

Instituto Superior de Economia e Gestão  
Universidade Técnica de Lisboa

# **ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA PORTUGUESA**

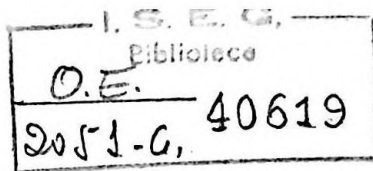
**(Caso do Sector dos Moldes)**

Laurinda Pereira da Silva

Dissertação para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão,  
sob orientação do Prof. Doutor  
Fernando M. V. Nascimento

LISBOA  
1993

URINDA PEREIRA DA SILVA



Reservado



HF 1416 . G . P67 S55  
1993

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA PORTUGUESA:  
CASO DO SECTOR DOS MOLDES**

= DISSERTAÇÃO PARA MESTRADO EM GESTÃO =

Sob Orientação do Prof. Doutor Fernando Nascimento

Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

LISBOA  
1993

***Agradecimentos:***

- Ao Prof. Doutor Fernando Nascimento pelo seu apoio e superior orientação
- A Associação Nacional da Indústria de Moldes, em particular ao Eng<sup>o</sup>. Fernando Vicente (Vice Presidente) e ao Dr. Francisco Cabral (Secretário Geral), pela colaboração e apoio prestados
- Aos empresários, em particular aos Srs. Henrique Neto e António Santos, pelos ensinamentos recolhidos nos contactos e no fornecimento de informações que em muito ajudaram a conclusão do estudo
- Ao Eng<sup>o</sup>. Ambrósio do ICEP
- Aos meus irmãos pelo apoio e carinho de que me rodearam ao longo do trabalho
- Aos meus amigos pelo seu estímulo e encorajamento



## **PRINCIPAIS SIGLAS UTILIZADAS**

**CEFAMOL: - Associação Nacional do sector de Moldes e Feramentas Especiais**

**CENFIM: - Centro Nacional de Formação da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica**

**CENTIMFE - Centro Tecnológico da Indústria de Moldes e Feramentas Especiais**

**ISTA: - International Special Tooling Association**

**IEFP: - Instituto do Emprego e Formação Profissional**

**ICEP: - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal**

**INE: - Instituto Nacional de Estatística**

**FSE: - Fundo Social Europeu**

## LISTA DAS EMPRESAS INQUIRIDAS

<u>Empresa/Grupo</u>	<u>Localização</u>
ALFAMOLDE	- Oliveira de Azeméis
FAMOLDE	- Marinha Grande
GRUPO IBERMOLDES (Ibermoldes, Aníbal H. Abrantes, SETSA)	- Marinha Grande
MOLDOPLÁSTICO	- Oliveira de Azeméis
MOULDEXPORT *	- Marinha Grande
MOLDE MATOS	- Marinha Grande
PLANIMOLDE	- Marinha Grande
SIMOLDES	- Oliveira de Azeméis
SOMEMA	- Marinha Grande
SOMOPLASTE	- Marinha Grande
SOMOLTEC	- Marinha Grande
TECMOLDE *	- Marinha Grande
TECNIMOPLAS	- Marinha Grande
T. J. MOLDES	- Marinha Grande

# INDICE DE MATÉRIAS

	Pág.
<b>I - INTRODUÇÃO</b>	
1 - APRESENTAÇÃO	1
2 - RAZÕES DA ESCOLHA DO TEMA	3
3 - OBJECTIVOS	6
4 - TEORIA E MÉTODO DE ABORDAGEM	7
4.1 - TEORIA DE ABORDAGEM - TEORIA CONTINGENCIAL	7
4.2 - MÉTODO DE ABORDAGEM DA PESQUISA EMPÍRICA	9
<b>II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	
1 - MARKETING INTERNACIONAL - CONCEITOS, "TIPOLOGIAS" E GLOBALIZAÇÃO DA CONCORRÊNCIA	12
1.1 - CONCEITO DE MARKETING	12
1.2 - MARKETING INTERNACIONAL	15
1.3 - "TIPOLOGIAS" DE MARKETING	17
1.4 - MARKETING GLOBAL	19
1.5 - O MARKETING NO MERCADO INDUSTRIAL	20
1.6 - TEORIAS E BENEFÍCIOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	24
1.7 - GLOBALIZAÇÃO DA CONCORRÊNCIA	28
1.7.1 - CAUSAS DA GLOBALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DE INDÚSTRIA GLOBAL	28
1.7.2 - IMPLICAÇÕES FUNCIONAIS DA CONCORRÊNCIA GLOBAL	31
1.7.3 - PERSPECTIVAS FUTURAS PARA A CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL	32
2 - ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL	33
2.1 - FACTORES CONDICIONANTES DO MODO DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS	34
2.2 - OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE ENTRADA	35

2.2.1 - ENTRADA ATRAVÉS DA EXPORTAÇÃO	36
2.2.1.1 - EXPORTAÇÃO DIRECTA	36
2.2.1.2 - EXPORTAÇÃO INDIRECTA	37
2.2.2 - ENTRADA ATRAVÉS DE ACORDOS CONTRATUAIS QUE ENVOLVEM TRANSFERENCIA DE ACTIVOS INTANGÍVEIS (MARCAS, PATENTES, "KNOW-HOW")	38
2.2.2.1 - "LICENCING"	38
2.2.2.2 - "FRANCHISING"	38
2.2.3 - ENTRADA ATRAVÉS DE INVESTIMENTO	39
2.2.3.1 - JOINT-VENTURES	39
2.2.3.2 - CONSÓRCIO	40
2.2.3.3 - IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE REPRESENTAÇÃO NO MERCADO EXTERNO	41
2.2.3.4 - PRODUÇÃO LOCAL - "SOLE VENTURE"	41
3 - PLANEAMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO - PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL	42
4.- ANÁLISE ESTRUTURAL DE INDÚSTRIAS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	47
4.1 - CONCORRÊNCIA E SUAS FORÇAS DETERMINANTES	47
4.1.1 - AMEAÇA DE NOVAS ENTRADAS	50
4.1.2 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES E FORNECEDORES	53
4.1.3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	54
4.1.4 - RIVALIDADE EXISTENTE ENTRE OS ACTUAIS CONCORRENTES NA INDÚSTRIA	55
4.2 - CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS E ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA FRAGMENTADA	57
4.2.1 - CARACTERÍSTICAS DAS INDÚSTRIAS FRAGMENTADAS	57
4.2.1.1 - PRINCIPAIS CAUSAS DA FRAGMENTAÇÃO	58
4.2.2 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA INDÚSTRIAS FRAGMENTADAS	59
4.3 - VANTAGENS COMPETITIVAS NACIONAIS E SUAS DETERMINANTES	62

### **III - ESTUDO EMPÍRICO**

<b>1 - ENQUADRAMENTO GERAL DO SECTOR PORTUGUES DE MOLDES</b>	<b>64</b>
1.1 - EVOLUÇÃO HISTÓRIA DO SECTOR	64
1.2 - ESTRUTURA EMPRESARIAL	67
1.3 - LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	70
1.4 - INDÚSTRIAS UTILIZADORAS DE MOLDES	71
1.5 - EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL	74
1.6 - INVESTIMENTO	77
1.7 - CARACTERÍSTICAS DO MEIO AMBIENTE EM QUE A INDÚSTRIA OPERA PRESENTEMENTE	80
1.7.1 - ENVOLVENTE TECNOLÓGICA	80
1.7.2 - ENVOLVENTE MACROECONÓMICA INTERNA	84
1.7.3 - ENVOLVENTE MACROECONÓMICA EXTERNA	89
<b>2 - DIMENSÃO INTERNACIONAL DO SECTOR</b>	<b>95</b>
2.1 - SITUAÇÃO ACTUAL E EVOLUÇÃO RECENTE DO COMÉRCIO EXTERNO DE MOLDES	95
2.2 - CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO, ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO PRATICADAS PELO SECTOR E SUAS VANTAGENS COMPETITIVAS	108
2.2.1 - ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL	108
2.2.2 - ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO/CONCENTRAÇÃO DE MERCADOS; POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	110
2.2.3 - VANTAGENS COMPETITIVAS	120
2.2.4 - PRINCIPAIS APOIOS INSTITUCIONAIS A INTERNACIONALIZAÇÃO	122
<b>3 - PRINCIPAIS ESTRANGULAMENTOS DO SECTOR E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>129</b>
3.1 - ESTRANGULAMENTOS	129
3.2 - ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	136
<b>4 - PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO.</b>	
<b>VANTAGENS COMPETITIVAS ACTUAIS FACE AOS CONCORRENTES INTERNACIONAIS</b>	<b>140</b>
4.1 - NO MERCADO UNICO	140
4.2 - NO MERCADO MUNDIAL	144

### **IV - CONCLUSÕES**

# **I - INTRODUÇÃO**

## 1. APRESENTAÇÃO

O sector dos moldes assume uma certa importância na estrutura económica do país e confronta-se no presente com desafios difíceis e potencialidades raras que importa otimizar. O reconhecimento desta situação determinou a opção do nosso estudo.

Com o presente trabalho pretende-se não só reforçar, o conhecimento que se detém do sector português dos moldes, mas também e, muito principalmente, caracterizar os problemas por ele sentidos, apresentando-se algumas propostas concretas, à luz das modernas teorias e técnicas de gestão, para a sua superação. Por isso se procedeu, de uma forma sistematizada à recolha de experiências e de sugestões, através de contactos directos e personalizados, junto de um grupo diversificado de entidades ligadas ao sector (Empresas, CEFAMOL, ICEP, Técnicos, etc.) e à análise dos vários documentos existentes sobre o tema. A participação no 4º. Congresso da indústria de moldes, realizado em finais de Novembro de 1992 e as visitas na Marinha Grande à Feira de Actividades Económicas (FAE) e às instalações de um dos mais importantes fabricantes de moldes para matérias plásticas, constituíram também referências importantes para o aprofundamento do conhecimento do sector e para a fundamentação das propostas e sugestões apresentadas neste trabalho.

A organização da dissertação, em termos de grandes áreas, é a seguinte:

### I - Introdução

Nesta parte explicamos as razões que motivaram a escolha do tema, bem como os objectivos e métodos de abordagem.

## II - Enquadramento Teórico

Nesta parte descrevemos, de forma sumária, o "estado das artes" de algumas disciplinas de gestão que nos parecem mais relevantes para o tipo de abordagem que fazemos do caso empírico.

## III - Estudo Empírico

Estudo do sector dos moldes para matérias plásticas, em vários domínios (estrutura, investimento, formação profissional, mercados, competitividade, estratégias, etc.), evidenciando-se os pontos fortes e fracos e as perspectivas futuras.

## IV - Conclusões

Evidenciamos os aspectos de maior importância na mudança estratégica e posicionamento competitivo a que se torna imperioso proceder face às oportunidades e ameaças do meio envolvente.

Após o início da realização deste trabalho deparámos com algumas dificuldades, não totalmente previstas na análise efectuada previamente. Uma dessas dificuldades incidiu na definição do conceito de "sector de moldes" a adoptar no estudo: conceito lato ou conceito restrito. Em termos de conceito lato o sector engloba uma grande variedade de moldes para diferentes materiais (vidro, cerâmica, matérias plásticas, etc.) e as ferramentas especiais (cunhos e cortantes). Como a fabricação de moldes para matérias plásticas reveste importância determinante no sentido da evolução do sector, este é muitas vezes tomado em sentido restrito como correspondendo ao subsector de moldes para matérias plásticas. Com a valiosa colaboração de algumas entidades, nomeadamente da CEFAMOL, decidimos limitar o âmbito do nosso trabalho ao conceito restrito de sector de moldes, isto é, aos moldes para matérias plásticas.

Uma outra dificuldade com que deparámos foi a ausência de informação estatística oficial para a fabricação de moldes, por a Classificação de Actividades Económicas Portuguesa (CAE/73) em vigor não individualizar esta actividade, integrando-a no desdobramento 3819.90 - Fabricação de outros produtos metálicos, n.e.. Esta dificuldade foi superada, quer pela realização de um inquérito específico (Anexo-1), quer pela utilização dos dados disponíveis em várias publicações de entidades diversas, de compatibilidade nem sempre fácil.

Para uma melhor compreensão, salientamos ainda que os conceitos de "indústria" e de "sector" são utilizados neste estudo como correspondendo à mesma realidade. Este conceito, no âmbito deste trabalho, inclui não só fabricantes mas também empresas de comercialização.

Esperamos que este estudo possa ajudar, por pouco que seja, todos os que mais directamente estão ligados ao sector. Assim sendo estariam alcançados os nossos objectivos.

## 2. RAZÕES DE ESCOLHA DO TEMA

Os anos 90 estão a colocar novos desafios e riscos à economia nacional e, em particular, às empresas portuguesas, derivados da agudização das condições de concorrência no mercado mundial.

As oportunidades e ameaças que se perfilam, exigem novas medidas de reorganização estratégica das empresas industriais, com incidência particular na análise dos seus factores competitivos face aos concorrentes externos.

Do estudo feito ao comportamento de vários sectores da indústria portuguesa, verifica-se que as relações económicas externas nem sempre são organizadas de forma eficiente e, em muitos casos, não há mesmo a definição de estratégias. Tal facto, torna os sectores industriais nacionais extremamente vulneráveis ao aumento crescente da pressão competitiva externa.

A definição de estratégias que permitam aumentar a capacidade competitiva das empresas portuguesas no contexto internacional, são um tema pertinente e actual.

O sector dos moldes é um sector exportador por excelência (cerca de 85% da sua produção destina-se ao mercado externo) e detém um peso relativo no total das exportações portuguesas de cerca de 1% (conforme quadro).

Peso relativo do sector dos moldes  
no total da exportação

1990	1991	1992 (Jan. - Jun.)	
0,8	0,9	0,9	

Fonte: INE.

Este facto, aliado ao bom ritmo de crescimento sustentado das exportações do sector nos últimos 10 anos (estima-se em 15%/ano, superior ao ritmo de crescimento da média das exportações nacionais) fazem do mesmo um alvo sensível em termos de estratégias de internacionalização competitivas.

Os sintomas de crise detectados actualmente no sector, resultantes quer de fragilidades estruturais quer da

conjuntura, e o seu crescimento dinâmico e inovador dos últimos anos, tem despertado a curiosidade geral, e a atenção dos vários interessados.

Em 1985, no 2º. Congresso dos moldes, o sector delineou como objectivo para os próximos dez anos

"A conquista de um lugar de liderança no mercado mundial de moldes".

Na realidade, as análises feitas permitem-nos concluir que, nos últimos oito anos, Portugal se encontra no "ranking" dos 10 principais exportadores mundiais de moldes, parecendo assim estar a cumprir-se o objectivo delineado no 2º. Congresso na vertente exportadora.

Todavia, apesar deste "sucesso", subsistem dúvidas se o lugar de liderança foi ou não alcançado, devido à falta de uma definição clara daquele conceito.

A sobrevivência das empresas depende cada vez mais, duma actuação competitiva sustentada, sendo determinante para este efeito um conhecimento perfeito do comportamento dos mercados e a definição de estratégias adequadas.

Estas são as razões que estiveram na base da escolha deste tema, cujo estudo espera-se contribua para demonstrar a importância da questão estratégica, em particular de estratégias de marketing, para o sucesso nos mercados internacionais.

### 3. OBJECTIVOS

Com o presente estudo pretende-se atingir os seguintes principais objectivos:

- explicitar a importância do sector dos moldes no contexto da actividade económica nacional e da sua projecção internacional.
- identificar e caracterizar as estratégias de internacionalização de sucesso praticadas, pelo sector, seu posicionamento e vantagens competitivas face à concorrência internacional.
- contribuir para o equacionar de políticas de reestruturação do sector tendo em vista encontrar as melhores soluções para os problemas internos e uma maior projecção internacional.

Alguns destes objectivos são gerais e de enquadramento face ao objectivo central: contribuir para a definição de estratégias, em particular de marketing internacional, capazes de aumentar o sucesso e melhorarem a imagem do sector.

Constituindo uma verdadeira lacuna a inexistência de trabalhos neste domínio pretende-se, em última análise, face aos problemas estruturais e conjunturais detectados, propôr aos agentes económicos acções de adaptação estratégica das empresas ao meio internacional, no sentido de aumentar a competitividade da indústria de moldes.

#### 4. TEORIA E MÉTODO DE ABORDAGEM

##### 4.1. TEORIA DE ABORDAGEM - TEORIA CONTINGENCIAL

Desde os primórdios da Teoria Geral da Gestão - Teoria Clássica (Taylor e Fayol) - que os pesquisadores desta área do saber se preocupam em conceber modelos de estruturas organizacionais, cujos princípios de funcionamento conduzam à eficácia em todos os tipos de organizações. Os clássicos tiveram como preocupação básica a concepção de um normativo com receitas genericamente aplicáveis ao universo das organizações. Se, por um lado, a aplicação dos princípios da gestão científica virados unicamente para o interior da organização, conduziu a ganhos de eficiência, por outro, menosprezou o papel de outros factores internos e externos hoje considerados fundamentais para o bom desempenho organizacional, como sejam: os recursos humanos; as tecnologias; a capacidade de adaptação e a acção da organização sobre o seu meio envolvente.

As teorias da gestão que se seguiram à Teoria Clássica: T. das Relações Humanas; T. da Burocracia (Max Weber); T. Estruturalista; T. Neoclássica; e T. Comportamental, embora com algumas diferenças entre elas (deslocamento do centro das atenções dos aspectos técnicos para os comportamentais), na generalidade, todas conceberam a organização (empresa) como um sistema fechado, sem interacção com o seu meio envolvente. Este é visto numa perspectiva ampla como o conjunto de condicionantes: político/legais, económicas, sociais, culturais, tecnológicas, infra-estruturais, geográficas, concorrências, que assumem contornos diferentes em cada momento/situação e condicionam o desenvolvimento da actividade da organização.

A visão da organização como um sistema aberto (composto por subsistemas) em inter-acção dinâmica com o seu meio envolvente, foi colocado pela Teoria dos Sistemas. Contudo, os seus postulados de funcionamento eram demasiado abstratizantes para resolver os problemas específicos da gestão de todas as organizações.

Só com a Teoria da Contingência se atribui ao meio envolvente um papel de relevo no condicionamento da dinâmica e sobrevivência das organizações. A visão contingencial, absorve os aspectos importantes das pesquisas teóricas anteriores, denotando um grau de avanço relativamente à teoria dos sistemas, procurando compreender as relações funcionais que se estabelecem dentro e entre os vários subsistemas bem como entre a organização e o seu meio envolvente, tentando definir padrões de configuração capazes de operar em circunstâncias específicas. A relação funcional que se estabelece é do tipo "se - então", isto é, tudo é relativo, tudo depende, reconhecendo-se como a mais apropriada para alcançar os objectivos da organização.

Para David Hampton (1), as medidas de gestão são contingentes das características situacionais a fim de se alcançarem os objectivos organizacionais.

As pesquisas de Dill, Stalker, Woodward, Lawrence e Lorsch, Skinner, entre outros, procuram confirmar que a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da inter-acção com o seu meio envolvente. Concluíram, portanto, não existir uma via única e universal para explicar o modo de funcionamento das empresas. As condições de funcionamento variam assim, conforme o meio ambiente em que a empresa está inserida (condicionantes externas). Estas condicionantes externas

---

(1) David Hampton, Contemporary Management, New York, Me. Graw-Hill Book, 1977.

podem representar oportunidades ou restrições ao funcionamento da empresa, cujo papel é o de diagnosticar a situação, agir sobre o meio se tiver condições de o influenciar, ou então adaptar-se constantemente às mudanças nele verificadas.

A abordagem da gestão que perfilhamos neste trabalho é pois a decorrente da aplicação da Teoria Contingencial, não só por ser a mais moderna, mas porque consideramos ser a mais adaptada aos objectivos do trabalho.

#### 4.2. MÉTODO DE ABORGADEM DA PESQUISA EMPÍRICA

Do universo do sector (cerca de 250 empresas), escolheu-se uma amostra de 14 empresas (listadas na pág. iii) ilustrativa deste espectro sectorial.

A selecção das referidas empresas fundamenta-se, quer nos objectivos últimos que se pretendem atingir com este estudo, quer nos conhecimentos do sector adquiridos na análise de vários documentos e dos contactos estabelecidos com estudiosos, industriais e a CEFAMOL. Todas estas entidades apoiaram o método e a escolha das referidas empresas, que consideram adequadas aos objectivos do presente trabalho, com vantagens evidentes sobre uma amostra probabilística.

A amostra ilustrativa definida à partida caracteriza-se em termos das principais variáveis como a seguir se indica:

- Dimensão das empresas: incluídas as maiores empresas do sector e outras de média e

pequena dimensão (número máximo de trabalhadores 234 e mínimo 7).

- Dimensão média: ± 92 pessoas/empresa.
- Emprego: ± 23% do total do sector.
- Exportação: ± 40% do total do sector.
- Novas tecnologias: empresas dotadas de tecnologias avançadas (CAD/CAM, electroerosão, erosão por fio) tecnologias da gama média (CNC) e tradicionais (fresadores, copiadoras, etc.).
- Localização: Marinha Grande (principal centro da indústria) - 78%  
Oliveira de Azeméis (segundo centro mais importante) - 22%.
- Organização, gestão e agressividade comercial:  
Empresas com melhores métodos de organização/gestão e grau de orientação de marketing.

Muitos destes dados, definidos à partida, correspondem aos resultados do inquérito, apresentados no Anexo-2. A preparação e a realização de um inquérito específico (Anexo-1) para aprofundar os nossos conhecimentos e apoiar as conclusões constituíram o suporte lógico e básico do desenvolvimento do trabalho.

As várias fases do trabalho empreendidas para a obtenção dos resultados do inquérito podem, em síntese, resumir-se no seguinte:

- 1º. - Elaboração do questionário (Anexo-1), organizado de forma a recolher a informação mais importante

para os principais objectivos que o estudo se propõe atingir, apresentando-se muitas questões abertas de forma que os inquiridos indiquem, sempre que se justifique, opções diferentes das incluídas no questionário;

2º. - Envio dos questionários pela CEFAMOL às empresas seleccionadas;

3º. - Contactos directos e personalizados com dirigentes das empresas para esclarecimento de dúvidas e análise de alguns dados fornecidos. Estes contactos (realizados em Nov./92), pelos conhecimentos e sugestões recolhidas, foram fundamentais para atingir os objectivos.

O facto de não se trabalhar com uma amostra probabilística (amostra em que as unidades e as variáveis de observação estatística são seleccionadas de modo aleatório, garantindo-se à partida igual probabilidade de escolha) impede de fazer a inferência estatística para o universo em estudo. A metodologia adoptada na selecção da amostra levou-nos, por isso, à utilização de critérios de apuramento e análises simplificadas. Os métodos de análise mais utilizados (de frequência e de valor absoluto) consideram-se adequados ao fim em vista e à representatividade das empresas escolhidas.

Nos mapas de apresentação de resultados (Anexo-2) são explicitados, sempre que considerámos necessário, alguns critérios adoptados. Esta é a forma que se considerou mais correcta face à formulação das questões e às diferentes respostas pretendidas.

## **II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

# 1. MARKETING INTERNACIONAL - CONCEITOS, "TIPOLOGIAS" E GLOBALIZAÇÃO DA CONCORRÊNCIA

## 1.1. CONCEITO DE MARKETING

O marketing é hoje uma disciplina universal. É na sua essência uma atitude, uma filosofia, que consubstancia um conjunto de actividades (4ps) cuja finalidade visa adequar os objectivos, estratégias e recursos da empresa, às oportunidades detectadas no meio ambiente. O marketing é um processo interactivo entre a empresa e o seu meio ambiente, de cuja adaptação permanente, depende a sua sobrevivência. Possuindo estratégias adequadas e em particular uma estratégia de marketing, adaptada ao meio ambiente, a empresa, satisfaz simultaneamente as necessidades e desejos dos consumidores, favorece o lucro, desenvolve a responsabilidade social e imagem perante a comunidade onde está inserida.

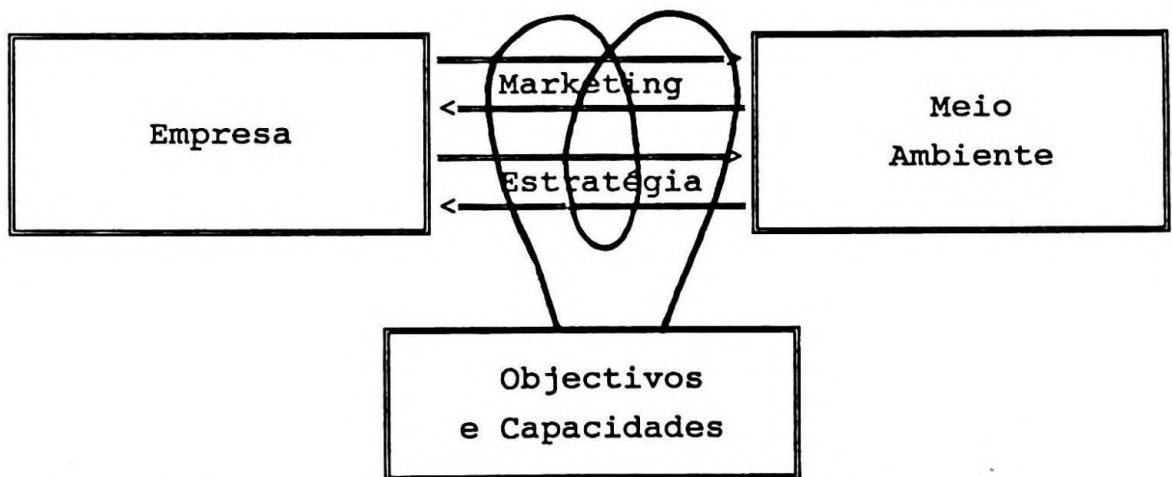


Fig. 1 - Visão "ambiental" de Marketing, adaptado de, Hans B. Thorelli, International Marketing: An Ecological view, Reading 1 - Pág. 7.

Esta é uma visão, de marketing com alguma actualidade, isto porque este conceito sofreu modificações ao longo das últimas décadas. Assim, o conceito de marketing mais antigo, data da altura em que a procura excedia a oferta, em que se vendia o que se produzia. Já nos anos 50, nos países mais industrializados, o conceito de marketing utilizado centra o seu foco de análise nos consumidores. Nesta contingência, as necessidades e desejos dos consumidores, devem orientar a oferta (produto, preço, promoção, imagem, serviço, etc.) da empresa no mercado, ou seja, "produz-se o que se vende".

A filosofia dos negócios orientada nesta perspectiva, teve o grande mérito de contribuir para a expansão da pesquisa de marketing tanto na teoria como na prática. Surge, assim, um conceito mais aperfeiçoado: marketing estratégico segundo Warren Keegan, foco no ambiente para Thorelli.

Ainda hoje, dependendo, do nível de desenvolvimento económico, cultural, político, etc. das sociedades onde é aplicado, podem coexistir, no mundo os 3 conceitos de marketing, que Warren Keegan (2) sistematizava assim:

<u>CONCEITO</u>	<u>FOCO</u>	<u>MEIOS</u>	<u>FINS</u>
Velho	Produto/Serviço	Vendas	Lucros via vendas
Novo	Consumidores	Marketing integrado	Lucro via satisfação das necessidades dos consumidores
Estratégico	Ambiente	Gestão estratégica	Benefícios de todos os interessados na empresa (*)

(\*) Nota: Accionistas, consumidores, Estado, trabalhadores, etc..

---

(2) Warren J. Keegan, Global Marketing Management, fourth edition, Printice-Hall, 1989 - Pág. 5.

As técnicas e pesquisa de marketing expandiram-se de tal forma que hoje são aplicadas a áreas tão díspares como: a política, actuação de departamentos governamentais, religião, etc..

Apesar da sua grande expansão, há certas opiniões veiculadas nas sociedades livres de hoje, que entendem que, certas técnicas comerciais são utilizadas com o objectivo de manipular comportamentos. Esta visão afasta-se do conceito de marketing até aqui defendido por nós, não sendo nosso objectivo debruçarmo-nos sobre este tipo de controvérsia.

Como afirmava Fernando Nascimento (3) "O âmago do marketing são as trocas que, criando valor, permitem ganhos para ambos os lados".

Esta ideia central pode ser extraída da definição de marketing dada pela American Marketing Association: "O processo de planeamento e execução da concepção, produção, definição de preços e distribuição de ideias bens e serviços de modo a possibilitar trocas que satisfaçam os objectivos de indivíduos e organizações envolvidos".

Como sabemos, o marketing só por si, não resolve todos os problemas, constituindo-se tão só, como "Um catalizador que ajuda a transformar recursos latentes em actuais, os desejos em realidades, desenvolvendo a responsabilidade social" (4). É também consensual que o marketing proporciona o desenvolvimento económico e é uma ferramenta essencial aos negócios do mundo de hoje.

---

(3) Fernando Nascimento, Marketing e Liberdade, Revista Expansão, Out./92.

(4) Peter Drucker - Marketing and Economic Development, Reading 47: International Marketing Strategies - Hans B. Thorelli, pág. 397.

Esta visão abrangente, do campo de aplicação do marketing é reforçada pela opinião de P.R.Cateora (5). Para este autor, a aplicação das técnicas de marketing nos países subdesenvolvidos, ajuda a criar a monetarização da economia, elimina ineficiências no sistema tradicional de distribuição ("Merchant"), adequa a capacidade de produção e de distribuição às necessidades e desejos dos consumidores e poder de compra.

## 1.2. MARKETING INTERNACIONAL

A visão de marketing exposta no ponto anterior, é a correntemente aplicável a empresas que operam apenas no seu mercado doméstico. Será que o conceito de marketing muda quando as empresas se internacionalizam?

Na sua essência, o conceito, os processos, os princípios são universalmente aplicáveis, o que muda é o meio envolvente, de país para país, que exige respostas específicas por parte da empresa, se pretende manter uma posição de mercado consistente.

Como defende Cateora "A chave do sucesso do marketing internacional é a adaptação, às variáveis incontrolláveis do meio envolvente".

Assim sendo, "marketing internacional é marketing" (6). A diferença substancial reside na diversidade de culturas onde as actividades da empresa são desenvolvidas e o impacto que as variáveis não controláveis desses ambientes (concorrência, restrições legais, controlos

---

(5) Philip R. Cateora, International Marketing, Sixth edition - Pág. 305.

(6) Warren J. Keegan, obra citada na pág. 6.

governamentais, atitude dos consumidores...etc.) podem ter, na implementação dos planos de Marketing.

Tornar-se internacional, significa para uma empresa operar em mais do que um mercado. Muitas vezes a falta de familiaridade com a cultura e os problemas dos vários mercados causa significativo nível de incerteza que é necessário minimizar através de estratégias de marketing-mix apropriadas.

Ou seja, as variáveis do marketing-mix, são as únicas controláveis (preço, produto, promoção e distribuição) pela empresa. O que torna a internacionalização um desafio interessante é a forma como estas variáveis se moldam e adaptam aos respectivos mercados externos (variáveis incontroláveis), de modo a que os objectivos de marketing sejam alcançados.

As variáveis (incontroláveis) do meio ambiente internacional são as que a seguir se indicam:



Fig. 2 - Meio envolvente de Marketing internacional, adaptado de P.R. Cateora, Ob. cit. Pág. 9.

Decorre desta conceptualização que todas estas variáveis são relevantes no marketing internacional. Muitas delas sofrem constantes mutações, e para responder a essas solicitações é necessário um esforço de marketing permanente no sentido de adaptar as variáveis controláveis às novas condições. A variável ambiental (não controlável) que exige maior adaptação é a cultura. Torna-se necessário adaptar o produto, "design", aos padrões de uso pelos consumidores, e a comunicação com o mercado.

Esta adaptação é essencial para o mercado consumidor (produtos finais). Adiante veremos que para os produtos do sector em estudo há algumas "nuances" a considerar.

As empresas que operam no mercado internacional, têm pois que confrontar-se com dois níveis de incerteza (variáveis incontroláveis): as do ambiente doméstico e as específicas de cada país onde vão operar. Há casos em que as variáveis incontroláveis no mercado doméstico têm influência significativa nas decisões de internacionalização. É sobretudo o caso da política governamental, em domínios como:

- 1) promoção da internacionalização, através de apoios e incentivos à exportação
- 2) políticas financeira e cambial que proporcionem maior competitividade externa dos produtos exportados.

### 1.3. "TIPOLOGIAS" DE MARKETING

Abunda na literatura de marketing uma terminologia nem sempre precisa e até contraditória para termos como:

Marketing Internacional, Marketing Transnacional, Marketing Multinacional e Marketing Global, que são muitas vezes utilizados de forma alternativa e outras, constituindo tipologias diferentes. Há diferenças substanciais na interpretação das distinções destes conceitos, entre os estudiosos desta matéria. Contudo, não entramos por esta via, já que, assim nos afastaríamos do nosso objectivo, inicial. Pensamos ser importante referir, que o núcleo das diferenças entre estes conceitos, é a forma como o marketing internacional é conduzido. Em sentido restrito podem ser usados alternativamente, uma vez que, todos têm um aspecto em comum: aplicação do processo de marketing a mais do que um país. A este propósito achamos interessante a interpretação que deles faz o autor Warren J. Keegan que ao mesmo tempo que identifica as diferenças fundamentais de actuação de marketing entre os conceitos descritos, os associa a diferentes estágios de evolução de empresas que internacionalizam os seus negócios.

Adaptado de Warren J. Keegan, ob. cit. pág. 8.

<u>TIPO DE EMPRESA</u>	<u>FOCO</u>	<u>VISÃO</u>	<u>ORIENTAÇÃO</u>	<u>ESTRATÉGIA</u>
Internacional	Afinidades dos mercados externos com o mercado interno	(SRC) Self Reference Critérium*	Etnocêntrica	Internacional
Multinacional	Diferenças nos mercados externos	Vê cada país como único	Policêntrica	Multi-doméstica
Global	Unifica diferenças e influências nos mercados mundiais	Vê a complexidade do ambiente internacional	Geocêntrica	Global

\* Nota: Esta visão é o 1º. obstáculo ao Marketing internacional, já que o critério predominante na tomada de decisões é baseado nos valores, experiências e conhecimentos pessoais.

Como se verifica, nestes conceitos muda o foco, a visão, a orientação, a estratégia, os quais por sua vez condicionam a actuação global da empresa em termos de: comunicação, produção, políticas financeiras, investimento, estilo de operações, etc..

#### 1.4. MARKETING GLOBAL

Embora alguns autores tenham vindo a utilizar o conceito de marketing global no mesmo sentido dos outros, depois do artigo de Theodore Levitt (7) e dos seus contributos para a reformulação do conceito de "global". As coisas mudaram neste campo e aquele conceito tem hoje uma acepção única que não pode ser confundida com as demais.

O novo conceito de "global" inclui, nomeadamente, publicidade global, actividades globais, negócios globais. Segundo Levitt uma empresa global "vende a mesma coisa, da mesma maneira em todo o mundo".

O ponto de partida para esta visão reside na constatação de que os mercados mundiais estão a evoluir para um processo de uniformização, devido ao urbanismo, às novas tecnologias, à influência dos meios de comunicação de massas que tornam comuns, homogenizam as necessidades e desejos dos consumidores. Isto é o mundo está transformado numa "aldeia global".

Existem portanto segmentos de mercado globais, os quais funcionam como se fossem uma entidade única e que por isso podem ser abordados com uma estratégia de marketing-mix

---

(8) Theodore Levitt, "The globalization of Markets" - Harvard Business Review, may/june 1983 - Pág. 92-102.

global. Ou seja vende-se um produto standardizado, de alta qualidade, preço razoável, com a mesma mensagem publicitária em todo o mundo, recorrendo a canais de distribuição globais. O exemplo típico desta forma de actuação é o da empresa americana Coca-Cola.

Hoje em dia muitas das grandes empresas mundiais estão a tornar-se globais na sua orientação de marketing. Para Levitt, Porter, Keegan e seus contemporâneos seguidores, esta será a empresa do futuro.

À primeira vista, parece que este conceito de marketing global de Levitt veio deitar por terra, a ideia que prevalecia no marketing internacional, a qual ressaltava, como referimos atrás, a necessidade de adaptação do produto e das estratégias às realidades culturais de cada país.

Para os estudiosos de marketing, a teoria de Levitt é aplicável a segmentos de mercado globais de muitos produtos, embora, para a grande maioria dos bens do mercado consumidor, aquela necessidade de adaptação continue a ser essencial.

### 1.5. O MARKETING NO MERCADO INDUSTRIAL

O sector em análise é produtor de bens de equipamento leves (componentes), por consequência inserido no mercado industrial. Neste sentido, é importante estabelecer as diferenças básicas em termos de actuação de marketing neste mercado e no mercado consumidor.

No mercado industrial as diferenças existentes no meio envolvente internacional são menos pronunciadas dado existir grande identidade nos motivos de compra. Aquele mercado, em qualquer parte do mundo, compra bens (matérias primas, máquinas, equipamentos, etc.) destinados à produção de novos produtos, enquanto no mercado consumidor estes destinam-se a satisfazer as necessidades dos indivíduos e das famílias.

Enquanto os indivíduos e as famílias buscam no consumo, acima de tudo, a sua auto-satisfação, no mercado industrial, o motivo de compra está associado ao exercício de uma actividade e consequentemente à obtenção de mais-valia (lucro).

Na prática as diferenças do mercado industrial e consumidor traduzem-se em:

- diferentes padrões de compra (o quê? quando? porquê? quem?). Neste contexto por exemplo, as compras de bens de equipamento (mercado industrial) são caracterizadas por um comportamento racional do comprador e são feitas por pessoal técnico qualificado.
- diferentes características da procura.-No mercado industrial a procura é induzida pelas necessidades do processo de produção.
- diversidade nas estratégias e táticas de marketing-mix, para abordagem destes mercados. Neste âmbito, o mercado industrial requer um bom design do produto. A promoção é organizada na base de catálogos, feiras, exposições e mensagens publicitárias na imprensa escrita especializada. Os canais de distribuição (dependentes da dimensão da empresa, do tipo de produto, do envolvimento no

mercado e suas condições envolventes) são geralmente assentes na exportação via agentes localizados no mercado doméstico ou estrangeiro, ou na criação de um sistema próprio de distribuição (subsidiária, empresa distribuidora). O preço é estabelecido com base em critérios não mensuráveis que vão para além do custo (ex.: binómio qualidade/preço).

Por exemplo, o produto final "molde" é uma variável controlável. Contudo, o desenvolvimento de produtos, não é controlável, já que a indústria, produz protótipos de acordo com os requisitos do cliente. Para as restantes variáveis do marketing-mix são perfeitamente aplicáveis os quesitos atrás enunciados.

O "produto" do mercado industrial tem que ter presente várias dimensões, nomeadamente: qualidade, funcionalidade, assistência técnica pós venda, custo e rapidez na distribuição, factores extremamente valorizados pelo comprador. O conceito de qualidade é relativizado de país para país, contribuindo para tal facto, os padrões específicos determinados pelo utilizador.

Como cada país tem um perfil industrial específico, o mercado industrial internacional não é homogénio, embora tenha muitas similaridades. Os factores que a seguir se enumeram são elucidativos destas duas tendências (diferenças/uniformidades).

1. As necessidades de bens de equipamento e grau de satisfação das mesmas dependem do nível de desenvolvimento económico do país.

Nota: De acordo com a classificação de Rostow (8) os países estratificam-se em cinco estágios de desenvolvimento económico:

---

(8) W. W. Rostow, the stages of Economic Growth, thirth ed., Cambridge, University Press.

- 1º. representa as sociedades tradicionais, onde predomina a agricultura, sendo limitada a capacidade técnica e industrial.
  - 2º. estágio de transição da sociedade para a modernização. Emergência de alguma indústria, contudo, permanecem os valores e a velha estrutura social.
  - 3º. fase de arranque, em que tendem a dominar as forças do desenvolvimento e crescimento económico pela aplicação das novas tecnologias à indústria e à agricultura.
  - 4º. transição para a maturidade. Mais modernas e sofisticadas técnicas são aplicadas a todas as áreas da economia, contribuindo-se para uma melhoria global do desempenho da economia.
  - 5º. idade da massificação do consumo.  
Neste estágio as tendências dominantes vão no sentido da terciarização da economia. Os sectores industriais tendem a fabricar bens duradouros. As modernas tecnologias ajudam a configurar um estado de bem-estar social e segurança.
2. O conhecimento do "milieu" cultural assume maior relevância no mercado de bens de consumo (mercado consumidor na tipificação de marketing), contudo, o estudo e adaptação aos traços culturais que influenciam os padrões de negócio, distribuição e valorização das dimensões qualidade, funcionalidade, manutenção etc., são cruciais para o sucesso internacional.
  3. O mercado industrial é caracterizado por um crescimento rápido da procura induzida pelo crescente processo de industrialização global.
  4. Mercado que revela algum nível de proteccionismo.

Estes quatro aspectos consideram-se fundamentais para esboçar qualquer pesquisa de mercado e estratégia de marketing internacional.

A imagem e a confiança no mercado industrial são factores determinantes na preferência dos clientes, influenciando decisivamente o negócio. No que diz respeito à importância da imagem, Subhash C. Jain afirma:

"As exportações em geral e de bens de equipamento em particular são muito influenciadas pela imagem do país nos mercados externos" (9).

#### 1.6. TEORIAS E BENEFÍCIOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Na década de cinquenta, assiste-se a um forte incremento da cooperação internacional entre as nações através de tratados de cooperação económica e programas de assistência técnica, como forma de superar o caos económico (derivado da desagregação social e destruição da capacidade produtiva) ocasionado pela 2ª. Guerra Mundial. Estes factores, aliados à dissolução dos poderes coloniais (Ásia e África), contribuíram para o desenvolvimento e criação de novos mercados livres e abertos e intensificação das trocas internacionais.

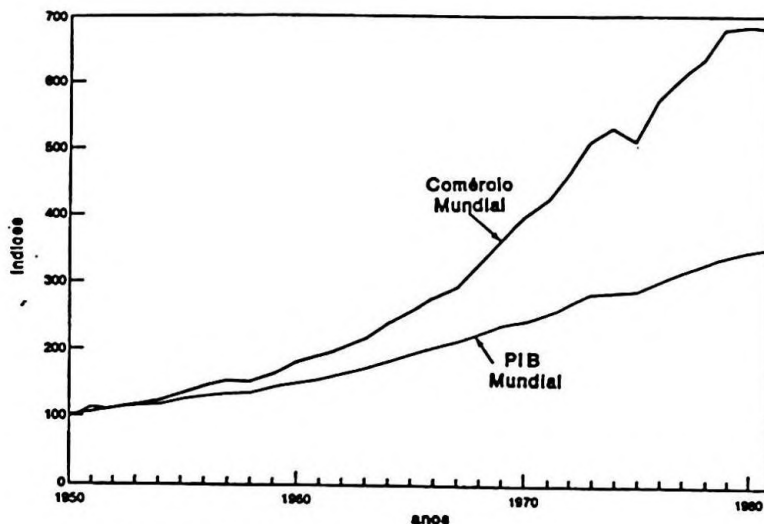
É neste período que nascem grandes organizações de cooperação internacional (GATT, FMI, etc.). O GATT (General Agreement of Tariffs and Trade) é um organismo de âmbito mundial cujos objectivos são o de facilitar o comércio mundial pela redução das tarifas aduaneiras e evitar o proteccionismo. O FMI, entre outros objectivos, promove a cooperação financeira internacional e fornece empréstimos aos Estados-membros em dificuldades na satisfação dos seus pagamentos internacionais.

---

(9) Subhash C. Jain, Lewis R. Tucker, Jr, Managerial Perspectives, 1979.

A intensificação do comércio internacional (vidé gráfico), trouxe consigo um incremento da concorrência mundial.

#### EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO MUNDIAL



Fonte: Statistical Yearbooks, U.N.

Durante as décadas de sessenta e setenta as multinacionais norte americanas dominaram o comércio mundial, "causando inclusive apreensões a alguns analistas europeus" (10) que previam um futuro menos otimista para o mercado comunitário, face ao predomínio, no seu interior, das multinacionais americanas. J. J. Shreiber previa um domínio das companhias multinacionais, admitindo que pudessem transformar-se na terceira potência industrial a seguir aos E.U.A. e à U.R.S.S.. Tal não veio a verificar-se, porque a força das multinacionais foi esbatida pela emergência, nos países industrializados (E.U.A., Japão e Europa), da companhia global.

Este tipo de organização (empresa) é bastante diferente da

---

(10) J. J. Servan Shreiber, *The American Challenge*, 1968.

sua antecessora (multinacional), não só em termos conceptuais como de actuação mundial nos seguintes domínios: "foco, visão, orientação, estratégia, estrutura, políticas de R. & D., recursos humanos, estilo de operações, padrões de comunicação, política financeira e de recursos, de desenvolvimento de novos produtos e de investimento" (11).

Por volta dos anos setenta e inícios da década de oitenta as multinacionais americanas começam a perder muito do seu poder competitivo, pela concorrência do Japão, países da Bacia do Pacífico (Coreia do Sul, Singapura, Taiwan, e Hong-Kong) e das Multinacionais Europeias que, entretanto, ganhavam novo ímpeto competitivo em termos de tecnologia e preço.

Historicamente, o comércio deteve e continua a deter um papel relevante no progresso económico e bem estar social das Nações. Já os clássicos: A. Smith - na sua obra "A Riqueza das Nações" - e David Ricardo, demonstraram que o comércio (a troca) assenta na exploração das vantagens comparativas, sejam elas a detenção dos factores de produção, mão-de-obra especializada, capacidade de gestão etc., proporcionando ganhos a ambas as partes.

Os desenvolvimentos posteriores à Teoria Clássica do Comércio Internacional: a Teoria do Custo de Oportunidade (Wisser e Böhn-Bowek) e a Teoria do Equilíbrio Geral, (Walras) continuaram, também, a alicerçar as suas bases no conceito da vantagem comparativa.

Assim, os vários teóricos foram enfatizando os benefícios da especialização regional/nacional da produção, daquilo que se produz com relativa eficiência (com vantagem comparativa) e trocar por outros bens que outras Nações

---

(11) Warren Keegan, Ob. cit..

sejam também relativamente eficientes em fornecer. Os consumidores beneficiariam da oportunidade de poderem comprar uma maior variedade de produtos a um preço mais baixo, ou seja podiam melhorar o seu nível de vida. As Nações, devido ao impacto competitivo nos preços internos, "são obrigadas" a elevar o nível de eficiência da utilização dos recursos, através de índices mais elevados de produtividade e inovação. O lucro é o catalizador de todo este processo.

Segundo este ponto de vista, numa sociedade de comércio livre, abstraindo outras variáveis envolvidas, as trocas tornam globalmente as sociedades mais ricas. O recurso sistemático à importação (livre) de bens/serviços pode causar, contudo, desequilíbrios vários e tensões ao nível do emprego, funcionando as medidas de protecção (barreiras) ao comércio nestas circunstâncias como defesas da indústria local à concorrência externa.

O proteccionismo consubstancia-se na instauração de duas formas de barreiras:

1º. - Barreiras aduaneiras

2º. - Barreiras não aduaneiras

A primeira materializa-se essencialmente nas taxas e "sobretaxas" à importação (direitos aduaneiros).

A segunda pode assumir variadas formas:

1 - estabelecimento de contingentes à importação.

2 - burocratização do processo de importação, pela exigência de licenças prévias e outros documentos de suporte à importação, bem como a obediência a normas técnicas.

- 3 - manutenção de taxas de câmbio desfavoráveis à importação.
- 4 - subsídios à produção nacional tornando os produtos nacionais mais baratos que os importados.
- 5 - barreira inerente ao próprio mercado, como sejam: a dimensão que condiciona a procura e o mercado potencial.

Ao nível dos organismos mundiais de apoio ao comércio, aceita-se por vezes a existência de um certo grau de proteccionismo da produção nacional, contudo, segundo refere Cateora (12) o excesso de proteccionismo, só beneficia o produtor, raramente o consumidor.

## 1.7. GLOBALIZAÇÃO DA CONCORRÊNCIA (\*)

### 1.7.1 CAUSAS DA GLOBALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DE INDÚSTRIA GLOBAL

Em resultado do incremento do comércio internacional e investimento estrangeiro, no pós-guerra (conforme visto nos pontos 1.4 e 1.6) a globalização da concorrência tornou-se nos dias de hoje, numa questão chave para as empresas.

O fenómeno da globalização sofreu uma aceleração nos últimos tempos devido a uma série de factores: queda das barreiras aduaneiras; uniformização das necessidades dos

---

(12) Ob. cit.

(\*) Nota: não se desenvolve neste ponto a questão da estratégia e das vantagens competitivas, pois isso será aprofundado no capítulo 4.

consumidores; difusão das novas tecnologias; telecomunicações; regulamentação governamental; tendência para a formação de grupos empresariais; criação de mercados de capitais globais; emergência de novos concorrentes globais. Com efeito o movimento neste sentido tem-se acentuado nas últimas décadas e constitui um dos principais desafios que os anos noventa colocam às empresas e economias mundiais. Este movimento tem gerado alterações tanto nas estratégias de internacionalização como nos moldes organizacionais e padrões da concorrência internacional. O ambiente competitivo e a natureza da concorrência mundial esboçados nas décadas de cinquenta e sessenta pelas multinacionais americanas (nas indústrias: automóvel, petrolífera, agroalimentar, etc.) foi substancialmente alterado nos anos setenta e oitenta com a emergência das multinacionais europeias e, sobretudo, pelo aparecimento em grande número de indústria dos competidores japoneses e em menor grau coreanos e de Taiwan.

Em resposta às alterações verificadas no meio envolvente internacional, muitas indústrias (e serviços) passaram de multidomésticas a globais no seu padrão competitivo. Como já referimos anteriormente, as multinacionais foram o exemplo típico de indústria multidoméstica, descentralizada em vários países (nos quais detêm vantagens competitivas) com estratégias e padrões de concorrência independentes de país para país. A globalização exige tanto estratégias como estruturas organizacionais adequadas às novas condições.

Uma indústria é considerada global se tem alguma vantagem competitiva em integrar as actividades numa base mundial (13). Como refere Porter o que fundamentalmente distingue os âmbitos de uma estratégia doméstica da internacional é

---

(13) Michael E. Porter, Competition in Global Industries, pag. 18.

a configuração e coordenação. A configuração está relacionada com a localização das diferentes actividades (produção, marketing, etc.), enquanto a coordenação se reporta ao modo como as actividades desenvolvidas nos diferentes países são ligadas e relacionadas.

O exercício das actividades (produção, R & D, marketing, finanças, etc.) numa base mundial implica uma visão sistémica e a sua dispersão/concentração nos diferentes países onde a empresa tenha vantagens competitivas (baixo custo ou diferenciação). Esta actuação global obriga a um balanço constante entre a visão focalizada no país e a necessária perspectiva global. Por outro lado, implica um alto nível de coordenação das actividades, tornando-se numa questão essencial para a formulação da estratégia global. Este conceito é definido por Porter (14): "a firma retira vantagens competitivas da sua presença internacional através tanto de uma configuração concentrada, como de coordenação entre actividades dispersas, ou ambas".

Uma indústria internacional é constituída por um conjunto de indústrias domésticas interligadas onde a concorrência se efectua numa base mundial e não numa base de país.

Dado não existirem "receitas" estratégicas e padrões de concorrência face à globalização, as indústrias tendem a tornar-se globais quando retiram, da sua actuação global e coordenada nos vários mercados nacionais, vantagens competitivas superiores a qualquer outra alternativa estratégica (implantação em nichos protegidos ou foco em determinados mercados nacionais).

---

(14) Ob. Cit., Pág. 29.

### 1.7.2 IMPLICAÇÕES FUNCIONAIS DA CONCORRÊNCIA GLOBAL

A concorrência numa base mundial exige, ponderação de diversas questões no sentido de retirar benefícios da situação, nomeadamente:

- 1) tomada de decisão sobre a configuração que o sistema global de produção deve assumir; isto é, que actividades concentrar e dispersar, tendo em conta as vantagens competitivas e os obstáculos que se levantam à mundialização da produção (diferenças culturais, linguísticas, etc.).
- 2) decisão quanto à localização das actividades de marketing junto dos consumidores locais ou manter um sistema de coordenação global das mesmas.
- 3) localização das actividades de R & D nos mercados mais avançados ou em quaisquer lugar e coordenando essas actividades.
- 4) gerir de forma correcta uma presença global reduzindo custos financeiros (impostos e aproveitamento dos incentivos financeiros e fiscais ao investimento).
- 5) "partenariado" e outras formas de ligações inter empresas internacionais como forma de configurar actividades (sobretudo produção e R & D).
- 6) estrutura organizacional que possibilite a conciliação entre as dimensões:
  - 1) nacional
  - 2) global.

### 1.7.3 PERSPECTIVAS FUTURAS PARA A CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL

Quanto às perspectivas futuras para a concorrência internacional os analistas actuais apontam uma tendência de reforço dos padrões de globalização já iniciados, uma vez que os factores propiciadores deste fenómeno acentuar-se-ão no futuro. Porter aponta os seguintes factores portadores dessa tendência:

- o investimento em novas tecnologias, na automatização da produção, reduzirá cada vez mais o peso da mão-de-obra nos custos de produção, tornando menos atractiva a localização das actividades produtivas em países de mão-de-obra barata. A concepção e fabrico assistidos por computador (CAD/CAM) que se está a generalizar numa série de indústrias, facilita a coordenação global das actividades.
- a modernização dos meios e formas de transporte dos bens continuará a proporcionar reduções substanciais nos custos de transporte, possibilitando uma maior internacionalização.
- o aumento do proteccionismo, tende a propiciar o "partenariado" e o investimento estrangeiro em detrimento da produção doméstica orientada para exportação.
- o sistema global de marketing continuará a contribuir para a uniformização das necessidades dos consumidores, potenciando o crescimento da segmentação global e facilitando em última instância a coordenação das actividades nos diferentes países.

## 2. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL

Numa perspectiva contingencial, o conceito de estratégia significa a "evolução da linha de orientação inicial sempre em concordância com as contínuas mudanças nas circunstâncias" (15).

As empresas que desejam envolver-se no mercado internacional têm que conceber e implementar estratégias de entrada e de posicionamento, baseadas permanentemente na exploração de vantagens competitivas a fim de obterem uma presença consistente nesses mercados.

Várias são as razões que podem levar as empresas a actuar no mercado internacional:

- pequena dimensão ou estagnação do mercado doméstico, que torna atractivas as exportações como forma de as empresas alcançarem dimensão óptima e economias de escala;
- procura de oportunidades de crescimento e reforço da sua capacidade competitiva. Hoje em dia, perante o cenário de globalização das economias, nenhum negócio ou mercado está imune à concorrência externa.

Geralmente o impulso inicial de entrar no mercado internacional é ditado pela perspectiva de realização de lucros aliciantes, na satisfação de um pedido de encomenda. Após várias exportações casuais, as firmas concluem que só alcançarão os seus objectivos se criarem posições consistentes nos mercados de destino.

---

(15) Hans H. and Wolfgang Popp - Are you a strategist or just a manager?, Harvard Business Review, January-February 1992 - Pag. 105 a 113.

A escolha do modo de entrada num determinado mercado externo ou segmento, é condicionada por diversos factores internos e externos à empresa, conforme mostra a figura 3.

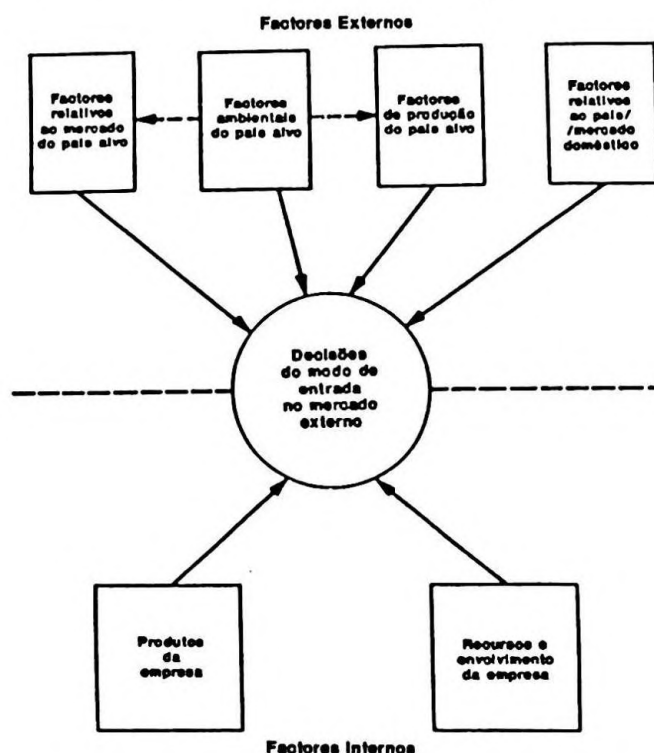


Fig 3 Factores intervenientes na Decisão do Modo de Entrada  
(adaptado de Franklin Root, Entry Strategies  
for International Markets, pág.9)

## 2.1. FACTORES CONDICIONANTES DO MODO DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS

De acordo com Franklin Root, as condicionantes de entrada, podem ser de nível interno e externo.

Os factores internos mais salientes são sucintamente: a dimensão média das empresas, o tipo de produto (bem de consumo ou de equipamento), os seus recursos (financeiros, técnicos e humanos) e a postura que os dirigentes de topo assumem face ao processo de internacionalização.

Ao nível dos factores externos, salientaríamos como mais relevantes:

- 1) dimensão, do mercado ou segmento, externo a atingir.
- 2) estrutura competitiva da indústria (PME' S, empresas oligopolísticas ou monopolísticas)
- 3) existência ou não de infra estruturas de marketing
- 4) existência em quantidade e qualidade e nível do custo dos factores produtivos no mercado externo a atingir
- 5) meio envolvente do mercado externo (já explicitado no capítulo anterior) e, em particular, os condicionalismos económicos, político-legais, culturais, tecnológicos e distância geográfica.
- 6) condicionalismos próprios do mercado doméstico que potenciam a opção pela internacionalização: dimensão; vantagens competitivas ao nível dos custos relativamente ao mercado externo; políticas governamentais que incentivem as exportações e o investimento no exterior.

## 2.2. OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE ENTRADA

A decisão de actuação no mercado internacional envolve a definição de objectivos, a afectação de recursos e o estabelecimento de estratégias que guiarão a empresa nas suas operações no mercado externo, por um período longo, a fim de permitir o almejado crescimento sustentado. É

preciso planear a forma de entrada estratégica para cada produto e mercado e verificar se se enquadra nos parâmetros da estratégia global da empresa. A forma de entrada escolhida deverá resultar de uma análise apriorística às características do mercado (ou segmento alvo), corresponder às capacidades e recursos da empresa (seus pontos fortes e fracos), bem como ao grau de envolvimento externo pretendido pela gestão.

As opções de entrada no mercado externo são variadas e vão desde um envolvimento mínimo - exportações esporádicas - ao máximo - investimento externo em instalações de produção e circuitos de distribuição.

### 2.2.1 ENTRADA ATRAVÉS DA EXPORTAÇÃO

A teoria económica clássica defendia que a probabilidade de exportação de uma firma varia directamente com o lucro esperado da operação. Contudo, num estudo realizado em 1971 a 497 empresas exportadoras (dinamarquesas, alemãs e israelitas), Hirsch conclui não existir tal relacionamento. É vasta a literatura de comércio internacional no sentido de teorizar modelos explicativos, motivações, atitudes e obstáculos à exportação que não aprofundaremos por se afastarem do objectivo traçado para o trabalho.

#### 2.2.1.1. EXPORTAÇÃO DIRECTA

Esta é a forma mais fácil e comum de envolvimento internacional. Através dela a empresa assume a

responsabilidade pelas vendas dos seus produtos nos mercados externos. A distribuição é em geral proporcionada por agentes implantados nesses mercados. No mercado industrial, a exportação directa pode fazer-se sem o recurso à intermediação do agente estrangeiro, isto é, estabelece-se uma comunicação directa cliente/fornecedor.

A exportação é um degrau necessário para as empresas que querem ganhar experiência nos mercados internacionais antes que enveredem por estratégias de maior envolvimento, que exigem mais recursos e implicam riscos financeiros adicionais. Pode em determinados produtos/mercados tornar-se um meio privilegiado de operar de forma consistente no mercado internacional. A exportação directa, como forma de penetração activa nos mercados internacionais, exige que sejam dadas respostas às questões, que a seguir se enumeram, a fim de se alcançarem os objectivos definidos na cobertura do mercado alvo:

- 1) que canais de distribuição utilizar?
- 2) que esforços de promoção desenvolver junto dos clientes?
- 3) que serviços pré e pós venda proporcionar aos clientes?

#### 2.2.1.2. EXPORTAÇÃO INDIRECTA

Através desta fórmula a empresa vende os seus produtos para os mercados externos, a agentes/"tradings" que operam no mercado doméstico, assumindo estes todos os riscos da distribuição do produto no exterior. É a forma de entrada que envolve menor esforço e risco.

Tanto a exportação indirecta como a directa exigem variados documentos de suporte e um contrato final onde comprador e vendedor estabelecem as regras que ambos se comprometem cumprir, bem como a forma de pagamento.

### 2.2.2 ENTRADA ATRAVÉS DE ACORDOS CONTRATUAIS QUE ENVOLVEM TRANSFERÊNCIA DE ACTIVOS INTANGÍVEIS (MARCAS, PATENTES, KNOW-HOW...)

#### 2.2.2.1. "LICENSING"

Neste tipo de envolvimento, a empresa doméstica concede à empresa estrangeira o direito de produzir e distribuir os seus produtos sob licença (patentes, marcas, etc.) recebendo em troca uma "royalty" ou outra forma de pagamento acordado entre as partes. Este tipo de envolvimento é encarado como um suplemento à exportação, mas pode tornar-se uma forma ideal de entrada sobretudo se no mercado alvo existirem: restrições à importação; pouca atractividade pelo "partenariado" estrangeiro; necessidade de protecção de marcas e patentes por parte da empresa que concede a licença.

#### 2.2.2.2. "FRANCHISING"

É uma forma de "Licensing" no qual o "franchisor" fornece ao "franchisee" não só o direito de usar uma marca, informações especializadas sobre os mercados, recursos

financeiros, mas também uma fórmula de negócio standardizado e testado segundo o qual este deve operar. Em troca o "franchisor" recebe também o pagamento de "royalty" como forma de retribuição dos direitos obtidos.

Este tipo de estratégia de entrada tem tido um extraordinário crescimento, nos negócios internacionais em diversos sectores de actividade, sobretudo a partir dos anos sessenta (Ex.: MC. Donalds, Pizza Hut, etc. no sector da restauração).

### 2.2.3 ENTRADA ATRAVÉS DE INVESTIMENTO

#### 2.2.3.1. JOINT VENTURE

A escolha desta alternativa de entrada depende muito do tipo de mercado, do país e das infra-estruturas para o negócio nele existentes. Uma das mais fortes razões para o crescimento internacional desta alternativa estratégica, é a redução de riscos políticos e económicos proporcionados pela associação a parceiros locais. O recurso a joint ventures tem-se revelado um meio eficaz de expansão das actividades internacionais, quando a companhia não reúne sózinha os recursos necessários. Este meio de captação de investimento estrangeiro tem evidentes vantagens oferecidas pelo "partner" local no conhecimento do mercado e acesso a sistemas de distribuição. Uma das principais desvantagens reside na possibilidade de perda de controlo e liberdade de acção nas actividades de produção e marketing.

As razões da escolha de joint ventures (16) são entre outras as seguintes:

- 1) atractividade de novos mercados.
- 2) venda de tecnologia.
- 3) procura de mercados fornecedores de matérias primas mais estáveis.
- 4) busca de uma base de exportação para um espaço económico (ex.: joint ventures entre empresas portuguesas e brasileiras como ponto de partida para exportar para o mercado comunitário).
- 5) acesso a boas redes de distribuição, através do aproveitamento do know-how de marketing proporcionado pelo "partner" local.
- 6) maior acessibilidade do mercado de capitais local e diminuição do risco de falência.

#### 2.2.3.2. CONSÓRCIO

Este é um método semelhante à joint venture, apenas diferindo em duas características:

- a) envolve um largo número de participantes.
- b) frequentemente operam em países ou mercados onde nenhum dos participantes tem experiência relevante.

---

(16) Philip R. Cateora, Op. Cit.

#### 2.2.3.3. IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE REPRESENTAÇÃO NO MERCADO EXTERNO

Com esta forma de entrada a empresa assume a sua própria distribuição no mercado externo, substituindo-se aos agentes de distribuição local, como forma de ganhar, maior agressividade comercial e quota de mercado relativa.

#### 2.2.3.4. PRODUÇÃO LOCAL - "SOLE VENTURE"

Esta é a forma de entrada de maior grau de envolvimento no mercado externo, através de produção própria localizada nesse mercado. Esta estratégia requer, uma avaliação da viabilidade económica do projecto, bem como um elevado grau de informação e conhecimento do mercado local. Com esta forma de entrada a empresa procura sobretudo vantagens ao nível dos custos (mão-de-obra e outros custos de produção). Evita também eventuais restrições à importação, existentes no mercado que pretende cobrir, reduz custos de transporte, melhora a acessibilidade a outros mercados, geográfica, económica e culturalmente próximos. Por vezes, ainda exporta para o mercado do país de origem a preços mais competitivos que os da produção doméstica. Foi nesta base que se criaram as empresas multinacionais e mais recentemente as empresas globais.

Esta estratégia envolve a necessidade de maiores recursos financeiros e de gestão e uma exposição ao risco e incerteza que nenhuma outra forma de entrada envolve. Contudo, no actual contexto de globalização das economias e da concorrência, é a busca das vantagens atrás enunciadas que leva inclusivé as autoridades governamentais a incentivar, estimular este tipo de estratégia, como medida de política industrial e de modernização da economia (vide o caso português com o instrumento de apoio à internacionalização PAIEP).

### 3. PLANEAMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO - PLANO DE MARKETING

"... a rentabilidade a longo prazo e a sobrevivência da empresa nos mercados mundiais, depende da sua capacidade em fornecer um fluxo continuado de benefícios aos consumidores a um preço competitivo" (17).

As empresas que operam nos mercados internacionais são confrontadas com um maior nível de incerteza e complexidade derivado das rápidas mudanças no meio ambiente, do incremento da concorrência nesses mercados e das flutuações cambiais e diferenciais de inflação. O planeamento é uma filosofia de actuação que através da recolha e análise sistemática de informação e tomada de decisões correctivas, permite agir sobre as mudanças, no sentido de se antecipar a elas. O planeamento é um método sistematizado e imprescindível de a empresa gerir e compatibilizar os efeitos das variáveis incontrolláveis (do mercado externo e doméstico, já por nós evidenciadas no cap. 1º.) com as suas forças e fraquezas internas e, paralelamente, adequar-se aos objectivos específicos e orientação estratégica delineados para cada mercado.

Grande parte das empresas portuguesas e, em particular, as do sector em estudo não utilizam o planeamento como método de reflexão sobre o passado e meio de perspectivar

---

(17) Franklin Root, Entry Strategies for International Markets. pág. 171.

o futuro. Dada a globalização de mercados, o planeamento é a única forma de preparar o confronto das novas frentes de concorrência global, utilizar e gerir toda a informação necessária para competir nesses mercados.

O planeamento estratégico formal ("corporate" e tático) tem sido largamente utilizado pelas empresas multinacionais como meio de perspectivar as suas estratégias de entrada em novos mercados e aí inserir um posicionamento adequado. Este processo formal, exige estruturas organizativas que lhe sirvam de suporte, bem como uma gestão delegante/corresponsável e envolvida nas operações internacionais.

O planeamento é, na sua essência, uma filosofia de actuação através da formulação de objectivos (de longo e curto prazo), estratégias e afectação de recursos para o alcance dos objectivos em mercados específicos. A definição de objectivos é crucial para o planeamento das operações internacionais, pois cada nova entrada requer normalmente uma reanálise dos objectivos/recursos face às forças concorrenciais em presença e aos custos programados para a forma de entrada. Do planeamento resultam benefícios, tanto para as empresas que já actuam nos mercados internacionais, como para as que pretendem iniciar-se nesses mercados. O modelo apresentado na figura (4) é aplicável tanto a multinacionais como a PME'S.

Face às oportunidades detectadas no meio envolvente internacional é preciso decidir:

- 1) que produtos oferecer (internacionalizar)
- 2) que mercados escolher
- 3) que nível de recursos consagrar às actividades de internacionalização.

"O plano estratégico afecta os recursos da empresa aos produtos e mercados definidos como alvo, com vista a aumentar a competitividade e os lucros (18).

Os "princípios de planeamento" utilizados no processo de planeamento internacional são idênticos aos utilizados no âmbito do planeamento das actividades do mercado doméstico. No entanto, o planeamento das operações internacionais é mais complexo devido ao acréscimo do número de variáveis ambientais específicas envolvidas (tantas quantos os países onde a empresa opera), à estrutura organizacional e amplitude do controlo que é exigido. Esta maior complexidade deverá ser compensada pela maior disciplina e corresponsabilização dos níveis hierárquicos envolvidos na implementação do plano.

Este exercício obriga a uma análise dos problemas de marketing, a uma coordenação da informação das diferentes oportunidades de mercado, forçando os decisores a um exame sistemático de todos os factores que poderão eventualmente comprometer o sucesso de um plano de marketing internacional.

A filosofia de orientação da gestão face às actividades de internacionalização, pode ser: etnocêntrica, policêntrica e geocêntrica, conforme vimos no cap. 1º..

A maioria das empresas do sector em estudo tem utilizado uma orientação etnocêntrica que se tem caracterizado por:

- 1) estratégias de entrada via exportações
- 2) baixo grau de orientação de marketing nos mercados abrangidos.

---

(18) Philip R. Cateora, Ob. Cit. - Pág. 65.

Na linha do que já defendemos anteriormente, a orientação deveria ser geocêntrica, a qual reconhecendo as diferenças e similitudes entre os mercados, desenvolve planos de marketing integrados e coordenados com vista a maximizar a rentabilidade e o esforço de marketing.

O planeamento exige portanto regras de orientação sistemáticas que avaliem as oportunidades e riscos de forma a maximizar as vantagens e a minimizar os riscos envolvidos na internacionalização.

A figura (4) descreve o processo de planeamento internacional adaptado de modo geral a bens do mercado industrial.

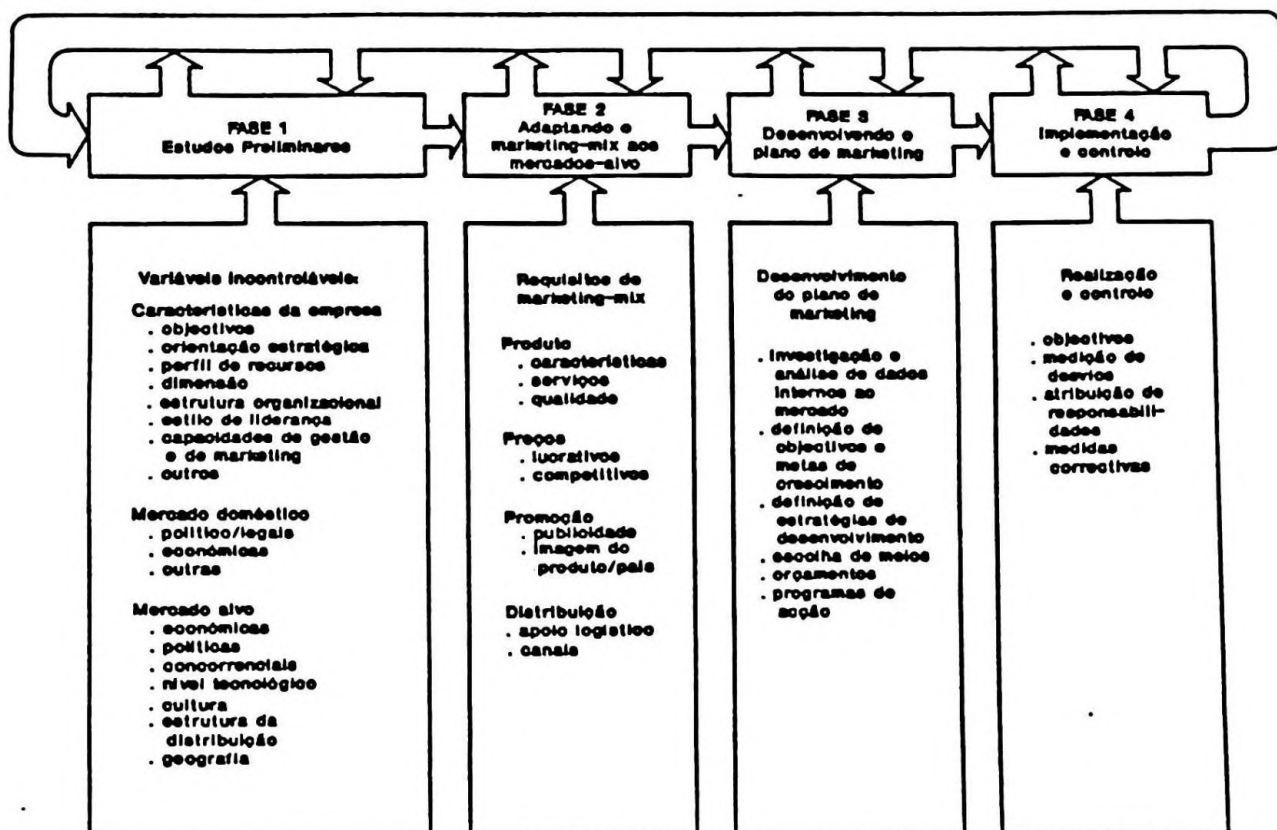


Fig. 4 Processo de Planeamento Internacional, adaptado de Philip R. Cateora ob cit pag 70

Conforme aí se enuncia, o planeamento é um processo dinâmico, interactivo, com geração-circulação de informação e relacionamento entre as várias fases.

Em síntese, as várias fases do processo de planeamento conduzem a:

- 1ª. - avaliação do mercado potencial pelo estabelecimento de critérios de eleição: mínimo de mercado potencial a conquistar e níveis competitivos.
  - detecção de problemas (ao nível das variáveis culturais) que indiquem adaptações nas políticas de marketing-mix.
- 2ª. - ponderação do custo/rentabilidade das eventuais adaptações a efectuar às variáveis do marketing-mix produto, preço, promoção, distribuição.
- 3ª. - avaliação da situação do mercado e do meio; competitividade da empresa; optimização da utilização das capacidades e recursos para garantir melhores resultados. Avaliação da imagem "made in" Portugal.
- 4ª. - coordenação e controlo do plano; soluções alternativas e acções correctivas necessárias.

O plano de marketing formalmente escrito fornece um quadro de trabalho que facilita as tomadas de decisão e obriga os responsáveis a organizarem-se e a agirem de uma forma proactiva em vez de reactiva, após os acontecimentos.

A metodologia deste processo de planeamento terá necessariamente que ser adaptado à dimensão da empresa. É evidente que a fase 1 (prospecção de mercados) geram encargos financeiros importantes que PME'S terão maiores dificuldades em levar a cabo, ao mesmo tempo têm limitações organizativas e estilos de gestão que não favorecem esta forma de pensar a gestão que é o planeamento. Contudo, é uma necessidade a sua adopção sobretudo para um sector tão internacional como o dos moldes em Portugal.

#### **4. ANÁLISE ESTRUTURAL DE INDÚSTRIAS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

##### **4.1. CONCORRÊNCIA E SUAS FORÇAS DETERMINANTES**

Como vimos anteriormente vive-se hoje num contexto de globalização de mercados e concorrência. As mudanças nas variáveis ambientais são muito frequentes, podendo surgir em consequência, num curto espaço de tempo, novos concorrentes (sobretudo provenientes do sudoeste asiático) que vêm alterar as condições competitivas de uma empresa operando num determinado mercado.

Os consumidores beneficiam com a globalização da concorrência, pois vêm alargada a sua capacidade de escolha através de mais produtos com as características desejadas e a preços mais vantajosos. Contudo, o impacto económico e social da concorrência externa num mercado doméstico pode conduzir em última análise à cessação da

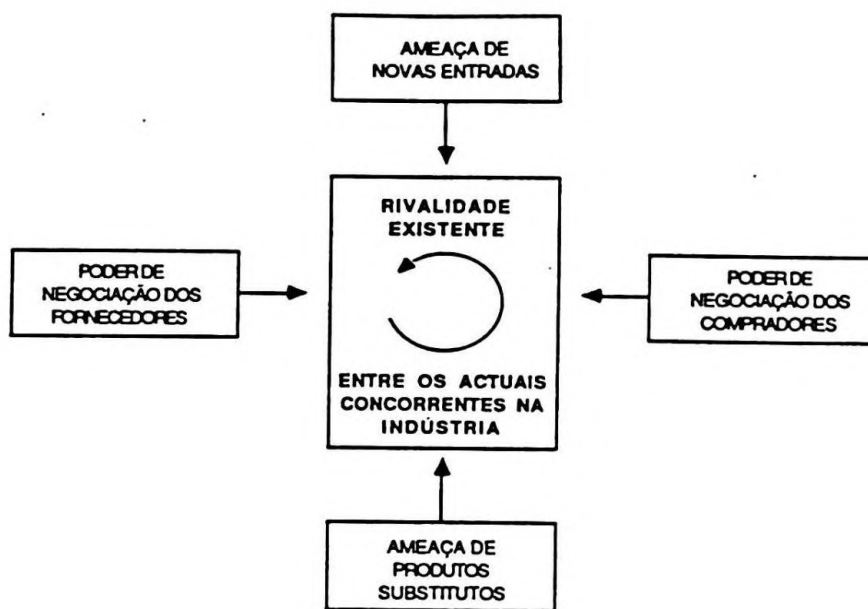
actividade do produtor doméstico, provocando desemprego e deterioração do nível de vida local. O nível dos efeitos será função da capacidade de adaptação que o produtor local for capaz de introduzir no seu produto (criando também por esta via um valor acrescentado para os consumidores) e da política governamental relativamente ao comércio externo (liberalismo/proteccionismo). As próprias vantagens competitivas do país influenciarão também o resultado final.

A relevância da concorrência, como força disciplinadora da actividade económica, proporcionando soluções óptimas para a sociedade em geral (maior gama de bens e serviços a mais baixo preço) vem sendo defendida desde A. Smith. Na sua obra, A. Smith atribui às "forças de mercado" (concorrência) o poder dinamizador da economia, como a "mão invisível", fonte potencial de bem estar individual e social. A análise do papel da concorrência e a avaliação do seu impacto na sociedade ou nas empresas, tem sido o objecto comum de estudo de várias ciências (como a economia, história e gestão estratégica) as quais para tal utilizam metodologias e conceitos bem diferentes.

Não pretendemos aqui discutir as diferentes metodologias na análise da concorrência, porque isso extravasaria o âmbito deste trabalho. Referiremos apenas os contributos das obras de Michael Porter, no tocante à análise competitiva, vantagem competitiva e na medida das suas implicações na formulação da estratégia mais eficaz para uma indústria (ou empresa). Pensamos ser esta a vertente mais importante e a análise que melhor se adapta aos objectivos deste estudo. Assim, utilizaremos os conceitos da análise estrutural de indústrias, preconizada por aquele autor, já que a estrutura da indústria exerce uma larga influência na determinação das regras competitivas e na eventual formulação da estratégia adequada.

A pressão concorrencial existente numa indústria depende da acção de um conjunto de forças determinantes cujo conhecimento é crucial para a formulação de estratégias genéricas mais adaptáveis à estrutura da indústria em causa. As forças determinantes da concorrência identificadas por Michael Porter (Figura 5) são as seguintes: ameaça de novas entradas; o poder de negociação dos compradores; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos fornecedores e a própria rivalidade existente entre os actuais concorrentes na indústria.

De seguida, veremos mais em detalhe cada um destes aspectos.



FORÇAS BÁSICAS QUE DETERMINAM A PRESSÃO CONCORRENCIAL NUMA INDÚSTRIA

Fig.5: Adaptado de Michael E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, N.Y. 1980 - pag. 4.



#### 4.1.1 AMEAÇA DE NOVAS ENTRADAS

A entrada de novos concorrentes é, em princípio, portadora de novas capacidades e recursos adicionais para a indústria e pode consubstanciar uma nova fórmula de satisfazer as necessidades dos consumidores. O objectivo do novo concorrente é a conquista de uma quota de mercado que garanta a remuneração dos capitais e a sobrevivência e expansão da empresa no longo prazo. A maior ou menor facilidade de entrada numa indústria depende em primeiro lugar das oportunidades de lucro que esta actividade proporcionar e do nível dos direitos à entrada.

O "direito à entrada" é constituído pelo montante de capitais e "know-how" que inicialmente é necessário investir para se conseguir os objectivos pretendidos com a entrada. Se este direito for baixo, implicará uma maior facilidade de entrada no negócio para novas empresas. Neste caso as empresas já instaladas estão pouco protegidas dos potenciais concorrentes podendo-se gerar uma feroz concorrência entre as empresas que se foram instalando até que as reduções substanciais de rentabilidade (causadas por quedas nos preços e margens de comercialização) conduzam à "eliminação" dos concorrentes menos aptos, em suma, à reestruturação da indústria e à imposição de barreiras à entrada como forma de protecção das empresas sobreviventes. Se pelo contrário os direitos de entrada forem elevados, aos concorrentes recém-chegados espera-os, provavelmente, uma forte retaliação por parte dos concorrentes pré-existentes.

Importa referir que o fácil acesso na indústria dos moldes patenteado pelo baixo direito de entrada, explica o grande número de novas entradas verificadas nas últimas duas décadas no sector, conduzindo-o a um estágio agudo de concorrência interna e aos desequilíbrios estruturais que serão analisados na parte III deste trabalho.

Podem constituir-se como fontes de barreiras à entrada os seguintes factores (apenas os que nos parecem ter maior aplicabilidade ao sector em estudo):

- Economias de Escala - as reduções nos custos unitários de um produto consoante o aumento do volume absoluto da produção por período. As economias de escala conduzem a sinergias de várias ordens, especialmente de marketing, de investimento, operacionais e administrativas ou de gestão. Refira-se que as economias de escala, como barreiras à entrada não se afiguram importantes no caso da indústria de moldes visto que o sector fabrica principalmente produtos únicos e protótipos, não sendo por isso passíveis de redução nos custos unitários por efeito da escala.
- Grau de diferenciação do produto - relacionado com a existência de uma singularidade percebida pelos clientes, num qualquer atributo do produto, como seja imagem de qualidade, modo de distribuição, serviços pós-venda, etc. capazes de criar fidelidade às marcas e aos produtos de uma empresa, e que atraem fortemente o consumidor para o produto. Por isso a diferenciação pode transformar-se numa das mais fortes barreiras à entrada. Esta barreira pode ser aplicável ao sector dos moldes, onde as estratégias para o sucesso do futuro passam pelo refinamento das possíveis singularidades percebidas, em termos de imagem de qualidade e serviços pós-venda.
- Necessidades de Capital - aspecto directamente relacionado com o direito à entrada. Se este direito exige elevados recursos em termos financeiros e de marketing, então pode transformar-se numa forte barreira à entrada, mesmo para as grandes empresas.

- Custos de mudança - custos em que os clientes incorrem se pretendem mudar de fornecedor. Fazem parte destes custos elementos quantitativos e qualitativos como os representados pelo corte da relação psicológica cliente/fornecedor.
- Acesso aos Canais de Distribuição - se os canais de distribuição existentes na indústria tiverem um forte relacionamento e apertado controlo por parte dos produtores já instalados, então o direito de entrada será substancialmente acrescido (protegendo as empresas que já se encontram inseridas na indústria). Nestas circunstâncias o recém chegado poderá ter de criar os seus próprios canais de distribuição.
- Efeito de Experiência - tendência para a redução de custos unitários decorrente da curva de aprendizagem ou maior habilidade no desenvolvimento do negócio, quer através do maior treino do pessoal quer através do aperfeiçoamento das técnicas e procedimentos de produção e distribuição. O efeito experiência parece-nos assumir importância significativa no caso da indústria de moldes onde, por exemplo, a mão-de-obra qualificada, o saber "fazer" e comercializar moldes estão no cerne das vantagens competitivas.
- Política Governamental - o governo através da sua capacidade de intervenção e regulação da actividade económica pode tomar medidas que dificultem a entrada de novas empresas numa indústria. Essas medidas podem ir desde a concessão de subsídios aos concorrentes já instalados no sector (dando-lhes uma vantagem competitiva relativamente aos que se pretendem instalar) até à imposição de licenças de funcionamento, normas de qualidade, etc.. A política governamental exerce um papel preponderante sobretudo no contexto da internacionalização, podendo ajudar a reforçar a competitividade internacional dum sector.

- Intensidade da Retaliação Prevista - se o candidato à entrada esperar uma forte retaliação dos concorrentes já instalados, então as suas expectativas à cerca dos ganhos com a entrada serão afectadas e poderão funcionar como um elemento dissuasor da entrada.

#### 4.1.2 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES E FORNECEDORES

Os compradores podem exercer uma forte pressão sobre os preços e margens de comercialização em função do "poder de negociação de que dispõem". A pressão dos compradores pode fomentar a concorrência interna entre os diversos concorrentes da indústria fazendo tender os preços para a baixa, provocando a erosão das margens e rentabilidade global da indústria.

A capacidade negocial dos clientes depende de vários factores:

- Concentração dos compradores, relativamente às vendas da empresa vendedora. Quanto maior for essa concentração maior a dependência da empresa face ao cliente ou grupo de clientes.
- Ausência de diferenciação nos produtos da indústria. A não existência de singularidade percebida por parte do mercado torna mais fácil o recurso a fontes alternativas de aprovisionamento provocando maior concorrência centrada no preço.
- Grau de sensibilidade aos preços. Este aspecto está relacionado, por um lado, com a importância que

atribuem à qualidade e, por outro, com a fase do ciclo de vida em que se encontra o produto no mercado.

Salienta-se que, no caso da indústria de moldes, a sensibilidade ao preço decorre mais da qualidade e da confiança no fornecedor que do ciclo de vida do produto. O cliente, por se encontrar em fase de desenvolvimento/nascimento do produto, é menos sensível ao preço.

- Grau de Informação do Comprador. É hoje comumente aceite que quem detém informação detém poder. De facto, os compradores que estiverem melhor informados sobre as características da procura, do produto, dos preços e lucros dos fornecedores, detêm maior capacidade negocial, tornam-se mais exigentes e selectivos fazendo, em consequência, diminuir o poder de negociação das empresas fornecedoras.

Por sua vez os fornecedores, com poder de influenciar o mercado de factores, podem definitivamente reduzir a atractividade de uma indústria, pela ameaça de elevar preços, reduzir qualidade, alterar as condições de crédito e de serviços prestados.

#### 4.1.3 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Regra geral, os produtos fabricados pelas empresas que constituem uma indústria, estão a concorrer com produtos substitutos, ou potenciais substitutos, fabricados por outras empresas e indústrias.

Se os produtos substitutos oferecerem aos consumidores

melhores vantagens na satisfação das suas necessidades e melhor qualidade/preço, então será de esperar um agravamento da pressão concorrencial.

De referir que no caso da indústria de moldes esta força determinante da concorrência será irrelevante dado não existirem produtos que se possam considerar substitutos dos moldes.

#### 4.1.4 RIVALIDADE EXISTENTE ENTRE OS ACTUAIS CONCORRENTES NA INDÚSTRIA

As empresas que constituem uma indústria são de alguma forma interdependentes. Assim, as formas de concorrer encetadas por uma obrigam geralmente a reacções das outras, criando-se um ambiente de rivalidade pela disputa de posição de mercado, que pode ter consequências por vezes "nefastas" para a indústria no seu todo. Com frequência são utilizadas "guerras de preços" entre os rivais, que conduzem, por vezes, a situações de crise generalizadas e falência.

Se por outro lado as barreiras à saída forem elevadas os concorrentes menos aptos tenderão a manter-se, acirrando ainda mais a rivalidade existente.

No que se refere à indústria de moldes, as barreiras à saída, para grande parte dos pequenos concorrentes, são

sobretudo elevadas ao nível psicológico devido à habituação ao sector, já que a grande maioria desses pequenos concorrentes não investiu significativamente em tecnologias nem em "know-how".

Em síntese, poder-se-à afirmar que das cinco forças determinantes da concorrência mencionadas anteriormente, as que têm maior capacidade de intervenção no momento actual na indústria dos moldes são fundamentalmente as seguintes:

- 1) Rivalidade existente entre os actuais concorrentes.
- 2) Poder de negociação dos compradores. Com efeito a grande maioria das pequenas empresas do sector não comercializa directamente os seus produtos por falta de infra-estruturas de Marketing. A comercialização destes está nas mãos de Agentes/"Tradings" que pelo nível de preços praticado ao fabricante, estão a prejudicar não só a rentabilidade das pequenas empresas como do sector em geral.
- 3) Ameaça de novas entradas. Contudo, o direito de entrada vai tornar-se cada vez mais elevado não só em termos de investimento e "know-how" como também em termos de normas de certificação de qualidade que tenderão a ser regra no futuro do sector. Estes aspectos virão a ser com certeza dissuasores de novas entradas.

## 4.2. CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS E ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA FRAGMENTADA

O grau de desenvolvimento de cada uma das forças competitivas é função da estrutura da indústria, das suas características económicas e técnicas.

Assim, após a identificação das forças que afectam a concorrência numa indústria, a empresa está em condições de diagnosticar os seus pontos fortes e fracos e delinear estratégias de posicionamento competitivas, através de acções ofensivas ou defensivas, a fim de criar uma posição que lhe permita o sucesso face às forças competitivas que actuam na indústria (19).

### 4.2.1 CARACTERÍSTICAS DAS INDÚSTRIAS FRAGMENTADAS

Uma indústria fragmentada é caracterizada por Porter (20) como sendo a que:

- 1) não tem líderes de mercado cujo poder possa influenciar significativamente a indústria, ou seja, individualmente, as firmas detêm quotas de mercado modestas.
- 2) É povoada por um grande número de PME' S.

A fragmentação é comum a vários ramos industriais entre os quais destacamos o dos produtos metálicos, onde se insere

---

(19) Michael E. Porter, Competitive Strategy, pag. 34.

(20) Michael E. Porter, Competitive Strategy, pag. 191.

o sector industrial em estudo. Nas indústrias fragmentadas encontram-se tanto tecnologias tradicionais como modernas e sofisticadas tecnologias

#### 4.2.1.1. PRINCIPAIS CAUSAS DA FRAGMENTAÇÃO

Não existindo um fundamento económico que determine a fragmentação esta é no entanto consequência de uma série de causas económicas. As que se nos afiguram mais aplicáveis ao caso em estudo, são:

- 1) baixas barreiras à entrada (embora necessária não é razão suficiente)
- 2) inexistência de vantagens na dimensão para negociar com clientes e fornecedores
- 3) deseconomias de escala, em alguns aspectos fundamentais, favorecendo as firmas pequenas. Por exemplo, a diversidade na linha de produtos fabricados e a produção de pequenos volumes de produção.

Superar a fragmentação pode transformar-se numa oportunidade estratégica para as empresas que consigam desbloquear alguns dos factores que a propiciam e iniciem um processo de mudança estrutural na indústria. As orientações estratégicas que permitem às empresas sobrepujarem-se à fragmentação, são:

- 1) neutralização dos aspectos responsáveis por ela.
- 2) proceder a uma política de aquisições a fim de obter massa crítica.

- 3) reconhecimento atempado das tendências de evolução da indústria (mudanças nas preferências do mercado, na estrutura dos canais de distribuição, etc.)

Em certos casos, contudo, a fragmentação, por razões inerentes às próprias características da indústria, não pode, nem é estrategicamente aconselhável, ser superada.

Nesta circunstância é crucial lutar por um posicionamento estratégico de sucesso no sector, apesar da detenção de modestas quotas de mercado.

Note-se que, a nível mundial, o sector de moldes é uma indústria fragmentada. Admite-se que possam verificar-se pontualmente, alguns movimentos de mudança no sentido do redimensionamento, mas a experiência do passado tem mostrado que as PME'S, pela sua maior flexibilidade produtiva e pelo tipo de procura que lhe é dirigida (por encomenda), são as estruturas empresariais mais eficazes para este sector.

#### 4.2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA INDÚSTRIAS FRAGMENTADAS

Não existe uma estratégia genérica e de aplicação universal na indústria fragmentada que seja a chave para o sucesso na competição. As empresas podem em princípio utilizar qualquer uma das estratégias genéricas preconizadas por Porter:

- 1) liderança pelo custo
- 2) diferenciação do produto
- 3) foco.

O equacionar de qualquer destas estratégias para uma empresa, numa particular indústria fragmentada, terá que levar em linha de conta a natureza da concorrência e das restantes forças competitivas mais intensas nessa indústria, de modo a transformá-la numa estratégia de sucesso, capaz de influenciar ou neutralizar aquelas forças competitivas. É fundamental que a escolha da alternativa estratégica seja baseada em vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo. Há que equacionar também a possibilidade da segmentação de produtos/mercados e escolha dos canais de distribuição mais adequados a utilizar.

Basicamente, existem dois tipos de vantagens competitivas: o baixo custo e a diferenciação. O baixo custo, traduz-se na capacidade e eficiência, que uma empresa consegue, relativamente aos seus competidores, de conceber, produzir e comercializar, produtos semelhantes a mais baixo custo, utilizando mão-de-obra eventualmente mais barata, mas de alta produtividade pelo emprego de modernos processos tecnológicos. A diferenciação, traduz-se na capacidade de a empresa criar uma singularidade percebida como mais vantajosa para os seus clientes, em termos das características do produto, qualidade ou serviços pós venda (21).

As empresas criam vantagens competitivas quando têm a capacidade de conceber e de pôr em prática, de forma antecipada e agressiva face à concorrência, novas e melhores formas de competir na indústria, através da inovação. Este movimento de inovação tanto pode ser nas tecnologias a utilizar como nos novos métodos de fabricação, qualidade, marketing, novas formas de distribuição de produto, que se traduzam, em simultâneo, num valor acrescentado para os consumidores.

---

(21) Michael Porter, the Competitive Advantage, pag. 37.

A criação de vantagens competitivas sustentadas, não facilmente imitáveis pelos concorrentes, depende da natureza da fonte da vantagem (baixo custo ou diferenciação) e exige constantes melhoramentos no sentido do benefício das existentes e da criação de novas vantagens.

Apesar de não existir, como se referiu, uma "receita" estratégica única para competir na indústria fragmentada, alguns passos concretos são possíveis:

- 1) Fomentar o valor acrescentado para o cliente através da prestação de mais e melhores serviços pré e pós venda. Ao mesmo tempo controlar os canais de distribuição para minimizar o poder dos compradores (ou eventualmente intermediários).
- 2) Promover a especialização por tipo de encomendas/consumidores.
- 3) Focar uma área geográfica determinada.
- 4) Implementar um apertado controlo de gastos, para poder competir pelos baixos custos (preço).

Assim, se a fragmentação não puder ser ultrapassada, a opção reside na escolha da alternativa estratégica que possibilite uma posição de "liderança" no mercado, isto é, tendo em conta as forças e fraquezas da empresa.

#### 4.3. VANTAGENS COMPETITIVAS NACIONAIS E SUAS DETERMINANTES

A vantagem competitiva de uma nação é constituída pelos atributos nacionais que a tornam competitiva nessa indústria (22). Esses atributos são cruciais, pois é no país (mercado doméstico) que está localizado o processo produtivo, e aí se encontram os factores da diferença, em termos de capacidades e terá de ser em última instância o ponto de lançamento da estratégia global. Perante a globalização da concorrência, "o papel do país" deve ser o de criar um contexto favorável ao estímulo e melhoramento da competitividade e inovação que, de uma forma continuada, permita a sustentabilidade das vantagens competitivas das suas empresas face à concorrência externa. Aquele papel não se resume apenas à actuação governamental em matéria de políticas comerciais, de taxas de juro, de câmbio, de regulação do mercado de capitais e da normalização das políticas da concorrência. A política governamental favorável à internacionalização condiciona e influencia as vantagens competitivas de um país, mas só por si não tem poder para criar vantagens competitivas. É mais ou menos reconhecido hoje, que a política governamental do Japão e Coreia, foram fundamentais para o sucesso das suas firmas no mercado internacional.

As vantagens competitivas, ao nível da nação, reconhecidas internacionalmente dependem de:

- a) posicionamento do país face aos factores de produção, como sejam a mão-de-obra, recursos naturais, infra-estruturas de marketing e de comunicações, etc..

---

(22) Michael Porter, the Competitive Advantage of Nations, 1990.

- b) dimensão da procura interna para o produto/serviço (pressionando a empresa para a exportação)
- c) presença ou ausência de indústrias a montante e jusante (relacionadas com uma particular indústria) que sejam internacionalmente competitivas. A existência destas indústrias relacionadas afigura-se muito importante para o sucesso internacional de uma indústria, pelo maior fluxo de informação e intercâmbios técnicos, facilitando sinergias a vários níveis e potenciando um melhor desempenho e inovação.
- d) estratégia das empresas, estrutura e intensidade da concorrência doméstica, que em conjunto são o reflexo da forma como as empresas se entregam ao "jogo" da competição. A concorrência doméstica pressiona as empresas no sentido da inovação e da constante melhoria dos métodos de gestão.

É pois do conjunto das condições acabadas de enunciar que depende a existência de vantagens competitivas nacionais, aparecendo no cerne destas vantagens a capacidade de inovação e espírito empresarial propiciado pelo ambiente doméstico mais dinâmico e estimulante que leve as empresas a procederem a melhoramentos a fim de sustentarem as suas vantagens ao longo do tempo.

Assim, os embriões das vantagens competitivas nacionais encontram-se na dinâmica do meio envolvente que seja capaz de criar factores de diferença que transformem o país, no caso de uma dada indústria, num caso singular em certos parâmetros competitivos (métodos de gestão e organização, de distribuição de serviços prestados ao consumidor, qualidade e singularidade dos produtos, etc.). Estes aspectos assumem particular relevância em indústrias com elevado grau de internacionalização, como é o caso do sector dos moldes.

### **III - ESTUDO EMPÍRICO**

## 1. ENQUADRAMENTO GERAL DO SECTOR PORTUGUÊS DE MOLDES

### 1.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SECTOR

A indústria portuguesa de moldes, segundo vários estudiosos e conhecedores do sector, remonta ao ano de 1929, podendo por tal facto, considerar-se como uma actividade económica contemporânea.

A primeira empresa (oficina) de moldes criada no país localizou-se na Marinha Grande e destinava-se a produzir moldes para a indústria vidreira em geral e em particular para a Região (principal centro vidreiro do país). Em 1936, nasce a segunda empresa (oficina) em Oliveira de Azeméis (outro centro importante da indústria vidreira nacional), também para produzir moldes para o sector vidreiro.

As necessidades do importante sector vidreiro nacional encontram-se portanto na génese do desenvolvimento e da localização das empresas de moldes, estando, portanto, a história da indústria de moldes portuguesa muito relacionada com a indústria vidreira.

A primeira empresa de moldes para matérias plásticas aparece no início da década de quarenta, tendo sido de importância capital para o desenvolvimento da indústria de moldes para matérias plásticas todo o conhecimento, saber de experiência feito, tradição oral adquirida pelos mestres torneiros no fabrico de moldes para vidro, constituindo-se tal experiência numa autêntica escola portuguesa de moldes.

A Segunda Guerra Mundial interrompeu o florescente crescimento do sector dos moldes, tendo sido retomado o

rápido incremento após o Armistício, em consequência da expansão económica que se verificou. As primeiras exportações portuguesas de moldes ocorreram em meados da década de cinquenta, para o Reino Unido e os E.U.A..

Com o desenvolvimento das resinas plásticas, a indústria entra em franca expansão (finais da década de cinquenta e toda a década de sessenta) transformando-se as fábricas existentes em novas unidades, melhor apetrechadas de mão-de-obra especializada e com outro horizonte de expansão.

Nos anos sessenta e setenta a indústria de moldes portuguesa sofreu um grande desenvolvimento tecnológico, com reflexos na qualidade do produto e aumento das exportações.

A partir dos anos setenta e, sobretudo, na década de oitenta, verificou-se uma entrada massiva e desorganizada de novos concorrentes no sector, tendo-se passado de um pouco mais de duas dezenas de empresas na década de sessenta para mais de uma centena no início da década de oitenta. Esta proliferação de empresas manteve-se até meados da década de oitenta.

Este facto, elevou substancialmente a pressão concorrencial interna e transformou-se num factor de desestabilização do sector.

O processo de formação das novas empresas teve normalmente origem na associação de trabalhadores especializados provenientes de outras empresas, que prosseguiram assim por conta própria um negócio que prosperava.

O tipo de gestão fabril que implementaram baseava-se na atribuição de áreas de responsabilidade pelos sócios, sendo as decisões gerais tomadas por consenso ou maioria.

Esta situação levou na altura um dos mais importantes empresários do sector a tecer o seguinte comentário:

"Perdemos muitos e bons operários e ganhámos muitos donos de empresas e maus gestores".

O sector de moldes continuou a crescer e a organizar-se numa altura em que as empresas eram rentáveis e as condições de concorrência mundial eram menos agudas. Actualmente, tem perto de duas centenas e meia de empresas e emprega cerca de seis mil e quinhentas pessoas, na sua grande maioria operários qualificados. São predominantemente pequenas e médias empresas, algumas delas dotadas das mais modernas tecnologias, destinando a sua produção principalmente ao mercado externo (cerca de 85%), para cerca de setenta países, com especial destaque para os E.U.A., Alemanha, França, Reino Unido e Suécia.

A componente exportadora tem constituído o factor fundamental para o desenvolvimento e modernização da indústria de moldes portuguesa. A realização de congressos, feiras e jornadas com a participação de empresários, técnicos e entidades públicas tem constituído um fórum privilegiado de debate e reflexão profunda dos problemas e potencialidades do sector.

Destas acções têm saído novas ideias e linhas de força cuja implementação em muito tem contribuído para transformar a indústria de moldes num sector de relativo sucesso da indústria portuguesa.

Para tal contribuiu o dinamismo de muitos que trabalham nesta indústria (operários especializados, gestores e empresários) que permitiu transformar, em cerca de quarenta anos uma indústria artesanal numa indústria de ponta.

Finalmente, o reconhecimento público deste sucesso está bem patente nas palavras que a seguir se transcrevem:

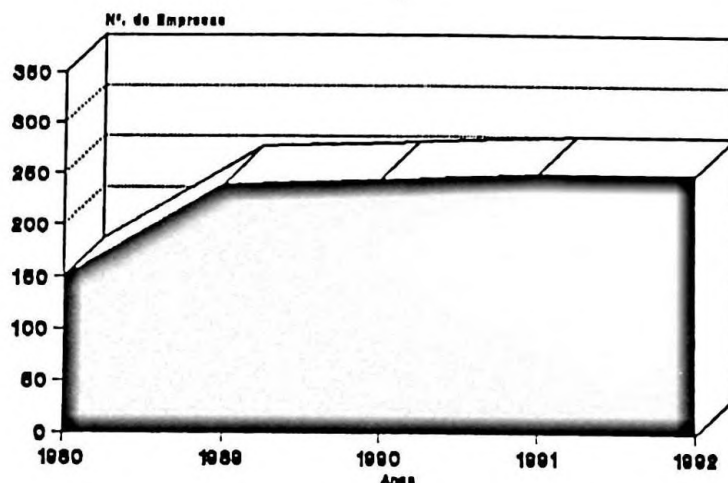
"Considero, de facto, que a indústria de moldes é um exemplo a seguir pela indústria portuguesa. É realmente um exemplo de sucesso empresarial português que mostra que numa região onde havia uma indústria em crise como a indústria vidreira, foi possível, com a mesma massa humana, criar uma indústria de sucesso como a indústria de moldes e, ao mesmo tempo, recuperar a indústria vidreira" (23).

## 1.2. ESTRUTURA EMPRESARIAL

As empresas do sector estimam-se, actualmente, em cerca de 250, registando-se entre 1980 e 1989 um crescimento acelerado (crescimento médio de 14 empresas/ano) com tendência para a estabilização a partir de 1989 (crescimento de 3 empresas/ano), devido a alguns sinais de crise decorrentes da quebra das encomendas dirigidas ao sector. A perspectiva gráfica que a seguir se apresenta dá uma ideia clara do crescimento do número de empresas.

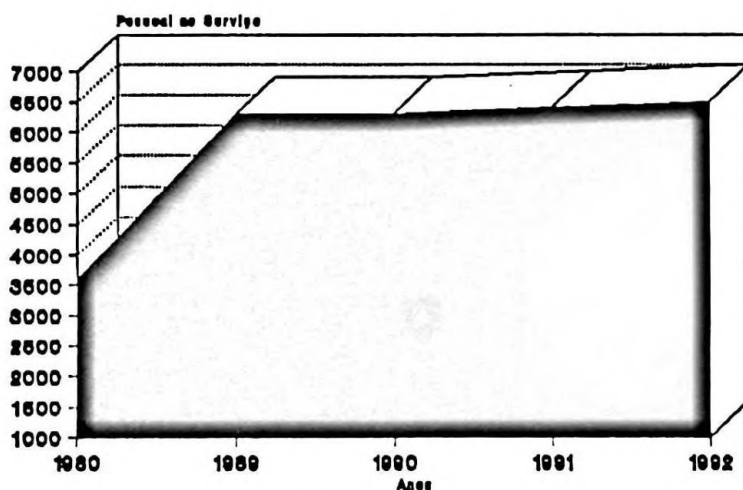
---

(23) Extraído do discurso do Sr. Eng<sup>o</sup>. Mira Amaral, Ministro da Indústria, no 3<sup>o</sup>. Congresso dos Moldes, em 1988.



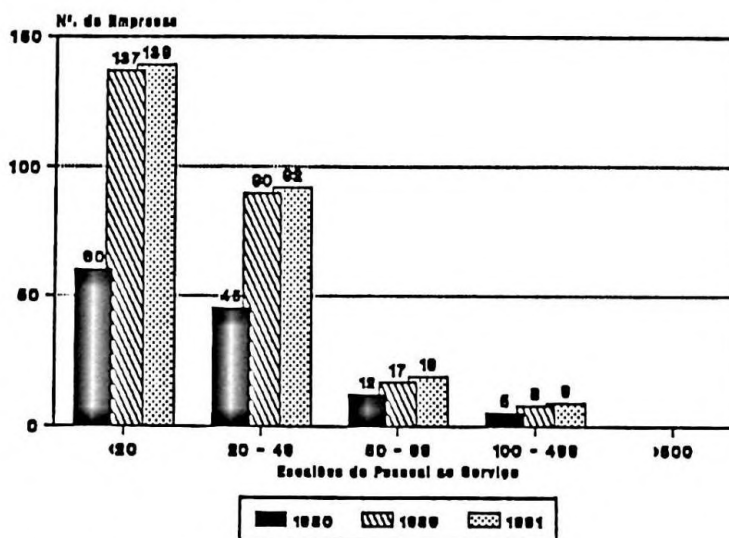
O aumento do número de empresas ocorre fundamentalmente no período em que o sector regista um "boom" de crescimento acentuado.

No gráfico seguinte apresenta-se a evolução do pessoal ao serviço a partir de 1980



O relacionamento do número de empresas com a evolução do pessoal ao serviço permite concluir que o número médio de trabalhadores por empresa situava-se em 29 em 1980, representando em 1989 e 1991, respectivamente, 25 e 24 trabalhadores por empresa. Este facto, por si só, revela que se trata de um sector onde predomina a pequena e média empresa. O gráfico seguinte da distribuição das empresas

em função do número de trabalhadores confirma, igualmente, que se trata de um sector exclusivamente integrado por pequenas e médias empresas (aqui entendidas como todas as que empregam menos de 500 trabalhadores).



Este gráfico evidencia também que em 1980 cerca de 86% das empresas tinham menos de 50 trabalhadores e que em 1989 e 1991 o número de empresas com menos de 50 trabalhadores representa cerca de 90% do total, o que permite concluir que a tendência neste período se orientou para a criação de empresas cada vez mais pequenas. Na amostra utilizada no inquérito, o número médio de trabalhadores/empresa situa-se em 91. Este resultado é influenciado pelo facto de a amostra incluir grande parte das maiores empresas do sector.

A dimensão média das nossas empresas (de acordo com o indicador número de trabalhadores), situa-se acima da média mundial (segundo o relatório da ISTA aquela dimensão média situa-se entre 10-20 trabalhadores por empresa).

Nos domínios das novas tecnologias e da formação profissional, vertentes importantes em termos da caracterização da estrutura empresarial, o sector

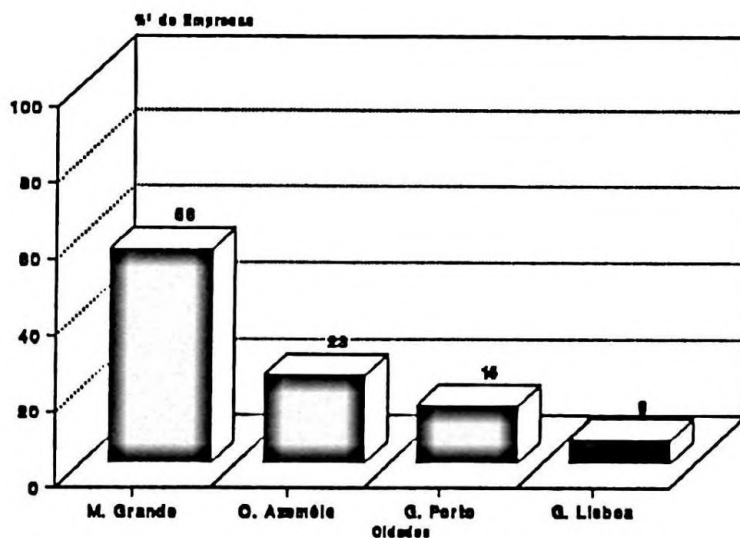
apresenta sinais evidentes de modernização. Estes aspectos serão analisados com mais detalhe nos pontos: 1.5 e 1.6.

### 1.3. LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A distribuição das empresas pelo território nacional apresenta-se, de acordo com o gráfico seguinte, excessivamente concentrada, com especial incidência nos concelhos da Marinha Grande e de Oliveira de Azeméis.

#### Distribuição Regional das Empresas

(1992)



Apesar de ter evidenciado, nos últimos anos, alguns sinais para uma ligeira dispersão para fora dos principais centros (Marinha Grande e Oliveira de Azeméis), principalmente para as zonas mais industrializadas do País (G. Lisboa e G. Porto), a sua implantação continua a

revestir características de sector circunscrito a regiões definidas.

Como se trata de um sector virado principalmente para a exportação, a proximidade do mercado não explica a opção para a localização das empresas do sector. Os fundamentos para esta situação admite-se estarem mais ligados, em primeiro lugar, com uma tradição e vocação empresarial específica requerida pelo sector e, em segundo lugar, à proximidade de fornecedores de mão-de-obra especializada.

O concelho da Marinha Grande continua a ser o mais importante, qualquer que seja a óptica de análise, representando 56% das empresas e 60% do emprego, seguido do concelho de Oliveira de Azeméis com 23% das empresas e 21% do emprego.

Os dois concelhos representam em relação ao total do sector cerca de 80% das empresas e 82% do emprego.

As grandes empresas e as tecnologicamente melhor apetrechadas do sector, situam-se também nestes concelhos.

#### 1.4. INDÚSTRIAS UTILIZADORAS DE MOLDES

Para termos uma ideia dos diferentes tipos de moldes, vejamos o que a este propósito prescreve a Nomenclatura Combinada (NC) que classifica os produtos na óptica do comércio externo. Nesta nomenclatura o sector dos moldes é caracterizado na posição de 4 dígitos 8480, englobando os seguintes tipos de moldes:

- caixas de fundição

- caixas de fundo para moldes
- modelos para moldes
- moldes para metais ou carbonetos metálicos
- moldes para vidro
- moldes para matérias minerais
- moldes para borracha ou plástico
- outros moldes

Além de moldes este sector produz ainda: ferramentas especiais, cunhos e cortantes cujo peso na produção total do sector é reduzido.

Das várias espécies de moldes produzidos, os que assumem maior importância económica e relevância na exportação, são os moldes para borracha ou plástico, cujas posições na NC são: - 8480.71  
- 8480.79

Este subsector vem-se destacando desde finais dos anos cinquenta, com o desenvolvimento da indústria transformadora de plásticos, tendo atingido na média dos últimos quatro anos, um peso nas exportações totais do sector de cerca de 85%.

Percentagem de Exportações de moldes para borracha ou plástico  
no total da Exportação de moldes

1988	1989	1990	1991	1992 1º. Semestre
86,2 %	86,5 %	82,8 %	83,2 %	84,4 %

Fonte: Estatísticas do Comércio Externo do INE:

A nível internacional, segundo os peritos da Indústria, também se verifica esta identidade de situações.

Pelos motivos referidos, decidimos escolher este subsector para toda a nossa análise e estudo que designaremos por "sector" para efeitos de simplificação. Os problemas nos restantes subsectores foram por nós negligenciados não só pela sua menor relevância como também pela delimitação de fronteiras a que era necessário proceder.

O produto final desta indústria, são moldes (protótipos) em aço que irão ser utilizados pela indústria transformadora de plásticos, que os transforma em componentes (equipamentos leves) para as diferentes indústrias que a seguir se enumeram:

- 1º. Indústria automóvel
- 2º. Indústria eléctrica e electrónica
- 3º. Indústria de electrodomésticos
- 4º. Indústria de brinquedos e pequenos artigos domésticos.

Esta é a ordem decrescente de importância dos diferentes mercados clientes (utilizadores) dos diferentes tipos de moldes fabricados pelo sector em 1992.

### 1.5. EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

De acordo com o referido no ponto 1.2, o emprego do sector registou um crescimento acentuado na década de 80, evidenciando sinais de estabilização a partir de 1990.

As previsões para 1993, com base nos resultados do inquérito, apontam também no sentido da estabilidade do emprego (86% das empresas inquiridas prevêem manter o pessoal ao serviço, 7% apontam no sentido do seu aumento e 7% na sua diminuição).

O comportamento do emprego do sector nos últimos anos está mais correlacionado com o aumento do número de empresas do que com o redimensionamento das existentes, conforme se depreende dos dados apresentados no ponto 1.2 (estrutura empresarial).

Segundo ainda os resultados do inquérito, o pessoal do sector tem baixos níveis de ensino (cerca de 50% têm apenas o ensino básico e inferior) e revela carências de formação profissional, tornando-se estas áreas (ensino e formação profissional) prioritárias em termos de desenvolvimento para alcançar os níveis de produtividade similares aos da concorrência externa (sem carências tão acentuadas nestas áreas por terem um ensino técnico mais especializado e realizarem, com carácter regular, formação profissional).

Enquanto no domínio do ensino (sobretudo técnico) cabe às entidades públicas um papel fundamental, no âmbito da formação profissional importa às empresas e às associações do sector encontrar as soluções mais ajustadas face à sua especificidade.

Apesar de a partir da segunda metade da década de oitenta, principalmente devido aos apoios financeiros do Fundo Social Europeu (FSE), se ter verificado uma intensificação das acções de formação profissional por iniciativa das maiores empresas, CENFIM, IEEP e do CENTIMFE (infra estrutura científica e tecnológica multidisciplinar, recentemente criada para apoiar e incrementar a capacidade técnica e tecnológica do sector), as suas necessidades em termos de formação profissional estão longe de estar satisfeitas.

Para além do baixo nível de escolaridade de base já acima referido, existem outros factores que não têm permitido dar resposta às necessidades de formação do sector, das quais destacamos:

- Dimensão das empresas

O número reduzido de trabalhadores por empresa, a falta de organização e de meios não permitem a muitas delas organizar ou disponibilizar o pessoal para acções de formação;

- Ausência de formadores

Não existem formadores e técnicos de formação devidamente habilitados para satisfazer as necessidades crescentes do sector, decorrentes em grande parte, da introdução de novas tecnologias;

- Falta de ensino médio técnico

Esta carência, sobretudo ao nível dos quadros técnicos intermédios e de pessoal especializado, tem-se transformado em problemas acrescidos para o sector.

De acordo com intervenções feitas no 4º. Congresso, a falta de quadros médios constitui mesmo um estrangulamento ao bom funcionamento do mesmo.

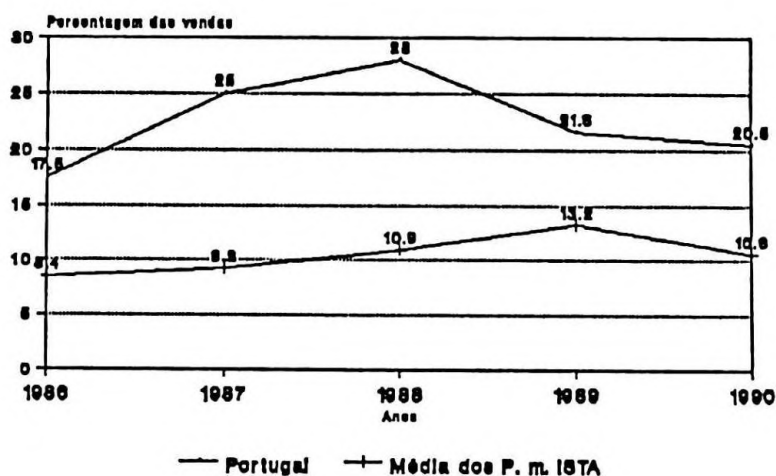
Os investimentos realizados em novas tecnologias com o objectivo de conseguir ganhos de produtividade e competitividade, têm-se traduzido, em muitas situações, em fonte de problemas para o sector uma vez que, por falta de pessoal técnico adequado ou formação profissional atempada, não conseguem rentabilizar a capacidade instalada.

As acções de formação deveriam envolver as profissões técnicas (desenhadores, fresadores, operadores CNC e CAD/CAM, etc.) e todas as outras ligadas à organização e gestão das empresas, dirigidas a todas as categorias profissionais (trabalhadores actuais e novas admissões, privilegiando, evidentemente, as áreas mais carenciadas e as que mais comprometem os resultados da empresa. A formação sem critério ou "travestida", que, de acordo com intervenções feitas no 4º. Congresso, também se tem praticado no sector, deveria dar lugar a uma formação profissional mais objectiva e geradora de sinergias.

A formação profissional representa pois um vector de importância crucial e impõe a definição de políticas quantitativas e qualitativas de formação específica para o sector sem as quais se comprometerá a sua evolução futura.

## 1.6. INVESTIMENTO

O investimento realizado anualmente no sector na década de oitenta, quer em termos quantitativos, quer qualitativos, tem-se situado em valores apreciáveis, estimando-se entre 15 e 28% do total das vendas. No gráfico seguinte apresenta-se a evolução do investimento do sector, em percentagem do volume de vendas para os anos de 1986-1990, assim como a média do investimento dos países membros da ISTA.

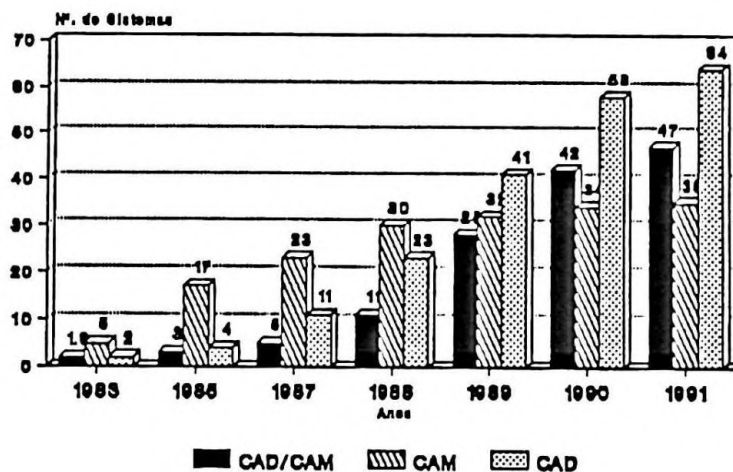


Fonte: Relatório anual da ISTA.

Estes dados dão uma ideia clara do esforço feito pelo sector na aquisição de novas instalações, máquinas equipadas com comando numérico computadorizado (CNC) máquinas de electroerosão e de sistemas CAD, CAM e CAD/CAM, que representam as principais aplicações do investimento realizado.

O investimento em novas tecnologias (sistemas CAD, CAM e CAD/CAM), de acordo com a perspectiva gráfica seguinte, dá uma ideia clara dos sinais evidentes de modernização do

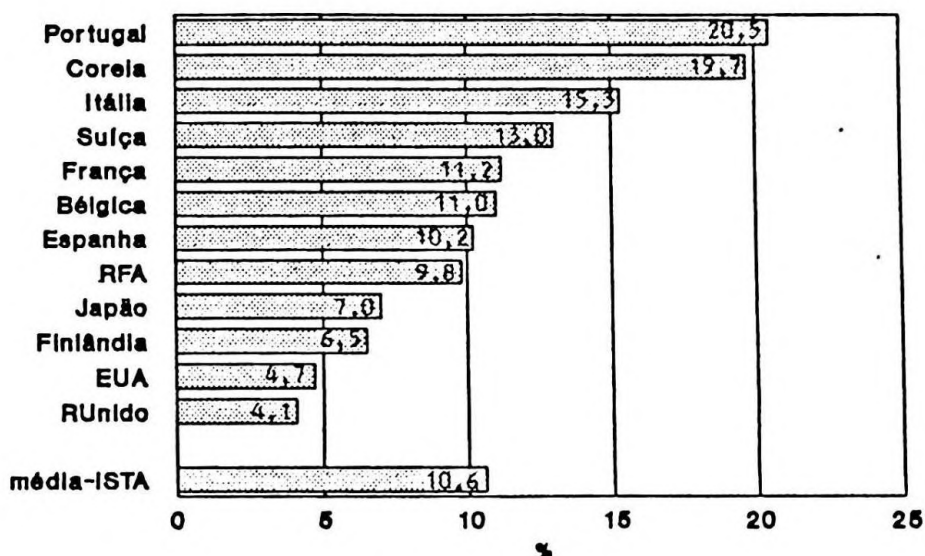
sector nos últimos anos, encontrando-se equipado entre os melhores a nível mundial.



Apesar de muitas empresas não se encontrarem ainda equipadas com as novas tecnologias (segundo a revista o molde estima-se em cerca de 70% o peso das tecnologias tradicionais), os progressos alcançados neste domínio nos últimos anos, principalmente pelas empresas de maior dimensão, permitem concluir que o sector se encontra bem apetrechado em termos tecnológicos.

A posição do investimento do sector comparado com os outros países membros da ISTA revela-nos que nos últimos anos o país se encontra entre os principais investidores. No gráfico seguinte, com dados para o ano de 1990, Portugal apresenta-se mesmo como o principal investidor em percentagem do volume de vendas, no âmbito dos países membros da ISTA.

**TOTAL DO INVESTIMENTO  
EM % DO VOLUME DE VENDAS  
- 1990 -**



Fonte: Relatório anual ISTA

As principais fontes de financiamento do sector, de acordo com os resultados do inquérito, são o crédito bancário e o auto-financiamento. Em 1991, 1992 e 1993 (previsão) estas fontes representam mais de 80% do investimento do sector.

Dos factores limitativos ao investimento, também se acordo com os resultados do inquérito, a deterioração do mercado constitui o factor mais referido em 1991 (cerca de 36% das empresas), enquanto em 1992 aquela percentagem sobe para os 50% e em 1993 (previsão) para cerca de 64%. A incerteza sobre a rentabilidade do investimento apresenta em 1992 e 1993 valores próximos dos indicados para o factor deterioração do mercado.

Apesar de as empresas, ainda de acordo com os resultados do inquérito, preverem uma ligeira diminuição do investimento em 1993, este continuará a privilegiar as

novas tecnologias (cerca de 40% do investimento destina-se a sistemas CAD/CAM e CN/CNC).

## 1.7. CARACTERÍSTICAS DO MEIO AMBIENTE EM QUE A INDÚSTRIA OPERA PRESENTEMENTE

### 1.7.1 ENVOLVENTE TECNOLÓGICA

"A competitividade e a rentabilidade da indústria de moldes do futuro passará pela informatização crescente da sua organização e produção..." (24).

Durante muito tempo e sensivelmente até 1982, a maioria das empresas portuguesas fabricava os seus moldes, utilizando exclusivamente equipamentos convencionais, de qualidade diferenciada, explorados por operadores especializados com uma longa aprendizagem na empresa (saber de experiência feito). Era o tempo do desenho e projecto de moldes ser feito manualmente com régua e escantilhão e, na fabricação se usar: a freza, o torno, a cópia, etc.

Um molde é uma "máquina" complexa. Passa por 2 fases cruciais no seu processo de fabrico: o projecto e a montagem/teste. A fase projecto é crucial e a sua "performance" tem implicações no custo, qualidade e tempo de execução das operações subsequentes, exigindo:

- 1 - Cálculos complexos de processos e transferências de calor;

---

(24) Eng<sup>o</sup>. Eduardo Beira - 1<sup>o</sup>. Congresso da indústria de moldes - 1983.

- 2 - Análise do fluxo de plástico e do circuito de refrigeração;
- 3 - Quedas de pressão;
- 4 - Número e posição de cavidades;

Muitas vezes os erros só são detectados na montagem, mas derivam da fase projecto. Veremos adiante como as novas tecnologias vieram revolucionar estes procedimentos, eliminando as hipóteses de erro.

Em 1983, por altura do 1º. Congresso, a indústria é desperta, pelos especialistas, para as novas capacidades evidenciadas pelas tecnologias computadorizadas das máquinas equipadas com CNC (Comando numérico por computador) de grande versatilidade de funções, de fácil programação e aplicabilidade específica à indústria. Nesta altura, só um número reduzido de empresas em Portugal utilizava estes equipamentos. As suas inegáveis vantagens são:

- 1 - aumento da produtividade;
- 2 - melhoria significativa da qualidade;
- 3 - melhoria dos prazos de entrega;
- 4 - formação de operadores destes equipamentos mais facilitada do que a formação de operadores dos equipamentos convencionais;

A partir de então incentiva-se o aumento da sua utilização na indústria, ponderando previamente dois aspectos:

- 1 - custo do equipamento;

- 2 - custo da mão-de-obra (até aí o nosso mais importante factor de competitividade face à concorrência);

Neste período, já nos E.U.A. se tinha banalizado a utilização das máquinas CNC na indústria de moldes e perspectivava-se para breve a adopção de sistemas mais revolucionários: o CAD/CAM(25).

Os sistemas CAD/CAM (com software específico) permitem fazer uma integração perfeita das diferentes fases de fabrico do molde (ou componente), do projecto, desenho maquinação e controlo, auxiliada por computador. Esta nova tecnologia permite:

- maior rigôr no projecto e desenho do molde;
- melhor qualidade;
- produção mais organizada;
- melhor comunicação com os clientes (estes podem agora, mandar as suas especificações em disquette, ao fabricante);
- aumento de produtividade;
- melhor tempo de resposta;

exige:

- capacidade técnica;
- organização apropriada (coordenação de actividades);
- empenhamento e suporte de gestão para o seu sucesso;

---

(25) CAD - computer aided design - Desenho auxiliado por computador).

CAM - computer aided manufacturing - Manufactura (Produção) auxiliada por computador.

De acordo com o relatório do 2º. Congresso da Indústria dos Moldes (1985), os fornecedores de equipamentos CAD/CAM eram:

- E.U.A. - 11 empresas fabricantes
- R.F.A. - 1 empresa fabricante
- França - 1 empresa fabricante

As tendências de evolução da tecnologia na concepção e fabrico de moldes orientavam-se, segundo a revista "Modern Plastic - Fevereiro de 1984", para a adopção de sistemas CAD/CAM, como única via de resposta às necessidades da procura e à pressão da concorrência mundial.

A introdução das novas tecnologias era exigida também pelos grandes compradores de moldes (material eléctrico e sector automóvel) que já utilizavam os sistemas CAD para o desenho das suas componentes de plástico.

Estava assim, decisivamente traçado o rumo para as tecnologias CAD/CAM, que, em breve, seriam adoptadas pelos principais produtores mundiais de moldes. Este facto, viria a conduzir à mudança dos padrões de exigência (qualidade, prazos de entrega, etc.). Por outras palavras, a não actualização tecnológica, traria de imediato, dificuldades de exportação para estes mercados.

A necessidade de actualização tecnológica era sentida por algumas empresas, sobretudo as que trabalhavam para uma clientela mais exigente e sofisticada, nos segmentos de produto mais altos (indústria eléctrica, automóvel e electrónica). Mas para a grande maioria, contemporizava um Congressista (26): "... as novas técnicas raramente eliminam abruptamente as que as antecedem...".

---

(26) 2º. Congresso dos Moldes - 1985.

Com alguma visão de futuro, muitos empresários da nossa indústria, seguindo as solicitações dos clientes, foram progressivamente introduzindo os sistemas CAD/CAM antes que imperativos de sobrevivência os obrigassem a introduzi-los. Assim, a introdução das tecnologias CAD/CAM foi um elemento fundamental na transformação desta indústria de mão-de-obra intensiva em capital intensivo. Contudo, em muitas empresas do sector a inovação tecnológica foi feita "à pressa", por "imitação", sem observância dos critérios de exigência técnica e de gestão que tal procedimento impunha. Estes factos são confirmados nas palavras proferidas pelo Sr. Ministro da Indústria no 3º. Congresso.

"O processo da introdução das novas tecnologias de produção assistida por computador CAD/CAM, nas empresas industriais portuguesas, tem que ser associado ao processo de modernização global em termos de recursos humanos, gestão e de organização" (27).

Na realidade, há empresas do sector que detêm os meios técnicos iguais à concorrência para fabricar, em qualidade e oportunidade, mas sem a rentabilidade desejada por falta de formação profissional adequada.

### 1.7.2 ENVOLVENTE MACROECONÓMICA INTERNA

A economia portuguesa, depois de um elevado ritmo de crescimento do produto durante 5 anos consecutivos (entre 1985 e 1990), começa a dar sinais de abrandamento em finais de 1990, traduzindo, em larga medida, o efeito da recessão verificado na economia mundial.

---

(27) Extraído do discurso do Eng<sup>o</sup>. Mira Amaral, Ministro da Indústria, no 3º. Congresso dos Moldes, - 1988.

## Principais Indicadores Macroeconómicos

### Taxa de Variação Real (%)

VARIAVEIS	1987-90	1990	1991 *	1992 *	MÉDIA 1993/95
PROCURA INTERNA	7.00	5.50	4.00	—	—
CONSUMO PRIVADO	4.75	5.00	5.25	3.25	5.00
CONSUMO PUBLICO	—	3.75	3.00	0.75	0.75
FBCF	12.00	7.75	3.25	7.50	5.00
EXPORTAÇÕES (bens+serviços)	11.00	12.25	1.25	2.00	3.75
IMPORTAÇÕES (bens+serviços)	16.50	14.00	5.00	3.75	4.25
PIB (p.m)	4.50	4.25	2.50	3.00	4.00
IPC (média)	11.50	13.25	11.50	7-9	4-6
BTC (% do PIB)	-2.25	0.00	-1.00	-1.00	-1.75

FONTE: Portugal 1992 - Grandes Opções do Plano.

\* - Programa de Convergência Q2.

Em 1991, a componente dinamizadora do crescimento da economia portuguesa foi o consumo privado, relegando os factores dominantes do passado recente, o investimento e as exportações, para taxas de evolução francamente mais moderadas.

Contudo, para um sector que não tem por base o mercado interno, a evolução da esfera financeira da economia, nomeadamente a taxa de câmbio, as taxas de juro e o ritmo de evolução dos preços ou custos internos, afigura-se como um condicionante mais poderoso do que a evolução da economia real.

De facto, nos últimos tempos têm sido frequentes as críticas dos empresários e associações empresariais à

política económica e financeira do governo, ao nível das altas taxas de juro e da apreciação cambial do escudo, por estas estarem a contribuir para o rápido enfraquecimento das empresas e degradação da posição competitiva das exportações portuguesas e em particular as do sector.

A análise das taxas de juro internacionais (quadro 1 - Anexo 3) no passado recente evidencia, na realidade, que tanto os países/mercados de destino das exportações de moldes, como alguns dos principais países concorrentes (ex.: Itália, Bélgica) têm beneficiado de mais baixas taxas de juro, o que certamente dará às suas empresas que trabalham com capitais alheios, em acentuada escala, uma vantagem comparativamente às suas congéneres portuguesas.

No que se refere ao ritmo da evolução dos preços e por conseguinte dos custos internos é igualmente patente, através do quadro 2 (Anexo-3), que as taxas de inflação em Portugal se têm situado a níveis significativamente superiores aos registados nos principais mercados clientes e concorrentes dos moldes portugueses.

Os diferenciais de inflação, em pontos percentuais, mesmo relativamente aqueles concorrentes europeus com mais elevadas taxas de inflação (Itália, Espanha) chegou a situar-se em 1991 na ordem dos 5 pontos. Ora, quando a evolução cambial não acomoda este diferencial no ritmo de inflação e não há ganhos relativos de produtividade capazes de compensar este agravamento de custos, será a posição competitiva das empresas portuguesas que se degrada.

Relativamente à evolução cambial do escudo, o quadro 3 (Anexo-3) ilustram que de facto o sector terá beneficiado até 1989 do movimento de depreciação do escudo face às

principais moedas. A depreciação do escudo parece ter mais do que compensado os diferenciais de inflação desfavoráveis a Portugal. Nos anos de 1990/91, em termos médios, o valor externo do escudo não sofreu significativas alterações, pelo que o sector dos moldes em Portugal, para acomodar um crescimento mais acentuado dos custos internos (inflação) do que os dos seus concorrentes, ter-se-à visto obrigado a comprimir margens.

Em 1992, o perfil de evolução cambial do escudo alterou-se. Mesmo antes de entrar no SME, em Abril, o escudo já vinha evidenciando uma tendência de apreciação não só face ao USD, como também em relação às principais moedas europeias. Este padrão de evolução acentuou-se após a entrada no SME e até à altura do início da conhecida crise monetária europeia em meados de Setembro.

Assim, neste período, em que o governo privilegiou a política do escudo forte, com vista a facilitar a redução da inflação interna e acelerar a convergência nominal com os parceiros da CEE, o sector deve ter sentido extremas dificuldades em acomodar, através de reduções de margens, de custos ou aumentos de produtividade, o efeito cruzado de três factores desfavoráveis: a apreciação do escudo, a contínua subida a ritmo mais elevado dos custos internos e mais elevado custo do crédito interno (para as empresas significativamente dependentes de capitais alheios).

Importa, contudo, referir que a partir de Setembro o escudo se depreciou ligeiramente face ao USD e que no final de Dezembro/92, estava já próximo do valor que detinha em Dezembro/91. Face às moedas de alguns

concorrentes (Itália, Espanha) esta perda de valor do escudo não foi tão acentuada já que a Lira e a Peseta se desvalorizaram ainda mais que o escudo, pelo que a pressão destes concorrentes não foi ainda diminuída pela via cambial.

Nas perspectivas macroeconómicas de evolução da economia portuguesa, inseridas no Programa de Convergência Q2, aponta-se a necessidade de estabilização financeira, rigôr orçamental e uma rápida desinflação, tendo em vista assegurar a participação plena de Portugal no processo de construção europeia, nomeadamente, a construção da União Económica e Monetária, UEM.

Segundo aquele programa, a economia portuguesa para o triénio 1993/95 deverá evidenciar um crescimento sustentado do produto e, paralelamente, uma política orçamental mais rigorosa e um crescimento moderado dos rendimentos.

Esta evolução, a confirmar-se, deveria facilitar o tão almejado desenvolvimento económico que proporcione, o crescimento do emprego, da produtividade e melhorias significativas na estruturação e desempenho dos diferentes sectores da economia.

Assim, dever-se-à verificar um abrandamento do ritmo de expansão do consumo privado e público, uma política de forte contenção do déficit do SPA, manutenção do ritmo de desaceleração no nível de preços e o relançamento moderado das exportações.

Nesta conformidade, será de prevêr para o sector empresarial em geral e para o sector dos moldes em particular, a continuação da desaceleração no aumento dos custos salariais e de outros custos internos de

funcionamento, e bem assim uma acentuada descida nas taxas de juro. A ser bem sucedido, o programa de convergência nominal da economia portuguesa com os parceiros da CEE, em que as autoridades económicas portuguesas parecem estar empenhadas, as crónicas fontes de perdas de competitividade para os moldes portugueses - os diferenciais de inflação e de taxas de juro desfavoráveis às empresas portuguesas - veriam a sua importância reduzir-se progressivamente.

### 1.7.3 ENVOLVENTE MACROECONÓMICA EXTERNA

#### a) Os grandes blocos económicos

Poder-se-à dizer que a evolução da economia mundial é o resultado do comportamento de três zonas de influência: E.U.A. e espaço de atracção (Continente Americano), Japão e novos países industrializados do Sudeste Asiático e CEE cuja zona de influência se estende pela África e Médio Oriente.

A evolução do volume de trocas entre estes três blocos, constitui um indicador importante do posicionamento das respectivas empresas face às suas homólogas, no quadro da concorrência do mercado mundial.

Importância na Produção Mundial

(%)

	1967	1988
EUROPA	26,3	22,9
E.U.A.	25,8	21,4
JAPÃO	5,8	7,7

Peso nas Exportações Mundiais (\*)

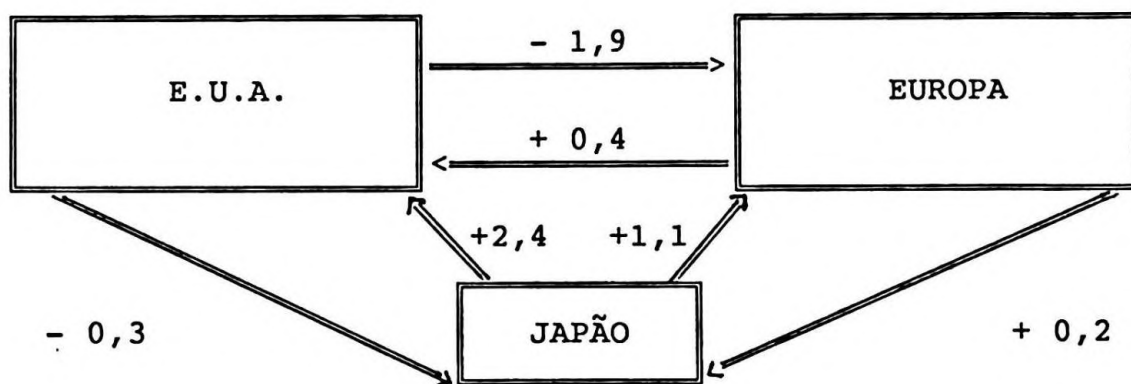
(%)

	1967	1988
EUROPA	15,3	13,8
E.U.A.	14,3	9,7
JAPÃO	4,8	9,9

FONTE: CEPII (Centre d' Études Prospective d' Information International)

(\*) Exclui as trocas intra zonas, nomeadamente entre os países europeus.

Os saldos dos fluxos comerciais inter blocos apresentam a seguinte evolução no período considerado (1967/1988):



FONTE: CEPII

Numa análise rápida a estas informações, retiram-se as conclusões seguintes:

- 1 - Os E.U.A. são a principal zona perdedora indiciada pela queda dos fluxos comerciais tanto no sentido da Europa como do Japão;
- 2 - O Japão emerge como o n.º 1 em competitividade no mercado mundial;
- 3 - O Bloco Europeu situa-se numa posição intermédia em termos de competitividade internacional.

De facto, a grande dinâmica evidenciada pelos Novos Países Industrializados da Bacia do Pacífico em conjunto com o Japão, a partir de meados da década de oitenta, aliada ao "boom" da economia mundial neste período, fizeram com que o Eixo do Pacífico tenha vindo progressivamente a ganhar vantagens face ao Eixo do Atlântico (E.U.A./EUROPA).

Alguns observadores são mesmo de opinião que globalmente o Sudeste Asiático constituir-se-á, na década de noventa, como o polo mais dinâmico da economia mundial.

b) A Economia Mundial em 1991/92 e Perspectivas para 1993

O abrandamento da economia mundial a partir de 1990, acentuou-se em 1991/92. Por outro lado a turbulência em várias zonas do globo, tais como a Crise do Golfo, os conflitos no Médio Oriente, a desagregação da U.R.S.S. e do Bloco Soviético, a guerra na Ex-Jugoslávia, alteraram quase por completo o quadro político internacional. Em consequência verificou-se em 1991, segundo o Relatório da OCDE de Junho de 1992, uma acentuada desaceleração no crescimento do PNB da generalidade dos países da OCDE (crescimento de 1% contra 2,6% em 1990), a queda vertiginosa da produção do Leste Europeu (decréscimo de 12% contra 5% em 1990), enquanto nos países do Sudeste Asiático se mantinha uma taxa de crescimento económico idêntica à de 1990 (7% a 8%).

Durante o ano de 1992, a retoma do crescimento nos três blocos referidos, tem sido desigual e, em certos casos, bastante mais lenta do que inicialmente era esperado.

A taxa de crescimento real do PIB em 1992, na área da OCDE, deve vir a situar-se próximo de 1,6%, depois de ter crescido em 1991 apenas 0,5%. As perspectivas da OCDE para 1993, constantes do seu relatório "Perspective Economique JUN. 1992", vieram a revelar-se bastante optimistas pelo que têm sido sistematicamente revistas no sentido da baixa. As previsões elaboradas próximo do final de 1992 apontam para um crescimento real do PIB da

OCDE, em 1993, apenas ligeiramente acima do verificado em 1992 (entre 1,8 e 2%).

As economias que se espera tenham um crescimento mais acentuado são os E.U.A., Canadá e Japão, com crescimentos na casa dos 2 a 3%. Em certa medida o maior dinamismo esperado destas economias reflecte o efeito conjugado das políticas monetárias expansionistas (acentuadas descidas das taxas de juro) e de taxas de câmbio muito competitivas, dos países da área-USD contra os países europeus.

A situação na Europa, um importante mercado para este sector, é mais complexa e incerta. Exceptuando o Reino Unido, cujo PIB decresceu nos anos de 1991/92, e que poderá vir a conhecer o início da retoma do crescimento económico na segunda metade de 1993, depois da recente mudança de políticas económicas (fortes descidas das taxas de juro e depreciação da Libra), os restantes grandes países europeus deverão registar um acentuar da crise e um crescimento económico inferior ao verificado em 1992.

Com efeito, a Alemanha parece estar a registar significativo abrandamento na actividade económica por efeito conjugado das elevadas taxas de juro e aumento de impostos, derivados da forte política anti-inflacionista do governo. O crescimento do PIB em 1993 deverá situar-se na ordem dos 0,5% (1,5% em 1992).

A França, com uma economia fortemente dependente do crescimento das exportações está a sentir o impacto negativo da crise internacional, e a sua procura interna está também a sofrer com as elevadas taxas de juro reais. O crescimento em 1993 deverá quedar-se pelos 0,7% (1,5% em 1992).

A Itália e a Espanha devem continuar a registar a desaceleração do crescimento já iniciada em 1991, devido não só à crise internacional como às elevadas taxas de juro e restritivas políticas orçamentais. Em 1993, a taxa de expansão do PIB deve situar-se próximo de 1% e ligeiramente abaixo do nível de 1992.

Nos E.U.A. as previsões mais recentes para 1993, apontam para um crescimento da actividade económica a um ritmo ligeiramente mais elevado que o de 1992, fundamentalmente pelo efeito benéfico da descida das taxas de juro e depreciação do USD ao nível da retoma do investimento privado no sector da construção e equipamentos industriais e crescimento do consumo privado. Espera-se igualmente um contributo positivo da política fiscal mais expansionista da nova Administração. O crescimento real do PIB deverá situar-se próximo dos 3% (1,6% em 1992).

O Japão que no período 1991/92 registou crescimento na ordem dos 4,5 a 5%, deverá evidenciar uma expansão real do PIB em 1992 próximo dos 2%, para o que contribuiu o maior dinamismo da procura externa. A procura interna, por sua vez, evidenciou uma forte recessão. A política monetária e orçamental expansionista, implementada pelo Governo, deverá permitir ligeira retoma na segunda metade de 1993, apontando as previsões para um crescimento na ordem dos 2,5%, o que se afigura ainda bastante baixo em termos dos seus padrões habituais.

Os países industrializados da Bacia do Pacífico parecem ter conseguido ficar imunes neste ciclo de crise económica, e as previsões para 1993 continuam a apontar para crescimentos reais da mesma ordem de grandeza dos verificados em 1992, 6% a 8%.

Assim, parece não ser legítimo esperar já para 1993, com muito optimismo, um impacte muito forte na procura dirigida ao sector, já que à esperada recuperação do importante mercado dos E.U.A. se juntará, provavelmente, o aprofundar da recessão na Europa, mercado ainda mais importante para o sector.

**Previsões da OCDE**  
**Taxas de Variação Anuais Dessazonalizadas (%)**

ANOS	1992	1993
<b>VARIAVBIS</b>		
<b>PIB (volume)</b>		
E.U.A.	1,8	2,4
JAPAO	1,8	2,3
CEE	1,1	1,2
OCDE EUROPA	1,0	1,2
OCDE TOTAL	1,5	1,8
<b>PROCURA INTERNA</b>		
E.U.A.	2,2	2,5
JAPAO	1,2	2,3
CEE	1,4	1,0
OCDE EUROPA	1,1	0,9
OCDE TOTAL	1,5	1,9
<b>INFLACAO</b>		
E.U.A.	2,8	2,8
JAPAO	1,7	1,8
CEE	4,5	3,8
OCDE EUROPA	5,1	4,3
OCDE TOTAL	3,5	3,2
<b>DESEMPREGO</b>		
E.U.A.	7,4	7,3
JAPAO	2,2	2,3
CEE	10,1	10,8
OCDE EUROPA	9,9	10,8
OCDE TOTAL	7,9	8,2

FONTE: Perspective economique de L' OCDE, Dez. 1992

## 2. DIMENSÃO INTERNACIONAL DO SECTOR

### 2.1. SITUAÇÃO ACTUAL E EVOLUÇÃO RECENTE DO COMÉRCIO EXTERNO DE MOLDES

Desde 1946, ano em que foi exportado o primeiro molde português para o Reino Unido, que as exportações portuguesas, com ritmos vários e por vezes com sintomas de crises ligeiras, têm aumentado.

Os países/mercados de destino dos nossos moldes para matérias plásticas também aumentaram significativamente entre as décadas de sessenta e setenta, verificando-se nos últimos anos uma tendência para estabilização na ordem da meia centena de países, número significativo face às características do produto e à nossa estrutura industrial.

Estes factos são facilmente observáveis a partir do quadro que a seguir se apresenta com a evolução, em quantidades e valores, entre 1960, 1970, 1980, 1985, e os últimos cinco anos.

#### EXPORTAÇÃO DE MOLDES E SUA DISPERSÃO

ANO	QUANTIDADE		VALOR		Nº. DE PAISES
	TONELADAS	%	1 000 Escudos	%	
1960	41,0	—	4 751	—	12
1970	612,8	1395.0	104 679	2 103	40
1980	1 356,1	121.0	1 256 070	1 100	55
1985	2 231,6	64.6	7 646 424	509	46
1988	2 804,3	25.7	10 470 914	36.9	56
1989	3 040,5	8.4	12 004 936	14.7	53
1990	3 697,5	21.6	15 559 488	29.6	53
1991	3 985,0	7.8	17 034 633	9.5	53
1992 *	2 172,1	—	8 778 161	—	40

FONTE: I.N.E.

\* - Dados relativos ao 1º. Semestre.

O crescimento sistemático, quer em termos de quantidade, quer de valor (preços correntes, não deflacionados), das exportações nos anos considerados, constitui um bom indicador da vitalidade do sector.

Para 1992, e embora as informações se reportem apenas ao 1º. semestre, continua a prever-se uma tendência de crescimento, sensivelmente idêntica a 1991.

Em termos dos cinco principais mercados, o comportamento das exportações de moldes, no mesmo período, constam do quadro seguinte:

#### PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS

Posição	1960		1970		1980		1985		1988		1989		1990		1991		1992 *	
	PAIS	%	PAIS	%	PAIS	%	PAIS	%	PAIS	%	PAIS	%	PAIS	%	PAIS	%	PAIS	%
1º.	E.U.A.	37.2	E.U.A.	63.4	E.U.A.	48.7	E.U.A.	67.9	E.U.A.	37.4	E.U.A.	34.3	E.U.A.	22.7	E.U.A.	20.1	E.U.A.	20.1
2º.	R.U.	22.4	R.U.	12.7	R.U.	10.6	R.U.	7.1	R.U.	10.6	R.U.	13.1	FRANÇA	15.2	R.F.A.	16.4	R.F.A.	20.0
3º.	CUBA	11.8	VEN.	6.8	SUÉCIA	6.1	U.R.S.S.	3.6	FRANÇA	10.1	R.F.A.	6.9	R.F.A.	12.3	FRANÇA	13.3	FRANÇA	6.4
4º.	CAN.	6.6	R.F.A.	3.6	MÉX	4.1	ISRA.	2.9	R.F.A.	7.7	FRANÇA	6.8	R.U.	10.7	R.U.	6.2	R.U.	7.9
5º.	MÉX	6.4	AUST.	1.7	R.F.A.	3.6	EGIPT.	2.3	HOL.	5.6	BELG.	4.8	HOL.	5.3	ESP.	7.1	HOL.	6.9
	OUTROS	10.8	OUTROS	11.8	OUTROS	24.9	OUTROS	18.2	OUTROS	26.6	OUTROS	29.1	OUTROS	33.8	OUTROS	33.9	OUTROS	35.7
TOTAL	—	100.0	—	100.0	—	100.0	—	100.0	—	100.0	—	100.0	—	100.0	—	100.0	—	100.0

FONTE: I.N.E.

\* - Dados relativos ao 1º. Semestre.

As informações contidas neste quadro permitem concluir o seguinte:

- 1º. - Os E.U.A. são o principal cliente dos moldes portugueses há mais de trinta anos, representando em termos relativos entre 67,9% (valor máximo em 1985) e 20,1% (valor mínimo em 1991) do total das exportações portuguesas;

- 2º. - Verificou-se a partir de 1988, um deslocamento geográfico das exportações, para os países da CEE, com uma quota de exportação superior aos E.U.A. a partir do ano de 1989;
- 3º. - Evoluiu-se para uma menor concentração das exportações (em 1960, 5 países representam 89,2% das exportações, enquanto em 1991 a percentagem desce para 66,1%), sendo nítida a partir de 1988 a tendência progressiva de desconcentração;
- 4º. - Apesar de se verificar uma certa desconcentração de mercados nos últimos anos, o peso das exportações num número restrito continua ainda a ser muito elevado (mais de 65% das exportações destinam-se a cinco países, correspondendo 20% aos E.U.A. e 46% aos países da CEE).

A distribuição percentual das exportações portuguesas de moldes, por grandes áreas geográficas e grandes mercados, no mesmo período de referência, consta no quadro seguinte:

**DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS EXPORTAÇÕES  
POR GRANDES ÁREAS GEOGRÁFICAS E GRANDES MERCADOS**

AREA / MERCADO	1960	1970	1980	1985	1988	1989	1990	1991	1992 *
<b>EUROPA</b>	<b>24.8</b>	<b>21.7</b>	<b>32.5</b>	<b>19.8</b>	<b>47.4</b>	<b>55.2</b>	<b>64.4</b>	<b>70.0</b>	<b>69.3</b>
. CEE	0.8	5.1	21.8	11.3	38.2	44.3	53.3	58.9	58.3
. OUTROS	24.2	16.6	10.9	8.3	9.2	10.9	11.1	13.1	13.0
<b>CONTINENTE AMERICANO</b>	<b>68.4</b>	<b>74.1</b>	<b>59.6</b>	<b>72.9</b>	<b>45.3</b>	<b>39.4</b>	<b>27.5</b>	<b>25.0</b>	<b>25.2</b>
. E.U.A.	37.2	63.4	48.7	67.9	37.4	34.3	22.7	20.1	20.1
. OUTROS	31.2	10.7	10.9	5.0	7.9	5.1	4.8	4.9	5.1
<b>AFRICA</b>	<b>6.8</b>	<b>3.6</b>	<b>3.4</b>	<b>3.5</b>	<b>1.8</b>	<b>1.8</b>	<b>2.4</b>	<b>1.4</b>	<b>1.9</b>
<b>ASIA, MÉDIO ORIENTE E OUTROS</b>	<b>0.0</b>	<b>0.6</b>	<b>4.5</b>	<b>4.0</b>	<b>5.5</b>	<b>3.6</b>	<b>5.7</b>	<b>3.6</b>	<b>3.6</b>
<b>TOTAL (100%)</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

FORNE: I.N.E.

\* - Dados relativos ao 1º. Semestre.

Da análise destes dados apresentam-se como factores mais salientes, os seguintes:

- 1º. - Importância fundamental para o Sector, no momento actual, do mercado Europeu (cerca de 70% das exportações), com especial destaque para os países da CEE (cerca de 56%)
- 2º. - Fraca expressão (cerca de 5%) dos mercados de África, Ásia, Médio Oriente e outros (excepto Europa e Continente Americano);
- 3º. - Conforme já referido anteriormente, deslocamento geográfico das exportações a partir de 1988, ano a partir do qual a exportação de moldes para o Continente Europeu (47,4%) superou a do Continente Americano (45,3%).

O comportamento das Importações de moldes no mesmo período de referência, pode ser observado no quadro seguinte:

### IMPORTAÇÃO DE MOLDES

ANO	QUANTIDADE		VALOR	
	TONELADAS	T. COBERTURA (1)	1 000 Escudos	T. COBERTURA (1)
1960	95.0	231.7	11 976	252.1
1970	126.6	20.7	24 148	23.1
1980	128.5	9.5	182 592	14.5
1985	172.6	7.7	680 175	8.9
1988	306.5	10.9	1 120 000	10.7
1989	474.6	15.6	1 458 000	12.1
1990	392.7	10.6	1 453 000	9.3
1991	577.3	14.5	1 778 000	10.4
1992 *	286.5	13.2	937 000	10.7

(1) Taxa de cobertura das exportações pelas importações

FONTE: I.N.E.

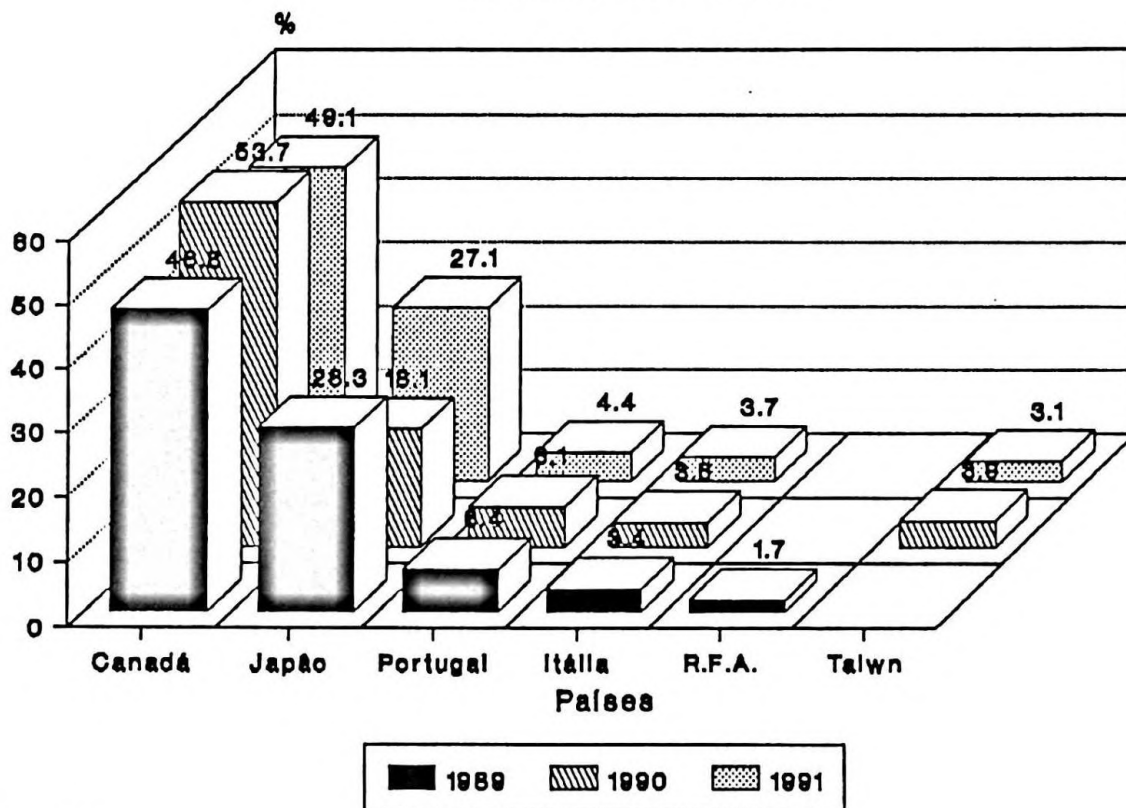
\* - Dados relativos ao 1º. Semestre.

A análise desta informação permite concluir que a taxa de cobertura (Importações/Exportações x 100), à excepção do ano de 1960 em que as importações excederam as exportações, apresenta valores muito baixos (para alguns anos percentagens abaixo dos 10%) o que é revelador de que o saldo da balança comercial do sector é francamente excedentário.



PRINCIPAIS CONCORRENTES DE PORTUGAL NOS  
MERCADOS DOS E.U.A., REINO UNIDO, ALEMANHA,  
FRANÇA E HOLANDA

MERCADO DOS E.U.A.



Fonte: ICEP

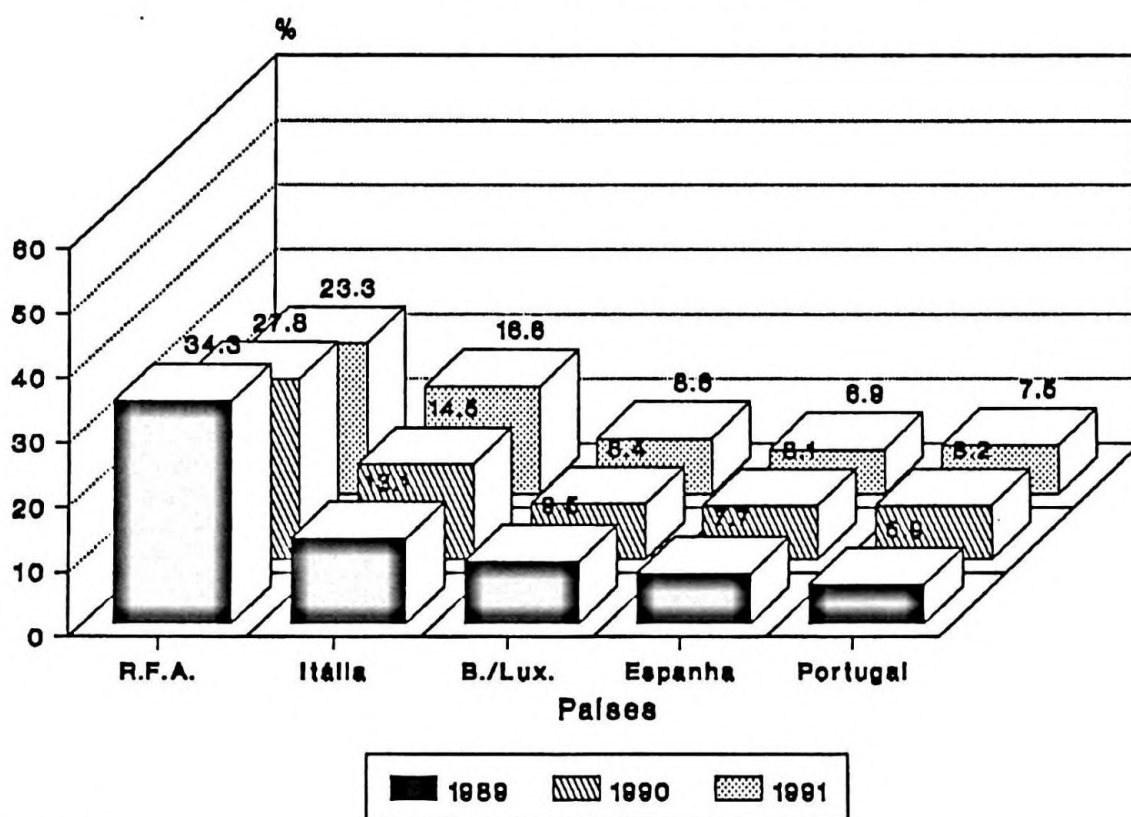
As exportações portuguesas neste mercado mantêm, nos três anos em apreciação, o 3º. lugar, logo a seguir ao Japão (2º. exportador mundial para os E.U.A.) e do Canadá (1º. exportador). A posição Relativa Nacional neste mercado, deteriorou-se acentuadamente no triénio em análise, com a quota de mercado portuguesa a reduzir-se em cerca de 30% (de 6.4% para 4.4%).

Por outro lado, foi notório o rápido crescimento da quota de mercado do concorrente emergente Taiwan e a manutenção a alto nível da quota do Canadá.

Para a deterioração da posição concorrencial portuguesa, neste mercado, fundamentalmente orientado pelo preço, terá contribuído o movimento de depreciação do dólar e das

moedas mais ou menos indirectamente a ele ligadas (como as moedas dos países do Sudeste Asiático e mesmo do Canadá); a perda, por Portugal, do privilégio aduaneiro das "Preferências Generalizadas", após a entrada na CEE; o movimento de deslocação do processo produtivo para países limítrofes (México, Canadá) e para os países do Sudeste Asiático, por parte das multinacionais americanas; o intensificar da crise da indústria automóvel.

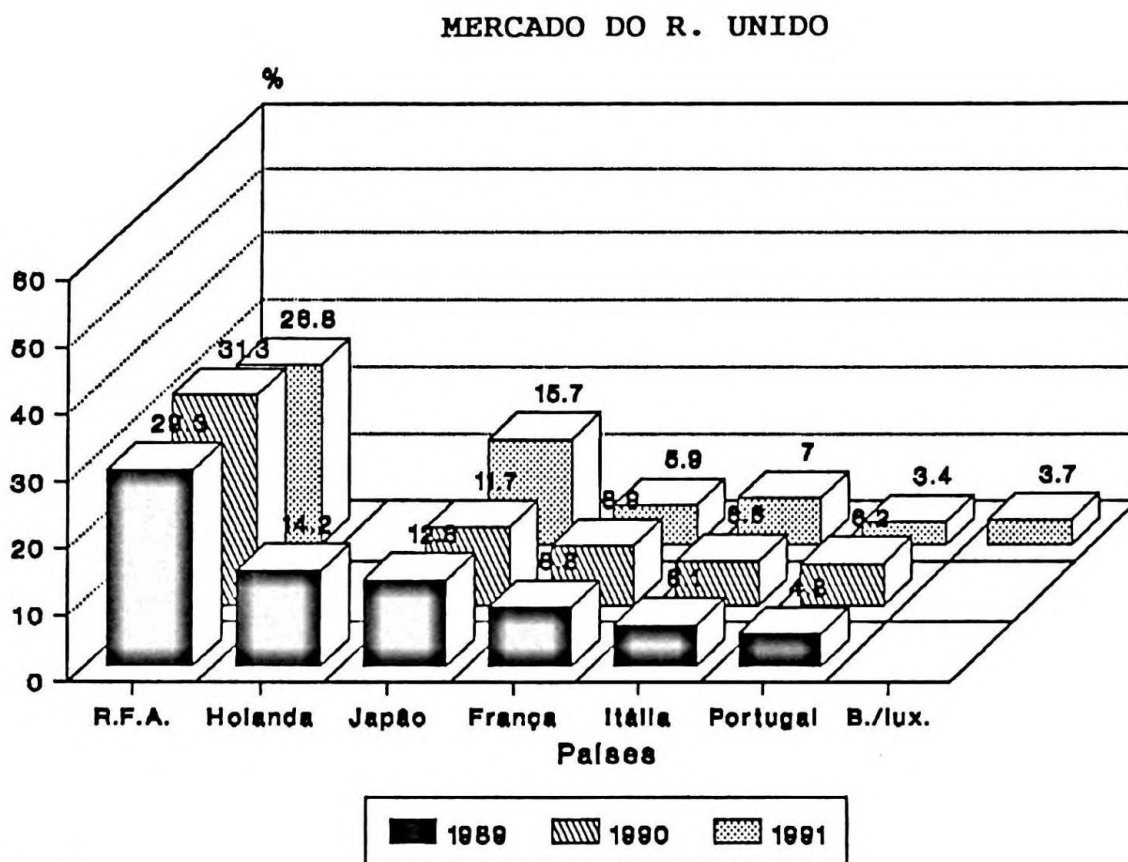
### MERCADO DA FRANÇA



Fonte: ICEP

Dos três anos em apreciação, as exportações portuguesas ocuparam o 5º. lugar em 1989 e o 4º. lugar em 1990 e 1991. Trata-se de uma posição que não parece estar ameaçada podendo mesmo vir a ocupar o 3º. lugar por troca com a Bélgica/Luxemburgo, apesar da forte concorrência da

Espanha. A Itália afigura-se como o país que mais quota de mercado ganhou.



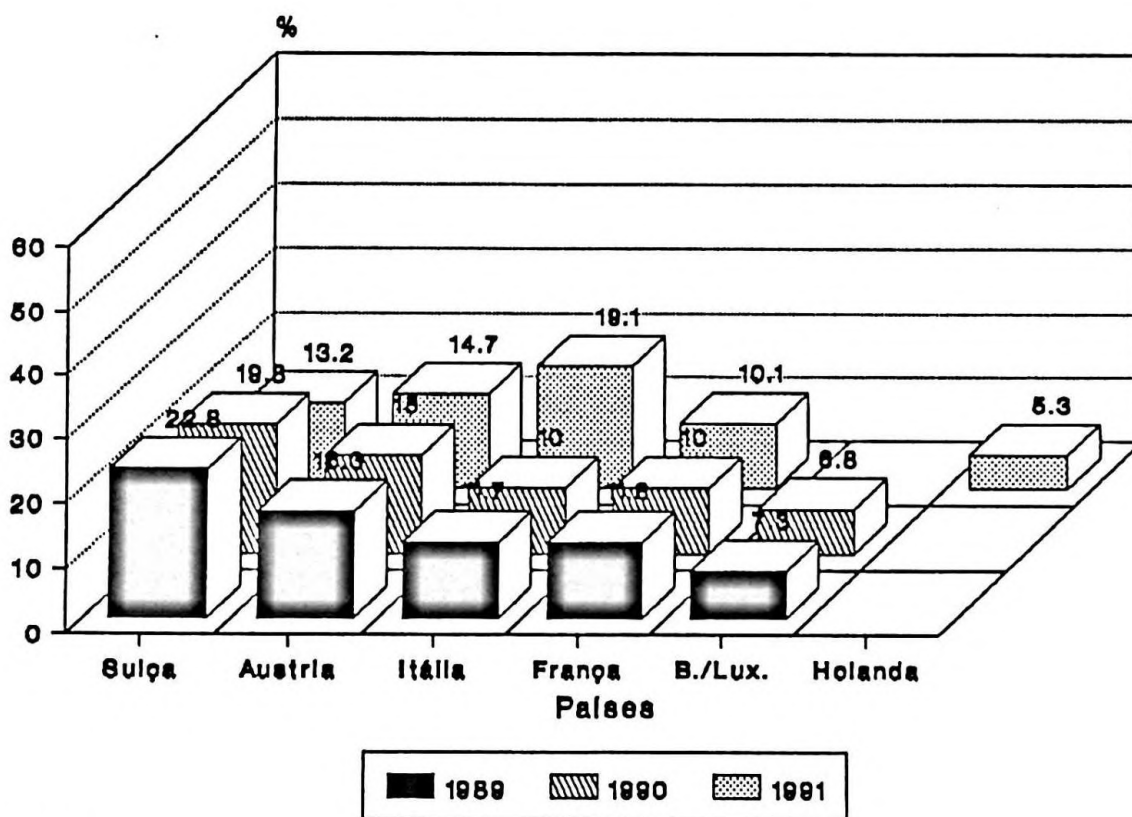
Fonte: ICEP

Para este mercado, no período em apreciação, as exportações portuguesas só no ano de 1990 ocupam o 5.º lugar. Em 1989 a nossa quota de mercado cifrou-se em 4,8% do mercado do R. Unido (8.º lugar no ranking dos concorrentes) e em 1991 representou 3,4% (6.º lugar).

A importância do Japão neste mercado, decorre das exportações via subsidiárias, instaladas neste território. É igualmente notório o reforço das quotas de mercado da Itália e da Bélgica.

Embora os principais concorrentes da indústria portuguesa neste mercado apresentem algumas vantagens competitivas, parece ser possível consolidar e até melhorar a nossa posição relativa neste mercado.

### MERCADO DA R. F. ALEMANHA

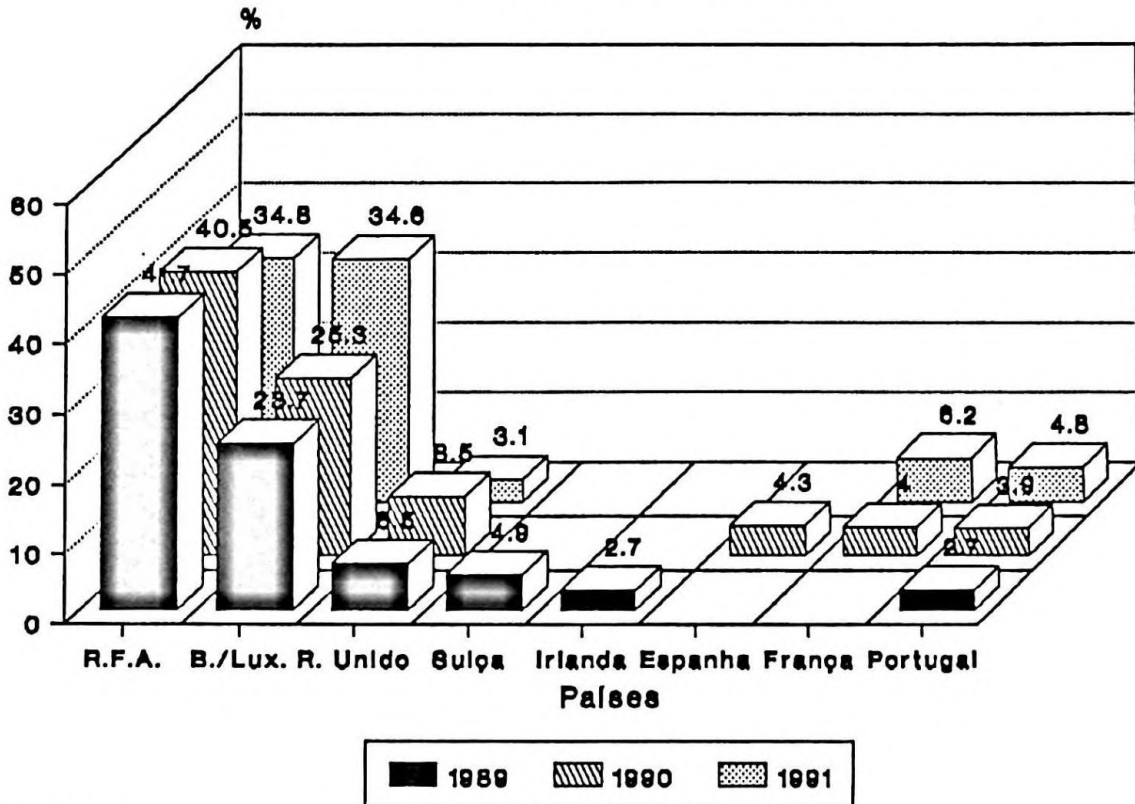


Fonte: ICEP

Neste mercado, no período em apreciação, as exportações portuguesas não se situaram nos primeiros cinco lugares. A nossa posição relativa, nestes três anos, foi sempre a mesma (7º. lugar), com quotas de 3,2% em 1989 e 1990 e 4,2% em 1991. Manifesta-se, portanto, uma certa

estabilidade da quota portuguesa neste mercado e paralelamente um acentuado reforço da quota de mercado da Itália.

### MERCADO DA HOLANDA



Fonte: ICEP

Só em 1991 Portugal aparece em 5º. lugar como fornecedor da Holanda. Em 1989 as exportações portuguesas para este mercado ocuparam o 8º. lugar, com uma quota de 2,7%, e em 1990 obtiveram o 6º. lugar, com a quota de 3,9%. Os ganhos significativos nos anos de 1990 e 1991, quer em termos de posição relativa quer da quota de mercado, constituem bons prenúncios para a consolidação deste mercado e mesmo para uma eventual melhoria. Merece igualmente referência o reforço da posição da Bélgica.

Da análise a que se procedeu para determinar os principais concorrentes de Portugal nos mercados acima referidos

(mercados até agora considerados de importância fundamental para a indústria portuguesa de moldes), sobressaiu ainda a importância que o mercado Espanhol assumiu para as exportações portuguesas. De acordo com os dados do ICEP, no ano de 1990, Portugal posicionou-se em 4º. lugar com uma quota de mercado de 8,7%, logo a seguir à Itália com uma quota de 13,4% e, em 1991, Portugal ocupou o 3º. lugar com uma quota de mercado de 16,8%, logo a seguir à França com uma quota de 21,5%.

Em termos dos dez principais exportadores mundiais de moldes, de acordo com o Statistical Yearbook das Nações Unidas para os anos de 1982, 1985 e 1989 e ISTA para o ano de 1990, a posição relativa dos vários países e a respectiva quota de mercado, constam no quadro seguinte:

#### OS DEZ PRINCIPAIS EXPORTADORES MUNDIAIS DE MOLDES

POSIÇÃO	1982		1985		1989		1990	
	PAIS	Q.MERC.(%)	PAIS	Q.MERC.(%)	PAIS	Q.MERC.(%)	PAIS	Q.MERC.(%)
1º.	E.U.A.	16.6	R.F.A.	14.5	JAPÃO	19.6	R.F.A.	11.2
2º.	R.F.A.	15.8	E.U.A.	13.9	R.F.A.	16.3	JAPÃO	10.4
3º.	ITALIA	11.0	JAPÃO	13.5	E.U.A.	8.7	E.U.A.	9.2
4º.	JAPÃO	10.1	ITALIA	9.7	ITALIA	8.5	FRANÇA	3.8
5º.	FRANÇA	8.1	CANAD.	9.5	CANAD.	6.4	SUIÇA	3.2
6º.	CANAD.	7.3	FRANÇA	5.5	FRANÇA	5.8	BÉLG.	2.9
7º.	R. U.	5.1	B/LUX.	3.7	H-KONG	5.6	PORT.	2.6
8º.	B/LUX.	3.6	H-KONG	3.3	B/LUX.	3.8	ITALIA	2.2
9º.	SUIÇA	3.3	SUIÇA	3.1	SUIÇA	3.3	KOREIA	1.9
10º.	HOL.	2.8	PORT.	2.9	HOL.	2.7	HOL.	1.9

FONTES: - ONU - Statistical Yearbook (anos: 1982, 1985, 1989);  
- ISTA (ano de 1990).

NOTA: São membros desta associação ISTA(International Special Tooling Association): Bélgica, Dinamarca, Finlândia, R.U., Itália, Japão, Coreia, Holanda, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça, E.U.A., e Alemanha.

Relativamente aos dados deste quadro importa salientar a importante posição ocupada por Portugal nos anos em análise. Em 1985, no âmbito dos países membros da ISTA ocupou o 10º. lugar com uma quota de mercado de 2,9% e em 1990 situa-se em 7º. lugar com uma quota de 2,6%. Em relação aos anos de 1982 e de 1989, embora o país não apareça referido no quadro a sua posição também se pode considerar de destaque (1982, 11º. lugar com uma quota de 2,7% e 1989, 13ª posição com uma quota de 2,6%).

Quanto aos dez principais importadores de moldes, apresenta-se no quadro seguinte os dados para os anos de 1982, 1985 e 1989 (por não ter sido possível encontrar dados disponíveis para 1990).

#### PRINCIPAIS IMPORTADORES MUNDIAIS DE MOLDES

POSIÇÃO	1982		1985		1989	
	PAIS	Q.MERC.(%)	PAIS	Q.MERC.(%)	PAIS	Q.MERC.(%)
1º.	E.U.A.	13.7	E.U.A.	18.7	E.U.A.	16.6
2º.	R.F.A.	10.3	R.F.A.	9.6	R.F.A.	10.4
3º.	FRANÇA	6.3	FRANÇA	6.0	FRANÇA	6.4
4º.	R. U.	5.6	R. U.	4.3	R. U.	5.7
5º.	HOL.	3.0	HOL.	3.3	CANAD.	4.5
6º.	BRASIL	3.0	KOREIA	2.9	B/LUX.	3.6
7º.	B/LUX.	3.0	B/LUX.	2.6	HOL.	3.6
8º.	CANAD.	2.2	CANAD.	2.3	H-KONG	3.3
9º.	KOREIA	1.8	H-KONG	2.3	KOREIA	2.7
10º.	H-KONG	1.7	BRASIL	1.3	BRASIL	2.1

FONTE: - ONU - Statistical Yearbook.

Comparando a informação da importação com a da exportação (dez principais) constata-se, em geral, que os grandes exportadores são também grandes importadores. AS explicações para este facto assentam, no essencial, no seguinte:

- 1º. - os mercados produtores e consumidores de moldes têm por base um desenvolvimento industrial;
- 2º. - a produção de um país não é determinante para a conquista do seu próprio mercado (mercado interno) quando há livre concorrência. Outros factores, nomeadamente, preço (facto extremamente ponderado nesta interligação entre os dez países mais exportadores e mais importadores), prazo de entrega e qualidade do produto estarão igualmente na base deste facto.

Interessa, contudo, realçar que a posição da França e R. U. é mais elevada no "Ranking" dos principais mercados importadores do que no dos exportadores, e que a Itália, que se afigura como um dos principais concorrentes de Portugal, detém uma importante posição no conjunto dos países exportadores e não figura na lista dos 10 principais importadores.

A posição do país no âmbito das importações mundiais de moldes situa-se em qualquer dos anos acima do 30º. lugar, sendo a sua quota de importação inferior a 0,5%.

## 2.2. CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO; ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO PRATICADAS PELO SECTOR E SUAS VANTAGENS COMPETITIVAS

### 2.2.1 ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL

"Não foi por mero acidente que a indústria se iniciou na exportação, não foi para fazer turismo que procurou novos mercados nas cinco partidas do mundo..." (28).

Face à reduzida dimensão do mercado interno e às crescentes oportunidades de negócio colocadas pelos clientes estrangeiros, esta indústria vê-se remetida, para poder crescer e sobreviver ao mercado externo, missão que vem cumprindo desde a sua emergência até aos dias de hoje. Esta situação foi amplamente confirmada no ponto relativo ao comércio externo (ponto 2.1), podendo afirmar-se que a exportação tem sido a via privilegiada pelo sector no seu percurso de internacionalização.

Segundo os dados da ISTA, a indústria portuguesa de moldes, no contexto internacional, é das que possui maior grau de internacionalização (cerca de 90% da produção do sector destina-se ao mercado externo). Seguem-se a Itália, Dinamarca e Canadá que também detêm graus de internacionalização apreciáveis, mas muito inferiores ao nosso. A mesma fonte refere ainda que a generalidade dos grandes produtores mundiais de moldes, os quais são também clientes da indústria portuguesa, apenas destinam ao mercado externo uma parte mínima da sua produção.

---

(28) Extraído do Discurso proferido pelo Dr. Victor Hugo Beltrão, Vice Presidente da CEFAMOL, em 28/2/91.

Seguindo de certa forma a tradição do empresariado português face à internacionalização - "contentor no cais e fé em Deus" - este sector, constituído por PMES de capital nacional, encontra pois, na exportação directa, a primeira fórmula de penetração nos mercados internacionais. Os resultados do inquérito vêm confirmar esta ideia, tendo todos os inquiridos respondido que negociam directamente com o cliente.

Por sua vez a exportação indirecta através de agentes/"tradings" e empresas de comercialização (nacionais) que assumem o risco da aceitação de encomendas, sua gestão e distribuição dos moldes nos mercados externos, veio progressivamente assumindo um papel importante, sobretudo a partir de finais da década de sessenta.

Posteriormente, como resposta à agudização das condições concorrenciais, algumas empresas apostaram em estratégias de constituição de grupos os quais com melhores capacidades e recursos, e com uma gestão mais virada para as áreas de marketing e qualidade, procedem à instalação de escritórios de representação nos mercados de destino, de maior sucesso para o grupo. Esta alternativa estratégica foi mencionada por 23% dos inquiridos.

Os objectivos gerais desta estratégia e em particular dos escritórios de representação são o de proceder a uma angariação de encomendas e sua colocação onde os custos de produção para o grupo sejam os mais vantajosos, ao mesmo tempo que prestam apoio logístico (técnico e de informação) aos clientes nesses mercados.

Apesar da sua pouca expressividade, o recurso a estratégias de produção localizada também se encontra no sector. Actualmente apenas duas fábricas, uma no Norte de África e outra no Continente Americano (México) ilustram

o recurso à deslocação para o exterior do processo produtivo.

Com efeito, a alternativa de entrada nos mercados internacionais pela via da produção localizada não se tem mostrado muito rentável, essencialmente devido à dimensão média das empresas - PME'S - que denotam muita falta de recursos de gestão que este tipo de internacionalização exige.

Segundo nos confidenciaram os nossos entrevistados, o sector dos moldes, a nível mundial, não tem experiência nem tradição de internacionalização, quer pela via da implantação de escritórios de representação nos mercados de destino, quer pela via da produção local. Portugal é neste domínio, pioneiro, possuindo a maior empresa mundial de moldes com laboração fora das suas fronteiras.

### 2.2.2 ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO/CONCENTRAÇÃO DE MERCADOS; POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Ao longo da sua curta existência, a indústria de moldes tem passado por períodos de forte crescimento e afirmação nos mercados internacionais e por fases de crescimento mais moderado.

A actividade do sector desenvolveu-se sem infra-estruturas industriais e "know-how" relevantes, quer a montante quer a jusante, as quais poderiam proporcionar uma melhor comunicação, quer com clientes quer com fornecedores e permitiriam criar efeitos de sinergia e aprendizagem nos seguintes domínios:

- 1) Tecnologias (dos plásticos, maquinação de aços,

fabrico de moldes e máquinas de injeção para matérias plásticas)

- 2) Formação do factor humano
- 3) Ligação à indústria transformadora de plásticos e outras indústrias utilizadoras de moldes
- 4) Marketing-mix

A origem do sector em Portugal, que se afigura relativamente diferente da registada pelos congéneres estrangeiros, terá contribuído para o "isolamento" sentido pela indústria de moldes.

Com efeito, na maioria das regiões industrializadas do mundo (Europa, E.U.A., Japão) a indústria de moldes surge com o desenvolvimento natural da indústria de cunhos - cortantes e ferramentas especiais, recebendo a indústria de moldes um legado de grande tradição no trabalho dos aços e rigor da mecânica fina. Em Portugal, verificou-se à partida uma desvantagem na fileira industrial, uma vez que a nossa indústria de moldes, como se viu, teve origem na indústria vidreira.

Os responsáveis do sector continuam a queixar-se de um certo "isolamento" nacional da indústria (não obstante esta ter contado com o apoio e ajuda do ICEP na prospecção de mercados e promoção internacional) - o presidente da CEFAMOL, por exemplo, no 2º. Congresso do sector, referia que um dos males da indústria era o não enquadramento da política do sector numa política industrial nacional, por ausência desta.

As modificações no meio envolvente internacional, ocorridas no início da década de oitenta, nos domínios das

novas tecnologias de concepção e fabrico de moldes, aliadas às alterações conjunturais no domínio da política monetária e cambial determinaram, quer um aumento da pressão competitiva dos concorrentes internacionais, quer um realinhamento das suas vantagens competitivas assentes principalmente no binómio qualidade/preço e nos prazos de entrega.

Estes efeitos constituíram um "sinal de alarme" para a indústria e estiveram na base da organização em 1983 do 1º. Congresso do sector onde se debateu o enquadramento estratégico e as linhas de orientação futuras. Até à realização deste Congresso o sector viveu sem qualquer estratégia definida ou as estratégias limitaram-se a acções essencialmente decorrentes de uma política de promoção de exportações patrocinada pelas entidades governamentais (ICEP e MIE).

Como vimos no ponto 4.2 da parte II o acréscimo de competitividade externa exige que as empresas tenham cada vez mais um campo de actuação e orientação de crescimento bem definidos, sendo para tal indispensável uma clara definição de objectivos e regras de decisão que lhes possibilitem a sobrevivência e um crescimento sustentado. Estas regras são definidas em termos conceptuais como estratégias (29).

Em muitas situações (em particular em contextos de crise) o posicionamento estratégico das firmas, necessita de um enquadramento global para o sector, sem que isto coloque em causa a livre concorrência e o campo de actuação individual que cada uma das firmas deverá seguir. A estratégia global do sector, sem empresas dominantes, decorrerá do somatório das estratégias individuais. O papel das entidades que regulamentam o sector deverá ser o

---

(29) H. Igor Ansoff, *Estratégia Empresarial*, MC. Graw - Hill - Pág. 87.

traçar das grandes linhas de orientação nas quais se deverá desenvolver a actividade dos agentes económicos, para o que deverão ter em conta as características estruturais do mesmo, as capacidades e recursos das empresas e as oportunidades e ameaças do meio envolvente.

As estratégias de posicionamento adoptadas pelo sector podem resumir-se no seguinte:

A) Em 1983, no 1º. Congresso da indústria dos moldes, o presidente da CEFAMOL evidenciava a postura estratégica da indústria do seguinte modo:

1 - O sector não tem uma grande homogeneidade que permita abordá-lo com uma estratégia global, devido à diversidade dos factores estruturantes:

- dimensão e idade das empresas
- tecnologias utilizadas
- estilos de gestão
- organização interna das empresas
- postura face aos mercados externos

2 - É notória a falta de acções globais e conjugadas do sector com vista à promoção das vendas nos mercados externos, vivendo apenas de iniciativas individuais, sem rumo definido.

B) Em 1985, o 2º. Congresso da indústria, adopta como área temática prioritária "o enquadramento estratégico do sector". Este apresentava então, em termos globais as seguintes características:

1) Nível interno

- aumento da concorrência interna (principalmente pela proliferação do nº. de empresas)

- organização interna e métodos de gestão das empresas, manifestamente deficientes
- limitada aplicação das novas tecnologias ao fabrico de moldes
- ausência de especialização na produção. Com efeito as empresas do sector sempre produziram simultaneamente diferentes tipos de moldes para as várias indústrias utilizadoras: automóvel, eléctrica, electrónica, brinquedos, artigos domésticos, etc., com especial ênfase para estes dois últimos mercados. Contudo, os segmentos de brinquedos e artigos domésticos, sendo tecnicamente menos exigentes, tornavam-se extremamente competitivos pelo preço, sentindo os moldes portugueses cada vez maiores dificuldades para aumentar ou sequer manter, as quotas de mercado destes segmentos, nos mercados tradicionais. Na origem desta situação estaria a entrada de novos concorrentes (países do sudeste asiático e outros com mão-de-obra mais barata que Portugal)
- concentração excessiva das exportações num reduzido número de mercados

## 2) Nível externo

- crescimento da procura mundial
- crescimento da oferta mundial, derivada quer da entrada de novos concorrentes quer do aumento da produção dos já existentes.
- generalização do emprego das novas tecnologias, CNC e CAD/CAM nos países produtores de moldes mais desenvolvidos, com reflexos evidentes no aumento da produtividade e da oferta.

Estes aspectos internos e externos levaram o então presidente da CEFAMOL a declarar no Congresso do sector:

"É crucial definir os elementos principais de uma estratégia de desenvolvimento para o sector" e ainda "um sector que tem como referencial o mercado externo, deve ter como objectivo prioritário a consolidação de posições e a sobrevivência e não o simples aumento do lucro no curto prazo".

As empresas mais agressivas do sector compreenderam esta mensagem e mudaram de rumo. Muitas houve, contudo, em que a falta de visão dos seus dirigentes, aliada aos constrangimentos estruturais, não tiveram capacidade para aceitar o desafio, contribuindo para que o sector como um todo continuasse um pouco à mercê das suas próprias fragilidades e se tornasse maior o fosso que o separa dos congéneres dos países desenvolvidos.

A partir de 1986, após a adesão à CEE, iniciou-se uma certa mudança estratégica em termos de mercados de destino e dos tipos de moldes exportados.

Com as oportunidades criadas pela adesão, o mercado dos EUA deixou de ser o principal mercado de destino dos moldes portugueses, os quais passaram a orientar-se de forma mais acentuada para o âmbito do mercado comunitário, conforme foi evidenciado no ponto 2.1. A este deslocamento de mercado corresponde também uma mudança nos segmentos de moldes comercializados. Os moldes para as indústrias de brinquedos e de bens de uso doméstico, com peso significativo nas nossas exportações para o mercado dos EUA, foram substituídos por moldes destinados a outros segmentos industriais, por necessidades e exigências do mercado comunitário.

As exigências colocadas pelo mercado da CEE assentavam em: maior complexidade e rigôr técnico e qualidade dos moldes a exportar, bem como cumprimento dos prazos de entrega do produto, colocando um desafio importante de

mudança e de modernização da indústria de moldes de forma a poder competir com as suas congéneres europeias, detentoras das mais avançadas tecnologias de fabrico CAD/CAM e de posições importantes em termos de mercado mundial. Apesar do sector ter evidenciado certa modernização e mudança desde o primeiro congresso, a ausência de uma estratégia não permitiu protagonizar as alterações profundas que a situação exigia.

- C) No 3º. Congresso do sector, realizado em 1988, os resultados apontam para a necessidade de mudanças estruturais profundas, com reorientação estratégica. São exemplos elucidativos as declarações de alguns participantes que a seguir se transcrevem:

"Não conseguimos manter as quotas de mercado onde detemos uma forte posição porque:

- Não há quadros qualificados
- Não há marketing".

"O problema da indústria não é um problema de mercado é um problema de organização interna e de capacidade de resposta."

"... nesta indústria, muitas vezes a estratégia é subconsciente, existe apenas "na cabeça" do empresário, dirigente da empresa".

O sector denotava assim, na opinião de alguns dirigentes, uma certa desadaptação ao mercado internacional, pela deficiente oferta de moldes nos segmentos de mercado de qualidade superior (os segmentos de maior procura) e excesso de oferta nos segmentos inferiores de qualidade (onde enfrentava dificuldades acrescidas em competir pelo preço).

Ainda que sem estratégia global definida, o sector foi conseguindo "gerir" a crise até que em 1990/91 esta se instala mais fortemente e algumas empresas registam quebras significativas nas encomendas. Tal facto fica, em parte, a dever-se à recessão internacional. Este aspecto conjugado com os estrangulamentos estruturais do sector e a política financeira e cambial desfavorável, conduzem-no a um ponto crítico em termos de gestão e competitividade. Esta lacuna, assume maior importância, quando se refere a um sector com um grau de exportação de  $\pm 90\%$  e não definiu claramente a estratégia de marketing-mix que melhor se adapta às características estruturais dos elementos que o compõem (as empresas). De facto, só um grande esforço promocional (ICEP/MIE) e a prática de preços, com margens de comercialização reduzidas, explica um tão bom desempenho no mercado internacional, cada vez mais competitivo e exigente.

Embora de forma subconsciente, o sector seguiu uma

estratégia indiferenciada de cobertura do mercado global, - "o nosso mercado é o mundo". Aplicando as componentes da estratégia, matriz produtos/mercados preconizada por Ansoff (30) obtemos o seguinte:

#### COMPONENTES DO VECTOR DE CRESCIMENTO

PRODUTOS MERCADOS	ACTUAIS	NOVOS
ACTUAIS	(1) Penetração no mercado	(3) Desenvolvimento de produtos
NOVOS	(2) Desenvolvimento de mercados	(4) Diversificação

Assim, a análise e o conhecimento do sector permite-nos tirar as seguintes conclusões:

- 1º. O vector de crescimento alicerçou-se predominantemente no sentido (1) e (2).  
No essencial, a indústria tentou manter e em certos casos reforçar a sua quota de mercado nos mercados tradicionais, aumentando por vezes a sua dependência desses mercados (caso do mercado dos E.U.A. até 1985).
- 2º. O vector de crescimento no sentido (3) e (4) também desempenhou papel importante, mas apenas nas empresas mais agressivas sob o ponto de vista de gestão e marketing.

---

(30) H. Igor Ansoff, "Estratégia Empresarial", 1977 - Pág. 92.

O desenvolvimento de produtos e a diversificação, considerados pelos analistas como essenciais ao crescimento do sector e vitais para a sua adaptação às novas condições de concorrência mundial, embora adoptados, não assumiram a importância das estratégias (1) e (2). As características específicas da indústria (fabrico por encomenda de protótipos cada vez mais complexos e tecnicamente mais rigorosos) impõem um deslocamento de ênfase do vector de crescimento para os campos (3) e (4) como condição de sobrevivência das empresas.

Segundo a tipologia de M. Porter, a estratégia genérica subjacente ao tipo de actuação da indústria no mercado externo é uma estratégia de liderança pelo custo, baseada em vantagens competitivas ao nível do baixo custo.

O sector foi apenas procurando dar resposta às solicitações dos clientes internacionais em termos de tecnologia de fabrico de moldes e qualidade, contudo, sempre de uma forma desorganizada e não planeada. No entanto, é de registar que esta indústria tem mostrado boa flexibilidade à mudança, adoptando uma parte das empresas estratégias de alta qualidade e de diferenciação enquanto outras ainda prosseguem estratégias de liderança pelo custo.

### 2.2.3 VANTAGENS COMPETITIVAS

A estratégia de crescimento seguida pelo sector teve por base vantagens competitivas, cujos factores críticos de sucesso lhe proporcionaram uma boa posição concorrencial.

Portugal, como pudemos constatar, tem uma posição no mercado mundial de moldes nos segmentos de mercado de qualidade média e média-baixa (boa qualidade em relação ao preço), orientando-se os clientes de moldes portugueses fundamentalmente pelo preço.

Durante o período áureo da indústria, o crescimento baseou-se na exploração de vantagens competitivas ao nível dos custos de produção (modelo de desenvolvimento idêntico à maioria dos sectores industriais portugueses). As principais vantagens competitivas assentavam em:

- 1) Mão-de-obra qualificada e barata em termos internacionais, que lhe permitiu competir pelo preço.
- 2) Existência de grande número de pequenas empresas que apoiadas em tecnologias obsoletas, nos baixos custos (mão-de-obra, produção, comercialização, etc.), na qualificação do pessoal e na desorganização comercial do sector em geral competem pelo preço, em certos produtos (moldes para brinquedos e artigos domésticos), nos segmentos de qualidade mais baixos.
- 3) Confiança pessoal entre o produtor/vendedor e o cliente, sobretudo no que respeita ao cliente americano, que com certo paternalismo compreendeu e ajudou o desenvolvimento da nossa indústria.
- 4) Capacidade de iniciativa de alguns empresários que souberam implementar nas suas empresas as novas

tecnologias de fabrico de Moldes (CNC/CAD/CAM) e aperfeiçoar os métodos de gestão das mesmas, conseguindo aproveitar certas oportunidades nos segmentos mais altos do mercado dos moldes, esboçando uma competição pela qualidade e prazos de entrega.

Após as mudanças operadas no contexto internacional, a partir de meados da década de oitenta, o sector ficou muito vulnerável, não só pela deficiente estratégia que mantém globalmente, mas, também, pelo acumular de erros de gestão que a maioria das suas empresas prosseguia.

Continua-se a competir muito pelo preço, embora, no final da década e início dos anos noventa, essa situação se tenha alterado, devido, por um lado, a um número crescente de empresas do sector que se foram tornando mais dinâmicas, tecnologicamente bem apetrechadas e mais agressivas em termos comerciais, e, por outro, à flexibilidade e transferência da maioria das nossas exportações do mercado americano para o mercado comunitário, que exigia uma competição baseada noutros critérios.

Além do preço, que é uma variável importante neste produto, a qualidade, os prazos de entrega e a confiança no fornecedor são factores determinantes para a colocação de encomendas por parte dos clientes estrangeiros.

A insistência no modelo tradicional (vantagens competitivas ao nível dos custos), a médio prazo, contribuirá para acelerar a já débil situação económico-financeira das empresas.

A busca de eficiência tentada apenas pela introdução das novas tecnologias não foi suficiente para obter melhores níveis de produtividade, porque falharam as regras de

gestão, formação profissional adequada e as atitudes empresariais proactivas. Assim, ter-se-à que operar uma viragem na busca de vantagens competitivas que tendencialmente passarão por:

- 1 - Qualidade do produto (molde).
- 2 - Cumprimento dos prazos de entrega das encomendas.
- 3 - Domínio da tecnologia de fabricação de moldes, mais complexos e de maior rigor técnico e científico.
- 4 - Assistência pré e pós venda dos clientes de moldes portugueses.
- 5 - Dinamização de grupos de exportação, "tradings" comuns a várias empresas produtoras para actuação no mercado internacional. Estas reunindo melhor capacidade tecnológica, de gestão, de marketing e baixos custos de estrutura, permitem obter economias de escala na comercialização dos moldes e maior controlo sobre o preço de exportação. Estas "tradings" de exportação poderão tornar-se verdadeiras pontas de lança na estratégia de maior agressividade comercial e de imagem de qualidade que o sector tem que implementar.
- 6 - Melhoria da relação e comunicação entre cliente e fornecedor possibilitada pelo domínio das tecnologias CAD/CAM.

#### 2.2.4 PRINCIPAIS APOIOS INSTITUCIONAIS À INTERNACIONALIZAÇÃO

Como se pode verificar no quadro de resultados do inquérito (Anexo-2), os dois factores que as empresas consideram mais importantes de ajuda à internacionalização

são os apoios governamentais (85,7%) e a participação em feiras e exposições (78,6%) patrocinadas também pelo ICEP.

Referem-se de seguida os principais instrumentos de apoio à internacionalização das empresas portuguesas e aplicáveis ao sector dos moldes.

1) IAPE - Incentivos Aduaneiros e Promocionais à Exportação

É um instrumento de apoio às empresas exportadoras nas áreas promocional e aduaneira, aperfeiçoado por vários diplomas (Dec. Lei nº. 117/87, Portaria nº. 275/83) e Despachos Internos (DI) do Senhor Secretário de Estado do Comércio Externo, de alargamento dos sectores elegíveis.

Objectivos básicos deste instrumento:

- a) apoiar a definição de estratégias de exportação, preparação e execução dos respectivos programas anuais ao nível da prospecção e promoção nos mercados de exportação;
- b) facilitar o processo aduaneiro de importação de matérias primas e produtos subsidiários a incorporar nas exportações.

Podem aceder a este instrumento as empresas fabricantes-exportadoras e as de comercialização, que no ano anterior ao da candidatura tenham obtido um volume de exportações mínimo de, respectivamente, 40 000 e 80 000 contos.

No âmbito deste instrumento o ICEP presta apoio técnico e financeiro à execução do programa anual de exportações, nomeadamente, publicidade, registo de marcas e patentes no estrangeiro, contratação de

estudos de mercado e de serviços de estilismo/design.

2) NIDE - Novo Instrumento de Desenvolvimento da Exportação

Criado pelo Dec. Lei nº. 324/84, de 9 de Outubro, o NIDE é um dos principais instrumentos de incentivo à internacionalização, através do apoio técnico e financeiro proporcionado a projectos de iniciativa dos agentes económicos que visem a expansão comercial nos mercados externos ou a adaptação do produto ao mercado. Os projectos abrangidos por este instrumento vão desde a prospecção e implementação de acções para o desenvolvimento de mercados à adjudicação de grandes encomendas, melhoria de qualidade, e reforço da presença portuguesa no estrangeiro.

Os destinatários deste instrumento são as empresas exportadoras, agrupamentos de empresas para a exportação e instituições sem fins lucrativos (câmaras de comércio bilaterais localizadas no estrangeiro, Associações empresariais, etc.).

O apoio do ICEP consubstancia-se na comparticipação de encargos, na fase de arranque do projecto, na ordem dos 50%.

3) AAE - Agrupamentos de Empresas para a Exportação

A criação destas entidades decorre da Resolução do Conselho de Ministros nº. 60/83 e do Despacho Conjunto dos Ministros da Indústria e Energia e do Comércio e Turismo, de 6/1/84.

A finalidade da criação destes agrupamentos é

melhorar a capacidade de oferta das empresas portuguesas nos mercados externos.

No âmbito deste instrumento prevêem-se apoios do ICEP e IAPMEI na assistência técnica inicial e definição de projectos e na comparticipação em 50% dos custos correspondentes à constituição e funcionamento da actividade promocional destes agrupamentos.

4) Além destes instrumentos o ICEP proporciona ainda os seguintes apoios:

- a) Participação em feiras internacionais de comércio;
- b) Comparticipação em catálogos e folhetos.

No primeiro caso o ICEP financia, a fundo perdido, o aluguer do espaço, construção, decoração e montagem dos stands nacionais, assim como as despesas de transporte dos produtos e material de propaganda, publicidade e despesas de funcionamento dos stands. No segundo caso, o apoio é atribuído a empresas ou agrupamentos de empresas de nacionalidade portuguesa produtores ou exportadores de bens ou serviços.

5) PAIEP - Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas

Reconhecendo o processo de globalização das economias, o Governo português, através da Resolução nº. 27/92, de Agosto, preparou um conjunto de instrumentos financeiros, fiscais e comerciais, integrados no PAIEP, e que visam apoiar as estratégias empresariais de investimento português no estrangeiro.

Este programa é coordenado pelo ICEP em conjunto com os organismos com capacidade interventiva nas suas áreas de competência (Banco de Fomento Exterior, COSEC, Fundo para a Cooperação Económica, IPE, Sociedades de capital de risco, Sociedades de leasing, Bancos e Fundos Imobiliários).

A filosofia do PAIEP favorece, preferencialmente, os programas de investimento português no estrangeiro, visando a produção localizada, sobretudo nos PALOP's e países ACP, com custo de produção mais baixos que Portugal.

Esta orientação exige uma nova postura estratégica, novos modelos organizacionais e de gestão e será virtualmente indutora de factores de modernização da economia portuguesa. Contudo, este modelo terá algumas dificuldades de aplicação generalizada ao sector dos moldes, devido à dimensão média das empresas, à não existência de tradição nacional e internacional deste tipo de estratégia e não serem os PALOP's nem os países ACP mercados importantes de destino dos moldes portugueses.

A implementação de uma estratégia deste tipo iria provavelmente contribuir para reduzir os problemas de comunicação e circulação de informação muito prementes neste sector. Os maiores produtores mundiais de moldes vendem os seus produtos numa base regional e doméstica, essencialmente devido a um mais fácil contorno dos problemas de comunicação cliente/fornecedor que se colocam neste mercado.

Os instrumentos fundamentais deste programa são:

- a) consultadoria estratégica internacional - apoio logístico em termos de informação, "Know-How" em matéria de negócio internacional, utilizando para

tal, a rede multinacional de 43 delegações em 35 países de que dispõe o ICEP;

b) Medidas de carácter financeiro:

b.1 - reforço dos capitais próprios pelo recurso ao FRIE (Fundos de Reestruturação e Internacionalização Empresarial) criados pela Resolução do Conselho de Ministros nº. 27/92, de 18 de Agosto. Estes fundos, apoiam as filiais de empresas portuguesas no exterior que se encontrem em vias de internacionalização, através de participação no capital dessas empresas pelas sociedades de capital de risco e do IPE.

b.2 - Acesso a capital alheio:

Financiamento de projectos de investimento através da articulação do NIDE com linhas de crédito protocoladas.

Aquele instrumento tradicional de apoio à exportação assume uma nova missão de apoio a projectos de investimento comercial no exterior. Para este efeito, o ICEP estabeleceu protocolos com as instituições financeiras, nomeadamente, C.G.D., B.P.A., B.F.E., B.N.U.. Estes protocolos visam essencialmente:

b.2.1 - prestação de serviços de informação e concessão de financiamentos em condições mais vantajosas, para as empresas com estratégias de internacionalização, sobretudo

realização de investimento no exterior.

b.2.2 - estimular a cooperação transnacional com países comunitários, através da criação do Agrupamento Europeu de Interesse Económico e do "partenariado", decorrentes do programa comunitário: INTERPRISE.

b.3 - Aquisição de instalações no estrangeiro e seguro. Este apoio é proporcionado por Fundos de Investimento Imobiliário e Leasing, seguro do investimento directo no estrangeiro.

c) Medidas de carácter fiscal:

Estas medidas visam principalmente a possibilidade de dedução à matéria colectável de IRC de uma percentagem do investimento efectuado no estrangeiro (10% em 1992 e 1993, 8% em 1994 e 6% em 1995), bem como a possibilidade de tributação pelo lucro consolidado.

d) Medidas de carácter comercial:

Neste âmbito, será reforçado o papel do IAPE no apoio a programas de promoção anuais. É incentivada a cooperação entre empresas, nomeadamente, empresas de comercialização, distribuição e agrupamentos de empresas, como via para a obtenção de economias de escala na comercialização e dimensão adequada ao processo de internacionalização.

Apesar de todos os instrumentos disponíveis, interessa referir que no 4º. Congresso da indústria de moldes, realizado em finais de Novembro/92, os técnicos e empresários do sector criticaram largamente o ICEP por este não favorecer a penetração da indústria nos mercados externos. As críticas fundamentam-se no facto de o conhecimento da realidade internacional que o ICEP detém não ser aproveitado da melhor forma para criar um sistema de informações macroeconómicas, de marketing e de actuação da concorrência nos mercados, de forma a ajudar as empresas do sector a orientar a sua pesquisa e penetração em novos mercados. As acções promocionais em que o ICEP tem colaborado (organização de feiras, exposições e catálogos) terão contribuído apenas para uma promoção quantitativa do sector. Segundo as mesmas críticas, o ICEP não se tem sabido afirmar como um "lobby" para, em conjunto com a CEFAMOL, constituírem um grupo de pressão junto do Governo com vista à negociação de acordos de cooperação comercial mais vantajosos com os principais mercados de destino dos moldes portugueses.

### **3. PRINCIPAIS ESTRANGULAMENTOS DO SECTOR E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA**

#### **3.1. ESTRANGULAMENTOS**

Neste ponto delineamos alguns dos principais problemas do sector, recolhidos na análise dos documentos e nos contactos tidos com os entrevistados.

A falta de homogeneidade do sector não existe apenas nos parâmetros a que já nos referimos, mas também ao nível das mentalidades. É notória a diferença na aplicação de critérios de gestão entre o polo de Oliveira de Azeméis (constituído por uma geração mais jovem e dinâmica) e o polo da Marinha Grande. Para esta situação talvez contribua o facto da maior dificuldade de fixação de quadros técnicos qualificados e gestores na Marinha Grande (onde se processou um maior ritmo de crescimento de pequenas empresas em que os empresários eram antigos operários e projectistas) do que em Oliveira de Azeméis, pela proximidade do grande Centro (Porto).

Para além destes factos, o sector, evidencia estrangulamentos vários na sua grande maioria, de ordem estrutural, de acordo com referências já feitas ao longo deste trabalho. O que pretendemos agora é pois fazer a sua enumeração, o mais exaustiva possível, de forma a determinar propostas de solução.

Um articulista da Revista "O Molde", de Março de 1991, referia que "o mais sério problema do sector era a concorrência interna". De facto, este aspecto tem sido largamente debatido por técnicos e empresários responsáveis, e decorre da "avalanche" de novas entradas no sector, verificadas, como já referimos, nos anos setenta e até meados da década de oitenta. A grande maioria destas empresas detém níveis técnicos muito desiguais, constituíram-se sem o mínimo de "Know-How" de gestão, e revelam uma grande falta de percepção dos novos desafios que se colocam ao sector. Trabalham sobretudo na base da subcontratação e muitas produzem apenas para o mercado interno.

De acordo com os resultados do inquérito (Anexo-2) a concorrência interna foi o 2º. factor assinalado pelos inquiridos, com uma importância de 71,4%, logo a seguir aos países da CEE.

Em resultado desta situação, temos as empresas nacionais a competirem no mesmo segmento de mercado e muitas vezes pelos mesmos clientes (concorrência interna pelo preço). Esta concorrência interna também se faz pela disputa de mão-de-obra qualificada (sobretudo na Marinha Grande) onde uma certa "ética empresarial sem escrúpulos" alicia a mobilidade da mão-de-obra especializada inter-empresas (regra geral das empresas mais qualificadas para as tecnicamente menos apetrechadas), a troco de salários mais elevados, prejudicando a formação continuada dos trabalhadores e simultaneamente o sector.

Em grande parte das pequenas empresas não existe contabilidade analítica que permita conhecer os custos reais da produção, nem o domínio das técnicas de orçamentação para uma correcta formação dos preços, sendo os erros de orçamentação responsáveis pela maioria dos prejuízos verificados nas empresas. Além destes, concentram problemas de gestão geral, comercial e deficiente entrosamento com as novas tecnologias de fabrico de moldes.

Será que estas unidades conseguirão "jogar o jogo" do futuro?

Será de certa forma difícil. Nesta linha de pensamento se expressaram a maioria dos congressistas no 4º Congresso. Segundo aqueles analistas 50% do número das pequenas empresas existentes actualmente não têm hipóteses de sobrevivência individual, pela sua incapacidade a todos os níveis de intervenção.

Existem muitos outros problemas no sector, comuns a uma larga faixa de empresas, que enumeraremos de seguida:

1) Carência de mão-de-obra especializada, dificultando a manutenção dos níveis de qualificação exigidos. Esta

dificuldade em recrutar mão-de-obra qualificada, tem duas origens: por um lado, a indústria continua a queixar-se da inexistência de ligação Universidade-Indústria, por não ter sido ainda criado no Instituto Politécnico de Leiria um curso médio de Técnico de Moldes e um curso Superior de Moldes para plásticos, como há muito vem sendo reclamado; por outro, as empresas só por si não têm feito todos os esforços de formação interna do seu pessoal, apoiando-se muito na formação patrocinada pelo CENFIM (Núcleo Marinha Grande) e CEMTIMFE, IEPF, entre outros.

Como resultado existe, na generalidade das empresas do sector, um nível de saber profissional baixo, devido, fundamentalmente, à insuficiente preparação escolar e técnica. Este factor é um dos responsáveis pelo baixo nível de auto-controlo técnico e de decisão autónoma dos técnicos e operários na execução do trabalho. Em consequência a qualidade (85,7% das respostas ao questionário consideram a qualidade da sua produção, dependente da formação profissional) desejada é feita por tentativas, obrigando a correcções posteriores, com reflexos nos custos e na produtividade.

- 2) Fraca capacidade de gestão, que se manifesta nos seguintes níveis:
  - a) Deficiente planeamento da produção e metodologias de processos de fabrico;
  - b) Incapacidade de rentabilizar os grandes investimentos em novas tecnologias de que a indústria se dotou nos últimos anos. Assim, o potencial tecnológico instalado não trouxe os almejados aumentos de produtividade.

Segundo os técnicos do sector, para o mesmo nível tecnológico instalado, os concorrentes europeus, por exemplo, têm uma produtividade superior à nossa em cerca de 30%.

Tal acontece porque a introdução das tecnologias (CAD/CAM) não foi bem planeada, nem precedida de um estudo de viabilidade económico-financeira. Também não se planeou a necessidade de recursos humanos que aquelas tecnologias exigiam para serem rentabilizadas as suas capacidades/potencialidades.

Em muitas empresas, o recurso ao crédito para financiamento destes equipamentos (apesar dos subsídios do PEDIP) não foi feito em prazos suficientemente dilatados, para permitir um rápido retorno do investimento. Este aspecto conjugado com a conjuntura económica interna desfavorável (elevadas taxas de juro, diferencial de inflação e escudo forte) é responsável, segundo os entrevistados, pelo clima de asfixia financeira que está a submergir não só as más, como também as boas empresas do sector;

- c) Incumprimento de prazos de entrega em algumas empresas, gerando motivos para anulação dos contratos e exigência de indemnizações por parte dos clientes internacionais e perda de oportunidades futuras de exportação;
- d) Não observância, por parte de algumas empresas, dos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, devido em parte, a um fraco entendimento da sua importância para a competitividade;
- e) Falta de orientação selectiva na procura de

clientes/mercados e encomendas, traduzida numa errada postura de marketing, que não adopta o "culto" do cliente e a sua satisfação. A este propósito, veja-se como um responsável do sector caracteriza bem esta situação.

"Neste sector sempre houve certa flexibilidade no combate aos períodos cíclicos de carência de encomendas, procurando-as junto de clientes que pagassem bem... uma parte dos fabricantes de moldes, tem a falsa ideia de que o mais importante são as encomendas, clientes há muitos, dizem!" (31).

- f) Promoção e distribuição dos produtos dominada por "comercieiros", agentes que actuam com falta de seriedade, disciplina e profissionalismo, contribuindo para a diminuição das margens de comercialização dos fabricantes e degradação da imagem de qualidade dos produtos do sector.
- g) Falta de qualidade nas técnicas de orçamentação, o que não permite uma correcta formação dos preços. Os erros de orçamentação são responsáveis pela variabilidade de preços existentes no sector para o mesmo tipo de molde (as variações de preços chegam a ser superiores a 100%) e são fonte de descrédito da indústria no exterior.
- h) Sucessão dos líderes (gerentes) que assume alguma relevância sobretudo no polo da Marinha Grande. Actualmente existem sócios gerentes de empresas que estão na disposição de abandonar o sector (através da venda ou da passagem à 2ª. geração). O que está essencialmente em causa é o conhecimento do sector,

---

(31) Revista "O Molde", Junho/92 - Pág. 23.

o saber fazer e/ou comercializar moldes que detém a pessoa que quer abandoná-lo. Esta situação vem-se colocando, há já algum tempo, a ponto de no 3º. Congresso, se questionar: "Se o empresário de moldes se reforma o que acontecerá à empresa?".

A questão da sucessão já se coloca noutros países, por exemplo, os E.U.A.. Segundo dados da Associação de moldes, deste país, um número significativo das maiores empresas do sector e líderes naquele mercado (no passado) deixaram de existir pelo abandono da geração que as fundou.

A precária capacidade de gerir o negócio dos moldes por parte de alguns empresários portugueses já foi apercebida pelos clientes estrangeiros que se aproveitam disso para fomentar mais a concorrência interna das empresas, com reflexos na diminuição das margens de comercialização e na imagem terceiro mundista do nosso país.

Como reflexo do efeito conjugado dos problemas estruturais apontados e da crise que se vive nos mercados internacionais, um recente relatório do B.P.A. evidencia uma degradação económico-financeira crescente no sector, bem como quebras significativas na rentabilidade e produtividade da generalidade das empresas de moldes.

Em resultado dos factores descritos, a indústria

portuguesa de moldes é talvez mais conhecida, no mundo, pela qualidade (média), preços baixos e atraso nos prazos de entrega do que pelo que possui de bom.

### 3.2. ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

"Muitos empresários entendem que por exportarem os seus moldes estão no mercado internacional..." (32).

O sector encontra-se presentemente num ponto crucial de viragem da sua história. Apesar da indústria possuir empresários com profundos conhecimentos dos seus "handicaps", que têm procurado encontrar as melhores soluções para a sua superação, muitos há que, pelas suas limitações, são ainda pouco sensíveis ao fundamental. A sua preocupação básica continua a ser o aspecto quantitativo das quotas de exportação para determinado mercado, sem questionarem os factores que os condicionam. Na realidade, os empresários do sector não deram ainda os passos necessários no sentido da resolução dos problemas estruturais. Isto mesmo foi reconhecido pelos responsáveis no recente congresso da indústria de moldes (4º.), em que o sector assume não ter ainda sabido criar as condições para obter um crescimento sustentado nos seus principais mercados/clientes. Se até meados da década de oitenta a conjuntura económica favorável (interna e externa) e a relativa pouca concorrência mundial para o nosso mercado (preço baixo e qualidade média) não colocavam necessidades de procura de encomendas e clientes (os clientes estrangeiros vinham a Portugal fazer as suas encomendas), a situação alterou-se completamente nos anos noventa. A manutenção do alto nível de internacionaliza-

---

(32) Intervenção de um Congressista no 4º. Congresso da Indústria de Moldes, Nov./92.

ção da indústria necessita, cada vez mais, de recursos humanos de qualidade, de estratégias de marketing ajustadas e de medidas de gestão eficientes.

Esta tarefa passa necessariamente por um melhor conhecimento dos mercados e adopção clara de medidas de gestão que visem ultrapassar os constrangimentos anteriormente assinalados.

Os vectores da mudança deverão passar pela melhoria da imagem internacional e pela mudança interna de mentalidades.

O forte espírito gregário e associativo do sector, que se reconhece como pioneiro na introdução das bases tecnológicas para a modernização do país e a existência de unidades bem apetrechadas para enfrentar os desafios do futuro, leva-nos a admitir que há condições para investir numa adaptação estratégica e na introdução das indispensáveis correcções estruturais. Nesta perspectiva, consideramos como fundamental o seguinte:

- 1) Maior cooperação inter-empresas e entre os centros de saber (universidades, etc.), como forma de acesso a meios que esforços individuais tornam mais difícil e dispendioso.
- 2) Maior recurso à subcontratação de algumas fases de fabrico de moldes. O sector não tem muita tradição nesta área, por esta exigir rigor técnico e organizativo das tarefas a executar.
- 3) Segmentação do mercado global e especialização nos tipos de moldes e segmentos onde há vantagens competitivas, isto é, maior concentração nos segmentos de mercado de moldes de maior complexidade técnica e de

superior qualidade, onde a pressão concorrencial pelo preço é menor. Esta reorientação estratégica exige a adopção de uma imagem de qualidade pela nossa indústria nos mercados externos.

- 4) Dotar as unidades de quadros técnicos intermédios e gestores capazes de enfrentar e resolver as grandes lacunas de gestão existentes. Tornar a organização interna de processos e procedimentos, quer administrativos quer de fabrico, mais eficaz e eficiente, resolvendo assim um dos mais importantes factores geradores de perda de competitividade da nossa indústria face às congéneres internacionais.
  
- 5) Reorganização interna do sector, recorrendo a fusões e associações das pequenas empresas e criação de grupos nomeadamente "tradings" de distribuição comuns a várias empresas produtoras obtendo-se assim, sinergias de marketing e melhorias na competitividade. Individualmente as PME' S do sector não terão capacidade de criar um sistema de informação externa adequado ao seu desenvolvimento. A constituição de grupos terá maior capacidade de enveredar pela estratégia indicada no ítem 7 e será por ventura uma forma de o sector se defender face às condições da concorrência actual. A manter-se a situação actual (conjunto de PME' S a competir sózinhas) muitas não terão condições de sobrevivência e por arrastamento, as boas empresas passarão também por dificuldades. As empresas com grande capacidade de intervenção estratégica a todos os níveis (técnico, humano, de gestão, de obter e processar informação) são fundamentais para competir no futuro. Além disso, poderão tornar-se um polo aglutinador e coordenador da actividade das pequenas empresas viáveis.

No último congresso da indústria de moldes, realizado

em Nov./92, a tónica dominante foi no sentido de que esta estratégia teria viabilidade, aliás já seguida pelos "tigres" da competição internacional no sector (Coreia e Japão), como forma de se tornar mais dinâmico nos mercados externos tirando partido das forças e neutralizando as fraquezas.

- 6) Planear devidamente o investimento futuro das aplicações da informática industrial (sistemas CAD/CAM) nas unidades ainda não dotadas dessas tecnologias e rentabilizar a sua utilização nas unidades onde já estão em funcionamento.
- 7) Adoptar uma correcta postura de marketing que se preocupe em especial com a satisfação das necessidades do cliente. Para tal exige-se um eficiente serviço de assistência técnica pré e pós-vendas. Esta estratégia passa pela localização nos mercados externos mais relevantes de pontos de apoio técnico, capazes de prestar um serviço integrado ao cliente. Este apoio logístico nos mercados de destino, com as necessárias trocas de informação, faz sentir ao cliente que o fornecedor também está interessado no desenvolvimento do seu produto, criando os mecanismos para a sua fidelização. Este aspecto é considerado vital para o desenvolvimento futuro da indústria.
- 8) Não concentrar tão fortemente a actuação do sector nos mercados tradicionais (CEE e E.U.A.). Dever-se-ia tentar o reforço das quotas de exportação noutros mercados significativos (C. Americano, Médio Oriente, N. África, etc.) já conquistados pelo sector e nos quais tenhamos vantagens competitivas.
- 9) Criar as bases para um sistema de qualidade total no sector dos moldes. Esta situação passa, necessariamente, pela realização de melhorias em áreas

já assinaladas, como sejam:

- a) melhorias em todas as fases do processo de fabrico: projecto; planeamento e métodos; materiais e acessórios; equipamentos controlo e metrologia; produção; testes; etc.
- b) sistemas de orçamentação mais fiáveis que proporcionem um mais correcto controlo dos custos.
- c) melhor sistema de promoção e marketing.
- d) cumprir os prazos de entrega.
- e) fornecer serviços pós venda.
- f) melhor comunicação cliente / fornecedor.
- g) melhor formação dos recursos humanos.

#### 4. PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO. VANTAGENS COMPETITIVAS ACTUAIS FACE AOS CONCORRENTES INTERNACIONAIS

##### 4.1. NO MERCADO ÚNICO

Portugal é uma pequena economia integrada numa Comunidade Europeia em construção, de contornos ainda fluídos, devido às incertezas decorrentes da adopção do Tratado de Maastrich. A CEE encontra-se num ponto crucial da sua existência, dado que a partir de 1993 serão abertas as

fronteiras à livre circulação de pessoas, bens e capitais e à necessária definição e adopção de políticas harmonizadas em vários domínios: económico, social, ambiental e de segurança.

As orientações de Maastrich apontam, em particular, para a necessidade de adopção de critérios de convergência dos vários estados membros ao nível da política macroeconómica (taxa de inflação, dívida pública, déficit orçamental, taxa de juro, etc.) e da aproximação das políticas comercial e industrial. Estas medidas têm em vista o estabelecimento de condições para a criação da moeda única, instrumento extremamente favorável à internacionalização, eliminando, nomeadamente, os riscos cambiais existentes hoje neste espaço.

Como resultado das políticas de convergência nominal, tender-se-à para regimes de taxas de juro e fiscais mais favoráveis à acção das empresas no espaço comunitário. Como ficou demonstrado no ponto 2.1, o espaço económico comunitário, no momento actual, é o mais importante mercado para os moldes portugueses. As tendências de longo prazo, para este espaço económico, são positivas apesar do actual momento de crise, que se reconhece como global e conjuntural. Segundo estudos do CEPPII (Centre d' Études et Information International) a Europa Ocidental vai manter uma posição de crescimento significativo no domínio dos produtos químicos e metalomecânicos e as matérias plásticas parecem estar progressivamente a afirmar-se como os materiais do futuro. A mesma fonte situa em cerca de 4% o crescimento de mercado das matérias plásticas para 1993.

Estas perspectivas e os sinais de mudança que começam a ser visíveis no sector permite-nos antever um bom futuro para o mesmo.

A campanha de marketing internacional realizada, em finais de 1992, pela CEFAMOL e patrocinada pelo ICEP, subordinada ao tema: "Portugal País Exportador de Qualidade", é importante e extramamente necessária para a promoção da imagem do país e consequentemente do sector. Os empresários e estudiosos desta indústria são convergentes quanto ao facto de os moldes portugueses terem, na generalidade, um bom nível de qualidade (não natural, mas imposta pelas especificações do cliente e conseguida por tentativas) que nem sempre tem sido reconhecida pelos clientes estrangeiros.

Esta situação é em parte devida aos erros cometidos pelo sector que tem dado uma imagem de desorganização comercial, inspirando um menor nível de confiança no molde "made in Portugal".

Esta e outras acções concertadas podem melhorar o posicionamento competitivo do sector, afastando-o da concorrência - preço - e ligando-o mais às singularidades nacionais.

A previsível retoma do crescimento económico a nível comunitário, traduzir-se-à em oportunidades para a indústria portuguesa de moldes, que devem ser aproveitadas de forma mais agressiva a fim de satisfazer as exigências dos consumidores de moldes europeus, reforçando assim a nossa competitividade naquele espaço.

Como a seguir se indica, Portugal detém ainda algumas vantagens competitivas face ao mercado comunitário:

1) Na mão-de-obra

Este factor apresenta-se relativamente mais barato do que os nossos parceiros comunitários e tem sido determinante para a manutenção da vantagem competitiva

(baixo custo). Contudo, a prazo, com a livre circulação de pessoas as diferenças salariais tenderão a esbater-se e os salários em Portugal terão tendência a aumentar, se os critérios de convergência macroeconómicos conduzirem aos resultados esperados, sobretudo a aumentos de produtividade.

2) No saber fazer

Existe em Portugal uma considerável "escola de moldes" com tradição e experiência. Além disso o trabalhador português da indústria de moldes tem demonstrado grande flexibilidade na adaptação a novas tecnologias e métodos de fabrico e possui certa "mestria" para produzir com qualidade.

3) Na comunicação e informação

O elevado nível de internacionalização criou no sector uma capacidade superior de diálogo e comunicação com os diferentes mercados, sendo estes atributos fundamentais para o desenvolvimento internacional deste negócio. As características específicas do produto obrigam à troca frequente de informação entre cliente e fornecedor.

4) Na qualidade

O sector oferece um nível considerável de qualidade induzida pelo mercado, daí derivando uma razoável posição competitiva.

5) Nas tecnologias

O sector encontra-se bem equipado em termos de novas tecnologias, sendo competitivo nesta área.

Do exposto conclui-se que o sector globalmente tem boas oportunidades neste mercado.

#### 4.2. NO MERCADO MUNDIAL

No tocante ao mercado mundial, as perspectivas e vantagens competitivas, embora com algumas "nuances", são sensivelmente idênticas às apontadas para o mercado único.

A vantagem competitiva do baixo custo da mão-de-obra não tem no mercado mundial (p. ex.: no mercado dos E.U.A.) o mesmo impacto do mercado único.

O aparecimento dos novos concorrentes do sudeste asiático (Coreia, Taiwan, etc.) anulam tendencialmente esta vantagem para Portugal.

As restantes vantagens enumeradas em 4.1 assumem maior importância quando referidas ao mercado mundial. Em mercados e segmentos menos exigentes em termos de qualidade, rigor e complexidade técnica que o mercado europeu, aquelas vantagens são reforçadas. Contudo, no ambiente competitivo internacional do produto/molde, Portugal tem perdido vantagens nos segmentos de baixa qualidade e menor complexidade técnica, onde a concorrência se faz basicamente pelo preço.

Aquelas vantagens serão potenciadoras de um crescimento sustentado nos segmentos de mercado de maior complexidade técnica e qualidade superior, nomeadamente: indústria automóvel, electrodomésticos, artigos domésticos de alta qualidade.

As previsões de maior crescimento económico para os E.U.A. e sua área de influência trarão oportunidades acrescidas no sentido da recuperação da nossa quota de mercado e posição competitiva nestes mercados.

## **IV - CONCLUSÕES**

Vimos anteriormente que os problemas sentidos no sector têm origens diferentes e derivam:

- 1) da recessão internacional
- 2) da política macroeconómica interna
- 3) das características estruturais da indústria

Como ao nível dos dois primeiros factores não se tem capacidade de intervenção, iremos apresentar, de uma forma sucinta e sem qualquer preocupação de prioridade, as principais conclusões e contributos já referidos nos pontos anteriores, susceptíveis de intervirem na correcção de alguns aspectos estruturais do sector e, sobretudo, enunciar algumas ideias base para a definição de estratégias (global e de marketing) mais adaptadas à ultrapassagem do momento presente.

#### 1. Estrutura empresarial

As empresas de pequena dimensão, evidenciando enormes problemas de gestão (comercial, financeira, pessoal e estratégica) e de entrosamento com as novas tecnologias de fabrico, não se mostram adaptadas para enfrentar os desafios competitivos do presente e futuro.

A actual estrutura empresarial encontra-se desajustada, devendo a reorganização interna do sector passar pela associação de empresas e constituição de grupos (produtores/distribuidores) de forma a otimizar recursos, capacidades e flexibilidade produtiva que as PME'S permitem.

Devem ser aproveitados os incentivos fiscais às fusões e recuperação de empresas como forma de obter melhor dimensão e recursos acrescidos de capital importância para intensificar o processo de internacionalização.

## 2. Factor humano, investimento e rentabilidade

É preciso evitar os custos da falsa modernidade!

Nos últimos anos tem-se subavaliado a importância do factor humano e sobreavaliado o factor tecnologia. De facto, o investimento realizado em novas tecnologias coloca o sector em posição similar ao dos países melhor apetrechados. Contudo, o baixo nível de ensino (em geral e técnico em particular) e as carências de formação profissional, têm potenciado desvantagens competitivas na produtividade, no grau de autonomia de execução das tarefas, na rentabilidade dos investimentos em novas tecnologias e na qualidade do produto (qualidade por tentativas traduzida pela falta de domínio das tecnologias). A ultrapassagem deste constrangimento passará pelo estabelecimento de uma política correcta de avaliação, formação e motivação do factor humano.

## 3. Gestão / organização

- As diferenças de atitudes e mentalidades de gestão não ajudam o sector!

As empresas do sector detêm níveis diferenciados de "know-how" de gestão, denotando insuficiências na aplicação da metodologia de planeamento (operacional e estratégico), na orçamentação e controlo de custos, nas erradas posturas de marketing adoptadas e na comunicação formal com o cliente.

A melhoria da capacidade de gestão, sobretudo gestão estratégica e de marketing, na generalidade das empresas do sector e em especial nas menos dotadas, é fundamental para a viragem qualitativa em termos de estratégia de que o sector tanto necessita.

Os procedimentos organizativos e métodos de trabalho devem ser aprimorados, como fonte potencial de ganhos de produtividade/competitividade e qualidade.

#### 4. Estratégia / competitividade

Despertar as reservas de vantagens competitivas adormecidas!

O reforço da capacidade competitiva passa, sobretudo, pela adopção de um conjunto coordenado de medidas, que a seguir se indicam:

- Garantir a qualidade dos moldes "made in Portugal", através da exigência da observação das normas de qualidade (certificação de empresas). Esta medida dificultaria a concorrência interna por parte dos concorrentes menos aptos em produzir com qualidade e seria um instrumento de maior credibilidade do molde português nos mercados externos.
- Optimizar as superiores capacidades de diálogo e de comunicação existentes no sector nos contactos com os clientes (actuais e potenciais), através da apresentação de bons catálogos (de produtos e tecnologias instaladas), fazendo ressaltar as capacidades técnicas e éticas do produtor/distribuidor nacional.
- Investir na criação de singularidades do molde português (p. ex.: refinamento da qualidade nos acabamentos manuais decorrentes do sentido de estética da mão-de-obra portuguesa que outros países dificilmente conseguem imitar).
- Criar sistemas que permitam a fidelidade do cliente, dinamizar a assistência técnica e de informação

rápida (pré e pós) venda localizada nos mercados mais importantes.

- Aproveitar os incentivos à internacionalização (PAIEP), como forma de captação de recursos e aprofundamento de experiências de estratégia global já ensaiadas com êxito no sector por algumas empresas.

## 5. Mercados

É preciso vender melhor o produto - O sucesso exige "arte" de saber negociar!

O ritmo de crescimento atingido pelas exportações no final da década de oitenta poderá ser retomado logo que seja ultrapassada a recessão internacional e repensadas as estratégias globais e de marketing utilizadas na penetração de mercados, bem como os canais de distribuição utilizados.

O mercado europeu (ocidental) e em particular o mercado comunitário não representam ameaças eminentes. Contudo, exige um esforço considerável de marketing na sua fidelização, devendo a oferta de moldes ajustar-se aos segmentos superiores de complexidade técnica e qualidade.

Dever-se-à investir na recuperação da quota de mercado nos E.U.A., contudo, a aposta estratégica terá que ser baseada na oferta de moldes nos segmentos de complexidade técnica e qualidade média/alta e preço competitivo. A consolidação de algumas posições nos mercados do Norte de África, Médio Oriente e Continente Americano (excepto E.U.A.), é importante de modo a não tornar "perigosa" a dependência do sector dos mercados dos E.U.A. e CEE.

Para vender melhor o produto torna-se imperioso uma maior intervenção sobre os preços de exportação, implicando um controlo dos canais de distribuição. Nesta contingência, se o produtor não detém recursos de marketing que lhe possibilitem um bom conhecimento dos mercados externos terá que recorrer aos serviços de um agente especializado. A "trading" deveria pertencer à cúpula de um grupo de produtores, como forma de maior controlo sobre os preços na distribuição.

## 6. Sucesso

O sucesso conseguido nos anos oitenta, fundamentalmente devido a baixos custos salariais, está condenado. O nível de custos do sector português está hoje muito próximo do evidenciado pelos nossos principais parceiros comerciais europeus. A competitividade das exportações tem sido ultimamente conseguida à custa da redução das margens de comercialização, passando o sucesso em termos futuros por:

- existência de recursos superiores de marketing que permitam o estabelecimento de correctas estratégias de marketing-mix para a penetração e expansão de mercados.
- produção de moldes de elevada complexidade técnica, qualidade e prática de preços competitivos.
- cumprimento de prazos de entrega.
- posicionamento estratégico, baseado em factores de diferenciação, como única forma de competir nos segmentos superiores de mercado.

Todos estes aspectos contribuirão decisivamente para um melhor desempenho do sector e consequentemente para a consolidação da imagem de qualidade do molde português.



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- . Ackoff L. Russel, - *La Revolución de los Sistemas, Económicas e Empresariales*, N° 5, pp. 137-165
- . Ansoff Igor H., - *Estratégia Empresarial*, MC. Graw Hill do Brasil Ltda. 1977
- . Boletim Informativo do Banco Fomento Exterior (BFE) - *Mal./Jun./92*, pp. 23-40
- . Cateora Philip R., - *International Marketing, sixth edition*, Irwin, 1987
- . Cherto Marcelo, - *Franchising, Revolução no Marketing*, São Paulo, MC. Graw-Hill, 1988
- . Cundif Edward W., and Marye Tharp Hilger, - *Marketing In the International Environment*, Prentice Hall, Inc. 1984
- . Cunningham, William H., - *Marketing: a managerial approach, south-western*, cop. 1981
- . Czinkota, Michael R., - *Export Management*, New York Praeger Publishers, 1982
- . Das George S. e Robin Wensley, - *Assessing Advantage, Journal of Marketing*, vol. 52, April 1988, pp. 1-20
- . Dess Gregory G., and Donald W. Beard, - *Dimensions of Organizational Task Environments*, *Administrative Science Quartly*, Março 1984, pp 52-73
- . Fonseca F. Sérgio, - *Competir*, nº. 1 - Jan/Abril 1990, pp. 25-27
- . Giordan, Alain - Eric, - *Exporter Plus: Comment Accélérer l' Expansion de vos Marchés Exterieurs*, Paris, *Económica*, cop. 1983
- . Gonçalves, Vitor F., - *Estratégias Empresariais em Mercados Alargados*, CEGE, Maio 1989

- . Glueck William F. /  
/ Lawrence R. Jauch, - *Business Policy and Strategic Management, fourth edition, MC. Graw Hill, 1984*
  
- . Hampton, David R., - *Contemporary Management, New York, MC. Graw Hill Book, Cop. 1977*
  
- . Hill Richard M., Alexander  
and Cross, - *Industrial Marketing, fourth edition, Irwin, 1975*
  
- . Hinterhuber Hans, H.,  
Wolfgang Popp, - *Are you a Strategist or just a Manager?, Harvard Business Review, January, Febr. 1992 - pp. 105-113*
  
- . Hofer and Schendel D. E., - *Strategy formulation: Analytical concepts, ST Paul West, 1978*
  
- . ICEP, - *Programas de Apoio à Internacionalização: IAPE, NIDE, AEE, Catálogos, Feiras, PAIEP*
  
- . Indústria e Energia, - *Evolução Recente e Perspectivas (1991-1992), Lisboa GEPME*
  
- . Informetal, - *Revista da Ass. Ind. Metalúrgicos Metalomecânicos do Sul / CEMFIM, 1991*
  
- . Jain Subhash C., - *International Marketing Management. Boston, Kent Publishing, 1986*
  
- . Jain Subhash C., and  
Lewis R. Tucker, Jr, - *International Marketing: Managerial Perspectives, CBI Publishing Company Inc., 1979*
  
- . Kast, F. E. and J. E. Rosenzweig, - *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach, fourth edition, MC Graw Hill, 1985*
  
- . Kæegan Warren J., - *Global Marketing Management, fourth edition, Prentice - Hall International, Inc, 1989*
  
- . Kirpalani V. H., - *International Marketing: Managerial Issues, Research and Oportunities. Illinois. American Marketing Association, cop. 1983*

- . Kotler, Fahey, Jatusriplitak, - *The new Competition, Prentice Hall Inc. 1985*
- . Kotler P., - *Marketing, MC Graw Hill, cap. III*
- . Levit Theodore, - *The Globalization of Markets, Harvard Business Review, May/June, 1983 - pp. 92-102*
- . Luthans Fred e Stewart I. Todd, - *A General Contingency Theory of Management, Academy of Management Review, April 1977, pp. 181-194*
- . Madsen, Tage Koed, - *Successful Export Marketing Management: some empirical evidence, International Marketing Review (UK) Vol. 6, 1989, pp. 41-57*
- . Nadel Jack, - *Distribution: the key to success overseas, Management Review, Vol. 76, Set./87, pp. 40-43*
- . Nascimento Fernando, - *Marketing e Liberdade, Revista Expansão, 7 Out./92, pp. 106-107*
- . "O Molde", Revista da Associação Nacional da Indústria de Moldes, Marinha Grande
  - N<sup>os</sup>. 1 e 2, 1988
  - N<sup>os</sup>. 3, 4, 5 e 6, 1989
  - N<sup>os</sup>. 7, 8, 9 e 10, 1990
  - N<sup>os</sup>. 11, 12, 13 e 14, 1991
  - N<sup>os</sup>. 15, 16 e 17, 1992
- . Pedro Fernando, - *Indústria Portuguesa de Moldes nos anos 90 - Que Rumos?, Marinha Grande Magazine, 1989, pp. 6-7*
- . Perspectives Economiques de l'OCDE, Jun. 1992 e Dez. 1992
- . Porter Michael E., - *Competitive Strategy, N. York, Free Press, 1980*
- . Porter Michael E., - *Competitive Advantage, N. York, Free Press, 1985*
- . Porter Michael E., - *Competition in Global Industries, Boston, Harvard Business School Press, 1986*
- . Porter Michael E., - *Competitive Advantage of Nations, London, Press Ltd., 1990*

- . Relatório do 1º. Congresso da Indústria de Moldes, - *Marinha Grande, Jan./83*
- . Relatório do 2º. Congresso da Indústria de Moldes, - *Marinha Grande, Março/85*
- . Relatório do 3º. Congresso da Indústria de Moldes, - *Marinha Grande, Nov./88*
- . Relatórios do Banco de Portugal - *Anual - 1991; Trimestrais - 1992*
- . Root Franklin R., - *Entry Strategies for International Markets Lexington Books, D. C. Heath and company, 1987*
- . Rostow, W. W., - *The Stages of Economic Growth, third edition, Cambridge University Press*
- . Scherer, F. M., - *Industrial Market Structure and Economic Performance, Chicago: Rand McNally College Publishing Ltd. 1980 2nd ed.*
- . Terpstra Vern, - *Internacional Dimensions of Marketing, Kent Publishing co., 1982*
- . Thorelli Hans B., Helmut Becker, - *Internacional Marketing Strategy (revised edition), Pergamon Press Inc., 1980*
- . Thuillier Pierre, - *Do Estudo de Mercado ao Plano de Marketing, Edições CETOP, 1987*
- . Viner Jacob, - *Essays on the intellectual history of Economics, Irwin, N. Jersey, Princeton University Press, 1991*
- . Wiklund Erik, - *International Marketing Strategies - How to Build International Market Share, MC Graw Hill Book Co., 1987*
- . Wiklund Erik, - *International Marketing, N. York, MC Graw-Hill book, 1987*
- . Wright Peter, - *Strategic Management within a World Parameter, Managerial Planning, Jan./Feb., 1983, pp. 33-36*

# ***ANEXOS***

***ANEXO - 1***

***QUESTIONÁRIO***

**ESTUDO DO SECTOR DOS MOLDES**

**INQUÉRITO**

**= A RESPOSTA DEVE SER DADA AO NÍVEL DO PRINCIPAL OU PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS DA EMPRESA =**

**= É GARANTIDA A CONFIDENCIALIDADE DE TODAS AS INFORMAÇÕES FORNECIDAS =**



2.3 - Níveis de ensino por categoria profissional

CATEGORIA PROFISSIONAL	Nº.								TOTAL
	ENSINO INFERIOR AO BÁSICO	ENSINO BÁSICO	ENSINO SECUN DÁRIO	ENSINO FOLJ TÉCNICO	ENSINO SUPERIOR				
					ENG	ECO	GBST	OUT.	
GESTÃO/ADMINISTRAÇÃO									
TÉCNICOS SUPERIORES									
ADMINISTRATIVOS									
OPERARIOS QUALIFICADOS									
OPERARIOS NÃO QUALIFICADOS									
<b>TOTAL</b>									

2.4 - Formação Profissional

. A sua Empresa proporciona formação regular ao pessoal?

SIM

NÃO

. Se sim,

- Com que objectivos :

- . Formação profissional inicial  1
- . Aperfeiçoamento profissional  2
- . Reconversão profissional  3
- . Outros ( \_\_\_\_\_ )  4

- Para que categorias :

- . Gestão/Administração  1
- . Técnicos Superiores  2
- . Administração  3
- . Operários  4

. Se não,

- Areas com carência de formação :

- . Tecnologias CAD/CAM  1
- . Tecnologias CN/CNC  2
- . Gestão intermédia e de topo  3
- . Outros ( \_\_\_\_\_ )  4

### 3. CARTEIRA DE ENCOMENDAS E VALOR DA FACTURAÇÃO

3.1 - De 1991 para 1992 o volume de encomendas dos clientes :

. Aumentou  1

. Estabilizou  2

. Diminuiu  3

3.2 - Em 1993 prevê que o volume de encomendas :

. Aumente  1

. Estabilize  2

. Diminua  3

. Justificar a previsível evolução: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.3 - O valor da facturação foi em 1991 de :         Contos

3.4 - O valor da facturação (previsível) para 1992 é de :         Contos

### 4. DISTRIBUIÇÃO E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

4.1 - Na sua Empresa existe um Departamento/Direcção comercial ?

. SIM

. NÃO

. Se sim, quais as suas funções ?

(Defina genericamente, especificando se são exercidas funções de planeamento [marketing])

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.2 - Aquele Departamento/direcção executa e coordena as tarefas do plano de marketing ?

. SIM

. NÃO

. Se não, que outros órgãos na Empresa são responsáveis pelo plano de marketing ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.3 - De 1991 para 1992 a margem de comercialização :

. Aumentou  1

. Estabilizou  2

. Diminuiu  3

4.4 - Em 1993 prevê que a margem de comercialização :

. Aumente  1

. Estabilize  2

**4.5 - Procedimentos adoptados para fazer chegar os produtos aos clientes**

- . Negocia directamente com o cliente
- . Instala escritório de Representação no mercado alvo
- . Faz joint-venture com investidores locais
- . Instala subsidiária no mercado alvo
- . Outros ( \_\_\_\_\_ )

**4.6 - As questões que se apresentam para este ponto só devem ser respondidas pelas Empresas que se dedicam em exclusivo à COMERCIALIZAÇÃO DE MOLDES**

. A Empresa fornecedora (produtora) considera a sua actividade como:

- . Fundamental  1
- . Aceitável  2
- . Não sabe  3

. Selecciona os fornecedores tomando por base (assinale apenas o critério mais importante)

- . Qualidade do produto  1
- . Prazo da entrega  2
- . Preço médio  3
- . Confiança no fornecedor  4
- . Outros ( \_\_\_\_\_ )  5

. Faz controlo de qualidade dos produtos das Empresas fornecedoras a partir de

- . Tecnologias CAD/CAM  1
- . Outro método ( \_\_\_\_\_ )  2

. Perspectivas futuras para as Empresas que só comercializam moldes

- . Boas  1
- . Razoáveis  2
- . Más  3
- . Não sabe  4

. O sucesso das Empresas de comercialização de moldes passa por  
(Indique apenas os dois aspectos mais importantes)

- . Conhecer melhor o mercado alvo  1
- . Gestão de projectos de moldes  2
- . Promoção junto dos clientes  3
- . Fusão com Empresas produtoras  4
- . Outro ( \_\_\_\_\_ )  5

## 5. INVESTIMENTOS

5.1 - Em 1992 e 1993 prevê que o investimento da Empresa

- |                                      | 1992                       | 1993                       |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| . Aumente                            | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| . Estabilize                         | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 2 |
| . Diminua                            | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 3 |
| . Justifique a previsível evolução : |                            |                            |
|                                      |                            |                            |
|                                      |                            |                            |

5.2 - Considerando como 100% as despesas de investimento que realizou em 1991 e as que prevê realizar em 1992 e 1993, indique a sua repartição percentual pelas fontes de financiamento

- |                         | 1991                   | 1992                   | 1993                   |
|-------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| . Auto-financiamento    | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % |
| . Crédito bancário      | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % |
| . Empréstimos de sócios | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % |
| . Fundos comunitários:  |                        |                        |                        |
| - PEDIP                 | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % |
| - FSE                   | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % |
| . Outros ( _____ )      | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % |

5.3 - Considerando como 100% as despesas de investimento que realizou em 1991 e as que prevê realizar em 1992 e 1993, indique a sua repartição percentual por destinos de investimento

	1991	1992	1993
. Actualização tecnológica			
- CAD/CAM (topo)	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
- Equipamento CN/CNC (médio)	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
- Electroerosão	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
- Equipamento de controlo de qualidade	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
- Informatização administrativa	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
. Equipamentos de controlo de qualidade	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
. Instalações	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
. Outros ( _____ )	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %

5.4 - O investimento foi limitado em 1991 por algum factor ou prevê que isso aconteça em 1992 e 1993 ?

	1991	1992	1993
. SIM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. NÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

. Se sim, indique os factores limitativos

	1991	1992	1993
. Capacidade de auto-financiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. Dificuldades na obtenção de crédito bancário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. Incerteza sobre a rentabilidade do investimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. Nível da taxa de juro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. Deterioração do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. Outros ( _____ )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.5 - Em relação aos Bancos considera o seu grau de satisfação como :

. Excelente	<input type="checkbox"/>	1
. Bom	<input type="checkbox"/>	2
. Razoável	<input type="checkbox"/>	3
. Mau	<input type="checkbox"/>	4

## 6. MERCADORIAS, CONCORRENCIA E INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

6.1 - Considerando como 100% o mercado global da Empresa em 1991 e as que prevê para 1992, indique a repartição percentual pelos vários mercados

	1991	1992
. Mercado Interno	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
. Mercado Externo		
- CEE	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
- Outros países europeus	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
- Outros países : (Especifique os dois mais importantes)		
- _____	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
- _____	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %

6.2 - A estabilidade do mercado da Empresa nos últimos 3 anos caracteriza-se por :

- . Estabilidade nos mercados tradicionais  1
- . Diversificação de mercados  2

6.3 - Nos próximos três anos prevê a seguinte evolução nos mercados :

- . Manutenção dos mercados tradicionais  1
- . Penetração em novos mercados  2

. Justifique a previsível evolução :

---

---

---

**6.4 - Os principais concorrentes da Empresa localizam-se :**

- . No País  1
- . Na CEE  2
- . Noutro país europeu  3
- . Noutro país ( \_\_\_\_\_ )  4
- . Não sabe  5

**6.5 - Factores que considera indispensáveis para manter a competitividade da Empresa  
(Indique os três mais importantes)**

- . Inovação tecnológica  1
- . Estratégia de marketing agressiva  2
- . Apoios governamentais  3
- . Formação profissional  4
- . Modernização dos métodos de gestão  5
- . Mudar as metodologias de processos de fabrico  6
- . Outras ( \_\_\_\_\_ )  7

**6.6 - Factores que considera mais influentes na ajuda à internacionalização da Empresa  
(Assinale os três mais importantes)**

- . Apoio das Associações sectoriais  1
- . Apoios governamentais  2
- . Participação em feiras e exposições internacionais  3
- . Promoção/publicidade (catálogos, etc.)  4
- . Outro ( \_\_\_\_\_ )  5

## 7. CUSTOS, INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ACTIVIDADE DA EMPRESA

7.1 - Considerando os custos globais da Empresa em 1991 e os que prevê para 1992, indique a sua repartição percentual por cada rúbrica

	1991	1992
. Mão-de-obra	<input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> %
. Custos comerciais	<input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> %
. Encargos financeiros	<input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> %
. Matérias primas	<input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> %
. Outro ( _____ )	<input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> %

7.2 - Caracterização da inovação tecnológica da Empresa nos últimos cinco anos.

. Objectivos:

- Redução dos custos de produção  1
- Melhoria da qualidade do produto  2
- Melhoria dos métodos e processos de fabrico  3
- Aumento da flexibilidade produtiva  4
- Aumento da produtividade  5
- Outro ( \_\_\_\_\_ )  6
- . Não efectuou qualquer inovação tecnológica neste período  7

- Se respondeu "não" prevê realizar inovação tecnológica nos próximos três anos ?

SIM  NÃO

}- Como avalia a influência dos seguintes factores na actividade da Empresa ?

	BOM	RAZOAVEL	NEGATIVO	SEM IMPACTO
. Receptividade dos clientes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
. Inexistência de mão-de-obra qualificada	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
. Apoio governamental	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
. Acesso a tecnologias	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
. Estratégias de marketing mal definidas	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
. Lucro esperado	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6
. Mentalidade da gestão (centralista/delegante)	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7
. Inexistência de planeamento (global e sobretudo de marketing)	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8
. Apoio associativo	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 9
. Outro (.....)	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 10

- Já existe ou pensam introduzir brevemente na Empresa a metodologia do plano de Marketing ?

. SIM

. NÃO

- Se sim, especifique as razões :

---



---

- Se não, especifique as razões :

---



---

. Quem são as pessoas mais favoráveis à sua introdução na Empresa?

---

. Encontra algumas vantagens neste procedimento?

---

. E desvantagens?

## 8. QUALIDADE DO PRODUTO

8.1 - A melhoria da qualidade do produto da Empresa depende :

(Assinale apenas dois factores)

- . Melhor tecnologia  1
- . Formação profissional  2
- . Melhor sistema de controlo de qualidade  3
- . Reforço de pessoal técnico  4
- . Outro ( \_\_\_\_\_ )  5

8.2 - Para alcançar a melhoria qualitativa do produto a Empresa tem-se preocupado com :

(Assinale apenas os dois factores)

- . Organização de normas e de manuais de qualidade  1
- . Solicitação de apoio às associações do sector  2
- . Consultadoria externa  3
- . Outro ( \_\_\_\_\_ )  4

8.3 - A Empresa já alguma vez perdeu alguma encomenda por os produtos não respeitarem os padrões de qualidade exigidos pelo cliente ?

SIM NÃO

8.4 - A nível da Empresa, existe uma preocupação/conhecimento claro da importância da qualidade dos produtos para o seu sucesso ?

SIM NÃO

. Se sim, qual a sua percepção pelas várias categorias profissionais da Empresa ?

	BOA	RAZOAVEL	MA
- Gestão/Administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Técnicos Superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Operários Qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Operários não Qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. ASSOCIATIVISMO NO SECTOR

. É membro da CEFAMOL ?

SIM      NÃO

. Se sim, indique as áreas de intervenção associativa prioritárias :

- Prospeção de mercados

(Estudos de mercado e campanhas publicitárias nos mercados externos)

- Formação profissional

- Actualização tecnológica

- Definição das regras de qualidade para o sector

- Consultoria de gestão

- Outras áreas :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

. Se não, especifique as razões

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Esta entrevista foi realizada:

Em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

- Por Laurinda Pereira da Silva, docente do Instituto Superior de Economia e Gestão -

***ANEXO - 2***

***QUADROS DE RESULTADOS DO INQUÉRITO***

## QUADROS DE RESULTADOS DO INQUÉRITO

### 1. - Grupos empresariais abrangidos pela amostra:

. Nº.: 2

### 2. - Idade média das empresas da amostra:

. 19 anos

- Idade máxima: - 37 anos

- Idade mínima: - 3 anos

### 3. - Pessoal

#### 3.1 - Número de pessoal ao serviço:

CATEGORIAS	NÚMERO DE PESSOAS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Gestão / Administração	45	3.5
Técnicos Superiores	89	7.9
Administrativos	95	7.4
Operários Qualificados	781	61.2
Operários não Qualificados	266	20.9
TOTAL	1 276	100.0

#### 3.2 - Previsão da evolução do pessoal para 1993:

OPINIÃO	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Aumento	7.0
Estabilização	86.0
Diminuição	7.0

**3.3 - Níveis de ensino do pessoal:**

<b>NÍVEL</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>% EM RELAÇÃO AO TOTAL</b>
Ensino Superior	70	5.5
Ensino Politécnico	59	4.6
Ensino Secundário	519	40.7
Ensino Básico	348	27.3
Ensino inferior ao Básico	280	21.9
<b>TOTAL</b>	<b>1 276</b>	<b>100.0</b>

**3.4 - Formação Profissional:**

<b>FORMAÇÃO PROFISSIONAL</b>	<b>CATEGORIAS OBJECTO DE FORMAÇÃO</b>	<b>ÁREAS CARENTES DE FORMAÇÃO</b>
<b>Sim - 86%</b>	<b>Gestão / Administração - 27%</b>	<b>Tecnologias CAD/CAM - 25%</b>
	<b>Técnicos Superiores - 40 %</b>	<b>Marketing - 33 %</b>
<b>Não - 14%</b>	<b>Administrativos - 6%</b>	<b>Q. intermédios - 30%</b>
	<b>Operários - 87%</b>	<b>Outros - 25%</b>

(1): Estes resultados correspondem ao número de respostas obtidas por cada ítem/nº. de empresas inquiridas x 100.

Os quadros em que se utilizou este método estão assinalados com (1).

4. - Carteira de Encomendas:

	Unidade: %	
	1992	1993
Aumentou	46	15
Estabilizou	31	77
Diminuiu	23	8

5. - Valor da Facturação:

1992	1993	Unidade: contos △ %
8 621 820	9 842 450	14.2

6. - Previsão da evolução das margens de comercialização:

	Unidade: %	
	1992	1993
Aumentou	—	8
Estabilizou	38	38
Diminuiu	62	54

7. - Formas estratégicas de entrada nos mercados alvo

FORMAS DE ENTRADA	%
Negocia directamente como cliente (Exportação directa)	100
Instala escritório no mercado alvo	23
Agentes "tradings" de distribuição (Exportação indirecta)	15
Joint-ventures com investidores locais	7

8. - Empresas que só comercializam moldes:

8.1 - Perspectivas futuras:

<b>OPINIÃO</b>	<b>% EM RELAÇÃO AO TOTAL</b>
Boas	25
Razoáveis	50
Más	25

8.2 - Factores determinantes para o sucesso das empresas que comercializam moldes:

<b>FACTORES</b>	<b>% EM RELAÇÃO AO TOTAL</b>
Conhecer melhor o mercado alvo	100
Gestão de projectos de moldes	25
Fusão com empresas produtoras	25
Promoção junto dos clientes	50

(1)

8.3 - Critérios de escolha do fornecedor (produtor):

<b>CRITÉRIO</b>	<b>% EM RELAÇÃO AO TOTAL</b>
Qualidade do produto	100
Preço	25
Confiança no fornecedor	25

(1)

9. - Investimento

9.1 - Perspectivas de evolução do investimento

	Unidade: %	
	1992	1993
Aumentou	31	8
Estabilizou	46	69
Diminuiu	23	23

9.2 - Fontes principais de financiamento (2):

	Unidade: %		
	1991	1992	1993
Auto-financiamento (Intervalo de variação)	29.8 [15 - 100]	34.3 [5 - 100]	36.7 [10 - 100]
Crédito bancário (Intervalo de variação)	49.7 [15 - 100]	39.4 [20 - 100]	44.6 [20 - 100]
Empréstimo de sócios	4.3	—	—
PEDIP	6.7	14.6	5.8
FSE	0.4	0.4	—
Leasing	6.2	4.2	6.7
Crédito de fornecedores	2.9	7.1	6.2

(2) Os valores foram obtidos pela média ponderada das observações (excepto intervalo de variação)

9.3 - Destinos do investimento (2)

	Unidade: %		
	1991	1992	1993
Tecnologias CAD/CAM	15.0	42.5	26.6
Tecnologias CN/CNC	22.0	5.8	14.9
Equip. de electroerosão	8.3	12.6	12.3
Informatização de escritório	3.6	11.4	5.8
Equip. de controlo qualidade	11.6	13.0	11.7
Instalações	4.8	7.6	12.4
Maquinaria diversa	35.0	7.1	16.3

9.4 - Factores limitativos do crescimento do investimento:

Unidade: %

FACTORES	1991	1992	1993
capacidade de auto-financiamento	28.6	35.7	28.6
Dificuldades na obtenção de crédito	14.3	14.3	14.3
Incerteza na rentabilidade futura	21.4	30.0	64.3
Nível da taxa de juro	28.6	50.0	35.7
Deterioração do mercado	35.7	50.0	64.3

(1)

10. - Mercados de destino dos moldes:

Unidade: %

	1991	1992
Mercado interno	12.9	11.6
CEE	58.5	60.4
Outros mercados Europeus	8.6	9.0
EUA	10.5	8.4
Israel	1.6	3.2
Outros mercados	7.9	7.4

11. - Evolução dos Mercados:

Unidade: %

	NOS ÚLTIMOS 3 ANOS	NOS PRÓXIMOS 3 ANOS
Manutenção dos mercados tradicionais	78.6	85.7
Diversificação de mercados	35.7	42.8

(1)

12. - Localização dos principais concorrentes:

LOCAL	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
No País (concorrência interna)	71.4
Na CEE	92.8
Noutros países europeus	21.4
Sudoeste Asiático	28.6
Outros países	7.1

(1)

13. - Factores de competitividade:

FACTORES	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Inovação tecnológica	50.0
Estratégia de marketing agressiva	71.4
Apoios governamentais	28.6
Formação profissional	64.3
Modernização dos métodos de gestão	28.6
Mudar metodologias do processo de fabrico	21.4
Abertura de novos mercados	7.1
Produtividade	14.3

(1)

14. - Apoios institucionais à internacionalização

FACTORES	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Apoio das associações sectoriais	35.7
Apoios governamentais	85.7
Participação em feiras e exposições	78.6
Promoção / publicidade	35.7

15. - Introdução de inovações tecnológicas nos últimos 5 anos:

- Com inovação tecnológica: 85.7%

- Sem inovação tecnológica: 14.3%

16. - Objectivos visados com a introdução das novas tecnologias:

OBJECTIVOS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Redução dos custos de produção	42.9
Melhoria da qualidade do produto	78.6
Melhoria dos mét.e proc.de fabrico	35.7
Aumento da flexibilidade produtiva	28.6
Aumento da produtividade	64.3

(1)

17. - Utilização do plano de marketing:

- Sim - 50%

- Não- 50%

18. - Avaliação da importância de certos factores na actividade da empresa

Unidade: %

FACTOR	BOM	RAZOÁVEL	NEGATIVO	SEM IMPACTO
Receptividade dos clientes	64.3	35.7	—	—
Inexistência de mão-de-obra qualificada	—	28.6	64.3	7.1
Apoio governamental	21.4	35.7	28.6	14.3
Acesso a tecnologias	50.0	42.9	7.1	—
Estratégias de marketing mal definidas	14.3	35.7	35.7	14.3
Lucro esperado	—	57.1	28.6	14.3
Mentalidade de gestão	35.7	28.6	21.4	14.3
Inexistência de planeamento	21.4	14.3	42.9	21.4
Apoio associativo	14.3	42.9	7.1	35.7

(1)

19. - Qualidade do produto

19.1 - Factores que influenciam a melhoria da qualidade do produto

FACTORES DE INFLUENCIA	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Melhor tecnologia	50.0
Formação profissional	85.7
Melhor controlo de qualidade	64.3
Reforço de pessoal técnico	42.9

(1)

19.2 - Acções desenvolvidas para a melhoria da qualidade do produto

OBECTIVOS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Organização de normas e de manuais de qualidade	78.6
Solicitação de apoio à associação do sector	—
Consultoria externa	21.4
Formação de pessoal	35.7

(1)

19.3 - Importância apercebida do papel da qualidade do produto :  
para o sucesso da empresa:

- Boa em todas as categorias profissionais - 64.3%

- Razoável em todas as categorias profissionais - 14.3%

- Mista (boa e razoável) - 21.4%

20. - Áreas prioritárias de intervenção da Associação do sector:

ÁREAS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Prospecção de mercados	78.6
Formação profissional	64.3
Actualização tecnológica	21.4
Definição de regra de qualidade	50.0
Consultoria de gestão	28.6
Promoção da imagem	14.3

***ANEXO - 3***

***DIVERSOS***

Quadro 1 - TAXAS DE JURO INTERNACIONAIS

Taxas médias durante o período

	MARCO		Fr. FRANCES		LIBRA		PESETA		LIRA		DOLAR EUA		IENE		Fr. SUIÇO	
	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO
1989	7.0	7.0	9.3	9.2	13.9	9.6	15.0	13.7	12.5	11.6	9.2	8.6	5.4	5.1	7.0	5.2
1990	8.5	8.8	10.2	10.4	14.6	11.1	15.2	14.7	11.8	11.9	8.2	8.7	7.7	7.4	8.9	6.5
1991	9.2	8.5	9.5	9.5	11.5	9.9	13.2	12.4	11.6	n.d.	5.9	8.2	7.3	6.5	8.2	6.2
1992	9.4	7.9	10.2	9.0	9.6	9.2	13.2	12.2	13.6	12.1	3.8	7.5	4.4	5.3	7.9	6.5

Fonte: Relatórios do Banco de Portugal

Taxas de juro de curto prazo: peseta: empréstimos interbancários a 3 meses; lira: taxa dos depósitos interbancários para o período anterior a Agosto de 1989 e taxa dos depósitos a 3 meses no mercado de eurodivisas de Londres desde Setembro de 1989, restantes moedas: taxa dos depósitos a 3 meses no mercado de eurodivisas de Londres.

Taxas de juro de longo prazo: taxa de rentabilidade das obrigações de longo prazo no mercado secundário; marco: obrigações do sector público (7 a 15 anos); fr. francês: obrigações do sector público e semi-público; libra: obrigações do Estado a 20 anos; peseta: obrigações do Estado (a mais de 2 anos); lira: obrigações do Tesouro; dólar EUA: obrigações do Governo Federal (a mais de 10 anos); iene: obrigações do Governo Central; fr. suíço: obrigações da Confederação.

Quadro 2 - TAXAS DE INFLAÇÃO INTERNACIONAIS E DIFERENCIAIS EM RELAÇÃO A PORTUGAL

		DIFERENCIAIS			TAXAS DE INFLAÇÃO									
		Pontos percentuais			Período corrente / período homólogo (percentagem)									
		CE (a)	BUA	Japão	Alemanha	França	Itália	Espanha	R.Unido	Grécia	Portugal	CE (b)	BUA	JAPÃO
1989	Fim de período	6.4	7.0	9.0	3.0	3.6	6.3	6.9	7.7	14.8	11.6	5.3	4.6	2.6
	(média)	7.6	7.8	10.3	2.8	3.5	6.3	6.8	7.8	13.8	12.6	5.1	4.8	2.3
1990	Fim de período	8.1	7.6	9.9	2.8	3.4	6.6	6.5	9.3	22.8	13.7	5.7	6.1	3.8
	(média)	7.8	7.9	10.2	2.7	3.4	6.2	6.7	9.5	20.4	13.4	5.7	5.4	3.1
1991	Fim de período	4.9	6.5	6.9	4.2	3.1	6.1	5.6	4.5	18.0	9.6	4.8	3.1	2.7
	(média)	6.5	7.1	8.1	3.5	3.1	6.4	6.0	5.9	19.5	11.4	5.0	4.3	3.3
1992	Fim de período	5.1	5.8	8.0	3.7	2.4	4.7	5.2	3.6	15.9	8.9	4.0	3.2	1.0
	(média)	4.8	6.0	7.3	4.0	2.8	5.2	5.9	3.7	16.3	9.0	4.3	3.1	1.7

Fonte: Relatórios do Banco de Portugal

Notas:

(a) Excluindo Portugal

(b) Média ponderada

Quadro 3 - TAXAS DE CÂMBIO DO ESCUDO

	ITCE (1)		MARCO		Fr. FRANCES		LIBRA		PESETA		LIRA		ECU		DOLAR EUA		IENE	
	Média	M. móvel 12 meses	Média	Fim de Período	Média	Fim de Período	Média	Fim de Período	Média	Fim de Período	Média	Fim de Período	Média	Fim de Período	Média	Fim de Período	Média	Fim de Período
1989	83.28	83.28	83.80	88.52	24.70	25.87	257.74	240.57	1.330	1.368	0.1148	0.1170	173.32	177.90	157.46	149.84	1.143	1.042
1990	81.20	81.20	88.24	89.50	26.18	26.24	253.69	258.10	1.399	1.396	0.1190	0.1184	181.43	183.20	142.56	133.60	0.987	0.989
1991	81.80	81.80	87.14	88.31	25.62	25.85	254.82	250.91	1.391	1.387	0.1166	0.1165	178.83	179.31	144.48	134.18	1.074	1.075
1992	84.51	83.16	86.45	90.90	25.50	26.66	237.74	222.66	1.319	1.316	0.1098	0.0995	174.39	174.47	134.83	146.75	1.065	1.068

Fonte: Relatórios do Banco de Portugal

(1) Cabaz de 13 moedas; os ponderadores utilizados foram os seguintes:

- até Julho de 1987, dados do comércio externo do período 1982/83
- de Agosto de 1987 a Julho de 1988, dados do período 1985/86
- de Agosto de 1988 a Junho de 1989, dados do período 1986/7
- de Julho de 1989 a Setembro de 1990, dados do período 1987/88
- desde Outubro de 1990, dados do período 1988/89

Nos períodos de actualização dos pesos, utilizou-se um factor de ajustamento para tornar as séries compatíveis.  
Uma diminuição (aumento) do valor do índice traduz uma desvalorização (valorização) do escudo.

