



**A importância das decisões *make-or-buy*  
nas atividades de Marketing de uma empresa**

**O caso do Continente**

por

Margarida Marisa Martins Alves da Silva Guimarães

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia  
pela Faculdade de Economia do Porto

Orientada pelo: Professor Doutor Hélder Valente da Silva

setembro, 2017

## **Agradecimentos**

As palavras nunca serão suficientes para agradecer o apoio incondicional que certas pessoas tiveram ao longo destes 23 anos.

Antes de mais, tenho que agradecer aos meus pais, por todo o apoio que me deram ao longo do meu percurso académico, por me ajudarem a realizar todos os meus sonhos, e por todos os esforços que fizeram para eu chegar até aqui, pois tudo o que tenho até hoje deve-se a eles.

Ao Bruno, ao Nuno e ao Manel pelo apoio, pela paciência e pelas palavras de motivação constantes, ao longo desta jornada, por me ajudarem nos momentos mais difíceis e desmotivadores. Obrigada pelos conselhos, e por me terem acompanhado ao longo desta jornada!

Aos meus amigos da FEP, da eterna “Turma 3”, José, Diogo, João e Diniz, por todos os momentos, segredos e histórias. Espero que continuemos juntos e a acompanhar os sucessos uns dos outros.

Aos membros do EXUP – *Experience Upgrade Program* que me acompanharam ao longo de todo o meu percurso.

Aos meus colegas e às minhas chefias da Sonae MC, por todo o apoio que me deram ao longo deste trajeto, em que tive que conciliar o meu percurso académico com o profissional.

E por fim, gostaria de agradecer ao meu orientador por toda a ajuda e disponibilidade durante este percurso. O resultado desta investigação não seria o mesmo sem as suas sugestões e contribuições.

“Sucesso é conseguir o que queres, e felicidade é gostares do que alcançaste” (Dale Carnegie, s.d.).

## Nota biográfica

Margarida Marisa Martins Alves da Silva Guimarães, nasceu em Massarelos, no Porto, no dia 21 de novembro de 1993. Licenciou-se em Gestão pela Faculdade de Economia do Porto em 2014. Ao longo do seu percurso académico participou em inúmeras atividades extracurriculares, nomeadamente fez parte do Departamento Pedagógico da Comissão de Finalistas. Em 2011, envolveu-se como membro da plataforma FEP Fóruns, que tem como objetivo auxiliar o estudo, fornecendo materiais de estudo das diversas unidades curriculares da FEP, e desde 2014 que é gestora da mesma.

Ingressou como membro do Departamento de Formação & Desenvolvimento do EXUP – *Experience Upgrade Program* em 2013, tendo participado em inúmeros projetos e desenvolvido uma ideia de negócio ligada ao Turismo. No EXUP, teve a oportunidade de moderar fóruns, organizar eventos, ser entrevistadora do programa *Conversa Fiada* e ser tutora de estudantes estrangeiros, para além de ter participado nas inúmeras ações de voluntariado que o EXUP organizou. Posteriormente, foi diretora desse mesmo departamento, e participou no processo de criação do EXUP como associação estudantil. Em 2015, foi *advisor* dos Departamentos de Formação & Desenvolvimento e de Relações Internacionais, acumulando funções como Secretária da Mesa da Assembleia Geral do EXUP – Associação.

Em 2014, ingressou no Mestrado em Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Durante este período foi também monitora das “Oficinas de Verão” da Universidade Júnior da Faculdade de Economia do Porto, bem como voluntária nas edições do TEDx Matosinhos 2013 e 2014. Desde 2015 que faz parte da equipa organizadora do evento, e é responsável pela bilheteira. Paralelamente, desenvolveu um projeto de literacia financeira “Economizar Educando”, que obteve vários prémios nacionais.

Em 2016, começou a trabalhar como estagiária na Direção de *Marketing* da Sonae MC, na equipa da Central de Compras de Marketing, e atualmente é *Marketing Technician*, prestando apoio às equipas de *Budget Control*, Projetos de Fidelização e Gestão Promocional.

## Resumo

Numa era de globalização das empresas, tem se notado um aumento da competitividade entre elas. Estas, para poderem prosperar no mercado em que se encontram inseridas, necessitam de se tornar mais eficientes, de forma a obterem uma performance superior à dos seus concorrentes, criando valor para os seus consumidores. Através da teoria da visão baseada nos recursos e dos custos de transação, abordou-se a relevância dos recursos e das competências detidos pela empresa como fonte de vantagem competitiva, e que influenciam as decisões ao longo da cadeia de valor.

Este estudo possibilita perceber a importância da escolha das atividades produzidas internamente e das realizadas diretamente no mercado, analisando os custos de transação que lhe são inerentes, num setor que é bastante dinâmico e inconstante, que após a crise económica e financeira assistiu a uma mudança do seu paradigma e que tem vindo apostar na inovação. Assim, o objetivo desta dissertação é analisar a importância das decisões estratégicas *make-or-buy*, ao longo da cadeia de valor nas atividades do *Marketing*, como fonte de vantagem competitiva, numa empresa como a Modelo Continente Hipermercados SA., que é líder no setor do retalho alimentar.

Este trabalho tem por base o uso de uma metodologia qualitativa, o estudo de caso, com o intuito de recolher informação fulcral para a construção deste caso, analisando e interpretando essa informação.

Códigos JEL: M21, M55;

Palavras-chave: vantagem competitiva, teoria baseada na visão dos recursos, custos de transação, decisões *make-or-buy*, *outsourcing*;

## **Abstract**

In an era of corporate globalization, there has been an increase in competitiveness among companies. To thrive in the market, it is imperative that they become more efficient to outperform their competitors, creating value for their consumers. Through the theory of vision based on resources and transaction costs, the relevance of the resources and competences held by the company as a source of competitive advantage, which have great influence on the decisions along the value chain, was approached.

This study makes it possible to perceive the importance of choosing the activities produced internally and those directly carried out in the market, analyzing the transaction costs inherent to it, in a very dynamic and volatile sector, which after the economic and financial crisis witnessed a change in its paradigm and that has been betting on innovation. Thus, the purpose of this dissertation is to analyze the importance of make-or-buy strategic decisions along the value chain in Marketing activities as a source of competitive advantage in a company such as *Modelo Continente Hipermercados SA*, which is leader in food retail sector.

This work is based on the use of a qualitative methodology, the case study, with the purpose of gathering information central to the construction of this case, analyzing and interpreting this information.

JEL-codes: M21, M55;

Key-words: competitive advantage, resource-based theory, transaction costs, make-or-buy decisions, outsourcing;

## Índice

Agradecimentos .....	i
Nota biográfica .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
Índice .....	v
Índice de Tabelas .....	vi
Índice de figuras.....	vi
Introdução .....	1
Capítulo 1. Revisão do Estado de Arte .....	3
1.1 Noção de Estratégia.....	3
1.2 Noção de Vantagem Competitiva.....	4
1.3 Teoria Baseada na Visão dos Recursos .....	10
1.4 “Make-or Buy” .....	14
1.5 Teoria dos Custos de Transação .....	18
Capítulo 2: Metodologia .....	21
Capítulo 3: O Caso de Estudo.....	23
3.1 O Setor Alimentar em Portugal .....	23
3.1.1 O Contexto Económico .....	23
3.1.2 O Paradigma do Setor Alimentar .....	24
3.1.3 Análise ao ambiente externo .....	25
3.2 O Continente.....	31
3.3 O Pelouro de Marketing da Sonae MC .....	33
3.4 Outsourcing no Marketing.....	35
3.5 Outsourcing na Direção de Marketing .....	36
3.5.1 Resultados do Inquérito sobre o “Outsourcing no Marketing   Sonae MC” .....	39
Conclusão: .....	53
Referências bibliográficas.....	56
Anexos .....	66

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Análise PEST do Continente .....	28
Tabela 2: Matriz CCM.....	38
Tabela 3:Decisões de make-or-buy das atividades de Marketing da Sonae MC .....	41
Tabela 4: Razões que levam a recorrer ao mercado na Direção de Marketing .....	42
Tabela 5: Razões que levam à frequência das transações .....	43
Tabela 6: Importância dos ativos específicos .....	44
Tabela 7: Importância do outsourcing na Direção de Marketing .....	45
Tabela 8: Análise à relação entre comprador/fornecedor .....	47
Tabela 9: Relacionamento com os fornecedores na Direção de Marketing .....	49
Tabela 10: Benefícios de uma relação baseada na mútua cooperação .....	51
Tabela 11: Incerteza nas relações com os fornecedores .....	52

## **Índice de figuras**

Figura 1: Estratégias Genéricas de Porter .....	6
Figura 2: Cadeia de Valor Genérica .....	7
Figura 3: As Cinco Forças de Porter.....	10
Figura 4: Ampulheta da Terceirização.....	18
Figura 5: Crescimento da Economia Portuguesa.....	23
Figura 6: Quota de mercado.....	25
Figura 7: Análise dos Deputados Europeus sobre os efeitos do crescimento dos grandes retalhistas.....	30
Figura 8: A relação de poder entre retalhistas e fornecedores .....	30
Figura 9: Organigrama da Direção de Brand Marketing .....	35
Figura 10: Resultados sobre o impacto da terceirização no desempenho económico .	46
Figura 11: Vantagens competitivas da empresa, comparativamente à concorrência ..	46

## Introdução

O contexto empresarial tem-se tornado cada vez mais competitivo e dinâmico, provocado pela globalização do comércio e pela constante evolução tecnológica (Garcia, 2013). Esta dinâmica tem vindo a acentuar-se de forma ainda mais intensiva no setor do retalho alimentar, ao longo dos últimos anos, com o aparecimento dos grandes grupos económicos. Estes introduziram no mercado uma vasta variedade de produtos a preços mais competitivos, focando-se em proporcionar uma melhor experiência de compra ao seu consumidor (Loureiro, 2014) e, para tal, adequaram o formato das lojas às necessidades dos consumidores, com lojas de conveniência e de maior proximidade (Dinheiro Vivo, 2013).” As cadeias de retalho alimentar na Europa foram pressionadas por três grandes tendências, nomeadamente, a queda das vendas das grandes superfícies, a crescente importância dos formatos *value* e *low cost* e o crescimento do comércio eletrónico” (Grande Consumo, 2016).

Em virtude do clima económico apresentado, as empresas viram-se obrigadas a alterar os seus processos produtivos e a adotar novos meios de gestão, com o objetivo de se tornarem mais eficientes, e de modo a otimizarem os seus recursos e investimentos. Deste modo, as empresas pretendem obter uma performance superior à dos seus concorrentes, e criar valor aos seus consumidores, com vista a sobreviverem e prosperarem no mercado em que se encontram inseridas (McIvor, 2013; Clott, 2004). Além disso, procuram definir um propósito, focando nas áreas em que podem desenvolver competências distintas (Fernandes, 2011). Diante disso, as empresas começaram a recorrer a outras empresas especializadas na realização de certas atividades, pois estas são vistas como fonte de vantagem competitiva (Newbert, 2008 *apud* Fernandes, 2011). Porém, a escolha dessa estratégia tem riscos, visto que os recursos e competências são considerados a base da estratégia pois permitem a diferenciação entre as empresas e potenciam o seu crescimento.

O principal objetivo desta dissertação centra-se no estudo do fenómeno da terceirização como uma escolha estratégica e, para isso, serão analisados os custos e benefícios de subcontratar empresas. Assim, à luz da Teoria Baseada na Visão dos Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993), será identificada a importância do recurso ao *outsourcing*, numa empresa como a Modelo Continente Hipermercados, SA., numa

das suas principais atividades, o Marketing. A especificidade dos ativos será objeto de estudo, visto que as questões *make-or-buy* são consideradas vitais para a empresa alcançar vantagens competitivas sustentáveis, segundo a Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1998). Através da aplicação das teorias económicas acima descritas, pretende-se perceber como é que as decisões estratégicas potenciam um desempenho maior e conferem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, ao longo da cadeia de valor das atividades de Marketing. O foco na área do Marketing deve-se ao facto da Sonae MC ter implementado uma Central de Compras de Marketing, na ótica de tornar os seus investimentos mais eficientes. Segundo Quélin e Duhamel (2003) e Clott (2004), as atividades de Marketing são das mais externalizadas pelas empresas. Como tal, a questão de investigação, que irá ser estudada ao longo da presente dissertação, procura perceber a importância e a influência das decisões *make-or-buy* na estratégia competitiva do Continente (Modelo Continente Hipermercados SA.).

A dissertação assume a seguinte estrutura: no ponto introdutório, apresenta-se o contexto do tema em estudo, que deriva da crescente necessidade das empresas se tornarem eficientes e competitivas (Fernandes, 2011). Define-se também a motivação, a questão de investigação e o objetivo desta dissertação. Ao longo do 1º capítulo encontra-se um breve enquadramento teórico, com o contributo dos principais autores, tendo em conta o tema da dissertação. Introduce-se algumas noções, tais como “estratégia empresarial” e “vantagem competitiva”, e a relevância das mesmas. De seguida, expõe-se a Teoria Baseada na Visão dos Recursos, que considera que a vantagem competitiva deriva das competências e dos recursos distintivos, detidos pela empresa, com o intuito de criar valor em relação aos concorrentes. No ponto seguinte, aborda-se o contributo da terceirização na vantagem competitiva das organizações. E por último, apresenta-se a Teoria dos Custos de Transação, que demonstra a influência que os recursos e competências distintivos têm sobre as decisões *make-or-buy*. O 2º capítulo especifica a metodologia utilizada no presente estudo e os tipos de pesquisa e de informação que o suportam. No 3º capítulo, analisa-se como o Continente, líder de mercado, pondera as suas decisões *make-or-buy*, numa das áreas mais competitivas do mercado atual, estudando a relação dos recursos detidos e do desempenho das suas competências nas atividades do Marketing. Por fim, apresenta-se a conclusão e as limitações do estudo por meio dos resultados alcançados no inquérito realizado e pela contribuição dos estudos analisados.

## **Capítulo 1. Revisão do Estado de Arte**

### **1.1 Noção de Estratégia**

No panorama atual, é imperativo que as empresas sejam flexíveis, dinâmicas e audazes face às exigências que o mercado apresenta, para poderem responder da melhor forma às constantes necessidades insatisfeitas dos consumidores (Porter, 1996). As empresas procuram, assim, afirmar-se para alcançar o sucesso numa determinada indústria. Para tal, necessitam de definir uma estratégia. Mas na verdade o que é a estratégia? “É a determinação de metas e objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para conseguir alcançar esses objetivos” (Chandler, 1962, p.13).

A essência da estratégia centra-se na escolha de uma posição única e valiosa, tendo em conta as atividades da organização, tornando-a difícil de replicar (Porter, 1996). Mas, para melhor se entender o conceito de estratégia, é necessário analisar a sua origem e a sua evolução, visto que entre a literatura não existe uma definição consensual. O conceito de estratégia teve origem no mundo militar, tendo sido adaptado ao mundo empresarial após a segunda Guerra Mundial. Após esse período observaram-se grandes mudanças a nível de ambiente externo no mundo empresarial, tornando-se bastante mais competitivo, graças “à aceleração científica e tecnológica e à sua aplicação” (Ansoff, 1969, p.7). Esta alteração no ambiente externo das empresas, obrigou-as “a aproveitarem-se das novas oportunidades, e a responderem atempadamente às ameaças” (Bracker, 1980, p.219) do ambiente externo. Logo, a estratégia é um método sobre o modo como os recursos internos de uma empresa são utilizados, dentro de um ambiente competitivo, com o intuito de atender às necessidades dos clientes (Sarbah e Otu-Nyarko, 2004). Portanto, constata-se que não existe uma definição única para o conceito de estratégia, pois este evolui e molda-se à realidade empresarial, e ao ambiente externo e interno das organizações (Fernandes, 2011). Por isso, ao longo deste trabalho, será aplicado o conceito promovido por Chandler (1962, p.13), visto anteriormente, pois este é considerado por muitos autores, entre eles Mintzberg (1987), como uma das melhores definições de estratégia.

Na construção da estratégia de uma empresa, tem-se em conta os seguintes três elementos: a posição estratégica, as decisões estratégicas e as ações estratégicas. Em particular, a posição estratégica identifica o impacto da estratégia no ambiente externo, nas competências estratégicas da organização (a nível de recursos e competências), e na influência e expectativas dos *stakeholders*. Por sua vez, as escolhas estratégicas traduzem-se nas opções que as organizações possuem para atingirem os seus propósitos, enquanto a ação estratégica caracteriza-se pelo modo como a estratégia é implementada e conduzida (Johnson et al., 2008).

Assim, considerando a atual dinâmica e incerteza do mercado, as organizações devem ser capazes de responder às suas necessidades, de maneira eficaz e eficiente, de modo a proporcionar aos clientes um valor superior àquele que os concorrentes oferecem. Para tal, a empresa necessita de se focar e direcionar as suas estratégias, de forma a poder crescer e desenvolver-se.

## 1.2 Noção de Vantagem Competitiva

*The essence of strategy is about winning (...) In business terms winning means creating superior performance on persistent basis.* (Ma, 1999, p.348)

No estudo da estratégia empresarial, este é um dos principais conceitos teóricos, não tendo gerado no entanto consenso acerca da sua definição, gerando inúmeras questões à sua volta. No decurso da revisão de literatura, constou-se que existem duas correntes principais que definem a vantagem competitiva: (a) como se caracterizasse num atributo decorrente do posicionamento da empresa, provocado pela estrutura, pela dinâmica da indústria, e pela concorrência que ela enfrenta, independentemente das habilidades internas da organização; b) como se derivasse do desempenho económico gerado pelos recursos e pelas competências da organização (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Numa abordagem primitiva, Ansoff (1965, p.3) considerou que a vantagem competitiva derivava da posição de mercado (Williamson, 1991) de uma determinada empresa face aos seus concorrentes. Para tal, era imperativo que esta antecipasse as tendências de mercado, de modo a poder ajustar a sua oferta. Por exemplo, em 1920, a *General Motors* introduziu no mercado uma nova gama de veículos luxuosos, diferenciando-se da sua

principal concorrente, a *Ford*. De notar que, desde cedo, se privilegiou a importância da heterogeneidade das empresas de uma mesma indústria (Barney, 1986).

O conceito foi ganhando outras dimensões relacionadas com a criação de valor, que muitas vezes se alinhava com um desempenho económico superior. Porter (1985) defendia que as organizações deveriam estabelecer objetivos e direcionar as suas capacidades, a nível de recursos e competências, analisando a envolvente externa. Deste modo, atingiriam um desempenho económico superior ao dos concorrentes, concedendo-lhes vantagem competitiva. Embora a rentabilidade superior à média, de uma determinada organização, demonstre a possibilidade de existência de vantagem competitiva, a sua existência *per se* não é necessariamente um indicador de desempenho superior face aos concorrentes (Durand, 2002). O mesmo se pode afirmar em relação ao desempenho, pois não resulta diretamente da existência de vantagem competitiva, sendo apenas fruto da existência de desequilíbrios temporários. (Coff, 1999; Ma, 2000; Powell, 2001). Porter (1996) constatou que as empresas confundiam eficiência operacional com vantagem competitiva. No entanto, apesar de ser uma condição necessária para a existência de vantagem competitiva, não é suficiente, visto que as empresas facilmente conseguem imitar as técnicas das suas concorrentes.

Enquanto a vertente estratégica se focou no estudo da superação face à concorrência, a teoria económica considerou que o referido fenómeno é transitório e irrelevante (Williamson, 1991). Porter (1985) introduziu a ideia de que a vantagem competitiva sustentada concedia um desempenho superior a longo prazo. Porém, a principal questão não se centra nos efeitos que o desempenho produz na vantagem competitiva, mas sim na capacidade de a empresa manter a sua estratégia de criação de valor (Barney, 1991), visto que é passível de ser imitada, mais tarde ou mais cedo, pois, graças à dinâmica e às mudanças tecnológicas, perde posição de mercado. As decisões tomadas pelos gestores e os ativos detidos pela empresa ao longo do tempo eram dois aspetos determinantes para a criação de uma vantagem competitiva, segundo Porter (1990), pois as empresas dentro de uma mesma indústria são heterogêneas, ou seja, possuem recursos e competências distintivas entre si. Deste modo, a vantagem competitiva também pode ser gerada através da utilização dos seus recursos, que se definem nos ativos que as empresas detêm ou que são capazes de mobilizar (Johnson et al., 2008), e nas competências, que por sua vez

consistem no modo como a empresa utiliza/mobiliza os ativos, alinhando o conhecimento adquirido com a estratégia que pretende seguir. Esta pode também ser criada através da exploração de uma posição originada pela estrutura de mercado (Cool, Costa e Dierickx, 2002).

As empresas para serem capazes de se apropriarem do valor criado e prosperarem, devem seguir uma estratégia genérica (Ghemawat e Rivkin, 2006), devem definir uma orientação à empresa do caminho a utilizar e das ações que devem implementar. Assim sendo, as empresas devem ser capazes de implementar uma, e só uma das estratégias genéricas, caso contrário encontrar-se-á *stuck in the middle*. Ou seja, uma empresa que não prossiga uma destas estratégias, para Porter (1980, 1985), obterá resultados inferiores àquelas que adotem uma das seguintes estratégias genéricas, conforme se pode ver na figura 1.

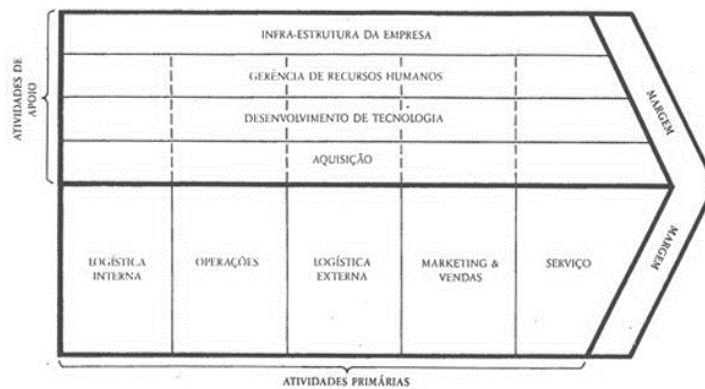


Figura 1: Estratégias Genéricas de Porter (Porter, 1985, p.12)

No primeiro ponto, a estratégia baseada nos custos caracteriza-se por deter um custo de produção de bens/serviços mais baixo que os seus concorrentes, criando um valor percebido, aos clientes mais sensíveis aos preços, mais elevado. Tal deve-se à utilização de economias de escala, à facilidade no acesso a matérias-primas, entre outros. Por outro lado, a estratégia de diferenciação, no segundo ponto, define-se pela introdução de um bem/serviço único com características exclusivas que criam valor percebido ao cliente insensível ao preço. Por fim, no terceiro ponto, a estratégia genérica de foco/nicho cria valor percebido a um determinado segmento através da diferenciação ou dos baixos custos de produção (Porter; 1980, 1985). Em suma, segundo Porter (1980, 1985), a vantagem competitiva deriva da “capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes”, ou da forma como esta organiza as suas atividades “de uma forma única,

gerando um valor diferenciado para os consumidores” (Vasconcelos e Cyrino, 2000, p.24).

Porter (1985) desenhou a cadeia de valor genérica com o intuito de demonstrar a relação que as atividades têm entre si, e de que modo afetam a vantagem competitiva. Esta é a primeira abordagem que o autor faz sobre o *outsourcing*, utilizando este instrumento para o processo de tomada de decisão de *make or buy*. Conforme se pode verificar na figura 2, as atividades primárias “envolvem a criação física do produto, a venda e transferência para o comprador e a assistência técnica pós a venda, podendo ser divididas em cinco categorias genéricas, conforme demonstrado” (Fernandes, 2011, p.53). Em cima, encontram-se as atividades de apoio ao negócio, como os recursos humanos, desenvolvimento da tecnologia, entre outras.



**Figura 2: Cadeia de Valor Genérica (adaptado Porter, 1985)**

A cadeia de valor para qualquer empresa, em qualquer negócio, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor. (Shank e Govindarajan, 1993, p.13, *apud* Fernandes, 2011, p. 54).

Mas as empresas, para prosseguirem a sua estratégia, têm que ter em conta a indústria em que se encontram inseridas, pois o modo como esta se organiza determina o modo como os agentes económicos se comportam e, conseqüentemente, a performance das empresas (Vasconcelos e Cyrino, 2000, p.24). Segundo Porter (1980, p.4), “o objetivo da estratégia competitiva, para uma unidade de negócios numa indústria, é encontrar uma posição

nessa indústria onde se possa defender da melhor maneira contra as forças competitivas, ou possa influenciá-las a seu favor (...) “.

*(...), firm success is a function of two areas: the attractiveness of the industry in which the firm competes and its relative position in that industry. Firm profitability can be decomposed into an industry effect and a positioning effect. Some firm successes come almost wholly from the industry in which they compete; most of their rivals are successful too! (...) (Porter, 1991, p. 100).*

Para tal, Porter (1986) desenhou um modelo para medir a força e o impacto dos fatores que produzem efeitos nos lucros das empresas num determinado setor, e que influenciam a intensidade da concorrência. Assim sendo, a empresa deve ter em conta as seguintes forças competitivas (Pontes, 2009):

a) A rivalidade / força da concorrência entre as empresas de uma mesma indústria é um dos fatores que produzem mais impactos nos lucros das empresas. Se existirem um número reduzido de empresas, estas podem impor o preço que desejarem, coordenando o a indústria que se encontram inseridas. Por outro lado, se existirem muitas empresas numa determinada indústria, a probabilidade de ocorrerem guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade, entre outras é maior. Posto isto, as tomadas de decisão das empresas desencadeiam, nos concorrentes, ações de contenção e de retaliação.

b) O poder de negociação dos clientes, se for elevado, pode gerar uma descida dos preços, uma melhoria da qualidade dos bens e serviços, um aumento da oferta de serviços, e levar à possibilidade de negociar as melhores condições de pagamento, levando a um aumento da concorrência entre os fornecedores. O alto poder de negociação dos consumidores também pode ser provocado pelo consumo de grandes quantidades de bens e serviços, pela ameaça de integração a montante, pela existência de produtos substitutos, pelo facto de serem clientes únicos, ou pelo facto dos produtos serem de menor importância para os consumidores. Assim, quanto maior for o poder de negociação dos clientes, menor é a atratividade da indústria.

c) O poder de negociação dos fornecedores ameaça a *performance* das empresas de uma indústria, visto conseguirem impor os preços que pretendem, reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, e alterar as condições de pagamento e os prazos de entrega. A intensidade desta ameaça encontra-se relacionada com a concentração do setor do fornecedor. Para contornarem esta situação, as empresas devem ser capazes de promover uma ameaça de integração a montante.

d) A ameaça de novos entrantes na indústria provoca uma alteração na sua dinâmica, introduzindo novos recursos e competências no mercado. Por outro lado, com a entrada de novas empresas no mercado, o lucro tende a ser menos atrativo. No entanto, as empresas já estabelecidas no mercado têm interesse em manter os seus lucros elevados. Deste modo, para evitar a entrada de novas empresas no mercado, as empresas devem criar barreiras à entrada, tal como a criação de economias de escala e de experiência, aumentar o grau de diferenciação dos produtos fornecidos, aumentar o investimento de capital inicial, proporcionar custos de mudança, limitar o acesso a canais de distribuição, entre outros. Um outro fator determinante numa incumbente em entrar no mercado é a expectativa de retaliação das empresas já estabelecidas, visto que, segundo Porter (2008), se tiverem um elevado poder de mercado e estiverem dispostas a reduzir preços, com o intuito de manterem a sua quota de mercado, as incumbentes acabam por sair do mercado, e as empresas previamente estabelecidas acabam por voltar à sua posição inicial.

e) A ameaça dos produtos substitutos induz ao aumento da concorrência, pois bens/serviços de indústrias diferentes podem ser substitutos entre si. Por exemplo, atualmente os hipermercados concorrem com farmácias, drogarias, padarias, lojas de eletrodomésticos, entre outros. Assim, a ameaça de produtos substitutos surge quando os bens e serviços oferecidos por empresas rivais respondem às mesmas necessidades dos consumidores (Barney, 1997). E quanto maior for essa ameaça, menor será a atratividade desse setor, pois limita a empresa de praticar preços elevados e, conseqüentemente, a rentabilidade da empresa é afetada. A ameaça pode ser provocada pela excelente relação qualidade/preço das empresas concorrentes. Por outro lado, se a empresa concorrente que produz esse bem/serviço apresentar lucros elevados, pode reduzir o preço desse produto em particular sem afetar a sua qualidade. As empresas, para diminuírem os efeitos desta

ameaça, podem impor custos de mudança aos seus consumidores, com o intuito de a dissuadirem a mudar de fornecedor.

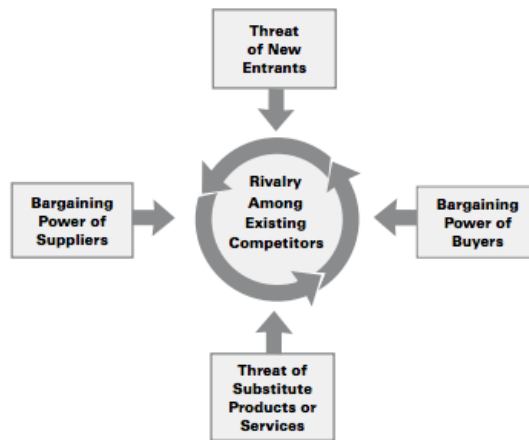


Figura 3: As Cinco Forças de Porter (Porter, 2008 p.27)

Através da identificação das ameaças aos lucros das empresas numa indústria, estas devem ser capazes de avaliarem o seu posicionamento no setor e determinarem a sua vantagem competitiva (Porter; 1980, 1985). Como referido anteriormente, as empresas devem desenvolver uma vantagem através do baixo custo de produção ou então pela diferenciação do bem ou serviço. Esta opção irá, de certa forma, inibir o resultado das cinco forças. De seguida, identificando um segmento da indústria, no qual as cinco forças são menos severas, e reduzindo a rivalidade interna, podem tentar diminuir o impacto destas forças, proporcionando práticas de facilitação ou criando custos de mudança aos seus consumidores, ou mecanismos de isolamento aos seus concorrentes. Deste modo, diminuem a ameaça de entrada de novas empresas, implementando barreiras à entrada. Por fim, podem também reduzir o poder dos seus fornecedores e dos seus consumidores através de integração vertical (Besanko et al., 2004, p.333).

### 1.3 Teoria Baseada na Visão dos Recursos

Até meados da década de 80, um dos principais focos do estudo da análise estratégica das organizações, relacionava a análise do ambiente externo com o desempenho das empresas. Porter (1980, 1985) foi um dos principais contribuidores desta abordagem. Porém, alguns dos autores citados ao longo deste trabalho surgiram com vários estudos empíricos que demonstravam que a relação entre os recursos e competências de uma organização e a rentabilidade são bastante superiores às que se observam em relação à indústria.

Assim, tendo em conta o estudo da análise interna das organizações, numa mesma indústria, as organizações distinguem-se, essencialmente, pelas suas capacidades estratégicas, isto é, pelos recursos e pelas competências necessárias para a sua sobrevivência e prosperidade (Johnson et al., 2008). Com isto, surgiu a Teoria da Visão Baseada nos Recursos (Barney, 1991), estudada por inúmeros autores, que identifica os recursos como a base da estratégia de uma organização (Aaker, 2010), mas também como fonte de vantagem competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991), ou seja, quais os recursos em que a empresa deve apostar. Barney (1991), Mahoney e Pandian (1992) e Foss (1996) defendiam a complementaridade desta teoria ao modelo de Porter de análise da indústria, pois permitia analisar as oportunidades e ameaças externas, enquanto a Teoria Baseada na Visão dos Recursos analisava as condições para as empresas adquirirem uma vantagem competitiva sustentável.

Penrose (1959 *apud* Kimura e Basso, 2011), numa primeira abordagem desta teoria, referiu que a empresa era um conjunto de recursos físicos e humanos, sendo estes vistos como fonte de crescimento das empresas, e geradores de vantagem competitiva sustentável. Wernerfelt (1984) categorizou estes recursos, de forma distinta, que correspondiam a ativos tangíveis (são mais visíveis, como por exemplo, equipamentos, instalações, entre outros) e intangíveis (estes são mais difíceis de mensurar, como por exemplo, a marca, o conhecimento tecnológico, a reputação, a cultura, entre outros). Por outro lado, Barney (1991) categorizou os ativos em 3 categorias distintas: físicos, humanos e organizacionais. Para além destas categorias, Grant (1991) define ainda que os ativos também podem ser tecnológicos, financeiros ou mesmo reputacionais.

Mais tarde, após o estudo de Penrose (1959), diversos autores amplificaram a definição de recurso. Wernerfelt (1984) considerou no seu estudo que os recursos englobavam os pontos fortes e as fraquezas de uma determinada empresa, e que esta devia ser capaz de identificar e explorar os recursos que lhe proporcionam maior retorno e adquirir novos. Wernerfelt (1995) reiterou a importância de uma estratégia baseada em recursos, num ambiente competitivo e heterogéneo. Por sua vez, Barney (1996) acrescenta a noção de custo de aquisição dos recursos e execução da estratégia. As empresas devem ser capazes de avaliar os recursos e competências que possuem, e serem capazes de focar os seus esforços no que lhes permite obter vantagem competitiva sustentável (Barney, 1986,

1996). Para que possam conferir esta vantagem competitiva, Barney (1991) considera que os recursos devem ser valiosos, ou seja, devem permitir à empresa a exploração de novas oportunidades e a neutralização de ameaças. Os recursos também devem ser raros e inimitáveis, isto é, os concorrentes não devem ter facilidade em adquiri-los, ou mesmo em replicá-los. Por fim, estes devem, ainda, ser insubstituíveis. (Barney, 1991). Por si só, os recursos devem estar combinados com outros e com as capacidades que a empresa possui, caso contrário, mesmo os recursos valiosos e raros, podem não proporcionar um retorno económico às empresas. As empresas dentro de uma mesma indústria possuem diferentes recursos, por ser a maneira destas se distinguirem face à envolvente. Desta forma, constata-se que existem empresas mais eficientes que outras, e têm mais probabilidades de sobreviverem numa determinada indústria. Em suma, a vantagem competitiva deriva dos *stocks* de recursos e das capacidades distintivas que as empresas possuem (Besanko et al., 2004).

Por sua vez, Grant (1991) introduziu o conceito de “capacidade”, que consiste na maneira como um conjunto de recursos desempenham uma determinada atividade. Hamel e Prahalad (1994) afirmam que os recursos e as competências tornam-se competências essenciais quando a empresa os utiliza de forma a explorar as oportunidades do mercado, de modo a garantir um maior desempenho. Partindo deste ponto inicial, Wernerfelt (1984) mostrou então que o desempenho da empresa se encontra diretamente relacionado com os recursos e capacidades detidos pela firma, e não com as características da indústria, possibilitando-a de definir e implementar estratégias (Barney e Hesterly, 2008).

Uma das principais limitações que as empresas enfrentam é a definição dos recursos mais relevantes na estratégia da organização. Estes podem ser encontrados dentro da própria organização, porém podem surgir da envolvência com o ambiente externo, tais como a reputação, o relacionamento, entre outros. As empresas têm problemas em identificar os recursos como ponto fulcral da competitividade das empresas, ignorando a importância de proteger os ativos para que os concorrentes não sejam capazes de os deter (Dierickx e Cool, 1989), pois nem todos os recursos são necessariamente estratégicos, devendo possuir características diferenciadoras em relação ao uso dos concorrentes. Os recursos se forem devidamente organizados e alinhados com os restantes, tornam-se em ativos

específicos (Grant, 1991; Barney 1991), gerando retorno à empresa (Amit e Schoemaker, 1993).

Assim sendo, as empresas devem promover mecanismos de isolamento (Rumelt, 1984), de forma a neutralizar a capacidade uma concorrente de imitar ou ameaçar a sua vantagem competitiva, através de economias de escala, patentes, poder de mercado, entre outros. Os recursos possibilitam, também, as empresas de criarem barreiras à entrada, de modo a impedir a entrada de novas empresas e manterem o seu poder de mercado (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991). Os recursos conferem, deste modo, vantagens competitivas, pois se as novas entrantes não conseguirem obter esses recursos, observando custos demasiado elevados, a sua escassez conferirá uma vantagem competitiva. Porém, para ser sustentável a longo prazo, os recursos devem ser imperfeitamente móveis, e as empresas devem conseguir limitar a mobilidade dos seus recursos através de cláusulas contratuais. Outros, por si só, são inerentemente não móveis, tal como o know-how, ou a reputação que a empresa possui.

Contudo, é necessário ter em conta que os mercados são cada vez mais dinâmicos e complexos e, por isso, as empresas para manterem uma vantagem competitiva têm que se adaptar ao ambiente externo ao longo do tempo (Helfat e Peteraf, 2009), através da incorporação de rotinas, processos e novas capacidades. Isto leva ao seguinte conceito: competências dinâmicas. Estas definem-se pela integração, construção e configuração das competências externas (reputação, acesso a recursos naturais) e internas em ambientes de constante mudança, provocados pelas consecutivas alterações a nível tecnológico e pelas forças de mercado, de modo a atingirem vantagem competitiva (Teece et al., 1997). Assim, as empresas são heterogêneas devido à existência de conhecimento tácito e às rotinas ao longo do tempo, que permitem concretizar as capacidades dinâmicas, de modo a que as suas rivais não consigam replicar (Nelson e Winter, 1982). Deste modo, as empresas devem ter também em conta as decisões estratégicas tomadas pelas concorrentes, pois estas afetam o setor em que se encontram (Barney e Hesterly, 2008). De modo a garantir a vantagem competitiva, as organizações devem ser capazes de enfrentar as condições dinâmicas através da construção de competências de mudanças, inovação e aprendizagem.

Este conjunto de recursos e capacidades da empresa influencia, de certo modo, as fronteiras da empresa. Estas determinam o tamanho da empresa em relação ao mercado, e também os mercados em que esta deve operar. Coase (1937 *apud* Holmström e Roberts, 1998) questionou-se acerca da intensa atividade económica existente dentro das organizações, visto que os mercados são considerados mecanismos eficazes na alocação dos recursos que são escassos. Porém, num mundo de informações imperfeitas, quando custos de transação no mercado são demasiado elevados, para Coase (1937 *apud* Holmström e Roberts, 1998) pode ser menos dispendioso coordenar a produção internamente do que recorrer ao mercado.

Assim, as fronteiras da empresa são determinadas pelas competências possuídas pela mesma, e pelas que são detidas pelas suas rivais, ou mesmo por empresas de outros setores do mercado. Com isto, as fronteiras ajustam-se à medida que a empresa decide integrar, ou não, certas atividades (Argyris e Schon, 1996), consoante os custos associados em produzi-lo internamente, ou de recorrer ao mercado. Graças ao trabalho de Williamson (1985), as fronteiras da empresa passaram a ser desenhadas através de uma perspetiva de eficiência. As empresas devem também ter em conta o valor que um determinado recurso pode criar se for produzido externamente, pois as rivais podem aceder a esse recurso (Foss e Foss, 2005).

#### 1.4 “Make-or Buy”

O aumento da competitividade entre as empresas, e a crescente instabilidade dos mercados, durante a década de 80, levaram as empresas a recorrer à terceirização de certas atividades (Miguel, 2009). Este fenómeno quebrou com a tendência das grandes empresas produzirem internamente todas as partes do seu processo produtivo, passando a recorrer ao mercado, de forma a obter uma redução nos custos e integrarem novas tecnologias no seu processo produtivo (Miguel, 2009). Para além disso, também beneficiam de curvas de aprendizagem de empresas mais especializadas, economias de escala, eficiência do processo produtivo e diversificação do risco (Rezende, 1997). Por sua vez, Fine e Whitney (1996) afirmam que numa era de globalização, as empresas dependem umas das outras, pois nenhuma, por si só, é capaz de possuir o conhecimento total sobre o produto ou sobre o processo produtivo em si.

No entanto, empresas similares tomam diferentes decisões, visto que o recurso ao *outsourcing* nem sempre é benéfico, sendo importante analisar as razões que levam *to make-or-buy*, isto é, a “decidir se a firma realiza uma atividade de apoio à atividade da empresa a montante ou a jusante, ou se a adquire numa empresa independente” (Besanko et al., 2004, p. 613). “O recurso a capacidades internas para produzir um produto é muitas vezes desejado, quando esse item é crítico para a performance da companhia, ou sensível ao tempo, ou propenso a constantes mudanças de *design*” (Shorten et al., 2006, p.1). Por sua vez, existem empresas que optam por comprar um produto ou um conjunto de processos produtivos para criar um produto quando este não é estratégico para a empresa, na expectativa de reduzir custos, de aceder a novos e a alternativos processos tecnológicos, de eliminar o peso que certos ativos possuem nos custos das empresas, de alavancar a inovação e de diminuir riscos ambientais (Shorten et al., 2006).

No processo de definição das fronteiras da empresa, o foco de atenção desviou-se dos problemas de coordenação para a importância da definição das fronteiras no fornecimento de incentivos. O trabalho mais relevante das últimas décadas nesta área (...) centra-se no *hold-up problem* (Holmström e Roberts, 1998, p.73). O *hold-up problem* surge quando uma das partes da posição contratual explora a vulnerabilidade da outra parte, provocada pela especificidade da relação (Besanko et al., 2004). Este problema decorre sempre que uma das partes investe para poder negociar com a outra parte, não tendo qualquer valor para além de ter de suportar a transação, visto que é impossível elaborar um contrato que abranja todos os possíveis problemas que decorrem da realização da transação (Holmström e Roberts, 1998).” Uma relação contratual estabelece-se quando (...) uma pessoa ou empresa delega uma atividade a (...) outra pessoa ou empresa. Nessa relação, as partes procuram concretizar os seus próprios interesses e objetivos” (Eisenhardt, 1989, p. 57). No próximo capítulo é abordado como é que o *hold-up problem* promove o aumento dos custos de transação. Em suma, a decisão de *make-or-buy* define como é que os negócios irão ser realizados (Bienstock et al., 1999), pois numa era de globalização, em que a competitividade é cada vez mais acrescida, e em que a tecnologia ganha um papel importante para o desenvolvimento das empresas e do mercado, é revelante definir o *outsourcing* como “uma perspectiva estratégica, apesar de estar historicamente inserido num contexto tático, guiado pela aquisição de novos recursos” (Kräkel e Sliwka, 2009 *apud* Fernandes, 2011).

Mas o que leva as empresas a recorrerem a outras? As empresas que se encontram no mercado são, no geral, mais eficientes, isto é, conseguem realizar a atividade a um custo de produção mais baixo, ou a uma qualidade superior à que a empresa compradora poderia realizar se decidisse produzir por si mesma (Besanko et al., 2004, p.113). “Muitas vezes, essas eficiências são tangíveis, podendo assim ser estimadas e transformadas em dados mensuráveis. Outras são intangíveis, relacionando-se com incentivos e efeitos burocráticos (Besanko et al., 2004, p.113). Segundo Bond (2008), o *outsourcing* concede às empresas acesso a tecnologia cara, a capital, entre outras coisas, que combinadas promovem poupanças de custo. Por exemplo, a Direção de *Marketing* da Sonae MC recorre a uma agência de meios, líder no seu setor, partilhando-a com outras empresas do grupo Sonae SGPS. Assim, o *Marketing* da Modelo Continente auferir de economias de escala e outras vantagens que este fornecedor promove, garantindo à Sonae uma maior força de negociação em relação a este.

No que concerne os benefícios tangíveis, as empresas possuem informação privilegiada, ou patentes que permitem realizar as atividades de um modo mais eficiente. Esta eficiência também pode ser gerada pela agregação das necessidades de várias empresas clientes, aproveitando assim a criação de economias de escala. Para além disso, visto que a empresa que irá produzir/prestar o bem/serviço tem a oportunidade de trabalhar com uma rede de empresas maior, conseguem adquirir mais conhecimento e colocar em prática novas técnicas, adaptando-se mais rapidamente às novas exigências do mercado do que as empresas que decidem produzir o bem internamente (Besanko et al., 2004, p.113). Por sua vez, os benefícios intangíveis apesar de serem difíceis de mensurar, conseguem fornecer vantagens sobre as rivais. Um exemplo destes benefícios são os custos de agência que as empresas detêm, pois quando os gestores e os acionistas olham para os seus próprios interesses em vez de olharem pelos interesses da firma, geram um custo de agência. As empresas quando produzem um bem internamente, podem ocultar algumas ineficiências atrás de um complexo sistema de monitorização e de incentivos, pois no geral as empresas quando decidem produzir internamente uma atividade, essa atividade é exclusiva para ela. Logo, as empresas não são tão eficientes e tecnologicamente avançadas quanto uma empresa externa que tem que sobreviver à competição do mercado (Besanko et al., 2004).

As empresas verticalmente integradas podem tentar replicar os incentivos que o mercado oferece, porém, encontram vários problemas associados à motivação (custos de agência) e *lobby* interno, por causa dos recursos (custos de influência). Os custos de influência derivam da alocação dos recursos em certas atividades, quando estes são escassos. No entanto, o recurso a empresas externas também pode provocar problemas de coordenação entre as várias etapas da cadeia de valor, o custo de mudança e a partilha de informação e os custos de transação, que irão ser explicados no próximo ponto (1.5). Assim, a escolha do fornecedor para realizar as atividades tem em conta diversos fatores, que vão muito além do preço. “*Outsourcing selections driven alone would almost certainly lead to tears and disappointment*” (Aalders, 2002, p.4). Acima de tudo, é um processo de transferência de responsabilidade das atividades desempenhadas (Zhu et al., 2001).” É um processo planeado de transferência das atividades para serem realizadas por terceiros” (Bond, 2008, pp. 391-404).

Para garantir o cumprimento do fornecimento, as empresas estabelecem contratos para definir condições e obrigações entre as partes. Contudo, também definem cláusulas, como por exemplo indemnizações, caso a outra parte não cumpra as obrigações exigidas. Esta situação deriva da falta de confiança entre os parceiros comerciais, e por isso é necessário proteger as partes de comportamentos oportunistas. Porém, nem sempre os contratos são suficientemente eficientes, sendo necessário, segundo Besanko et al. (2004), criar um contrato que seja completo – que estipula as responsabilidades e os direitos das partes para cada contingência que possa surgir no decorrer das transações – que permitam prevenir situações decorrentes da racionalidade limitada dos indivíduos no processamento de informação, e provenientes da assimetria de informação entre as partes. Além disso, nem sempre é possível medir a performance e especificar responsabilidade, e o facto da maioria dos contratos possuir uma linguagem vaga, e promover problemas na sua interpretação, cria conflitos entre as partes.

Observando a figura 3, a empresa quando decide terceirizar as suas atividades deve tomar essa decisão estrategicamente (Pagnoncelli, 1993 *apud* Bernardo, 2007 p.21). Esta poderá sofrer pressões externas para se focar nas suas competências essenciais, e analisar as atividades que irá deixar de produzir internamente, com vista a reduzir custos e aumentar a eficiência (Pagnoncelli, 1993 *apud* Bernardo, 2007). “Devido ao sucesso da

terceirização, muitas empresas mudaram de perfil, direcionando-se para o cliente, para a qualidade, para a produtividade, para o funcionário e para o futuro da empresa” (Fernandes, 2011, p.135).

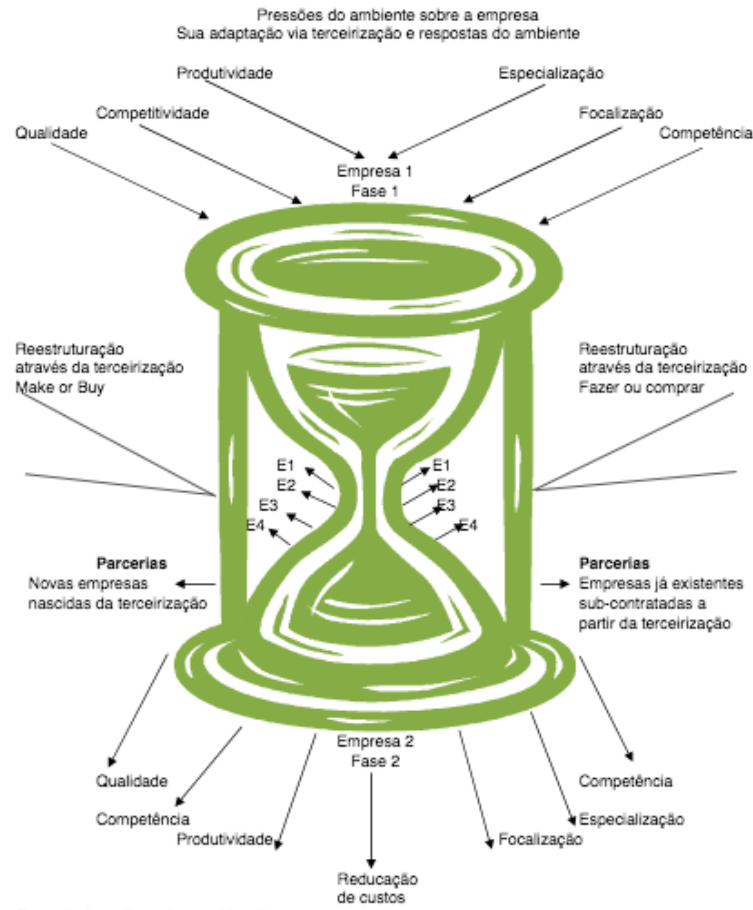


Figura 4: Ampulheta da Terceirização (Pagnoncelli, 1993 apud Bernardo, 2007 p.20)

### 1.5 Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação introduziu-se após o estudo de Coase (1937) sobre a Teoria da Firma, que introduzimos no subcapítulo anterior (1.4). Este estudo surgiu, assim, com a necessidade de se estudar a capacidade das empresas se organizarem, tendo em conta os custos associados de operacionalizar no mercado que estas possam enfrentar. Estes têm repercussões nas delimitações das fronteiras da firma, como foi anteriormente referido, visto que a empresa deverá alocar os seus recursos e competências nas áreas que lhe são mais vantajosas com o intuito de adquirir vantagem competitiva numa determinada área de produção.

A Teoria dos Custos de Transação encontra-se, assim, associada às decisões relativas à cadeia de valor e à integração vertical. A integração vertical corresponde ao processo que envolve todas as atividades de produção, desde a aquisição das matérias-primas até à distribuição e venda do produto final. Estas decisões *make-or-buy* definem-se pela decisão da empresa produzir essas atividades dentro da empresa de modo mais eficiente, ou de recorrer ao mercado.

Resumindo, alguns autores (Gutwald, 1995; Cánez et al., 2000) consideram que a empresa se deve focar nos recursos e capacidades nas quais possui maior benefícios, e que deveria recorrer ao mercado para atividades secundárias, pois por vezes a vantagem competitiva provém do outsourcing, isto é, da subcontratação de empresas externas, que serão responsáveis por um determinado processo produtivo, permitindo assim um foco maior nas áreas estratégicas.

À luz da teoria económica, o recurso ao mercado promove a eficiência, porém, se tal é verdade, porque é que existe tanta atividade económica que decorre dentro da empresa? Coase (1937) afirma que tal se deve ao facto de as empresas conseguirem eliminar custos provenientes de recorrer ao mercado, os custos de transação que derivam do tempo e da despesa dispensados em negociar, redigir e aplicar o contrato (Besanko et al., 2004, p.127). Os custos de transação derivam sempre que uma das partes pode tomar uma atitude oportunista. Logo, estes custos derivam da prevenção e das consequências do comportamento oportunista.

Na Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1985) toma-se assim por base os seguintes pressupostos: (1) a racionalidade limitada, devido à assimetria da informação; (2) o comportamento oportunista dos agentes económicos, aumentando a necessidade de proteção nas relações contratuais; (3) e a especificidade dos ativos que eleva os custos de transação, pois não podem ser reutilizados sem que haja uma perda de valor produtivo, isto é, um investimento efetuado com o intuito de suportar uma determinada transação. Os ativos específicos podem assumir as seguintes formas:

- a) Especificidade de local: define-se quando os ativos se encontram localizados próximo do local onde as partes se encontram, com o intuito de “economizar nos custos de transporte e de inventário, ou mesmo em tirar vantagem das eficiências de produção” (Besanko et al., 2004, p.128).

- b) Especificidade de ativos físicos: refere-se a ativos que detêm características determinadas e distintas (como por exemplo, capacidade produtiva, design), para uma transação. “Este género de especificidades inibem os clientes de trocar de fornecedores” (Besanko et al., 2004, p.128).
- c) Especificidade dos ativos humanos: deriva do investimento realizado em trabalhadores com determinadas especificações e know-how (ex.: *designers*). Para além disso, as rotinas e os procedimentos habituais, que levam a uma maior eficiência do processo produtivo.
- d) Ativos dedicados: são os investimentos realizados com o objetivo de expandir a capacidade produtiva, com o propósito de responder às necessidades do cliente. Se este cancelar o negócio, o fornecedor irá incorrer num problema de excesso de capacidade de produção.
- e) Especificidade de tempo: é considerada relevante para bens que são considerados perecíveis, por exemplo. Este conceito foi introduzido por Masten et al. (1991, *apud* Masten, 2000) que afirmam que quanto maior for a especificidade de tempo dos ativos envolvidos, maior é a probabilidade de integração ou de aproximação física entre as partes, criando um vínculo entre as especificidades do tipo tempo e local.

A quase-renda é entendida como a diferença entre o rendimento atual do ativo e o rendimento no melhor uso alternativo. A porção potencialmente apropriável da quase-renda é aquela que excede a encontrada no segundo uso alternativo de mais alto valor. (Klein et al, 1978, p.298).

O oportunismo dos indivíduos justifica-se quando uma das partes pretende apropriar-se de parcelas das *quase-rendas* criadas após o investimento específico. Retomamos, assim, à questão do *hold-up problem* abordado anteriormente em que uma das partes se tenta aproveitar da vulnerabilidade da outra. A empresa tem que avaliar, assim, os custos associados, de modo a adotar a melhor estratégia possível, para que seja possível economizar e criar valor. Segundo Williamson (1991), economizar é a melhor opção.

A teoria dos custos de transação conclui que quando existe uma elevada especificidade nos ativos se deve integrar a sua produção internamente, enquanto a teoria baseada nos recursos sugere que se deve também considerar os custos inerentes a uma atividade na qual a empresa não possui qualquer capacidade e competências para a produzir.

## Capítulo 2: Metodologia

Durante a realização desta dissertação, seguiram-se princípios metodológicos que serão explicitados ao longo deste capítulo, para além da definição e explicação da estratégia de investigação escolhida, o caso de estudo. O recurso a uma metodologia qualitativa nas ciências sociais reporta à rutura da corrente positivista, do século XIX, que recorria ao uso da linguagem formal e matemática. A rutura deu-se, essencialmente, pelo facto de a teoria positivista não ter em conta o indivíduo e o contexto. Denzin e Lincoln (1994, p.4) consideram que “a palavra ‘qualitativa’ implica uma ênfase em processos e significados que não são examinados nem medidos.” A metodologia qualitativa procura, assim, “analisar e interpretar os dados, procurando construir novas realidades”. Por conseguinte, os dados qualitativos são ricos em fenómenos descritivos relativos a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico (Bogdan e Biklen, 1994, p.16). Porém, este tipo de metodologia, segundo Stake (1999 *apud* Meirinhos e Osório, 2010), direciona a investigação em condições contextuais que não se conhecem ou não se controlam. Outra das limitações deste tipo de metodologia (Stake, 1999 *apud* Meirinhos e Osório, 2010), é que a realidade pode ser distorcida aos olhos do investigador.

A investigação qualitativa designa todas as formas de investigação que se baseiam principalmente na utilização de dados qualitativos (Rodríguez et al., 1999 *apud* Meirinhos e Osório, 2010), sendo o estudo de caso uma destas formas. A metodologia qualitativa escolhida, ao longo deste trabalho, foi a de estudo de caso, que se define como “uma investigação empírica que investiga fenómenos contemporâneos dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não se encontram claramente definidos” (Yin, 2005, p.32). Tal como os outros métodos de investigação, o estudo de caso seguia as mesmas etapas de recolha, tratamento e interpretação dos dados, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos (Latorre et al., 2003 *apud* Meirinhos e Osório, 2010). Para alguns autores, esta “não é uma metodologia específica, mas antes uma forma de organizar dados, preservando o carácter único do objeto social em estudo” (Goode e Hatt, 1952, p.331), pois adota algumas características da metodologia qualitativa, tais como a recolha de informação, a análise e a sua interpretação, tendo em conta que tem como objetivo o estudo de um caso. Bell (1989) definiu caso de estudo como sendo um

vasto leque de métodos de pesquisa, com o principal intuito de recolher dados e proceder à descrição, análise, e avaliação do mesmo. Otley e Berry (1994) caracterizam o estudo de caso em 4 tipos de estudo: (1) o exploratório, como o próprio nome indica, para além da descrição de dados, explica-os; (2) o estudo crítico, que permite avaliar os dados recolhidos, analisando-os e revelando a inconsistência deste; (3) o ilustrativo, que interpreta à luz de uma teoria, para explicar uma observação; e por fim (4) o estudo accidental, que resulta pelo acaso, sem planeamento prévio de uma investigação.

Na recolha deste tipo de metodologia utilizam-se os documentos escritos, entrevistas, a observação direta e do participante, e o artifício físico, como fontes de pesquisa (Yin, 2005). No entanto, o facto do investigador recorrer a diversas fontes para a obtenção de dados, leva a que o investigador seja incapaz de manter o foco na questão de investigação. Contudo, “qualquer descoberta ou conclusão num estudo de caso provavelmente será mais convincente e correta se for baseada em diversas fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa” (Yin, 2005, p. 126).

Durante a fase inicial, realizou-se uma recolha de bibliografia sobre os principais contributos nas teorias que irão ser utilizadas na dissertação e dos conceitos-chave. O desenvolvimento da teoria numa primeira fase, segundo Yin (2005), é fundamental para a relevância do estudo. As questões iniciais assumem também um carácter relevante na orientação da recolha de dados. De seguida, para o estudo do caso em si, os métodos utilizados para recolher os dados, ao longo desta dissertação, consistiram em fontes documentais, tais como: relatórios, registos institucionais internos, comunicados, entre outros, que têm como objetivo contextualizar o caso, acrescentar informação ou validar evidências de outras fontes (Meirinhos e Osório, 2010). Posteriormente efetuou-se um levantamento de dados acerca da empresa que será alvo de estudo, tendo em conta os objetivos e a questão de investigação. Numa fase posterior, foi realizado um inquérito com o objetivo de recolher dados que sustentem as teorias económicas.

A presente metodologia apresenta algumas limitações, visto o investigador possuir uma visão parcial do tema. Outra das limitações que poderá interferir no presente estudo diz respeito à construção do inquérito, que tende a direccionar para determinadas questões, omitindo informação relevante.

## Capítulo 3: O Caso de Estudo

### 3.1 O Setor Alimentar em Portugal

#### 3.1.1 O Contexto Económico

O panorama económico em Portugal, segundo dados estatísticos (INE, 2017), tem vindo a melhorar, fazendo-se repercutir no setor dos serviços. No dia 01 de março de 2017, o Instituto Nacional de Estatística (INE) revelou que “a atividade económica em Portugal voltou a surpreender pelo segundo trimestre consecutivo. O PIB registou um crescimento real em cadeia de +0,6%, o que corresponde a +2% em termos homólogos. (...). Esta aceleração reflete, fundamentalmente, um maior contributo da procura interna, em resultado da expressiva recuperação do investimento e do forte crescimento do consumo privado. Por outro lado, a procura externa líquida contribuiu negativamente para a variação homóloga real do PIB, devido à maior aceleração das importações face às exportações” (Sonae, 2017a).

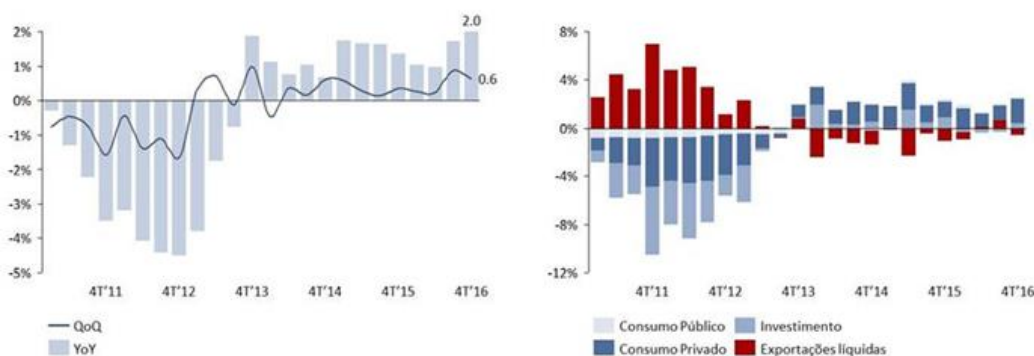


Figura 5: Crescimento da Economia Portuguesa (Sonae, 2017a)

“O consumo privado cresceu (...) em resultado do crescimento mais intenso do consumo de bens duradouros e de bens correntes não alimentares e serviços (...). De salientar que o crescimento do consumo no 4º trimestre do ano foi ainda mais forte do que o registado no 1º trimestre (...), período em que a despesa das famílias foi significativamente impulsionada pela aquisição de automóveis (+25,2%), em antecipação à entrada em vigor do OE2016, que previa um aumento do Imposto sobre Veículos (ISV). De facto, o aumento do ISV previsto no OE2017 deverá ser novamente a principal explicação para o forte crescimento nos bens duradouros registado no final de 2016, dado que a compra de automóveis cresceu +20,5% contra +8,2% no

trimestre anterior. Esta evolução é, portanto, coerente com a evolução do indicador de confiança dos consumidores que aumentou entre setembro e fevereiro, retomando a trajetória positiva observada desde o início de 2013 e registrando em fevereiro o valor mais elevado desde março de 2000” (Sonae, 2017a).

Em suma, no retrato do ano de 2016, “o PIB cresceu +1,4%, desacelerando face aos +1,6% registado no ano anterior. Apesar do crescimento económico ter ficado aquém das expectativas iniciais do Governo (+1,8% apontado em abril), as previsões mais pessimistas, que chegaram a apontar para um crescimento em torno de 1% também não se concretizaram, sobretudo graças a um segundo semestre mais dinâmico do que o esperado. A desaceleração da economia em 2016 reflete, sobretudo, a redução do investimento e, em menor grau, o ligeiro abrandamento do consumo privado. O consumo privado apresentou um crescimento de +2,3% (+2,6% em 2015), abrandando tanto na componente de bens não duradouros e serviços (+1,9% para +1,6%), como de bens correntes não alimentar e serviços (+11,9% para +9,5%), mas crescendo nos bens alimentares (+1,1% para +1,3%). O ritmo de expansão do consumo continuou superior à taxa de crescimento do rendimento disponível, mantendo a mesma tendência desde o início da retoma da economia portuguesa em 2014. De facto, o excepcional desempenho do consumo deve-se, particularmente, a um decréscimo sem precedentes da taxa de poupança (atualmente em +4%), associado a uma significativa melhoria da confiança das famílias” (Sonae, 2017a). Em relação aos níveis de confiança, 68% dos consumidores portugueses encontram-se mais otimistas em relação ao futuro do país, “acreditando em melhorias em relação ao poder de compra e ao setor financeiro” (APED, 2017).

### 3.1.2 O Paradigma do Setor Alimentar

Entre a década de 1970 e 2010, assistiu-se a uma transformação no setor do comércio alimentar português, com a diminuição do número de estabelecimentos, de 46.600 para 19.100, segundo os estudos da Nielsen (2010). Estes pequenos estabelecimentos comerciais forneciam os bens alimentares a toda população, sendo abastecidos por um elevado número de distribuidores de pequena dimensão, que abrangiam uma área muito restrita. Porém, a abertura do primeiro hipermercado em 1985, em Portugal, iniciou uma mudança no paradigma do setor alimentar. O consumidor passou a preferir as lojas de grande dimensão, pois ofereciam num só espaço uma vasta gama de produtos alimentares e não alimentares. Neste período, também se observou em

Portugal o surgimento de grandes grupos económicos nacionais e internacionais que, ao contrário dos pequenos estabelecimentos, detinham um maior poder negocial face aos seus fornecedores. A entrada de Portugal na União Europeia foi outro dos acontecimentos presenciados nesta altura, proporcionando a liberalização dos mercados e impulsionando o aumento da importação de produtos mais sofisticados.

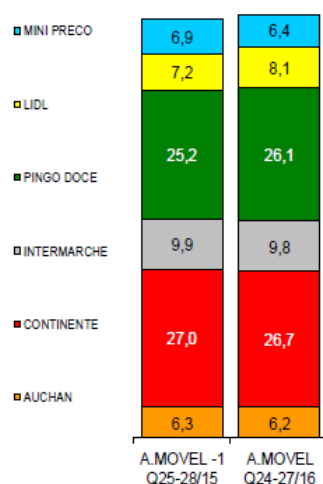


Figura 6: Quota de mercado (Nielsen, 2017)

Atualmente, em Portugal, as seis principais insígnias no mercado detêm 83,3% da quota de mercado (Nielsen, 2017). A insígnia Continente é líder de mercado com 26,7% da quota de mercado no ano móvel, seguida pelo Pingo Doce com 26,1%, no ano móvel de 2016. Estas duas insígnias em conjunto representam 52,6% da quota de mercado, conforme podemos ver na figura 3. A sua importância na economia portuguesa é tal, que representam a 3ª e a 2ª posição das maiores empresas da economia portuguesa (Economias, 2016).

### 3.1.3 Análise ao ambiente externo

Num mundo cada vez mais competitivo, em constante mudança, em que os clientes são cada vez mais exigentes, conforme já foi anteriormente mencionado, as empresas devem-se adequar aos novos desafios que o mercado apresenta. Porém, para as empresas serem bem-sucedidas e prosperarem no mercado, devem conhecer o seu ambiente externo, para assim saberem quais os impactos externos que podem influenciar o desempenho da empresa. O conhecimento do ambiente externo permite à empresa, neste caso, a Modelo Continente Hipermercados SA., encarar da melhor forma as ameaças que poderá enfrentar, e beneficiar das oportunidades. Uma boa análise permitirá, segundo Barney e Hesterly (2008), auxiliar uma empresa como o

Continente na tomada de decisão, e orientá-la, tendo em conta o crescimento ou declínio do mercado e o atual posicionamento da empresa (Koumparoulis, 2013).

Neste ponto, realizou-se uma análise PEST para o Continente (tabela 4), analisando várias variáveis, com o intuito de entender a dinâmica envolvente macroeconómica da empresa em questão<sup>1</sup>. A sigla PEST refere-se aos quatro grupos de fatores a serem analisados – fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos. Em primeiro lugar, foi estudada a situação político-legal de Portugal, porque “para desenvolverem a sua atividade, as organizações necessitam que haja estabilidade (...), pois, num cenário de instabilidade política, a confiança retrai-se e a economia dá sinais de perturbação” (Tavares, 2004 *apud* Castro, 2014, p.7). De seguida, identificou-se o panorama económico onde o setor do retalho alimentar se encontra inserido, visto que os padrões de consumo são “amplamente influenciados pelas tendências económicas” (Teixeira, 2011 *apud* Castro, 2014, p.7), “dos quais dependem a vida e os objetivos das organizações empresariais na perspetiva da sua rendibilidade “(Carneiro, 1995 *apud* Castro, 2014, p.7). Em terceiro lugar, verificaram-se as tendências sociais que tendem a afetar o negócio dos *hipers* e dos supermercados, tendo em conta que “a procura e os gostos dos consumidores, que variam consoante a ‘moda’ e o poder de compra dos mesmos, e que por sua vez pode resultar em oportunidades ou ameaças para certas empresas. Ao mesmo tempo que surgem ameaças a produtos existentes, aparecem oportunidades para diferenciação ou segmentação do mercado” (Koumparoulis, 2013 *apud* Castro, 2014, p.8). Para além destes fatores, os tecnológicos influenciam a estratégia competitiva das empresas, introduzindo no mercado novos produtos e serviços, alterando processos, e inovando comunicações, levando à transformação de certas áreas, tais como a comercial e do marketing (Teixeira, 2011, *apud* Castro, 2014, p.8). Deste modo, podem surgir alterações a nível da procura e da concorrência, o que, por seu lado, traz consequências para a existência das empresas, sejam elas positivas (sob a forma de oportunidades) ou negativas (tratando-se de ameaças que têm de ser controladas ou evitadas através de estratégias defensivas).

Político – legal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Benefício da entrada na União Europeia;</li><li>• Papel do Estado que assegura a livre concorrência e os direitos dos pequenos operadores, evitando posições de domínio do mercado;</li><li>• Legislação destinada a consagrar e defender os direitos dos consumidores;</li></ul>
------------------	---

<sup>1</sup> Definição retirada do site: <http://www.nos.pt/empresas/repositorio-informacao/criar-uma-empresa/guias-teoricos/Pages/analise-pest.aspx>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de saúde e higiene existentes e exigentes;</li> <li>• Entidades fiscalizadoras com ações efetivas (ASAE);</li> <li>• Carga tributária pouco favorável;</li> <li>• Meio ambiente (domínio de forte impacto legislativo e condicionante do setor);</li> <li>• Perceção de corrupção, falta de transparência, favorecimentos pessoais, desincentivando as empresas potencialmente dinâmicas a favor de empresas meramente subsidiadas;</li> <li>• Concertação social e envolvimento dos sindicatos;</li> <li>• Proteção de marcas, patentes e prioridade intelectual inacessível a pequenas empresas, impedindo iniciativas de inovação que não estejam dependentes de fundos às pequenas empresas;</li> <li>• Proteção de dados;</li> <li>• Legislação laboral.</li> </ul>
Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado maduro sem crescimento significativo e elevada competitividade;</li> <li>• Fraco crescimento económico em relação a outros países europeus;</li> <li>• Desemprego real e estrutural;</li> <li>• Redução do poder de compra nas últimas décadas, apesar dos esforços de redução da carga fiscal pelo atual governo, com vista a aumentar o rendimento disponível;</li> <li>• Subida do salário mínimo, aumento dos custos laborais;</li> <li>• Alteração dos níveis de poupança e gastos dos consumidores;</li> <li>• Níveis de inflação e taxas de juro estáveis.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clara transferência das compras dos <i>hipers</i> para os <i>supers</i> e <i>discounts</i>;</li> <li>• Diferenças regionais no consumo;</li> <li>• Mudança nos atos de compras: houve um aumento da frequência das compras, mas o valor da cesta média diminuiu. O consumidor perdeu lealdade em relação às marcas, passa menos tempo nas lojas, e prefere lojas pequenas e de proximidade para poder fazer as suas compras diárias.</li> <li>• O consumidor está mais informado, mais consciente, e mais desleal, influenciado o consumo e o setor da distribuição;</li> <li>• Aumento da preocupação com a estética e com a saúde, potenciando o crescimento de novas categorias, apesar de em Portugal existir uma elevada taxa de crianças e adultos com excesso de peso;</li> <li>• Alteração do estilo de vida e valores dos consumidores: os portugueses tendem a equilibrar a vida profissional com a pessoal, os portugueses mudaram a sua atitude em relação aos produtos nacionais, falta uma ideologia de proteger “o que é nosso”, existe também uma passividade em relação aos produtos ecológicos;</li> <li>• Envelhecimento da população;</li> <li>• Emigração de mão-de-obra qualificada;</li> <li>• Alteração da estrutura familiar: redução do nº médio do agregado familiar, aumento de famílias monoparentais e de pessoas que vivem sozinhas);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação étnica;</li> </ul>
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte evolução tecnológica ao nível logístico, da armazenagem e gestão das categorias;</li> <li>• Disseminação da Internet e das aplicações móveis;</li> <li>• Aumento do e-commerce e da troca de experiências; Aumento da produtividade através da automação;</li> <li>• Aumento da utilização de merchandising eletrónico, meios automáticos de pagamento e banco de dados;</li> </ul>

**Tabela 1: Análise PEST do Continente (baseada no Plano de projeto de Dias (2009, p.45))**

No capítulo 2 foi apresentado o modelo de cinco forças de Porter, que permite analisar o grau de atratividade do setor em que o Continente se encontra inserido, e perceber o seu ambiente competitivo. O conjunto das forças analisadas determina o desempenho potencial da empresa e, do ponto de vista de Porter (1986), as empresas ficam habilitadas a orientar as suas estratégias, de modo a seguir as tendências de maior importância que a empresa proporciona, tendo em conta as oportunidades e as ameaças que ela possa enfrentar no setor do retalho alimentar.

a) A rivalidade / força da concorrência: “A alteração à lei do licenciamento em 2004 veio incrementar a competição, fomentando uma vaga de abertura de lojas” (Santos e Pereira, s.d), que tem vindo a crescer de forma exponencial. “Para além de significar uma concorrência acrescida, esta tendência de abertura de lojas é, por si só, sinal da competição pelo melhor posicionamento (...). O facto de todas as insígnias propagarem a melhor qualidade ao melhor preço, e a introdução de novos produtos, entre outros, são manifestações desta rivalidade” (Santos e Pereira, s.d). Pode-se afirmar que o mercado da distribuição alimentar é bastante competitivo, em que os *players* existentes focam-se em ganhar novos mercados e preservar os já conquistados. O Presidente da Sonae SGPS., em 2016, declarou à imprensa que se encontravam em guerra com os seus concorrentes, e que era " uma guerra de que gostamos, sobretudo porque a lideramos", devendo apostar em formatos "mais convenientes" e "mais próximos dos clientes", ao mesmo tempo que demonstra ser "quem tem realmente os preços mais baixos do mercado" (Expresso, 2016).

b) Ameaça de entrada de novos concorrentes: “Como já referido, a alteração à lei de licenciamento de espaços comerciais de 2004 veio facilitar os processos de obtenção de licenças, atenuando assim uma barreira à entrada” (Santos e Pereira, s.d, p10). Porém, observando os

principais retalhistas que atuam no mercado nacional, pode-se concluir que usufruem de economias de escala, que empresas que pretendam entrar no mercado iriam deparar-se com uma desvantagem nos custos, sendo assim improvável a sua entrada (Santos e Pereira, s.d). Recentemente, foi anunciado que uma cadeia de distribuição alimentar espanhola iria entrar em Portugal “E o aparecimento desde *player* de peso é encarado como um fator de concorrência acrescida, que poderá levar a uma pressão sobre o fator preço, com um eventual esmagamento de margens nos principais operadores do setor no nosso País” (Jornal Económico, 2017). A médio prazo não se prevê o aparecimento de novos *players* europeus no mercado nacional, para além do Mercadona, pois as grandes cadeias europeias encontram-se focadas para outros mercados, tendo em conta a competitividade entre as insígnias já instaladas. De notar que, em 2007, o Continente adquiriu 99,86% do capital da Carrefour Portugal, que se encontrava no 6º lugar no mercado, e a desintegração da rede Dia% (que detém as lojas Minipreço em Portugal) do grupo Carrefour, em 2011, que levou à saída do mercado português um dos maiores *players* internacionais.

c) Poder de negociação dos fornecedores: os retalhistas alimentares, na sua maioria, encontram-se inseridos em grupos internacionais, podendo comprar em grande escala. Consequentemente, o poder de negociação dos fornecedores, perante estes grupos internacionais, é bastante reduzido, visto que os retalhistas possuem um vasto leque de fornecedores (Santos e Pereira, s.d). “Esta situação acentua-se no que respeita às marcas de distribuidor (...) uma vez que não se tratam de produtos diferenciados, os fornecedores são substituíveis entre eles (...). Apenas os produtores de artigos diferenciados, como por exemplo os produtores de marcas líder, gozam de algum poder de negociação” (Santos e Pereira, s.d. p.11). Segundo o Público (2013) “os clientes procuram bons preços, qualidade, variedade, serviço e conveniência”, o que leva os retalhistas a colaborar com “os fornecedores e dando-lhes ferramentas para colocar os produtos no mercado”, garantindo, assim, “as melhores ofertas para os consumidores”. Assim, os retalhistas conseguem “baixar os preços através de economias de escala, aumentar a eficiência e o poder de compra” (Público, 2013). No entanto, “face a fornecedores de grandes marcas, populares, muitas vezes globais, que o consumidor espera ver na prateleira” (Público, 2013), o poder de negociação dos retalhistas é limitado.



Figura 7: Análise dos Deputados Europeus sobre os efeitos do crescimento dos grandes retalhistas (APED, 2009, p.6)

	Grau de poder dos Produtores	Comentários
<b>Produtores com marcas globais líderes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior tendência do consumidor para <b>preferência das primeiras marcas</b> dá poder significativo a estes fabricantes (ex. marcas globais líderes de categoria)</li> <li>• <b>Marcas sempre presentes</b> nas grandes superfícies, utilizadas como "âncora"</li> <li>• <b>Dimensão muito superior à dos maiores retalhistas nacionais</b></li> </ul>
<b>Produtores nacionais líderes (ex. Unicer, Cerealis, Lactogal, Compal)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marcas sempre presentes</b> nas grandes superfícies, utilizadas como <b>âncora</b></li> <li>• <b>Grandes quotas de mercado</b></li> </ul>
<b>Produtores sem marca forte</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A ausência de marca</b> ou marcas fracas faz com que estes fornecedores gozem de um <b>poder negocial mais reduzido</b></li> <li>• Estes fornecedores, tipicamente de pequena dimensão têm <b>grande importância para a distribuição moderna</b>, razão pela qual os grandes retalhistas desenvolvem <b>programas de apoio</b> que lhes têm proporcionado <b>grande desenvolvimento</b></li> </ul>

Figura 8: A relação de poder entre retalhistas e fornecedores (APED, 2009, p.17)

d) Poder de negociação dos clientes: “Segundo a TNS Worldpanel 2006, o cliente português efetua as suas compras, em média, em 4,5 insígnias diferentes. Uma vez que os produtos alimentares oferecidos pelos retalhistas não são muito diferenciados, o cliente poderá facilmente efetuar as suas compras noutra loja. Também se poderá afirmar que o livre e generalizado acesso às tecnologias de informação aumentou o poder do cliente, no sentido deste se encontrar melhor informado acerca de produtos e preços, e que ‘... o consumidor está agora, verdadeiramente, a assumir o controlo decisivo da cadeia de valor’” (Ferreira, s.d. apud Santos e Pereira, s.d). Como o custo de mudança para os clientes é muito baixo ou mesmo inexistente, os clientes efetuam compras nos supermercados que forneçam as melhores promoções. Porém, enquanto agente individual, o consumidor não consegue afetar os resultados dos retalhistas.

e) Ameaça de produtos substitutos: Segundo Santos e Pereira (n.d.), existe um pequeno número de lojas de conveniência e minimercados, que não conseguem satisfazer as mesmas

necessidades que um grande retalhista, por isso os substitutos do Continente são os *discounters*, os supermercados e os hipermercados, visto que “os formatos tradicionais de retalho alimentar (mercearias e livre serviços) (...) viram a sua importância relativa diminuir de 75% para 12% do mercado em valor, entre 1987 e 2009, em benefício dos formatos mais modernos” (Nielsen, 2010 *apud* Brasil, 2015).

### 3.2 O Continente

O Grupo Sonae é um dos maiores e mais importantes grupos económicos portugueses. Fundado em 1959, sob o nome Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados, era uma empresa do ramo industrial que incidia sobre a área das madeiras processadas, mais especificamente, na produção de painéis laminados decorativos de alta-pressão. Durante as duas primeiras décadas de existência, a Sonae manteve-se como uma PME (pequena e média empresa)<sup>2</sup>.

A Sonae MC (Modelo Continente Hipermercados, S.A.) é uma empresa portuguesa de retalho e distribuição, do grupo Sonae SGPS, fundada em 1985, com sede na Senhora da Hora, que detém a maior rede de hipermercados e supermercados em Portugal. No ano da sua fundação, a Sonae MC introduziu no mercado o primeiro hipermercado em Portugal, o Continente. Este surge da parceria entre o grupo de distribuição francês Promodès e a Sonae SGPS, que detinha a rede de supermercados Modelo. Esta parceria permitiu ao grupo Sonae adquirir o *know-how* de uma empresa, com uma empresa mais experiente neste ramo de negócio. O sucesso deste primeiro hipermercado em Portugal foi tal, que “cerca de 15 mil pessoas visitavam diariamente a loja, gastando uma média de 10 contos (50 euros). Logo no primeiro dia, o sucesso da loja foi garantido, tendo sido necessário encerrar portas por alguns períodos para possibilitar a reposição dos produtos”. (Dinheiro Vivo, 2015). Em 1998, assistiu-se à fusão dos grupos franceses Carrefour e Promodès. E, seis anos mais tarde, em 2004, o grupo Carrefour retira-se da sociedade Modelo Continente Hipermercados, e a Sonae SGPS passa a possuir os direitos exclusivos da marca Continente. Em meados de 2007, o grupo Sonae adquiriu as 12 lojas Carrefour instaladas em Portugal<sup>3</sup>. Nesse mesmo ano, a Sonae MC lança o Cartão Continente, que foi considerado como o primeiro grande cartão de fidelização do país, pois conquistou um

---

<sup>2</sup> <https://pt.wikipedia.org/wiki/Sonae>

<sup>3</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Continente\\_\(hipermercados\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Continente_(hipermercados))

milhão de utilizadores em apenas dez dias, segundo o atual administrador de Marketing da Sonae MC, José Fortunato (Sonae, 2017b),

“e é, atualmente, uma ferramenta de gestão do orçamento familiar, que tem proporcionado um volume muito significativo de poupança. Tal só é possível, porque o Cartão Continente evoluiu para um programa de fidelização de poupança, que cobre todas as dimensões do dia-a-dia dos portugueses, graças a um conjunto de marcas parceiras que partilham do mesmo objetivo: oferecer vantagens aos seus clientes.”

Em 2011, as marcas Continente e Modelo fundiram-se, resultando num investimento de que resulta de um investimento de mais de 10 milhões de euros. Para o antigo administrador de Marketing da Sonae MC, Miguel Osório, esta fusão entre as duas marcas “significa o nascimento de um novo Continente, com maior e melhor capacidade de resposta às necessidades dos consumidores, pelo que o valor desta marca vai ser agora consideravelmente superior à soma dos valores das duas marcas” (Sonae, 2011).

“Toda a experiência acumulada ao longo de mais de 25 anos, vai agora convergir numa marca única – o Continente – marca em que os Portugueses mais confiam. A oportunidade que surge agora para o Continente é a de somar à sua história, mais assente no ritmo das grandes cidades, a proximidade do Modelo às raízes, origens, tradições e às comunidades. Tudo o que aprendemos será agora unido para darmos resposta aos portugueses em tempos que sabemos não serem fáceis” (Sonae, 2011).

A partir do momento em que as duas marcas se fundem, o Continente definiu como sua missão “ser a marca líder no retalho alimentar em Portugal e assegurar a fidelização dos seus clientes, oferecendo-lhe inovação, os melhores serviços e os melhores preços, atuando de uma forma ética e sustentável ao longo de toda a cadeia de valor” (Sonae, 2011). Para tal, estabeleceu como o seu posicionamento “ser a referência do Retalho Alimentar em Portugal para os consumidores que são cada vez mais informados, exigentes e com maior poder de escolha” (Sonae, 2011). Promovendo uma constante inovação e “uma oferta transversal de produtos, serviços e opções de preço” que vão ao encontro das necessidades do seu cliente, “cultivando assim uma relação de confiança e fidelidade” (Sonae, 2011).

Os valores do Continente centram-se em: preço, variedade, qualidade e serviço, mas com a fusão das duas marcas, acrescentaram-se: a proximidade e a conveniência – tão característicos da marca Modelo. “O Continente assume-se, assim, como uma marca “aberta” ao mundo, à diversidade, à diferença, à inovação e ao diálogo; “próxima” porque conhece as necessidades e aspirações dos seus parceiros, colaboradores, clientes, adaptando a sua oferta para cumprir as suas expectativas; “inspiradora” porque é capaz de partilhar e mobilizar os *stakeholders* e clientes através da inovação constante e de uma cultura de permanente melhoria e evolução que surpreende e supera as suas expectativas; “emocionante” porque envolve e impressiona na forma como pensa, implementa e comunica a sua atividade em todos os pontos de contacto e todos os públicos; e “sustentável” na condução da sua atividade, procurando gerar um impacto positivo em toda a cadeia e envolvendo as pessoas na defesa do bem comum” (Sonae, 2011). Atualmente, a marca Continente possui 3 insígnias para distinguir as diferentes tipologias de loja: o Continente – representa os hipermercados da marca; Continente Modelo – representa os supermercados; e o Continente Bom Dia – representa os supermercados de conveniência. Até à data de 09 de abril de 2017, a Sonae MC conta com 41 hipermercados Continente, 128 supermercados Continente Modelo e 47 supermercados de conveniência Continente Bom Dia.

### 3.3 O Pelouro de Marketing da Sonae MC

A Sonae MC encontra-se dividida por vários pelouros, sendo que o Pelouro de Marketing é constituído por três Direções: Direção de Marketing, Direção Cliente, e Direção Entidade Gestora do Cartão Continente. A Direção de Marketing é responsável pelo desenvolvimento de toda a comunicação e publicidade das insígnias e marcas da Modelo Continente. A Direção organiza-se em diferentes áreas:

- *Media & Campaigns* é responsável pela gestão de meios (rádio, TV, redes exteriores) das campanhas/ações realizadas, negociando o espaço e definindo os meios que devem seguir.
- *Publishing & Indoor* gere e controla todos os folhetos e publicações (ex: Revista Continente Magazine), e também toda a comunicação que existe dentro da loja a nível promocional (ex: Feiras Temáticas que se encontram na 1ª ala e 2ª ala dos hipers e supermercados).
- *Digital Marketing* define a estratégia online de forma a proporcionar uma experiência adaptada a cada consumidor, desenvolvendo conteúdos em websites e no *Facebook*, com vista

a fomentar o comprometimento do consumidor com a marca, contando com mais de 3 milhões de utilizadores alcançados e mais de 145.000 acessos através de websites (Sonae, 2016a).

- *Planning & Control* divide-se em várias equipas, tais como: Gestão Promocional, que tem como intuito “reforçar ações direcionadas e focada em vales de desconto que se envia aos clientes a fim de garantir uma proposta de valor que seja relevante para o cliente e sustentável para a empresa”, “com base no comportamento histórico de um cliente, bem como, no processo interativo com equipas comerciais. As ofertas são, então, ajustadas com base nas novas informações produzidas durante cada interação, em relação às próximas interações (Sonae, 2016b). Este processo permitiu que houvesse um crescimento de +69% das vendas através de cupões enviados pelo correio (Sonae, 2016b). A equipa de *Shopping* é responsável pela “análise contínua da concorrência, permitindo que a Sonae MC se apresente sempre muito competitiva no seio concorrencial” (Cabral, 2012, p.28). Porém esta equipa, irá passar para a Direção de Planeamento e Controlo de Gestão, por motivos de enquadramento e objetivos internos.

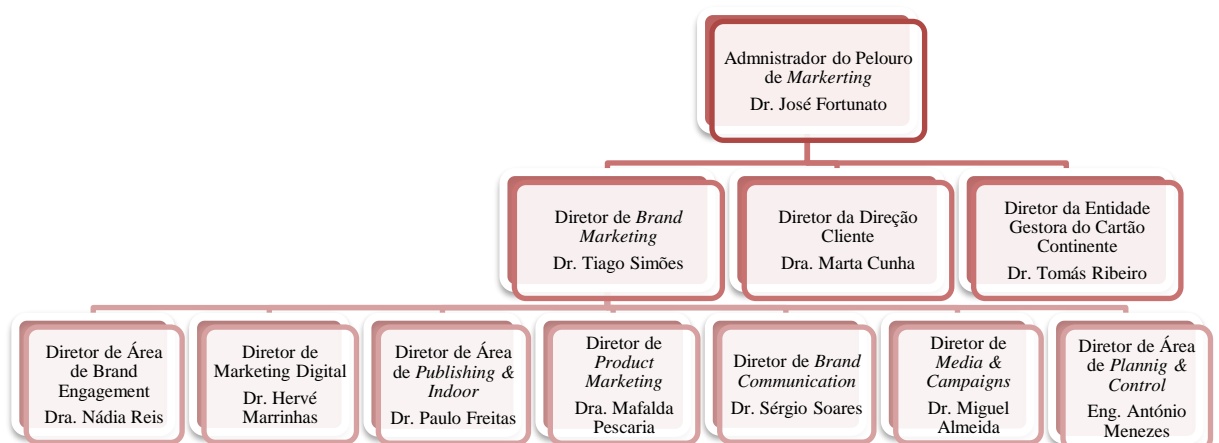
- *Product Marketing* é responsável por toda a comunicação e ativação das marcas e formatos da Continente, como por exemplo a *Note*, *Bagga/Bom Bocado*, *Zu*, *Kasa*, *Yammi*, *Contemporal*, *Seguros Continente*, *My Label*, *Meu Super*, entre outros.

- *Brand Engagement* é responsável pelas ações de Ativação, Relações Públicas, Responsabilidade Social e Comunicação Interna da Modelo Continente. De destacar a “iniciativa Missão Continente, criada em 2015, com o propósito de sensibilizar, mobilizar, valorizar as pessoas e as comunidades para a inclusão social, desenvolvimento económico e respeito pelo ambiente.” (Sonae, 2015, p.54)

- *Brand Strategy* procura, através da equipa de *Customer Rewards*, “premiar a fidelidade do cliente através da criação de projetos de fidelização, que proporcionam ao cliente a oportunidade de adquirir, através da acumulação de selos, novos produtos a preços simbólicos ou a custo zero, assim como beneficiar de descontos adicionais, ao mesmo tempo que aumentam as vendas e estimulam a compra de frescos. A campanha *Angry Birds* em 2016 promoveu um aumento de 3,8% das vendas do Continente, enquanto a *Pirex*, por sua vez, aumentou em 3,5% as vendas.” (Sonae, 2016). Para além da equipa de *Customer Rewards*, também fazem parte de *Brand Strategy* as equipas de Publicidade e de *Strategy and Control*.

Por sua vez, a Direção Cliente incorpora as equipas de *Customer Service*, *Customer Centric Retailing* e Estudos de Mercado, responsável pela definição dos segmentos de clientes, análise e solução de sugestões e reclamações de forma a promover a melhoria contínua no processo de compra. De seguida, permitem gerir as categorias dos produtos de uma maneira mais eficiente e eficaz, através do número de clientes que adquire os produtos, a cesta média de transação, e a frequência anual com que os consumidores se deslocam ao Continente, passando “a conhecer o peso dos segmentos nas categorias, a quota de mercado por segmentos e a concorrência em cada um dos sete conjuntos” (Cabral, 2012).

E por fim, a Direção Entidade Gestora do Cartão Continente engloba as equipas de Gestão do Cartão Continente, *Program Operations*, *Program Management*, *Business Analytics* e Gestão de Parceiros. Estas equipas são responsáveis por gerir todas as operações que envolvem o Cartão Continente.



**Figura 9: Organograma da Direção de Brand Marketing**

### 3.4 Outsourcing no Marketing

“Os serviços relacionados com questões mais estratégicas e de gestão da empresa, como as funções de marketing, recrutamento, I&D, produção e processamento de dados, são as funções em que as empresas ainda se mantêm bastante relutantes em externalizar, pois podem muitas vezes constituir vantagem competitiva ou competências core do negócio”. (Quélin e Duhamel, 2003; Merino e Rodríguez, 2007 *apud* Garcia, 2013). “Mas há algum tempo, as empresas têm vindo a terceirizar as atividades criativas *marketing*, tais como, campanhas publicitárias e promocionais (McGovern e Quelch, 2005). E atualmente, os gastos com a contratação de

serviços de *marketing* são uma fatia importante do orçamento das empresas (Tate et. al, 2010 *apud* Garcia, 2013).

Segundo McGovern e Quelch (2015), tal tendência deve-se ao facto de as empresas conseguirem reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços, como já foi anteriormente referido no capítulo 1.4. Por outro lado, recorrendo a empresas externas conseguem contratar empresas especializadas em atividades mais analíticas e de *customer data management*, como podemos observar na tabela 4. Estas atividades têm continuado a crescer, à medida que as atividades mais criativas, como por exemplo, os anúncios publicitários e e-mails têm vindo a perder a sua eficácia (McGovern e Quelch, 2015). Existe, assim, uma necessidade de encarar o *outsourcing* não como uma mera prestação de serviços, mas como uma verdadeira parceria em que ambas as partes se devem ativamente envolver. “Os especialistas das agências de marketing contratadas pelas organizações em regime de *outsourcing* podem fornecer uma perspetiva inovadora do negócio e têm novas abordagens de marketing que permitirão encontrar e reter clientes em novos mercados ou nos já existentes” (Schaff, s.d *apud* Garcia, 2013, p.23).

Em 2003, Madoxx realizou um estudo e demonstrou que as empresas que têm um orçamento maior para o *Marketing* são as que tendem a externalizar mais atividades (Garcia, 2013). Nesse estudo, a principal causa para o recurso do *outsourcing*, segundo 80% dos inquiridos é a redução de custos (Garcia, 2013). “Das diversas atividades de *marketing*, (...) as mais externalizadas são aquelas que envolvem um contacto direto com o cliente (como *telemarketing*, *call Center* e apoio pós-venda) e também as atividades mais criativas ou que exigem *know-how* especializado como os estudos de mercado e a publicidade” (Ueltschy et. al.,2006 *apud* Garcia, 2013).

### 3.5 Outsourcing na Direção de *Marketing*

Ao longo deste subcapítulo será analisado o orçamento da Direção de *Marketing*, através de dados retirados do sistema SAP SRM, de modo a se perceber onde é que as equipas de *Marketing* costumam externalizar atividades. Em 2015, a equipa da Central de Compras de *Marketing*, atualmente extinta, foi criada com o intuito de redesenhar os processos de compra na Direção de *Marketing* da Sonae MC, sendo caracterizadas em 3 dimensões:

- Estrutura Mercadológica – define o tipo de Bem e/ou Serviço que se está a comprar

- Centro de Custo – define o responsável da aquisição
- Projeto – define o propósito da aquisição

A partir de março de 2016, as equipas passaram a realizar as suas compras em SAP SRM, para se poder retirar o máximo de informação possível acerca da compra em questão. O primeiro passo foi desenhar uma estrutura mercadológica, de modo a observar-se onde é que as equipas gastavam o seu orçamento (Anexo 2). Para além disso, todas as Compras de Bens e/ou Serviços foram alocadas a um projeto com objetivo de fazer um Controlo Orçamental ao nível dos projetos transversais da Direção de Marketing. De modo a poderem efetuar as suas compras, foram criados centros de custo para cada equipa.

Analisando as compras do último ano, 2016, a Direção de *Marketing* recorreu a 397 fornecedores (dados retirados de SAP SRM) para desenvolver as suas atividades nas diversas áreas do *Marketing*. Os 10 fornecedores que têm um maior impacto no orçamento da Direção, representam 62% do total das compras realizadas entre março e dezembro de 2016. 32% das compras realizadas entre março e dezembro de 2016 foram em TV (18%) e Folhetos (14%). A unidade base de Outros Serviços representa 12% do orçamento do *Marketing* no período em análise. Conforme anteriormente referido, não se possui visibilidade sobre as compras realizadas entre março e dezembro de 2016, data em que entrou em vigor o sistema SAP SRM. As compras realizadas com data anterior encontram-se noutra sistema e cadastradas numa estrutura mercadológica diferente. Se tivéssemos em consideração essas compras, iríamos distorcer as análises realizadas.

Considerando os 10 maiores fornecedores da Direção de *Marketing*, estes caracterizam-se por ser: uma agência de meios (26%), uma empresa industrial de artes gráficas de pequeno formato (11% + 2%), uma agência de produção e ativação (5%), uma agência de *Brand Engagement* (4%), uma agência de publicidade (3%), produtoras de imagem e audiovisuais (3% + 2%), uma empresa industrial de artes gráficas de grande formato (2%). Logo, 62% do volume das compras é realizado por grandes fornecedores. Tendo em conta que estes grandes fornecedores representam grande parte do orçamento da Direção, foi construída uma matriz que definia para cada *plafond* de compras anuais, os processos necessários e obrigatórios para o processo de compras. Esta matriz determina que para compras anuais acima dos 25 mil euros, as equipas deveriam realizar um contrato com os fornecedores. Esta norma tornou-se muito importante,

visto que obriga as equipas a seguirem as mesmas regras e a seguirem os mesmos procedimentos. Atualmente, e após terem sido realizadas auditorias internas, verificou-se que as equipas em geral seguem esta matriz.

Plafonds de compras anuais/ Fornecedor	0 a 1.000	1.001 a 25.000	25.001 a 100.000	100.001 a 300.000	300.001 a 600.000	> 600.001
Documentos de suporte						
Briefing	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Análise Quantitativa e Qualitativa (consulta mínima de 3 fornecedores)	Não <sup>(1)</sup>	Não <sup>(1)</sup>	Sim	Sim	Sim	Sim
Contrato <sup>(2)</sup>	NA <sup>(1)</sup>	NA <sup>(1)</sup>	Simple 2ª + 3ª Linha	Normal 1ª + 2ª Linha	Normal 1ª + 2ª Linha	Normal 1ª Linha + Administrador
Acordo de Confidencialidade	Se necessário	Se necessário	Se necessário	Sim	Sim	Sim
Mail da adjudicação com aprovação e OK ao fornecedor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Responsável de aprovação	Requisitante	3ª Linha	3ª Linha	2ª Linha	1ª Linha	Administrador

<sup>(1)</sup> Sempre que o fornecimento seja recorrente (fornecimento do mesmo Bem e/ou Serviço por um mesmo fornecedor durante um período superior a um ano) independentemente do valor da compra é obrigatória a existência das formalidades de Seleção e Contratação de Fornecedores (seleção do fornecedor após análise comparativa de propostas de pelo menos três fornecedores e celebração de contrato). Para garantir o cumprimento destas formalidades será efetuada uma auditoria bimensal para identificar Fornecedores com valor de compras anual acumulado superior a 25k€, de forma a garantir a existência de Contrato (Simple ou Normal).

**Tabela 2: Matriz CCM (realizado pela equipa Central de Compras de Marketing)**

Porém, 77% dos fornecedores são de valor inferior a 25 mil euros, não sendo obrigatória a realização de um contrato. Observando estes números, a probabilidade de uma das partes quebrar o fornecimento de um bem e/ou serviço é elevada, porém existe um conjunto de documentos de suporte que sustentam a relação cliente/fornecedor, como o briefing, em que o cliente, neste caso as equipas da Direção de Marketing, passam ao fornecedor todos os detalhes do serviço/bem que pretendem, e quando (e onde – caso se adeque) é que pretendem que o serviço seja prestado. Após os fornecedores apresentarem os seus orçamentos, as equipas efetuam uma análise quantitativa/qualitativa que pode ser documental, e de seguida adjudicam o fornecimento do bem/serviço por escrito, de forma a protegerem-se de eventualidades, caso uma das partes quebre o acordo.

No decorrer do meu estágio na Central de Compras da Direção de Marketing da Sonae MC, ocorreram de forma pontual quebras de “contrato”, em relação a estes fornecedores mais pequenos. O mais recente caso aconteceu quando um fornecedor de brindes promocionais

produziu uns blocos para um evento especial da Missão Continente, com presença de entidades externas de renome. Estes blocos seriam gravados a cunho, porém a qualidade desta gravação foi fraca, comprometendo o fornecimento do serviço, visto que a entrega foi realizada na véspera do evento, sendo muito difícil haver uma nova remessa ou recorrer a um outro fornecedor para entregar uma nova produção. A equipa responsável por este pedido optou por ficar com a remessa, porém, visto o poder de negociação que a Sonae tem, e tendo em consideração que a relação com este fornecedor tem quase 30 anos, o fornecedor cobrou ao preço de custo.

Normalmente, visto que o poder de negociação em relação a estes pequenos fornecedores é muito grande, e grande parte destas relações serem duradouras, existe por um lado um dever de gerir os trabalhos com os fornecedores, promovendo a sua sustentabilidade económica e financeira. No entanto, mesmo não sendo obrigatória a negociação de um contrato, uma grande parte destes fornecedores possui um contrato normal de prestação de serviços, que não produz qualquer obrigação de exclusividade das partes, ou de recurso à prestação de serviços ou bens. Contudo, os fornecedores devem respeitar os sinais distintivos de negócio da Modelo Continente Hipermercados, SA, sendo motivo de cessação do mesmo, em caso de incumprimento. Outra das questões que mais predomina na elaboração de um contrato com um fornecedor, é a da confidencialidade e a gestão de dados por parte de terceiros. Para além disso, as partes estipulam os direitos de resolução. Como se pode observar (no anexo 3), num contrato de prestação de serviços genérico, o contrato protege os direitos da empresa Modelo Continente Hipermercados. No geral, todos os contratos considerados simples estipulam algumas obrigações gerais que o prestador de serviços deve cumprir. Em anexo (3) a esta dissertação encontra-se um contrato normal pró-forma que foi utilizado pela Direção de Marketing no ano de 2016, onde constam algumas das cláusulas acima mencionadas.

### 3.5.1 Resultados do Inquérito sobre o “Outsourcing no Marketing | Sonae MC”

Tal como foi abordado no capítulo 2, sobre a metodologia, realizou-se um inquérito à Direção de Marketing sobre o outsourcing. A este inquérito responderam 51 pessoas desta Direção constituída por cerca de 80 pessoas (internas e externas), que pertencem às diversas equipas apresentadas anteriormente no ponto 3.3, que são: *Brand Marketing* (chefias), *Brand*

*Engagement, Brand Strategy, Product Marketing, Planning & Control, Digital Marketing, Media & Campaigns e Publishing & Indoor.*

### **1) Frequência e relevância do outsourcing**

No presente inquérito das 51 respostas analisadas, cerca de 4% respondeu nunca ter recorrido a fornecedores externos. Por sua vez, aproximadamente 18% recorre ocasionalmente, 68% afirma recorrer frequentemente a parceiros externos, enquanto 10% opta por terceirizar sempre as suas atividades. A equipa que mais externaliza atividades é a equipa de *Publishing & Indoor*.

Após serem questionadas as equipas sobre as atividades que costumam externalizar, 77% dos inquiridos afirmam recorrer a terceiros para a produção de criatividades. Em segundo lugar, 61% opta pela adaptação de artes finais. Para além disso, existem outras atividades, tais como as que se encontram na seguinte tabela, às quais as equipas costumam recorrer no mercado. Por sua vez, quando questionados sobre quais as atividades que consideram que podem ser internalizadas, cerca de 73% considera que as criatividades poderiam ser realizadas internamente. Assim, considerando os inquiridos que responderam que recorrem ao mercado para adquirir criatividades (cerca de 77%), 69% considera que estas poderiam ser produzidas internamente. A Direção de Marketing paga *fees* mensais a agências pela produção de criatividades, representando no mínimo 2% do orçamento total do Direção. Não se consegue apurar o valor total desta unidade base, visto que se pagam *fees* mensais que incluem outros serviços para além de criatividades. Por outro lado, a adaptação de artes finais foi considerada por cerca de 84% dos inquiridos como a principal atividade a internalizar, e por 75% dos que afirmaram recorrer ao mercado para as adquirir. Relacionando os resultados obtidos neste inquérito, com os resultados da dissertação de Garcia (2013), pode verificar-se que as atividades da área da publicidade são as mais propícias à externalização, visto serem as mais criativas ou as que exigem *know-how* especializado, como estudos de mercado e a publicidade (Ueltschy, et al, 2006 *apud* Garcia, 2013, p.23). “Isto deve-se sobretudo à necessidade de capacidade criativa que, como já referido anteriormente, muitas empresas não têm e que as agências especializadas no setor podem oferecer” (Ueltschy, et al, 2006 *apud* Garcia, 2013, p.55). Para além disso, Garcia (2013, p.55) enuncia que “quanto maior for a empresa e mais exposição mediática tiver, maiores serão estas transações entre empresa e agência de publicidade”, como se pode verificar no caso da Modelo Continente Hipermercados SA.

Atividades	% de inquiridos que adquire estas atividades	% inquiridos que considera que se devia internalizar	% dos inquiridos que adquire, mas considera que se devia internalizar
Criatividades	76,5%	72,5%	74%
Paginação de Folhetos e Publicações	27,5%	53%	86%
Produção de Vídeo a Áudio	47,1%	23,5%	29%
Produção Publicitária	25,5%	11,8%	0%
Produção Fotográfica	54,9%	19,6%	21%
Produção de Folhetos e Publicações	25,5%	33,3%	38%
Artes Finais	60,8%	84,3%	75%
Produção de Materiais de Indoor e Outdoor	31,4%	21,6%	18%
Espaço Media	25,5%	15,7%	8%
Expositores e Mobiliário	37,3%	7,8%	5%
Produção de Brindes Publicitários	27,5%	3,9%	0%
Distribuição	39,2%	5,9%	10%
Montagem e Desmontagem e aplicação de materiais	41,2%	5,9%	10%
Acompanhamento e coordenação de eventos	41,2%	39,2%	43%
Serviços de Consultoria	35,3%	13,7%	16%

**Tabela 3:Decisões de make-or-buy das atividades de Marketing da Sonae MC (baseada nos resultados do inquérito)**

Em suma, apesar de grande parte das atividades acima descritas, na tabela 3, terem sido mencionadas como oportunidades de internalização, a Direção de Marketing não possui, neste momento, capacidade de produção ou mão-de-obra disponível para internalizar todas elas. Alguns destes serviços são prestados por agências como prestação complementar de outros serviços, em vez de recorrerem diretamente a empresas mais especializadas e mais baratas para o efeito. Ou seja, as agências subcontratam estas mesmas atividades para prestarem os serviços à Sonae MC. Observa-se, assim, uma oportunidade de racionalizar custos, evitando o pagamento da margem da agência sobre os serviços que esta subcontrata. No entanto, apesar de se ter mencionado oportunidades de internalização, devem ser analisados outros fatores, tais como, “a redução de custos, obtida por meio dos ganhos de economia de escala” (Smith, 1999 *apud* Fernandes, 2011, p.137), que o *outsourcing* proporciona. “Além desse benefício, Berson (2001) ressalta que o *outsourcing* possibilita liberar os recursos (...) para outras funções mais importantes” (Fernandes, 2011, p.137). Assim, espera-se que o *outsourcing* contribua para aumentos de eficiência, visto que passando a ser executadas por um fornecedor especializado, essas atividades passam a ser atividades *core* dessas empresas. As empresas obtêm, deste modo, condições para “melhores negociações nas compras”, e para o “desenvolvimento de melhores produtos e serviços” (Fernandes, 2011, p.137). “Em 1997, Gates afirmava que cerca de 75% das empresas estavam a subcontratar parte dos seus programas de *marketing*, o que na altura

espantou alguns autores uma vez que o *Marketing* (com exceção da Publicidade) era considerado uma atividade *core* dos negócios (Garcia, 2013).

Razões que levam à decisão de recorrer ao mercado	Não tem importância	Pouco importante	Sem opinião	Importante	Muito importante
Redução de custos	8%	14%	6%	49%	24%
Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	4%	4%	4%	45%	43%
Acesso a recursos não disponíveis internamente	4%	6%	8%	35%	47%
Foco nas competências essenciais	2%	8%	16%	41%	47%
Partilha dos riscos de negócio com uma entidade externa	10%	25%	31%	29%	4%
Restrição do espaço físico para produção interna	12%	14%	33%	29%	12%

**Tabela 4: Razões que levam a recorrer ao mercado na Direção de Marketing (resultados do inquérito realizado)**

Abordando os inquiridos acerca do que os leva a externalizar atividades, todas as equipas consideram que a redução de custos é importante, porém, dentro da mesma equipa, esta nem sempre é a primeira razão pela qual decidem recorrer a terceiros. No *Brand Engagement*, equipa responsável pela ativação da marca Modelo Continente Hipermercados, cerca de 37% dos membros da equipa consideram que a redução de custos tem pouca ou nenhuma importância, ou então não têm opinião sobre essa questão. Este atributo não se encontra como prioridade na escolha de recorrer ou não ao mercado. Contudo, a maioria (91%) dos inquiridos desta equipa considera que a melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços é bem mais relevante. Por sua vez, apesar de a equipa de *Publishing & Indoor* considerar a questão da melhoria da qualidade dos produtos e serviços como uma prioridade, avalia que a importância da redução de custos é mais significativa, segundo 67% dos inquiridos desta equipa. Assim, observando a missão de cada equipa, considera-se que há equipas que por natureza são mais estratégicas e outras que são mais operacionais. Por exemplo, a equipa de *Brand Engagement*, na sua generalidade, tem uma função mais estratégica, e desse modo considera a qualidade dos bens e serviços como um dos atributos prioritários - tais como a execução do evento “Festival da Comida Continente”, ou a conceção dos produtos da campanha solidária de Natal da Missão Continente (exemplo: a manta e as bolachas em 2016) – em detrimento dos custos que estes projetos possuem e do conseqüente impacto na sua redução, quando decidem externalizar atividades. No entanto, por vezes e por questões de orçamento, quando é necessário incorporar um projeto que não se encontrava planeado, tal como o Concerto Solidário na Madeira em 2016, as equipas foram capazes de realizar um evento de grande dimensão sem recorrer a uma agência de ativação e eventos. Como se observou, apesar de por vezes terem capacidade de produzir certas atividades sem recorrer ao mercado, outras vezes não existem recursos suficientes

disponíveis internamente, tendo sido apontado por 82% dos inquiridos como uma questão importante ou muito importante.

A par da qualidade e da melhoria dos bens e serviços, o foco é essencial, sendo quase vital quando a empresa decide recorrer ao *outsourcing*, segundo 88% dos inquiridos. Este dado fornece uma visão mais estratégica do valor que a terceirização tem para a empresa, neste caso, a Direção de Marketing da Sonae MC, que possibilita que as chefias se foquem na missão e no core do negócio (Aalders, 2006 *apud* Fernandes, 2011). Em média, quase todos os itens foram considerados importantes como justificativa para o uso do *outsourcing*, com exceção da questão da partilha dos riscos de negócio com o fornecedor, que divide os inquiridos, não sendo assim consensual, como se pode observar na tabela 4. Por fim, a questão da restrição do espaço físico como ponderação de recurso ao *outsourcing*, é considerada muito importante ou importante por 41% dos indivíduos. Pode concluir-se que a Direção de *Marketing* recorre ao *outsourcing* por motivos essencialmente operacionais e económicos (redução de custos, melhoria da qualidade de serviços ou bens, acesso a recursos não disponíveis internamente), mas também estratégicos (foco nas competências essenciais). Segundo Fernandes (2011, p.98), as empresas recorrem à subcontratação com vista a obterem uma gestão “que seja capaz de lidar eficazmente com uma variedade de produtos e ofertas” através da redução de custos, e de um negócio economicamente viável, “atendendo à plena satisfação dos clientes.” Para além disso, o foco nas competências essenciais, conforme se pode ver no capítulo 3, redireciona a empresa para as suas atividades centrais, promovendo um incremento da terceirização, segundo Bowers (2000), Berson (2001), Banham (2001).

Razões que levam à frequência das transações	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
A terceirização de atividades ocorre de forma pontual/isolada.	31%	41%	10%	18%	0%
As atividades contratadas pela empresa quando surgem oportunidade irrecusáveis.	16%	31%	31%	20%	2%
Os parceiros terceirizados possibilitam a criação de reputação e a diminuição dos custos.	4%	20%	24%	47%	6%

**Tabela 5: Razões que levam à frequência das transações (resultados do inquérito)**

Em relação à frequência das transações, como se pode observar na tabela 5, estas não ocorrem de forma pontual ou isolada, conforme 73% dos inquiridos afirmaram, nem derivam de oportunidades ou propostas irrecusáveis (47% das pessoas da Direção responderam discordo ou discordo totalmente e 31% afirma não ter opinião sobre esta matéria). Os parceiros

terceirizados, segundo 53% dos inquiridos, possibilitam a criação de reputação e a diminuição de custos.

Especificidade dos ativos	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
O acesso a conhecimento especializado é uma atividade crítica	4%	12%	4%	67%	14%
A mão-de-obra necessária é mais económica e fácil de encontrar fora da empresa	4%	33%	27%	35%	0%
Há na empresa atividades que requerem pessoal especializado	2%	2%	4%	63%	29%
A empresa possui recursos a que a concorrência não tem acesso	6%	31%	24%	25%	14%

**Tabela 6: Importância dos ativos específicos (resultados do inquérito)**

No que diz respeito à especificidade dos recursos, pode-se observar que 81% dos membros das equipas considera que o acesso ao conhecimento especializado é uma atividade crítica na Direção de *Marketing*. Porém nem sempre a mão-de-obra necessária é mais económica e fácil de encontrar fora da empresa, conforme se pode notar na resposta de 37% dos inquiridos. A maioria (92%) concorda com a afirmação de que existem na empresa atividades que requerem pessoal especializado. Por fim, a questão da existência de recursos a que a concorrência não tem acesso não é consensual. Segundo 84% dos inquiridos, há atividades que a empresa não consegue realizar internamente, vendo-se obrigada a adquiri-las externamente, e que têm uma extrema relevância para a empresa. Além disso, 68% assegura que por vezes para facilitar a obtenção de recursos necessários, a Direção precisa de se adaptar e alterar procedimentos. Por sua vez, quando decidem recorrer ao mercado, 64% analisa cuidadosamente os recursos a serem obtidos. No entanto, 43% considera que a empresa nem sempre é bem-sucedida na aquisição dos recursos que necessita.

Foi questionado aos inquiridos se as atividades que a empresa não consegue produzir internamente, adquirindo-as externamente, são extremamente relevantes, e cerca de 84% afirma que “concorda” ou “concorda totalmente”. “Fazer *outsourcing* das atividades de *Marketing* necessárias ao negócio é cada vez mais um instrumento estratégico para o crescimento da organização e respetiva estabilidade financeira” (Vence, 2004 *apud* Garcia, 2013, p.23), e uma “necessidade para a organização se manter competitiva e se distinguir no mercado (McGovern e Quelch, 2005; Schaff, s.d. *apud* Garcia, 2013, p.23). 68% enuncia que para facilitar a obtenção dos recursos necessários às operações, muitas vezes a empresa precisa de se adaptar e mesmo alterar comportamentos habituais. Um exemplo desta situação foi quando se criou uma equipa de *Posterizer*, que tinha como função centralizar a criação de posters de comunicação de

promoção/preço nas lojas. Neste caso, a Direção de Marketing teve que subcontratar recursos externos, para realizar uma atividade que era realizada em todas as lojas, e que passou a ser central. No que diz respeito a fatores operacionais, a importância do “acesso a novas competências (...) é sustentada com a teoria baseada nas competências, ou seja, os gestores optam por manter internamente apenas as funções que os recursos humanos da empresa têm capacidade de desempenhar de forma competitiva” (Garcia, 2013, p.50). Neste caso, 57% dispensa a aquisição de novos sistemas de informação, 30% dispensa a realocação de pessoal administrativo e operacional, e 30% afirma também dispensar investimento em instalações. No entanto, apenas 35% dos inquiridos é bem-sucedido na busca dos recursos de que necessita.

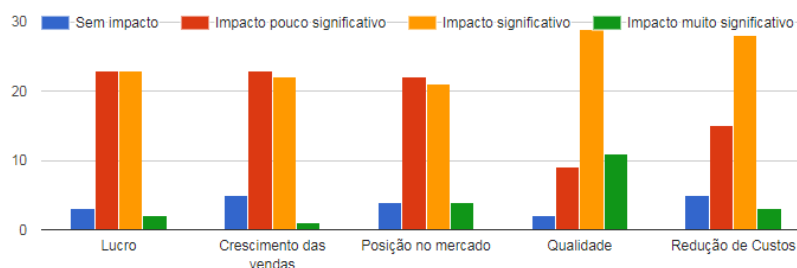
Importância do outsourcing	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
As atividades que a empresa não consegue produzir internamente, adquirindo-as externamente, são extremamente relevantes	2%	4%	10%	57%	27%
Para facilitar a obtenção dos recursos necessários às operações, muitas vezes a empresa precisa de se adaptar e mesmo alterar comportamentos habituais	2%	16%	14%	60%	8%
A empresa analisa cuidadosamente a importância dos recursos a serem obtidos	4%	12%	20%	53%	12%
A empresa é sempre bem-sucedida na busca dos recursos de que necessita	4%	20%	20%	29%	6%
A terceirização dispensa investimento em instalações	4%	24%	12%	45%	16%
A terceirização facilita a dispensa e realocação de pessoal administrativo e operacional	4%	24%	29%	39%	4%
A terceirização dispensa a aquisição de novos sistemas de informação	10%	47%	14%	24%	6%

**Tabela 7: Importância do outsourcing na Direção de Marketing (resultados obtidos no inquérito realizado)**

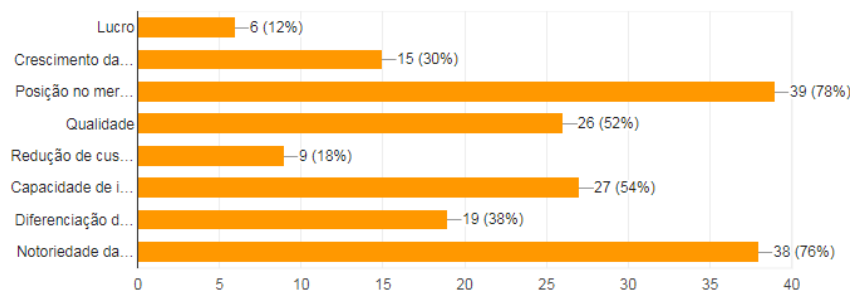
Na altura de a empresa recorrer ao *outsourcing*, 65% dos membros das equipas da Direção analisa cuidadosamente a importância dos recursos a serem obtidos, conforme se pode ver na tabela 12. Segundo Garcia (2013) os fatores estratégicos são os que mais influenciam a decisão de *make-or buy*, pois promove um aumento da capacidade em relação ao aumento da procura, e permite responder às necessidades emergentes dos clientes. Além disso, estes fatores relacionam-se com a teoria baseada nos recursos, visto que os gestores de marketing têm como objetivo primordial adequar as funções internas aos recursos humanos de que dispõem recorrendo depois a prestadores de serviços para obter capacidade de resposta” (Garcia, 2013, p.50).

No inquérito, interrogou-se as equipas relativamente ao contributo da terceirização no desempenho económico da empresa. No que diz respeito ao impacto que o *outsourcing* tem no lucro, as opiniões dividem-se (45% afirma que tem um impacto significativo, enquanto 45% afirma que tem um impacto pouco significativo). Em relação às vendas e à posição no mercado

a situação é idêntica, em que 45% afirma que as escolhas relativas à definição das escolhas *make or buy* no crescimento das vendas têm um impacto pouco significativo, enquanto 43% considera que tem um impacto significativo. Por sua vez, 43% afirma que o impacto na posição de mercado é pouco significativo, e 41% afirma que os fornecedores têm um impacto significativo no estabelecimento da posição de mercado da empresa. Porém, no que diz respeito à qualidade dos bens e serviços e à redução de custos, as escolhas dos fornecedores têm um impacto significativo ou muito significativo (78% em relação à qualidade, 61% em relação à redução de custos).



**Figura 10: Resultados sobre o impacto da terceirização no desempenho econômico (com base no inquérito realizado)**



**Figura 11: Vantagens competitivas da empresa, comparativamente à concorrência (resultados obtidos no inquérito realizado)**

Quando se pede para os inquiridos indicarem quais são as vantagens competitivas da empresa, comparativamente aos seus concorrentes, a posição de mercado encontra-se em primeiro lugar, sendo selecionada por 78% dos inquiridos. De seguida encontra-se a notoriedade da marca (76%), a qualidade (52%), a capacidade de inovação (54%), a diferenciação de produtos e serviços (38%), o crescimento das vendas (30%), a redução de custos (18%) e o lucro (12%). Estes indicadores de desempenho são importantes para demonstrar a importância do *outsourcing* no desempenho da empresa pois, segundo a teoria económica, as organizações são “uma coleção de recursos e capacidades únicas, que fornecem as bases para a sua estratégia, e são as fontes primárias dos seus retornos” (Hitt et al., 2008 *apud* Fernandes, 2011, p.101). Entretanto, Ang e Straub (1998, 2002) “mostraram que a procura por menores custos de

produção influencia positivamente a decisão pela terceirização (...) cuja decisão reside entre fazer internamente ou confiar a fornecedores externos” (Fernandes, 2011, p.207).

## 2) Custos de Transação

Em relação aos contratos, quando se pede para indicarem o grau de intensidade com que se evita contratos de *outsourcing* que levam à criação de um vínculo muito forte com a empresa contratada, 39% considera que a intensidade é baixa, enquanto 37% define que a intensidade é média. Conforme mencionado acima, os contratos só são obrigatórios em compras anuais acima dos 25 mil euros, ou quando são recorrentes por parte das equipas, de forma a proteger as partes de eventuais quebras na relação. O *Marketing* costuma estabelecer relações duradouras com os seus fornecedores, com contratos de longa duração, na grande parte das compras recorrentes, sendo estes automaticamente renováveis. Porém, apesar de estes contratos favorecerem relações de longo-prazo, a mudança de parceiro comercial é muitas vezes possível, sem qualquer contrapartida ou sem romper com cláusulas contratuais. Em relação à pormenorização dos contratos, estes apresentam cláusulas gerais que protegem a Modelo Continente Hipermercados, SA. de qualquer rompimento de contrato.

Oportunismo	Nenhuma	Baixa	Média	Alta
Evita-se contratos de outsourcing, que levam à criação de um vínculo muito forte com a empresa contratada	12%	39%	37%	12%
Evita-se contratos de longa duração, a fim de não formar vínculos de dependência	8%	45%	24%	24%
Prefere-se contratos que facilitem a mudança de parceiro	6%	24%	51%	20%
Pormenoriza-se os contratos com a finalidade de monitorizar o parceiro comercial	6%	31%	24%	25%
Conhece-se as instalações da empresa contratada, com o intuito de averiguar as suas condições de prestação de serviços	10%	45%	35%	10%
Realiza-se contratos de terceirização destinados apenas a completar a capacidade operacional	8%	27%	51%	14%
Monitoriza-se muito intensamente as transações que realiza com parceiros terceirizados, mantendo-as sob controlo	8%	39%	35%	18%

**Tabela 8: Análise à relação entre comprador/fornecedor (baseado no inquérito)**

Conforme se pode verificar na tabela 8, apenas 10% afirma que se conhece as instalações da empresa contratada, com o intuito de averiguar as suas condições de prestação de serviços. Esta situação tende a ocorrer com gráficas, com o objetivo de se conhecer as máquinas que estas possuem, para conhecer a sua capacidade de produção, que tipos de trabalhos realizam, e de que modo podem acrescentar valor na realização das atividades.

O oportunismo nas relações contratuais, tal como vimos anteriormente no capítulo 2, decorre sempre que uma das partes procura servir os seus próprios interesses. Segundo Williamson (1985), o oportunismo compromete a qualidade e a estabilidade da relação contratual, aumentando a incerteza. As partes, para tentarem diminuir os riscos associados a esta incerteza, tendem a ser mais rígidas no modo como monitorizam a relação com a outra parte, evitando contratos de longa duração, possibilitando a troca de fornecedores. Na Direção de *Marketing*, no geral não se verifica uma elevada monitorização nas relações contratuais, assumindo assim que não existe grande poder de negociação por parte dos fornecedores. Para além disso, existem outros mecanismos de monitorização mais simples, para fornecedores sem contrato de exclusividade, que passa por não recorrer aos seus serviços. Portanto, “Zylbrestajn (1995) ressalta que nem todos os indivíduos adotam atitudes oportunistas, mas basta um se comportar assim para ser necessária a utilização de contrato, cujo monitoramento exigirá tempo e custos” (Fernandes, 2011, p.195).

Visto que a incerteza se encontra presente em todas as transações de *outsourcing*, comprometendo prazos de entrega, qualidade do produto ou do serviço prestado, as partes, para evitarem atitudes oportunistas, optam por realizar contratos. Estes são realizados com o intuito de diminuir o poder negocial do parceiro, de modo a não afetar os custos de transação (Paredes, 2007 *apud* Fernandes, 2011). Caso contrário, eleva os custos e compromete as decisões de *make or buy*.

Grant (1991) argumenta que aquisição de recursos externos através do recurso ao *outsourcing*, decorre da necessidade de possuir um determinado conjunto de recursos e capacidades, de modo a proporcionar à empresa um desempenho superior, e conseqüentemente uma vantagem competitiva, conforme vimos anteriormente no capítulo 1.3. Existe uma elevada concordância (45% afirma concordar, e 22% confirma totalmente) que o facto de o fornecedor possuir equipamentos, instalações, entre outros, especializados, que atendem a requerimentos muito específicos das atividades, que não se encontram disponíveis internamente, demonstram uma dependência da empresa em relação a outras. O Marketing nunca terá a capacidade de produzir folhetos ou expositores internamente, visto que não possui nem equipamentos, nem espaço para realizar essas atividades, provocando uma certa dependência em relação a determinados fornecedores. Assim, é necessário observar a importância destes recursos para a prossecução das atividades, pois em caso de oportunismo, a empresa poder procurar alternativas e efetuar

uma melhor alocação dos recursos (Pfeffer e Salancik, 2003), pois conforme se pode observar na tabela 13, os parceiros terceirizados são parte significativa da cadeia de valor da empresa.

Relacionamento com os fornecedores	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
O fornecedor possui equipamentos, instalações, entre outros, especializados, que atendem a requerimentos muito específicos das atividades	0%	6%	27%	45%	22%
A proximidade física com os fornecedores é muito importante	6%	35%	14%	31%	14%
A troca de parceiro comercial implica transferir equipamentos, processos ou pessoas	4%	35%	29%	27%	4%
A troca de parceiro comercial implica maiores custos.	2%	39%	27%	25%	6%
A troca de fornecedores implica aumento de deslocações entre as partes	2%	39%	37%	20%	2%
Os parceiros terceirizados são amigos da empresa	18%	8%	22%	47%	6%
Em tempos de crise os parceiros terceirizados não abandonam a empresa	2%	16%	37%	39%	6%
Os parceiros terceirizados têm dificuldade em compreender as posições da empresa	8%	18%	22%	47%	6%
Os parceiros terceirizados cumprem sempre os compromissos assumidos perante a empresa	4%	6%	12%	55%	24%
A empresa mantém um relacionamento de mútua cooperação com os seus fornecedores	2%	2%	12%	69%	16%
Não importa de quem seja a culpa, os problemas são da responsabilidade da empresa e dos parceiros terceirizados	8%	24%	33%	31%	4%
Os parceiros terceirizados são parte significativa da cadeia de valor da empresa	4%	6%	12%	55%	24%

**Tabela 9: Relacionamento com os fornecedores na Direção de Marketing (baseado nos resultados do inquérito)**

Pode-se concluir que os recursos são vitais para a competitividade de uma empresa, e através do *outsourcing*, a empresa consegue adquirir recursos que não detém internamente. Penrose (1959), conforme vimos anteriormente no capítulo sobre a Teoria Baseada na Visão dos Recursos (1.3), considera que a empresa é um conjunto de recursos, e que a empresa utiliza esse conjunto para desenvolver as suas principais atividades. “De acordo com Quinn e Hilmer (1994), concentrando-se os recursos da empresa num conjunto de *core competences* que podem fornecer um valor único para os consumidores, e subcontratando-se outras atividades, pode-se alavancar habilidades e recursos” (Fernandes, 2001, p.197), que de outro modo não seria possível. Além disso, o facto de se recorrer ao mercado, libera os recursos internos de atividades secundárias como o Marketing, promovendo uma redução do tempo despendido na gestão destas atividades, focando-se no core negócio, que neste caso é fornecer a maior variedade de produtos ao consumidor, a um preço baixo.

Por outro lado, de acordo com a teoria dos custos de transação de Williamson (1995), a especificidade dos ativos determina decisões estratégicas da empresa e a coordenação, pois quanto maior for a especificidade dos ativos, maior é a probabilidade de internalização das

atividades na empresa (Fernandes, 2011). É de salientar que a especificidade de um ativo se define quando uma rutura de contrato leva a uma perda de valor substancial. Por esta razão, “Paredes (2007, p.21) também dá a sua contribuição ao afirmar que ‘se os ativos envolvidos forem únicos e criadores de vantagem competitiva, estes devem fazer parte das competências centrais e não devem ser transferidos para os parceiros, sob pena de deixarem de lhe pertencer” (Fernandes, 2011, p.196). Por isso, um bom relacionamento entre as partes, segundo Gruing e Hon (1999 *apud* Fernandes, 2011), é o único modo em que os benefícios ultrapassam os custos. Na Sonae MC, 53% dos trabalhadores que responderam ao inquérito, afirmaram que os fornecedores de *Marketing* são “amigos” da empresa. Assim, quanto maior a confiança, maior a probabilidade de as partes estabelecerem uma relação duradoura, e menor a probabilidade de uma das partes possuir um comportamento oportunista. Com isto, a empresa deve manter um relacionamento de mútua cooperação com os seus fornecedores, principalmente em relações com um grande grau de interdependência., pois “trabalham juntas para alcançar objetivos comuns” (Morgan e Hunt, 1984 *apud* Fernandes, 2011). Verifica-se deste modo uma preocupação das equipas de *Marketing*, pois cerca de 85% dos inquiridos afirma que a empresa mantém um relacionamento de mútua cooperação com os seus fornecedores, ou seja, concorda ou concorda totalmente.

Analisou-se na tabela 14 as respostas dos que responderam “Concordo” e “Concordo Totalmente” para a o facto de a empresa deter um relacionamento de mútua cooperação com os seus fornecedores. Deste modo, é importante que os parceiros terceirizados cumpram sempre os compromissos assumidos perante a empresa, e uma boa relação entre as partes é fundamental. Tal como podemos observar, para 70% da amostra esta atitude costuma ser frequente na realidade da Direção de *Marketing*, e apenas 16% discorda. Existem fornecedores que trabalham quase como se fossem uma extensão da companhia, e isso permite realizar atividades que outros fornecedores, por questões de timing ou de disponibilidade produtiva, não seriam capazes de as realizar. Por isso, quando se refere “à amizade” entre empresas, 58% afirma que existe este género de relações. Enquanto membro da equipa da Central de Compras, quando se necessitava que uma produção fosse entregue num fim-de-semana, a gráfica em questão, apesar de não abrir ao fim-de-semana, prontamente se disponibilizava em entregar em mãos essa encomenda, sem se observar custos acrescidos. É de notar assim que 49% “concorda” ou “concorda totalmente” com o facto de, em tempos de crise, os fornecedores nunca abandonarem a Direção. No entanto, quando existem problemas no decorrer das atividades, nem sempre a

responsabilidade é dividida. No decorrer das minhas funções, quando se pretendia colocar vinil numas carrinhas, a agência falhou nas dimensões das artes finais que deram origem ao vinil para colocação das carrinhas, e o custo foi lhe diretamente imputado. Porém, apenas 14% indica que os parceiros terceirizados têm dificuldades em compreender as posições da empresa. Estas situações podem ocorrer quando não existe uma transparência na relação como, por exemplo, a real razão de se avançar ou não com a produção com um determinado fornecedor, quando esse é que tem o preço mais baixo.

A empresa mantém um relacionamento de mútua cooperação com os seus fornecedores	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
Os parceiros terceirizados são amigos da empresa	7%	16%	18%	53%	5%
Em tempos de crise os parceiros terceirizados não abandonam a empresa	0%	12%	40%	47%	2%
Os parceiros terceirizados têm dificuldade em compreender as posições da empresa	7%	54%	26%	14%	0%
Os parceiros terceirizados cumprem sempre os compromissos assumidos perante a empresa	0%	16%	14%	65%	5%
Não importa de quem seja a culpa, os problemas são da responsabilidade da empresa e dos parceiros terceirizados	7%	21%	32%	37%	5%

**Tabela 10: Benefícios de uma relação baseada na mútua cooperação (resultados baseados no inquérito realizado)**

Todavia, quando esta confiança e cooperação não se revela, o grau de incerteza nas relações prevalece, afetando os custos de transação. Pode-se observar, na tabela 14, que cerca de 45% afirma que “concorda” ou “concorda totalmente” com o facto de a proximidade física com os fornecedores ser muito importante, informando-nos de que na Direção de Marketing existem ativos de especificidade de local, que permitem “economizar nos custos de transporte e de inventário, ou mesmo em tirar vantagem das eficiências de produção” (Besanko et al., 2004, p.128). No entanto, 41% dos membros do Marketing que responderam ao inquérito em questão, afirmam que a troca de parceiro comercial não implica maiores custos, nem um aumento de deslocações entre as partes. Por fim, podemos concluir que o outsourcing se encontra no quotidiano das Direção de Marketing e que são fundamentais para a realização das atividades (79% respondeu “concordo” ou “concordo totalmente” à questão).

Como vimos no capítulo 1.5 sobre a Teoria dos Custos de Transação, a incerteza encontra-se associada a efeitos não previsíveis (Knight, 1921 *apud* Garcia, 2013), e conseqüentemente um grau de incerteza elevado na relação com os fornecedores, afeta o custo das transações. Além disso, segundo Williamson (1985), o comportamento dos agentes é baseado na busca do interesse próprio, marcado pelo oportunismo. Tal como se pode observar, apenas 25% dos

fornecedores não adotam atitudes oportunistas, com o intuito de servir os seus próprios interesses.

Incerteza na relação com os fornecedores	Nunca	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Os fornecedores adotam atitudes oportunistas, com o intuito de servir os seus próprios interesses	25%	67%	8%	0%
Os fornecedores não cumprem com os prazos de entrega	6%	86%	8%	0%
Os fornecedores nem sempre cumprem com os padrões de qualidade definidos	6%	90%	4%	0%
Existe a necessidade de substituir alguns parceiros, pois não respondem totalmente às necessidades apresentadas	6%	76%	16%	2%
Existe um nível de desconfiança na relação contratual com os fornecedores	41%	49%	10%	0%
A propriedade intelectual dos fornecedores é respeitada	4%	14%	51%	31%
As atividades terceirizadas ocorrem de forma continuada	2%	22%	51%	25%
Os contratos com parceiros terceirizados são de longo prazo	10%	43%	41%	6%

**Tabela 11: Incerteza nas relações com os fornecedores (resultados obtidos no inquérito realizado)**

Partindo do pressuposto de que existe assimetria de informação, sempre que as partes realizam uma transação, então haverá sempre um “risco associado à variabilidade do desempenho do bem adquirido” (Robertson e Langlois, 1994). Nas transações realizadas pela Direção de *Marketing* da Sonae MC, existe um risco associado à capacidade de resposta dos fornecedores às transações, e apenas 6% dos inquiridos afirma que os fornecedores cumprem com os prazos de entrega, e com os padrões de qualidade definidos. Esta atitude por partes dos fornecedores pode-se traduzir em custos acrescidos, associados ao rompimento dos contratos, que em grande parte das vezes é de longa duração (como se pode observar na tabela 16). Com isto, 76% dos inquiridos afirmam que ocasionalmente existe a necessidade de substituir alguns parceiros, pois não respondem totalmente às necessidades apresentadas, enquanto 16% sente frequentemente essa necessidade. Porém, 41% considera que nunca existe um nível de desconfiança na relação contratual com os fornecedores. Pode-se relacionar esta questão com o facto de as atividades terceirizadas ocorrerem de forma continuada (51% afirma que são frequentes, e 25% enuncia que ocorrem sempre) considerando, assim, que as falhas que os fornecedores podem apresentar não derivam de uma atitude oportunista, mas sim de um imprevisto ou de uma falha da capacidade produtiva. No entanto, observa-se uma atitude oportunista por parte da Direção de *Marketing*, visto que somente 31% entender que a propriedade intelectual dos fornecedores é respeitada.

## **Conclusão:**

Ao longo desta dissertação, foi referido que o principal objetivo de uma empresa é ser eficiente e eficaz, atendo às necessidades específicas dos seus clientes (Fernandes, 2011). Assim, atualmente o principal foco das empresas, como a Modelo Continente Hipermercados, consiste em definir uma estratégia centrada no cliente e na sua fidelização. E, para tal, é necessário determinar metas e objetivos de longo prazo, adotar cursos de ação, e afetar recursos necessários para alcançar os objetivos traçados (Chandler, 1962, p.13). Logo, para a Modelo Continente, conhecer o cliente passou a ser determinante para a prossecução dos objetivos da empresa, e para a aquisição da vantagem competitiva, tal como corroborou em 2011, afirmando que pretendia “ser a referência do Retalho Alimentar em Portugal para os consumidores que são cada vez mais informados, exigentes e com maior poder de escolha” (Sonae, 2011). Deste modo, conclui-se que aposta numa estratégia baseada na diferenciação, pois é a única que possui uma vasta base de dados que lhe permite perceber as necessidades dos seus consumidores, através do seu cartão de fidelização e focar no cliente.

No entanto, para serem competitivas, as empresas tiveram que se reorganizar e questionar as atividades que deveriam ser executadas internamente. Observando a figura 2, verifica-se que o Marketing é uma atividade relacionada com o desempenho do negócio (Morgan, 2012 *apud* Garcia, 2013). Assim, as decisões de *make-or-buy* nesta área são importantes para as organizações, sendo necessário definir quais é que são as atividades secundárias a serem transferidas e quais é que geram valor, de forma a desenhar o modo como os negócios vão ser realizados (Bienstock et al., 1999), gerando melhores resultados. Porém, os resultados do inquérito demonstraram que algumas das atividades, apesar de serem terceirizadas, poderiam ser internalizadas, tais como, a adaptação de artes finais e a produção de criatividades, visto que os gastos relacionados com as atividades de Publicidade (como as criatividades e artes finais) são as mais subcontratadas. Além disso, se se relacionasse o orçamento de negócio da Direção de Marketing, com os resultados das decisões de internalização das atividades que são externalizadas (tabela 8), poderia reduzir-se 25% do orçamento total. De facto, conclui-se que os custos de marketing são uma fatia importante do orçamento da empresa (Tate et al., 2010).

Garcia (2013) revela que os fatores estratégicos são os que mais influenciam o recurso ao *outsourcing*, como por exemplo a “eliminação de atividades secundárias, o foco no *core*

*business* e o aumento da velocidade de decisão” (Tomé, 1998, *apud* Fernandes 2011, p.3). E de facto, o fator mais enunciado pelos inquiridos foi o foco nas competências essenciais. Relembrando, assim, a Teoria Baseada na Visão dos Recursos, que considera que os recursos e as competências tornam-se essenciais, quando a empresa os utiliza de forma a explorar as oportunidades do mercado, garantindo um maior desempenho (Hamel e Prahalad, 1994). De seguida, seguem-se os fatores económicos e operacionais, como a melhoria da qualidade de bens e serviços, redução de custos, e acesso a recursos não disponíveis internamente. Conclui-se, assim, que as escolhas de terceirização, na Sonae MC, não se baseiam em fatores económicos, como a redução de custos, que apenas foi mencionada por 24% como o fator mais “importante”.

No processo de definição das fronteiras da empresa, como se viu anteriormente, o *hold-up problem* é uma questão importante a considerar, que decorre da imperfeição dos contratos e da especificidade dos ativos. Na Direção de Marketing, os recursos caracterizam-se essencialmente pela especificidade dos ativos humanos. Conforme se pode verificar na tabela 11, o acesso a conhecimento especializado é considerado importante para o desenvolvimento das atividades na empresa e, por isso, a empresa também procura contratar recursos humanos especializados para as atividades realizadas internamente.

Apesar de existir o *hold-up problem* (visto que apenas 25% dos fornecedores nunca tomou uma atitude oportunista), no geral não se verifica uma elevada monitorização nas relações contratuais. Portanto, “Zylbrestajn (1995) ressalta que nem todos os indivíduos adotam atitudes oportunistas, mas basta um se comportar assim para ser necessária a utilização de contrato, cujo monitoramento exigirá tempo e custos” (Fernandes, 2011, p.195). Além disso, a empresa tende a estabelecer relações com vínculos duradouros, com contratos de longa duração, na grande parte das compras recorrentes, visto estes serem automaticamente renováveis. No entanto, estes não garantem regime de exclusividade nem obrigatoriedade de compra. De notar que o bom relacionamento entre as partes leva a que, nas transações, os benefícios ultrapassem os custos, pois, como já se referiu, quanto maior a confiança, menor a probabilidade de uma das partes possuir um comportamento oportunista. No inquérito realizado, conclui-se que a Direção de Marketing considera as relações com os seus fornecedores muito importantes.

Assim, o *outsourcing* revela-se extremamente importante e essencial para o desempenho das atividades de *Marketing*, não só por serem mais eficientes nalgumas atividades, mas também

por realizarem certas atividades a um custo de produção mais baixo, ou a uma qualidade superior. Por exemplo, o Festival da Comida Continente (2017), é maioritariamente desenvolvido via agência e, se assim não fosse, este não teria a mesma dimensão ou qualidade do que se fosse produzido internamente. Além do mais, 53% dos trabalhadores na Direção (47% - “concordo”, 6%” concordo totalmente”), afirma que os parceiros terceirizados possibilitam a criação de reputação e diminuição dos custos. No entanto, ao incorporar certos recursos ou quando recorre à terceirização, a empresa necessita de modificar e adaptar os seus comportamentos, o que pode gerar inicialmente uma perda de eficiência.

Neste estudo não se observou uma relação direta entre o *outsourcing* e o desempenho económico, o que contraria a teoria económica, que afirma que as organizações são “uma coleção de recursos e capacidades únicas (...) e são as fontes primárias dos seus retornos” (Hitt et al., 2008 *apud* Fernandes, 2011, p.101). Porém, o impacto do *outsourcing* é bastante significativo no que diz respeito à qualidade dos bens e serviços, e na redução de custos. No entanto, estas duas qualidades não se verificam como as principais vantagens competitivas da empresa, comparativamente aos seus concorrentes.

A principal limitação na realização da presente dissertação deve-se à complexidade da empresa em análise, tanto pela dificuldade na obtenção de dados, como também pelo modo como esta é organizada, pois possui três áreas de *Marketing* relativas a cada negócio: Modelo Continente, Go Natural, e Well’s. Posto isto, o inquérito deveria ter sido aplicado a todo este universo, melhorando assim a consistência e a qualidade dos resultados, visto que algumas perguntas não obtiveram respostas consensuais. Em futuras investigações, poderia analisar-se um leque superior de empresas, e comparar a importância do *outsourcing* nas diversas empresas do retalho alimentar, com o intuito de se perceber quais os fatores mais importantes para cada uma dessas empresas, e o que é que as distingue quando estas decidem externalizar. Também poderia ser abordada a importância do *outsourcing* nas atividades de *Marketing* de diversas empresas, percebendo as razões que levam uma pequena empresa a externalizar, e o que é que a distingue de uma grande empresa. O inquérito realizado deveria ter sido mais claro, explícito, e aprofundado, desenvolvendo algumas das questões mais “genéricas” que foram abordadas, promovendo uma maior riqueza aos resultados obtidos. Teria sido também interessante aplicar um inquérito aos fornecedores, com o intuito de se perceber o impacto dos custos de transação.

## Referências bibliográficas

- Aaker, D. A. e McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. 9ª Edição. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd..
- Aalders, R. (2002). *IT outsourcing: making IT work*. Fujitsu Australia Limited.
- Amit, R., e Schoemaker, P. J. H. (1993). "Strategic assets and organizational rents". *Strategic Management Journal*, vol.14, nº1, pp.22-46.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood.
- Ang, S. e Straub, D. W. (1998). "Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of the U.S. Bank Industry". *MIS Quarterly*, vol.22, nº4, pp. 535-552.
- Ang, S. e Straub, D.W. (2002). "Costs, transaction-specific investments and vendor dominance of the marketplace: the economics of IS outsourcing." *Springer-Verlag*, Berlin, pp.47-76.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1969). *Business strategy: Selected readings*. Baltimore, Md.: Penguin Books.
- Argyris, C. e Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) (2009). *A evolução da concentração da indústria e da distribuição em Portugal*. Relatório Final. Disponível em: [http://aped.pt/application/files/2314/5406/5320/184\\_1\\_G.pdf](http://aped.pt/application/files/2314/5406/5320/184_1_G.pdf), acessado a 8 de abril de 2017.
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) (2017). *Portugueses mais otimistas em relação ao futuro do país*. Disponível em: <http://aped.pt/pt/arquivo-de-noticias/portugueses-mais-otimistas-em-relacao-ao-futuro-do-pais>, acessado a 8 de abril de 2017.
- Banham, R. (2001). "Cut to the core". *CFO, The Magazine for Senior Financial Executives*, p. 97.
- Barney, J. B. (1986). "Strategic factor market: expectations, luck, and business strategy". *Management Science*, vol. 32 nº10, pp. 1231-1241
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol.17, nº1, pp.99-120.
- Barney, J. B. (1996). "The resource-based theory of the firm," *Organization Science*. vol.7, nº5, p. 469.

- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J. B. (2001). "Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view". *Journal of Management*, vol.27, nº1, p.643-650.
- Barney, J. B. e Hesterly, W. S. (2008). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. 2ª Edição. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Bell, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. Milton Keynes, England: Open University Press.
- Bernardo, C. R. (2007). *Terceirização: Vantagens e Desvantagens do Contrato de Gestão de Administração. Estudo de Caso do Novotel São Paulo Center Norte*. Dissertação de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. Brasil.
- Berson, W. (2001). "How to build an outsourcing niche: selecting the right engagements is the key." *Journal of Accountancy*, p. 47.
- Besanko, D. Dranove, D., Shanley, M. e Schaefer, S. (2004). *Economics of Strategy*, 3ª Edição. John Wiley & Sons, Inc..
- Bienstock, C. C. e Mahlstein, K. (1999). "An experimental investigation of the outsourcing decision for motor carrier transportation." *Transportation Journal*. vol. 39, nº1, pp.42-59.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação, Coleção Ciências da Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bond, E. (2008). "Input quality, relational contracts and international outsourcing". *Pacific Economic Review*, vol.13, nº4, pp. 391-404.
- Bowers, F. (2000). "In with outsourcing". *Interactive Week*.
- Bracker, J. (1980), "The Historical Development of the Strategic Management Concept", *The Academy of Management Review*, vol.5, nº2, pp. 219-224.
- Brasil, D. (2015). *Os retalhistas alimentares, as marcas de distribuidor e a geração de capital de marca. Estudo do capital de marca de retalhistas alimentares e marcas de distribuidor de duas insígnias em Portugal*. Dissertação de Doutoramento em Gestão da Universidade de Évora, 236 pp.
- Cabral, A. R., (2012). "Dinâmica Promocional e Segmentos na Sonae MC". Relatório de Estágio do Mestrado em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 77 pp.

Cánez, L. E., Platts, K. W. e Probert, D. R. (2000). “Developing a framework for Make or Buy decisions.” *International Journal of Operations & Production Management*. vol.20, nº11, pp.1313-1330.

Castro, A. C. (2014), *A importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial: o caso da TMG Automotive*. Relatório de Estágio no Mestrado em Negócios Internacionais da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, 81 pp.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises*, Cambridge, MA: The M.I.T. Press.

Chrisman, J. (1988), “Toward a system for classifying business strategies.” *Academy of Management Review*, vol.13 (3), pp. 413-428.

Clott, C. B. (2004). " Perspectives on Global Outsourcing and the Changing Nature of Work", *Business & Society Review*, vol. 109, nº 2, pp.153-170.

Coase, R. H. (1937). ‘The nature of the firm’, *Economica* 4, pp.386-405.

Coff, R. W. (1999). “When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power”. *Organization Science*, vol.10, nº2, p.119-133.

Cool, K., Costa, L. A. e Dierickx, I. J. (2002). “Constructing competitive advantage.” In Pettigrew, A., Thomas, H. e Whittington, R. *Handbook of Strategy and Management*. Sage Publications, London, pp.55-71.

Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks. Sage Publications.

Dias, P. (2009). ” *Reposicionamento estratégico no retalho: Aplicação no a um caso de estudo – Pingo Doce* ”. Relatório de Projeto do Mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 95 pp.

Dierickx I e Cool K. (1989). “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”. *Management Science*. vol.35, nº12, pp.504-1511.

Dinheiro Vivo (2013). *Nielsen. Lojas de proximidade estão a ganhar terreno aos hiper e supermercados*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/buzz/nielsen-lojas-de-proximidade-estao-a-ganhar-terreno-aos-hiper-e-supermercados/#sthash.Rnbk6nXn.dpuf>

Dinheiro Vivo (2015). *Continente. 30 anos que contam a história do consumo em Portugal*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/buzz/continente-30-anos-que-contam-a-historia-do-consumo-em-portugal/> acedido a 15 de maio de 2017.

- Dooley, L. M. (2002). "Case Study Research and Theory Building." *Advances in Developing Human Resources*, nº4, pp.335-354.
- Drnevich, P. I., Madsen, T., e Newbert, S. (2010). "Competitive advantage: theoretical challenges & insights from value-price-cost approaches." *Proceedings of the Academy of Management*, Montreal, CA.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper e Brothers.
- Durand, R. (2002). "Competitive advantages exist: a critique of Powell". *Strategic Management Journal*. vol.23, nº9, pp.867-872.
- Eisenhardt, K. M. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review". *The Academy of Management Review*. vol.1, nº4, pp.57-74.
- Economias (2016). *As maiores empresas portuguesas*. Empresas. Disponível em: <https://www.economias.pt/maiores-empresas-portuguesas/>, acessado a 13 de novembro de 2016.
- Expresso (2016). *Sonae declara o seu estado: "Em guerra" e com dinheiro*. Economia. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2016-03-17-Sonae-declara-o-seu-estado-Em-guerra-e-com-dinheiro>, acessado a 25 de maio de 2017
- Fernandes, M. A. (2011). *O impacto do Outsourcing na Performance das Organizações: da Teoria à Realidade; um estudo em Empresa de Confecção da região Metropolitana de Fortaleza, Ceará, Brasil*. Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 363 pp.
- Fill, C. e Visser, E. (2000)." The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision", *Management Decision*, vol. 38, nº 1, pp.43-50.
- Fine, C. e Whitney, D. (1996). *Is the make or buy decision a core competence?* Working Paper, IMVP/MIT.
- Foss, K. e Foss, N. J. (2005). "Resources and transaction costs: How Property Rights Economics Furthers the Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, vol.26, nº6, pp.541-553.
- Foss, N. J. (1996). "Research in strategy, economics and Michael Porter". *Journal of Management Studies*, vol.33, nº1, pp.1-24.
- Garcia, R. (2013). *Fatores determinantes do outsourcing das atividades de marketing*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços - Universidade do Porto, Porto. 80pp.

Gereffi, G., (2005a). “The global economy: organization, governance, and development”. *In the Global Economy: Organization, Governance, and Development*, pp.160–182. Princeton: Princeton University Press and Russell Sage Foundation.

Ghemawat, P. e Rivkin, J. W. (2006). *Creating competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Note.

Goode, W.J e Hatt, P.K. (1952). *Methods in Social Research*. New York, Toronto, London: McGraw-Hill Book Company, Inc.

Grande Consumo (2016). *Quota dos Hipermercados e Grande Supermercados com redução significativa na próxima década*. Disponível em: <http://www.grandeconsumo.com/noticia/8398/quota-dos-hipermercados-e-grandes-supermercados-com-reducao-significativa-na-proxima-decada>, acessado a 25 de maio de 2017.

Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 30, nº3, pp.114-135.

Grant, R. M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*. 7ª edição. John Wiley & Sons, Ltd.

Gutwald, P. M. (1995). *Strategic outsourcing and technology supply chains*. Tese de Mestrado em Gestão. Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.

Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1994). “Competing for the future”. *Harvard Business Review*, vol. 72, nº. 4, p.122-128.

Hamel, G. e Prahalad, C.K. (1995). “Thinking differently.” *Business Quarterly*. vol.59, nº4, pp.22–35.

Hart, S.L. (1995). “A natural- resource-based view of the firm”. *Academy of Management Review*, vol. 20, nº4, pp.986-1014.

Helfat. C. E. e Peteraf, M. A. (2009). “Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path.” *Strategic Organizations* vol.7, nº1, pp.91-102.

Holmström, B. e Roberts, J. (1998). “The Boundaries of the Firm Revisited”. *Journal of Economic Perspectives*, vol.12, nº4, pp.73–94.

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2017). *Síntese Económica de Conjuntura - Fevereiro de 2017*. Portal do Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: [www.ine.pt/xportal/xmain](http://www.ine.pt/xportal/xmain), acessado a 3 de junho de 2017.

Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*. 8ª Edição. FT Prentice Hall.

Jornal Económico (2017). *Jerónimo Martins sem medo da entrada da Mercadona em Portugal*. Notícias. Economia. Disponível em:

<http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/impresso-jeronimo-martins-sem-medo-da-entrada-da-mercadona-em-portugal-126316>, acessado a 3 de junho de 2017.

Kimura, H. e Basso, L.F.C. (2011) *Modelos de tomada de decisão para inovação em empresas*. Editora Mackenzie.

Klein, B., Crawford, R. G. e Alchian, A. A. (1978). "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process". *The Journal of Law and Economics*, vol. 21, pp.297-326.

Koumparoulis, D. N. (2013). "PEST Analysis: The case of E-shop". *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, pp.31-36.

Loureiro, M. (2014). *Distribuição retalhista alimentar em Portugal: Análise do impacto da concentração e do desequilíbrio do poder negocial sobre os produtores agropecuários*. Dissertação de Mestrado em Economia - Universidade do Porto. Porto, 97pp.

Ma, H. (1999), "Constellation of competitive advantage: components and dynamics ", *Management Decision*, vol. 37, nº4, pp.348 – 356.

Ma, H. (2000). "Competitive advantage and firm performance". *Competitiveness Review*, vol.10, nº2, pp.15-32.

Mahoney, J.T. e Pandian, J.R. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management." *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.363-380.

Masten, S. (2000). "Transaction-cost economics and the organization of agricultural transactions". *Industrial Organization*. vol. 9, pp.173-195.

McGovern, G. e Quelch, J. (2005). "Outsourcing Marketing". *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2005/03/outsourcing-marketing>

McIvor, R. (2013). "What do we know about services outsourcing?", *Research Committee of The Institute of Chartered Accountants of Scotland*, 54pp.

Meirinhos M. e Osório, A. (2010). *O estudo de caso como estratégia de investigação em educação*. EduSer: Revista de Educação, vol.2, nº2, pp.49-65.

Miguel, F. L. P. (2009). *As Estratégias de Compras das Multinacionais Automobilísticas: um estudo de caso da PSA Peugeot Citroen no Rio de Janeiro*. Dissertação de Doutoramento em Economia Industrial – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia. Rio de Janeiro, 402 pp.

- Mintzberg, H. (1967). “The science of strategy-making.” *Industrial Management Review*, vol.8, nº2, p.71-81.
- Mintzberg, H. (1987). “*The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy.*” *California Management Review*, pp.11–24.
- Mintzberg, H. e Quinn, J. B. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. 2ªedição. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Nelson, R.R. e Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge MA.
- Nielsen (2010). *(R)evolução do retalho português*. Nielsen.
- Nielsen (2017). *Relatório Homescan: Qsm 24-27/2016 – até 10 de julho de 2016*. Nielsen.
- Otley, D. T. e Berry, J. (1994). “Case study research in management accounting and control.” *Management Accounting Research*, vol.5, nº5, pp.45-65.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- Peteraf, M. A. (1993). “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”. *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº3, pp.179–191.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Pontes, L. C. R. (2009). *Análise da Estratégia do Setor Supermercadista do Estado do Pará: uma aplicação do Modelo de Cinco Forças Competitivas de Michael*. Dissertação de Pós-graduação em Economia – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Pará. Pará.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nova Iorque: Free Press.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of the Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). “Towards a dynamic theory of strategy”. *Strategic Management Journal*, vol.12, pp. 95-117, Winter. Special issue.
- Porter, M. E. (1996).” What is strategy?”. *Harvard Business Review*, p.61-78.

Porter, M. E. (2008). “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. *Harvard Business Review*, vol.86, nº1, pp.78-93.

Powell, T. C. (2001). “Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations”. *Strategic Management Journal*. vol.22, pp.875-888.

Público (2013). *Cada vez mais pessoas estão a comprar preços e a comprar online*. Multimédia. Disponível em: <https://www.publico.pt/economia/jornal/cada-vez-mais-pessoas-estao-a-comparar-precos-e-a-comprar-online-25959035>, acessado a 25 de maio de 2017.

Quélin, B. e Duhamel, F. (2003). "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", *European Management Journal*, vol.21, nº 5, pp.647-661.

Rezende, W. (1997). “Terceirização: a integração acabou?”. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol.37, nº4, pp.6-15.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo, SP, Brasil: Editora Atlas.

Robertson, P. L. e Langlois, R. N. (1994). *Innovation, networks, and vertical integration*. University College and University of Connecticut.

Rodríguez, G. G., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Rumelt, R. (1984). “Toward a strategic theory of the firm”. *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, pp. 556–570.

Santos, A. e Pereira, R. (n.d.). *A Distribuição em Portugal face à nova ordem económica: o Papel dos Discounters*. Ordem dos Economistas. 28pp. Disponível em: [http://www.ordemeconomistas.pt/xportal/ms/3congresso/pdf/AnabelaSantos\\_RenatoPereira%5B1%5D.pdf](http://www.ordemeconomistas.pt/xportal/ms/3congresso/pdf/AnabelaSantos_RenatoPereira%5B1%5D.pdf), acessado a 14 de fevereiro de 2017.

Sarbah, A. e Otu-Nyarko, D. (2004), “An overview of the design school of strategic management: Strategy formulation as a process of conception”, *Journal of Business & Management*, vol.2, pp.231-249.

Shorten, D., Pfitzmann, M. e Kaushal, A. (2006). *Make Versus Buy: A Decision Framework*. Booz Allen Hamilton, Inc.

Sonae (2011). *Continente é a marca única do retalho alimentar da Sonae*. Continente. Comunicado de Imprensa. Disponível em:

[https://www.sonae.pt/fotos/press\\_releases/14\\_1300150994.03.2011\\_pr\\_muc\\_final.pdf](https://www.sonae.pt/fotos/press_releases/14_1300150994.03.2011_pr_muc_final.pdf),  
acedido a 25 de junho de 2017.

Sonae (2015). *Relatório de Gestão*. Sonae Relato Financeiro '15. Disponível em:  
[https://www.sonae.pt/fotos/dados\\_fin/mr\\_2015\\_pt\\_20777761435729fd5391cca.pdf](https://www.sonae.pt/fotos/dados_fin/mr_2015_pt_20777761435729fd5391cca.pdf),  
acedido a 25 de junho de 2017.

Sonae (2016a). *Estratégia Digital*. Inovação. Projetos. Disponível em:  
<https://www.sonae.pt/pt/inovacao/projetos/estrategia-digital/>,  
acedido a 27 de junho de 2017.

Sonae (2016b). *Just Do It*. Inovação. Projetos. Disponível em:  
<https://www.sonae.pt/pt/inovacao/projetos/just-do-it/>,  
acedido a 27 de junho de 2017.

Sonae (2016c). *Programas de fidelização - PYREX, Angry Birds e Descontos no livro de selos*. Inovação. Projetos. Disponível em:  
<https://www.sonae.pt/pt/inovacao/projetos/programas-de-fidelizacao-pyrex-angry-birds-e-descontos-no-livro-de-selos/>,  
acedido a 27 de junho de 2017.

Sonae (2017a). *Portugal - Macro update - Atividade económica volta a surpreender no 4º trimestre: PIB cresce 2% em termos homólogos*. Group Strategy, Planning and Control, Treasury and Finance.

Sonae (2017b). *Portugueses poupam mais de 3.000 m€ com cartão continente*. Media. Press Releases. Disponível em: <https://www.sonae.pt/pt/media/press-releases/portugueses-poupam-mais-de-3-000-m-com-cartao-continente/>,  
acedido a 25 de junho de 2017.

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., Hartmann, E. e Van der Valk, W. (2010). "An Agency Theory perspective on the purchase of marketing services", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, nº 5, pp.806-819.

Teece, D.J., Pisano, G. e Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, vol.18, nº7, pp.509-533.

Thompson, A.A., e Strickland III, A.J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 11ª edição. Irwin: McGraw-Hill.

Vasconcelos, F. C. e Cyrino, A. B. (2000). "Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional", *Revista de Administração de Empresas*, vol.40, nº4, pp.20-37.

Weidenbaum, M. (2005). "Outsourcing: Pros and cons", *Business Horizons*, vol. 48, nº 4, pp.311-315.

- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of Firm". *Strategic Management Journal*, vol.5(2), pp.171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). "The Resource-Based View of The Firm: Ten Years After." *Strategic Management Journal*, vol.16, nº. 3, pp.171-174.
- Whittington R. (2000), *What is Strategy and Does It Matter?* 2ª Edição. London: Routledge.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*. vol. 36. pp.269-296.
- Williamson, O. E. (1998). "Transaction Cost Economics: How it works; Where it is headed". *De Economist*, vol.146(1), pp.23-58.
- Williamson, O.E. (1999). "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives". *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.1087-1108.
- Wright, P., Kroll, M.J e Parnell, J., (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 4ª edição. Prentice Hall.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zhu, Z., Hsu, K. e Lillie, J. (2001). "Outsourcing – a strategic move: the process and ingredients for success". *Management Decision*, vol. 39, pp 373-378.

## Anexos

Anexo 1: Estrutura Mercadológica ao nível da Unidade Base (Documento produzido pela equipa da Central de Compras de Marketing da Sonae MC)

F	Família	SF	Sub-Família	F	SF	UB	Unidade Base		
19	Marketing e Publicidade	20	Agências	19	20	01	Fee Fixo		
				19	20	02	Fee Variável		
				19	20	03	Criatividades Audiovisuais		
				19	20	04	Criatividade Digitais		
				19	20	05	Produtos Digitais		
				19	20	06	Criatividade de Folhetos e Publicações		
				19	20	07	Pageação de Folhetos e Publicações		
				19	20	08	Artes Finais		
				19	20	09	Criatividade de Comunicação Indoor		
				19	20	10	Outros Desenvolvimentos Criativos		
				19	20	99	Outras Agências		
				19	21	01	Produção Vídeo		
		19	21	02	Produção Publicitária				
		19	21	03	Produção Audio				
		19	21	04	Produção Fotografia				
		19	21	05	Bancos Imagem				
		19	21	06	Direitos Som e Imagem				
		19	21	07	Materiais Técnicos				
		19	21	99	Outros Audiovisuais				
		19	22	01	Folhetos				
		19	22	02	Revistas				
		19	22	03	Livros				
		19	22	99	Outras Publicações				
		19	23	01	Papel				
		19	23	02	Cartoadas				
		19	23	03	Vinil				
		19	23	04	PVCs e PPAs				
		19	23	05	Lanas				
		19	23	06	Teclados				
		19	23	07	Revestimentos Chão				
		19	23	99	Outros Materiais de Decoração				
		19	Marketing e Publicidade	24	Espaço Media	19	24	01	TV
						19	24	02	Rádios Locais
						19	24	03	Rádios Nacionais
						19	24	04	Imprensa Local
						19	24	05	Imprensa Nacional
19	24					06	Espaços Exteriores		
19	24					07	Espaços Interiores		
19	24					08	Digital		
19	24					09	VCR		
19	24					10	Setas Direcionais		
19	24			99	Outros Espaços Media				
19	25			01	Expositores				
19	25			02	Mobiliário				
19	25			03	Stands				
19	25			99	Outros Expositores e Peças de Mobiliário				
19	26			01	Acessórios para Comida e Bebida				
19	26			02	Acessórios de Escrita e Escritório				
19	26			03	Desporto e Lazer				
19	26			04	Fermentas e Acessórios				
19	26			05	Infantil e Jogos				
19	26			06	Malas e Acessórios de Viagens				
19	26			07	Tecnologia e Acessórios				
19	26			08	Saúde e Bem Estar				
19	26			09	Têxteis e Vestuário				
19	26	99	Outros Brindes						
19	Marketing e Publicidade	27	Patrocínios e Donativos	19	27	01	Patrocínios		
				19	27	02	Donativos Sem Contrapartidas		
				19	27	03	Donativos Em Numerário		
		28	Serviços Diversos	19	28	01	Transportes		
				19	28	02	Distribuição		
				19	28	03	Montagem e Desmontagem		
				19	28	04	Acompanhamento e Coordenação		
				19	28	05	Aplicação de Materiais Vários		
				19	28	06	Handling		
				19	28	07	Catering Ações Especiais		
				19	28	08	Endorses		
				19	28	09	Animadores		
				19	28	10	Promotores		
				19	28	11	Artistas		
				19	28	12	Modelos, Elenco e Outros Figurantes		
				19	28	13	Serviços de Shopping		
				19	28	14	Serviços de Consultadoria		
				19	28	99	Outros Serviços		

## Anexo 2: Inquérito realizado às equipas da Direção de *Marketing* (realizado em Google Form)

### Outsourcing no Marketing | Sonae MC

O presente inquérito tem como principal intuito avaliar a importância do outsourcing no Marketing, tendo em conta a perceção dos colaboradores e das chefias da Direção de Marketing da Sonae MC.

\*Obrigatório

#### Área da Empresa \*

Das seguintes opções, escolha a área da Direção de Marketing da qual faz parte.

- Brand Marketing
- Brand Engagement
- Brand Strategy
- Product Marketing
- Planning & Control
- Digital Marketing
- Media & Campaigns
- Publishing & Indoor

SEGUINTE

Página 1 de 3

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

#### Frequência e relevância do Outsourcing

Das seguintes opções, seleccione a que mais se adequa.

Das seguintes opções, indique com que frequência a sua área costuma terceirizar atividades: \*

- Nunca
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Na sua área, indique quais são as atividades que costumam externalizar, tendo em conta as seguintes opções: \*

- Criatividades
- Paginação de Folhetos e Publicações
- Produção de Vídeo e Áudio
- Produção Publicitária
- Produção Fotográfica
- Produção de Folhetos e Publicações
- Artes Finais
- Produção de Materiais de Indoor ou Outdoor
- Espaço Media
- Expositores e Mobiliário
- Produção de Brindes Publicitários
- Distribuição
- Montagem e Desmontagem e aplicação de materiais
- Acompanhamento e coordenação de eventos
- Serviços de Consultoria
- Outra:

Indique o grau de importância dos fatores abaixo mencionados, para a decisão quanto ao uso do outsourcing: \*

	Não tem importância	Pouco importante	Sem opinião	Importante	Muito Importante
Redução de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a recursos não disponíveis internamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco nas competências essenciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha dos riscos de negócio com uma entidade externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restrição do espaço físico para produção interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente à frequência nas transações, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: \*

	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
A terceirização de atividades ocorre de forma pontual/isolada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As atividades são contratadas pela empresa quando surgem oportunidades irrecusáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os parceiros terceirizados possibilitam a criação de reputação e a diminuição dos custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o seu grau de concordância quanto à especificidade dos recursos apresentados: \*

	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
O acesso a conhecimento especializado é uma atividade crítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A mão-de-obra necessária é mais econômica e fácil de encontrar fora da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há na empresa atividades que requerem pessoal especializado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa possui recursos a que a concorrência não tem acesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o seu grau de concordância quanto à importância das seguintes afirmações: \*

	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
As atividades que a empresa não consegue produzir internamente, adquirindo-as externamente, são extremamente relevantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para facilitar a obtenção dos recursos necessários às operações, muitas vezes a empresa precisa de se adaptar e mesmo alterar comportamentos habituais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A empresa analisa cuidadosamente a importância dos recursos a serem obtidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa é sempre bem-sucedida na busca dos recursos de que necessita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A terceirização dispensa investimento em instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A terceirização dispensa investimento em instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A terceirização facilita a dispensa e realocação de pessoal administrativo e operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A terceirização dispensa a aquisição de novos sistemas de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Das seguintes atividades, indique quais é que considera que poderiam ser realizadas internamente: \*

- Criatividades
- Paginação de Folhetos e Publicações
- Produção de Vídeo e Áudio
- Produção Publicitária
- Produção Fotográfica
- Produção de Folhetos e Publicações
- Artes Finais
- Produção de Materiais de Indoor ou Outdoor
- Espaço Media
- Expositores e Mobiliário
- Produção de Brindes Publicitários
- Distribuição
- Montagem e Desmontagem e aplicação de materiais
- Acompanhamento e coordenação de eventos
- Serviços de Consultoria
- Outra: \_\_\_\_\_

Assinale o contributo que a terceirização produz no desempenho económico da empresa, segundo os seguintes indicadores: \*

	Sem impacto	Impacto pouco significativo	Impacto significativo	Impacto muito significativo
Lucro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento das vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posição no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de Custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Segundo a sua opinião, indique das seguintes opções quais são as vantagens competitivas da empresa, comparativamente aos seus concorrentes: \*

- Lucro
- Crescimento das vendas
- Posição no mercado
- Qualidade
- Redução de custos
- Capacidade de inovação
- Diferenciação dos produtos e serviços
- Notoriedade da marca

### Custos de Transação

Quando a empresa decide recorrer ao mercado, para além dos custos de produção existem, custos de transação, que decorrem da negociação, da redação e do cumprimento do contrato.

Na relação com os fornecedores, indique o grau de intensidade com que ocorre cada uma das seguintes situações: \*

	Nenhuma	Baixa	Média	Alta
Evita-se contratos de outsourcing, que levam à criação de um vínculo muito forte com a empresa contratada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evita-se contratos de longa duração, a fim de não formar vínculos de dependência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefere-se contratos que facilitem a mudança de parceiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pormenoriza-se os contratos com a finalidade de monitorizar o parceiro comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhece-se as instalações da empresa contratada, com o intuito de averiguar as suas condições de prestação de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza-se contratos de terceirização destinados apenas a completar a capacidade operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoriza-se muito intensamente as transações que realiza com parceiros terceirizados, mantendo-as sob controlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o seu grau de concordância relativamente à especificidade dos ativos em cada uma das seguintes afirmações: \*

	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
O fornecedor possui equipamentos, instalações, entre outros, especializados, que atendem a requerimentos muito específicos das atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A proximidade física com os fornecedores é muito importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A troca de parceiro comercial implica transferir equipamentos, processos ou pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A troca de parceiro comercial implica maiores custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A troca de fornecedores implica aumento de deslocações entre as partes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os parceiros terceirizados são amigos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em tempos de crise os parceiros terceirizados não abandonam a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os parceiros terceirizados têm dificuldade em compreender as posições da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os parceiros terceirizados cumprem sempre os compromissos assumidos perante a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa mantém um relacionamento de mútua cooperação com os seus fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não importa de quem seja a culpa, os problemas são da responsabilidade da empresa e dos parceiros terceirizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os parceiros terceirizados são parte significativa da cadeia de valor da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quanto à incerteza na relação com os fornecedores, indique a frequência com que ocorrem as seguintes afirmações: \*

	Nunca	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Os fornecedores adotam atitudes oportunistas, com o intuito de servir os seus próprios interesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os fornecedores não cumprem com os prazos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os fornecedores nem sempre cumprem com os padrões de qualidade definidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe a necessidade de substituir alguns parceiros, pois não respondem totalmente às necessidades apresentadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um nível de desconfiança na relação contratual com os fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A propriedade intelectual dos fornecedores é respeitada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As atividades terceirizadas ocorrem de forma continuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os contratos com parceiros terceirizados são de longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 3: Contrato Normal (Documento produzido pela equipa da Central de Compras de Marketing da Sonae MC)

CONTRATO

ENTRE:

Modelo Continente Hipermercados, SA, com sede na Rua João Mendonça, nº 505, freguesia da Senhora da Hora, concelho de Matosinhos, com o número de pessoa coletiva e de matrícula na Conservatória do Registo Comercial - 502 011 475, com o capital social de 179.360.000,00 €, aqui representada por ....., na qualidade de....., e.....na qualidade de ..... com poderes para o ato, adiante designada, por Modelo Continente

E ..... com sede social na ....., pessoa coletiva nº ....., matriculada na Conservatória do Registo Comercial de .....com o capital social de ..... , aqui representada por, ..... na qualidade de ....., com poderes para este ato, doravante designada por Empresa/ Prestador de Serviços,

CONSIDERANDO QUE:

- (a) A Modelo Continente Hipermercados, SA, tem como atividade comercial, entre outras, o comércio retalhista, tendo desenvolvido um conceito de lojas que se dedicam principalmente à venda de produtos alimentares;
- (b) A Modelo Continente Hipermercados, SA, que é reconhecido, pela sua imagem, pelas marcas que comercializa e pelas lojas que explora, a nível nacional, sob a denominação “Continente”, “Continente Modelo” e “Continente Bom Dia”;
- (c) A Modelo Continente Hipermercados, SA, no âmbito da sua atividade e mais concretamente de marketing e de relações públicas, recorre à prestação de serviços e de fornecimento de produtos diversos;
- (d) Por sua vez, a Empresa / Prestador de Serviços detém know-how, experiência, competência profissional, meios humanos e infraestruturas para fornecer os produtos encomendados /prestar os serviços solicitados.

1. NÃO EXCLUSIVIDADE

1.1. O Contrato, é celebrado, *intuitu personae*, nomeadamente, tendo em conta o perfil, qualidades e garantias oferecidas pela Empresa /Prestador de Serviços e tendo igualmente como pressuposto e base negocial a identidade da Empresa /Prestador de Serviços, não podendo ser cedida ou transmitida a quaisquer terceiros sem o prévio consentimento escrito da Modelo Continente.

1.2. Não é atribuída exclusividade a qualquer das contraentes.

2 - SINAIS DISTINTIVOS DO COMÉRCIO

2.1. A Modelo Continente autoriza a Empresa / Prestador de Serviços a utilizar os sinais distintivos de comércio, esta autorização não inclui o direito da Empresa / Prestador de Serviços registar qualquer propriedade intelectual da Modelo Continente, nomeadamente, nomes de domínio, em Portugal ou em qualquer país, com base nos seus sinais distintivos de comércio.

2.2. Os sinais distintivos de comércio são e permanecerão exclusiva propriedade da Modelo Continente e seja qual for o seu período de utilização pela da Empresa / Prestador de Serviços, esta não poderá adquirir, a qualquer título,

quaisquer direitos, que não o direito de uso previsto neste contrato, sobre os sinais distintivos de comércio.

2.3. Em caso de incumprimento de uma ou mais disposições enunciadas nesta cláusula, a Modelo Continente poderá notificar, por escrito, a Empresa / Prestador de Serviços instando-a a cumprir a disposição ou disposições em causa.

2.4. Se a Empresa / Prestador não corrigir a situação verificada, e tendo em conta a gravidade da mesma, a Modelo Continente estabelecerá um prazo à Empresa / Prestador, comunicado por carta registada com aviso de receção, carta entregue em mão ou por fax, informando-o do incumprimento e do prazo para sanar o mesmo. Caso a Empresa / Prestador não efetue o cumprimento no prazo estabelecido, a Modelo Continente poderá resolver imediatamente o contrato e sem prejuízo da indemnização a que tenha direito.

2.5. O direito de utilizar os sinais distintivos de comércio, concedido pelo presente contrato, cessará imediatamente com a extinção do mesmo.

### 3 – OUTRAS OBRIGAÇÕES DA EMPRESA /PRESTADOR DE SERVIÇOS

3.1. O a Empresa / Prestador de Serviços obriga-se a atuar de acordo com a boa-fé e em conformidade com a Lei em vigor, cumprindo todas as obrigações decorrentes do contrato, respeitando a propriedade intelectual e os sinais distintivos de comércio da Modelo Continente, obrigando-se a informar imediatamente esta última de qualquer infração, por parte de terceiros, destes direitos.

3.2. A Empresa / Prestador de Serviços obriga-se a respeitar os processos e procedimentos transmitidos pela Modelo Continente, obrigando-se a primeira ter contratado pessoal e recursos necessários para dar cumprimento ao disposto no contrato.

3.3. A Empresa / Prestador de Serviços será inteiramente responsável pelos serviços contratados / fornecimentos dos produtos. Caso venha a ser instaurado um processo-crime ou de contraordenação por facto imputável à Empresa / Prestador de Serviços, e a Modelo Continente venha a ser condenado numa multa ou coima aplicável por força do processo instaurado, a Empresa / Prestador de Serviços obriga-se a indemnizar a Modelo Continente, por esse valor da multa/ coima, despesas em que tenha incorrido com o processo, custas judiciais, honorários de Advogados e, ainda, por quaisquer outros danos patrimoniais e não patrimoniais que se tenham verificado na esfera da Modelo Continente por força do processo instaurado.

3.4. A Empresa / Prestador de Serviços obriga-se a celebrar um seguro com Companhias de Seguro idóneas, para cobertura dos riscos inerentes à sua atividade, e a atividade desenvolvida pelos seus colaboradores quando os mesmos sejam destacados nas instalações da Modelo Continente.

3.4.1. A Empresa / Prestador de Serviços obriga-se a garantir a segurança geral dos seus trabalhadores/ colaboradores, assegurando igualmente, caso sejam destacados para as instalações da Modelo Continente que estes cumprem as normas de segurança desta e não põem em causa o seu bom funcionamento, assegurando que o poder de autoridade e direção, sobre os mesmos, caberá sempre à Empresa / Prestador.

3.5. A Empresa / Prestador de Serviços compromete-se a cumprir as formalidades administrativas, legais e outras necessárias ao exercício da sua atividade, assim como todas as autorizações necessárias em matéria de direito de propriedade intelectual de direitos de personalidades quando recorram a imagens / obras propriedade de terceiros.

3.6. Independentemente da sua obrigação de cumprimento integral e estrito da legislação em matéria laboral e de segurança social, a Empresa / Prestador de Serviços obriga-se a contratar seguros de acidentes de trabalho que

cubram quaisquer acidentes em que sejam sinistrados os seus trabalhadores, no âmbito da atividade laboral que desenvolvem nas instalações da Modelo Continente.

3.7. A Empresa / Prestador de Serviços obriga-se a disponibilizar toda a informação solicitada pela Modelo Continente no âmbito de auditorias que esta venha a realizar à atividade da Empresa / Prestador de Serviços.

#### 4 – CONFIDENCIALIDADE E DADOS PESSOAIS

4.1. Fica, expressamente, acordado que as informações comunicadas à Empresa / Prestador de Serviços, durante a vigência do contrato são de natureza confidencial e para estrito uso da Empresa / Prestador de Serviços. A Empresa / Prestador de Serviços compromete-se, conseqüentemente, a preservar a confidencialidade das referidas informações, tomando todas as medidas necessárias para impedir que as mesmas possam, direta ou indiretamente, ser divulgadas a qualquer entidade não controlada pelo Grupo Económico em que a Empresa / Prestador de Serviços se insere.

4.2. A Modelo Continente obriga-se também a garantir a rigorosa confidencialidade das informações prestadas pela Empresa / Prestador de Serviços.

4.3. Fica, ainda, acordado, que o contrato e eventuais anexos, que venham a ser assinados, no âmbito do mesmo são considerados como informação de natureza confidencial, e conseqüentemente esta informação não será comunicada a terceiros, mesmo após o seu termo, durante 3 (três) anos, exceto para o cumprimento de quaisquer obrigações legais, judiciais ou administrativas.

4.4. Caso os contraentes assim o entendam, e a base de dados de clientes da Modelo Continente seja disponibilizada à Empresa / Prestador de Serviços, esses dados são e manter-se-ão confidenciais, transmitidos apenas para efeitos do objeto do presente contrato, sempre ao abrigo da lei em vigor, a Lei nº. 67/98, de 26 de outubro.

#### 5 – OBJECTO DO CONTRATO

A Empresa/ Prestador de Serviços, no âmbito da prestação de serviços / do fornecimento de bens, objeto do presente Contrato, obriga-se a fornecer / prestar à Modelo Continente, (Especificação do serviço ou dos bens a fornecer).

#### 6 – PREÇOS / RETRIBUIÇÕES

6.1. Pelos serviços prestados / fornecimento de produtos, a Empresa pagará à Empresa/ Prestador de Serviços as seguintes quantias:

6.2. O pagamento será efetuado com a seguinte periodicidade .....

6.3. O pagamento será efetuado através .....

#### 7 – VIGÊNCIA

7.1. O presente contrato entra em vigor na data ..... e termina a .....

7.2. Sem prejuízo do disposto no número anterior, os contraentes podem, por acordo escrito, alterar o prazo inicial ou das suas renovações.

7.3. As contraentes poderão em qualquer altura celebrar novo contrato que substitua o presente.

## 8 - DIREITO DE RESOLUÇÃO

8.1. Qualquer das contraentes poderá resolver o Contrato, por simples declaração escrita dirigida à outra parte caso se verifique, em alternativa, qualquer uma das seguintes circunstâncias:

- a outra contraente suspenda os pagamentos aos seus credores,
- a outra contraente se encontre em estado de insolvência, faltar ao cumprimento de uma ou mais obrigações que, pelo seu montante ou pelas circunstâncias do incumprimento, revele a impossibilidade daquele vir a satisfazer pontualmente a generalidade das suas obrigações, iniciar conversações com um ou mais credores tendentes à renegociação de todas ou de parte substancial das suas dívidas, apresentar pedido de providência de recuperação de empresa ou ser objeto de pedido idêntico por parte de credor, apresentar requerimento de declaração de insolvência ou ser objeto de pedido idêntico por parte de credor.

8.2. Qualquer das contraentes poderá resolver este Contrato se a outra parte violar culposamente alguma obrigação dele decorrente, e se se mantiver em mora pelo prazo de 15 (quinze dias) após receção duma notificação escrita enviada pela contraente não faltosa instando a parte faltosa a cumprir a obrigação ou obrigações em causa.

8.3. Em caso de desacordo, as contraentes ficam com o direito de recurso à via judicial conforme decorre da cláusula 15.

8.4. A Modelo Continente poderá, ainda, resolver este Contrato no caso se verificar alguma das seguintes circunstâncias:

- for aprovada ou decidida, em assembleia geral ou no decurso de um processo judicial, a transformação, fusão, cisão, dissolução ou liquidação da Empresa / Prestador de Serviços

## 9. TERMO DO CONTRATO

9.1. Conforme referido supra, o presente Contrato, pode terminar por denúncia, por ter decorrido o seu prazo de vigência ou por resolução.

9.2. Findo o presente Contrato, independentemente da causa, a Empresa / Prestador de Serviços obriga-se a:

- Deixar de usar os sinais distintivos de comércio da Modelo Continente, assim como a sua propriedade intelectual;
- Devolver toda a documentação técnica disponibilizada pela Modelo Continente, assim como a restante documentação confidencial;

9.3. Restrições da Empresa / Prestador de Serviços após o termo do Contrato:

- Cessar todo e qualquer uso da base de dados de clientes da Modelo Continente;
- Durante 12 meses não pode contratar trabalhadores da Modelo Continente.

## 10. - CESSÃO

10.1. A cessão de posição contratual pela Empresa / Prestador de Serviços apenas poderá ocorrer com autorização escrita e prévia da Modelo Continente.

10.2. A Modelo Continente reserva-se no direito de ceder a sua posição contratual decorrente do presente Contrato, quaisquer direitos ou deveres, em qualquer momento, a qualquer título, direta ou indiretamente a qualquer sociedade que faça parte do Universo de Consolidação do Grupo Sonae. Neste caso, a Modelo Continente responderá solidariamente com a referida empresa por todas as obrigações emergentes deste Contrato.

## 11 - CESSAÇÃO DE ACTIVIDADE

Caso alguma das partes cesse a sua atividade, o presente Contrato caducará por notificação à outra parte. Neste caso, todas as verbas devidas e ainda não pagas, devem sê-lo nos trinta dias seguintes à receção da referida notificação, isto sem prejuízo das indemnizações devidas que serão pagas no prazo de trinta dias após a notificação, por escrito, que ao outro contraente se fizer para o efeito.

## 12 - RESPONSABILIDADE

Pela presente contrato, a Empresa / Prestador de Serviços não adquire quaisquer poderes para representar ou agir por conta da Modelo Continente, continuando a ser um agente económico independente, e assumindo, por consequência, exclusiva responsabilidade pelos eventuais danos causados a terceiros por si, pelos seus representantes, mandatários ou agentes, quaisquer que sejam esses danos e qualquer que seja o facto gerador, ocorridos no âmbito da prestação de serviços / fornecimento de produtos devidamente identificado neste contrato.

## 13 - FORÇA MAIOR

### 13.1. Definição

Entende-se por caso de Força Maior, qualquer acontecimento imprevisível e inevitável, que torne impossível o cumprimento total ou parcial, por qualquer das partes, das obrigações decorrentes deste Contrato. Este conceito não abrange acontecimentos que tornem apenas mais difícil ou onerosa a execução das referidas obrigações.

### 13.2. Casos de Força Maior

São considerados, sem contestação, casos de Força Maior, desde que verificados os requisitos mencionados no parágrafo anterior, os seguintes acontecimentos: guerra, guerra civil, tumultos, revoluções, sabotagens, requisições, nacionalizações, embargos ou expropriações, atos de pirataria, catástrofes naturais como tempestades violentas, maremotos, ciclones, tremores de terra, explosões, fogos, erupções vulcânicas, destruição de máquinas, de fábricas ou oficinas, pelas quais nenhuma das partes seja responsável, decisões governamentais arbitrárias ou legais, com a exclusão de greves, lock-out ou outros conflitos laborais que causem prejuízos materiais qualquer que seja a causa.

### 13.3. Efeitos de Força Maior

13.3.1. A parte, qualquer que seja, que invoque Força Maior deverá imediatamente a seguir ao evento, enviar à outra uma relação escrita das consequências previsíveis, e deverá seguidamente mantê-la informada por escrito, descrevendo em pormenor as consequências reais do sucedido.

13.3.2. Em causa de Força Maior, fica suspenso o cumprimento das obrigações contidas no presente Contrato que se tenham tornado impossíveis. Nenhuma das partes será responsável pelo pagamento de quaisquer indemnizações ou reembolso de custos suportados pela outra parte e a suspensão contratual terá a duração igual à da permanência dos efeitos do evento de Força Maior.

13.3.3. Se os efeitos de Força Maior tiverem uma duração superior a 6 meses, qualquer das partes poderá, sem incorrer em responsabilidade, resolver o Contrato, salvo se ambas as contraentes acordarem numa modificação do mesmo que permita, tendo em conta os efeitos de Força Maior, que a parte afetada possa continuar a cumprir as obrigações contratuais agora reformuladas.

13.3.4. Fica, no entanto, desde já entendido que, se no prazo de 30 dias após início de negociações formais, não existir acordo sobre as modificações a introduzir no Contrato referidas no parágrafo anterior, qualquer das partes

pode resolver o Contrato com efeitos imediatos.

#### 14 - DISPOSIÇÕES DIVERSAS

O contrato é constituído por 2 exemplares, cada um deles considerado original, mas constituindo um único e o mesmo instrumento.

#### 15 - FORO COMPETENTE

As partes escolhem, para dirimir qualquer conflito emergente deste Contrato e decorrente da sua interpretação e aplicação, o foro dos tribunais de Lisboa.

Assinado em sinal de conformidade.

Matosinhos, data

Pela Modelo Continente Hipermercados, SA

---

(Responsável e Cargo – Procurador ou Administrador)

---

(Responsável e Cargo – Procurador ou Administrador)

Pela Empresa/ Prestador de Serviços

---

(Responsável e Cargo – Procurador ou Administrador)

---

(Responsável e Cargo – Procurador ou Administrador)