diferentes. Contudo, estes dados podem ainda ser úteis em termos de definição de mercado, especialmente, na identificação da extensão da segmentação do mercado por tipos de estabelecimentos / serviços.

Outra questão suscitada relaciona-se com a extensão em que a concentração contribuiria para a consolidação do mercado.

Na decisão *Kesko Tuko*, a empresa final controlaria cerca de 60% do mercado nacional e em algumas áreas localizadas a sua quota de mercado seria de 90%. A quota de mercado nacional é indubitavelmente uma das matérias relevantes relativamente ao

poder de compra dado que a compra é geralmente efectuada a nível nacional. Mas, no que se refere ao poder de venda, os consumidores estão localmente constringidos tornando assim, os mercados locais (com áreas de clientela determinadas por poucos minutos de tempo de deslocação dos consumidores ao estabelecimento) fundamentais não obstante a perspectiva adoptada para os níveis de concentração depender da estratégia adoptada pelas empresas relativamente à política de preços. Com preços localizados, a concentração a nível local em cada mercado é relevante quando elevados níveis de concentração podem originar preocupações relativamente ao facto de uma empresa resultante de uma concentração reunir as condições para exercer um maior poder de compra mas, o problema pode ser reduzido substancialmente, através de um desinvestimento selectivo do estabelecimento em tais áreas aumentando significativamente a possibilidade de obstar à concentração. Por outro lado, quando se considera o poder de venda pelas empresas operando com uma política de preços a nível nacional é o impacto na média dos níveis de concentração local que tem significado porque é a média da quota da empresa, através dos diversos locais dos estabelecimentos da empresa resultante da concentração, que apresenta maior probabilidade de constituir uma influência decisiva na sua política de preços (especificamente a sua capacidade para estabelecer preços abaixo do custo), mais do que a sua quota em qualquer mercado particular. Neste caso, o desinvestimento selectivo faz menos sentido e a proibição absoluta pode constituir a única solução estruturalmente viável.

Uma forte e mesmo excepcional característica do caso *Kesko/Tuko*, pelo menos relativamente a outras propostas de concentração, traduzia - se no aumento da extensão da concentração do mercado que resultaria da operação. Não se trata somente de a proposta ter envolvido as empresas número um e três, mas de o mercado apresentar já um nível de concentração elevado (comparado com outros países), antes da operação.

Esta observação suscita a questão de saber até que ponto a situação da Kesko /Tuko é única e a que níveis da concentração do mercado, e quotas de mercado deveriam as autoridades proibir as concentrações ao nível do retalho? Por exemplo poder-se –à afirmar que uma concentração será aceitável na generalidade, se envolver empresas que não estão colocadas nos primeiros três lugares do top? Alternativamente, será a aquisição por parte de uma empresa líder aceitável se o objectivo não é uma empresa líder? (que não se encontra entre as primeiras cinco empresas)? A resposta para estes dois últimos cenários parece ser afirmativa, isto é as autoridades da concorrência têm autorizado este tipo de concentrações, mas devido à pressão para uma maior consolidação no sector, as autoridades da concorrência são confrontadas de forma crescente com propostas em que as empresas apresentam separadamente quotas de mercado relativamente elevadas e em que a concentração está em crescendo como resultado das forças naturais do mercado. Estabelecer uma linha divisória entre o que é aceitável e o que não é suscita um desafio significativo para as autoridades responsáveis pela concorrência. Por exemplo, no Reino Unido tornou-se claro que uma proposta de concentração ,entre os retalhistas de produtos de consumo corrente, números três e quatro constituiria um desafio e foi em consequência abandonada, mas subsequentemente, uma concentração entre os números cinco e seis foi permitida sem ocorrer sequer uma investigação formal (Dobson P, Waterson M e Chu A, 1998). Igualmente um factor crítico adicional ao efeito sobre os níveis absolutos da concentração do mercado e relevante para as concentrações que envolvam pequenos concorrentes, deve ser a perspectiva sobre a extensão em que o mercado está naturalmente a concentrar-se e se a combinação de dois pequenos concorrentes pode gerar concorrência mais efectiva para as empresas líderes. É evidente que não é a classificação das empresas por si que está em causa , mas a extensão em que

concentrações entre as muito grandes empresas criam assimetrias no mercado que viabilizam a exploração do poder de mercado e que a concorrência dos pequenos concorrentes possa não ser capaz enfrentar. Estas preocupações podem ser minoradas quando, antecipadamente, se conclui que surgirão a partir da concentração, economias consideráveis de escala e poupanças de custo em geral. É também evidente no caso *Kesko/Tuko* que o facto de não haver sinais de existência de entrada estrangeira no mercado de retalho de alimentação finlandês poderia gerar uma ausência de estímulo eficaz à concorrência no retalho. Em outros países europeus, a entrada através das fronteiras, tem constituído um factor importante para o aumento da diversidade do retalho e surgimento de nova concorrência, particularmente advinda dos *hard discount* multinacionais. A ausência de tal actividade num dado país pode ser um indicador da extensão das barreiras à entrada no mercado, em que as empresas nacionais estão protegidas por restrições institucionais e fortes vantagens das empresas instaladas (associadas com as localizações dos estabelecimentos, experiência, reputação e redes de fornecedores).

Esta questão suscita o problema do regime das concentrações inter fronteiras. Quando elas representam uma forma de entrada efectiva no mercado através da simples mudança da propriedade sem impacto directo na concentração nacional podem ser, regra geral, bem recebidas (assumindo que a concentração agregada União Europeia não é muito elevada) e se a concorrência a nível nacional aumentar como resultado de terem sido introduzidas práticas mais eficazes de gestão e surgimento de outros benefícios de eficiência que permitiam à empresa operar a custos mais baixos.

Finalmente, relativamente ao caso dos fornecedores é de sublinhar que no caso *Kesko/Tuko*, os produtores finlandeses eram claramente constrangidos nas suas opções de

escoamento dos produtos porque três grandes retalhistas controlavam conjuntamente cerca de 90% do mercado.

A geografia do país e, em particular, a distância relativa dos mercados vizinhos inviabilizava na prática a mudança para outros mercados de fornecimento em outros países da Europa conferindo aos retalhistas um potencial considerável para explorarem a posição vulnerável dos produtores (principalmente a dos produtores que tinham investido em fábricas e produção de capacidade na Finlândia, em oposição aos que simplesmente exportavam para o país), facilitando o exercício de poder de monopólio. Em outros países da União Europeia, este problema poderia não atingir dimensão idêntica, uma vez que os produtores podem mudar com mais facilidade para mercados geográficos vizinhos, mas, mantém - se o impedimento, quando investimentos fixos são necessários para o estabelecimento de sistemas logísticos / distribuição para fornecer os retalhistas domésticos<sup>49</sup>.

Da decisão da Comissão foi interposto recurso de anulação pela Kesko, para o Tribunal de Primeira Instância das Comunidades. A Kesko invocou quanto ao mérito, a

---

<sup>49</sup> Da análise global consta também, a perspectiva da Comissão relativamente a esquemas de fidelidade do consumidor, no caso *sub júdice*, o cartão K, a Kesko com oferta de vantagens com muito sucesso e que funciona como um cartão de crédito. No total existiam aproximadamente 600 000 cartões de vantagem K emitidos. A Tuko não tem sido tão activa nesta área com a emissão de apenas 2 000 Spar card.

O cartão de vantagem K podia ser utilizado num total de 3000 lojas na Finlândia incluindo todas os estabelecimentos K (supermercados e todos os estabelecimentos de bens especializados) para além de criar um incentivo à fidelidade do consumidor esses cartões serviam também como uma importante ferramenta de marketing para a Kesko constituída pela informação que os mesmos proporcionavam acerca dos hábitos de compra dos clientes, podendo o marketing ser direccionado para os target groups. Tomando em consideração a quota muito elevada da Kesko após a aquisição da Tuko, a possibilidade de a Kesko utilizar tal informação, seria aperfeiçoada e atingiria um nível que nenhum dos seus concorrentes conseguiria alcançar. A seguir à aquisição da Tuko a cobertura dos cartões de vantagens K podiam ser expandidos de forma a abranger também os estabelecimentos da Tuko. Uma vez que a Tuko emitiu relativamente poucos Sparcards será de esperar que muitos clientes habituados a fazer compras nos estabelecimentos da Tuko adquiram os referidos cartões. Este potencial aumenta o número de cartões de vantagens K emitidos e, quando tal suceder, dará à Kesko uma vantagem significativa em termos de aquisição, conhecimentos dos hábitos de compra dos clientes e permite-lhe proceder a esforços de marketing para aumentar a lealdade dos seus clientes.

incompetência da Comissão para adoptar a decisão litigiosa, erro manifesto de apreciação ou de direito por parte da Comissão, ao concluir que a operação de concentração em causa podia afectar o comércio entre Estados - membros, existência de uma posição dominante tendo em conta os laços entre a Kesko e a Tuko e insuficiência de fundamentação.

O Tribunal considerou não fundamentados todos estes argumentos, declarando ser a decisão da Comissão correcta e, conseqüentemente, julgou o recurso improcedente<sup>50</sup>.

Nos Estados Unidos, na concentração *Staples /Office Depot*, a *Federal Trade Commission* verificou que os preços de mobílias de escritório (abrangendo os materiais e os produtos informáticos e os móveis de escritório) eram sensivelmente mais reduzidos nos mercados em que os três principais distribuidores de mobílias de escritório estavam em concorrência. Este facto constituía uma prova suficiente de que os estabelecimentos de mobílias de escritório onde se pode comprar tudo de uma só vez, com fortes descontos nos preços, representavam efectivamente, um mercado diverso do mercado constituído por pontos de venda mais pequenos oferecendo uma gama de produtos limitados (que existiam em grande número em cada cidade)<sup>51</sup>.

Em conclusão, a doutrina dominante defende que, uma certa sensibilidade na aplicação da interdição das *ententes* horizontais, das restrições verticais e do abuso de posição dominante a que deve acrescer um rigor na análise das concentrações, (não obstante os problemas supra mencionados) parece constituir o melhor método para resolver os problemas do poder de compra. Diferentemente da interdição da discriminação em

---

<sup>50</sup> Decisão do Tribunal de Primeira Instância de 15 de Dezembro de 1999. [http:// europa.eu.int/jurisp/htm](http://europa.eu.int/jurisp/htm).

<sup>51</sup> No relatório da OCDE de 1999 é apresentada uma descrição minuciosa deste caso e da relevância do mesmo para a política da concorrência dos Estados Unidos. Contribution from the US Federal Trade Commission, The FTC "Staples – Office Depot" Merger Decision. pp 263 – 278.

matéria de preços e noutros domínios, os produtos *d'appel* e o abuso de dependência económica, que procuram regulamentar a utilização do poder de compra, os instrumentos mais clássicos de luta *anti trust* podem ser aplicados para reduzir simultaneamente a sua incidência e os seus perigos para o consumidor, preservando e protegendo directamente a concorrência nos mercados, quer a montante, quer a jusante.

Na ausência de posição de força no mercado a montante, o tipo de poder de compra sobre o qual concentrámos a nossa atenção não produziria efeitos anti concorrenciais se os mercados a jusante fossem suficientemente concorrenciais, o poder de compra deveria normalmente não constituir um perigo e poderia mesmo ser favorável.

Para a OCDE, são duas as razões adicionais que determinam a escolha da estratégia de aplicação das disposições clássicas que existem na maior parte dos direitos da concorrência, como solução alternativa à elaboração de uma abordagem específica para o poder de compra. A primeira é que se torna muito difícil conceber medidas de interdição da discriminação dos produtos *d'appel* ou de abuso de dependência económica que sejam simultaneamente aplicáveis na prática e pouco susceptíveis de produzirem efeitos secundários sobre os acordos eficientes e favoráveis à concorrência.

A discriminação em matéria de preços pode ter subjacente, várias causas que não o poder de compra e é muito útil como forma de introduzir uma maior concorrência entre os fabricantes. Não existe qualquer garantia de que a interdição dos produtos *d'appel* proteja os investimentos em artigos de qualidade (ou de facto que os produtos *d'appel* sejam nocivos à reputação da qualidade) mas esta estratégia pode por termo a uma técnica de publicidade eficiente e eventualmente afastar os grandes distribuidores que adoptam estratégias para além dos descontos importantes sobre os preços. Não é fácil,

parece, fazer aplicar efectivamente a interdição de abuso de dependência económica e evitar que seja impedida uma evolução positiva das estruturas de distribuição existentes. Finalmente, a OCDE salienta ser necessário acrescentar um alerta importante aos conselhos de prudência face à adopção de uma abordagem específica para regulamentar o poder de compra. Os países devem assegurar que o seu direito da concorrência interdita de forma eficaz aos grandes distribuidores da utilização directa do seu poder de compra para obter condições discriminatórias a seu favor. Como demonstra por exemplo, os casos australiano *Australian Safeway Stores, Carlton and United Breweries* e o caso *Toys "R" Us*, existe um risco real de atentado à concorrência quando os distribuidores utilizam o poder de compra para controlar as relações dos fornecedores com eles próprios e seus concorrentes.

Se uma abordagem específica face ao poder de compra não constitui uma necessidade evidente e pode mesmo ser nociva, tal não significa que as autoridades responsáveis da concorrência se devem desinteressar da questão.

Comportamentos que se caracterizam por terem uma relação estreita com o poder de compra, isto é o reforço da concentração ao nível do comércio a retalho, podem de facto estar na origem de inconvenientes para os consumidores. Podemos-nos interrogar seriamente sobre a validade das hipóteses segundo as quais a grande distribuição é e permanecerá sempre por definição concorrencial. Se os obstáculos à entrada no pequeno comércio e no comércio especializado são geralmente muito fracas, o mesmo não sucede na grande distribuição combinando a alimentação, os outros produtos de grande consumo e uma gama muito vasta de bens duráveis. Um grande número de autoridades da concorrência pretendiam talvez rever as definições de mercado nos negócios implicando distribuidores e encontrar meios mais eficazes de convencer os tribunais que

as estações de serviço e os quiosques de jornais não estão em condições de limitar o poder de compra das cadeias de grande distribuição. As autoridades da concorrência estariam certamente decididas a exercer um controlo rigoroso sobre o comércio a retalho se estivesse comprovado que este sector não é tão concorrencial por natureza como era no passado. O sector em análise é de uma importância crucial porque uma ausência de concorrência a este nível poderia ter os mesmos efeitos sobre os consumidores que um reforço significativo da concentração não somente num ramo de actividade mas sobre a quase totalidade do espectro da produção de bens de grande consumo e de bens de consumo duráveis. Se os mercados de retalho são suficientemente concentrados, em particular no caso em que os distribuidores alcançam a diferenciação utilizando marcas do distribuidor e outras técnicas, os retalhistas podem adquirir um poder significativo de aumento unilateral dos preços. Eles podem igualmente aprender a coordenar as suas políticas de preços com os praticados pelos outros grandes distribuidores.

As evoluções do mercado de retalho apelam a medidas que ultrapassem um reforço da aplicação da regulamentação. Elas obrigam a repensar certos aspectos da política da concorrência, em particular no que diz respeito às restrições verticais. Para adoptar um exemplo marcante e sujeito a controvérsia, os argumentos em favor da interdição automática dos preços impostos merecem ser reexaminados num contexto em que os retalhistas concorrentes e os seus fornecedores não se contentam mais com o papel de actores complementares.

Os responsáveis pela concorrência devem adoptar uma postura de vigilância rigorosa na aplicação dos instrumentos *anti trust* clássicos a um sector do comércio de retalho cada vez mais segmentado e concentrado.

Eles deveriam também preconizar a supressão de disposições que oferecem uma protecção duvidosa aos pequenos fabricantes e aos pequenos retalhistas e oporem-se a propostas de disposições deste tipo. O termo “duvidoso” reveste neste contexto um significado duplo. Por exemplo, a protecção oferecida aos pequenos produtores pelas disposições visando os produtos *d'appel* é efémera e pode reduzir directamente a concorrência relativa aos preços que é favorável aos consumidores. Um domínio que suscita uma atenção urgente é o das regulamentações que limitam a criação ou extensão das grandes superfícies comerciais. Estas restrições podem responder a preocupações sociais justificadas da parte dos governantes, mas as autoridades da concorrência devem considerar ser seu dever explicar os custos económicos destas medidas.

A postura da Comissão Europeia é, actualmente mais moderada, uma vez que analisa o poder de compra numa perspectiva que se afasta ligeiramente da avaliação de posição dominante ao adoptar uma avaliação que tem subjacente, considerações de dependência económica como veremos de forma mais desenvolvida no ponto 4.

## **2. Preços anormalmente baixos**

Os efeitos restritivos da concorrência produzidos pela adopção de estratégias de preços anormalmente baixos e a eficácia das sanções normalmente adoptadas para as mesmas são abordados de forma genérica, pela OCDE.

O relatório da OCDE considera esta prática fundamentalmente como uma técnica publicitária consistente em aplicar preços excepcionalmente baixos a um subconjunto de produtos vendidos por um retalhista (OCDE, 1999: 34).

Uma análise preliminar da questão pode gerar a convicção de que os fabricantes dos produtos relativamente aos quais fosse aplicada esta estratégia seriam privilegiados pela redução dos preços no mercado do retalho em que circulam os seus produtos ou

estariam em posição de cessar a produção dos mesmos se, o resultado final desta estratégia se traduzisse num prejuízo. A realidade é bastante diversa dado que os fabricantes podem estar desprovidos de defesa quer devido à existência de legislação que interdita os preços impostos quer porque os retalhistas que recorrem a esta estratégia detêm um poder de mercado significativo (o fabricante perderá mais se cessar de produzir do que continuando a fabricar produtos objecto da prática em análise).

A OCDE considera que a questão que se suscita é a de averiguar se quando se analisa o efeito negativo que podem ter os preços abusivamente baixos sobre os fabricantes, esta prática pode constrange-los a baixar os preços sob pena de perder as vendas. Pode suceder ainda que os produtos utilizados para venda a preços anormalmente baixos percam a sua imagem de qualidade junto dos consumidores o que gera uma redução na procura dos mesmos e aumenta a sua elasticidade – preço. Pode-se admitir contudo, que os consumidores associem geralmente o preço e a qualidade sem se deduzir que a prática de fixação de preços anormalmente baixos gerará necessariamente uma erosão da imagem da qualidade dos produtos em causa. Os consumidores devem ser capazes de proceder à distinção entre a prática de preços anormalmente baixos e a do desconto permanente. Por outro lado, o distribuidor não tem interesse em fazer durar a prática do produto a preço anormalmente baixo até ao ponto em que o produto possa perder a sua imagem de qualidade.

A verificação da hipótese de a prática dos preços anormalmente baixos poder gerar uma baixa dos preços na produção reforçando o poder de compra, se ela gerar uma concentração das vendas nas mãos do distribuidor parece pouco provável, porque implica a aceitação de uma contradição intrínseca . Para que haja poder de compra não é suficiente a detenção de uma parte elevada de compras, é necessário que a *ratio* custo da mudança de marca/custo de mudança de insígnia designada por (CMM/CMI) seja

reduzida. Contudo, para que haja uma concentração das vendas através da mudança das compras dos consumidores, em proveito do produto com um preço anormalmente baixo é preferível que a razão CMM/CMI seja elevada. A concentração das vendas poderia assim resultar de um forte aumento das vendas do produto utilizado como artigo *d'appel*

aos consumidores existentes, o que é igualmente pouco provável, porque os distribuidores evitarão utilizar a aplicação deste procedimento a produtos com forte elasticidade – preço da procura devido ao custo excessivo que daí poderia resultar.

Suscita-se ainda outra questão: uma vez que as queixas dos fabricantes a propósito dos produtos relativamente aos quais foram fixados preços muito reduzidos visam como previsto, os artigos caracterizados por uma fraco rácio CMM/CMI e fracas elasticidades – preços da procura, as autoridades responsáveis pela aplicação da política da concorrência deveriam atribuir pouca importância às inquietações dos fabricantes evidenciadas na afirmação de que os produtos objecto destas práticas levariam os outros retalhistas que não prosseguem a mesma estratégia, a retirar os produtos do seu catálogo. Devido à fraqueza presumida dos rácios CMM/CMI e das elasticidades – preços, os retalhistas não utilizadores dos produtos com preços muito reduzidos deveriam registar as perdas limitadas das vendas e dos clientes. Pode-se certamente esperar que eles procurem obter reduções de preços junto dos fabricantes e que ocorram eventualmente ameaças de retirada dos produtos do seu catálogo mas essas ameaças raramente serão executadas. Uma reacção muito mais provável consistirá em reduzir os esforços de promoção desses produtos.

Em resumo, uma vez que os produtos vendidos a preços muito reduzidos provocam prejuízos aos fabricantes, é muito provável que eles venham a ser associados a um

poder de compra embora seja pouco verosímil que eles gerem um reforço desta ou que conduzam a uma redução imediata das vendas. É igualmente pouco provável que esta prática origine realmente uma degradação da imagem das qualidades destes produtos junto dos consumidores.

Em França foi adoptado um enquadramento normativo que proíbe as práticas de preços anormalmente baixos em geral isto é a revenda com prejuízo e a fixação de preços abusivamente baixos que tem como objectivo reforçar a luta contra os preços desleais <sup>52</sup>.

A sanção dos preços abusivamente baixos apresenta-se também como forma de sancionar comportamentos não subsumíveis à circular denominada de Monory de 22 e 23 Setembro de 1980 (BOCC, 24 Setembro 1980, 220). que exige a ocorrência de três pressupostos para que um preço possa ser considerado *d'appel*: existência de uma promoção; insuficiência das quantidades disponíveis e existência de uma margem de lucro muito reduzida. Esta legislação foi fruto da vontade das autoridades da concorrência e do legislador em dotar a legislação de mecanismos adequados a por termo à agressividade de alguns distribuidores e reduzir o poder económico da grande distribuição relativamente aos produtores e ao pequeno comércio. Numerosas esperanças foram colocadas nesta reforma da Ordonnance de 1986 e certos analistas previram face ao projecto - lei que a reforma traria soluções técnicas exposta pela primeira vez de uma forma compreensível.

Com efeito, verificara-se que as normas relativas à revenda com prejuízo não eram suficientes. O dispositivo normativo exigia que o produto tivesse sido objecto de um

---

<sup>52</sup> Ordonnance n° 86 du 1 Décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence, com as alterações introduzidas pela Loi n° 96/ 588 du 1 Juillet 1996.

acto de revenda, isto é, só poderiam ser sancionadas as vendas de um produto a um preço inferior ao seu preço de compra efectivo, protegendo-se assim apenas os distribuidores concorrentes e não como se impunha, os produtores concorrentes.

Para contornar as restrições que o dispositivo relativo à venda com prejuízo impunha, os distribuidores recorreram ao artifício de transformarem alguns produtos como o pão e a carne revendendo-os posteriormente a preços muito reduzidos. Esta prática permitia atrair uma clientela que seria forçosamente tentada a adquirir outros produtos.

Os trabalhos parlamentares e relatórios que os precederam denunciaram esta prática qualificando a mesma como desleal e sublinhando as consequências nefastas para a economia e os consumidores (afastamento de concorrentes, perda de empregos, desaparecimento do pequeno comércio do centro das cidades, desorganização das fileiras de produção sobretudo agrícola e engano do consumidor).

Não era objectivo do legislador gerar uma revolução nas relações entre produtores e distribuidores mas simplesmente estabelecer um certo equilíbrio entre produtores e a grande distribuição constringendo-a à adopção de uma certa lealdade nas suas práticas.

Para a prossecução deste objectivo a lei de 1º de Julho de 1996 implementou um dispositivo de repressão de preços abusivamente baixos (artigo 10º -1 da Ordonnance de 1º de Dezembro de 1986) visando essencialmente os distribuidores e mais particularmente, as grandes superfícies, isto é, a denominada grande distribuição. A disposição legislativa corresponde assim, ao desejo de protecção do pequeno comércio e dos pequenos produtores que não estão em condições de fazer face à concorrência dos distribuidores que, devido às economias de escala importantes que realizam, adoptam a estratégia de redução ao máximo da margem dos produtos que eles próprios fabricam, para atrair uma clientela cada vez mais numerosa.

A vontade de proteger os produtores contra a grande distribuição já havia inspirado a lei anterior não sendo assim o objectivo inédito. A luta contra os preços desleais ou anormalmente baixos fazia já parte integrante do artigo 32.º da Ordonnance que tinha como objectivo a interdição da revenda com prejuízo.

Tratava - se então para as autoridades da concorrência de implementar um dispositivo que permitisse o controlo de preços abusivamente baixos praticados relativamente a produtos fabricados pelos distribuidores, sendo este o objectivo da reforma do artigo 10 da Ordonnance de 1º de Dezembro de 1986 introduzida pela lei de 1º de Julho de 1996.

Esta norma de repressão de práticas dos denominados preços predadores visa as ofertas ou práticas de preços de produtos produzidos ou transformados excluindo os produtos vendidos no seu estado natural. Tais práticas não são susceptíveis de ser sancionadas a não ser que tenham por objectivo ou por efeito eliminar ou restringir o acesso ao mercado de um concorrente ou dos seus produtos.

Esta disposição suscitou um certo alarme entre os distribuidores como é natural, que invocaram o argumento de que esta nova sanção os colocava numa posição insustentável por constituir um obstáculo à livre fixação dos preços e sobretudo à liberdade de negociação dos contratos. Em sentido contrário, para os produtores e sobretudo para o pequeno comércio, o reequilíbrio que o legislador tentou obter no mercado existente entre produtores e distribuidores fabricantes de produtos concorrentes mostrava-se relativamente satisfatório constituindo assim, a reforma, um meio de assegurar eficazmente, este reequilíbrio. Sublinhe-se que, antes da adopção do dispositivo constante do artigo 10º -1, as autoridades da concorrência só controlavam os preços predadores, no quadro de um abuso de posição dominante como é expressamente referido no Caso "Betton prêt à l'emploi (Decisão da Concorrência nº 94 – D- 30 de 24

de Maio de 1994). Era, conseqüentemente, necessária a demonstração de que o predador detinha uma posição dominante no mercado o que permite concluir que, devido a tal exigência, a repressão dos preços predadores se tornava de facto, de difícil concretização.

Ao criarem a norma constante do artigo 10º -1 da Ordonnance de 1996, as autoridades da concorrência dotaram-se dos meios necessários para a repressão destas prática, e o facto de terem deixado de considerar como requisito de aplicação da disposição, a necessidade de ocorrência de uma posição dominante permite-nos afirmar que a consagração da proibição dos preços abusivamente baixos constituiu uma das principais inovações da reforma.

Por outro lado, estas ofertas ou práticas de venda devem incidir sobre produtos fabricados ou transformados para os consumidores pelo que, os produtos no seu estágio natural não são abrangidos. A norma apenas prevê a revenda de produtos não englobando a prestação de serviços. Esta verificação resulta da comparação entre esta norma e a norma constante da Ordonnance de 1986 que faz expressamente referência às vendas de produtos e às prestações de serviços.

Esta interpretação é confirmada pelo *Relatório Arthuis* ao salientar ter o projecto- lei voluntariamente excluído do seu âmbito de aplicação, os serviços prestados aos clientes propostos pelos distribuidores (Rapport AN, nº 2591:146-147).

Em conclusão, a política de preços abusivamente baixos tem como objectivo a protecção dos pequenos comerciantes, pequenos produtores ou de estruturas que beneficiam de uma logística menos poderosa que a detida pela grande distribuição ,mas não resolve todos os problemas e não impede o desenvolvimento de centros de produção baseados em filiais.

Relativamente às condições exigidas para que se considere a ocorrência desta prática é necessário sublinhar que o *Relatório Arthuis* apresentava o projecto de lei referindo que o objectivo da lei não era “nem condenar todas as práticas de preços baixos nem de constituir um obstáculo à “redução normal dos preços”. A sanção dos preços abusivamente baixos é destinada segundo o relatório, a abranger apenas as práticas que não são abrangidas pelo dispositivo penal existente que proíbe a venda com prejuízo de produtos no seu estado natural.

Para que esta prática seja sancionada é necessária a ocorrência de dois requisitos cumulativos: a fixação do preço de um preço muito reduzido e o carácter abusivo da fixação do preço.

Assim, não é suficiente a verificação de determinado nível do preço, é necessário ainda que a sua fixação seja abusiva.

Como precisa Semadeni o artigo 10 – 1 não tem o objectivo de interditar as baixas de preço relativamente a um preço médio de mercado mas somente as situações relativamente às quais as diminuições de preço constituem um comportamento abusivo, Ora a investigação do carácter abusivo exige uma análise subjectiva e, conseqüentemente, de difícil apreciação pelo juiz.

O texto legislativo exige que o preço abusivamente baixo seja apreciado em função dos custos de produção, de transformação e de comercialização isto é em função do preço de custo do produto. A definição deste preço de custo do produto será seguramente mais difícil do que a definição consagrada para o preço de compra efectivo em matéria de venda com prejuízo. Com efeito, a avaliação dos custos de produção e de comercialização podem estar submetidos a uma grande incerteza devido aos custos a

tomar em consideração, sobretudo os custos de estrutura das amortizações dos bens afectos à produção, à transformação e comercialização dos produtos.

As autoridades da concorrência deverão examinar as contas das empresas suspeitas da prática desta actividade. Neste sentido Bâtonnier Acquaviva considera que é “ com base na contabilidade geral e analítica do operador visado que serão definidos os níveis dos custos que servirão de base à apreciação do abuso “(Acquaviva J, 1989: 801).

Para determinar o preço de custo do produto vendido a um preço abusivamente baixo não será consequentemente, suficiente a análise das facturas do distribuidor – produtor. Impõe-se a análise concomitante dos custos das matérias primas, dos custos gerados pelas instalações e produção, dos custos de amortização dos equipamentos de produção ou ligados à produção, dos custos salariais, dos custos de funcionamento da estrutura e por outro lado, dos custos de armazenamento dos produtos, de transporte e de entrega. O conjunto destes custos traduzirá os custos de produção e de comercialização.

Será necessário ainda considerar o facto de o preço de custo unitário ser mais reduzido quanto mais elevados são os volumes de produtos. Assim, a comparação do preço unitário de custo suportado pelo distribuidor que terá eventualmente adoptado a prática de adopção de preços abusivamente baixos com o preço unitário suportado em média pelos operadores concorrentes não é suficiente para qualificar o preço como abusivamente baixo uma vez que o preço de custo depende dos volumes de produção realizados.

As autoridades da concorrência francesa e comunitária já tiveram a oportunidade de definir esta noção de *custo* que difere em função do volume de produção.

No caso “Béton prêt à emploi” o Tribunal de Recurso de Paris sancionou o “preço unitário inferior ao seu custo médio variável de produção tal como resulta da

contabilidade analítica do produtor”: O custo médio variável de produção afere-se através do custo das matérias-primas, do custo de energia e do custo de entrega (Cour d’Appel de Paris, 3 Novembre 1994, Lexilaser Lois et Réglements, 1996, BOCCRF n° 22 du 9 Decembre 1994: 517).

O preço predador é definido como sendo o preço unitário de venda inferior ao custo variável unitário. O tribunal precisou nesta ocasião, que para a aferição deste custo deve ser considerado o último custo médio variável conhecido para fundamentar a análise dos custos de produção. Acrescenta que, a importância e brutalidade da baixa dos preços verificados não encontra justificação no plano económico.

A lei exige ainda que a prática tenha por objecto ou por efeito eliminar do mercado ou impedir o acesso ao mesmo, quer de um concorrente quer dos seus produtos.

Contrariamente a posições anteriormente adoptadas pelas autoridades da concorrência, a exigência de posição dominante não constitui um requisito e constitui a razão essencial da criação deste texto.

Por último é de sublinhar que a disposição não considera o carácter intencional da oferta ou prática de preços abusivamente baixos como requisito para que a mesma seja considerada ilícita.

A nível do direito comunitário da concorrência, no acórdão Akzo Chemie BV C/ na análise de abuso de posição dominante (Acórdão de 3 de Julho de 1991, Caso C 62/86, Recueil: 3359) o Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias sancionou as práticas de preços abusivamente baixos constitutivas de “manobras de evicção de um concorrente” (Acórdão de 3 de Julho de 1991, Caso C 62/86, Recueil: 3372).

adoptando dois tipos de critérios. Os preços são considerados como abusivamente baixos sempre que sejam inferiores à média dos custos variáveis (isto é os custos que

variam em função das quantidades produzidas). As práticas são predadoras se estes preços são inferiores à média dos custos totais que abrangem os custos fixos e os custos variáveis Acórdão de 3 de Julho de 1991, (Caso C 62/86, Recueil: 3455).

Em Portugal, a prática mais ampla de fixação de preços anormalmente baixos é interdita pelo artigo 2º nº 1 do Decreto Lei 371/ 93 que estabelece serem proibidos os acordos e práticas concertadas...que tenham como objecto ou efeito impedir, falsear ou restringir a concorrência no todo ou em parte do mercado nacional e que se traduzam nomeadamente em: *a) fixar, de forma directa ou indirecta, os preços de compra ou de venda ou interferir na sua determinação pelo livre jogo do mercado, induzindo, artificialmente quer a sua alta quer a sua baixa*<sup>53</sup>. Relativamente aos preços com

---

<sup>53</sup> Neste caso, não se trata de uma referência à prática de preços predatórios em sentido rigoroso. A adopção de preços predatórios é uma das possíveis formas em que se concretizam os abusos de posição dominante.

Uma empresa pratica preços predatórios relativamente a um determinado produto, segundo a teoria tradicional, quando aqueles são tão baixos durante o período de tempo necessário para excluir os seus concorrentes do mercado e obstar à entrada de outros concorrentes. OCDE, *Predatory Pricing*, 1989 pág. 7. A discutível racionalidade desta estratégia é analisada nas páginas 7 a 11. Contudo existe uma dissensão na doutrina relativamente a esta questão. Normalmente considera-se preços predatórios as vendas efectuadas abaixo da média do custo variável. Korah V (2000). O critério adoptado pela Comissão é o de que são preços predatórios os preços fixados abaixo da média dos custos variáveis conforme resulta da decisão Tetra Pak II de 1992. Os estudos efectuados no âmbito da Comissão das Comunidades Europeias concluíram que a prática de preços predatórios é mais frequentemente exercida por empresas com interesses em vários mercados, o que lhes permite que os prejuízos temporariamente sofridos no mercado de determinado bem possam ser compensados noutros mercados; e que, normalmente, essas empresas detêm posição dominante em pelo menos um desses mercados essencial para o controlo dos restantes. São exemplos típicos do que se afirma os casos contemplados no processo Akzo, no processo Napier Brown-British Sugar e, anteriormente, nos processos ICI e CSC. A legislação nacional de defesa da concorrência, embora não proíba explicitamente a prática de preços predatórios, no processo RAR (Caso 1/87) foi proferida pela primeira vez, e até ao momento, a única decisão subsumível ao conceito de preços predatórios.

Em regra não é fácil provar directamente que uma redução de preços é predatória excepto no caso simples (e limite) duma empresa que fabrique ou venda um só produto e onde seja conseqüentemente, viável averiguar os respectivos custos de produção. Mas não é isso o que normalmente acontece na vida real. Com efeito, os casos que normalmente ocorrem são mais complexos, porque existe uma tendência para a diversificação das produções e subsequente dificuldade no cômputo dos respectivos custos. E registam-se por vezes, numa produção industrial integrada em cadeia, em que há da parte do produtor uma acção predatória em relação a um segmento dessa cadeia. Foi esta última situação, que o Conselho teve de apreciar no referido processo RAR. É claro que, para a viabilidade de tal procedimento, é essencial - e assim acontecia com a RAR - a existência de uma posição dominante: neste caso, no mercado geral do açúcar que comporta o segmento das saquetas. Foi aí que a actuação delituosa se verificou contra pequenas mas normalmente rentáveis, empresas que não dispunham de acesso alternativo à matéria-prima.

prejuízo, o Decreto Lei n.º 370/93 de 29 de Outubro estabelece no artigo 3º *que é proibida a oferta para a venda ou a venda de um bem a um agente económico ou a um consumidor por um preço inferior ao seu preço de compra efectivo acrescido dos impostos aplicáveis a essa venda, e se for caso disso, dos encargos relacionados com o transporte.*

Entende por preço de compra efectivo *o preço constante da factura de compra, após a dedução dos descontos directamente relacionados com a transacção em causa que se encontrem identificados na própria factura ou, por remissão desta em contratos de fornecimento ou tabelas de preços que sejam determináveis no momento da respectiva emissão.*

Os descontos considerados relevantes pela disposição legal são os descontos financeiros, os descontos promocionais desde que identificáveis quanto ao produto, respectiva quantidade e o tempo por que vão vigorar.

Sobre estes produtos incidem ainda os descontos e outras contrapartidas decorrentes de todos os contratos e acordos celebrados entre as partes nos termos do artigo 3º do Decreto-Lei nº 370/93 de 29 de Outubro.

O legislador continuou a não optar por um sistema de fácil fiscalização mantendo na determinação do preço de compra efectivo, a possibilidade de remissão das facturas para contratos de fornecimento ou tabelas de preços.

Limitou, face à legislação anterior, os descontos que podem ser abrangidos para determinar o preço de compra efectivo: os descontos de quantidade, financeiros e promocionais desde que identificáveis quanto ao produto respectiva quantidade e período por que vão vigorar. O resultado desta limitação não é contudo muito claro. Esta classificação não está em consonância com a realidade e se não existem grandes

dúvidas relativamente aos conceitos de “desconto de quantidade” e de “desconto financeiro” o mesmo se não pode dizer relativamente à utilização da terminologia “desconto promocional” que não se encontra na generalidade dos contratos celebrados entre empresas de produção e de distribuição nem constitui conceito utilizado nos sectores.

O desconto é apenas um dos seis elementos fundamentais numa negociação sendo os restantes cinco os preços, os prazos de pagamento, as modalidades de entrega, as modalidades de colaboração comercial e a remuneração de serviços. A remuneração de serviços poderá ser confundida com descontos mas não apresenta as características necessárias para ser classificada como tal.

As prestações de serviços por parte do distribuidor ao fornecedor (por exemplo uma gôndola, um topo, um folheto não podem ser classificadas como descontos mesmo promocionais porque não são inerentes a uma determinada transacção em si de um bem mas decorrem fundamentalmente da capacidade de um cliente em disponibilizar esses serviços para quem são transferidas funções que estariam a cargo do fornecedor.

Fazer participar o pagamento de um serviço prestado por um distribuidor na determinação do preço de compra efectivo de um dado bem, corresponde a uma forma de subsídios cruzados internos na empresa que não favorece a desejada transparência do mercado. Assim, do conceito de desconto promocional devem ser expressamente excluídas as prestações logísticas ou de centralização relacionadas com as “modalidades de entrega” e a generalidade das chamadas prestações de serviços que deveriam ser objecto de facturação específica.

Entre Outubro de 1998 e Fevereiro de 2000, dos 107 processos de contra - ordenação instaurados por práticas restritivas do comércio, 337 infracções corresponderam a

práticas de venda com prejuízo. Nos meses de Janeiro e Fevereiro do mesmo ano foram proferidas 7 decisões de condenação. Foi proferida uma sentença pelo Tribunal Judicial da Comarca de Braga, relativamente ao recurso interposto pela empresa Feira Nova - Hipermercados S. A. no processo de contra-ordenação por prática de venda com prejuízo nos termos da qual se decidiu que apenas podem ser considerados para a formação do preço de compra efectivo, os factores que enunciámos. (DGC 2001).

### **3. As restrições verticais – A perspectiva tradicional e o problema emergente do poder de compra**

As ligações verticais entre produtores e retalhistas continuam a constituir uma fonte de debate para a política da concorrência.

As restrições verticais podem, em princípio ocorrer em qualquer estágio do processo de fornecimento/distribuição contudo, a atenção dos analistas e das autoridades da concorrência tem-se centrado nas restrições ao nível da distribuição a retalho.

A teoria tem sido amplamente sedimentada no facto de as restrições verticais serem motivadas pelo desejo de controlo, numa relação agente – principal, em que o principal (o produtor) impõe condições contratuais ao seu agente, o retalhista, no momento em que lhe delega a função de venda dos seus produtos. Neste quadro, as restrições verticais são perspectivadas como respostas a problemas de fornecimento e distribuição com que se confronta o principal<sup>54</sup>.

As dificuldades fundamentais com que se defronta o principal apresentam-se em dois grupos distintos.

---

<sup>54</sup> Esta perspectiva sedimenta-se no facto de o conceito de restrição vertical ter sido originado pela necessidade de caracterizar e avaliar o poder dos produtores relativamente a outros agentes colocados a jusante da cadeia de fornecimento / distribuição.

Em primeiro lugar, os problemas emergentes para um produtor que são independentes de preocupações com a concorrência por parte dos outros produtores e que residem na adopção de comportamentos por parte dos distribuidores, para maximizar os seus lucros e que colidem com os interesses do produtor.

Os problemas podem por outro lado, serem originados por comportamentos adoptados pelos produtores concorrentes que tenham impacto sobre os lucros da empresa.

As teorias existentes acerca das restrições verticais consideram -nas como meros mecanismos destinados a corrigir ineficiências que ocorram na relação agente – principal que permitem ao produtor, quando possível, auferir um lucro com o comportamento adoptado. Ao retalhista é negado poder de mercado e o seu papel activo limita -se ao fornecimento de serviços de venda quando distribui os produtos (Dobson P e Waterston M, 1996).

A definição de restrição vertical como possibilidade de uma empresa que goze de poder de mercado num dado estágio da cadeia de produção, aumentar globalmente esse poder, por meio da sua actuação noutros estádios dessa cadeia é uma definição neutra. Assim, o conceito de restrição vertical é aplicável tanto à dominância emergente de uma empresa a montante como de uma empresa a jusante.

Utton, ao fazer referência à eventual relação entre o poder de mercado, as restrições verticais e os efeitos que as mesmas produzem sobre o poder de mercado considera que elas podem ser impostas por empresas num determinado estágio do processo de produção aos fornecedores ou distribuidores (Utton M, 1995).

Os retalhistas podem também obter poder de mercado da natureza localizada da concorrência do retalho, da presença de economias de escala e gama e das barreiras à entrada originadas pela presença de *sunk costs*. O papel dos retalhistas na determinação

do surgimento de restrições verticais tem, com poucas exceções, sido negligenciada pela literatura recente. Com efeito, um argumento com longa tradição é o de que restrições relativamente a distribuidores podem ser "auto determinadas" no sentido de que as restrições e muito particularmente as restrições destinadas a reduzir a concorrência intramarca, podem ser obtidas colectivamente por retalhistas num cartel líder.

Assim, a utilização de um produtor para impor restrições com o objectivo de elevar os preços dos retalhistas, da fixação de preços no retalho ou restrições territoriais pode permitir aos retalhistas a produção de um resultado por conluio, que limite a concorrência a montante.

Neste caso, as restrições actuam como formas de coordenação de fixação de preços entre retalhistas, através da conservação da margem entre preços de retalho e por grosso evitando a sua erosão através das regras normais da concorrência. Na situação em análise, um acordo horizontal de fixação de preços que de outra forma poderia ser difícil de manter é disfarçado e reforçado por uma restrição vertical. Igualmente, as restrições podem servir os objectivos do cartel líder através da protecção fornecida contra a entrada no mercado de empresas mais eficientes, v.g. cadeias de retalho com custos de estrutura mais reduzidos. Em ambos casos, os efeitos das restrições consubstanciam-se na limitação da concorrência a jusante e no facto de os preços no retalho serem mais elevados do que seriam se essas medidas não tivessem sido adoptadas, com a consequente redução do bem - estar social.

A pressão do retalhista pode ser eficaz mesmo na ausência de um cartel de retalhistas formal. Os produtores podem ser susceptíveis à pressão de um ou alguns retalhistas poderosos que obtiveram um grau significativo de controlo do mercado (v.g. através da

consolidação). Esta situação foi formalmente considerada por Shaffer numa situação em que retalhistas oligopolistas conseguem contratar individualmente produtores em mercado de concorrência perfeita. Nesta situação, as *referenciações e o preço fixo no retalho (FPR)* podem ter um papel estratégico na alteração da concorrência a jusante, ao viabilizar o aumento dos preços e lucros no retalho. *As referenciações* constituem não só um pagamento adicional directo mas fornecem também um benefício indirecto através da criação da necessidade dos retalhistas em adoptar um preço de revenda acima do custo marginal da produção o que os induz a aumentarem os seus preços de retalho. De forma similar, o compromisso de um retalhista assumido num contrato em que se estabelece a adopção de um preço elevado no retalho utilizando a manutenção dos preços no sector retalhista induz o (s) concorrente (s) a aumentar o seu preço o que origina uma aumento de lucros para todos os retalhistas. Shaffer demonstra que quando são celebrados contratos individuais, entre fornecedores e retalhistas, incluindo condições de preços de revenda, os retalhistas individual ou conjuntamente tentarão induzir os produtores a pagarem *referenciações* em substituição da FPR. Se, pelo contrário, os contratos não são detectáveis pelos concorrentes ou se estes são incapazes de demonstrar a intenção das partes de restringir a concorrência através da aceitação da fixação de preços elevados, então a FPR pode ser empregue em substituição, por um retalhista para encorajar os seus rivais a aumentar os seus preços no retalho (Shaffer G, 1991).

O modelo de Shaffer é ainda, na sua essência, um modelo principal - agente só que neste caso, o principal é o retalhista e o fornecedor o agente. Este modelo é inadequado para a situação em que ambos os produtores e distribuidores operam em sectores concentrados. Com efeito, a ausência de uma relação de dominância - subserviência não

permite verificar a existência de um principal ou agente óbvios. Pelo contrário, as restrições só surgirão através de mútuo consenso.

Chang considera esta questão no contexto de um oligopólio sucessivo, em que dois produtores concorrem para o fornecimento de dois retalhistas, com as empresas adoptando decisões relativas a contratos de negócios exclusivos e taxas de resultado (Chang M, 1992).

A análise demonstra que as empresas se comprometem em negócios exclusivos mesmo quando os mesmos não correspondem ao seu interesse colectivo. Na essência, as empresas estão numa situação do dilema do prisioneiro em que um contrato exclusivo entre um fornecedor a montante e um comprador a jusante geram mais relações de contratos comerciais entre os seus rivais. Contudo esta conclusão depende de forma crucial da forma de concorrência existente no mercado. Num contexto em que as empresas concorrem em termos de preços estabelecidos existe um incentivo estratégico para evitar uma concorrência directa quando a concorrência intermarca e intramarca é intensa. O resultado é que as decisões de contratação das empresas podem estar em conflito com os interesses do bem – estar social uma vez que os efeitos de tais restrições traduzem-se numa redução da variedade de produtos (isto é combinações de produto e serviço de retalhista) no mercado. Esta teoria relativa a restrições acordadas é relativamente nova e não testada. Não obstante, as implicações para a política da concorrência parecem claramente diferentes das emanadas da literatura que versa sobre as restrições impostas (isto é no contexto de um enquadramento principal - agente). Uma vez que a perspectiva segundo a qual, os retalhistas podem deter um poder substancial não é partilhada de forma universal, é necessário analisar de forma mais minuciosa as razões pelas quais a concorrência ao nível do retalho não é de forma alguma de concorrência perfeita.

A Comissão Europeia, não define restrição vertical, mas adota expressamente um conceito lato de acordos verticais no Regulamento de 1999, ao definir os mesmos como acordos ou práticas concertadas concluídos entre duas ou mais empresas cada uma operando ao nível do acordo, a um estágio diferente da cadeia de produção ou distribuição e relacionados com as condições relativamente às quais as partes podem comprar, vender ou revender certos bens ou serviços<sup>55</sup>. Contudo, todas as restrições verticais são definidas numa óptica que tem subjacente o pressuposto de que a restrição é imposta pelo produtor ao distribuidor. Embora surjam referências ao facto de os retalhistas utilizarem o seu poder de compra para impor restrições aos produtores estas não se materializam em disposições que obstem aos efeitos anti competitivos originados pelo comportamento dos retalhistas.

Este enquadramento jurídico só é justificável pelo facto de até ao momento as restrições verticais terem sido consideradas como uma ameaça descendente tendo sido descuradas as restrições ascendentes por serem consideradas como inexistentes, ou destituídas de efeitos restritivos da concorrência. Contudo, quer no âmbito da análise teórica, quer no âmbito de uma observação rigorosa das estratégias empresariais adoptadas na prática, as restrições verticais ascendentes ocorrem, embora não se possa afirmar *à priori* os seus efeitos negativos para os consumidores.

Muitos dos estudos de mercado recentemente efectuados pela Comissão de Monopólios e Fusões no Reino Unido estão relacionados com alguns aspectos das relações verticais.

---

<sup>55</sup> Regulamento da Comissão nº 2790/1999 de 22 de Dezembro relativo à aplicação do artigo 81º nº 3 do Tratado de Roma a categorias de acordos verticais ou práticas de mercado. JO L 336, p. 211.

No Reino Unido têm sido publicados vários relatórios sobre casos de restrições verticais: o relatório, “The Supply of Beer (1989) em que é recomendada a separação vertical e com uma óptica diversa, a separação vertical foi também recomendada em Gas (1993b). Em mais quatro relatórios, Carbonet Drinks (1991), New Motor Cars (1992a) The Suplly of National Newspapers (1993d) e Films (1994c) soluções comportamentais modestas foram propostas relativamente às ligações verticais: acabar respectivamente, com o contrato exclusivo no mercado de bebidas não alcoólicas encorajar os vendedores de viaturas automóveis a operar para além dos territórios designados, proibir restrições impostas aos retalhistas de venda de cópias de jornais a outros retalhistas, e terminar como alinhamento de práticas e restrições. Contudo, em relatórios como The Supply of Petrol, (1990a) Motor Car Parts (1992b) Fine Fragrances (1993bc), Ice Cream (1994 a) e The Suplly of Recorded Music (19994 b) foram detectados monopólios complexos a operar em favor de firmas líderes mas a Comissão de Monopólios e Fusões adoptou a perspectiva de que esta situação não colidiria necessariamente contra o interesse público e propôs a não adopção de qualquer medida (Dobson P e Waterson M, 1996).

O período relativamente recente que abrange estes relatórios evidencia um aumento significativo do interesse das autoridades responsáveis pela concorrência relativamente aos acordos verticais, em contraste com o período infrutífero do início e meados dos anos 80. Não obstante, a política da concorrência tem-se mantido praticamente inactiva relativamente a estas práticas.

Sublinhe-se que, os argumentos tradicionalmente apresentados pela “Escola de Chicago” para considerar como pouco relevantes para a política da concorrência as

restrições verticais tradicionais são completamente destituídos de sentido quando se aborda as restrições verticais ascendentes. A abordagem da Escola de Chicago<sup>56</sup>, ao examinar os efeitos de bem - estar das restrições verticais sedimentou-se inicialmente numa verificação apresentada por Bork. A verificação é derivada com base numa analogia com o monopólio. Uma empresa com poder de monopólio impõe perdas de bem - estar social através da restrição do resultado. Então se o resultado expandir em consequência da imposição das restrições estas não são anti concorrenciais. Contudo, na perspectiva da escola de Chicago o produtor nunca impõe restrições verticais com o objecto de restringir o resultado (Bork H, 1966).

O argumento aduzido por Bork é o do que o produtor é capaz de exercer o seu poder de mercado e obter o lucro adequado de monopólio, através da fixação de um lucro maximizador ao nível grossista, a um sector retalhista competitivo. Se o produtor utiliza restrições que permitirão ao retalhista restringir o resultado a posteriori, o lucro será estabelecido a um nível inferior ao nível máximo. Consequentemente, o produtor prossegue no seu próprio interesse, uma política que assegura a não redução do bem-estar social. Assim, na opinião de Bork toda a restrição vertical deveria ser considerada inteiramente legal. Esta perspectiva é partilhada por Posner que defende a legalidade na íntegra das restrições verticais (Posner A, 1981).

Esta perspectiva é questionada por várias razões. Numa abordagem genérica, a internalização das externalidades identificadas supra ocorrem no interesse do produtor mas este e a sociedade têm interesses divergentes. O interesse do produtor num elevado preço de monopólio, por exemplo, pode estar em oposição com o interesse social de existência de um preço baixo. Mais ainda, mesmo considerando como um dado, o

---

<sup>56</sup> Uma síntese da teoria defendida por esta escola é apresentada por Fox E. e Sullivan M L.(1991, 67-89)

estatuto de monopólio do produtor tal não significa que as práticas do produtor sejam do interesse da sociedade. A perspectiva da “Escola de Chicago” reside na crença de que as relações verticais não podem alterar a estrutura horizontal do mercado, isto é, não podem aumentar as barreiras à entrada no mercado através do aumento do capital necessário para a entrada no mesmo.

O retalho é considerado como sendo perfeitamente concorrencial e conseqüentemente não pode contribuir para o aumento do poder de mercado do distribuidor. Contudo, o retalho não é caracterizado por ser um mercado de concorrência perfeita devido à presença de custos fixos e à existência de diferenciação entre os retalhistas.

Embora as restrições verticais tenham sido impostas no passado pelos fabricantes aos retalhistas, estes dispositivos são utilizados actualmente para maximizar os interesses comuns dos dois agentes económicos na medida em que os retalhistas desempenham presentemente um papel muito mais importante na cadeia de valor. É este o alerta do London Economics que sublinha a ocorrência das seguintes práticas (London Economics, 1997).

-Fornecimento exclusivo;

-Recusa de armazenamento ou retirada do catálogo;

-Nível mínimo de aprovisionamento; os retalhistas exigem do fabricante quantidades mínimas (com o objectivo de os impedir de fornecer outros retalhistas);

-Exigência de um mínimo de publicidade; os retalhistas recusam armazenar um produto se ele não for objecto de um mínimo de despesas em publicidade;

---

e exclusivamente sobre as restrições verticais, Waelbroeck M (1985).

-Exigência de investimentos a fundo perdido: os retalhistas recusam a conclusão de um contrato de fornecimento com os fabricantes (em particular para os produtos da sua própria marca) se eles não tiverem investido a fundo perdido nas instalações de produção.

Assim, face à emergência do poder de compra impõe-se uma abordagem das práticas mais frequentes que tem sido objecto das decisões adoptadas quer pelos tribunais quer pelas autoridades da concorrência.

Sublinhe-se contudo, que a Comissão Europeia embora afirme no Livro Verde sobre as Restrições Verticais, a necessidade de revisão da legislação sobre as restrições verticais para “enfrentar com êxito as transformações registadas nos últimos trinta anos” assume expressamente que não se debruçará sobre as questões relacionadas com o poder de compra.

#### **A) A imposição de preços fixos**

Na perspectiva clássica, a obrigação de os retalhistas manterem o preço que é fixado pelo fornecedor constitui um dos assuntos mais debatidos na teoria económica embora a imposição de preços fixos no retalho tenha sido proibida na legislação comunitária e na legislação dos Estados - membros com excepção de certos produtos como os farmacêuticos em que a imposição desta medida é socialmente benéfica na estimulação da procura assegurando uma ampla variedade de produtos e um leque diferenciado disponibilidade dos mesmos.

Com efeito torna-se particularmente difícil visualizar os benefícios que a legalização do preço fixo traria para a concorrência na comunidade uma vez que o mesmo:

-obsta a que os benefícios de custo dos distribuidores se traduzam em vantagens de custo para os consumidores,

-constitui um factor dissuasor da generalização de novas formas de distribuição;

-encoraja a provisão de serviços de venda adicionais de que o consumidor não necessita;

reduz os incentivos que os revendedores possam ter para exercer pressão sobre os fornecedores para uma redução de preço (Waelbroeck M,1985).

Utton ao abordar esta estratégia afirma ser conceptualmente útil considerar a distribuição do produto como um factor de produção do produtor que conseqüentemente tentará alcançar, como em todas as restantes aquisições, a minimização do custo desse factor (Utton M, 1995).

Com a restrição de liberdade de fixação do preço pelo distribuidor, os produtores têm como objectivo assegurar o volume máximo de vendas e em particular evitar o problema do *mark up* do monopolista sucessivo que restringiria os seus lucros devido à diminuição das vendas (o problema pode manifestar-se como consequência de um comportamento independente do produtor e do retalhista, na forma de um preço sucessivo *mark ups* em que o produtor ao tentar exercer o seu poder de mercado, estabelece um preço por grosso superior ao seu custo marginal, que o retalhista aceita e quando na tentativa de também exercer o seu poder de mercado, estabelece um preço mais elevado do que o conjunto do preço de venda por grosso e o seu custo marginal de distribuição. O resultado desta dupla marginalização leva a que o preço final seja fixado a um nível mais elevado do que o nível necessário à maximização dos seus lucros conjuntos.

Os produtores limitam assim o lucro dos retalhistas fixando um lucro considerado adequado cujo afastamento e conseqüente adopção de um preço superior à do nível da

concorrência geraria uma limitação das quantidades vendidas e, por inerência, dos seus lucros.

Com esta estratégia de Fixação de Preços no Retalho (FPR) os retalhistas conseguem igualmente obviar, como refere Amado da Silva, à ocorrência “ do “free riding” de alguns retalhistas que poderiam pôr em causa a reputação dos seus produtos e os seus lucros futuros”(Silva J; Matos P Cardadeiro E, 1996:6). A ausência de preços mínimos estabelecidos poderia induzir uma concorrência baseada na redução da qualidade dos serviços de venda/ pós venda.

Devido ao facto de as externalidades horizontais ou verticais operarem neste caso, no mesmo sentido, a previsão clara como nota Telser é, na ausência de quaisquer acordos, a adopção de uma actividade muito diminuta de demonstração promocional.

Estas situações ao gerarem a expansão de vendas com base na redução do serviço pós venda e demonstrações promocionais iria incentivar o free riding quer dos retalhistas quer dos consumidores (Silva J; Matos P; Cardadeiro E, 1998).

Utton demonstra os resultados nefastos desta prática exemplificando com a situação em que os consumidores poderão dirigir-se a um estabelecimento que fornece um serviço completo (vg através descrição detalhada de um novo software para computador) e, uma vez obtida a informação e ponderadas as várias opções disponíveis, os consumidores deslocar-se-ão a outro estabelecimento sem esta prestação de serviço e adquirirão o bem desejado (Utton M, 1995).

Alguns retalhistas tentarão retirar benefícios do comportamento dos outros eventualmente através da oferta de preços mais baixos dos produtos dado que os mesmos já foram objecto de demonstração por parte de outros distribuidores. Os consumidores serão” *free riders*” do serviço completo, com custos mais elevados para

os distribuidores que eventualmente reduzirão a prestação deste tipo de serviço ou abandonarão o mercado em causa. Esta situação põe como é óbvio em causa o lucro do produtor.

Assim, em determinados mercados justifica-se a introdução por parte dos produtores de FPR quando os benefícios incrementais traduzidos na maximização dos lucros sejam superiores aos custos incrementais (custo de monitorização da FPR).

A penalização pelo incumprimento por parte dos distribuidores desta imposição traduz-se na suspensão de fornecimento. A concorrência entre os retalhistas baseada no preço de venda seria substituída pela concorrência baseada na qualidade do serviço.

Contudo, na óptica do bem - estar social, os efeitos são ambíguos por não ser claro que esta estratégia favoreça os consumidores. Com efeito analisando os efeitos da FPR sobre os produtores, os retalhistas e os consumidores, verifica-se que existem ganhos para os produtores como já foi descrito supra e que os retalhistas poderão manter a sua posição, nomeadamente se, o nível de concorrência entre eles for muito elevado e se o acréscimo imposto de preço corresponder ao acréscimo de serviços a que estão adstritos (Scherer e Ross, 1990). Mas, o efeito sobre o bem – estar dos consumidores é dúbio estando dependente da amplitude e do tipo de deslocação verificado na curva da procura como resultado do acréscimo de serviço resultante da FPR.

Relativamente aos aspectos negativos saliente-se que a FPR facilita a constituição ou manutenção de cartéis de produtores. A existência de lucros anormais eventualmente derivados da FPR será eliminada pelos novos operadores/ retalhistas se a entrada no mercado do retalho for fácil.

Existe ainda outro efeito potencial negativo. A FPR com o objectivo de evitar uma concorrência excessiva entre os retalhistas gera uma impossibilidade de redução dos

preços junto do consumidor final. Esta situação impede que a eventual existência de redução de preços aos retalhistas (em mercados onde detivessem poder de relevo a montante) repercutam a diminuição das suas margens nos produtores o que poderá em última instância fazer disseminar a concorrência a montante.

Como afirma Amado da Silva, a análise desta prática no sentido descendente inverte radicalmente o pressuposto de Utton. A consideração de Utton de “serviço da distribuição” como um factor a adquirir pelo produtor decorre do pressuposto do domínio estratégico da ligação com o consumidor e, conseqüentemente, do mercado por parte do produtor. A alternativa derivada da hipótese de um maior poder do distribuidor terá que ser necessariamente simétrica e, assim, deve-se partir do pressuposto de que os bens fornecidos pelo produtor constituem factores de produção do distribuidor e que este adoptará o mesmo comportamento que o produtor, isto é, tentará através da sua aquisição minimizar o seu custo (Silva J; Matos P; Cardadeiro E, 1998).

Assim, equacionada a posição simétrica, estamos face a uma situação em que o distribuidor tem possibilidade de impor condições gravosas ao produtor relativamente ao preço de aquisição.

O trabalho de Dobson P e Waterson M refere as restrições de preços e sublinha que a estratégia de preços fixos no retalho surge originariamente em situações em que não existia qualquer poder de mercado dos retalhistas. Existe contudo um argumento com alguma tradição que defende ser a FPR uma estratégia patrocinada pelos retalhistas e não uma imposição. Os retalhistas reunidos numa espécie de cartel adoptavam a FPR com o objectivo de atingirem o volume de vendas necessário para limitar a concorrência a jusante. Neste caso a restrição opera como um mecanismo de coordenação de preços entre os retalhistas impedindo que as margens entre os preços de retalho e as margens

praticadas pelos grossistas ou dos fornecedores directos na ausência daqueles agentes económicos na cadeia de abastecimento sejam alteradas em sentido desvantajoso (Dobson P e Waterson M, 1996).

A ser verdadeiro este argumento, importa salientar que o resultado desta estratégia produz efeitos nefastos sobre os consumidores, mas os efeitos não são os mesmos relativamente aos produtores.

A tendência para a substituição de pequenos retalhistas por redes de retalho e grandes distribuidores confirma a teoria de que o retalho tem poder para restringir a concorrência através da combinação de F.P.R. e da *referenciação* traduzidas quer na limitação da concorrência a jusante quer na manutenção de preços e lucros elevados. Neste sentido, a *referenciação* não só proporciona aos retalhistas um pagamento directo inicial mas induz também um benefício indirecto, ao impor a necessidade de contabilização do preço por grosso ou o seu custo de aquisição acima do custo marginal do produtor, o que conduz os retalhistas a aumentarem os preços de retalho, aumento esse dependente como é óbvio da elasticidade procura - preço relativamente ao produto em causa.

A este raciocínio está subjacente a teoria de que a *referenciação* se consubstancia num instrumento que tem como função a resolução de problemas originados pela existência de assimetrias de informação, favoráveis ao produtor, relativamente ao mercado esperado de um novo produto, ou como instrumento de partilha do risco de fracasso de novos produtos.

Amado da Silva e tal referem mesmo, ser necessário, que a *referenciação* constitua um custo efectivo dos retalhistas, custo esse baseado na racionalização de um recurso

escasso - o linear, a que os mesmos procedem, relativamente aos produtos existentes no mercado.

O autor suscita neste caso, o problema da ilegitimidade da contabilização deste montante pago à cabeça. Se o retalhista considera referenciação como um custo como foi exposto, este montante fará parte integrante do valor a considerar para o cálculo da margem de lucro e o produtor considerará este pagamento igualmente como um custo o que significa que estamos perante um valor que constitui custo para os dois agentes económicos e não se consubstancia em receita para qualquer deles (Silva J; Matos J e Cardadeiro E, 1998).

Os retalhistas que oferecem as suas próprias marcas em concorrência com as grandes marcas terão naturalmente tendência para favorecer os seus produtos recusando propor marcas nacionais concorrentes. Uma estratégia menos arriscada consistirá no aumento da diferença de preços a favor das marcas dos distribuidores preferencialmente através do aumento dos preços dos produtos de marcas com forte implantação em detrimento da redução dos preços dos produtos com marcas dos distribuidores. Os fabricantes procurarão naturalmente opor-se a esta estratégia através da imposição de preços máximos. Com efeito, uma vez que os retalhistas estão em concorrência com os fornecedores, não se vê a razão pela qual os fabricantes não terão o mesmo poder de fixação de preços ao retalho que aquele de que gozam os seus concorrentes através das marcas dos distribuidores.

Existe uma ligação possível entre os preços impostos mínimos e o poder de compra. Steiner ilustra esta questão através de certas observações atribuídas a S. Robson Walton, Senior Vice-presidente da Wal Mart.

Este autor aceita a probabilidade de os fabricantes obterem preços de fábrica mais elevados através da aplicação de preços impostos, em particular se o número dos produtores é limitado e mesmo que se afaste o recurso a um acordo. O preço à produção é amplamente determinado pelo poder de negociação dos distribuidores que vendem a mercadoria. Quanto mais esses retalhistas tiverem a ganhar com a negociação mais se mostrarão duros nesta última. No caso dos retalhistas, a negociação é mais dura para obtenção de concessões de preços junto do fabricante uma vez que essas economias permitir-lhes-ão vender com vantagem as mercadorias, contrariamente ao que se passa quando existe um preço a retalho fixado que gerará apenas uma margem mais ampla (Steiner R, 1998).

Ao nível comunitário, o Regulamento de isenção por categoria 2790 de 22 de Dezembro de 1999 que abrange todas as restrições verticais e permite, em princípio, às empresas recorrerem a todas as restrições verticais com excepção das constantes de uma lista negra constante do artigo 4, proíbe a restrição da possibilidade de o comprador estabelecer o seu preço de venda, sem prejuízo da possibilidade do fornecedor impor um preço de venda máximo ou de recomendar um preço de venda, desde que estes não sejam equivalentes a um preço de venda fixo ou mínimo como resultado de pressões, ou de incentivos oferecidos por qualquer uma das partes (artigo 4º alínea a do referido Regulamento)<sup>57</sup>. Assim, o Regulamento proíbe a restrição da capacidade do comprador em determinar o seu preço de venda, sem prejuízo da possibilidade para o fornecedor de impor um preço de venda máximo ou de recomendar um preço de venda. Em conclusão,

---

<sup>57</sup> Uma apreciação sintética, do novo regime instituído pelo regulamento 2790/99 é apresentada por Wish R (2001) e Schaub A (2001: 203).

Wish salienta que o regulamento apresenta um carácter menos formalista, menos prescritivo e mais economicista. Segundo o autor, o novo regime jurídico que institui uma isenção por categoria para os acordos verticais e práticas concertadas, evidencia uma mudança radical na forma como a Comissão perspectiva os acordos verticais.

os preços fixos e os preços mínimos impostos são proibidos mas a imposição de preços máximos ou de preços aconselhados são permitidos.

A possibilidade para o fornecedor prevista no Regulamento de 22 Dezembro de 1999 de impor um preço de venda máximo ou de recomendar um preço de venda, suscitou algumas dúvidas. Dever-se-ia considerar que as práticas dos preços máximos e impostos e dos preços aconselhados revestiam um carácter restritivo e que beneficiavam de uma isenção geral ou que elas não são proibidas pelo direito comunitário da concorrência?

Estas dúvidas são esclarecidas pelas orientações na sua versão definitiva. Segundo a Comissão, os preços máximos impostos e aconselhados são abrangidos pela isenção por categoria até ao limite de uma quota de 30%.

Acima desta quota, a Comissão entende que deverá considerar-se que o preço máximo aconselhado e o preço aconselhado podem suscitar dois riscos: a aplicação de um preço uniforme e o conluio entre os fornecedores.

Relativamente ao problema do preço uniforme, o factor mais importante a apreciar é constituído pelos eventuais efeitos anti concorrenciais dos preços máximos ou aconselhados de revenda e a quota de mercado do fornecedor. Quanto maior for a parte de mercado do fornecedor maior é risco de que o preço máximo ou aconselhado de revenda conduza a um aplicação mais ou menos uniforme destes preços pelos revendedores uma vez que os mesmos podem adoptá-lo como preço de referência. Eles podem encontrar dificuldades em não aplicar um preço que parece ser o preço julgado apropriado e aconselhado por um fornecedor com tanta importância no mercado. Em tais circunstâncias, a prática consistente em impor um preço de revenda máximo ou em

recomendar um preço de revenda poderá enquadrar-se no artigo 81 n.º 1 do Tratado de Roma se a mesma originar um preço uniforme (Pt 227).

O conluio entre os fornecedores constitui um segundo factor importante para apreciar os eventuais efeitos da prática de preços máximos e aconselhados e a parte de mercado dos concorrentes. Mais particularmente, numa situação de oligopólio restrito, a prática consubstanciada em utilizar ou fazer publicidade a preços máximos ou aconselhados pode facilitar o conluio entre os fornecedores, ao permitir-lhes trocar informações sobre o nível de preços escolhidos e reduzindo as possibilidades da fixação de um preço de revenda mais baixo. A prática traduzida na imposição de um preço máximo de revenda ou em recomendar um preço de revenda que produza tais efeitos pode assim, também cair no âmbito do artigo 81 1, do Tratado de Roma (PT 228).

Do regime adoptado resulta que, a inserção de uma cláusula de preço máximo imposto, num contrato de distribuição concluído entre empresas que detêm uma quota de mercado superior a 30% gera a perda de isenção por categoria do conjunto do acordo. Contudo, o acordo não é automaticamente condenado porque pode beneficiar de uma isenção individual. A Comissão considera que na realidade, a ocorrência do benefício de isenção individual é improvável<sup>58</sup>. Porém, como todas as práticas visadas pelo artigo 81.º, os preços impostos só são proibidos se afectarem de forma sensível o comércio intra comunitário. Este factor constitui a causa justificativa do número restrito de aplicação do artigo 81.º 1 a casos de preços impostos<sup>59</sup>.

Na Europa, uma análise das regulamentações de alguns países sobre os preços mínimos impostos e os preços fixos indica que a legislação é relativamente variada. A interdição

---

<sup>58</sup> Orientações relativas às restrições verticais, n.º 46.

pode ter um efeito penal ou o caso mais frequente, um efeito administrativo. Assim embora os debates sejam ainda talvez apaixonados sobre a posição a adoptar face aos preços mínimos impostos, a maior parte dos países interdita na sua legislação da concorrência, esta prática.

#### **B) As restrições verticais não baseadas nos preços**

Os esquemas de restrição da distribuição são múltiplos e, reflectem globalmente a ideia de imposição de restrições do produtor ao distribuidor com condicionantes que podem assumir diversas formas.

Para o produtor, a vantagem num contrato de distribuição exclusiva advém do facto de ao conceder um monopólio intra –marca ao distribuidor, este poder beneficiar de uma maior margem de venda e, conseqüentemente, estar mais incentivado à prestação de um serviço de melhor qualidade. Este incentivo acentuar-se -à se o contrato for também de “exclusive dealing”. Ocorrem então efeitos análogos aos obtidos com os FPR ao evitar o *free riding* na distribuição.

Para além da situação descrita, se os fabricantes vêm reduzidos os postos de venda, mantendo o mesmo mercado geográfico abrangido pelos seus produtos ocorrem ganhos nos custos relativos à distribuição e, os retalhistas ao apresentarem uma menor gama de produtos, poderão reduzir os seus custos de armazenamento. Relativamente aos consumidores se poderão por um lado beneficiar de preços mais reduzidos e melhor serviço (caso a redução de custos de distribuição e armazenagem sejam reflectidos no preço final) por outro, confrontam-se com uma escolha de produtos limitada em cada ponto de retalho.

---

<sup>59</sup> Discurso proferido pelo Comissário Mário Monti, em 11 de Maio de 2000, Competition Policy Newsletter, Junho 2000.

Em termos de efeitos destas práticas sobre a concorrência, Utton considera que estes acordos de distribuição exclusiva não são necessariamente prejudiciais porque se é verdade que restringem a concorrência inter marca na medida em que num dado mercado geográfico, não há mais do que um distribuidor a vender a mesma marca, por outro lado, a concorrência entre as marcas, *inter brand competition*, mantêm-se intocável e pode mesmo ser estimulada Utton (1995).

O principal efeito negativo desta prática se associada à aquisição exclusiva traduz-se no efeito de exclusão (*foreclosure effect*) dos concorrentes do produtor na medida em que este vêem condicionada ou eliminada no limite, a possibilidade de distribuição dos seus produtos o que não será pernicioso se as barreiras à entrada forem diminutas mas que poderá constituir factor relevante noutras situações.

Ou seja, podem ocorrer efeitos nefastos se estivermos perante produtores com uma grande quota de mercado e a entrada na distribuição não for fácil, questão que já foi analisada, no capítulo I ponto 3.1.

Importa finalmente sublinhar que esta estratégia não cria, por si própria, qualquer poder de mercado mas que é sempre decorrente de um poder pré existente embora o possa reforçar. Poderá quando muito ser considerada prejudicial ao ser qualificada como um abuso de uma posição prévia de poder.

Estamos mais uma vez perante uma descrição sedimentada numa óptica de domínio dos estádios a montante.

Note-se que é possível o estabelecimento de acordos de distribuição exclusiva impostos de jusante para montante, como acordos territoriais atribuindo o exclusivo de compra de determinado produto em determinada área, acordos em que o distribuidor impõe que o produtor lhe venda o produto / marca, a si, contratos pelos quais a escolha do

fornecedor é condicionada ao cumprimento de determinados atributos (por exemplo de embalagem, de distribuição e de colaboração nas campanhas de marketing).

A análise de Dobson P e Waterson M reconhece ganhos anormais para os produtores decorrentes desta prática, acrescentando ainda, aos efeitos da ausência de uma concorrência intramarca, os efeitos da ausência de concorrência intermarcas no âmbito das distribuidoras com quem foi firmado o contrato de distribuição exclusiva ,apresentado críticas contundentes relativamente ao efeito sobre o bem - estar provocado por estas práticas (Dobson P e Waterson M ,1996).

Estes autores defendem que, como resultado da restrição da concorrência, os lucros dos produtores podem ser mais elevados (pois os contratos de distribuição exclusiva permitem o aumento dos seus preços) e se houver economias suficientes de gama por realizar no retalho (isto é., se os custos de expansão no retalho da gama dos produtos for baixo) o bem - estar social é claramente reduzido em comparação com a alternativa destes contratos não serem impostos. Com efeito. esta prática pode muito bem manifestar-se contra o interesse público porque reduz a escolha do consumidor (pela eliminação de certas combinações de serviços de produtos do mercado deixando aos consumidores um leque de escolha mais restrito dentro do estabelecimento) e pode conduzir a um aumento dos preços finais.

Mas tentam delinear uma situação simétrica de poder favorável aos distribuidores. Defendem que do mesmo modo, os retalhistas *oligopsonistas* podem impor contratos de fornecimento exclusivo a fornecedores destituídos de poder de modo a lucrativamente, impedirem a concorrência entre si, quando tal situação permita aos retalhistas especializarem-se na venda de uma marca ou produto não acessíveis aos seus concorrentes evitando uma concorrência aguerrida na distribuição.

A esta abordagem está subjacente o pressuposto de que a redução da concorrência intramarca é benéfica não apenas para o produtor mas também para o distribuidor podendo ser este o detentor deste movimento estratégico que viabiliza a imposição de tal prática.

Nesta análise há que considerar duas situações distintas.

A situação em que a diferenciação do produto ou do serviço do retalhistas é reduzida e em que ambos os agentes podem desejar recorrer aos acordos de exclusividade de forma a reduzir a concorrência, com custos ao nível da variedade de produtos acessíveis ao consumidor e do preço pode gerar uma diminuição global do bem - estar.

Na verificação de uma situação em que existe uma certa diferenciação entre os produtos e agentes com poder de mercado relevante (embora em estádios diferentes) estes contratos podem evitar a dupla monopolização dos preços e conseqüentemente produzir um efeito benéfico ao nível dos preços e da maximização conjunta dos lucros.

Face ao exposto Dobson P e Waterson M defendem uma abordagem caso a caso por parte das autoridades da concorrência.

Atribuir a um distribuidor um direito exclusivo de distribuir um produto num dado território poderia certamente aumentar o poder de compra, ao concentrar as compras e eventualmente aumentar o custo de mudança de insígnia (CMI) se o território for suficientemente extenso. No sentido inverso, a exclusividade territorial poderia também ser associada a um aumento dos custos de mudança de marca (CMM) para o artigo em causa e a uma diminuição dos Custos de Mudança de Insígnia para os bens concorrentes. Esta situação parece particularmente provável se a exclusividade é instituída por um fabricante para encorajar um retalhista a incrementar os seus esforços de venda do produto em questão. Em suma é difícil prever o efeito da exclusividade

sobre o poder de compra para os produtos visados, mas se ela é instituída pelo fabricante normalmente aumenta o poder de compra para os produtos concorrentes vendidos pelo retalhista. Se ao contrário, a cláusula de exclusividade é imposta por um comprador possante, o resultado mais provável é um simples aumento do poder de compra para os produtos em causa.

Relativamente aos contratos de exclusividade de aprovisionamento refira-se que estes contratos são utilizados mais particularmente no caso das marcas dos distribuidores em que o comprador pode exigir ser o único vendedor dos produtos. Uma vez que ele é praticado por uma empresa dominante ou se ele é suficientemente repercutido, a exclusividade de aprovisionamento pode ter um efeito anti concorrencial ao reduzir a entrada ou viabilidade dos retalhistas concorrentes. Por outro lado, os contratos em causa podem ser favoráveis à concorrência, ao facilitar trocas de informações mais completas e mais céleres, entre os retalhistas e os seus fornecedores. É possível também que os contratos de exclusividade sejam preferíveis à integração vertical porque permitem uma melhor repartição do trabalho entre as direcções dos fabricantes e dos retalhistas e porque preservam as incitações à eficiência mais fortes para os retalhistas. A superioridade dos contratos de exclusividade relativamente à integração vertical pode estar ligada à imperfeição do mercado de capitais.

### **C) Vendas ligadas e recusa de venda**

Estas duas práticas devem ser perspectivadas conjuntamente uma vez que a estratégia de vendas ligadas configura uma ameaça de recusa de venda. Com efeito, ao impor a venda do produto B se, e só se, o comprador adquirir também o produto A, o vendedor está a recusar a venda isolada do produto.

Segundo Utton existem duas razões fundamentais invocadas pelos produtores para legitimar a prática destas vendas ligadas: a manutenção da reputação do produto e a melhoria da eficiência técnica da sua utilização<sup>60</sup>.

A defesa desta prática reside no argumento de que os consumíveis próprios são específicos para a utilização desses equipamentos e só eles garantem uma utilização eficaz dos mesmos. A sua não utilização origina um funcionamento deficiente que passa a ser atribuído a alegada ausência de qualidade do equipamento pondo em causa a sua reputação.

A esta prática podem estar associados ganhos de eficiência – nomeadamente relacionados com economias de gama na distribuição, quando os produtos / serviços em causa podem ser distribuídos ou prestados simultaneamente, ganhos que se poderiam reflectir no preço cobrado incentivando a prática de descontos pela aquisição conjunta.

Existem contudo outras motivações bem menos defensáveis para este tipo de comportamento. Esta prática pode ser adoptada como um meio de reforço da aplicação de uma discriminação de preços de 2º grau, como objectivo de aumentar os custos de entrada no mercado e para obviar à regulação dos preços ou lucros.

A prática pode funcionar como forma de reforço da aplicação de uma discriminação de preços de 2º grau resultante de um maior poder de mercado associado à capacidade de realizar vendas ligadas, pois estas facilitam a recolha de informações sobre as características do consumo, que facultarão ao estabelecimento a possibilidade de fixação de preços discriminatórios para diferentes segmentos do mercado. O exemplo dado por Amado da Silva (1997) é o da situação em que em vez de ser fixado um preço

---

<sup>60</sup> Estas vendas são realizadas com o objectivo de proporcionar aos consumidores a possibilidade de aquisição de toda uma linha de produtos ou disponibilizar a venda agrupada de determinados produtos

único para o uso de uma máquina de fotocópias, se estabelece um preço diferente associado a uma maior / menor utilização, cuja indicação é o consumo do *toner*

Relativamente à utilização de vendas ligadas como forma de aumento dos custos de entrada, a utilização de produtos cujos mercados se relacionam incentivando as vendas ligadas fazem com que estas possam funcionar como uma barreira à entrada, dado que, para o produto “ligado” ao mercado, anteriormente autónomo, passa a estar mais estritamente associado ao (s) mercado (s) do produto ou produtos, ligação tanto mais intensa quanto maior a percentagem das vendas ligadas. Por isso, os candidatos à entrada no mercado podem ver-se obrigados a uma entrada simultânea em ambos os mercados, o que poderá tornar esta entrada menos atractiva atenta a exigência de maiores volumes de investimento.

Finalmente, no último caso a situação é clara: estando o mercado do produto X regulado (via preços ou lucros) a venda X associada à Y permite ultrapassar esta intervenção pública, através do estabelecimento de um preço Y que compense a regulação. Quanto à recusa estrita de venda, Utton apresenta uma abordagem ampla do conceito considerando que existe tal recusa quando um produtor ou qualquer outro fornecedor recusar negociar em absoluto, com um potencial comprador ou só o fizer em termos claramente menos favoráveis que a outros distribuidores (Utton A, 1995).

Esta definição confere legitimidade para uma separação relativa do conceito de vendas ligadas. As vendas ligadas constituem uma restrição vertical ao passo que a recusa absoluta de vendas não é abrangida por esta figura uma vez que não existe qualquer operação comercial.

---

quando poderiam ser vendidos por unidade.

Não fica contudo, posta em causa a pertinência da análise desta figura nesta sede uma vez que, a prática de recusa de venda pode ser utilizada para reforçar algumas restrições verticais. Os casos mais frequentes desta prática ocorrem normalmente sob a forma de não fornecimento a vendedores com forte desconto. Nestas circunstâncias, esta prática pode ser usada como meio de reforçar e garantir a estratégia de F.P.R. com todas as consequências inerentes.

Finalmente Utton refere quais as condições cumulativas em que a recusa de venda a pode ser considerada contra o “interesse público”.

A recusa de venda teria de ser realizada com um distribuidor caracterizado por vender com margens reduzidas.

A recusa teria de ser realizada como uma resposta a uma ameaça de boicote por parte dos outros distribuidores e, finalmente, quando o fornecedor não opera num mercado razoavelmente concorrencial.

Nestas circunstâncias os prejuízos para os consumidores estarão dependentes do efeito nos preços, no serviço prestado e na gama de produtos disponíveis.

Na abordagem tradicional anteriormente efectuada, ocorrem acções de distribuidores a quem podem ser imputadas a génese desta estratégia. Assim, como se referiu, salienta-se que um fornecedor pode ser induzido a uma comportamento deste tipo não por iniciativa própria mas como resposta a uma ameaça por parte dos outros distribuidores, o que pressupõe algum poder de mercado por parte dos mesmos.

Com efeito, um grupo de retalhistas ou mesmo até um retalhista que em conjunto ou isoladamente representem uma parte substancial das vendas de um fornecedor podem ameaçar um boicote às suas vendas, a menos que, por exemplo, o produtor se recuse a

negociar com um novo candidato à entrada no mercado ou com um *hard discount*, situação tanto mais fácil quanto maior o seu peso nas vendas do fornecedor.

Esta posição, claramente subsumível ao conceito de restrição vertical ascendente terá um peso determinante no caso em que haja dependência económica do fornecedor o que torna o enquadramento desta figura particularmente relevante e evidencia claramente a necessidade de incorporação urgente, na legislação da concorrência dos aspectos de domínio dos níveis a jusante, das restrições verticais. Esta questão é suscitada pelo Livro Verde sobre as Restrições Verticais que considera no parágrafo 84 que “Se os distribuidores com poder de mercado significativo puderem criar as suas próprias instalações de produção ou representarem uma percentagem significativa das vendas de um produtor podem insistir na introdução de restrições verticais, obrigando assim os produtores a não fornecerem a novos concorrentes”. Suscita então a questão dos efeitos nefastos quer da circunstância da dependência económica dos produtores quer da possibilidade de integração vertical a montante dos distribuidores, referindo-se à criação das suas próprias instalações a que se pode acrescentar relações verticais menos acentuadas como a participação no capital dos produtores e o estabelecimento de acordos de longo prazo.

A situação equivalente da parte dos distribuidores à recusa de venda é a recusa de compra. No entanto a lógica subjacente ao mecanismo de mercado segundo a qual o consumidor é rei afasta de todo a hipótese de obrigação de compra.

Contudo, Amado da Silva afirma que o desenvolvimento do poder de mercado a jusante justifica que se questione este axioma ou que no mínimo se impõe uma análise cuidadosa do mesmo.

Esta abordagem é constituída por uma primeira fase em que se procede à distinção entre consumidor, considerando-se cliente o agente envolvido na transacção comercial e o consumidor como utilizador final do bem. Esta distinção permite manter o axioma supra referido, apenas para o último estágio da cadeia, isto é na fase da aquisição que conduz à aplicação final do bem, seja de consumo seja de investimento.

Existem razões para não outorgar aos clientes dos estádios intermédio o direito de recusa de compra, na medida em que tal hipótese pode suscitar uma situação em que não haja um bem oferecido ao utilizador final nas melhores condições. Constitui um exemplo elucidativo desta situação, o boicote efectuado através do referenciado.

O autor admite que uma recusa de compra em estádios intermédios possa ser considerada como uma restrição vertical ascendente, com efeitos potencialmente adversos sobre a concorrência e sobre o bem - estar social. Acrescenta que, na hipótese por vezes considerada de o distribuidor ser fornecedor de um serviço ao produtor estaríamos perante uma recusa de venda desse serviço.

A recusa de venda constituiu tradicionalmente um método utilizado pelos fabricantes para ultrapassar os problemas ligados ao comportamento “lucrativo” de certos retalhistas. Contudo, segundo certas alegações recentes, certos retalhistas teriam incitado os fabricantes a recusar o aprovisionamento de outros retalhistas com o objectivo de reduzir a eficácia da concorrência destes últimos.

#### **4. Abuso do estado de dependência económica – descrição e análise**

Após uma breve descrição das restrições verticais e considerando que algumas das restrições analisadas se podem traduzir numa situação de dependência económica impõe-se analisar se existe consenso, quanto à possibilidade de um distribuidor exercer

poder sobre o produtor com a ameaça implícita ou explícita de deixar de comprar os seus produtos.

Em 1986, no âmbito da análise clássica das relações contratuais, Virassamy, numa investigação criteriosa define de forma exemplar os contratos de dependência ao qualifica-los como contratos que regem uma actividade profissional, na qual um dos contraentes, o dependente, para existir ou sobreviver é tributário da relação regular, privilegiada ou exclusiva que estabeleceu com a outra parte, o qual tem como efeito coloca-lo na dependência económica do seu parceiro contratual (Virassamy J, 1986).

Segundo este autor, a dependência económica resulta da conjugação de três factores: a existência de uma ligação contratual; a sua importância para um dos contraentes, a qual deverá ter uma dimensão quantitativa e a permanência e regularidade das relações de tal modo “ que as actividades do contratante dependente sejam organizadas em função da sua ligação contratual”.

A legislação que proíbe o abuso de dependência económica é fruto de uma reflexão que sobretudo no fim dos anos oitenta, se desenvolveu em torno dos limites da aplicação da disciplina dos abusos de posição dominante.

O artigo 82º do Tratado de Roma não contém uma definição de posição dominante, limitando - se a exemplificar as principais práticas que poderão ser subsumíveis a esta prática anti concorrencial<sup>61</sup> . A definição de abuso de posição dominante foi efectuada pelo Tribunal de Justiça como sendo: “uma situação de poderio económico, detida por uma empresa, que lhe dá o poder de colocar obstáculos à manutenção de uma concorrência efectiva no mercado em causa, e lhe permite a possibilidade de exercício

de comportamentos independentes, numa medida apreciável, relativamente aos seus concorrentes, fornecedores e clientes” (Acórdão U.B.C, processo nº 27/ 76 Colectânea 1978, 281, parágrafo 65).

No caso *Continental Can* a Comissão considera como dependência económica a situação em que “ uma empresa encontra-se em posição dominante quando dispuser de uma ampla liberdade de comportamento que lhe permita agir sem ter em conta os concorrentes, os clientes e os fornecedores”. Esta definição demasiado restritiva é também adoptada em 1978 no caso *United Brands*.

Mas, como na prática, a existência de um tal poder deduz-se da importância da parte de mercado que é detida pela empresa dominante, esta disposição dificilmente poderá vir a ser aplicada às actividades da grande distribuição porque estas empresas, normalmente, controlam, apenas uma parte pouco significativa do mercado de um determinado produto.

Uma empresa distribuidora em posição dominante poderá assim aumentar o aluguer do espaço no linear ocupado pelo produto, impor condições acessórias nos seus contratos e adoptar estratégias empresariais sem necessitar de considerar os condicionalismos normais do mercado.

Efectivamente, tanto as autoridades nacionais responsáveis pela aplicação do direito da concorrência, como a própria Comissão das Comunidades Europeias se deram conta que a clássica delimitação do conceito de posição dominante por referência a um mercado relevante do produto, definido em função da elasticidade cruzada da procura

---

<sup>61</sup> As condições para que os agentes económicos detenham posições de poder económico que gerem uma posição dominante são abordadas entre outros, por Goldman B “Droit Commercial Européen”, Dalloz, 3ª edição págs 398 e seguintes.

impedia a indispensável disciplina, de certo tipo de abusos nas relações verticais entre agentes económicos.

Assim, como método paliativo das insuficiências das regras clássicas do direito da concorrência, alguns legisladores europeus, adoptaram disposições específicas para lutar contra os abusos de dependência económica.

Em França, um dos países em que o abuso de dependência económica tem suscitado um debate intenso, o artigo 8.º n.º 2. da Ordonnance n.º 86-1243 de 1 de Dezembro de 1986 estabelece a interdição da exploração abusiva por uma empresa, do estado de dependência económica, na qual se encontra uma outra empresa cliente ou fornecedora, que não disponha de solução equivalente e, precisa, o que não sucede com a legislação portuguesa, que este abuso pode consistir nomeadamente na ruptura de relações comerciais estabelecidas baseada exclusivamente na recusa do parceiro em se submeter a condições comerciais injustificadas.

No contexto fabricante/distribuidor, um fornecedor é considerado como economicamente dependente se não tem outra alternativa para escoar os produtos a não ser recorrer a um único retalhista, ou se este último, é um parceiro incontornável para ele. Em presença de tal dependência económica, pode-se presumir a existência de um desequilíbrio entre as partes traduzido por uma diferença fundamental de poder de mercado. Este desequilíbrio permite ao retalhista obter um tratamento que jamais seria acordado pelo fabricante em condições de concorrência normais. Entre os exemplos correntes, pode-se citar as condições de crédito anormalmente favoráveis, descontos não justificados em termos de custos, abrangendo descontos retroactivos, condições exclusivas de aprovisionamento, alugueres de espaço e comissões de inscrição no catálogo.

O primeiro critério a ter em consideração quando se aborda a questão da existência de dependência económica é a importância do distribuidor no volume de negócios do produtor; este estará dependente daquele se grande parte das suas vendas resultar de produtos vendidos a um só comprador.

Marie Chantal Boutard e Guy Canivet em 1994 consideram no que se refere doutrina francesa, que o segundo critério legal exigido para que se verifique uma situação de dependência económica – ausência de alternativas equivalentes no mercado - compreende duas vertentes.

A vertente objectiva, consubstanciada numa análise do mercado, com o objectivo de determinar a existência ou não de abastecimento em produtos substitutos ou formas alternativas de acesso ao mesmo produto.

A vertente subjectiva tem como escopo a determinação em concreto, da viabilidade económica das fontes e alternativas para a empresa em concreto, considerando o período necessário para a obtenção da solução equivalente, sem por em causa a sua subsistência da empresa e concomitantemente determinar o custo de uma eventual mudança de fornecedor (Labarde B e Canivet ,1994: 93).

A interpretação do artigo 8 da Ordonnance n° 86 du 1 Décembre 1986, por parte do Conselho da Concorrência francês não tem sido uniforme, tem oscilado entre uma postura que se poderá denominar de liberal na medida em que impõe a necessidade de ocorrência de um dado número de critérios para a aferição de dependência económica, critérios não cumulativos, e uma postura mais rígida traduzida pela determinação dos pressupostos necessários para a aferição da ocorrência desta prática (Touchaise B e Virassamy, 1999).

Assim, em 1987 o Conselho da Concorrência Francês considerou que para estabelecer a existência de uma situação de dependência de um revendedor face ao seu fornecedor teriam de ser considerados diversos factores: a marca do fornecedor para certos produtos, a importância da parte do fornecedor no mercado desses produtos, a percentagem desses produtos no volume de negócios do revendedor ou ainda a parte de entregas do fornecedor considerado nos seus aprovisionamentos e, finalmente, a possibilidade ou impossibilidade para o distribuidor em obter de outros fornecedores ou grossistas produtos equivalentes em condições idênticas. O Conselho recorreu a várias fontes ou causas possíveis susceptíveis de originar uma situação de dependência económica baseando-se fundamentalmente no direito alemão e precisando não ser necessária a ocorrência de todos esses factores para que haja uma presunção de dependência sendo suficiente que estejam reunidos um número considerado suficiente.

Mas, mais recentemente o Conselho da Concorrência Francês foi mais restritivo na definição dos critérios para a aferição da existência de uma situação de dependência económica ao precisar que esta se afere pelos seguintes critérios cumulativos:

importância no volume de negócios do revendedor, a notoriedade da marca do produtor, a importância da parte de mercado e a impossibilidade para o distribuidor de obter de outros fornecedores produtos equivalentes. Saliente-se que estes critérios embora definidos em casos em que se analisa a dependência de um distribuidor face ao produtor são os mesmos a utilizar na definição de dependência económica do produtor face ao distribuidor (Touchaise B e Virassamy, 1999).

A análise dos critérios utilizados pelo Conselho da Concorrência Francês, permite-nos afirmar que os mesmos não apresentam a mesma importância para a caracterização da dependência económica.

Com efeito, os critérios determinantes são os relativos ao montante do produto no volume de negócios do agente económico e a ausência de uma solução equivalente.

Uma vez caracterizada a noção de dependência económica e por a lei ser meramente exemplificativa impõe-se a tentativa de definir um conceito suficientemente geral de abuso ao qual possam ser subsumíveis todas as situações.

Desde logo a situação de abuso de dependência económica deve ser claramente distinta da situação de abuso de direito.

Como sublinham Pirovano e Salah, o abuso de dependência não visa o exercício de um direito subjectivo isolado, mas a de um poder de facto, de um poder económico nas relações com os parceiros em posição de inferioridade. As palavras poder, dependência dominação traduzem a necessidade de ultrapassar o esquema jurídico tradicional, para alcançar o verdadeiro estágio do poder económico de forma a poder disciplinar mais eficazmente o seu exercício. Na medida em que, o poder se exerce através de prerrogativas jurídicas, o controlo consiste em verificar se estas prerrogativas não são utilizadas pelo poder económico para obter do parceiro económico em situação de dependência, vantagens que normalmente não conseguiria obter (Sala e Pirovano, 1990: 245).

Na Alemanha, o artigo 26, parágrafo 2, do GWB proíbe o abuso de poder de compra resultante de comportamentos discriminatórios, que impeçam o acesso a um mercado aberto a empresas similares ou que entrem de uma forma injusta o acesso a um mercado aberto a essas empresas.

Em Portugal, o Decreto - Lei n.º 371 / 93 de 29 de Outubro estabelece no artigo 4.º a proibição da exploração abusiva, por uma ou mais empresas, do estado de dependência económica em que se encontre relativamente a elas qualquer empresa fornecedora ou

cliente, por não dispor de alternativa equivalente, *nomeadamente* quando se traduza na adopção de quaisquer comportamentos, previstos no n.º 1 do artigo 2º ou seja .

*- fixar de forma directa ou indirecta, os preços de compra ou de venda ou interferir na sua determinação pelo livre jogo do mercado, induzindo, artificialmente, quer a sua alta quer a sua baixa;*

*- fixar de forma directa ou indirecta, outras condições de transacção efectuadas no mesmo ou em diferentes estádios do processo económico;*

*- limitar ou controlar a produção, a distribuição, o desenvolvimento técnico, ou os investimentos;*

*- repartir os mercados ou as fontes de abastecimento;*

*- aplicar, de forma sistemática ou ocasional, condições discriminatórias de preço ou outras relativamente a prestações equivalentes;*

*- recusar directa ou indirectamente, a compra ou venda de bens e prestação de serviços;*

*- subordinar a celebração de contratos à*

*- aceitação de obrigações suplementares que, pela sua natureza ou segundo os usos comerciais não tenham ligação com o objecto desses contratos.*

Não obstante, o abuso de dependência económica poder ser exercido tanto do lado da oferta como da procura, alguns autores portugueses viram nesta inovação preocupações de defesa dos interesses dos fornecedores face às grandes superfícies comerciais e às cadeias distribuidoras e propósitos de protecção do pequeno comércio (Ferreira, J e Pedroso 1994, pp. 728 seguintes).

Com efeito, esta interdição teve como objectivo fundamental, na generalidade dos países que a consagram ampliar o âmbito de aplicação da regulamentação do abuso de posição dominante a situações relativamente às quais, os compradores nos seus mercados de venda não detêm uma posição dominante mas que estão, não obstante, numa posição de força face a outras empresas<sup>62</sup>.

As dificuldades de caracterização da figura pareceram óbvias suscitando inicialmente a ideia de que o dispositivo legal constituía apenas um “aparato legislativo dissuasor”, hipótese que a actuação do Conselho da Concorrência, designadamente nos casos Unicer e Centralcer viria a pôr totalmente em causa” (Ferreira E, 2001: 501-502).

No contexto fabricante /distribuidor, um fornecedor é considerado como economicamente dependente se não tem outra alternativa para escoar os produtos a não ser recorrer a um único retalhista ou se este último é um parceiro incontornável para ele. Mas note-se que, normalmente é necessária a verificação cumulativa de duas condições para estarmos perante uma situação de dependência económica: elevada quota de um distribuidor nas vendas de um produtor; e elevado poder de mercado do distribuidor a jusante. A segunda destas condições apenas se poderá verificar se existirem limitações à entrada na distribuição, não de novas lojas (essas têm surgido) mas de novos distribuidores, o que não tem acontecido. Em Portugal tem-se assistido à abertura de novos estabelecimentos mas não ao aparecimento de novas cadeias de distribuição, existindo algumas zonas do país em que apenas uma dessas cadeias está presente, pelo que um produtor poderá perder o acesso a uma parte do mercado se deixar de ter a possibilidade de vender a essa cadeia de distribuição. Se a par desta situação se assistir

---

<sup>62</sup> Segundo Ferreira E (2001, 500-501), «A importância dessa inovação legislativa é bem posta em relevo pela circunstância de, anteriormente, tais comportamentos apenas poderem ser sancionados no caso de

a situações de monopólio da distribuição a jusante, para uma determinada zona geográfica em torno de cada loja, fazendo com que cada uma dessas lojas seja a única forma de os produtores colocarem os seus produtos junto dos consumidores que se encontram nesse espaço, então alguns produtores poderão estar numa situação de dependência económica, pois a concretizar-se a ameaça de deixar de comprar a um produtor pode representar uma quebra instantânea de vendas superior a 20%, o que obviamente põe em causa a sobrevivência da empresa a muito curto prazo.

A legislação referenciada suscitou inúmeras dificuldades de aplicação, raridade de queixas por parte das empresas dependentes por receio de represálias, impossibilidade da prova de dependência e exigência de que o abuso produza um efeito restritivo sobre o mercado.

Ao abrigo deste enquadramento jurídico pode-se afirmar constituir tarefa difícil aplicar disposições que se não se inscrevem perfeitamente na teoria dos preços tendo o legislador querido resolver parcialmente este problema ,em França, atribuindo competência exclusiva à magistratura judicial para decidir acerca dos novos casos de dependência económica previstos na legislação de 1996.

A impossibilidade de se referir a uma doutrinal racional, pré estabelecida, confere às regras relativas ao abuso de dependência, um campo de aplicação quase ilimitado.

Para resolver os problemas enunciados, os Estados reagiram de formas diversas. A Alemanha introduziu presunções de dependência com o objectivo de facilitar a prova de dependência. Assim a 4ª Novela de 26 de Abril de 1980 acrescentou ao artigo 26º parágrafo segundo uma frase três, segundo a qual, se presume que um fornecedor de um

---

existir uma posição dominante, apesar de empresas que não se encontravam nessa situação estarem já em condições de falsear e restringir a concorrência».

certo tipo de produtos ou de serviços está em situação de dependência em relação a um distribuidor no sentido da frase dois, logo que este obtenha regularmente, vantagens particulares, que não são concedidas a compradores similares (Vogel L, 1997).

A 5ª novela de 22 de Dezembro de 1989 previu que a presunção poderia ser aplicada, não somente nos processos de interdição, mas igualmente, nas acções propostas perante as jurisdições civis).

A França criou casos de dependência, cujos requisitos dependem unicamente, da demonstração de que o abuso denunciado produziu um efeito restritivo, sobre o mercado no seu conjunto.

Este país, para ultrapassar a dificuldade suscitada pela aplicação do artigo 8-2 devida à exigência de prova de que o abuso de dependência económica afecta o mercado no seu conjunto apresenta através do relatório *Le Déaut* duas soluções que se não excluem, para resolver este problema<sup>63</sup>.

A primeira consistiria em criar no artigo 36.º uma infracção *per se* de abuso de dependência económica isto é não sendo necessária a prova de afectação do mercado.

A segunda solução, proposta pelo relatório *Le Déaut* consistiria em modificar o artigo 8.º-2 da Ordonnance retirando o requisito de afectação do mercado, esta solução permitiria, segundo o relatório ao Conselho da Concorrência, que o Conselho utilizasse os seus poderes de instrução e os seus poderes sancionatórios para reprimir de forma mais eficaz os abusos de dependência económica de que são vítimas as PME. Esta disposição visaria sancionar a prática conducente ao desaparecimento da empresa ou à sua saída do mercado.

---

<sup>63</sup> Assemblée Nationale Française (2000), Rapport Le Déaut (nº 2072) e Arhel P, 16, 13 2000.

Com efeito, no Relatório de Informação nº 2072 sobre a Evolução da Distribuição (*Relatório Le Déaut*) no ponto 4 alínea b) pág 150 afirma-se “ Mais la condition d'application du dispositif la plus difficile à mettre en évidence, au point d'être rédhibitoire, tient à la nécessité d'une atteinte au jeu de la concurrence sur le marché concerné par la pratique abusive mise en oeuvre. Cette exigence résulte du renvoi du premier alinéa de l'article 8° aux conditions figurant à l'article 7° de l'ordonnance: la pratique doit avoir pour objet ou (peut) avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché. Or, jamais une PME subissant des pratiques restrictives de concurrence par exploitation abusive de son état de dépendance économique ne sera susceptible d'affecter le jeu de la concurrence sur le marché sur lequel elle opère, même si les pratiques conduisent à la cessation de son activité. Dans le secteur des biens de grande consommation, une PME réalisant 100 millions de francs de chiffre d'affaires n'affecte pas par son activité, ou la cessation de son activité, le marché: quelles que soient les remises de référencement ou de coopération commerciale, quels que soient les produits qu'elle fabrique, quels que soient les types ou la consistance des abus subis, quels que soient les segments de marché, ces pratiques ne perturberont pas le jeu de la concurrence»( Rapport Le Déaut nº 2072 e Arhel P, 16, 13, 2000: 648).

Foi a primeira solução, a adoptada pelo projecto de lei relativa às novas regulações económicas, cabendo aos tribunais definir os critérios constitutivos desta prática e do poder de compra, também previsto no artigo 36º -2b<sup>64</sup>. A questão que se suscitava era a de saber se o juiz interpretaria o artigo 36º de forma a que o mesmo pudesse constituir um mecanismo de protecção social ou se o aplicaria segundo os critérios já definidos

pelo Conselho da Concorrência, nomeadamente no caso Cora<sup>65</sup> ou se finalmente optaria por uma via intermédia.

A Comissão Parlamentar de informação sobre a evolução da distribuição apresentou em 2000, um relatório em que uma das propostas consistia na criação de um organismo que velasse pela lealdade das práticas comerciais - a Comissão de Arbitragem das Práticas Abusivas - com capacidade de tomar a iniciativa e a quem poderá recorrer confidencialmente, o Conselho da Concorrência, Ministro ou empresas e com competência, nomeadamente, para arbitrar litígios bilaterais entre parceiros comerciais, sobre a aplicação das condições gerais de venda de um contrato<sup>66</sup>.

É o reconhecimento implícito da necessidade de complementar a legislação ora enunciada, que está subjacente quanto a nós à criação da Comissão de Exame de Práticas Comerciais Francesa que prossegue os seguintes objectivos:

- obstar ao crescimento ou reduzir a dimensão das *marges arrières*,
- fomentar o ressurgimento de descontos que viabilizem a redução do limiar da venda com prejuízo,
- reduzir os conflitos entre a produção e a distribuição,
- emitir pareceres não publicáveis às partes em conflito,
- emitir recomendações a partir de casos concretos mas anónimos.

---

<sup>64</sup> Loi n° 2001-420 - du 15 mai relative aux nouvelles régulations économiques., JO Numéro 113 du 16 Mai 2001.

<sup>65</sup> A decisão Cora estabeleceu os critérios de dependência económica de um fornecedor face a um distribuidor poderoso: a importância do volume de negócios realizado por esse fornecedor com o distribuidor; a importância do distribuidor na comercialização dos produtos em causa, os factores que conduziram à concentração das vendas de um produtor junto de um distribuidor (escolha estratégica ou necessidade técnica); existência e diversidade eventuais de soluções alternativas para o fornecedor. Contrats, conc., consom. 0 déc 1996.

<sup>66</sup> [http:// www. assembleenationale.fr](http://www.assembleenationale.fr).

À Comissão foram atribuídas os poderes necessários para a recepção de queixas de fornecedores que serão anónimas para obviar a ocorrência de pressões ou surgimento do risco de não referenciação, instauração de inquéritos e exame de documentos comerciais, coadjuvados por inspectores da DGCCRF.

Contudo, os limites não são despiciendos: a Comissão não tem poder de decisão nem poder sancionatório e os pareceres não são vinculativos para as partes<sup>67</sup>.

Em Portugal, a Proposta de Lei nº 40 X de 31 de Março consagra no artigo 7º um regime parcialmente diferente do anterior, para o abuso de dependência económica, nomeadamente, quando explicita o conceito de ausência de alternativa equivalente para as empresas para efeito de as considerar em situação de dependência económica.

Assim, uma empresa não disporá de alternativa equivalente *quando o fornecimento de um bem ou serviço em causa, nomeadamente o da distribuição, for assegurado por um número restrito de empresas e a empresa não puder obter idênticas condições por parte de outros parceiros comerciais num prazo razoável.*

É, como se poderá verificar, a consagração dos critérios utilizados quer pela doutrina francesa quer pela Comissão Europeia.

O conceito de dependência económica é esboçado na decisão da Comissão, *Rewe/Meinl* que aborda esta temática ao considerar que a operação de concentração entre a Rewe e a Meinl faria com que os produtores de produtos alimentares passassem a ter uma quota de volume de negócios de cerca de 25 - 29%, com a empresa resultante do processo de concentração.

---

<sup>67</sup> Loi n°20001 -420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, JO numéro 113 du 16 Mai 2001, art. 51.

A Comissão solicitou aos fornecedores que indicassem qual a proporção do volume de negócios, acima da qual, um cliente não poderia ser substituído sem dificuldades de relevo.

O resultado da investigação da Comissão demonstrou que uma média de 22% de volume de negócios, por parte de um fornecedor com um distribuidor, faria com que o distribuidor em causa só pudesse ser substituído com elevadíssimas perdas financeiras por parte do fornecedor. A comparação deste limiar com as quotas de mercado das partes no mercado de aprovisionamento, indiciava que eles eram compradores insubstituíveis o que lhes permitia exercer o poder de compra.

A cessação das relações comerciais com a empresa que resultaria da concentração, deixaria apenas duas alternativas aos produtores: a mudança para outros canais de vendas (que para além de constituir um processo difícil e moroso constitui a curto prazo uma alternativa inviável) e a exportação.

Nestes casos as quotas de mercado foram determinadas, de acordo com um critério baseado nos pontos de ameaça dos fornecedores.

Esta decisão apresenta segundo a nossa perspectiva factos que devem ser relevados.

A preocupação da Comissão Europeia em averiguar os entraves à concorrência em mercados regionais e não apenas nacionais.

A invocação da dependência económica dos fornecedores reforçando a teoria da posição dominante a jusante – dependência a montante que havia sido esboçada em decisões anteriores.

Finalmente, a identificação pela primeira vez de uma forma precisa dos mercados de aprovisionamento.

A decisão da Comissão inova ao reconhecer a ocorrência da inversão da correlação de forças entre a produção e distribuição e ao declarar a existência de uma posição dominante a jusante.

A Comissão ultrapassa a postura tradicional traduzida por uma não intervenção durante um longo período, devido à concentração ser menor na distribuição do que na produção e traduzir-se numa redução dos preços para o consumidor reconhecendo o perigo para os produtores e a prazo, para os consumidores, das concentrações no sector da distribuição.

Raciocínio análogo está subjacente à decisão *Carrefour/ Promodés* em que a média de volume de negócios dos produtores com um distribuidor é de 22% (Decisão *Carrefour Promodés* Cas nº Comp/ M. 1684 -*Carrefour Promodés* de 25/ 01/ 2000, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes 2000). Esta decisão precisa um pouco mais o desenvolvimento metodológico que tem vindo a ser efectuado pela Comissão Europeia nas decisões anteriores (*Kesko /Tuko e Rewe/Meinl*).

Embora continuando a definir dois tipos de mercado relevantes um a montante, o mercado de compra junto dos fornecedores e outro a jusante, o mercado constituído pela venda dos produtos aos consumidores, a decisão sublinha o papel específico dos hipermercados que caracteriza como sendo o segmento mais rentável e um elemento chave de competitividade em ambos os tipos de mercados, dada a vasta área de influência que detêm.

Os factos enunciados permitem igualmente concluir não ser fundamentado *actualmente* o cepticismo dos investigadores que sustentavam que o controlo europeu das concentrações no sector retalhista seria limitado a casos extremos como a decisão *Kesko /Tuko*.

Assim, se na decisão *Kesko Tuko*, as quotas de mercado por si só eram indicadoras da existência de uma posição dominante ultrapassando claramente as quotas em que a Comissão e o Tribunal de Justiça das Comunidades anteriormente, na aplicação do artigo 82º consideravam como indiciadoras de presunção de posição dominante (*Hoffman –La Roche v. Comissão* 85; *Michelin NV v. Comm 'n*; Caso 322/81; *Akzo Chemie BV v. Comissão* Caso/62/ 86), na decisão *Rewe/ Meini*, as quotas de mercado das partes são acentuadamente menos elevadas. Com efeito, os cálculos das quotas de mercado demonstraram que relativamente a três mercados elas se situavam entre 30-40% e entre 25-35% para seis mercados. Na decisão *Carrefour/Promodés* as quotas mais elevadas de mercado situavam-se entre 25% e 35% e em 4 dos 23 mercados aprovisionamento as quotas de mercado situavam-se entre 20 a 30%. Com efeito, a Comissão Europeia embora parta de uma avaliação estrutural clássica do poder do retalhista no mercado de venda, adopta também considerações de dependência económica nas análises a que procede.

Contudo, convém sublinhar que esta análise de dependência não vai tão longe como seria desejável. Com efeito, a avaliação efectuada não é uma avaliação de dependência económica de um produtor em concreto mas dos produtores em geral.

O critério decisivo consiste em averiguar se, em geral, os fornecedores têm capacidade para substituir as vendas efectuadas a um retalhista através de fornecimentos a outros retalhistas (Lücking J, 2001: 480).

#### **4.1. A ruptura injustificada das relações comerciais e abuso de dependência económica**

As relações entre os produtores, as empresas que asseguram as operações intermédias grossistas e os pontos de venda aos consumidores podem organizar-se de formas

múltiplas, as relações mercantis entre estes diferentes tipos de agentes podem ser juridicamente enquadradas por diferentes tipos de contratos (Filser M, 1992). Os produtores e retalhistas podem recorrer assim a um contrato de compra e venda para efectuar esta transacção sem uma passagem prévia por um intermediário e por uma forma de troca que não se filia na duração, mas releva pelo contrário do contrato comercial instantâneo. Eles podem pelo contrário pretender a intervenção das centrais de compra para organizar as suas trocas com um ponto de venda. Neste caso, as suas relações de troca tendem a ser caracterizadas pela durabilidade e regem essas relações por tipos de contratos que permitem precisar *ex ante* a repartição dos direitos e obrigações dos parceiros. A comercialização de produtos alimentares pelo que se convencionou denominar a grande distribuição obedece regra geral a este esquema. A hipótese geralmente utilizada para explicar esta mutação da relação de troca é a redução de custos que a mesma gera, isto é os custos ligados à entrega dos produtos nos pontos de venda (os custos logísticos) e os custos correspondentes às operações de negociação de promoção e transferência de informação, estes últimos gerados pelo canal transaccional.

Na doutrina consagrada a estas questões, a insistência incide sobretudo na evolução dos custos logísticos. A sua diminuição foi na verdade particularmente intensa. As causas são múltiplas: as novas configurações de rede de transporte permitiram a implementação de economias de escala, as mutações da organização do trabalho nestas redes contribuíram também para esta redução de custos da circulação dos produtos (Green R; Schaller B, 1994).

No global implementou-se um sistema técnico de gestão de fluxos de mercadorias adaptado à manutenção de grandes volumes físicos de mercadorias e concebido para

assegurar um tratamento em contínuo das fases de recepção e de entregas o que se tornava impossível no sistema anterior de aprovisionamento dos pontos de venda.

A organização da transacção e a forma como as centrais de compra contribuem para a diminuição dos custos de transacção foram muito menos estudadas pelos economistas. Que esta nova forma de organização representa uma solução para a diminuição dos custos totais ligados à troca é uma hipótese suscitada frequentemente mas que não é examinada de forma sistemática. Em primeiro lugar, porque esta nova forma de organização aparece como a condição de troca que permite a baixa dos custos de entrega. A desarticulação destes dois aspectos constitutivos da troca surgiu com a referenciação: o aprovisionamento em mercadorias (comandos, vendas/entregas), a negociação das transacções, modifica em profundidade as condições de gestão do fluxo (Green R; Vaz T; Schaller B, 1997).

Mas também porque, estas novas formas de organização da transacção constituem por si só, uma solução para a minimização dos custos de transacção.

A forte centralização das negociações reduz os custos *ex ante* pela implementação de economias ligadas à escala à qual são conduzidas estas operações.

Como já se sublinhou, a característica dominante das formas de organização da troca entre grandes distribuidores e os seus fornecedores é caracterizada pelo papel crescente das centrais de compra com a função de organização da intermediação entre um ponto de venda e um fornecedor e paralelamente o aumento da duração da relação comercial que passa a ser regida formalmente por um contrato escrito.

Ao nível alimentar, para além da grande diversidade que ainda actualmente caracteriza a organização das relações de troca de produtos agrícolas e alimentares, um sistema baseado em três tipos de contratos implementou-se progressivamente.

Estes três contratos que constituem os fundamentos da evolução do comércio alimentar moderno são: o contrato de associação, o contrato de agência, em França denominado contrato de “*réfèrencement*” considerados como dois tipos diferentes de contratos quadro) e a contrato de compra e venda (considerado como um contrato de execução). Os três contratos formam um todo inseparável que pode ser eventualmente completado por outros mecanismos jurídicos.

O primeiro contrato que fundamenta este sistema jurídico – económico de coordenação da troca é o contrato de associação. Este contrato pode ser celebrado entre sociedades de dimensão diversa, proprietários de um ou mais pontos de venda, trabalhando ou não com a mesma insígnia, de um lado e a central de compra do outro. A sua legalidade reside no princípio da liberdade contratual e nas restantes regras gerais de direito.

Para as operações de aprovisionamento a nível internacional, a importância das centrais de compra tende a aumentar. Para assegurar este tipo de aprovisionamento, as principais insígnias constituíram recentemente as centrais de compra europeias por insígnia que tem a responsabilidade do *sourcing* e da organização das importações. As centrais tendem a adquirir as mercadorias em seu nome comprometendo -se consequentemente, a nível financeiro, no contexto das negociações entre centrais de compras e fornecedores sede em que surge com maior importância, a problemática da dependência económica.

O contrato de *referenciação*, designação utilizada por muitos agentes económicos mas que, juridicamente pode ser qualificado como contrato de agência completa a jusante, o contrato de associação assinado pela central de compra com os seus aderentes.

Resulta da análise dos resultados do estudo empírico a que procedemos, que a referenciação referida pelos produtores não corresponde ao contrato de *réfèrencement*

*francês. As expressões déferencement e référéncement* apareceram no vocabulário jurídico francês há vinte anos para traduzir as novas relações entre fornecedor e distribuidor, mais precisamente entre fornecedor e grande distribuição e os problemas suscitados actualmente estão relacionados com as relações estabelecidas entre produtores e as centrais de compras (Ferrier D, 1997).

Trata - se de uma forma contratual que pode em certos casos ser subsumível ao contrato de agência, mas ainda amplamente desconhecida, sendo apenas analisada sob a designação de contrato de "*référéncement*" em algumas das obras gerais francesas consagradas à análise do direito dos contratos.

O primeiro estudo sistemático acerca deste acordo foi efectuado por M. André para designar a operação pela qual o responsável pelas compras de uma empresa com sucursais ou de um agrupamento de empresas aceita após negociação, a oferta de um fornecedor (André M, 1991: 391 e seguintes).

O agente (*referenciador*) após ter negociado as condições de venda com o fornecedor compromete-se a promover todas as actividades para que as negociações posteriores sejam bem sucedidas. Esta obrigação implica que sejam concedidos ao mesmo amplos poderes.

Para Ferrier D (1995: 385) "o *référéncement* constitui uma fórmula contratual assimilável ao *courtage* que designa a operação pela qual uma central de compras detém após negociação, a oferta dos fornecedores"<sup>168</sup>.

Da celebração deste contrato, após negociação sobre as condições de venda do fornecedor, resulta a imposição às centrais de compra da obrigação de dar a conhecer

aos seus aderentes, as condições impostas pelos fornecedores e de velar para que os seus aderentes tenham um volume de negócios suficiente relativamente às mercadorias referenciadas. O fornecedor referenciado adota o compromisso de respeitar relativamente aos aderentes da central os compromissos que foram subscritos no contrato de referência durante toda a duração do contrato.

O *referenciador* é um intermediário comercial que tem como objectivo estabelecer contacto entre uma empresa dadora de uma ordem e um cliente que pode vender os seus produtos sem proceder às negociações e conclusão do contrato.

O contrato projectado é concluído entre o dador da ordem e o terceiro sem vincular o *referenciador*. O contrato de *courtage* distingue-se assim do mandato civil dado que visa apenas favorecer a conclusão da operação projectado pelo dador da ordem. Nesta óptica ele é considerado como um acto de comércio. O *courtier* é considerado como um simples intermediário não sendo em consequência garante da execução do contrato de que procura a conclusão. Ele não tem qualquer obrigação de garantia ou de segurança a título do contrato de compra, uma vez que nele não participa: a obrigação que ele tem é uma obrigação de informação tanto relativamente ao dador da ordem como relativamente ao cliente porque os dois vão estabelecer relações contratuais por seu intermédio.

A forma como são definidas as responsabilidades confirmam que o contrato de *referenciação* é um contrato com características análogas às apresentadas pelos contratos de *courtage*. Mas neste caso ao contrário do que sucede no contrato de *courtage*, o agente, neste caso a central de compra, não é um portador de ofertas mas

---

<sup>68</sup>. Para maiores desenvolvimentos vide Devesa, P (1993), sobretudo no que diz respeito à distinção entre contrato de *courtage* e contrato de agência.

um investigador de ofertas). Este contrato não impõe qualquer obrigação de compra aos produtores *referenciados*. A existência de uma relação estreita entre a quantidade trocada e a escala dos preços faz não haja dúvida, das quantidades trocadas, uma das variáveis chave da negociação. Mas nada no contrato assegura que os objectivos eventualmente negociados poderão ser adoptados. Por outro lado, as obrigações endossadas pelo referenciado são relativamente a este ponto muito restritivas e pode-se afirmar que estas obrigações representam a componente principal deste tipo de contrato.

A operação responde a uma necessidade: uma função logística essencial para a empresa de distribuição (assim, um hipermercado comercializa pelo menos 3000 produtos diferentes, e relativamente aos produtos alimentares, entre 50.000 e 70.000) e a uma necessidade. Estes números demonstram a complexidade do processo de aprovisionamento e, em especial, se a empresa trabalha em fluxo contínuo. A gestão da complexidade deve ser resolvida pelo recurso a estruturas organizacionais com uma gestão e mecanismos técnicos e jurídicos extremamente sofisticados.

O interesse (leia-se para os grandes distribuidores a necessidade) desta fórmula favoreceu a aparição dos agrupamentos de distribuidores com o objectivo de procederem à compra em comum ou para beneficiar da selecção realizada pelo agente. Estes agrupamentos de compras agrupam distribuidores independentes no seio de uma estrutura societária (nomeadamente através de uma associação ou de um agrupamento de interesse económico) ou através de uma central de compra contratando por conta dos distribuidores independentes ligados a ela por um contrato de associação que os submete a uma disciplina de aprovisionamento com diversos graus, que vão desde a obrigação de se aprovisionar junto dos fornecedores referenciados, até à obrigação de aprovisionamento exclusivo relativamente aos fornecedores referenciados e seguidamente pela sua função. Estas funções podem ser desempenhadas por um

comissário de compra intervindo no nome e por conta dos associados ou filiados (central de compra) ou ainda por um agente que adopta as diligências necessárias para que os fornecedores referenciados e distribuidores possam negociar (central de referência *stricto sensu*).

Para os produtores esta operação é importante a duplo título. Desde logo pela sua duração (frequentemente anual) e pelas possibilidades que fornecem de acesso ao mercado.

É no momento da negociação entre o agente e o fornecedor que são fixadas as regras pelas quais se pautarão as relações futuras de compra venda entre fornecedores e distribuidores. Por outro lado, a celebração de um contrato de agência é uma condição necessária para o acesso ao mercado por parte dos compradores potenciais em relação com o agente. O mercado que se pode abrir aos produtores após a assinatura do contrato constitui a principal incitação que os anima (esta operação constitui na maior parte dos casos requisito *sine qua non* de acesso ao mercado). Para as centrais, o objectivo é obter as melhores condições de compra para os aderentes. A importância e complexidade da negociação que levam à assinatura do contrato de agência devem-se ao grande numero de cláusulas que o mesmo pode conter e à importância das relações para as duas partes, sobretudo as emergentes da fixação dos preços: Para a central de compra, esta negociação (anual) constitui o momento em que pode obter dos seus fornecedores certas vantagens concorrenciais.

As condições particulares de descontos e outras condições negociais favoráveis que podem ser previstas no contrato e solicitadas por uma central de compra no momento da negociação são numerosas

À elaboração do contrato de agência presidem, regra geral, as seguintes questões:

- Uma gama de produtos a trocar – o objecto preciso do contrato de venda a celebrar não é definido no momento da assinatura de forma permitir uma maior flexibilidade comercial;

- Os preços não determinados estritamente em nível e evoluem em função do volume trocado assim como da composição da gama;

- As condições de pagamento são indicadas de forma muito precisa e incluem um desconto quantitativo, uma vez que as quantidades encomendadas permitem a realização de economias no plano comercial ou logístico, descontos por sortido, que incitam os fornecedores a enriquecer o número de referências que apresentam;

A modalidade de cooperação comercial, isto é as prestações que a central se compromete a assegurar;

Os prazos de pagamento devem ser obrigatoriamente indicados (Green R e Bernard Schaller, 1998).

A indeterminação relativamente aos produtos a trocar assim como dos preços a pagar suscita inúmeros problemas de ordem jurídica. Existe aqui uma contradição clara entre a lógica do funcionamento económico e os princípios de ordem jurídica. É evidente que a recusa dos distribuidores em se comprometerem relativamente à aquisição de uma quantidade ou de uma qualidade precisas de produtos relaciona-se como facto de evitarem suportar o risco comercial dos produtos não vendidos. Devido a este facto, estes contratos referem-se de uma forma geral aos volumes trocados. Em certos contratos adopta-se uma cláusula de “à medida das necessidades.” Estes contratos, na medida em que relevam dos contratos quadro podem efectivamente não prever os preços. Estes preços são pelo seu lado exigíveis nas operações pontuais de compra e

venda que se sucedem entre fornecedor e aderente da central em que se realiza a troca efectiva.

O contrato quadro pode ser definido como um contrato cuja realização do objecto pelo qual os contratantes estão já comprometidos, implica a conclusão de forma mais frequente entre as mesmas partes, de contratos de execução relativamente aos quais eles fixam certas modalidades<sup>69</sup>.

O contrato adopta plenamente o seu carácter com uma tendência à massificação das relações de negócios que conduz naturalmente a uma multiplicação de contratos. Esta tendência é, ela própria, resultado de uma produção muito concentrada e em grande série.

Mais frequentemente, o contrato integra condições gerais de negócios permitindo concluir de forma mais célere os contratos de execução deixando às partes a possibilidade de se concentrarem sobre a negociação dos elementos essenciais do acordo.

O contrato quadro só pode regular operações complexas e duráveis, pelo que a conjunção destes dois dados geram uma dicotomia necessária na estrutura contratual encarregue de prever e regulamentar os contratos distintos de aplicação.

Em França, os contratos de distribuição limitam - se a estipulações contratuais e incluem combinações diversas (contrato de aprovisionamento, de fornecimento) e na falta de um estatuto legal determinado, eles são regulados pelo regime do direito das

---

<sup>69</sup> Em conformidade com esta orientação, Monteiro P , 1997 ,48,47), ao referir-se especificamente ao contrato de concessão define contrato quadro como o contrato que faz surgir entre as partes, uma relação obrigacional complexa, por força da qual uma delas, o concedente, se obriga a vender a outra, o concessionário, e esta a comprar-lhe, para revenda, determinada quotas de bens, aceitando certas obrigações e considera característica do contrato quadro, a relação de colaboração estável, de conteúdo múltiplo, cuja execução implica, designadamente, a celebração de futuros contratos entre as partes.

obrigações. Eles podem, em certos casos, ser assimilados ao contrato de aprovisionamento exclusivo ou ao contrato de venda.

Ferrier sublinha várias vezes que estas negociações constituem a via de acesso ao mercado indispensável para a empresa de produção. Com efeito, se a *referenciação* confere aos produtos *referenciados* uma probabilidade de clientela a não *referenciação* confere aos produtos não referenciados uma certeza de não clientela. Isto explica o desenvolvimento da fórmula a favor dos distribuidores utilizando o seu poder de compra para obter um rácio qualidade/preço cada vez mais interessante em detrimento dos produtores numa posição de relativa fraqueza. Alguns negócios revelaram as pressões exercidas pelos grandes distribuidores sobre os fornecedores para obterem condições preferenciais sobre a ameaça de uma não referenciação (Ferrier D, 1997).

Saliente-se que como referimos anteriormente, que, se para o fornecedor, o retalhista pode representar uma proporção significativa do seu volume total de vendas (por exemplo 15%) para o retalhista, estes 15% podem representar, por exemplo, somente 1% ou 2% do volume de negócios e então o poder real reside no comprador e não no fornecedor. O comprador pretende ter disponível no seu estabelecimento marcas líderes mas não sofrerá prejuízos graves se tiver que prescindir das mesmas substituindo-as por outras, nomeadamente, através da colocação de marcas próprias. Em alguns casos, pode ser possível para o fornecedor escoar os seus fornecimentos para outros estabelecimentos na eventualidade de perda do cliente, mas esta situação está longe de ser frequente o que significa que na prática o fornecedor está muitíssimo dependente do comprador.

Mais ainda, a inacessibilidade a um retalhista fundamental pode implicar a perda por parte fornecedor de economias de escala importantes, aumentando a os seus custos

médios e colocando-o em desvantagem concorrencial relativamente a outros fornecedores rivais.

A questão suscitada é a de averiguar se não seria necessário proteger os fornecedores contra a recusa de compra consubstanciada na não referência, da mesma forma que os distribuidores foram protegidos contra a recusa de venda: a resposta foi dada através da instituição de uma protecção limitada, proibindo a não referência em si, considerada como uma prática de natureza a afectar o jogo da concorrência sobre o mercado (título III da Ordonnance visando as práticas anti - concorrenciais).

O desenvolvimento das centrais e a concorrência entre as mesmas tornou cada vez mais duras as negociações comerciais com os fornecedores. É verdade que o poder das centrais colocam os fornecedores em posição de fraqueza (a parte do volume de negócios realizado com o parceiro é respectivamente de 20% para o fornecedor e de 0,5% para a central).

O fornecedor não tem qualquer direito à manutenção da relação contratual ou à sua renovação. Não beneficia de qualquer protecção particular face a uma não referência. A solução juridicamente correcta face ao princípio da liberdade contratual não apreende contudo a complexidade das relações comerciais: A não referência não gera somente o fim da comercialização dos produtos em causa. Ao contrário do que sucede regra geral nos outros tipos de contratos, mas pode por em causa a sobrevivência das actividades do produtor.

Ferrier afirma transparecer do que foi supra enunciado que a estabilidade das relações entre produtores e distribuidores permanece ignorada pelo Direito (Ferrier, D,1997).

A não renovação do contrato de *réfèrencement* foi também definida como “ruptura das relações comerciais estabelecidas” (formulação do artigo 8 da Ordonnance de 1986)

neste sentido, a *não referenciação* no termo do contrato poder ser considerada não somente como uma *não referenciação* mas igualmente como ruptura das relações estabelecidas na ausência de um acordo quadro de *referenciação*.

O novo dispositivo legal objecto da reforma de 1 de Julho de 1996 inova, ao considerar a *referenciação* e *não referenciação* quer como modo normal das relações comerciais quer como forma abusiva de obtenção de uma discriminação ilícita.

A definição de ruptura as relações comerciais estabelecidas, traduz uma concepção inspirada mais por *uma análise económica do que jurídica* e sugere que se pela acção de *não referenciação* o fornecedor é privado de um conjunto de negócios ele fica igualmente desorganizado relativamente às suas actividades. O contrato de *referenciação* surge caracterizado essencialmente como um instrumento de organização das actividades negociais entre fornecedor e distribuidor. Através do mesmo, os agentes económicos envolvidos, prepararam a conclusão de contratos futuros para assegurar a comercialização dos produtos e sobretudo criam as condições para a programação das actividades do fornecedor tendo em vista assegurar o fabrico dos produtos. Com efeito, o ciclo de produção não é o mesmo que o do consumo e da distribuição (o hiato é por vezes considerável, como por exemplo, no domínio do vestuário). A *referenciação* visa assegurar o ajustamento da oferta à procura. ...Un véritable partenariat de long terme va signifier pour l'entreprise de fabrication d'investir... et une rupture brutale lui fait perdre les investissements» (Ferrier D, 1997: 4). Constitui factor secundário neste caso que as relações sejam objecto de uma convenção formal que as organize: contrato quadro, contrato de venda de execução *sucessiva*. Por outras palavras, quanto mais as relações se intensificam e prolongam no tempo, mais prejudicial será a ruptura.

Numerosos profissionais em França tem solicitado que o Direito reconheça a equiparação da recusa de compra e recusa de referenciação ou ruptura das relações comerciais sem justa causa, à recusa de venda.

Mas o principio segundo o qual um comerciante considerado isoladamente tem a plena liberdade de *referenciar* ou não os produtos é consagrado pela Comissão Técnica das "ententes", no Relatório relativo ao ano de 1979, em nome da liberdade de contratar em geral e em aplicação em especial, de uma assimetria entre a oferta de venda e a oferta da procura imposta pela necessária instabilidade das relações negociais.

A livre escolha do comprador é um dos fundamentos essenciais da concorrência e a via principal, através da qual o comércio estimula os produtores para o incremento da sua produtividade, aperfeiçoamento da qualidade e dos serviços assim como a redução dos preços<sup>70</sup>. O comprador e a central que operam a referenciação devem ser livres na escolha do fornecedor.

A insuficiência da abordagem jurídica da operação de não referenciação gera uma abordagem também jurídica, mas efectuada através de uma forma indirecta, limitando as suas condições de exercício.

As modalidades deste controlo indirecto são as seguintes:

A não referenciação sancionada como forma abusiva de pressão: a título de prática anti concorrencial ou de prática restritiva da concorrência.

A central ao sancionar através de uma não renovação do contrato *réferencement* por recusa do seu fornecedor em aceitar condições comerciais injustificadas praticará um acto que contrário às regras da concorrência.

O artigo 8 da Ordonnance de 1º de Dezembro de 1986 visa precisamente entre os abusos que podem ser cometidos por um interveniente em posição de domínio, a ruptura de relações comerciais estabelecidas, baseada no facto de o parceiro recusar a se submeter a condições comerciais injustificadas.”

Esta prática será sancionada a título de abuso de domínio da central se esta detiver uma posição dominante no mercado (Ord. 1986 art. 8-1).

No estágio actual da concorrência em matéria de distribuição tendo em conta a existência de várias centrais e sociedades de distribuição de dimensão diversa estamos perante uma hipótese académica.

Poderá ainda esta prática ser sancionada a título de abuso de dependência, situação em que se encontraria o fornecedor face à central (Ord. 1986, art. 8-2) em que esta obtém vantagens injustificadas concedidas pelos fornecedores face a uma ameaça de não referenciação.

A não referenciação só pode ser sancionada se ocorrerem os seguintes requisitos:

- a decisão de ruptura ter sido motivada pela razão exclusiva da recusa em acordar vantagens injustificadas;
- o fornecedor encontrar-se em estado de dependência em relação ao distribuidor, isto é que ele não disponha de solução alternativa sustentável para escoar os seus produtos;
- ocorrência de uma afectação da concorrência no mercado dos produtos em causa.

As decisões que têm sido adoptadas pelas autoridades da concorrência não têm sido favoráveis à protecção dos produtores.

---

<sup>70</sup> Comissão da Concorrência Francesa, 14 de março de 1985, aviso às centrais de compra, citado por Ferrier, D (1995).

A não referência pode ser ainda sancionada a título de *entente* (Ord 1986, art. 7) não somente devido ao facto do reagrupamento dos distribuidores em torno da central uma vez que o objecto desta é precisamente o de escolher as fontes de aprovisionamento mas através da organização de um boicote ao fornecedor “o facto para uma central de referência de organizar entre os distribuidores independentes que ele reagrupa o boicote dos produtos de um fornecedor que referenciaram durante o período em curso e a eliminação dos seus produtos dos seus lineares e de forma a limitar artificialmente o acesso do fornecedor ao mercado e constitui um acção concertada proibida pelas disposições do artigo 7º da Ordonnance de 1º de Dezembro de 1986 (Cons. Conc. 13 décembre 1994, BOCCRF 18 février 1995: 236)

Foi mesmo decidido que a *entente* podia ser constituída entre a central e os fornecedores, vítimas que deram o seu consentimento ao aceitar condições injustificadas. “uma obrigação de renegociar as condições negociais impostas por um distribuidor aos seus fornecedores é susceptível ser subsumível ao artigo 7º da Ordonnance de 1986 desde que apresente um carácter geral suficiente e que não sejam resultado de qualquer contrapartida real para o fornecedor”.

Também neste caso será necessária, a verificação de um atentado à concorrência no mercado. A dificuldade em estabelecer este atentado conduziu a doutrina francesa a interrogar-se sobre a pertinência da condenação da não referência como pratica anti concorrencial e a propor a requalificação para prática restritiva da concorrencial que não exija a demonstração da produção de um efeito concorrencial sobre o mercado (Boutard, L. e Canivet G ,1995).

A central ao obter do fornecedor vantagens mais favoráveis do que as que obtém os seus concorrentes falseia a concorrência entre ela e seus concorrentes distribuidores

como entre o fornecedor que aceita a discriminação e seus concorrentes fornecedores que recusam tal prática.

Sublinhou-se mesmo que a discriminação ilícita afectaria a liberdade de escolha esclarecida dos consumidores: um estabelecimento que obtenha de um fabricante vantagens não justificáveis beneficiaria por esta circunstância de vantagens concorrenciais não merecidas face ao consumidor que de se dirigirão preferencialmente a este estabelecimento motivados não pelos seus resultados objectivos. Os consumidores serão assim enganados.

A obtenção junto de um fornecedor de vantagem injustificada, isto é, não constituindo qualquer contrapartida real constitui assim uma prática condenável a título de discriminação ilícita sancionada pelo artigo 36.º -1 da Ordonnance de 1986 (visando “obter prazos de pagamento, condições de venda não justificadas por contrapartidas reais” e pela lei de Julho de 1996 art. 36- 3 visando “ obter ou tentar obter uma vantagem como condição prévia de encomendas sem um compromisso escrito acerca de um volume de compra proporcionado e sendo o caso, de um serviço solicitado pelo fornecedor constante de um acordo escrito” art. 36-4 visando o objectivo de obter ou tentar obter sob ameaça de uma ruptura brutal das relações comerciais, preços, prazos de pagamento manifestamente derogatórios das condições gerais de venda”.

O artigo 36 constitui assim um instrumento eficaz contra as pressões exercidas pelos distribuidores “ mas de utilização delicada por que pressupõe que os produtores vítimas das solicitações abusivas aceitem os resultados e riscos de um processo que os implica.” (Targa A, 1995:85).

A não referenciação sancionada como forma brutal de eliminação de um produtor foi considerada *pela Cour de Cassation Francesa de 28 de Fevereiro*, como um abuso de direito.

O artigo 36-5 da Ordonnance, com a redacção que lhe foi conferida em Julho de 1996 vem colher esse princípio ao condenar as rupturas de relações comerciais anteriores ou de usos reconhecidos por acordos inter profissionais.

Não se suscita neste caso, a questão das incidências a nível da concorrência desta ruptura, dado que a mesma é sancionada desde que ocorra de forma intempestiva, em condições prejudiciais para o fornecedor.

É a situação da ruptura de relações comerciais que não permitam ao fornecedor em termos de tempo encontrar uma forma satisfatória de escoamento dos seus produtos.

Esta resposta da lei à insolência do acto de não referenciação evidencia bem a limitação de que sofre o Direito da Concorrência, para constituir um ramo de Direito eficaz de controlo da situação jurídica em análise.

Contudo, deve-se salientar que em França tem ocorrido uma vontade política de minorar os efeitos desta situação e que se traduz nomeadamente, na definição destas práticas e no reconhecimento dos efeitos perniciosos das mesmas (Rapport Le Déaut ,nº 2072, 2000: 187- 212).

Em Portugal, não existe qualquer abordagem jurídica desta figura e mesmo que da qualificação do contrato resultasse que este era subsumível ao contrato de agência ou ao contrato de prestação de serviços, o produtor não beneficiaria de protecção face à situação de cessão do contrato pelo que as questões suscitadas são idênticas às formuladas em França.

A situação passará a ser diversa com a entrada em vigor da Proposta de Lei nº 40/ IX que aprova o Regime Jurídico da Concorrência uma vez que a alínea b do artigo 7º considera que pode ser considerada como abuso de dependência económica, a ruptura injustificada, total ou parcial, de uma relação comercial estabelecida tendo em consideração as actividades comerciais anteriores, os usos reconhecidos no ramo da actividade económica e as condições contratuais estabelecidas.

Uma vez que as disposições visando o abuso de dependência económica constituem regra geral, fundamentalmente, prolongamentos da legislação relativa ao abuso de posição dominante, não é suficiente, para um fabricante proceder à prova da sua dependência e que ele é lesado pela prática do retalhista. Deve ocorrer geralmente um “efeito desfavorável sobre o mercado, isto é, um atentado à concorrência. Em Portugal não existe nenhuma decisão acerca da situação específica de dependência económica do produtor face ao distribuidor. Mas, o Relatório do Conselho da Concorrência de 2000 explicita algumas questões sobre a aplicação do artigo 4º do DL 371/93. Segundo o relatório, o artigo 4º que se inspirou directamente na lei francesa define como requisitos expresso da noção de abuso de dependência económica, a existência de um estado de dependência económica e a exploração abusiva desse estado. Confrontado com o argumento de que o artigo 4º do Decreto-Lei nº 371/93 ao não reproduzir o requisito constante dos artigos 2º e 3º que exige que as práticas previstas nessas disposições “tenham por objecto ou como efeito impedir, falsear ou restringir a concorrência no todo ou em parte do mercado nacional” prescinde para efeitos de verificação da prática restritiva, dos efeitos produzidos no mercado, o Conselho recusa expressamente o referido argumento. Considera que a interpretação sistemática do artigo 4º deve prevalecer sobre a interpretação enunciada que classifica como literal.

«Com efeito, tendo o Decreto-Lei nº 371/93 por finalidade a protecção do processo competitivo, dificilmente seria compreensível a inclusão no seu articulado de uma norma de cuja aplicação estariam arredadas quaisquer considerações relativas ao carácter restritivo dos comportamentos em causa.

Estaríamos então perante uma nova prática individual, fenómeno absurdo quando estas foram autonomizadas no Decreto-Lei nº 370/93» (Conselho da Concorrência, 2000: 94).

Esta interpretação é expressamente consagrada na Proposta de Lei nº 40/ IX de 31 de Março de 2003 que aprova o Regime Jurídico da Concorrência.

Com efeito, o artigo 7º da Proposta em análise proíbe a exploração abusiva do estado de dependência económica em que se encontre relativamente a uma ou mais empresas, qualquer empresa fornecedora ou cliente, por não dispor de alternativa equivalente.

Mas o comportamento abusivo só é sancionado se for susceptível de afectar o funcionamento do mercado ou a estrutura da concorrência (artigo 7º nº 1).

O que pode ou deve ser um atentado à concorrência parece ser objecto de debate. Por exemplo, no Fórum da CE, Christian Baubusiaux da Direcção Geral da Concorrência, do Consumo e da Repressão das Fraudes francesa enumerou e rejeitou os argumentos em favor da repressão do abuso de dependência económica através das disposições específicas visando a lealdade das práticas comerciais mais do que a protecção através do direito da concorrência.

Para este autor, a restrição da concorrência resultante do abuso de dependência económica pode ser provada a partir dos seus efeitos, que formulou nos pontos seguintes (OCDE, 1999: 99 - 101).

O fabricante perde uma parte da sua capacidade na tomada de decisões de forma independente.

Em particular corre o risco de ver recusado o acesso ao mercado devido a decisões adoptadas por um número pequeno de actores e de ser constringido a fazer concessões, que não estaria disposto a consentir. Esta situação priva-o numa ampla medida da sua liberdade de acção como fornecedor. Não está mais em condições de escolher os seus parceiros, de determinar o nível dos preços abaixo dos quais uma transacção não é mais rentável, de obter uma remuneração para certos serviços ou talvez mesmo oferecer tais serviços;

A incerteza é suprimida devido ao facto de a parte que está em posição dominante, poder a todo o momento obrigar o fornecedor a alinhar relativamente às condições convencionadas com um concorrente. Portanto a incerteza sobre o comportamento dos concorrentes constitui um dos estimulantes mais poderosos da concorrência;

Um obstáculo à entrada de novos concorrentes no mercado é criada pelo facto de os distribuidores poderem obter concessões não proporcionais às quantidades vendidas e aos serviços comerciais fornecidos aos fornecedores. Isto é devido ao exagero dos efeitos de escala, e na produção, aos custos suplementares extremamente elevados do estabelecimento de relações comerciais (entrada em catálogo) e à cooperação comercial que é imposta.

A interdição do abuso de dependência económica parece haver decepcionado os seus promotores, mas a raridade de casos observados e o insucesso e frustração verificados na maior parte dos casos examinados, era previsível. Os fornecedores que estão dispostos a queixar-se de um abuso não são realmente dependentes enquanto os que o são sofrem em silêncio. Acresce ainda, como assinala Vogel, que na medida em que estas disposições são motivadas pelo objectivo de proteger os concorrentes, elas vão à

contra corrente das tendências actuais em matéria de aplicação da legislação anti trust e não repousam sobre qualquer fundamento teórico estabelecido (Vogel L, 1998).

Suscita-se também o difícil problema da procura de uma solução sem produzir uma disfunção na economia de mercado.

O que se pretende sancionar, é essencialmente o abuso de uma dependência económica mais do que as práticas e comportamentos ditados pelas melhores soluções comerciais.

É impossível obrigar alguém a conservar um fornecedor ou um cliente quando o mercado oferece melhores possibilidades para vender ou comprar o mesmo produto.

Sem este reconhecimento o princípio essencial da economia de mercado que é o da autonomia dos agentes económicos na definição da sua própria política comercial seria ameaçado o que favoreceria a manutenção de empresas dependentes e entravaria a entrada no mercado de concorrentes potenciais.

Os três países que adoptaram disposições visando o abuso de dependência económica julgaram necessário o seu reforço. Na Alemanha foram instituídas presunções de dependência económica com o objectivo de simplificar a prova. Em França, a definição dos casos de dependência económica não exige mais do que a prova de que o abuso tem um efeito restritivo no mercado no seu conjunto, é proibido ás grandes superfícies fazerem publicidade na televisão e a abertura das grandes superfícies ou a extensão das existentes é submetida a certas restrições. É evidentemente prematuro avaliar se as tentativas para reforçar e completar a legislação sobre o abuso de dependência económica permitirão reduzir o poder de compra de uma forma favorável simultaneamente aos concorrentes e à concorrência. Da mesma forma que no caso da legislação visando a discriminação pelos preços parece que o esforço para melhorar os sintomas do poder de compra apresenta riscos evidentes. Uma melhor abordagem

consistiria no impedimento da emergência ou reforço do poder de compra sempre que fosse provável a sua utilização para limitar a concorrência.

Esta afirmação não significa que os países que se encontram dotados de disposições visando o abuso de dependência económica considerem que as mesmas não têm qualquer efeito positivo uma vez que embora estas disposições não tenham sido aplicadas de forma muito frequente elas têm um efeito dissuasor. Os casos que se apresentam referem-se habitualmente a remunerações de entrada, remunerações de inscrição em catálogo e de alugueres de colocação nos lineares. A tentativa para impedir a dependência económica não foi coroada de sucesso a não ser em casos individuais, pelo que para solucionar o problema da concentração do poder de compra nas suas origens, as disposições existentes abrangendo as que visam o controlo das concentrações são de pouca utilidade.

Relativamente ao direito comunitário, a existência de dependência económica tem sido aferida face ao artigo 82 do Tratado de Roma CE (Glais M, 1987).

A jurisprudência comunitária até ao momento tem utilizado uma metodologia constituída por três etapas. A primeira consiste na delimitação dos contornos do mercado a tomar em consideração (*relevant market*). A segunda consiste na procura dos critérios que permitam a demonstração de existência de posição dominante no mercado e a terceira, na análise do abuso e das suas consequências.

A análise desta jurisprudência demonstra que, em certo número de casos, as autoridades comunitárias encontraram sérias dificuldades para estabelecer a existência de posição dominante devido ao carácter frequentemente delicado da operação consistente na delimitação rigorosa do mercado a tomar em consideração.

Proceder a segmentações da actividade económica em mercados de produtos que apresentam entre eles um grau suficiente de substituíbilidade numa óptica de utilização idêntica e conseqüentemente aptos a satisfazerem um procura homogénea ,ou seja ,uma clientela determinada constitui uma tarefa delicadíssima se considerarmos que, estamos face a apresentação puramente teórica do funcionamento do modelo concorrencial a partir do método de equilíbrio parcial (Glais M, 1987).

O aprofundamento das investigações teóricas nos anos cinquenta, sobre o conceito de elasticidade cruzada da procura permitiu crer que a tarefa consistente em isolar um dado mercado da restante actividade económica ter-se-ia facilitado significativamente. Nesta óptica pertencem a um mesmo mercado, o conjunto de produtos que apresentam entre eles valores elevados de elasticidades cruzadas da procura e fracas elasticidades cruzadas com outros produtos.

Contudo, esta operação torna-se muito mais difícil quando se abandona o terreno puramente teórico, para entrar no âmbito do raciocínio sobre casos concretos .

De facto, parece evidente que a delimitação do *mercado relevante* constitui o verdadeiro calcanhar de Aquiles do artigo 82 do Tratado de Roma CE, em primeiro lugar devido ás grandes dificuldades práticas e materiais que presidem à segmentação da actividade económica e porque esta segmentação revela divergências relativamente fundamentais que opõem duas escolas de pensamento sobre a noção de abuso de posição dominante.

Estas divergências acentuam-se quando se trata de adoptar uma posição sobre o carácter abusivo de certas práticas adoptadas no quadro das relações estabelecidas entre fornecedores e clientes.

Com efeito, para certos sectores da doutrina existe a tendência para a adopção de uma visão relativamente restritiva de abuso de posição dominante, ao focalizarem a sua atenção quase exclusivamente sobre o bem-estar a curto prazo do consumidor.

O que é necessário é proteger a concorrência e não os concorrentes sob pena de se correr o risco de privilegiar a desconcentração do poder económico em detrimento da eficiência técnica. Esta posição leva frequentemente a privilegiar o estudo do impacto das práticas verificadas no mercado dos produtos finais mesmo quando os efeitos imediatos se fazem sentir ao nível dos mercados intermédios.

Para outros autores que adoptam uma posição menos restritiva, é imprescindível considerar perigoso a permissão a empresas que dispõem de um poder económico importante, de excluir do mercado ou lesar gravemente as empresas mais pequenas e, conseqüentemente, menos eficazes.

Os casos *Zoja/CSC* e *Hugin/Lipton* ilustram plenamente este debate.

Os adeptos da primeira corrente sustentam que, no caso *Zoja*, a *CSC* não abusou de um posição dominante face ao seu cliente ao recusar-lhe a venda de um produto intermédio de que ele era produtor exclusivo, muito simplesmente porque defendem que o consumidor final não foi lesado (mantinha-se uma concorrência suficiente no mercado dos produtos finais) e que a operação realizada pela *CSC* deveria ser considerada como uma pura operação de integração vertical. A ausência de abuso seria, nesta perspectiva, ainda mais flagrante no caso *Hugin/Lipton*. Salientam que a *Hugin* não representava na época mais do que 13% do mercado britânico de caixas registadoras. Assim a *Lipton* estaria em perfeitas condições para encontrar outros fornecedores de peças destacáveis para continuar a exercer a sua actividade de reparadora de caixas registadoras. Em vez

de assegurar a manutenção do material Hugin, a Lipton poderia transferir a sua actividade para a manutenção de outros tipos de caixas registadoras.

À invocação do argumento segundo o qual a Lipton realizava quase 89% do seu volume de negócios a partir da aquisição de produtos à Hugin esta doutrina sublinha que cabia exclusivamente aos responsáveis da Lipton avaliar o risco que corriam com a adopção da estratégia de concentração das suas fontes aprovisionamento.

Os defensores da segunda corrente não partilham esta perspectiva sustentando ser contrária às regras básicas do jogo concorrencial uma empresa recusar, sem razões objectivas avaliáveis, fornecer um cliente perfeitamente eficaz e com o qual mantém relações comerciais normais em todos os aspectos há muito tempo.

Tais práticas comerciais constituem uma grave distorção a um dos princípios fundamentais do jogo concorrencial: a liberdade de penetrar ou evoluir num mercado sobretudo quando são exercidas relativamente a um cliente em situação de dependência económica.

Salientam ainda que, o simples facto de eliminar ou por em risco a manutenção no mercado de um cliente concorrente plenamente eficaz reduz tanto mais a escolha do consumidor quanto mais provável a hipótese de a empresa afastada ou a afastar seja detentora de um saber fazer específico e capaz de organizar uma rede comercial eficaz. A realidade do mundo dos negócios demonstra que estas situações são frequentes sendo visível que a ausência ou insuficiência de atenção prestada por certos teóricos da concorrência reside na carência de conhecimento desta temática na prática.

Finalmente, sublinha-se ser difícil aceitar a teoria segundo a qual, compete à empresa lesada procurar outras fontes de aprovisionamento. Sustentar este argumento é não considerar relevante o factor que se traduz na dificuldade com que se confrontará uma

empresa que até o momento realizava um parte muito importante dos seu volume de negócios com a empresa predadora, em encontrar rapidamente outros fornecedores e outras saídas que lhe permita dentro de prazos razoáveis, um nível de rentabilidade.

Em resumo esta doutrina defende que a CSC e a Hugin abusaram do seu poder económico porque:

- O seu comportamento era fundamentalmente predador e não conforme ao jogo concorrencial;
- O comportamento em causa era facilitado pelo estado de dependência económica (parceria obrigatória) em que se encontrava o cliente vítima da prática contestada;

O consumidor via ou corria o risco de ver a oferta do produto em causa reduzida devido ao desaparecimento de uma empresa perfeitamente eficaz e eventualmente detentora de um saber fazer inovador.

Para os que partilham esta perspectiva é conveniente ampliar o conceito tradicional de posição dominante e considerar a noção de dependência económica sem que para tal seja necessário continuar a utilizar sempre a metodologia que faz da delimitação de um mercado a primeira etapa indispensável à incriminação da prática abusiva.

Não se trata de recusar na totalidade a utilidade do conceito de mercado relevante uma vez que este é precioso quando as práticas abusivas são desenvolvidas ao nível horizontal. A sua utilização incondicional ao nível das práticas verticais é que pode ser perigosa, devido ao carácter artificial que pode neste caso adoptar a segmentação da actividade económica (Glais M, 1997)<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup>. Neste sentido Hoet P (1989) que demonstra através da análise efectuada acerca das decisões Hugin e Commercial Solvents Corporation que, a recusa da Comissão e do Tribunal, em aceitarem a aplicação explícita da teoria do parceiro obrigatório originou uma delimitação não autónoma do mercado em causa,

Convém recordar que não resulta, após criteriosa interpretação do artigo 82,º a obrigação de as autoridades da concorrência procederem a segmentações da actividade económica em torno da noção de produtos substituíveis.

Nestas condições se se admitir que ao lado da existência de posições dominantes em determinados mercados existem posições de domínio de uma empresa em relação a outra (relações verticais), certas práticas anti concorrenciais poderiam ser mais facilmente reprimidas ao abrigo do artigo 82.

É esta a perspectiva adoptada pelas legislações dos Estados - membros que proibem o abuso de dependência económica.

A decisão da Comissão, *Rewe/Meinl* aborda a questão da dependência económica ao considerar que, a operação de concentração entre a *Rewe e a Meinl* faria com que os produtores de produtos alimentares passassem a ter uma quota de volume de negócios de cerca de 40%, com a empresa resultante do processo de concentração. A cessação das relações comerciais com a empresa que resultaria da concentração deixaria apenas duas alternativas aos produtores: a mudança para outros canais de vendas (o que para além de constituir um processo difícil e moroso constituiria curto prazo, uma alternativa inviável) e a exportação. A decisão não altera a forma como a Comissão, na essência, aborda a questão da concentração, mas inova ao reconhecer a ocorrência da inversão da correlação de forças entre a produção e distribuição, ao declarar a existência de uma posição dominante a jusante. Esboça e explicita também, alguns critérios indicadores de dependência económica: volume de negócios do produtor em relação ao distribuidor e ausência de solução equivalente.

---

delimitação essa não justificada, exactamente porque implicitamente foi aplicada a teoria do parceiro obrigatório.

## 5. As limitações do direito comunitário da concorrência<sup>72</sup>

A Comissão Europeia não desconhece as consequências do poder da distribuição. Este é claramente descrito no Livro Verde sobre as Restrições Verticais como já referimos, em que reconhece expressamente a existência de uma dependência cada vez mais intensa, dos produtores da indústria alimentar relativamente aos distribuidores, para colocar os seus produtos no mercado.

“A redução da dimensão dos lineares, gera conflitos relativamente à possibilidade dos produtores colocarem novos produtos, vendo-se estes obrigados muitas vezes, a pagarem aos distribuidores, uma compensação monetária, ou cederem a imposições de regimes de descontos, que excedem a sua capacidade, para que os distribuidores coloquem os seu produtos em primeira ou segunda posição, não os substituindo por marcas próprias ” (Comissão das Comunidades Europeias, (COM (96) 721 final: 179).

Mas, por outro lado também expressa é a ideia de que a temática não será abrangida pela nova regulamentação relativa às restrições verticais.

---

<sup>72</sup> A análise incidirá apenas sobre as denominadas regras do “mercado comum geral”.

Os artigos 32 a 38 do Tratado de Roma CE (ex artigos 38 a 46) submetem a agricultura a um regime especial. O artigo 36 prevê a aplicação das regras da concorrência à produção e comercialização dos produtos agrícolas na medida em que tal for determinado pelo Conselho.

O Regulamento 26/ 62 do Conselho prevê a aplicação das normas constantes dos artigos 81 e 82 à produção e comercialização dos produtos agrícolas enumerados no anexo II do Tratado de Roma, sujeita às derrogações estabelecidas no artigo 2 (1) do Regulamento 26 /62. (J O n° 30, de 30/4.62).O artigo 2 (1) estabelece que o artigo 81° n° 1, não é aplicável em duas situações: acordos que façam parte integral de uma organização nacional de mercado e acordos que sejam necessários à prossecução dos objectivos previstos no artigo 33 do Tratado de Roma (ex artigo 39).

Fica assim excluída do âmbito deste estudo, a análise das normas especiais que regulam o sector da agricultura. As derrogações previstas no Regulamento 26/ 62 abrangem apenas a aplicação do artigo 81, não existindo em consequência, qualquer derrogação ao artigo 82 do Tratado de Roma CE. Para maiores desenvolvimentos vide, Bellamy C e G Child , (1992, 746 -752), Wish R (2000,855-859) e Gencarelli F (2000,173-188).

O tribunal de Justiça sublinhou no acórdão Maizena (CJCE, 29 OCT 1980, Maizena/ Conseil aff 139/ 79, Recueil pp.3393) que devido à disposição especial do artigo 36 1° alínea (ex art 42 alínea 1) os autores do Tratado de Roma reconheceram simultaneamente “ a prioridade da política agrícola comum em relação a

Apenas uma interpretação e aplicação das normas jurídicas, essencialmente fundamentada no domínio estrito do direito da concorrência clássico, pode justificar este alheamento. Corolário da referida interpretação é a importância conferida pelo Direito Comunitário da Concorrência, à quota de mercado detida pela empresa.

O sistema comunitário, essencialmente concebido para controlar o poder de mercado dos produtores, é dificilmente adaptável a um sistema de relações em que o poder se concentra a jusante do sistema produtivo.

Por outro lado, a viabilidade de o balanço económico previsto no artigo 81º do Tratado de Roma CE, vir a ser considerado positivo relativamente às operações da grande distribuição, implica necessariamente a adopção de uma perspectiva de longo prazo segundo a qual, a avaliação do bem - estar dos consumidores com a actuação da distribuição moderna, só poderá ser aferida através do utilização do critério - diminuição dos preços.

É difícil compreender no plano estrito do direito da concorrência o poder de compra uma vez que a teoria dos preços à qual ele se refere, não o conhece.

O normal funcionamento do mecanismo dos preços - encontro de uma oferta e uma procura, implica antes de tudo o controlo do poder de monopólio.

Na prática, a existência de um tal poder deduz-se da importância da parte de mercado que é detida pela empresa dominante.

Compreende-se assim que a grande distribuição seja uma má candidata à aplicação das regras da concorrência. Os grandes estabelecimentos que controlam, regra geral, apenas uma parte relativamente fraca do mercado de um determinado produto só muito

---

os objectivos do Tratado de Roma em matéria de concorrência e o poder de o Conselho decidir em que

excepcionalmente estarão sujeitos à aplicação das normas comunitárias da concorrência clássicas <sup>73</sup>.

Acresce que, como refere Vogel, o comportamento dos grandes distribuidores não parece *à priori*, contrário aos objectivos da concorrência, tal como eles são geralmente definidos (o que explica, pelo menos parcialmente, o sucesso relativo do Robinson-Patman Act nos Estados Unidos especialmente adoptado em 1936, sem qualquer referência às regras clássicas do direito da concorrência, para proteger produtores e pequenos distribuidores contra o abuso da grande distribuição). São também estes objectivos que estão na génese da ineficácia relativa das normas jurídicas específicas adoptadas por alguns Estados europeus com o objectivo de controlar a utilização abusiva do estado de dependência económica (Vogel L, 1997).

Para a doutrina dominante, a obtenção de prémios de *referenciação* de reduções e de vantagens diversas relativamente aos produtores e o desenvolvimento das marcas dos distribuidores, contribuem, pelo contrário, para o crescimento do lucro global dos consumidores pondo no final à sua disposição produtos menos caros e mais numerosos. A intervenção contra tais comportamentos constituiria um atentado contra as finalidades da concorrência.

Contudo, o balanço do comportamento da grande distribuição mesmo estabelecido em termos exclusivos de bem - estar do consumidor está longe de ser positivo.

---

medida as regras da concorrência se aplicam ao sector agrícola”.

<sup>73</sup> Com o objectivo de que a regulamentação sobre as concentrações pudesse continuar a ser um instrumento eficaz de controlo das concentrações, a Comissão Europeia apresentou um Livro Verde com uma proposta de revisão do Regulamento No 4064/89. Uma das alterações propostas refere-se aos diversos níveis de limiares de volume de negócios. A Comissão sublinha que esses níveis foram fixados sem uma investigação prévia profunda da necessidade das mudanças nos casos com interesse comunitário. Salienta ainda que o “Turnover is and will remain a proxy for the likely impact of concentrations, but will continue to produce effects that differ according, inter alia, to the economic

No mercado a jusante, a redução dos custos de distribuição e as guerras tarifárias às quais se dedicam certos grandes distribuidores, geraram inevitavelmente uma redução dos custos de certos bens. Mas, simultaneamente, as marcas dos distribuidores atenuam a possibilidade de escolha oferecidas aos consumidores e a termo, muito provavelmente, a qualidade dos produtos.

No mercado a montante, a diminuição do lucro dos produtores devido à concentração dos produtores, gerará uma banalização da oferta de produtos. Surge como muito provável um cenário em que produtores cada vez menos numerosos proporão produtos cada vez menos diversificados, tornando-se o factor preço a única determinante da diferenciação entre os produtos.

Cumprе sublinhar que regra geral, o direito comunitário e europeu da concorrência, jamais conceberam as finalidades do direito da concorrência em termos de eficiência pura.

Já fizeram prevalecer à concorrência pelos preços, a concorrência pela qualidade. No caso *Metro V. CE* o Tribunal declara “A concorrência pelos preços, por mais importante que ela seja, de forma que jamais pode ser eliminada, não constitui , a única forma de eficácia da concorrência , nem àquela a qual o direito em todas as circunstâncias , deve acordar em dar uma prioridade absoluta” (JO C Oct 25, 1977 *Metro v. E.C. Commission, Case 26/76*).

Neste contexto, importa sublinhar que, ao contrário do que sucede em outros ordenamentos jurídicos em que a concorrência ainda é apresentada como condição indispensável para a prossecução dos objectivos económicos e sociais da comunidade

---

sector involved”. Commission of the European Communities, Green Paper on the Review of Council Regulation (EEC) nº 4064/89, (2001, ponto 34: 14).

politicamente organizada, não cedendo perante quaisquer valores, no espaço comunitário a situação é diversa. A concorrência não se constitui como objectivo radical mas sim como instrumento de realização dos objectivos dos Tratado de Roma comunitários podendo ceder perante outros princípios, valores e políticas. Assim, há que procurar o sentido ou os vários sentidos para as normas da concorrência no Tratado de Roma CE, tarefa que terá que ser necessariamente realizada por referência aos objectivos do próprio Tratado de Roma.

O preâmbulo do Tratado de Roma CE refere-se desde logo muitos objectivos para além do da eficiência económica como a política social, a paz e a liberdade. Para proteger as pequenas empresas que são menos eficientes pode ser necessário controlar o comportamento das empresas que exercem poder sobre os preços (Korah V, 1994, 67).

Sendo a livre concorrência erigida «...em pilar da construção europeia "tal significa (...) não só que as normas da concorrência têm os mesmos objectivos que o próprio Tratado de Roma mas ainda que os objectivos do Tratado de Roma não devem em principio sacrificar os valores da livre concorrência» (Cunha, M, 1998: 129).

Esta afirmação demonstra a dificuldade em traçar um objectivo único para as normas da concorrência da Comunidade Europeia. O objectivo pode em abstracto ser a defesa da concorrência como valor *a se*, a eficiência económica, a defesa dos consumidores, a protecção do comércio e indústria comunitária, a inovação e investigação tecnológicas. Não existem soluções unívocas podendo mesmo dizer-se que nenhuma destas hipóteses está à partida afastada. Assim, Wish R (2001, 15-20) defende que se a função exclusiva do direito da concorrência fosse a maximização do bem estar do consumidor através da alocação mais eficiente dos recursos e a redução o mais ampla possível dos custos, a

formulação e aplicação das normas jurídicas seria relativamente simples. Mas, os objectivos do direito da concorrência podem ser a protecção do consumidor, a redistribuição (a promoção da equidade económica em vez da eficiência económica), a protecção dos concorrentes (perspectiva que defende que o direito da concorrência deve ser interpretado de forma a proteger as pequenas empresas do poder dos rivais mais poderosos), embora o autor suscite a questão pertinente de saber se é apropriado no novo milénio manter esta abordagem. “A unificação do mercado único constitui uma obsessão das autoridades comunitárias e tal significa que as decisões foram, por vezes, adoptadas proibindo comportamentos que qualquer outra autoridade da concorrência, não preocupada com as considerações de mercado único, jamais adoptaria. Confrontada com um conflito entre o problema mais restrito de uma empresa e a questão mais ampla de integração do mercado, a tendência será fazer subordinar o primeiro ao segundo” (Wish R, 2001: 19).

Estamos plenamente de acordo com Cunha M quando afirma que “Com o quadro de revisão de Maastricht, torna-se desproporcionada ensaiar «sequer um tentativa – pior ainda sendo meramente apriorística – de definir objectivos e limites gerais e conformes para os instrumentos de tutela da concorrência. Nomeadamente apesar das críticas que a essa concepção são feitas, parece-nos que há que procurar objectivos em cada *nóduo* normativo» (Cunha M, 1998: 131).

A concentração do sector da distribuição, situação que despoletou a alteração da correlação de forças entre a produção e a distribuição e consequências inerentes, justificada essencialmente pela necessidade de mobilizar capitais importantes e realizar economias de escala, particularmente no campo logístico, deve-se actualmente a três razões distintas:

- concentração da propriedade por via da concentração, da aquisição ou tomada de participação;
- centralização do poder de decisão através da criação de centrais de compra reagrupando os aprovisionamentos dos diferentes distribuidores;
- integração vertical devido ao desenvolvimento das marcas dos distribuidores;

Na maior parte dos países europeus, os cinco grupos mais importantes representam 60% do mercado de compra.

A Europa do norte regista o grau de concentração mais elevado. Três empresas de distribuição controlam mais de 85% do mercado da Finlândia, Suécia e Noruega. A concentração em Portugal é mais fraca mas aumenta surpreendentemente devido essencialmente ao impulso dos distribuidores franceses.

As taxas de concentração sectoriais são ainda mais importantes a nível regional, porque a implantação geográfica de cada estabelecimento varia enormemente.

Assim os dois líderes franceses da distribuição Leclerc e Intermarché desenvolveram uma cobertura nacional com respectivamente (no início da década de noventa) 16,85 e 15,1% das partes de mercado, mas o primeiro domina sobretudo o oeste sudoeste e o segundo, o sudeste e o centro.

A óptica de análise deve considerar que a concentração ocorre ao nível de centrais de compras e não apenas ao nível de estabelecimento.

Na Alemanha, embora os cinco maiores distribuidores representassem não mais do que 37% do sector alimentar, as cinco primeiras centrais de compra controlavam na realidade 79% do mercado (Vogel L, 1997).

Finalmente, a explosão das marcas do distribuidor deve ser analisada como um fenómeno de concentração vertical dado que o distribuidor vende sob o seu nome, os produtos cujo fabrico é confiado em sub contratação a um produtor.

A fundamentação da inação relativa das autoridades de controlo das práticas restritivas da concorrência tem residido em razões filosóficas técnicas.

A ideologia subjacente à concorrência clássica implica numa óptica filosófica, a apreciação exclusivamente em termos de eficiência económica e de bem-estar do consumidor, da escalada do poder da grande distribuição. Sob esta perspectiva, ela aparece como um factor positivo: gera a redução dos custos de transporte, de prospecção do mercado e sobretudo, do preço de venda dos produtos.

Mas este aspecto quantitativo oculta implicações negativas para o consumidor, que se revelam com menos evidência tais como a banalização, o desaparecimento ou não desenvolvimento de numerosos produtos.

É pertinente ponderar se o efeito preço - positivo originado pelas marcas do distribuidor compensa efectivamente o efeito- diferenciação negativo.

Na realidade, os abusos de poder de compra, realizam-se, não em relação ao consumidor, mas em relação ao produtor, não no mercado a jusante, mas no mercado a montante.

O distribuidor não explora o seu poder de mercado, em detrimento dos consumidores, mas dos produtores. Ao induzir uma baixa de preços, com base na redução das quantidades oferecidas, o distribuidor obtém dos produtores reduções significativas de

custo transferindo «uma parte da sua margem para seu benefício<sup>74</sup>. Não é o lucro global que está em causa, mas a distribuição do mesmo. Ora, tradicionalmente, esta questão não interessa ao Direito da Concorrência.

Esta perspectiva foi claramente exposta pelo Conselho da Concorrência Francês ao afirmar que: mesmo se os actos, e práticas abusivas mencionados, originassem transferências injustificadas dos recursos dos produtores, para os distribuidores, cujo poder de compra aumentou, por via do processo de concentração, e, por mais preocupantes que possam ser essas transferências, num situação institucional e económica, caracterizada por uma tendência para o desenvolvimento de operações de concentração na distribuição, estes acordos e práticas não podem se qualificados como abusivos face às regras da concorrência, seja sobre o mercado dos produtos em causa, seja entre o distribuidor, que beneficiou dessas transferências e os outros distribuidores<sup>75</sup>

Existe também uma justificação técnica para o resultado decepcionante da aplicação das regras da concorrência às actividades da distribuição. As regras do direito da concorrência comunitário foram concebidas para controlar o mercado dos produtores, pelo que não parecem adaptadas ao controlo do fenómeno do poder de compra. É esta a razão pela qual certos Estados - membros, em particular a Alemanha e a França, adoptaram regras específicas proibindo os abusos de dependência económica.

As autoridades de controlo fazem face a grandes dificuldades, para sancionar os abusos de poder de compra, com as regras clássicas do Direito da Concorrência. A *entente*

---

<sup>74</sup> O facto de o carácter anti concorrencial das práticas, em direito comunitário da concorrência ser aferido, em princípio, face ao bem - estar dos consumidores e o abuso do poder de compra verificar-se face aos produtores constitui um dos factores indicados pela Comissão Europeia, para justificar a raridade de condenações formais destas práticas.(OCDE 1999, 244).

entre produtor e distribuidor, é difícil de estabelecer, porque não existe um verdadeiro concurso de vontades, quando o distribuidor obtém do produtor, vantagens induzidas, lhe impõe reduções de preços, ou exige prémios de *referenciação*.

Para desencadear o processo de proibição é necessário também provar a ocorrência de uma discriminação, não sendo suficiente a prova de que uma condição imposta é anti concorrencial.

Ora o tratamento preferencial de que beneficia um distribuidor, será justificado, quer porque é beneficiado por contrapartidas artificiais, seja porque provocara uma situação de alinhamento dos seus concorrentes que formularão solicitações similares junto dos fornecedores.

Finalmente, mesmo que a discriminação fique provada, ela não é por si só, suficiente para accionar os mecanismos de interdição, na medida em que somente os acordos suficientemente generalizados podem produzir um efeito anti concorrencial no mercado.

Efectivamente, a utilização das regras estruturais, não constitui tarefa mais fácil<sup>75</sup>.

Os distribuidores, por mais importantes que sejam, raramente se encontram em posição para dominar um mercado de um produto determinado, porque a sua vocação é

---

<sup>75</sup> Vogel L (JCO 1997, éd.E, n° 50).

<sup>76</sup> Os critérios utilizados para a determinação na prática da existência de uma posição dominante são os critérios estruturais, os critérios de comportamento e os critérios de performance. Os critérios estruturais, compreendem os elementos exteriores à empresa e que condicionam, ou determinam mesmo, a forma de actuação da empresa. Assim, a quota de mercado detida, o grau de diferenciação dos produtos (se o bem fabricado pela empresa for facilmente substituível, o grau de autonomia dessa empresa no mercado será reduzido em relação aos concorrentes e aos consumidores) e a inexistência de uma concorrência potencial (quanto maiores forem os obstáculos à entrada de novas empresas no mercado, maiores serão as possibilidades das empresas instaladas). Os critérios de comportamento referem o tipo de acção empreendida no mercado pela empresa, tais como a política de preços, a política comercial etc.. Finalmente, os critérios de resultado ou performance identificam - se com as consequências da estratégia seguida pela empresa, designadamente ao nível da rentabilidade i.e. da margem de lucros obtida. Embora só as características específicas de cada caso permitam determinar qual dos critérios a privilegiar,

precisamente a de vender uma multiplicidade de produtos substituíveis ou complementares.

Estando ausente a condição de domínio, as regras relativas à exploração abusiva de uma posição dominante, ou ao controlo de concentrações, não são aplicáveis às grandes empresas de distribuição, a não ser em hipóteses marginais.

Vogel propõe duas vias para um controlo eficaz do poder de compra:

- medir de forma mais precisa o poder de mercado dos distribuidores sobre o mercado a jusante;
- deslocar o controlo que neste momento visa essencialmente o mercado a jusante, para o mercado a montante.

Na medição de forma mais adequada do poder de mercado dos distribuidores sobre o mercado a jusante é necessário começar por considerar que o poder de mercado de uma empresa mede-se pela sua capacidade de elevar os seus preços acima do custo marginal e depende estreitamente, segundo a análise tradicional, da existência ou não de produtos substituíveis. Ora o modo de comercialização, é um elemento determinante da substituíbilidade dos produtos.

Dois produtos de características físicas similares podem tornar-se imperfeitamente substituíveis, se forem comercializados em situações diferentes.

Da mesma forma, determinado estabelecimento de distribuição aos quais os consumidores estão ligados, poderá aumentar os preços dos produtos, sem que a clientela necessariamente recorra aos seus concorrentes. Na realidade, a elasticidade da

---

para a produção da prova de posição dominante, as autoridades comunitárias têm utilizado de forma preponderante, os factores de ordem estrutural (Alves J 1989, :71-72 (Hoet P, 1989).

procura face ao distribuidor é diferente daquela face ao produto dependendo a percepção dos consumidores também, das características do quadro de venda e da natureza dos outros produtos complementares ou substituíveis, que são oferecidos simultaneamente e podem ser objecto de compras agrupadas.

A hesitação das autoridades judiciárias não obstam a que as autoridades comunitárias de controlo, tanto comunitárias como nacionais, se orientem lenta mas firmemente para uma tomada em consideração cada vez mais precisa, das condições de comercialização, quando definem o mercado relativamente ao qual, eles apreciarão o poder económico de um distribuidor.

Assim na decisão Promodés /BRMC 13 de Julho de 1992, a Comissão distingue o mercado da distribuição dos produtos em grosso, do mercado da distribuição em retalho e no seio deste, os postos de venda de menos de 400 metros quadrados e de mais 400 metros quadrados <sup>77</sup>.

Mais recentemente, o Conselho da Concorrência Francês, no seu aviso Auchan /Docks de France datado de 1996, isolou o mercado de venda a retalho dos bens de consumo, e opôs do ponto de vista do mercado do produto, os hipermercados, os supermercados, o comércio especializado, o pequeno comércio a retalho, os hard discount e a venda por correspondência (Vogel L, 1997) .

O Conselho indica igualmente, que a definição do mercado geográfico deve ser local, e tomar em consideração, o tempo de deslocação do cliente, a dimensão do ponto de venda, as infra-estruturas comerciais que lhe estão associadas, as vias de comunicação e a qualidade dos serviços de transporte.

---

<sup>77</sup> CE, IV /M. 0027 JOCE C 321 dec. 1990.

Do ponto de vista geográfico, as decisões *Promodés/BRMC* e *Promodés /Dirsa* consagram igualmente a existência de mercados locais. Esta parece também ser a posição da Federal Trade Commission na decisão *Staples /Office Depot*.

A Comissão Federal opôs-se com sucesso, à concentração de dois de três principais distribuidores de mobiliário de escritório nos Estados Unidos, mesmo que o grupo resultante da concentração tivesse o controlo de menos de 10% do mercado no seu conjunto mas, que a operação gerasse a criação de situações de dominação em numerosas regiões.

Se estes esforços devem ser encorajados, os mesmos não permitem o controlo eficaz do abuso de poder de compra, pois eles caracterizam o poder de mercado dos distribuidores relativamente ao mercado a jusante nas suas relações com os consumidores, e não influenciam senão indirectamente o mercado a montante nas relações entre fornecedores e distribuidores, local onde se manifesta o verdadeiro abuso. Assim é sobre esse mercado que o controlo deve incidir.

Relativamente à necessidade de deslocar o controlo do mercado a jusante para o mercado a montante é necessário mais do que o reconhecimento por parte das autoridades da concorrência de que a estrutura da concorrência pode ser afectada no mercado a montante. Impõe-se a elaboração de uma doutrina de controlo adequada o que não sucedeu até ao momento.

Na decisão *Kesko /Tuko* se pela primeira vez são enunciados os elementos constitutivos da definição de poder de compra este é compreendido como uma consequência do poder de mercado detido pelo distribuidor a jusante e não é incriminado a não ser de forma indirecta ,como um factor reforçador da posição dominante da empresa em causa. Finalmente, o mercado a montante não é segmentado, ao contrário do mercado a jusante

em função da especificidade dos serviços e das condições de comercialização. A Comissão considerou que os produtos oferecidos pelos fornecedores são globalmente os mesmos e que a *referenciação* é efectuada por centrais reagrupando armazéns de dimensão diversa. Na realidade a definição de mercado passa ao segundo plano porque não se encontra no centro da noção de poder de compra cuja quantificação e subsequente controlo é problemático.

Vogel afirma que, a análise clássica que perspectiva a relação produtor - distribuidor como uma relação de delegação na qual o distribuidor é um simples agente do produtor conduz a subestimar o serviço assegurado pelo distribuidor e o poder de mercado de que ele dispõe. Com efeito, o serviço que o distribuidor acrescenta ao produto contribui de forma muito importante para a sua valorização face aos consumidores. Assim, a partir do momento em que se admita a existência de um mercado de aprovisionamento deve-se reconhecer que o produto não se encontra num mercado homogéneo mas diversificado, em função da especificidade das condições de comercialização pelo que a segmentação actualmente efectuada pelas autoridades da concorrência relativamente ao mercado a jusante deveria de igual forma aplicar-se ao mercado a montante.

É evidente que os serviços fornecidos pelos vários tipos de distribuidores, não são idênticos em termos de acondicionamento, apresentação dos produtos ou comunicação. O comércio especializado oferece uma gama restrita (a largura da gama a dimensão da gama ou de um sortido representa o numero de tipos de produtos apresentados para satisfazer as diferentes necessidades da clientela) e profunda (a profundidade de uma gama define-se pelo número de referencias ou artigos de um mesmo produto que permite oferecer à clientela uma escolha mais ou menos extensa) a largura e profundidade dos produtos oferecidos é sensivelmente maior num hipermercado do que num supermercado que por sua vez apresenta um sortido mais amplo e profundo que o

comércio de proximidade. Da mesma forma, um pequeno distribuidor não pode recorrer a cabeças de gôndola nem à criação de eventos comerciais para aumentar as suas vendas.

Finalmente, as grandes superfícies apresentam uma importância diferente consoante se trate de um hipermercado ou de um supermercado dado que as diferentes ofertas de serviços não são substituíveis uns pelos outros.

Para apreender o poder de compra real de um distribuidor, seria necessário conceber o mercado a montante mais como um mercado de serviços fornecidos pelos distribuidores: O abuso de dependência económica não seria conseqüentemente apreendido como um abuso de dependência, mas verdadeiramente como a expressão de um poder de mercado concepção inteiramente compatível, com as concepções mais clássicas do direito da concorrência.

Embora na essência, as críticas e soluções formuladas por Vogel mantenham plena actualidade impõe-se sublinhar os esforços da Comissão para tentar limitar e sancionar os efeitos do poder de compra.

No caso de concentração da *Rewe e Julius Meinl*, a Comissão adoptou uma decisão em 3 de Fevereiro de 1999<sup>78</sup> esclarecedora das tendências actuais da aplicação da legislação de concentrações pela Comissão Europeia, a casos de distribuição<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Jornal Oficial nº L 274 de 23/10 1999, pp.0001-0022.

<sup>79</sup> O projecto notificado previa a aquisição do controlo da empresa *Julius Meinl* (constituída por 343 lojas de retalho alimentar localizadas na Áustria). A *Rewe* encontra-se instalada no mercado austríaco desde 1996, através da sua filial Billa (hipermercados *Merkur*, supermercados Billa, lojas de conveniência Emma, discounters Mondo e estabelecimentos Bipa). A *Meinl* encontra-se a exercer a sua actividade exclusivamente no mercado austríaco explorando os hipermercados Pam Pam, os supermercados *Julius Meinl* e *Meinl Gourmet* e os discounters *Jééé*. Com a operação projectada a quota de mercado da *Rewe/Billa* no mercado austríaco passaria de 30% para 37% afastando-se consideravelmente do segundo concorrente a Spar com 26% de quota de mercado, reforçando também as barreiras à entrada no mercado austríaco da distribuição.

As dúvidas suscitadas inicialmente quanto à compatibilidade desta concentração, com as regras de

Nos mercados de aprovisionamento, as investigações demonstraram que a maioria dos fornecedores ficaria com um nível de dependência da ordem dos 29% relativamente à *Rewe/Billa/ Meindl* e com valores ainda mais elevados em certos mercados do produto. A esta situação acresce a existência de uma estrutura de compras centralizada e a forte posição na Áustria Oriental que faz concluir pela existência de posições dominantes em vários mercados de aprovisionamento.

Os mercados relevantes identificados seguem os critérios seguidos em casos anteriores: um mercado a jusante, o da distribuição a retalho predominantemente alimentar, com uma segmentação regional e um mercado a montante, o mercado de aprovisionamento, com uma dimensão nacional e segmentado em vários mercados de produto. A segmentação regional a jusante permitiu identificar as regiões onde existiam posições dominantes que saíam reforçadas pela operação de concentração a um nível considerado inaceitável. A segmentação por produto a montante permitiu a identificação de nove mercados de produto onde após a concentração, o nível médio de dependência face à distribuição atingiria em média, 29% das vendas. Esta decisão apresenta segundo a nossa perspectiva factos que devem ser relevados.

A preocupação da Comissão europeia em averiguar os entraves à concorrência em mercados regionais e não apenas nacionais.

---

concorrência comunitárias relativamente às concentrações gerou a passagem à fase de inquérito aprofundado tendo a concentração sido autorizada apenas depois de as partes se terem comprometido a introduzir consideráveis modificações no projecto, para evitar que dele resultasse a criação de uma posição dominante no mercado austríaco de distribuição alimentar e, o reforço de uma posição dominante em nove mercados de aprovisionamento de produtos de consumo corrente. Assim, a aquisição limitou-se a 162 dos 343 pontos de venda da *Meindl* (localizados fora de Viena e Áustria oriental, onde a posição dominante mais se faria sentir) e representa apenas 34% do volume de negócios da *Meindl* no mercado austríaco crescendo a quota da *Rewe* apenas 2, 5% em vez dos 7% inicialmente pretendidos. Das lojas adquiridas, a *Rewe* comprometeu-se a transformar 45 em drogarias Bippa, a *Julius Meindl* comprometeu-se a manter-se no mercado austríaco, não alienando pontos de venda no curto prazo podendo até reinvestir o produto da venda das suas outras lojas.

A invocação da dependência económica dos fornecedores reforçando a teoria da posição dominante a jusante – dependência a montante que havia sido esboçada em decisões anteriores<sup>80</sup>.

Finalmente, a identificação pela primeira vez de uma forma precisa dos mercados de aprovisionamento.

Esta decisão constitui um marco na aplicação da regras das concentrações dado que a Comissão ultrapassa a postura tradicional traduzida por uma não intervenção durante um longo período, devido à concentração ser menor na distribuição do que na produção e traduzir-se numa redução dos preços para o consumidor reconhecendo o perigo para os produtores e, a prazo para os consumidores, das concentrações no sector da distribuição.

A decisão *Carrefour Promodés*<sup>81</sup> precisa um pouco mais o desenvolvimento metodológico que tem vindo a ser efectuado pela Comissão Europeia nas decisões anteriores (*Kesko /Tuko e Rewe/Meinl*).

Embora continuando a definir dois tipos de mercado relevantes um a montante, o mercado de compra junto dos fornecedores e outro a jusante, o mercado constituído pela venda dos produtos aos consumidores, a decisão sublinha o papel específico dos hipermercados que caracteriza como sendo o segmento mais rentável e um elemento chave de competitividade em ambos os tipos de mercados, dada a vasta área de influência que detêm.

---

<sup>80</sup> No sentido de que a dependência económica na sua vertente objectiva se encontra quantificada *de facto*, vide Lücking J (2001,467- 486).

<sup>81</sup> Cas n° Comp/ M. 1684 -*Carrefour Promodés* de 25/ 01/ 2000, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes. 2000.

Na análise dos mercados a montante, a Comissão procede a uma enumeração das vantagens competitivas do novo Carrefour sublinhando nomeadamente, a forte presença em todos os formatos do sector a retalho, o elevadíssimo número de cartões de fidelidade e a ultrapassagem do “limiar de ameaça” relativamente a muitos fornecedores. Com efeito, no inquérito, a Comissão solicitou aos fornecedores que indicassem (tal como já fizera nas decisões *Kesko /Tuko* e *Rewe/ Meinl*) a partir de que percentagem do seu volume de negócios eles consideram que a perda de um cliente representa uma ameaça para a existência da empresa. Esta percentagem, designada por “limiar de ameaça” foi indicada em todos os formatos do sector como correspondendo a uma margem entre 20/e 22%. No caso em análise este limiar era ultrapassado nas vendas de vários fornecedores.

A decisão, não reconhece a existência de uma posição dominante no mercado a montante, mas ao impor o desinvestimento em ligações com outros grupos e ao aceitar certos compromissos em matéria de relações com os fornecedores reconheceu implicitamente a existência de um poder de compra e os perigos que o mesmo pode gerar.

Nos mercados a jusante, a remessa do processo para as autoridades espanholas e francesas, a pedido destas, é quanto a nós um indício evidente de que a concentração no sector da distribuição suscita uma preocupação generalizada por parte das autoridades da concorrência em muitos países e de que a análise destes mercados, deve ser efectuada a uma dimensão geográfica infra nacional.

A Comissão sublinha pela primeira vez, a interdependência existente entre o mercado a montante, (o mercado de aprovisionamento) e o mercado a jusante (o mercado de venda).

Em consequência desta verificação, a Comissão considera que são as quotas de mercado detidas pelas empresas de distribuição no mercado de venda que determinam o volume das compras. Quanto maior for este volume maior será o poder de compra detido pela empresa e maiores as possibilidades de aquisição de uma posição de domínio no mercado a jusante. Esta espiral poderá conduzir a uma concentração acrescida da empresa distribuidora, nos dois mercados. Se ocorrer um domínio no mercado a jusante, traduzido numa reduzida concorrência devido a um domínio do mercado da distribuição por uma ou poucas empresas pode-se concluir que se está perante uma posição dominante.

Podemos concluir que se na decisão *Kesko Tuko*, as quotas de mercado por si só eram indicadoras da existência de uma posição dominante ultrapassando claramente as quotas em que a Comissão e o Tribunal de Justiça das Comunidades fixadas na aplicação do artigo 82º consideravam como indiciadora de presunção de posição dominante (*Hoffman –La Roche v. Comissão* 85, *Michelin NV v. Comm 'n Case 322/ 81*, *Akzo Chemie BV v. Comissão*, Caso / 62/ 86), na decisão *Rewe/ Meini*, as quotas de mercado das partes são acentuadamente menos elevadas. Com efeito, os cálculos das quotas de mercado demonstraram que relativamente a três mercados elas se situavam entre 30-40% e entre 25-35% para seis mercados. Na decisão *Carrefour /Promodés*, as quotas mais elevadas de mercado situavam-se entre 25% e 35% e em 4 dos 23 mercados aprovisionamento as quotas de mercado situavam-se entre 20 a 30%. Nestes casos, as quotas de mercado foram determinadas de acordo com um critério baseado nos pontos de ameaça dos fornecedores.

A Comissão solicitou aos fornecedores que indicassem qual a proporção do volume de negócios acima da qual o um cliente não poderia ser substituído sem dificuldades de relevo. O resultado da investigação da Comissão demonstrou que uma média de 22% de

volume de negócios por parte e de um fornecedor com um distribuidor faria com que o distribuidor em causa, só pudesse ser substituído com elevadíssimas perdas financeiras.

A comparação deste limiar com as quotas de mercado das partes, no mercado de aprovisionamento indiciava que eles eram compradores insubstituíveis o que lhes permitia exercer o poder de compra.

Raciocínio análogo está subjacente à decisão *Carrefour / Promodés* em que a média de volume de negócios com um distribuidor é de 22%. Se o volume de negócios que o produtor tem com um distribuidor excede esse limiar, a perda deste cliente constitui uma séria ameaça à existência do fornecedor encontrando-se este de facto numa situação de dependência económica.

Em conclusão estamos de acordo com Lücking quando afirma que estas quotas de mercado não sugerem por si só, a existência de uma posição dominante. A esta conclusão só será possível chegar - se, se tomarmos em consideração pressupostos que se baseiam no conceito de dependência económica como os que foram enunciados (Lücking J , 2001)

Os factos enunciados permitem igualmente concluir não ser fundamentado *actualmente* o cepticismo dos investigadores que sustentam que o controlo europeu das concentrações no sector retalhista seria limitado a casos extremos como o verificado na decisão *Kesko /Tuko*.

Pode-se assim concluir que a Comissão adopta actualmente, uma postura intermédia entre a perspectiva clássica do monopólio e monopsónio perfilhada por Margaret Bloom, do Office of Fair Trading e Valentine Debra da Federal Trade Commission e uma perspectiva mais heterodoxa sustentada por Ulf Böge, Philip Collins e Patrick (2001).

Com efeito, a Comissão Europeia embora parta de uma avaliação estrutural clássica do poder do retalhista, no mercado de venda adopta também, considerações de dependência económica nas análises a que procede (Jenny F; Bloom M; Böge U; Collins P; Lücking J; Rey R; Valentine D, 2001).

Um estudo elaborado pelo Office of Fair Trading sobre a concorrência na distribuição. Office of Fair Trading (1997) conclui em primeiro lugar que, os problemas de concorrência são particularmente relevantes na distribuição e em segundo lugar que existem diferenças significativas entre o retalho e outras áreas da economia, diferenças essas não exclusivas do sector do retalho. Isto significa que embora a ênfase da política da concorrência deva frequentemente ser diversa no sector do retalho não existem razões que imponham uma alteração de relevo nas metodologias adoptadas pela política da concorrência em geral. Contudo, no processo de análise da política da concorrência no retalho detectaram-se certas dificuldades na aplicação de algumas metodologias gerais existentes. Esta conclusão não significa que se considere que o retalho faça apelo a metodologias separadas mas que as metodologias gerais correntes necessitam de ser alteradas. Estas verificações geraram segundo o relatório, a necessidade das seguintes recomendações:

1. Os inquéritos sobre a concorrência devem sempre começar com a identificação das matérias relevantes para a concorrência, particularmente as características gerais dos consumidores e as dimensões da concorrência do retalhista;
2. A definição de mercado deve assegurar que a identificação do mercado ou mercados relevantes serve para clarificar a questão da concorrência e que o mercado retalhista é identificado separadamente do mercado do produto e

3. As abordagens existentes relativamente às restrições verticais devem ser revistas de forma a poderem considerar o papel crescente desempenhado pelos distribuidores no estabelecimento e cumprimento das mesmas.

O relatório “Definição de Mercado na Política da Concorrência no Reino Unido” do OFT/NERA recomenda a utilização do *Us Small Test* para definir o mercado relevante e suscita um dado número de questões complicadas.

Assim, relativamente aos mercados de produto *versus* mercados de retalhista é necessário considerar que os consumidores comprem um grupo de bens de um retalhista que consiste no produto em si mais o valor acrescentado pelo retalhista (em termos de serviço de retalho, localização). Os diferentes retalhistas variam muito no tipo de valor acrescentado que fornecem. Esta verificação implica que relativamente a um grupo de produtos em particular de retalho é antes do mais importante proceder a uma distinção dos mercados do produto relevante e mercados relevantes de retalhista, e defini-los separadamente. Normalmente isto significa que os mercados relevantes do produto devem ser definidos previamente e que após esta definição o mercado relevante do retalhista deverá ser definido relativamente ao tipo de retalhista.

O facto de os retalhistas competirem de diversas formas e em diferentes dimensões significa algumas vezes que existe mais do que uma definição possível de mercados relevantes dependendo dos aspectos do comportamento do retalhista que estão a ser analisados. Com respeito à dimensão geográfica, tal significa que os mercados locais são normalmente definidos com referência às questões suscitadas do lado da procura (tais como, preço e custos de transacção) mas pode ser também o caso em que os mercados nacionais são mais relevantes quando se considera certas formas de comportamento estratégico (políticas de preços nacionais, publicidade, reputação e

marca e compras).Mais ainda, a natureza da concorrência através de um dado número de mercados de retalhista relevantes pode algumas vezes afectar de tal forma a concorrência entre os retalhistas, que a definição de mercado necessita de ser adaptada de forma a equacionar rigorosamente a avaliação da concorrência.

#### **6. A relevância da “modernização” do direito comunitário da concorrência**

O processo de “reforma” do direito da concorrência comunitário desencadeou-se através da publicação do Livro Branco sobre a Modernização das Regras de Aplicação dos artigos 85 e 86º do Tratado de Roma da CE, adoptado em 28 de Abril de 1999.

Segundo Dieter Ehlermann (2000), o Livro Branco pode ser considerado como o livro de política da Comissão mais importante publicado em mais de 40 anos de política da comunitária concorrência. Ele representa uma revolução legal e cultural ao propor uma reorganização fundamental das actuais responsabilidades entre a Comissão, as autoridades nacionais da concorrência e os tribunais (Comissão Europeia 1999, Programa da Comissão nº 99 /027 28.04).

O núcleo da reforma é constituído pela abolição da exclusividade de competência da Comissão para a atribuição de isenções de acordo com o artigo 81 – 3 do Tratado de Roma de Roma. A Comissão não se propõe partilhar a sua responsabilidade com outras autoridades administrativas com responsabilidades na área do direito da concorrência, como por exemplo o *Office of Fair Trading* ou o *Bundeskartellamt*. Ao contrário, sugere a eliminação total da necessidade de uma decisão administrativa de isenção. Adopta a perspectiva de que o artigo 81-3 deverá ser directamente aplicável. Esta alteração constitui a dimensão legal da revolução.

Simultaneamente, o Livro Branco rompe com a crença tradicional de que a responsabilidade exclusiva da Comissão, para a emissão de isenções constitui uma

espécie de monopólio natural. Durante 40 anos, a Comissão e a sua famosa DG IV defenderam a perspectiva de que somente uma autoridade central poderia determinar em que condições, se poderia considerar estarem preenchidos os pressupostos necessários à emissão de uma isenção. O artigo 81 – 3 requer não somente uma determinação cuidadosa e frequentemente muito complexa, de factos económicos mas exige também, um balanço delicado, que tome em consideração elementos diferentes e possivelmente contraditórios, para a decisão favorável ou não, ao acordo restritivo.

Para a prossecução deste objectivo o artigo 81 – 3 deixa uma margem relativa de discricionariedade para a adopção de uma decisão. Até à adopção do Livro Branco, a Comissão, a DG IV e a maioria dos peritos em política comunitária da concorrência sustentavam que só a Comissão era qualificada para proceder a este balanço económico. Mesmo a partilha das responsabilidades com as autoridades nacionais responsáveis pela concorrência era considerada perigosa e incompatível com a coerência e consistência necessárias, para uma aplicação eficaz da política e do direito comunitário da concorrência. A teoria do monopólio natural constituiu para a DG IV um credo essencial e a não adesão ao mesmo foi considerada uma heresia (Ehlermann C D, 2000). O abandono desta posição dogmática constitui a dimensão cultural da revolução iniciada pelo Livro Branco.

As consequências do monopólio para a atribuição de isenção atribuída pelo Regulamento nº 17/ 62 à Comissão são amplamente conhecidas. A Comissão viu-se confrontada com mais de 34500 notificações requerendo a emissão de certificados negativos ou isenções ao abrigo do artigo 81-3.

Para obviar à paralisia administrativa, a Comissão adoptou regulamentos de isenções por categoria e emitiu comunicações que constituíam um assentimento a certos tipos de

acordos, tais como as sucessivas comunicações *de minimis*. Finalmente, a DG IV adoptou um instrumento informal denominado *comfort letter*, que substituiu de forma ampla as decisões formais da Comissão. As decisões formais de isenção mantiveram-se extremamente raras<sup>82</sup>. Durante os últimos dez anos, a média de tais decisões não excedeu o número de cinco por ano. Contudo, a Comissão nunca foi capaz de dominar a avalanche de notificações. No final de 1989, as estatísticas demonstravam a existência de 3 239 notificações que de alguma forma estavam à espera de uma espécie de decisão formal ou informal e desde 1994 e o número de notificações mantém-se em 1 052.

Embora a situação nas duas primeiras décadas tenha sido mais ou menos aceite, no início dos anos noventa o criticismo tornou-se mais intenso. As experiências positivas resultantes da nova regulamentação sobre as concentrações pareciam demonstrar que a DG IV tinha capacidade para a adopção de decisões formais bem fundamentadas em casos complexos, com adopção de pequenas linhas de orientação. Se a Comissão não era capaz de exercer de forma satisfatória as suas responsabilidades ao abrigo do artigo 81 –3 o objectivo deste deveria ser reduzido (através de uma interpretação mais realista) ou partilhado com as autoridades nacionais responsáveis pela concorrência. Uma partilha do monopólio com as autoridades nacionais era especialmente solicitada pelo Bundeskartellamt e o governo alemão<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> O processo adoptado para tentar tornar menos lento o processo decisório institucionalizado é sintetizado no Livro Branco Sobre a Modernização das Regras de Aplicação dos Artigos 85º e 86º do Tratado de Roma CE. Programa da Comissão, nº 99 /027. Comissão Europeia, Bruxelas 28.04 1999.

<sup>83</sup> Fundamentavam o seu pedido no princípio da subsidiariedade artigo 5 Tratado de Roma CE, que com o Tratado de Roma de Maastricht passou a constituir um dos princípios fundamentais do Tratado de Roma (Ehlermann C D 2000).O Livro Branco gerou um amplo debate que envolveu nomeadamente, empresas associações de sindicatos, entidades nacionais e comunitárias. A Alemanha suscitou dúvidas acerca das propostas questionando a legalidade da sugestão de que o artigo 81 (3) poderia ser directamente aplicável e que a notificação deveria ser eliminada. Maiores desenvolvimentos do debate suscitado encontram-se em Wish, R (2000). Uma análise crítica quanto à legalidade e pertinência da reforma apresentada no Livro Branco é exposta por Pappalardo A (2001).

A insatisfação com a situação existente constitui assim, a principal fundamentação para o surgimento do Livro Branco<sup>84</sup>. Os recursos escassos da Comissão são absorvidos pelo exame das notificações e requerimentos para isenção, em vez de estarem vocacionados para a investigação de queixas e procedimentos de investigação *ex officio*, estes últimos considerados mais importantes para a protecção efectiva da concorrência na União Europeia e para assegurar que as regras comunitárias de concorrência são respeitadas.

Acresce que, as condições que não apenas justificavam mas requeriam a existência e um monopólio por parte da Comissão em 1962 se alteraram profundamente.

O Livro Branco apresenta quatro modalidades de reforma para a aplicação do artigo 81: redução dos casos em que a notificação prévia é necessária, interpretação restritiva do artigo 81, partilha de aplicação do artigo 81 -3 com as autoridades nacionais e efeito directo do artigo 81 - 3. Esta última modalidade constitui a opção efectuada pela Comissão e suscita entre outros, os seguintes problemas: susceptibilidade de esta solução por em causa a segurança legal dos agentes económicos e necessidade de criar um sistema de coordenação dos mecanismos e manutenção da consistência da política da concorrência na Comunidade.

É plausível que a introdução de um sistema descentralizado de decisões positivas individuais requeira mecanismos mais sólidos para uma coordenação horizontal e vertical entre a Comissão e as autoridades nacionais, do que os mecanismos sugeridos no livro branco. Esta coordenação mais intensa deverá ser capaz de fazer face ao aumento dos riscos para a coerência e consistência do Direito da Comunitário da Concorrência que pode emergir da participação das autoridades nacionais, no processo de apreciação das notificações voluntárias.

---

<sup>84</sup> No mesmo sentido, vide Wish, R (2000).

A proposta de regulamento apresenta duas alterações fundamentais<sup>85</sup>.

A simplificação do processo até então adoptado, através da supressão da obrigação de notificação dos acordos horizontais e a descentralização do controlo das práticas anti-concorrenciais, uma vez que a Comissão passa a partilhar a competência mesmo relativamente à interpretação do artigo 81 3, com as autoridades e jurisdições nacionais. A solução adoptada suscita interrogações e cria inquietações nomeadamente, em relação à segurança jurídica oferecida aos agentes económicos e à forma como será constituída a rede de autoridades nacionais necessária para a execução do sistema proposto.

Esta preocupação está presente na resolução que o Parlamento Europeu adoptou sobre o Livro branco ao afirmar “ que a modernização do regime actual não pode por em causa a segurança jurídica nem a coerência na aplicação das disposições em matéria de concorrência na comunidade”<sup>86</sup>.

Desde logo poder-se à questionar se a questão da segurança jurídica dos operadores individuais constitui uma matéria do foro jurídico. Pode-se argumentar no sentido de que a tarefa das autoridades da concorrência é assegurar o cumprimento do direito da concorrência e não assegurar aos operadores individuais que a sua actividade está em conformidade com essas regras. Embora este argumento seja correcto é forçoso reconhecer ser do interesse público em certas situações, assegurar aos agentes económicos que os seus acordos são compatíveis com as regras da concorrência em vigor. Analistas das regras comunitárias nos Estados Unidos sublinham que a preocupação comunitária com a segurança jurídica é sobrevalorizada referindo, que

---

<sup>85</sup> Proposta de Regulamento do Conselho relativo à aplicação das regras da concorrência aplicáveis às empresas previstas nos artigos 81º e 82º do Tratado de Roma que altera o Regulamento (CEE) nº 1017/68, (CEE) nº 2988/74 (CEE) nº 4056/86 e (CEE) nº 397 5 / 87. (Regulamento de aplicação dos artigos 81 º e 82º do Tratado de Roma CE”). Bruxelas 27/9 2000 COM (2000) 582, final. A proposta foi apresentada pela Comissão *ex vie* do artigo 83º n º 1 do Tratado de Roma CE.

naquele país, os operadores exercem a sua actividade económica ao abrigo de regras de concorrência que são em muitos aspectos, mais restritivas do que as regras comunitárias.

O Livro Branco e a Proposta de Regulamento suscitam também o problema da manutenção e consistência da política da concorrência na Comunidade.

A proposta de introdução de um sistema de isenção legal no direito comunitário da concorrência suscitou preocupações relativamente à consistência que resultaria de uma multiplicidade de autoridades e tribunais dotados dos poderes inerentes à aplicação do artigo 81º na sua globalidade. Se a inconsistência constitui efectivamente um problema real que deve ser analisado, importa salientar claramente que um sistema de competências paralelas na aplicação do artigo 81º não constitui uma novidade. É o sistema consagrado pelo Tratado de Roma até a entrada em vigor do regulamento 17 em que os Estados – membros e a Comissão partilharam responsabilidades na implementação das regras da concorrência. O Regulamento 17 manteve parcialmente o poder dos Estados - membros e reforçou os poderes da Comissão.

A causa da discussão do problema da consistência reside no facto de na realidade, a partilha de competências referida ser mais teórica do que real uma vez que as autoridades nacionais têm competência par aplicar o artigo 81 mas não a parte artigo cuja aplicabilidade constitui, como já frisamos, monopólio da Comissão.

“In real life the possibility of apply one half of art. 81 (the prohibition part) coupled with the impossibility of applying the other half (the derogation part) results in a formidable disincentive to the exercise of any power at all”(Marenco G 2000).

---

<sup>86</sup> Citado por Fuster L B (2000).

A legislação da Comunidade Europeia é normalmente aplicada aos operadores e cidadãos por autoridades nacionais. Esta asserção é verdadeira não somente em relação às directivas que devem ser transpostas para legislação nacional, antes de se tornarem eficazes, mas também para os regulamentos que são directamente aplicáveis e para os artigos do Tratado de Roma que tem efeito directo. Em conclusão, nestas situações não existe qualquer autoridade comunitária que aplique os regulamentos comunitários aos casos individuais. Esta afirmação é particularmente verdadeira para o mercado interno que é quase exclusivamente regulado por leis nacionais, algumas vezes harmonizadas por directivas comunitárias e administradas por autoridades nacionais. As regras gerais que são aplicadas por diversas entidades são muito provavelmente interpretadas de forma diversa.

Só o Tribunal de Justiça pode assegurar uma interpretação uniforme do Direito da Comunidade Europeia embora não possa assegurar esta uniformidade nos casos individuais.

Refira-se que a questão só se suscita relativamente ao monopólio da Comissão em matéria de isenções dado que o poder da Comissão para aplicar directamente o direito às empresas se mantêm. O seu papel central na determinação da política da concorrência não foi alterado. Ora é possível que este poder contribua mais para a coerência e consistência do direito da concorrência comunitário do que a que pode ser alcançada em outras áreas do direito comunitário, através dos mecanismos normais adoptados para assegurar uma correcta aplicação das mesmas.

A Comissão manifesta a sua preocupação em assegurar a coerência da aplicação uniforme do direito da concorrência. Ela quer impedir a diversidade de interpretações

da jurisprudência, através do exercício de pressão sobre as autoridades nacionais para levar as jurisdições a respeitar a prática administrativa.

A problemática da coerência segundo, a expressão dos serviços da DG da Concorrência, suscita um problema sério na medida em que se confronta com a independência quer das autoridades nacionais quer dos juízes.

O Livro Branco foi até ao ponto de impor às jurisdições nacionais a obrigação de evitar qualquer conflito com as decisões da Comissão sobretudo quando se trata de jurisdições de recurso. Embora menos excessivo, o Regulamento (CE) n°1/2003 do Conselho de 16/12/2002 manifesta querer garantir forçosamente uma aplicação uniforme dos artigos 81 e 82 pelas diferentes instâncias jurisdicionais (artigo 16) porque “ o estabelecimento de um regime que assegure a não distorção da concorrência no mercado comum impõe a aplicação eficaz e uniforme dos artigos 81 e 82 do Tratado de Roma na Comunidade” (Considerando 1).

Podemos afirmar que são fundamentadas, face ao regulamento, as preocupações manifestadas por alguns autores que analisaram a proposta de regulamento que antecedeu o regulamento em análise, dado que não foi adoptado o princípio da subsidiariedade mas sim um processo de descentralização que é *de facto* centralizador, ao assegurar à Comissão um papel directivo (Fourgoux E, 2000). Assim, antes de adoptar uma decisão, as autoridades nacionais estão adstritas a consultar a Comissão e comunicar-lhe através de cópia os documentos mais importantes do processo o que lhe conferirá um poder de vigilância sobre o processo, poder esse que não detêm actualmente (artigo 11° n° 4 do Regulamento). Por outro lado, Comissão poderá subtrair-lhes o processo através de um mecanismo simples: a abertura por parte da Comissão de um processo com os mesmos objectivos que priva as autoridades nacionais

da sua competência para a aplicação dos artigos 81 e 82 do Tratado de Roma (artigo 11 n° 6 do Regulamento).

A Comissão deve consultar um Comité Executivo em matéria de acordos e de posição dominante destinado a ser o fórum onde serão debatidos os assuntos mais importantes Tratado de Roma antes da adopção da decisão final (artigo 14).

A Comissão constituirá o elemento central da rede das autoridades nacionais. Parece-nos que à rede falta a coerência que só poderá ser dada pela criação de uma autoridade independente apta a assegurar a sua coordenação. Com efeito, a Comissão não manifesta as garantias necessárias para assegurar a necessidade de coerência porque é uma instituição política integrada na administração pública não tendo a mesma natureza que as autoridades independentes com quem pretende partilhar informações confidenciais (artigo 12).

Entre os meios que são utilizados para a assegurar a coerência do direito da concorrência, figura a obrigação para as jurisdições nacionais de consultar a Comissão, manter a mesma ao corrente de todo o procedimento em que seja invocado o direito comunitário. A Comissão poderá intervir no debate judiciário apresentando observações escritas ou orais após lhe terem sido comunicados pela jurisdição competente todos os documentos necessários (artigo 15 n°3). Assim, será fácil a vigilância da aplicação uniforme do direito da concorrência pelos juízes.

Pensamos que a coordenação deverá em princípio, ser assegurada através da informação, discussão e persuasão recíprocas mantendo cada autoridade a sua liberdade autonomia e responsabilidade relativamente às suas decisões.

O único mecanismo autoritário que a Comissão perspectiva como salvaguarda a utilizar em casos extremos constitui uma réplica do artigo 9-3 do Regulamento 17 que atribui à

Comissão a competência para proceder a investigações num determinado caso que tem como efeito privar as autoridades nacionais de se pronunciarem sobre o mesmo.

A Comissão pretendeu adoptar as medidas necessárias e mecanismos suplementares que garantam a aplicação uniforme do direito comunitário por todas as instâncias com competência para o aplicar, definindo as regras de funcionamento da rede e as condições em que poderá emitir comunicações motivadas em certos processos.

A Comissão, ao optar por assegurar a consistência do direito comunitário da concorrência através de um sistema de rede faz depender a eficácia desta opção da forma não só como a rede será organizada mas sobretudo da formação e capacidade de articulação de trabalho das pessoas que participarão na mesma.

Esta tarefa é necessariamente complexa se considerarmos que a mesma legislação deverá ser aplicada e coordenada na prática, e não teoricamente como até agora, por 15 autoridades da concorrência e a Comissão.

Estas perspectivas são reveladoras do desenvolvimento que a Comissão deu às comunicações e linhas directrizes que não constituem actos legislativos deixando as empresas numa situação de incerteza quanto ao valor jurídico de tais actos.

Podemos afirmar que a reforma ora empreendida pela Comissão ao abandonar o seu monopólio de concessão de isenções simultaneamente reforça os poderes de regulação e de decisão de que já era detentora. Assim, o artigo 3º consagra uma inovação que pode ser considerada inesperada e que proíbe a aplicação das legislações nacionais a acordos que afectem o comércio entre os Estados - membros. Se numa primeira análise se poderia defender que a redacção do artigo vai para além do âmbito das decisões sobre isenções por categoria e individuais adoptadas ao abrigo do artigo 81º 3, uma reflexão

mais cuidada leva-nos a afirmar que a inserção do referido artigo na proposta é plenamente justificada.

A descentralização pretende incrementar a aplicação do direito da concorrência comunitário e não as regras nacionais. A reforma eliminará um obstáculo ao aumento de tal aplicação.

De acordo com a tese consagrada no Livro Branco, a Comissão manteve a possibilidade de adoptar as decisões de não violação do artigo 81— artigo 10.

A relevância da reforma ora empreendida a nível comunitário, para o controlo eficaz do exercício abusivo do poder de compra não parece ser significativa. Com efeito, as autoridades nacionais dos Estados - membros, detentoras a nível nacional de alguns mecanismos mais eficazes para o controlo destas práticas não têm obtido, como vimos, resultados satisfatórios. Assim, a única possibilidade de alteração do *status quão* poderá residir no facto de a Comissão poder com esta reforma exercer de forma mais eficaz as suas responsabilidades procedendo à uma interpretação dos artigos 81 e 82 que apreenda a especificidade dos efeitos do poder de compra.

Em conclusão, as regras constantes dos direitos da concorrência nacional e comunitário são relativamente inadequadas para o controlo das práticas abusivas decorrentes do exercício do poder de compra. Esta verificação não constitui novidade uma vez que países como a França, a Alemanha e a Espanha gradualmente têm autonomizado a prática constituída pelo abuso do estado de dependência, do direito da concorrência.

#### **7. A auto-regulação – A limitação dos códigos de boas práticas comerciais**

As razões relevantes para a existência dos Códigos de Boas Práticas Comerciais como forma complementar de regulação de diferendos entre a indústria e a distribuição são essencialmente as seguintes.

As leis continuam desfasadas das situações reais de poder de compra porque foram, como já foi sublinhado, formuladas para proteger o mercado da lado da oferta e só recentemente, a tónica da análise se transfere das restrições verticais clássicas denominadas “descendentes”, impostas pelos produtores aos distribuidores para uma análise das restrições verticais ascendentes isto é restrições impostas pelos distribuidores aos produtores.

As autoridades confrontam-se assim, com dificuldades de intervenção atempada e oportuna: seja porque a legislação não contempla este tipo de intervenção, ou porque há falta de informação relativamente às situações decorrentes da relação entre a produção e a distribuição ou finalmente, porque lhes faltam meios técnicos e humanos para intervir.

A auto - regulação numa primeira abordagem constitui uma forma eficaz de regulação das relações emergentes das negociações entre a produção e a distribuição.

Nesta forma de regulação, Portugal foi pioneiro pois desde 1997 que está em vigor o Código de Boas Práticas Comerciais celebrado entre a Confederação da Indústria Portuguesa e a Associação Portuguesa das Empresas Distribuidoras.

O Código de Boas Práticas Comerciais português reconhece que as transformações estruturais dos sectores ligados aos produtos de grande consumo e respectivos mercados criou uma nova conjuntura que gerou alguma incompreensão entre a produção e a distribuição e que urge eliminar através da via do diálogo entre as partes. Assim será possível estabelecer um acordo que permita aos operadores económicos auto - regulamentar os princípios e regras fundamentais das suas relações comerciais.

Reconhece ainda que as relações entre os dois agentes económicos originaram um ambiente novo caracterizado por uma inovação permanente, enquadrado por uma convergência relativa de interesses convergência que é total no que se refere à prestação

de serviços de valor acrescentado ao consumidor. Propõe a observação de princípios regras e procedimentos que constituem um reconhecimento expresso da existência das situações que ao longo deste trabalho temos considerado como geradoras de conflito entre produção e distribuição, quer ao nível teórico quer ao nível do estudo empírico a que procedemos.

Salientamos assim as soluções que visam resolver os conflitos emergentes das práticas que analisamos anteriormente.

O Código estabelece o princípio da não discriminação segundo o qual, as empresas comprometem-se a oferecer as mesmas condições de partida para a negociação de produtos iguais ou em condições de compras equivalentes para todos os seus clientes classificados dentro da mesma topologia ou canal. Fica aqui afastada a hipótese de não *referenciação* abusiva de produtos ou de *referenciação* não baseada em critérios uniformes.

Do título *das regras e procedimentos* constam regras relativamente às negociações e vigência dos contratos, as reuniões de negociação previamente agendadas devem respeitar os horários previstos e decorrer num clima de cooperação que permita a ambas as partes atingir os seus objectivos negociais específicos.

O resultado das informações que nos foram fornecidas durante os questionários efectuados confirma a pertinência desta regra, com efeito, alguns produtores confirmaram que não eram informados com a antecedência necessária do horário das reuniões, que era fixada a mesma hora para as negociações para todos os fornecedores o que gera como é óbvio tempos intermináveis de espera e a postura inflexível por parte da grande distribuição neste processo.

No início das negociações de acordo com o Código, as partes disponibilizarão toda a documentação de suporte negocial, tal como, cláusulas e condições, preços e descontos e respectivas contrapartidas que possam permitir a qualquer das partes conhecer a previsão global dos encargos e respectivos proveitos esperados.

Esta cláusula visa evitar situações que foram detectadas e denunciadas de descontos retroactivos e de promoções exercidas pelos distribuidores após a conclusão do contrato, promoções cujos custos ficam a cargo exclusivo do produtor.

Cláusula particularmente importante poderia ser a referente aos prazos de pagamento se a directiva estabelecesse pelo menos que o mesmo fosse fixado dentro de um prazo razoável o que não sucede embora estabeleça (factor importante) que o mesmo deve ser pontualmente cumprido.

Resulta das entrevistas que os prazos de pagamento não constituem actualmente, um factor gerador de grande conflito<sup>87</sup>.

Em três anos de funcionamento, os resultados da actuação da Comissão Permanente de Avaliação e Acompanhamento do Código de Boas Práticas Comerciais parecem modestos dado que apenas se pronunciou sobre cerca de quinze casos.

Contudo, a importância do código reside no facto de o mesmo originar um fórum em que bimestralmente são avaliadas situações e discutidos problemas de interesse comum que podem determinar a adopção de deliberações sobre medidas a seguir. A Comissão Permanente de Avaliação e Acompanhamento designada por C.P.A.A. tem exercido a função de moderadora, contribuindo simultaneamente para a criação de um clima

---

<sup>87</sup> Não era esta a situação até 1993. Em 1994 foi publicado um estudo sobre a distribuição em Portugal pelo Centro de Comércio Exterior Francês em que o mesmo salientava como situação preocupante a situação dos prazos de pagamento em Portugal que podiam atingir 250 dias. Centre du Commerce Extérieur Français La Grande Distribution des Produits Alimentaires au Portugal, (1994, 23).

favorável ao diálogo e resolução de alguns problemas suscitados pelas relações entre a produção e a distribuição, nomeadamente, através da adopção de declarações comuns.

No entanto o Código sofre de limitações importantes (Ferreira J P Setembro/Dezembro News Centro Marca nº 19/20). Uma delas consubstancia-se na limitação da sua representatividade do lado da distribuição aos associados da A.P.E.D não estando abrangidos os *cash and carry*, armazenistas centrais de negociação e distribuidores retalhistas não associados da A.P.E.D. embora possa ser subscrito por estas, ao passo que do lado da indústria ocorre uma representatividade que atinge quase os 100 por cento sendo que a grande maioria dos fornecedores pertencem a associações filiadas. Outra limitação da eficácia da intervenção da C.P.A.A. decorre do facto de a apresentação de situações concretas implicarem um risco significativo de exposição das empresas envolvidas com as consequências inerentes para as mesmas o que origina o não recurso de muitas empresas à C.P.A.A. Finalmente a relevância deste Código é ainda mais limitada por se aplicar apenas às empresas industriais.

A Comissão Permanente de Avaliação e Acompanhamento constituída por dois representantes de cada parte subscritora e por uma personalidade independente escolhida entre as partes, que preside à Comissão tem como atribuições, nomeadamente, avaliar e acompanhar a aplicação do Código e emitir interpretações sobre a aplicação genérica do Código e recomendações sobre a sua aplicação prática .

É de sublinhar contudo, que o cumprimento das recomendações e deliberações não sendo obrigatório, na prática, uma vez transmitida aos associados pelas partes subscritoras, aqueles tem adoptado um comportamento em conformidade com as mesmas.

Na Austrália, após a criação em 1998, de uma Comissão especializada para o estudo do sector do retalho alimentar devido à forte concentração que o sector registara na última década e, com base nas recomendações do relatório que a mesma publicou em 1999, com o título *Fair Market or Market Failure?* foram adoptadas algumas medidas, entre as quais, se destaca a preparação de um Código de Boa Conduta para a distribuição a retalho e a criação de uma entidade que regule os conflitos no sector.

O Código de Boa Conduta foi publicado em Setembro de 2000 e elaborado por uma comissão nomeada pelo Governo australiano pretendendo promover a igualdade e equidade nos negócios, entre os vários intervenientes no sector, encorajar a comunicação directa entre os vários elementos da indústria, bem como, disponibilizar estruturas de fácil acesso que possam dirimir as eventuais situações de conflito.

O Código apostou na presença de profissionais do sector para a mediação e resolução de litígios. Os litígios são resolvidos pelas partes ou por um terceiro elemento. O papel de relevo dos profissionais na mediação dos interesses poderá estar fortemente limitado pelo facto de a sua intervenção estar dependente de solicitação directa<sup>88</sup>.

No Reino Unido, o relatório resultante das averiguações efectuadas pela Comissão da Concorrência aos supermercados ingleses, após verificar a ocorrência de imposição de preços, ter recebido muitas queixas de fornecedores (que solicitaram o anonimato) relativamente ao comportamento dos compradores nas negociações concluiu que ocorriam práticas restritivas da concorrência.

---

<sup>88</sup> Em França, a Comissão Parlamentar de Informação sobre a Evolução da Distribuição apresentou um relatório em que uma das propostas consistia na criação de um organismo que velasse pela lealdade das práticas comerciais - a Comissão de Arbitragem das Práticas Abusivas - com capacidade de tomar a iniciativa e a quem poderia recorrer confidencialmente, o Conselho da Concorrência, Ministro ou empresas e com competência, nomeadamente, para arbitrar litígios bilaterais entre parceiros comerciais, sobre a aplicação das condições gerais de venda de um contrato. [http:// www. assembleenationale.fr](http://www.assembleenationale.fr).

Apresentou como solução eficaz, a adopção de um Código de Práticas. Embora afirmasse não existirem razões para a alteração do sistema vigente reconheceu que, o sistema actual não dispõe de mecanismos para salvaguardar a concorrência e a escolha do consumidor no mercado retalho de produtos diversificados, não visualizando medidas legais a adoptar (Competition Commission, 1999).

Já foi adoptado um Código pelo Reino Unido em 31 de Outubro de 2001<sup>89</sup>. Este código, proposto pelo Office of Fair Trading, destina-se a solucionar os problemas detectados pela Comissão e aplicar-se-á aos supermercados com uma quota de mercado igual ou superior a 8% em produtos de mercearia, sendo assim, abrangidas as cadeias de distribuição Sainsbury's, Asda e Safeway.

O Código apresenta uma flexibilidade grande de forma a permitir acordos benéficos para as partes. Procura assegurar que as respectivas disposições sejam transparentes, estejam disponíveis por escrito e que os supermercados efectuem o aviso prévio relativamente a alterações de condições ou em alternativa compensar os seus fornecedores.

As reclamações sobre eventuais violações das regras constantes do Código serão resolvidas em primeira instância por acordo entre as partes. Se esta via não for eficaz, o fornecedor pode nomear um mediador (o custo de mediação ficará a cargo do supermercado), que adoptará, uma decisão baseada na justiça e razoabilidade).

O director geral procederá a investigações se a mediação não resolver o diferendo, podendo actuar sempre que os fornecedores demonstrem não desejarem a intervenção directa do Office of Fair Trading.

---

<sup>89</sup> Department of Trade and Industry, UK (2001) Code of Practice on Supermarkets' Dealing with Suppliers, disponível no seguinte endereço da internet: <http://www.dti.gov.uk>, em 21 de Junho de 2002.

Constitui novidade de maior relevo, o Código de Boas Práticas Argentino. Este Código surge por iniciativa da Secretaria do Estado da Defesa da Concorrência e do Consumidor, entidade que entendeu, tal como os países anteriormente referenciados constituir o Código de Boas Condutas, um instrumento adequado à regulação das relações entre industriais e distribuidores. Foi assinado pelas principais entidades do sector como a Câmara Argentina de Supermercados, a Federação Argentina de Supermercados e Auto serviços e pelos principais grupos de distribuição a operarem naquele país, entre os quais a Wal Mart e o Carrefour.

A diferença entre este código e os anteriores reside no facto de as partes intervenientes concordarem em submeter a um Tribunal Arbitral qualquer litígio relativo à interpretação ou incumprimento das regras constantes do Código. O tribunal é formado por três elementos: um designado pelos supermercados, outro pelos fornecedores e por uma terceira personalidade de prestígio e perita na matéria que actuará como presidente e será designada pelas partes de comum acordo.

Não se nega o contributo que a experiência portuguesa poderá receber destes códigos mas sublinha - se que o mesmo deverá ser objecto de reflexão nomeadamente no que se à evolução do Código português “para um procedimento mais vinculativo”.

O facto de no plano jurídico se verificar a ausência de carácter vinculativo dos códigos referidos, não deve levar a subestimar a actuação destas organizações nomeadamente no que se refere aos resultados alcançados.

Por outro lado, um sistema intermédio que pode vir a revelar alguma eficácia é o consagrado em alguns sistemas jurídicos de protecção da concorrência que prevêm a elaboração de regras da concorrência vinculativas por parte das associações económicas e profissionais ainda que se lhes não reconheça a qualidade de normas jurídicas. Assim,

o sistema alemão dispõe no artigo 28º nº 1, da GWB que, “as associações económicas e profissionais podem estabelecer regras da concorrência nos seus domínios respectivos” que são de acordo com o artigo 28º nº 2 “ disposições que regem a prática concorrencial dessas empresas, visando opor-se à adopção de práticas contrárias aos princípios e ao exercício de uma concorrência efectiva e a estimular as práticas conformes a esses princípios.” Além disso as associações podem solicitar ao Bundeskartellamt que reconheça essas regras. Estes códigos são manifestações de um processo que se desenrola contemporaneamente, que implica uma reconfiguração do elenco tradicional das fontes de direito, marcada pelo acréscimo do poder das instâncias de resolução de conflitos (juízes, árbitros) e pela privatização do direito, em termos tais que se chega a questionar a distinção entre fontes materiais, e mais do que isso, a por em causa a própria distinção dogmática entre direito e facto (Farjat G,1992).

Teubner afirma, ao abordar a temática da crescente visibilidade de um pluralismo jurídico moderno que, o direito ultrapassou as suas origens: o contrato e a organização. A elaboração jurídica não procede mais de uma legião de contratos individuais, mas de negociações colectivas, de comunicações estratégicas, conjunto de relações de poder que se estabelecem em mercados organizados. Se o poder legislativo parlamentar intervêm a posteriori, na regulação deste direito semi- autónomo, as agências reguladoras, as associações semi –públicas, o departamento dos cartéis e as outras autoridades participam desde o início no seu processo de elaboração.(Teubner G, 1996, 166).

Segundo o autor, actualmente ocorre uma vaga de experiências institucionais de elaboração pluralista de direito, criando-se de forma generalizada, comissões éticas, mesas redondas, comités de organização micro – corporativistas e sistemas de negociação dirigidas por mediadores. Importa contudo sublinhar como faz o autor, que

estes processos têm tido resultados diversos quanto à qualidade e sucesso. Esta verificação não obsta a que se considere que esta via complementar à legislação constitua um método a ser reforçado quanto mais não seja por que a aplicação da legislação da concorrência, ao fenómeno do abuso do poder de compra se tem manifestado ineficaz para controlar esta prática.

Em sentido similar, Marques M (2002, 24, –trabalho inédito) refere a existência de uma falta de clareza na distinção entre hetero -regulação e auto-regulação profissional emanadas por entidades privadas dotadas do poder necessário para que as mesmas se tornem efectivas, exemplificando com os regulamentos internos e códigos de conduta elaborados e aplicado por associações privadas. A autora sublinha uma das tendências mais recentes na regulação económica traduzida no aumento da importância das regras elaboradas por entidades oficiais através de delegação oficial ou enquadradas por entidades públicas assim como o surgimento de formas que qualifica como híbridas constituídas por medidas convencionadas entre as entidades públicas e entidades privadas com base num quadro legal pré definido pelas primeiras.

## **Conclusões**

Não existe um regime jurídico específico para as relações entre a produção e a grande distribuição, e a existência de legislação sobre licenciamento comercial e regras de Direito da Concorrência não impedem que as relações estabelecidas se caracterizem por um grau de auto-regulação relativamente elevado.

No decurso do nosso trabalho foi demonstrado que o grau elevado de auto-regulação existente nestas relações tende a acentuar-se devido ao contexto actual caracterizado pela procura de uma maior flexibilidade capaz de fazer face às situações de turbulência de mercado. Contudo, a auto – regulação deve ser controlada, porque a complexidade das relações e os efeitos que as mesmas produzem, (quer inter partes, quer em relação a terceiros, quer em relação à economia em geral) impõem um enquadramento jurídico constituído por um conjunto de normas estruturadas e coerentes, sedimentadas na especificidade das referidas relações.

Foi ainda defendido que o Direito da Concorrência Português não está dotado de um sistema adequado para regular os efeitos negativos emergentes da complexidade das relações estabelecidas entre a produção e a distribuição e que constituem um corolário do sólido poder de negociação das empresas de distribuição.

Defendemos, através de uma breve análise comparativa da legislação francesa, que as lacunas existentes, no âmbito do Direito da Concorrência Português, não constituem factor explicativo da situação supra enunciada dado que a intervenção legislativa neste país não foi, e não é eficaz, para alterar a situação de correlação de forças existente entre produtores e distribuidores e inerentes efeitos perniciosos.

Acresce que não existe consenso na doutrina relativamente aos pressupostos subjacentes à aplicação do direito da concorrência ao poder de compra, o que impõe

uma análise dos dispositivos legais de que dispomos, susceptíveis de serem aplicados às situações resultantes do exercício abusivo do poder de compra.

Com excepção do artigo 3 do DL 370/ 93 que proíbe a venda com prejuízo, que tem demonstrado ser um instrumento eficaz para a repressão desta prática, as outras questões suscitadas pelo exercício abusivo do poder de compra não encontram no ordenamento jurídico soluções, devido à ausência de uma doutrina racional pré estabelecida.

Constitui assim, questão fundamental para a regulamentação adequada da especificidade das relações existentes entre os produtores e os distribuidores, a ultrapassagem da insuficiência actual do conhecimento teórico sobre esta questão, para que possa ocorrer a revisão das disposições legais que são insuficientes, senão mesmo inadequadas.

Mas, a deficiência do conhecimento teórico necessário para a elaboração de normas jurídicas adequadas à regulação dos conflitos emergentes das relações específicas existentes entre a produção e a distribuição, não justifica a inacção do poder legislativo. O exemplo analisado da França é elucidativo relativamente à vontade dos organismos públicos em tentarem solucionar, através da revisão e implementação de disposições legais, os principais conflitos emergentes entre a produção e a distribuição.

Poderá contribuir para uma aplicação mais eficaz do Direito da Concorrência Português, a consideração firme de que o Direito Comunitário da Concorrência não aborda as questões do poder de mercado tendo apenas subjacente o critério da eficiência económica, admitindo que a concorrência em variedade / qualidade possam constituir critérios que prevaleçam sobre o critério da concorrência baseada nos preços.

Embora a revisão do regime jurídico da concorrência consubstanciada na Proposta de Lei nº 40/IX de 13 de Fevereiro de 2003 consagre algumas soluções parciais para as questões suscitadas neste trabalho, especialmente no que se refere ao conceito e âmbito da dependência económica não apresenta as soluções adequadas para a protecção dos agentes económicos objecto de abuso do estado de dependência económica em que se encontram.

Com efeito, o artigo 7º da Proposta, ao proibir a exploração abusiva, por uma ou mais empresas, do estado de dependência económica em que se encontre relativamente a elas qualquer empresa fornecedora ou cliente, por não dispor de alternativa equivalente, considera que esta alternativa não existe quando:

a) o fornecimento do bem ou serviço em causa, nomeadamente, o da distribuição, for assegurado por um número restrito de empresas e

b) a empresa não puder obter idênticas condições por parte de outros parceiros comerciais num prazo razoável. É a consagração pura e simples dos critérios adoptados nas decisões da Comissão e que foram analisados neste trabalho (v.g. *Decisões Rewel/Meinl e Carrefour Promodés*) para definir o conceito de “alternativa equivalente”.

O artigo 7º da referida proposta consagra expressamente a necessidade da ocorrência de um dos seguintes pressupostos para que ocorra uma situação de dependência económica: susceptibilidade de afectação do funcionamento do mercado ou a estrutura da concorrência.

Fica assim, expressamente consagrada a interpretação que o Conselho da Concorrência adoptou no Relatório de Actividade 2000, em que refutou em absoluto a interpretação da Direcção Geral da Concorrência, segundo a qual, a disposição constante do Decreto-

Lei 371/93 sobre a dependência económica devia ser interpretada sem se ser tomado em consideração os efeitos da prática abusiva sobre o mercado.

Podemos concluir que a regulação do abuso de dependência económica, uma das práticas que mais tem preocupado a doutrina, claramente abordada na Discussão da Proposta de Lei que aprova o novo regime jurídico da concorrência, (Ministério da Economia Gabinete do Ministro 2003) e agora explicitamente consagrada na Proposta de Lei nº 40X no nº1 do artigo 7º continuará a não ser um mecanismo adequado à regulação das práticas abusivas analisadas neste trabalho.

Por outro lado, a forma como o Direito Comunitário da Concorrência está estruturado e, sobretudo, a forma como o mesmo é interpretado, não tem permitido que o mesmo constitua um instrumento jurídico apto a solucionar os problemas em apreço.

Concluimos também que a actuação da grande distribuição que se traduz, na problemática designada por “poder de compra” foi, até meados da década de 90, sistematicamente ignorada pela Comissão Europeia. Embora esta não desconhecesse as consequências do poder da distribuição e reconhecendo a existência de uma dependência cada vez mais intensa, dos produtores da indústria alimentar, relativamente aos distribuidores, a situação têm-se mantido sem soluções jurídicas regulamentadoras do exercício do poder.

Apenas uma interpretação e aplicação das normas jurídicas, essencialmente fundamentada, no domínio estrito do direito da concorrência clássico, pode justificar esta postura. Corolário da referida interpretação é a importância que tem sido atribuída pelo Direito da Concorrência Comunitário à quota de mercado detida pela empresa e o conceito de mercado normalmente utilizado, quer para proceder ao balanço económico,

previsto no artigo 81 do Tratado de Roma CE, quer para a aferição de posição dominante no âmbito do artigo 82, do mesmo Tratado de Roma.

A preocupação da Comissão Europeia, relativamente aos acordos verticais que, segundo a sua óptica, são susceptíveis de provocar restrições da concorrência levou a mesma, à implementação de um debate prévio de propostas de alteração do regime comunitário, suscitado através da publicação, do Livro Verde sobre as Restrições Verticais no âmbito da Política Comunitária da Concorrência

Verificamos que a concepção de restrições verticais, subjacente às medidas propostas e adoptadas pelas instâncias comunitárias, não é a mais adequada à implementação de um sistema de controlo eficaz dos efeitos nefastos emergentes das relações entre a produção e a distribuição.

A Proposta de Regulamento do Conselho relativo ao controlo das concentrações – “Regulamento CE das Concentrações”(COM 2002 711 final )- JO 28/1/2003, adiante designada por Proposta de Regulamento, não resolve, igualmente, todos os problemas suscitados pelo exercício abusivo do poder de compra que têm a génese em concentrações. Esta proposta que dá, segundo a exposição de motivos, resposta à obrigação jurídica de rever os limiares dos volumes de negócios pretendendo simultaneamente corresponder à necessidade do objectivo prosseguido pelo Conselho Europeu de Edimburgo de Dezembro de 1992, consubstanciado na maior acessibilidade e compreensibilidade da legislação comunitária, estabelece mecanismos para que as concentrações possam ser aferidas com base em critérios mais seguros.

A Proposta de Regulamento consagra a ampliação quer do conceito de concentração, quer das situações em que uma concentração pode ser objecto de controlo comunitário.

É adoptado um conceito mais lato de concentração ao estabelecer-se, no artigo 3º alínea a) que se realiza uma operação de concentração quando uma mudança de controlo duradoura resulta não já apenas, como anteriormente, da fusão de duas ou mais empresas mas quando a fusão é efectuada entre partes de empresas.

O artigo em análise estabelece no nº 4 que quando duas ou mais operações subordinadas entre si ou que apresentem ligações tão estreitas que a sua base económica justifique o seu tratamento como uma única operação, tenham, no seu conjunto, uma dimensão comunitária (artigo 1º) devem ser consideradas como uma única concentração.

Esta concepção é anda mais lata com a inserção no nº 2 do artigo 2º da Proposta de Regulamento, da presunção, para *efeitos do regulamento de concentrações*, que uma ou mais empresas detêm uma posição dominante, se com ou sem coordenação, dispõem do poder económico para influenciar de forma significativa e duradoura os parâmetros da concorrência, em especial, os preços, a produção, a qualidade dos produtos, a distribuição ou a inovação ou para restringir sensivelmente a concorrência .

Esta medida é explicitada no considerando 21 em que é sublinhada a necessidade de um esforço suplementar de controlo da concorrência nas concentrações que ocorrem em mercados oligopolistas dado que a eliminação da pressão concorrencial que as partes exerciam anteriormente sobre si e a redução simultânea da pressão dos restantes concorrentes podem restringir a concorrência.

Mais uma vez é adoptada expressamente apenas a abordagem tradicional da perspectiva da restrição da concorrência pela actuação dos produtores e nenhuma referência é efectuada aos mercados monopsonistas, oligopsonistas ou outros mercados em que o lado da oferta exerce efeitos significativos sobre a concorrência.

Esta verificação é, em nosso entender, parcialmente justificada pela dificuldade evidenciada ao longo deste trabalho (especialmente na Parte III) em gerar um consenso na doutrina quanto ao conceito e efeitos nefastos do exercício abusivo do poder de compra. Acresce que, como já afirmamos, a resolução dos referidos efeitos confronta-se com a impossibilidade de criar uma doutrina racional para esta temática devido à insuficiência dos conhecimentos teóricos actuais da ciência económica.

Devem ainda constituir elementos de relevo, segundo o considerando 21 da Proposta de Regulamento, na apreciação da restrição da concorrência, as características específicas do produto em causa, tais como o nível das limitações de capacidade, o grau de diferenciação do produto ou o funcionamento dos processos de concurso. As reacções prováveis dos concorrentes reais e potenciais clientes e ganhos eventuais de eficiência da concentração devem ser também elementos integradores dos critérios a adoptar na apreciação das concentrações.

A Proposta de Regulamento confere poderes mais latos à Comissão, ao prever que esta possa examinar concentrações que não tenham dimensão comunitária na acepção do artigo 1º desde que as pessoas ou empresas em causa informem a Comissão (antes da sua notificação às autoridades competentes de um ou mais Estados - membros) através de um memorando fundamentado, que a concentração têm efeitos transfronteiriços significativos.

Constitui assim, uma excepção cuja relevância importa sublinhar, a consagração da possibilidade da Comissão controlar operações de concentração que anteriormente só podiam ser controladas pelas autoridades nacionais responsáveis pela concorrência (artigo 1º da Proposta de regulamento).

As concentrações efectuadas pela grande distribuição que só dificilmente cairiam no âmbito de aplicação do regulamento de concentrações passam com esta proposta a poder ser objecto de controlo comunitário. Mas, para que esse controlo seja eficaz impõe-se a consideração pela Comissão, da especificidade da temática das relações entre a produção e a distribuição moderna e conseqüente definição adequada do mercado relevante. Assim, o controlo eficaz das operações de concentração da grande distribuição depende de forma significativa, como já foi evidenciado, da delimitação em concreto do mercado relevante a nível geográfico e de produto. Ora esta delimitação não está nem poderia estar consagrada no regulamento.

Consagra ainda a Proposta de Regulamento, a possibilidade de a Comissão adoptar orientações sobre o conceito de posição dominante através de uma comunicação publicada pela Comissão (artigo 23º).

Os poderes da Comissão também são ampliados através da inserção na Proposta de Regulamento, dos nºs 4 e 5º no artigo 8º.

Especial relevância apresenta o nº 4 do artigo 8º que confere à Comissão competência para ordenar às empresas envolvidas num processo de concentração que foi declarado incompatível com o mercado comum, que procedam à dissolução da mesma por forma a restabelecer a situação existente antes da realização da concentração .

Esta disposição constitui, em nosso entender, a consagração no regulamento, das posições já assumidas anteriormente nas decisões da Comissão.

Mais revelador, quanto as nós, dos critérios por que se devem pautar as decisões comunitárias é a consagração, no considerando 24, do dever de serem tomadas em consideração, por forma a determinar os efeitos de uma concentração na concorrência no mercado comum, as alegações devidamente fundamentadas de ganhos de eficiência

apresentados pelas empresas em causa. Admite-se, assim, possibilidade de os ganhos de eficiência resultantes da concentração compensarem os efeitos sobre a concorrência, e, em particular, o potencial efeito negativo sobre os consumidores que poderia de outra forma ter. Poderá assim desta ponderação resultar a conclusão de que a concentração não cria nem reforça uma posição dominante de que resultem entraves significativos à concorrência efectiva no mercado comum ou numa parte substancial do mesmo. Para assegurar um mínimo de segurança jurídica na aplicação desta regra, a Comissão deverá publicar orientações sobre as condições em que poderá considerar relevantes os ganhos de eficiência referidos, no momento da apreciação da concentração.

Por outro lado, nenhuma alteração legislativa ou proposta de alteração legislativa comunitária aborda a temática específica da dependência económica. Esta verificação resulta não só da análise desta proposta mas do também do Regulamento (CE) nº 1/2003 do Conselho que no considerando 8 reconhece não ser o regulamento aplicável a situações subsumíveis ao conceito de dependência económica, ao sublinhar a possibilidade de os “Estados - membros aplicarem no seu território uma legislação nacional em matéria de concorrência mais restritiva que proíba actos unilaterais de empresas ou que imponham sanções para esses actos. Essa legislação nacional mais estrita pode incluir disposições que proíbam comportamentos abusivos relativamente a empresas economicamente dependentes ou que imponham sanções para esses comportamentos”.

Esta postura de recusa de controlo comunitário das práticas individuais restritivas da concorrência é fundamentada no considerando 9 do regulamento sub Júdice, que considera o abuso de dependência económica e as práticas individuais restritivas como actos unilaterais ou contratuais que configuram práticas de comércio desleal e que podem ser proibidos pela legislação dos Estados - membros. A competência atribuída

aos Estados – membros para legislar sobre esta matéria é justificada pelo facto de a legislação que regula essa prática ter um objectivo específico que permite que as práticas sejam sancionadas independentemente do efeito real ou presumível desses actos sobre a concorrência no mercado (Considerando 9).

A legislação nacional e comunitária da concorrência continuam assim, a considerar que só podem controlar e sancionar as praticas individuais ou contratuais restritivas desde que haja uma afectação da concorrência no mercado.

Como diversas vezes sublinhámos, em sede de Direito da Concorrência, a teoria económica, os conhecimentos da teoria e prática da aplicação das normas da concorrência não proporcionam soluções inequívocas às complexas questões emergentes do poder de compra. Parte significativa da doutrina económica subjacente à interpretação dos vários dispositivos legais, destinados à regulação da concorrência tem sido sedimentada, em torno da necessidade do exercício de controlo do monopsonio. Esta postura tem-se traduzido na prática, pela impossibilidade de sancionar os abusos de posição dominante no mercado dos retalhistas de grande dimensão que, geralmente, controlam apenas uma pequena parte do mercado de cada produto.

Por outro lado, a tese que defende que se deve deslocar a tónica da análise do poder de venda, para o poder de compra pode constituir teoricamente, uma forma provisória de enquadramento mais adequado (mas que não resolve todos os complexos problemas emergentes) e conseqüente estabelecimento de um maior equilíbrio nas relações entre a produção e a distribuição. Esta tese tem subjacente a teoria segundo a qual, a actividade principal das empresas distribuidoras é a de prestação de serviços e não a de compradora de produtos. Com efeito, os grupos de distribuição podem ter uma posição dominante na oferta de certos serviços aos fabricantes como o acesso aos lineares e aos

topos de gôndola. Se as condições exigidas pelos grupos impedirem o acesso ao mercado estar-se-á perante um abuso. O acesso ao mercado por parte do produtor está dependente da compra dos serviços em diversos tipos de superfícies comerciais. Se as ofertas da distribuição pelas várias insígnias não forem substituíveis, a recusa de um distribuidor em prestar esse serviço poder gerar uma situação em que o produtor não tenha alternativa para atingir os mesmos clientes. A recusa de continuação de acesso aos lineares, a topos de gôndola, a prática de descontos e de preços injustificados exigidos a título de cooperação comercial poderia ser subsumível a uma recusa de venda.

Defendemos face ao exposto que, até à eventual consagração de uma regulação eficaz das relações entre a produção e a distribuição moderna é a articulação entre o Direito da Concorrência, o Código das Boas Práticas Comerciais e a Cooperação entre as empresas que deve constituir o enquadramento da prevenção e resolução, necessariamente graduais, dos conflitos emergentes do exercício abusivo do poder da distribuição.

Pensamos ser importante salientar que relativamente às empresas agrícolas, o abuso do poder de compra deve-se parcialmente, à ausência de organização das próprias empresas que reconhecem que se estivessem inseridas em organizações de produtores eficazes, a sua situação seria qualitativamente diferente, pois deteriam maior poder comercial nas negociações com a distribuição.

As conclusões fundamentais supra enunciadas tiveram a sua génese não só na apreciação da legislação actualmente em vigor em Portugal e noutros países europeus nomeadamente na França e Alemanha como também num estudo empírico feito a um extenso conjunto de empresas de média dimensão e significativa quota de mercado nos respectivos sectores a que pertencem na área alimentar.

Da análise dos resultados das entrevistas a que procedemos resultou que, as relações de cooperação estabelecidas entre os produtores e os distribuidores exigem como requisito prévio, a existência de confiança entre as partes em conformidade com as características apresentadas no ponto 6.5. do Capítulo Único, da I Parte deste trabalho.

A necessidade de cooperação durante períodos relativamente longos, demonstra que gestores e economistas se devem preocupar com a temática da confiança, elemento necessário para um trabalho cooperativo, apesar do consenso relativamente ao elevado grau de risco ligado às características financeiras e comerciais das transacções quando existem relações de maior proximidade entre as empresas.

Podemos também concluir da parte empírica do trabalho que, à existência de confiança entre as partes, está subjacente uma certa correlação de forças e detenção de conhecimento tecnológico. É a ausência destas qualidades que justifica *parcialmente*, a inexistência de relações de cooperação e/ou de certas modalidades de cooperação entre pequenas e médias empresas produtoras e a distribuição. Tal situação é generalizada nas empresas que integram os sub sectores dos hortícolas e dos vinhos. As empresas destes sub sectores caracterizam se, na generalidade, pela ausência de relações de cooperação diversificadas com a grande distribuição. As adegas cooperativas caracterizam-se com excepção de uma, pela sua dinâmica de associativismo o mesmo sucedendo com as empresas que constituem organizações de produtores. No caso das empresas dos sub sectores das bebidas não alcoólicas, dos carnicos e dos lácticos que constituem actuações mais dinâmicas estabelecem-se relações adequadas ao surgimento de uma cooperação em rede.

É nos subsectores das bebidas não alcoólicas e lacticínios e derivados que ocorrem relações de cooperação a nível de EDI, Logística, Marketing e projectos de ECR com

parceiros privilegiados. Essas relações são justificadas pelo desenvolvimento das empresas produtoras que atingiram massa crítica suficiente para poderem encetar relações de cooperação. Pudemos também observar que são as empresas com maior dimensão a nível de volume de negócios que apresentam um maior desenvolvimento da competência técnica ao nível do marketing. Os dados referentes à competência técnica ao nível das compras e ao nível da produção não permitem retirar quaisquer conclusões. É certo que, como sublinharam os produtores de grande dimensão, a dificuldade de implementação do ECR se deva ao facto de a mesma, ser perspectivada na globalidade não havendo, assim, lugar à necessária ponderação das implicações organizacionais, culturais, técnicas, de comunicação e informação e de formação do capital humano que a mesma pressupõe.

Mas estas implicações só poderão ser ultrapassadas se for adoptada pelas empresas uma filosofia de gestão adequada a induzir as imprescindíveis mudanças nas mentalidades, nos processos e nas organizações que origine a interiorização de uma visão partilhada do negócio, condição indispensável para a correcta aplicação dos necessários instrumentos técnicos:

Relativamente à temática do conflito, para os produtores entrevistados as relações são percebidas como difíceis, tensas, duras. O clima baseado essencialmente sobre relações de força pode ser explicado parcialmente, pela fraqueza dos produtores relativamente à grande distribuição. Contudo este tipo de relação circunscreve-se ao nível das relações de negociação comercial.

As tensões mencionadas pelos entrevistados estão directamente relacionadas com a negociação e, mais particularmente, com as condições de compra, os preços de venda, a redução das margens, a venda com prejuízo, os prazos de pagamento e o volume de

vendas. É importante notar que a fixação do preço constitui o principal ponto de desacordo entre os actores. De igual modo, a margem a partilhar constitui regra geral fonte de tensões que geram desacordo uma vez que tanto o produtor como distribuidor querem preservar a sua margem. A complexidade da análise desta temática adensa-se por as relações intra e inter sector, estabelecidas com a grande distribuição serem discrepantes, uma vez que as empresas não detém, nem o mesmo poder negocial, nem a mesma capacidade tecnológica. Relativamente ao sub sector dos hortícolas, em muitos casos, não chega a existir de facto um processo negocial. Algumas empresas afirmaram que a grande distribuição, na prática, limitava-se a impor as suas condições não dando origem a um processo negocial.

Outro factor sublinhado que pode gerar muitas dificuldades na negociação com os distribuidores, é constituído pelos prazos de pagamento. As empresas referenciaram não apenas a imposição de prazos de pagamento por períodos muito longos mas também a situação de desfasamento temporal entre os prazos de pagamento fixados no contrato e os prazos de pagamento efectivamente praticados pelas empresas distribuidoras, isto é, atrasos no pagamento. Saliente-se que apenas um número significativo das empresas do sector hortícola indicaram estas situações como geradoras de conflito latente com a distribuição.

A transposição da directiva dos atrasos no pagamento embora não resolva os problemas suscitados pelas empresas pode constituir, em nosso entender, um quadro dissuasor da adopção desta prática.

O diploma sobre os atrasos no pagamento foi aprovado no Conselho de Ministros de 20 de Dezembro de 2002.

As empresas distribuidoras indicaram como factores geradores de maior dificuldade na negociação com as empresas produtoras, a fixação de preços, os prazos de pagamento, as promoções e a produção da marca do distribuidor. A fixação de preços gera dificuldades porque a fixação dos descontos constitui factor de discordância entre as partes no momento das negociações. Um responsável por duas insígnias de distribuição, referiu que a negociação dos contratos gerais de fornecimento geram sempre grandes dificuldades constituindo o *rappel* de quantidade a área de maior conflituosidade. Os produtores que indicaram a fixação de preços como factor gerador de conflito na negociação apresentaram duas fundamentações diversas: alguns consideram um processo natural porque os produtores procuram obter preços mais elevados e os distribuidores preços mais reduzidos; outros produtores, atribuíram a fixação de preços a pressões geradas pelo poder negocial dos distribuidores, isto é, os preços são resultantes não de uma negociação mas de uma imposição aos produtores.

Para nós, a questão que está em causa é uma transferência de rendibilidade dos fornecedores para os distribuidores, a qual poderá ser ou não totalmente repercutida no preço oferecido ao consumidor. O problema é, assim, bastante mais amplo e complexo do que o suscitado pela OCDE em 1998, que faz incidir a tónica de análise, na discriminação que pode resultar do exercício do poder de compra. Em nosso entender, a questão central reside no facto de o distribuidor poder influenciar, com carácter duradouro no sentido da redução, o nível dos preços a que se abastece junto de um fornecedor, sem qualquer contrapartida visível (redução dos custos de fornecimento ou prestação de um serviço efectivo).

Mas, também se pode contrapor que, os descontos exigidos pelos retalhistas geram conflitos que, avaliados num contexto tradicional, não são sancionáveis pelo direito da

concorrência uma vez que normalmente, potenciam os aumentos do excedente dos consumidores.

Os prazos de pagamento foram referenciados pelos distribuidores de acordo com ópticas diferentes. Enquanto uma empresa distribuidora de pequena dimensão atribui os atrasos no pagamento, a dificuldades de solvabilidade das empresas fornecedoras, um grupo de empresas distribuidoras em que a celebração de contratos é centralizada e que nas suas respostas abrange duas insígnias e uma empresa grossista sublinha que, na altura da entrevista, os pagamentos estavam efectivamente atrasados devido à implementação de um novo sistema informático. Relativamente aos prazos de pagamento existe uma tabela de pagamento por categorias de produtos. No momento da entrevista estavam atrasados nos pagamentos aos fornecedores devido à informatização dos pagamentos. Os fluxos de informação não são regra geral, eficazes entre a indústria e a distribuição. A ocorrência de um desfasamento entre os preços constantes da ordem de compra e da ordem de encomenda gera o bloqueio do pagamento da factura.

*A referenciação* constitui outro factor de desacordo entre produtores e distribuidores.

Apenas três empresas produtoras e um grupo de distribuição fazem referência à dificuldade das negociações relativamente à *referenciação*. As empresas produtoras consideram os preços exigidos demasiado elevados e que as empresas distribuidoras se não pautam por critérios objectivos para a fixação da mesma. Saliente-se que, 26 empresas ao serem questionadas, expressamente sobre esta temática, afirmaram não lhes ser exigido qualquer pagamento pela colocação do produto no linear.

Estes resultados devem-se ao facto de as empresas em causa serem, regra geral, pouco inovadoras.

Seis empresas produtoras fazem referência à produção da marca do distribuidor mas, apenas duas, a consideram como um factor despoletador de conflito com a grande distribuição, óptica esta em consonância com a postura de um responsável por duas grandes insígnias distribuidoras.

A produção de marca do distribuidor gera com efeito, situações ambivalentes em alguns casos.

Para os fabricantes cujos recursos e produtos são escassos e cuja presença é secundária no mercado, a produção de marca do distribuidor pode constituir uma forma de sobrevivência face à concorrência crescente dos outros fabricantes e à pressão da distribuição exercida sobre os fabricantes. Com efeito, à estratégia de produção de marca do distribuidor apenas existem, como alternativa, as estratégias de produção de uma marca de primeiro preço ou de produtos de grande qualidade e diferenciação. A complexidade desta última estratégia, devido à escassez dos recursos, origina com frequência, a opção pelo fabrico exclusivo da marca do distribuidor ou pelo exercício desta actividade como fonte essencial de recursos, com o risco inerente que deriva de o distribuidor ser o único comprador dos seus produtos. Para os produtores que também têm marca própria, o problema é ainda mais complexo dado que o crescimento da quota de mercado do distribuidor originado pelas marcas do distribuidor se faz à conta da sua rentabilidade, ao aumentar a sensibilidade do consumidor ao preço e diminuir as margens. A informação que os produtores fornecem às empresas distribuidoras é susceptível gerar uma repercussão negativa sobre os seus produtos de marca e ser incompatível com as estratégias e os níveis de qualidade adoptados para o produto marca do produtor. Quando o fabricante é líder ou dispõe de uma importante quota de mercado, a reacção face às marcas do distribuidor pode ainda ser mais ambígua. É

plausível o temor evidenciado pelo produtor relativamente à ocorrência da deterioração da sua imagem e conseqüente conversão das suas marcas em categorias básicas.

Nenhuma empresa manifestou a existência de algum conflito intenso com a distribuição sendo as empresas dos vinhos, as empresas que manifestaram menor preocupação com a necessidade de cooperação com a grande distribuição. Curiosamente, são estas também, as empresas mais preocupadas com a concorrência.

Concluimos assim que as relações entre a produção e a distribuição se têm pautado por em Portugal, por uma parceria conveniente resultante em parte da existência de um conflito latente, situação potenciadora de comportamentos díspares e não cooperativos típicos da maioria das empresas produtoras portuguesas.

Os avanços para a prática real da cooperação impõem, a consideração de que as relações entre a produção e a distribuição no sistema agro-alimentar em Portugal, embora não constituam uma questão de Estado como em França (a indústria alimentar é a primeira indústria da França em 1998 e com um efectivo de mais de 500 mil pessoas, a grande distribuição realizava 60% das vendas alimentares) são importantes.

Com efeito, consideramos que constitui factor de relevo justificativo do estado actual das relações entre a produção e a distribuição moderna no sistema agro alimentar em Portugal, a verificação da manifestação por parte dos órgãos decisores de uma ausência de capacidade para integrar conceitos e aceitar novas formas de compreender a actividade agro-alimentar. Esta postura traduziu-se, nomeadamente, na ausência de manifestação de capacidade para compreender que o desenvolvimento da agricultura é importante e só pode ser desenvolvido se for parte integrante dos sectores industrial e de serviços.

Os órgãos decisores não retiraram as devidas ilações do facto de a situação típica de crescimento económico dos países europeus ter-se caracterizado por uma modernização simultânea do sector agrícola que não deixou de participar algumas vezes de forma crescente nas produções nacionais gerando –se assim, uma interferência positiva do processo de industrialização no desenvolvimento do sector agrícola. A incompreensão desta realidade traduziu-se no enfraquecimento muito significativo do sector agrícola em Portugal com as inerentes consequências (Noronha T, 2000).

O desenvolvimento sustentado e integrado de uma política industrial articulada com as políticas agrícola e da concorrência poderia ter originado um sistema agro-alimentar em que os produtores apresentassem menor debilidade e, conseqüentemente, as relações com a distribuição fossem menos desequilibradas do ponto de vista da correlação de forças.

Com efeito, uma assimetria de correlação de forças menos acentuada, gerada por um conjunto de empresas produtoras mais organizadas tecnologicamente e com maior poder negocial face à distribuição, constitui efectivamente um factor dissuasor de conflitos, ou pelo menos, constitui uma fonte de resolução de eventuais conflitos.

Mas, seria redutor considerar que a impossibilidade de a ciência jurídica criar mecanismos sólidos de regulação *ex ante e ex post* das relações objecto de análise neste trabalho reside apenas na insuficiência dos conhecimentos da teoria económica necessariamente subjacentes às normas da concorrência actuais ou na inexistência de políticas económicas consistentes e integradas .

A herança histórica do corporativismo manifesta ainda os seus resquícios não somente na passividade relativa evidenciada pelas entidades responsáveis pela adopção das

políticas económicas, como nas posturas adoptadas pelos agentes económicos face às situações de conflito e cooperação que ocorrem no sistema agro-alimentar em Portugal.

Como sucede em todas as investigações várias questões fundamentais ficaram por responder.

Se temos consciência de ter procedido a uma análise adequada do enquadramento concorrencial de alguns sub sectores agro-alimentares oferecendo uma contribuição significativa para a determinação do grau de conflito, ou de cooperação, existente em cada relação numa óptica jurídico – económica temos igualmente consciência que a perspectiva adoptada sedimenta-se essencialmente numa óptica tradicional segundo o binómio conflito (entendido como oposição de interesses) e cooperação (na acepção de um acordo em que as partes coordenam as suas actividades empresariais conservando a sua individualidade jurídico económica) e que a análise desta temática deveria prosseguir adoptando como perspectiva modeladora da mesma a existência de concorrência entre as partes .

Seria ainda interessante averiguar a possibilidade de adaptação ao sistema português, de um organismo com atribuições similares às da Comissão de Arbitragem das Práticas Abusivas francesa, que vele pela lealdade das práticas comerciais e com capacidade de tomar a iniciativa, a quem poderá recorrer confidencialmente o Conselho da Concorrência, Ministro ou empresas e, com competência, nomeadamente, para arbitrar litígios bilaterais entre parceiros comerciais sobre a aplicação das condições gerais de venda de um contrato (Proposta constante do Relatório da Comissão Parlamentar de Informação Francesa sobre a Evolução da Distribuição de 2000 e Loi no 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques).

Fica por explorar o potencial explicativo da regulamentação no que respeita às infra-estruturas essenciais. Subjacentes a esta investigação devem estar necessariamente as Orientações da Comissão Europeia para os Serviços de Interesse Público Geral e decisões jurisprudenciais como o Acórdão Óscar Bronner V. Mediaprint de 1998 (CJ 1998 Pagina I- 7791).

Com efeito, entendemos que o paralelismo com a situação actualmente vivida em muitos mercados nos sectores das telecomunicações ou da electricidade é suficientemente similar para que da regulação destes mercados se possam extrair conclusões consistentes para a resolução dos problemas suscitados neste trabalho.

## Referências Bibliográficas

Ackoff, R. L. (1989) The Circular Organization An Update, *The Academy of Management Executive*, 11-16.

Acquaviva, J (1989) La reforme du droit de la concurrence, Vers un nouvel équilibre des relations commerciales, *L'Actualité Fiduciaire*, 801.

Achrol R. S, Reve T e L W Stern (1983) The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis, *Journal of Marketing* , 47, 55- 67.

Achrol, R. S ´

— Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Dynamic Environments  
*Journal of marketing*, 1991, 55, 77-93.

— Changes in the Theory of Inteorganizational Relations Marketing: Toward a Network Paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997 , 25, 77- 93.

Andersen E.S (1996) From Static Structures to Dynamics: Specialization and Innovative Linkages in C. Debresson (Ed) *Economic Interdependence and Innovative Activity*. Edward Elgar Cheltenham, 333 – 355.

Anderson, J.C e J, A Narus (1977) A model of the distributor's perspective of distributor – manufacturer working relationships, *Journal of Marketing*, 49 – 60.

Anderson, J. C, H. Hakansson e J Johansson (1994) Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, 1-15.

Andre, M (1991) *Les contrats de la grande distribution*, Litec.

Aldrich ,H e J Pfeffer (1976) Environments of Organizations, *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.

Allen, J, J Meyer (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology* , 63, 1- 18.

Alves, J M C (1989) *Lições de direito comunitário da concorrência*, Série das Lições do Curso de Estudos Europeus da Faculdade de Direito de Coimbra.

Angelmar, R, C Waldman (1975) Les conflits dans les canaux de distribution, *Revue Française de Gestion*, 1, 49-60.

Amiel, C L (1995) *Les Réseaux de Distribution*, L.G.D. J.

Aspinwall L (1962) The depot theory of distribution in Lazer W. e Kelle E. J (eds)  
*Managerial Marketing*, Homewood, III Irvin R. D, 652-659.

Arhel, Pierre (2000) Le Project de Modernisation du Droit Français de La Concurrence,  
*La Semaine Juridique -entreprise et affaires*, 15-16: 644-650.

Assael; H, (1969) Constructive role of interorganizational conflict, *Administrative  
Science Quartely*, 14, 573-582.

Assemblée Nationale Française (2000), Rapport N° 2072 *Rapport Le Déaut sur  
"L'évolution de la distribution: de la coopération à la domination commerciale.*

Bardou, Georges (1997) *Les relations Producteurs – Distributeurs dans le Système  
Alimentaire Français*. Thèse, Université Montpellier I, 1997.

Benschariff, A (1997)

— *Introduction à l'Analyse des Filières Agroalimentaires*, Cahiers CIHEAM.

— *Structures et Dynamique des Filères Agroalimentaires T .D. La formation des Prix*,  
*Cahiers CIHEAM*, 1997.

Bigley, Gregory A e L. P (1998) Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust, *The Academy of Management Review*, 405- 421.

Böge, Ulf (2000) Retailer Buyer Power in German Competition Law in Kawak B (ed) 2000 *Annual Proceedings of the Fordham Corporate Law Institute*, International Antitrust Law & Policy, 415- 422 .

Boroy, B, D B Jemison (1989) Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations, *Academy of Management Journal*, 14, 2 .

Baker, Wayne, (1992) The Network Organization in Theory and Practice in Nitin Nohria e Robert Eccles (eds) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, 397- 429.

Baudry, Bernard (1995) *L'Économie des relations interentreprises*. La Découverte.

Beauchard, J (1996) *Droit de la distribution et de la consommation* P.U.F.

Bell, R, Ross D, E Howard (1995) The Changing Structure of Food Retailing in Europe: the Implications for Strategy, *Long Range Planning*, December, 853- 861.

Bellamy C e G Child (1992) in Enric Picañol (ed) *Derecho de la Competência en El Mercado Comun*, Civitas, 746-752.

Benson, J. K (1975) The Interorganizational Network as a Political Economy, *Administrative Science Quartely*, 20, 376-396.

Blair R, J Harrison (1993) *Monopsony Antitrust Law and Economic*, Princeton University Press, New Jensey.

Bögue, Ulf, (2000) Retailer Buyer Power in German Competition Law In Hawk, B (ed), *Annual Proceedings of the Fordham Corporate Law Institute* , 415-422.

Borghesani, W H., P de La Cruz, D Berry (1997) Controlling the Chain: Buyer Power, Distributive Control, and New Dynamics in Retailing, *Business Horizons*, 40 , 4, 17-24.

Bork, R. H (1966) The Rule of Reason and the Per Se Concept, *Yale Law Journal*, 75, 3, 773-475.

Brown, J. R, R D Day (1981) Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, XVIII, 263-274.

Boutard .M.C, G Canivet, (1995) *Droit Interne de la Concurrence*.

Boyle, B, F R Dwyer, R A Robicheau, J J Simpson (1992) On influences strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures, *Journal of Business Research*, 29, 4, 462 – 473.

Bowersox, D.J, M B Cooper ,D L Lambert, D Taylor (1980) *Management in marketing channels* New York Mac Graw Hill, Series in Marketing.

Bloom, M. (2000) Retailer Buyer Power, In Barry E. Hawk (Ed), 2000*Annual Proceedings of the Fordham Law Institute- International Antitrust Law& Policy*, 395 - 414.

— The New U K Competition (2000) In Barry E. Hank (Ed), 2000*Annual Proceedings of the Fordham Law Institute- International Antitrust Law& Policy*, 61-74.

Bohm D, D Peat (1987) Revoluções, teorias e criatividade na ciência in Bohm D e Peat D (eds) *Ciência, ordem e criatividade*, Gradiva, Lisboa, 27-88.

Brickley, J. A, F H Dark, The choice of organizational form: the case of franchising, *Journal of Financial Economics*, 1987.

Bückin L. P (1966)

—*A theory of distribution channel structure*, Berkeley, Institute of Business and Economic Research Special Publications.

—Postponement speculation and the structure of distribution channels In Mallen B (ed), *The marketing channel: a conceptual viewpoint*. New York, Wiley J. and sons, 196, 67-74.

Buchanan, B (1974) Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Cannon, J e P Bloom (1991) Are Slotting Allowances Legal Under the Anti Trust Laws? *Journal of Public Policy and Marketing*, 10,1,167-185.

Cardadeiro E (1999) *Teoria Económica e as Modernas Relações Produção – Distribuição Trabalho de Síntese, Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica –Universidade de Évora* .

Carvalho, J. M C e S M Cunha (1998) *As Marcas do Distribuidor em Portugal*, Distribuição Hoje.

Casielles R, V Gutiérrez V(1997) *Distribucion Comercial: estratégias de fabricantes y detallistas*, Editorial Civitas.

Centre du Commerce Étranger Français (1994) *La Grande Distribution des Produits Alimentaires au Portugal*.

Chandler, A.D (1977) *The Visible Hand*, Harvard University Press.

Chernatony L,D Malcolm (1998) *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Butterwoth Heinnemann, Second Edition .

Coase, R. H (1937) *The nature of the firm*, *Economica*, 4, November, 386-405.

Collins, P G. H. (2000) Retailer Buyer Power: Abusive Behaviour and Mergers / Acquisitions IN Barry E. Hawk (ed) 2000 *Annual Proceedings of the Fordham Corporate Law Institute*, International Antitrust Law & Policy, 423- 465.

Comissão das Comunidades Europeias

—XXVI Relatório sobre a Política da Concorrência, 1996

— Livro Verde sobre as Restrições Verticais no âmbito da Política Comunitária da Concorrência, Bruxelas, 22.01.97, COM (96), 7212 final.

— Green Paper on the Review of Council Regulation (EEC) nº 4064/89, Brussels, 11.12. 2001.

Conselho da Concorrência – *Relatório de Actividade 2000*, Ministério da Economia.

Cosme, Laurence Amiel (1995) *Les Réseaux de Distribution*, L.G.D.J.

Cook, K S e R Emerson (1978) Power, Equity and Commitment in Exchange Networks, *American Sociological Review*, 43 721-739.

Corstjens J e M Corstjens, (1995), *Store Wars. The battle for mindspace and shelfspace*, Wiley.

Cotteril, R W (1997) The Food Distribution System of the Future: Convergences Towards the US or UK Model? *Agribusiness*, 13, 2, 123-135.

Chu A(1992) Demand Signalling and Screening in Channels of Distribution, *Marketing Science*, 11, 4, 327-347.

Cunha, M M T F G H (1998) *Da Restrição da Concorrência Na Comunidade Europeia: A Franquia de Distribuição*, Almedina.

Croizier M, E Friedberg (1977) *L' Acteur et le Système: les Contraintes de l 'Action Collective*, Collection Sociologie Politique, Paris, Seuil.

Dahl R (1960) The Concept of Power, *Behavioural Science*, 2, 201 -218.

Davies, R e E Howard (1997) The Changing Structure of Food Retailing in Europe: the Implications for Strategy, *Long Range Planning*, 853-861.

Devesa, Philippe (1993) *L'Operation de Courtage*, Litec.

Dobson P, M Waterson (1998) *The Economic Welfare Implications of Own Label Goods*, University of Nottingham.

Dobson P, Waterston M (1996) *Vertical Restraints and Competition Policy*, Research Paper 12, Office of Fair Trading.

Dobson P, M Waterson M; A Chu (1998) The Welfare Consequences of the Exercise of Buyer Power, Office of Fair Trading.

Dommermuth, W.P, R C Andersen (1969) Distribution Systems – Firms – Functions and Efficiencies, *M.S.U. Business Topics*.

Drücker Peter (1988) The Coming of the New Organisation, *Harvard Business Review* January- February.

Doz, Yves (1978) Technology Partnership Between Larger and Smaller firms: Some Critical Issues in Cooperative Strategies International Business in F. J. Contractor e P. Lorange (Eds),*Lexington*, KY, Lexington Books, 317- 338.

Driscoll J W (1978) Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction», *Academy of Management Journal* , 21, 44-56.

Dwyer, F. Robert, Schurr Paul H, & Sejo Oh (1987) Developing Buyer –Seller Relationships, *Journal of marketing*, 51,11-27.

Dwyer, F. R. e A Welsh (1985) Environmental Relationships on the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research* , 22, 397-414.

Ehlermann, C D (2000) The Modernization of Antitrust Policy: A Legal and Cultural Revolution, *Common Market Law Review*, 37, 537-590.

El Ansary e L W Stern (1972) Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, 9, 47-52.

El Ansary, Adel I. E Robert Robicheaux (1974) A Theory of Channel Control: Revisited, *Journal of Marketing*, 38, 2 -7.

Emerson, R (1962), Power – Dependence Relations, *American sociological review*, 27  
31-41.

Etgar M M

— Effects of Administrative Control on Efficiency on Vertical Marketing Systems,  
*Journal of Marketing Research*, 1996 13, 12-24.

— Channel Environment and Channel Leadership, *Journal of Marketing Research*, 14,  
1977, 69-77.

Ferreira, E H P (2001) *Direito Económico*, Associação Académica da Faculdade de  
Direito de Lisboa.

Ferreira, João Pinto (1999) O Decreto-Lei nº 140/98, Uma oportunidade perdida?  
*Newsletter, Centro Marca* nº 6.

Ferreira, J M, F A Pedroso (1994) Comentários à Nova Lei da Concorrência, *Revista da  
Ordem dos Advogados*, 728 e seguintes.

Farjat, Gérard (1992) *La Notion de Droit Économique*, APD, Tome 37, Sirey.

Federal Trade Commission (1998), *Competition and Consumer Protection Policy in the  
New High-Tech, Global Marketplace*, Federal Trade Commission, Washington.

Ferrier Didier (1995), *Droit de La Distribution*, Litec.

— Le Déréferencement d'un Fournisseur par une Centrale D'Achat Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille. Institut de Droit des Affaires, Presses Universitaires d'Aix – Marseille, 1997, 45-55.

Filser, M F (1992) Etat des recherches sur les canaux de distribution, *Revue française de gestion*, 90, 66-76.

Fourgoux, J C (2000) La proposition de Règlement d'application des articles 81 e 82 du Traité CE- Réflexions provisoires pour un text incomplet, *La Semaine Juridique, Entreprises et Affaires*, 50, 1973-1975.

Fox M. E M L Sullivan (1991) Anchoring Antitrust Economics – A Lexicon in First Eleanor M. Fox e Robert Pitofsky (eds), *Essays on Legal, Economic and Political Policy*, Quorum Books, 67-89.

Frazier, G. J, R Spekman R. O'nel (1988) Just in Time Exchange Relationships in Industrial Markets, *Journal of Marketing*, 52, 52-67.

Frazier, G, J Gill, S Kale (1989) Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country, *Journal of Marketing*, 5, 50-69.

Frazier, J, J Summers (1986) Interfirm power and its use within a franchise channel of distribution, *Journal of Marketing Research*, 22,130-142.

French, J. R, B H Raven (1959) The bases of social power in Cartwright, D (ed) *Studies in social power* Ann Arbor, Mich, University of Michigan Press, 150-167.

Galbraith, J (1954) Fundamental Characteristics of the American Economy – Degrees of Competition, of Monopoly, and of Countervailing Power; Theoretical Significance Countervailing Power, *American Economic Association* , 1-6.

Gencarelli F (2000) Politiques Communautaires: La Nouvelle Frontière, *Revue du Droit de L'Union Européenne* ,173-188.

Geronomi S (1997) *Les stratégies d'adaptation des agriculteurs* ,“Cahiers CIHEAM.

Gasky, J e R Nevin (1985) The differential effects f exercised and unexercised power sources in a marketing channel *Journal of Marketing Research*, 22, 130-142.

Gasky, J. F (1985) The theory of power and conflict in channels of distribution (1985) *Journal of marketing* , 47, 9- 29.

Gattorna J (1978) Channel of Distribution: conceptualisation: a state of art review  
*European Journal of Marketing*.

Gerlach M (1992) *Alliance Capitalism*, Berkeley University of California Press.

Granovetter M, Market Problems of Explanation in Economic Sociology in Theory and Practice (1992) in Nitin Nohria e Robert G. Eccles (orgs), *Networks and Organizations: Structure Form and Action*: Boston Harvard School Press , 25-26.

Gil A *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, S. Paulo, 4ª edição Editora Atlas S. A.

GILL E, R Allerheilgen (1966) Co-operation in Channels of Distribution: Physical Distribution Leads the Ways, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26, 5, 49,63.

Glais, M, P Laurent (1983) *Traité D'Economie et de Droit de la Concurrence*, PUF, Paris.

Goldman B, *Droit Commercial Européen*, Dalloz, 3ª edição .

Goldenberg A (1968, 3), *Agribusiness Coordination: A System Approach to the Wheat, Soybean and Florida Orange Economies*, Boston Graduate School of Administration, Harvard University.

Gonzalez M M V R (1995/1996) Relaciones Produccion - Distribution Objetivos y Ventajas de la Cooperacion a Largo Plazo, *Distribucion y Consumo* .

Goyder D. (1998) *E. C. Competition Law*, Clarendon Press, Oxford.

Green R e B Schaller

— *La Dimension Logistique de lo racionalisation Productive et Commerciale*, 1996  
INRA .

— Les plates formes logistiques comme innovations organisationnelles,  
communication au séminaire AIR I sistemi di produzione della carne in Europa,  
Université de Bologne, 24/26 novembre 1994.

Green, R. H, B Lassaut (1993) Innovations Techniques et Organisationnelles dans la Commercialisation des Produits Alimentaires Frais, *Economie et Sociologie Rurales*, INRA.

Green R, T Noronha, B Schaller (1997) Supermarkets and co-ordination forms in the food sector, in *International Conference Vertical Relationships and Coordination in the Food System*, Piacenza, 12 - 13 juin.

Gouvea, M de S e A Nemer (1993) *Marca & Distribuição*, McGraw – Hill Ltda.

Granovetter M (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

Grossman, J, O Hart (1986) The Costs and benefits of ownership: a theory of vertical integration, *Journal of Political Economy*, 94, 4, 691- 719.

Gundlach G T, Ravi S. Achrol e J Mentzer (1995) The Structure of Commitment» Exchange, *Journal of Marketing*, 59, 78-92.

Hart O D, J Moore(1988), *Property rights and the nature of the firm*, Mit Dept of Economics, Working Paper, nº 95.

Halal, E (1993) The Transaction Form Hierarchy to... What? In William E. Hala, Ali Geranmayeh e John Pourdehanad (eds), *Internal Markets*, New York, John Wiley, 27-

Heide J B. & G J John (1988) The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction -Specific Assets in Conventional Channels , *Journal of Marketing*, January, Vol 52.

Hickson D, Hinings C. R Shneck, J Pennings (1971) A Strategic Contingency Theory of Intraorganizational Power *Administrative Science Quartely*, 16, 1-22.

Hoet P (1989) Domination du Marché ou Théorie du Partenaire Obligatoire, *Revue du Marché Commun*, 325 ,135 -157.

Houssiaux J (1958) *Le pouvoir de monopole*, Paris, Syrei, Collection Recherches Economiques.

Huber G (1984) The Nature and Design of Post Industrial Organization, *Management Science*, 30 august, 928-951.

Hunt, S; J Nevin (1974) Power in channel of distribution: sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, n° 11, 186-193.

Insee (1988) Fidélité aux enseignes, fidélité aux marques: les choix des consommateurs» INSEE Première, n° 609.

Jensen, M.C, W Meckling (1986) Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure In Barney A J e W G Ouchi (eds) *Organizational Economics*, 214-275.

Jorde, T.M, J Teece (1989) Competition and cooperation: striking the right balance , *California Management Review*, 31, 3, 25-37 .

Kafmman, J, P Ravi (1992) The Dimensions of Commercial Exchange , *Marketing Letters*, May, 171-18.

Kapferer N (1991) *Marcas Capital da Empresa*, Cetop.

Kelly, K (1991) The Antitrust of Grocery Slotting Allowances:The Procompetitive Case», *Journal of Public Policy and Marketing*, 10 (1),187.

Korah V

— *An Introductory Guide to EC Competition Law and Practice*, Sweet & Maxwell, 1994 fifth edition.

— *An Introductory Guide to EC Competition Law and Practice*, Hart Publishing, Oxford , sixth edition, 1997.

— *An Introductory Guide to EC Competition Law and Practice*, Hart Publishing  
Oxford, seventh edition, 2000.

Lariviere M e V Padmanbha (1998) Slotting Allowances and New Product  
Introductions, *Marketing Science*, 16 (2), 112-128.

Lomi, A (1992) L'organizzazione a rete nella teoria organizzativa in Gianni Lorenzoni  
(ed), *Accordi, reti e vantaggio competitivo* Etaslibri, 249-280.

London Economics (1994) *Barriers to Entry and Exit in UK Competition Policy*

Lücking J, Retailer Power in EC Competition Law, (2000) In Hawk, Barry E. (Eds)  
*2000 Annual Proceedings of the Fordham Law Corporate Institute*, International  
Antitrust Law & Policy, Fordham Corporate Law Institute , Juris Publishing, Inc,  
467,485.

Lusch F F (1976) Sources of power: their impact on intrachannel conflict, *Journal of  
Marketing Research*, VXII , 382- 390.

Lunch F, J Brow (1982) A Modified Model of Power in the Marketing Channel *Journal  
of Marketing Research*, XIX, 312 – 319.

Luke R, D Pointer (1989) Quasi firms: strategic interorganizational forms in the health care industry, *Academy of Management Review*, 14, 1, 9-19.

Macneil, I R

— Contracts: Adjustment of Long Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, *Northwestern University Law Review*, 1978, 72, 854-90.

— *The New Social Contract: An Inquiry Into Modern Contractual Relations*. New Haven CT, Yale University Press, 1980.

Macauley S (1963) Non contractual relations in business: A preliminary study *American Sociological Review*, 28; 55-67.

Malassis L (1997) *Traité d'Économie Agro - Alimentaire" - Économie de La Production et de la Consommation*, Première volume, deuxième édition , Édition Cujas.

Mallen, B

— *The marketing channel: a conceptual viewpoint*, 1967, New York. Wiley J. and sons.

— Functional spin-off a key to anticipating change in distribution structure, *Journal of marketing*, 1973, 37, 18-25.

Maltz, Elliot, Srivastava, Rajendra K (1997) Managing Retailer - Supplier Partnerships with Edi: Evaluation and Implementation, *International Journal of Stratégique Management* .

Marcat A e A Manaresi (1992) Accordi fra Imprese e Strategie di Marketing In Gianni Lorenzoni (ed), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etaslibri, 91-115.

Marques M M L

— *Subcontratação e Autonomia Empresarial O Caso Português* ,1989, Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

— Redes de Empresas e Distribuição, *Economia e Prospectiva*, Ministério da Economia, vol II, 1, 1998, 4.

— *O Comércio: Regulação e Concorrência*, Lição de Síntese, trabalho inédito, Coimbra 2002.

Touchaise M, GVirassamy (1999) *Les Contrats de Distribution*, L.G.D.J, Paris.

Mateus A & Associados (2001) *A Evolução da Distribuição e da Indústria Alimentar em Portugal e no Espaço Europeu*, Observatório do Comércio.

Michel G (1987) Les concepts de relevant market et dépendance économique au regard de L'article 86 du Traité de Rome, *Revue du Marche Commun*, 306, 203-206.

Miles, R E, C Snow (1984) Fit Failure and the Hall of Fame, *California Management Review*, 26, 10-28.

Mills D (1995) Why Retailers Sell Private Labels, *Journal of Economics and Management Strategy*, 4, 3, 8-15.

Meyerson, D, K Wick K, E Kramer, R M Wick (1996) Swift trust and temporary groups» In R.M. Kramer e T. R. Tyler (Eds), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks CA, Sage, 169-195.

Monteiro A P (2000) *Contrato de Agência*, Almedina

Montigaud; J.C

— *Logistique et Stratégies des Acteurs*, Cahiers CIHEAM, 1997, Montpellier, 1997, pp. 49 75.

— L' Analyse des Filières Agro Alimentaires : Méthodes et Premières Résultats - In Economies et Sociétés, Développement agroalimentaire, AG, n° 21, 1992, 59-83.

— *L'Agréage dans les Filières Fruits: Problématique, Modalités Pratiques, Perspectives*, Cahiers CIHEAM, 1997,1 - 9 .

Mohr, J, J Nevin J (1990) Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective, *Journal of Marketing*, 54, 36-51.

Múgica J (1984)*Las Relaciones Interorganizacionales como Area de Análisis de los Canales de Distribucion* ,Tese de doutoramento. Universidade Autónoma de Madrid.

Murphy J. M (1990) *Brand Strategy*, Director Books, Cambridge 1990.

Noronha M T

— Le Rôle de la Grande Distribution dans la Transformation du Secteur Alimentaire au Portugal. In SFER (ed) *Grande Distribution Alimentaire 22-23 mai 1997*

Intégration verticale et filières Organisation, Performance, Innovation, Comportement des Consommateurs. Montpellier –France, INRA, 1, pp 196-213.

—Marketing Traditional Mediterranean Products: Hindrances and Advantages in the Portuguese Case» In (Cupo Carlo, Ed) *I sistemi agro-alimentari mediterranei: Confronti*

e Prospettive, Atti del Convegno Internazionale, Società Italiana di Economia Agro-alimentare (SIEA), Ischia, 13 – 15 giugno 1996 , pp 245-262.

— Coordination and The Design of Industrial Models, submetido para publicação à revista *Economie et Société*, Série Systèmes Agro-alimentaires, 2002, 1 14.

Noordewier, T., G John, G Nevi, (1990) J R Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54, 4, 80-93.

North, D C, (1990) *Institutions, institutional change, and economic performance*, New York Cambridge University Press.

Observatório do Comércio Unidades de Dimensão Relevante de Retalho pp. 1 a 4, [http://www.obscom.min-economia.pt/artigos\\_em\\_19/6/2002](http://www.obscom.min-economia.pt/artigos_em_19/6/2002).

OCDE (1999) *Buying Power of Multiproduct Retailers*.

Omta S. W. F, Trienekens J T e Beers G (2001) Chain and network science: A research framework, *Journal on Chain and Network Science*, 1, 1, 2.

Pdamnanabhan, V. e I. Png (1994) *Returns Policies: An Underappreciated Marketing Variable*, Research Paper n° 1268, Stanford University.

Pappalardo A (2000) Modernization of EC Competition Law: Some Doubts and Questions on the Forthcoming Reform In (Barry E. Hawk (Ed) *Annual Proceedings of the Fordham Corporate Law Institute*, International Antitrust Law & Policy, Fordham Corporate Law Institute, Jüris Publishing, Inc, 365 – 369.

Pfeffer, Jeffrey e G R Salancik (1978) *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Room.

Perez, R M (1997) *Introduction méthodologique sur l'articulation filières- stratégies – Les systèmes agro-industrielles méditerranéens: une analyse introductive* Cahiers CIHEAM 1.

Perroux F (1994) *Pouvoir et économie*, Paris, Dunl.

Perrow C (1993) Small Firms Networks in R. Swedberg (ed), *Exploring in Economic Sociology*. New York, Russel, Sage Foundation, 377-401.

Pinho J. B. (1996) *O Poder das Marcas*, Summus editorial.

Pondy R L R (1967) Organizational Conflict: concepts and models , *Administrative Science Quartely*, 12 , 296- 320.

Porter M (1976) *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*, Harvard University Press: Cambridge MA .

Porter M e Fuller, M. B (1988) Coaliciones y estrategia global, *Formacion Comercial Española*, Junio, 101-120.

Price R A (1991) An Investigation of path goal leadership theory in marketing channels , *Journal of Retailing* , 67, 3, 339 - 361.

Powell, W (1987) Hybrid Organizational Arrangements: New Form of Transitional Development? *California Management Review*, 30, 67-87.

Raven, B. H, A W Kruglansky (1970) Conflict and power in Swingle P. (ed), *The Structure of Conflict*, New York Academic Press pp. 60-109.

Rey, P (2000) Retailer Buying Power and Competition Policy, In Barry E. Kawk (ed) *Annual Proceedings of the Fordham Corporate Law Institute*, International Antitrust Law & Policy , 487 – 512.

Ring P S e A H Van de Ven (1992) Structuring Cooperative Relationships between Organizations, *Strategic Management Journal*, 13, 483 – 498.

Robicheaux R, A El-Ansary (1975-76) A General Model for Understanding Channel Behaviour, *Journal of Retailing* , 52 4, 13 -30.

Rosenberg , L J, L W Stern (1970) Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: a Descriptive Model, *Journal of Marketing*, 34, 40-46.

Rousseau A D. M (1995) *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA, Sage .

Rousseau A D M, S B Sitkin ; R S Burt e C Camerer (1998)Not so different after all: A cross discipline view of trust , *The Academy of Management Review*, 23, 3, 393-404.

Rousseau A J A (1997) *Manual de Distribuição – Uma visão global e estruturante da moderna distribuição*, Abril/Controjornal, Editora, Lda.

Salgueiro T B (1996) *Do Comércio à Distribuição– Roteiro de uma Mudança*, Celta.

Sánchez E F (1991) La Cooperacion Empresarial Estrategia Empresarial. *ICE*. nº 693 pp 25-38.

Serens, N (1990) *A Tutela das Marcas e a (Liberdade) da Concorrência*, Coimbra.

Scherer M, *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3rd Edition  
Boston: Houghton –Mifflin.

Schamlensee, R, H First (1881) Easy of Entry: Has the Concept Been Applied Too Readily?, In Eleanor M. Fox e Robert Pitofsky (Eds) *Revitalizing Anti trust in Its Second Century*, 338-341.

Sierra (1992) Evolution de las Relaciones Fabricante Distribuidor del Sector Alimentario», *Markerama*, 183, marzo – Abril.

Skinner, S J, Gassenheimer Jule B, S W Kelley (1992) Cooperation in Supplier –Dealer Relations , *Journal of Retailing*, Summer, 2, 174-193.

Smirk, M (1994) Contracting without contracts How the Japanese manage organizational transactions in SB Sitkin e R. J. Bies (eds) *The legalist organization*, 20, 5-20 .

Silva, J. A, P Matos, E Cardadeiro (1996)*Restrições Verticais Descendentes ou Ascendentes?* 6º Encontro de Economia Industrial. Universidade Católica.

Shaffer G (1991) «Slotting allowances and resale price maintenance: a comparison of facilitating practices», Vol. 22, N° 1 (Spring) pp. 120 -135.

Souza M G e A Nemer (1993) *Marca & Distribuição* McGraw – Hill Ltda.

Steiner R L, How manufacturers deal with the price-cutting retailer: When are vertical restraints efficient? *Antitrust Journal*, 65, 2, 407-448.

Stern L W; Reve (1980) Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, Summer.

Sullivan M, Slotting Allowances and the Market for New Products, *The Journal of Law and Economics*, vol XL (2), pp. 461-493.

Sans P (1997) *Relations Verticales et pouvoir au sein du canal de la transformation de la viande bovine française dans ses rapports avec la distribution moderne*. Thèse pour obtenir le Doctorat en Sciences Economiques, Toulouse.

Shaffer G (1991) Slotting Allowances and Resale Price Maintenance, *Rand Journal of Economics*.

Scheffman D (1987) Cost – Raising Strategies, *The Journal of Industrial Economics*, 36, 19 –33.

Schaub A (2000) Vertical Restraints: Key Points and Issues under the New EC Block Exemption Regulation In Barry E. Hawk (ed) *Annual Proceedings of the Fordham Corporate Law*, Institute International Antitrust Law& Policy, 201 – 215.

Stern L W e Adel I El Ansary (1992) *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall Inc., Third Edition .

Stern T L W e Weitz B (1997) The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities, *International Journal of Strategic Management*, 30, issue 6 .

Stikin, S. & N Roth (1993) Explaining the limits effectiveness of legalist “remedies for trust and distrust”, *Organizational Science*, 4, 367-392.

Pinheiro L L (1998) *Joint-venture Contrato de Empreendimento Comum em Direito Internacional Privado*. Edição Cosmos, Lisboa.

Posner A (1981) The next Step in the Antitrust Treatment of Restricted Distribution: Per Se Legality, *University of Chicago Law Review*, 48 1, 6-26.

Powell, W (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, *Research Organizational Behaviour*, 12, 295- 236 .

Pucik V (1988) Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The human resource management agenda, *Human Resource Management*, 27, 1, 77-93.

Teixeira J (1996) *Comércio Alimentar na Área Metropolitana de Lisboa nos Últimos Trinta Anos – Agentes estratégias empresariais e padrões de consumo*. Dissertação, Universidade Nova de Lisboa.

Teubal M, T Zuscovitch , E Yinnon (1991) Networks and Market Creation, *Research Policy* ,20 , 381-392.

Teubner G (1989) *O Direito Como Sistema Autopoeitético*, Fundação Calouste Gulbenkian

Teubner G (1996) *Droit et réflexivité L'auto référence en droit et dans l'organisation*, L.G.D.J.

Virassamy, G J (1986) *Les Contrats de Dépendance*, Librairie Générale de Droit et Jurisprudence, Paris .

Utton, A (1995) *Market Dominance and Antitrust Policy* Edward Elgar Publishing Company.

Vogel L

— (1997) Droit de la Concurrence- et puissance d'achat: Playdonier pour un changement, *Cahier d' entreprise, La Semaine Juridique (JCO)* , éd.E, 50, 517-522

— Competition Law and Buying Power: The Case for a New Approach in Europe  
*European Competition Law Review*, 1998, 19, 1, 4-11.

Valentine D (2000) Retailer Buyer Power: Abusive Behavior and Mergers/ Acquisitions Roundtable, In Barry E. Hawk (ed) , 2000, *Annual Proceedings of the Fordham Corporate Law*, Institute International Antitrust Law & Policy, 513-544.

Varaldo R., Dalli D (1989) *Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione*, Sinergie.

Vazquez, R e J Gutierrez (1997) *Distribucion Comercial: estrategias de fabricantes y detallistas*, Editorial Civitas.

Walebroeck M (1985) Vertical Agreements: is the Commission Right not to Follow the Current U.S. Policy? , *Swiss Review of International Competition Law*, 25, 45-52.

Walker e Weber (1984) A transaction cost approach to make or buy decisions,  
*Administrative Science Quarterly*, 29, 373-391.

Waterson M, Michael M (1996) *Vertical Restraints and Competition Policy*, Research Paper 12, Office of Fair Trading .

Wilkinson, I F (1974) Researching the distribution channels for consumer and industrial goods: the power dimension, *Journal of the Market Research Society*, 16,1, 12-32.

Williamson O

— *The Economic Institutions of the Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, 1985, The Free Press New York.

— Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics* , 1979, 22, 233-261.

— Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 1991, 269-296.

— Calculativeness, trust and economic organization, *Journal of Law and Economics* 30, 1993, 131-145.

— *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press. 1996.

Wish R

— (2000) Regulation 20790/99: The Commission's "New Style" Block Exemption for Vertical Agreements, *Common Market Law Review*, 37, 4, 887-924.

— *Competition Law*, Fourth Edition, Butterworths, 2001

Zanoni A (1992) Accordi fra imprese nell'area di produzione in Gianni Lorenzoni (org)  
Accordi, reti e vantaggio competitivo. Etaslibri, pp. 51-87.

