

Álvaro Frederico Campos Vaz

Estrutura do Tecido Produtivo Português

Análise de Potenciais Vantagens Competitivas

Orientador : Professor Doutor Daniel Bessa

Instituto Superior de Estudos Empresariais

Universidade do Porto

1997

ÍNDICE

1) PROBLEMÁTICA	- 1 -
2) METODOLOGIA	- 5 -
3) EVOLUÇÃO ECONÓMICA MUNDIAL	- 7 -
3.0. Introdução	- 7 -
3.1. Revoluções Industriais: sectores dominantes	- 8 -
3.2. Tendências Globais e Dinâmicas Presentes	- 13 -
4) HISTÓRIA ECONÓMICA E INDUSTRIAL PORTUGUESA	- 17 -
4.0. Introdução	- 17 -
4.1. Antigo Regime	- 18 -
4.2. Regeneração e Fontismo	- 21 -
4.3. Desenvolvimento Industrial de 1880-1914	- 23 -
4.4. I República	- 28 -
4.5. Estado Novo	- 29 -
4.6. Década de 50	- 32 -
4.7. Década de 60	- 35 -
4.8. Nova Política Industrial	- 38 -
4.9. Abril de 74 a 1985	- 40 -
4.10. 1985 a 1994	- 43 -
5) MODELOS DE COMÉRCIO INTERNACIONAL	- 49 -
5.1. Modelo Mercantilista	- 49 -
5.2. Princípio da Vantagem Absoluta	- 50 -
5.3. Princípio da Vantagem Comparativa	- 51 -
5.4. Modelo de Heckscher-Ohlin	- 53 -
5.5. Desafios às Teorias Tradicionais	- 55 -

5.6. Novas Teorias do Comércio	- 59 -
5.6.1. Teoria da Organização Industrial	- 60 -
5.6.2. Modelo de Michael Porter	- 60 -
 6) PORTUGAL E O DIAMANTE	 - 65 -
6 - A) Condições dos Factores	- 65 -
6. A.1. Recursos Humanos, Ciência e Tecnologia	- 65 -
6. A.1.1. Recursos Humanos	- 65 -
6. A.1.2. Mecanismos de Criação de RH	- 74 -
6. A.1.2.1. Ensino Superior	- 74 -
6. A.1.2.2. Ensino Técnico e Ensino Profissional	- 85 -
6. A.1.3. Recursos de Conhecimentos	- 90 -
6. A.1.3.1. Investigação & Desenvolvimento	- 91 -
6. A.1.3.2. Mecanismos de Inovação nas Empresas	- 98 -
6. A.1.3.3. Interligação C&T e Mundo Empresarial	- 108 -
6. A.2. Recursos de Capital	- 109 -
6. A.2.1. Sistema Financeiro: evolução e situação actual	- 109 -
6. A.2.2. Propensão à Poupança em Portugal	- 122 -
6. A.2.3. Mecanismos de canalização da poupança	- 123 -
6. A.2.3.1. Instrumentos financeiros	- 123 -
6. A.2.3.2. Apoio ao Investimento	- 134 -
6. A.2.3.3. Níveis de Investimento	- 136 -
6. A.3. Recursos Físicos	- 139 -
6. A.4. Recursos Infra-estruturais	- 140 -
6. A.4.1. Sistema de Transportes	- 140 -
6. A.4.2. Sistemas de Comunicações	- 144 -
6. A.4.3. Qualidade de Vida	- 146 -
 A.5. Desvantagens Selectivas de Factores	 - 147 -
6 - B) Estrutura , Estratégia e Rivalidade	- 152 -
6. B.0. Definição de Conceitos	- 152 -
6. B.1. Identidade Cultural	- 154 -
6. B-1.1. Mentalidade Individual	- 154 -
6. B-1.2. Mentalidade do Empresário Típico	- 157 -
6. B.2. Estrutura e Estratégia Empresarial	- 160 -
6. B-2.1. Estrutura Empresarial	- 160 -
6. B-2.1.1. Caracterização	- 160 -
6. B-2.1.2. PME's: caracterização e Núcleos de Racionalização	- 164 -
6. B-2.1.3. Grupos empresariais: génese e caracterização	- 175 -
6. B-2.1.4. Sistema financeiro e interligação com sistema produtivo	- 179 -
6. B-2.1.5. Capital Estrangeiro e IDE	- 179 -
6. B-2.1.6. Empresas de capitais públicos e privatização	- 182 -
6. B-2.1.7. Associativismo Empresarial	- 184 -
6. B-2.1.8. Instituições de Apoio Empresarial	- 187 -
6. B-2.2. Estratégia Empresarial	- 191 -
6. B-2.2.1. Objectivos Empresariais e Estratégias de especialização	- 191 -
6. B-2.2.2. Núcleos de racionalização: génese e funções	- 193 -
6. B-2.3. Ambiente Empresarial	- 194 -
6. B.3. Rivalidade Interna	- 196 -
6. B.4. Criação de novos negócios	- 199 -
 6-C) Condições de Procura	 - 199 -
6.C.1. Procura Internacional e Suas Perspectivas de Evolução	- 200 -

6. C.1.1. Bens de Consumo	- 200 -
6. C.1.2. Bens de Equipamento	- 203 -
6. C.1.3. Bens Intermédios	- 205 -
6. C.1.4. Componente Ambiental	- 206 -
6. C.2. Procura Interna	- 207 -
6- D) Indústrias Relacionadas e de Apoio	- 213 -
7) TECIDO PRODUTIVO PORTUGUÊS : ESTRUTURA E DINÂMICA	- 225 -
8) ANÁLISE SISTÊMICA DA DINÂMICA DA ESPECIALIZAÇÃO PRODUTIVA EM PORTUGAL	- 235 -
8.1. Visão Sintética da Tese	- 235 -
8.2. Pontos Críticos de Intervenção	- 249 -
8.3. Análise Comparativa do Trabalho da Monitor Company	- 256 -
NOMENCLATURA	- 259 -
BIBLIOGRAFIA	- 261 -
APÊNDICE	- 271 -
APÊNDICE 2	- 293 -

1) Problemática

Uma questão essencial antes da fase de concretização de um projecto é o aclarar e o delinear de ideias. E no caso da realização de uma tese, isto passa pela definição de uma pergunta de partida.

Mas para se fazer uma boa pergunta de partida, é essencial caracterizar os pontos que a definem. E quais são sinteticamente aqueles pontos? Segundo Quivy e Luc Van Copenhoudt **(M3)** são :

1. A CLAREZA
2. A EXEQUIBILIDADE
3. A PERTINÊNCIA

Numa fase em que já se possui um plano da tese, torna-se necessário fazer uma análise crítica das perguntas que definem a tese na perspectiva daqueles parâmetros. O objectivo é chegar a uma pergunta ou perguntas que contenham a essência do objecto que se analisa ou procura com a tese, permitindo ainda a consecução do projecto pessoal de quem a constrói.

Uma primeira versão das questões em debate poderá ser:

1. Qual a estrutura essencial do tecido produtivo português?
2. Quais são as fontes de vantagem competitiva em Portugal? E quais as fontes de desvantagem competitiva? Como é que estas se compatibilizam com a estrutura actual do tecido produtivo? Em que sentido é que aquele deve caminhar, ou seja, qual seria a estrutura ideal

para aquele? E finalmente, como potenciar as fontes de vantagem competitiva e superar as fontes de desvantagem?

3. Como é que as dinâmicas passadas e presentes podem explicar a situação presente, em termos estruturais e em termos de dinâmica competitiva?

Penso que estas três questões permitem estabelecer uma visão global da problemática essencial deste trabalho. Aparentemente, e numa primeira análise, estas perguntas violam alguns pontos referentes às qualidades de uma boa questão. Discordo, e vou procurar provar ponto por ponto.

Primeira questão : Qual a estrutura essencial do tecido produtivo português?

1. A CLAREZA: ao definir-se o que se entende por *estrutura*, a clareza da questão fica perfeitamente validada. Estrutura no contexto em análise refere-se à composição do tecido produtivo em termos sectoriais, empresariais e de mercados de actuação (produtos, clientes e lugares)

2. A EXEQUIBILIDADE: a exequibilidade da pergunta fica apenas limitada pelo atraso de alguns dados de natureza estatística (anos, nalguns casos), e pela acessibilidade de outros (dados e nalguns casos conceitos, estratégias e dinâmicas).

3. A PERTINÊNCIA: em termos de pertinência social ou científica, poderá ser posta em questão mais um trabalho debruçando-se sobre o tema. Mas que a pertinência em termos de construção pessoal fica totalmente validada, eu não tenho a menor dúvida. E a proliferação de trabalhos sobre o assunto só a vem a demonstrar.

Segunda questão : Quais são as fontes de vantagem competitiva em Portugal?

1. A CLAREZA: para que a clareza da questão fique perfeitamente estabelecida, é necessário

- i. definir o que se entende por *vantagem competitiva*, estabelecendo o seu âmbito conceptual, o que será feito sob a perspectiva do Modelo Porter.
- ii. definir o que se entende por *fonte de vantagem competitiva*, recorrendo ainda à estrutura conceptual do Diamante de Porter.

2. A EXEQUIBILIDADE: Embora parecendo um trabalho hercúleo, e merecendo o trabalho de uma equipa (como demonstrou a Monitor Company e o Fórum da Competitividade), parece-me perfeitamente exequível através da análise, combinação e síntese dos trabalhos mais relevantes que foram publicados em cada uma das diferentes áreas. Mas não há dúvida que é um trabalho que requer coragem.

3. A PERTINÊNCIA: A globalização dos mercados e sistemas financeiros estão aí para provar a pertinência desta questão.

Terceira Questão : Como é que as dinâmicas passadas e presentes podem explicar a situação presente?

1. A CLAREZA: Bastará uma conceptualização adequada do que se entende por *dinâmicas passadas* e por *dinâmicas presentes*, para que a clareza desta questão ficar estabelecida.

DINÂMICAS PASSADAS: referência aos processos históricos passados, como possível fonte de compreensão dos processos sociais, económicos e industriais presentes.

DINÂMICAS PRESENTES: referência aos processos industriais e sócio-económicos presentes, a nível nacional e global.

2. A EXEQUIBILIDADE: a exequibilidade desta questão resulta do recurso a trabalhos da história económica e industrial, e aos numerosos trabalhos de análise de tendências e de perspectivas estratégicas.

3. A PERTINÊNCIA: esta questão vê a sua pertinência validada através da construção de uma visão mais integrada e coerente das realidades presentes, permitindo a construção de um modelo que explicita a articulação entre o passado, o presente e as tendências futuras. A importância desta questão advém ainda de esta surgir como fonte de articulação das duas questões anteriores (ou seja, entre estrutura, causalidade e processos ou dinâmicas).

Suporta-se desta forma o valor e a validade das perguntas base deste trabalho, viabilizando a construção do mesmo.

2) Metodologia

Definida a problemática essencial da tese, torna-se necessário definir um plano e uma metodologia para a sua construção. Para tal estabeleceram-se os seguintes passos:

1. Estudo de um modelo base de análise e da respectiva fundamentação teórica. Para tal tomou-se como base de partida o modelo construído por Michael Porter para a análise da competitividade das indústrias de uma nação (MA4).

2. Pesquisa aprofundada de informação necessária para a construção de uma visão clara do modelo e para a sua validação. As fontes utilizadas foram as seguintes:

i. Informação económica diversa publicada no período compreendido entre Janeiro de 1993 e Dezembro de 1994 (Diário Económico, Semanário Económico, Vida Económica, Expresso Economia, Público Economia, Diário de Notícias Negócios, Revista Expansão, Revista Exame, publicações sectoriais, Financial Times). Durante aquele período foi catalogada e sistematizada toda a informação relevante para os diversos itens a trabalhar.

ii. Estudos e publicações de diversas origens (universidades, estudos sectoriais, revistas especializadas, Direcção Geral da Indústria, Ministério do Planeamento e Administração do Território).

- iii. Informação estatística diversa (INE, OCDE, ONU, FMI).
- iv. Conferências, debates e seminários diversos.
- v. Debate pessoal com pessoas qualificadas nos temas em análise.

3. Organização de uma grelha de trabalho, focalizando todos os itens a desenvolver. Juntamente com aquela grelha desenvolveu-se o conjunto das hipóteses de trabalho a debater.

4. Teste das hipóteses utilizando o conjunto da informação reunida, conduzindo à construção do modelo final.

Compreendida a metodologia seguida, descreve-se seguidamente a evolução dos processos sócio-técnico-económico ao longo da História. Com esta descrição pretende-se chegar à compreensão das dinâmicas do complexo económico actual.

3) Evolução Económica Mundial

3.0. Introdução

Para uma compreensão sustentada das tendências do contexto económico e social presente, requer-se um modelo que nos referencie em relação ao passado. Por isso é necessário definir as traves mestras desse passado e quais foram as forças directoras de mudança e de evolução. Só assim é possível identificar o significado das forças que se desenvolvem no presente.

Por esse motivo neste capítulo apresentam-se os modelos dominantes de evolução passada, e partindo daí esboça-se uma síntese das tendências dominantes da realidade presente. Assim pretende-se delinear a evolução humana começando-se com sistemas sociais assentes na Caça - Colecção. Segue-se ainda a análise do que Alvin Toffler definiu como a revolução de 1ª Vaga assente num sistema agrícola **(EM7)** . Conclui-se a referência aos processos passados com a estruturação dos factores dominantes da revolução de 2ª Vaga, abarcando as sucessivas revoluções industriais. Finalmente procura-se expor um modelo de compreensão sistemática das tendências presentes, introduzindo-o num contexto de sistematização das dinâmicas presentes. É o que Alvin Toffler definiu como a revolução de 3ª Vaga, e que Daniell Bell modelizou como o desenvolvimento de um sistema pós-industrial.

3.1. Revoluções Industriais: sectores dominantes

- * *1ª Revolução Industrial : têxtil e metalomecânica*
- * *2ª Revolução Industrial : química e electromecânica*
- * *3ª Revolução Industrial : química fina, biotecnologia, microelectrónica , telecomunicações e sistemas informáticos*

A evolução do Homem pode ser analisada como uma sucessão de sistemas sócio-técnicos, abarcando por um lado as componentes materiais ligadas às questões energéticas e à interacção física com o meio ambiente, e por outro as componentes imateriais ligadas às questões culturais, às concepções e aos sistemas de comunicação. João Caraça (**Sc6**) caracterizou cada uma destas fases como sendo complexos de energia-cultura sucessivos.

O primeiro destes complexos, o qual Alvin Toffler designou como Primeira Vaga (**EM7**) , durou até à invenção da agricultura. Ele assentava numa estrutura social intrincada, dominada por rituais primitivos associados às caçadas sazonais em grupo e pelo estilo de vida assente na migração. As evoluções técnicas e inovações relevantes estiveram ligadas à produção de material primitivo de caça, à invenção do fogo e ao desenvolvimento de ritos e da linguagem como veículo de transmissão de saberes. Este último facto permitiu o desenvolvimento de formas primitivas de diferenciação técnica e a criação de um corpo de profissionais (**Sc6**).

O segundo destes complexos desenvolveu-se assente na invenção da agricultura. As condições ideais para esta Segunda Vaga surgiram com as mudanças climáticas que estiveram associadas com a fusão das calotas polares. O florescimento da vegetação permitiu o aumento da abundância dos animais e o crescimento demográfico acelerado dos humanos. Com o complexo agrícola deu-se o

fenómeno da sedentarização, permitindo a criação de novas estruturas de organização social (aldeias e cidades), assentes na família e com uma forte centralização e hierarquia. As suas principais inovações estiveram ligadas com a domesticação dos animais, com a invenção de instrumentos agrícolas (foice, arado), da roda, da cerâmica, do tear e sobretudo a invenção da escrita, do alfabeto e da moeda. Nas fases avançadas deste período é ainda de destacar a invenção da bússola, da pólvora, da imprensa, do microscópio e do telescópio **(Sc6)**. A evolução cultural associada a este período esteve ligado à densificação dos conhecimentos de astronomia e de geometria, ao aparecimento das grandes religiões e à referida invenção da escrita.

A génese do terceiro complexo esteve ligada ao aparecimento da ciência moderna no século XVII e à génese de um capitalismo mercantil que permitiria sustentar um processo de desenvolvimento industrial. A introdução da máquina a vapor e a utilização intensiva do carvão permitiu o despontar da Segunda Vaga, que surgiu com a 1ª Revolução industrial. A primeira consequência da modernidade em termos institucionais foi a criação da empresa moderna - a empresa industrial e comercial **(Sc6)**. As empresas tornam-se o centro de saber sobre processos de produção e a sua génese. O conceito de empresa veio a provocar mudanças profundas na sociedade. A família perde a sua importância central no processo cognitivo e fica relegada a um papel de natureza cultural, e dá-se o enfraquecimento progressivo da relação entre o usufruto da terra e a criação de riqueza. O papel da componente imaterial na sociedade torna-se central, exigindo-se a comunicação do saber às massas. Inicia-se assim uma outra revolução em paralelo: a da educação, com a introdução da instrução pública.

A primeira das revoluções industriais começou em Inglaterra no fim do século XVIII, tendo-se seguido a França em meados do século XIX, e posteriormente os EUA, a Alemanha e o Japão. Mira Amaral **(P2)** apontou como condições que permitiram o arranque daquela revolução a existência de um estado de espírito

favorável, de mão de obra disponível e de poupanças prontas para o investimento. Aquela revolução foi liderada pela Inglaterra, que se tornou a 1ª potência económica e industrial, líder do crescimento económico no mundo. A modificação mais espectacular foi a alteração da distribuição da população activa entre agricultura, serviço e indústria. Antes da 1ª revolução, a agricultura ocupava na Europa 80% da população, cifrando-se na actualidade em 3% na Inglaterra, 5% nos EUA, menos de 10% na Alemanha e 12% na França. Como se vê no **QUADRO HISTÓRIA MUNDIAL**, o sistema industrial repousava sobre o carvão e a máquina a vapor, que permitiu a mecanização dos equipamentos. Tal facto constituiu a principal base de desenvolvimento, como se verificou com a sua aplicação aos caminhos-de-ferro e ao sector têxtil.

Após a crise dos anos 30 deste século, uma segunda revolução industrial começou sob impulso dos EUA. Mira Amaral **(P2)** refere que aquela foi caracterizada pela produção em massa (taylorismo), pelo consumo de massa (fordismo) e pelo papel regulador do Estado, no âmbito de um sistema referido como capitalismo keynesiano. O petróleo substituiu gradualmente o carvão, a electromecânica clássica substituiu a máquina a vapor, a mecanização criou os bens de equipamento e estendeu-se a certos bens de consumo. O modelo americano de consumo difundiu largamente produtos como o automóvel e os electrodomésticos. Por sua vez, a química afirmava-se como sector de ponta. Nos anos 50 deu-se um acréscimo acentuado do comércio internacional, o que originou um *boom* económico durante os anos 50 e 60. Aquela expansão deveu-se, segundo Mira Amaral, aos seguintes factores:

- 1) energia barata (petróleo) e de fácil manejo, utilização e transporte.
- 2) crescente liberalização das trocas no comércio internacional, originando um fenómeno de especialização industrial e da consequente divisão internacional do trabalho.

3) sistema de pagamentos internacionais beneficiando de câmbios estáveis, resultante dos acordos de Bretton-Woods que instituíram um Sistema Monetário Internacional com paridades fixas (embora ajustáveis).

4) período de estabilidade a nível mundial, permitindo o desabrochar e a implementação de todas as inovações tecnológicas de antes da II Guerra.

5) mercados em expansão, devido à reconstituição do stock de capital de antes da Guerra Mundial. Aquela destruição teria permitido uma reconstituição adequada às novas tecnologias.

O sector motor do crescimento da segunda revolução industrial, a indústria transformadora, começou a estar em posição de inferioridade a partir dos anos 60. Os termos de troca entre a indústria e o resto da economia (sobretudo o sector terciário) evoluíram de maneira desfavorável para a indústria. Tal facto foi no entanto compensado com os aumentos de produtividade. Mas no período entre 1967 e 1971 assistiu-se a um processo de ruptura industrial, traduzida inicialmente por uma diminuição do crescimento e seguida posteriormente por profundas mutações tecnológicas. Este processo é sucedido pelas primeiras rupturas monetárias (1971) e pelos choques petrolíferos (1973 e 1979). Assiste-se igualmente a uma nova divisão internacional do trabalho, com o aparecimento de um conjunto de países com economias industrializadas (NPI), que se desenvolviam assentes com base nas vantagens comparativas no custo da mão-de-obra. Quebrava-se assim a relação tradicional de complementaridade Norte-Sul, em que o Sul fornecia as matérias-primas e o Norte exportava os artigos manufacturados.

Este contexto permitiu que ao longo dos anos 80 se configurasse uma nova revolução industrial, permitindo o despontar da Terceira Vaga de Alvin Toffler **(EM7)**. Desenvolveu-se um novo modelo de crescimento menos intensivo em energia e matérias-primas, em que outras formas de energia ganham acrescida importância

(gás natural, nuclear, geotérmica e solar). Aquele novo modelo estrutura-se assente na electrónica e na automação (com imensas aplicações na transmissão de conhecimentos e nas telecomunicações), reservando-se um importante papel para as biotecnologias como sector de ponta.

As telecomunicações, para Mira Amaral, passam a exercer o papel que anteriormente tinha sido executado pelos caminhos-de-ferro na 1ª Revolução Industrial e pelo automóvel e avião na 2ª Revolução. A Informática penetra profundamente no sector terciário, permitindo aumentos acentuados de produtividade. A associação de redes informáticas às telecomunicações conduziu à *Telemática*. A electrónica, por sua vez difunde-se em todos os sectores. Cria-se uma verdadeira fileira electrónica, que vai dos componentes, passa pelos bens de consumo e atinge os bens de equipamento, reestruturando profundamente a fileira metálica. A associação da electrónica à informática no sector industrial permitiu introduzir a flexibilidade na utilização das máquinas.

Para Mira Amaral, são as seguintes as grandes áreas tecnológicas que moldam o futuro e alteram a estrutura industrial herdada dos anos 50-70:

1) o complexo electrónico, que abarca as tecnologias de informação, a automação e a robótica. Esta componente está permitindo a mudança dos processos de produção, a poupança de mão-de-obra, a modificação dos produtos existentes e os seus custos. Neste contexto, assumem papel de destaque as tecnologias de informação na revolução que alguns chamam da informação.

2) as tecnologias energéticas, destacando-se a parcela crescente da electricidade no consumo industrial, a substituição do petróleo pelo carvão ou gás natural, a necessidade de poupança de energia, os esforços de pesquisa para a gaseificação e liquefacção do petróleo, a prospecção do petróleo *off-shore* e os esforços de pesquisa das energias renováveis e da fusão nuclear.

3) as biotecnologias, aonde os maiores grupos industriais tomam posições, visando assegurar posições num horizonte de 10 a 20 anos.

4) as tecnologias dos materiais (plásticos, cerâmica, materiais compósitos), desvalorizando a posse dos recursos em favor da posse das tecnologias e permitindo o aumento da reciclagem.

5) as tecnologias do espaço e do oceano.

6) as tecnologias ambientais, visando a introdução de tecnologias limpas.

QUADRO HISTÓRIA MUNDIAL
Caracterização das Revoluções Industriais

	1ª Revolução	2ª Revolução	3ª Revolução
Agente Motor	Inglaterra	EUA	Japão/EUA
Tipo de Organização	Capitalismo Clássico	Capitalismo Keynesiano	?
Base Energética	Carvão	Petróleo	Gás Natural, Nuclear, Solar e Geotérmica
Factor de Transformação	Máquina a Vapor	Electromecânica Clássica	Electrónica
Meio de Comunicação	Caminhos de Ferro	Automóvel	Telecomunicações e Automação
Outro Sector de Ponta	Têxtil	Química	Bio-indústria

Fontes: CEP II, retirado de (P2).

3.2. Tendências Globais e Dinâmicas Presentes

- * *Globalização*
- * *Especialização Internacional*
- * *Terciarização*
- * *Regionalização e criação de blocos económicos*
- * *Novos pólos de desenvolvimento internacional*
- * *Triunfo do sistema capitalista*

Vivemos numa época em que um novo paradigma se instalou e desenvolveu como modelo de referência dos sistemas políticos, sociais e económicos. Este resume-se a uma só palavra: mudança.

De facto, ela passou a constituir um novo pólo de referência dos sistemas sócio-económicos locais e globais. Uma característica ressalta na sua natureza intrínseca, que é a sua dinâmica auto-reforçadora. Assim, a dinâmica de mudança imposta externa ou internamente a um sistema sócio-técnico- económico vai acelerar e desenvolver um processo auto-sustentado de mudança. É óbvio que esta dinâmica conterá em si efeitos paralelos construtivos e destrutivos, resultando em dinâmicas de desenvolvimento ou atraso relativo. Mas o essencial neste processo será um efeito desejado de substituição e dominância das componentes construtivas sobre as componentes destrutivas.

Em termos globais, este novo paradigma concretiza-se em fenómenos como a globalização das economias, a constituição de zonas de comércio livre e blocos económicos, a liberalização do comércio mundial e o desenvolvimento e a afirmação de novas economias. Este conjunto de fenómenos concretizam-se na intensificação dos níveis de concorrência e a criação de pressões para a mudança e a inovação. Tal contexto concretizou o triunfo do modelo económico do capitalismo.

Este novo paradigma simultaneamente encontra a sua origem e reflecte-se em fenómenos de natureza sócio-técnica. Ao antigo paradigma tecnológico da produção em massa impõe-se o novo paradigma da produção flexível em pequena escala. Este fenómeno substitutivo assentou em mudanças tecnológicas resultante do desenvolvimento e vulgarização das aplicações das tecnologias de informação, do aparecimento de novos materiais e de novas tecnologias que criaram e desenvolveram novos mercados. É uma nova onda de mudanças sócio-tecnológicas e de estilos de vida.

Com a flexibilização da produção impuseram-se novos modelos nas relações no interior e para com o exterior da empresa. Exigem-se novas qualificações e atitudes diferentes no seio das relações laborais e empresariais, impondo-se o *intrapeneurship*. Mas tão importante como este fenómeno é a mudança das escalas eficientes das empresas e o novo papel das PME's. Assim estas saem com um papel reforçado no novo modelo sócio-económico, mas também surgem como agentes fundamentais de mudança, pela sua dimensão e flexibilidade acrescida.

Este novo paradigma tecnológico assente na flexibilidade , permitiu desenvolver novos estilos de vida assente num maior grau de diferenciação e individualização. Surgem assim nas sociedades mais desenvolvidas um sistema de valores assente no pós-materialismo, em que a individualização, a qualidade de vida e o ambiente tornam-se novos referenciais. Sucedem-se assim nestas sociedades aos conceitos que identificavam a prosperidade com a abundância, novos conceitos valorizando factores como a qualidade, a diferenciação e o impacto ambiental. E estão dispostos a pagar um prémio valorizando-os. Tal facto criou um novo contexto, sucedendo-se a uma sociedade valorizando a produção em massa, uma sociedade pondo em relevo factores intangíveis de natureza dinâmica. Desponta assim uma nova estrutura económica e social, induzindo a terciarização do sistema produtivo e o nascimento de uma sociedade do saber.

É neste contexto que Portugal atravessa um período histórico (crítico e decisivo). Durante um longo período dominou o dirigismo político no contexto da economia portuguesa. O dirigismo centralista foi reforçado após a desestruturação do antigo sistema de regulação económica com o 25 de Abril. Esta situação provocou uma certa falta de sintonia da evolução interna com as tendências globais. A integração na comunidade europeia impôs uma tendência liberalizante e desreguladora na economia portuguesa, com efeitos nem sempre devidamente conhecidos no sistema sócio-técnico-económico português. A concorrência acrescida pela união europeia, a

evolução e o desenvolvimento do mercado interno, a alteração das estruturas comerciais e a evolução das mentalidades teve como consequência uma dinâmica de reestruturação, voluntária ou imposta, do tecido sócio-produtivo português. Este fenómeno levou ao desenvolvimento nalguns segmentos do sistema económico e ao retrocesso de outros. Originou-se assim uma talvez aparente instabilidade do sistema, criando um contexto de crise.

Este cenário induziu na sociedade portuguesa a necessidade de se debruçar sobre o seu futuro e as suas decisões estratégicas. Torna-se deste modo possível criar uma identidade coerente com as suas reais potencialidades.

4) História Económica e Industrial Portuguesa

4.0. Introdução

Para um conhecimento fundamentado da dinâmica do tecido produtivo nacional, um conjunto de questões têm de ser colocadas ao nível da história económica e social do país.

Desta maneira, os seguintes fenómenos têm que ser abordados para a compreensão daquela realidade:

1 Quais são as origens da industrialização portuguesa?

2 Qual o conjunto de oportunidades e obstáculos que condicionaram ou impulsionaram esta industrialização?

3 Qual a estrutura mental que tem determinado o perfil desta evolução?

Para além destas questões de âmbito genérico, questões mais específicas que permitem uma compreensão mais exacta da situação e dinâmica actual da indústria portuguesa têm que ser respondidas:

1 Quem ou o quê foi o motor da industrialização? Qual o papel que desempenhou a dinâmica de certos grupos sociais no surgir de oportunidades e desafios?

2 Quais os sectores que dominaram a estrutura económica portuguesa?

De que maneira esta estrutura condicionou ou impulsionou o nível de auto-sustentação do crescimento e desenvolvimento sócio-económico do país?

3 Quais as razões do atraso relativo da economia portuguesa com referência aos países mais desenvolvidos? Quais as suas origens e porquê Portugal não acompanhou o desenvolvimento daqueles países?

Para se construir uma visão adequada como resposta a esta problemática, torna-se necessário analisar as origens históricas da industrialização portuguesa e todo o contexto económico e social envolvente. Só assim será possível obter uma compreensão sistémica e diacrónica da dinâmica presente do tecido produtivo português.

4.1. Antigo Regime

** Sistema Pendular*

O contexto imperial-colonial português pós-seiscentos determinou toda a evolução da vida económica nacional, como afirma Joel Serrão **(H13)**, quer ao nível agrícola, como ao nível industrial e do comércio interno e externo. A evolução e dinâmica do tecido económico português foi assim condicionado pelo esforço de colonização e exploração do Brasil, assim como pelos seus produtos (açúcar, ouro, algodão, etc.). Estes encontravam-se ligados aos circuitos comerciais europeus dominados por mãos estrangeiras (Inglaterra e Holanda). Criou-se assim uma dependência dos mercados coloniais, frustrando as primeiras tentativas de arranque industrial. O modelo de evolução do Antigo Regime caracterizou-se então por um modelo basculante ao longo de três séculos, oscilando entre dois pólos **(H13)**:

1 Períodos de prosperidade comercial dos circuitos coloniais, aliados à estagnação e decadência industrial.

2 Períodos de crise do comércio ultramarino, associados a surtos de fomento e desenvolvimento industrial.

A nível externo destacou-se a preponderância marítima inglesa e o processo associado à 1ª revolução industrial que induziu a passagem do sistema doméstico para o sistema industrial. Tal processo foi acompanhado de uma acentuada evolução científica e tecnológica (máquinas têxteis, fusão ferro-carvão, máquina a vapor, forragem e pecuária)

A política industrial do Estado português caracterizou-se pelo voluntarismo em fases desfavoráveis e pela natureza conjuntural das políticas industriais.

O factor primordial de desenvolvimento foi o comércio colonial, e nos períodos de crise comercial, algum impulso industrial. Um factor limitativo para a germinação de um sistema industrial era a inexistência de núcleos proto-capitalistas e proto-industriais. A nível social, verificava-se um domínio aristocrático (até ao fim da guerra civil) e a existência de uma burguesia, mal consentida e vigiada, incapaz de impor o seu status, dependente e aristocratizada. A mentalidade vigente era essencialmente aristocrático-clerical, com uma pesada estrutura de dominância incompatibilizada com um eventual processo de industrialização. Era dominada por uma euforia megalómana, sustentando um estilo de vida luxuoso nas altas esferas (barroco). Tratava-se deste modo uma sociedade com ritmos lentos de evolução.

A educação assentava num sistema binário, em que o povo eventualmente possuía rudimentos de leitura e escrita, ao passo que as elites da alta burguesia frequentava a universidade. A rede de ensino primário mantinha uma situação

deficiente, tendo o ensino secundário sido instituído efectivamente somente após 1850. Este contexto induziu a elevadas taxas de analfabetismo.

As metas do capital orientavam-se para os investimentos tradicionais, tal como a terra (símbolo de segurança social), a aproximação aristocrática, a especulação financeira e o luxo (barroco).

A nível externo mantinha-se a dependência de circuitos comerciais de controle externo, originando um déficit comercial crónico, enquanto internamente processava-se a perda do mercado nacional de bens industriais.

Os sectores e os processos industriais dominantes durante aquele período foram sucessivamente, em cada período de expansão industrial e de acordo com Joel Serrão **(H13)**:

- 1) 1675-1690 : lanifícios.
- 2) 1770-1780 : refinarias de açúcar, metalurgias, lãs, têxtil, cerâmica, vestuário, papel, vidros, seda e algodão).
- 3) 1812-1826 : reapetrechamento de manufacturas e oficinas.
- 4) 1835-1850 : instalação de máquinas a vapor e aumento do número de estabelecimentos.

O sistema agrário encontrava-se sob domínio aristocrático clerical, constituindo o fundamento de estabilidade social e a raiz do atraso agrícola português. A lógica do sistema vigente assentava no rendimento como garantia do sistema, no absentismo dos proprietários e na desnecessidade do progresso. O sistema científico apresentava um retrato similar, impondo-se a desnecessidade da ciência, sendo importada. A Universidade recorria a mestres importados, apesar da tentativa "iluminista" de Pombal. Somente na época contemporânea se deu o aparecimento das

universidades de Lisboa e Porto. Mantinha-se assim a situação de dependência tecnológica, reflexo da maneira de ser e estar dominante.

O investimento estrangeiro assentava essencialmente no domínio dos circuitos de comercialização e de alguns circuitos agro-pecuários (vinho do Porto).

4.2. Regeneração e Fontismo

** Inserção nos mercados agrícolas internacionais*

** Desenvolvimento Infraestrutural*

Com a Regeneração e o governo de Fontes Pereira de Melo impulsiona-se um novo modelo de desenvolvimento, assente no reassumir de vocação agrária (produtos agro-pecuárias e suas matérias primas). Mobiliza-se um novo sistema baseado na expansão do comércio em detrimento da indústria **(H13)**. Amplia-se deste modo a rede comercial, orientada para marinha mercante estrangeira (inglesa e francesa). Gera-se deste modo uma dependência dos mercados agro-pecuários da Inglaterra e da França. O desenvolvimento comercial dá-se de modo inarticulado com os mecanismos do capitalismo evoluído, conducentes à industrialização.

O contexto interno caracteriza-se pelo fim do império brasileiro, acompanhado pela institucionalização do liberalismo e a respectiva afirmação da burguesia. Um ponto relevante é o domínio político económico inglês, que impõe o sistema do livre cambismo inglês. A nível externo dá-se o desenvolvimento demográfico e industrial da Europa de Noroeste, com a afirmação do capitalismo e do estado liberal. Tal dinamismo impõe o aumento acentuado da procura de alimentos pelos países industrializados, o que gerou uma crise de subprodução agrícola e subida de preços.

A nível do Estado, verifica-se a sua incapacidade de abrir novos mercados, apesar da abertura das fronteiras. Quanto aos principais factores condicionantes do desenvolvimento, destacam-se:

- 1) expansão da rede comercial agro-pecuária.
- 2) dependência de países industrializados em produtos tecnologicamente evoluídos.

Ao nível social dá-se a afirmação da burguesia preexistente acompanhada do crescimento e prosperidade da classe média. As mentalidades caracterizam-se pela acomodação às realidades externas. O factor humano continha restrições a um processo sustentado de industrialização, devido às elevadas taxas de analfabetismo, apesar da instituição do ensino secundário. Tal cenário global compeliu o capital para a exploração do campo e para o reassumir de vocação agrária.

O mercado externo assentava, como vimos, por uma procura agro-pecuária crescente e pela ligação aos circuitos comerciais externos. Por sua vez, o mercado interno expande-se apoiado no poder nascente da classe média. Tal poder económico induziu igualmente o aumento da procura de produtos associados à construção civil (cerâmica, vidro, serrações), mas manteve-se a dependência em produtos e segmentos mais sofisticados (têxtil, metalomecânicas).

As modificações infra-estruturais apoiam-se na construção da rede caminhos de ferro, permitindo a inserção do mercado interno no comércio externo, acompanhado pela construção de estradas.

Os sectores dominantes no sistema económico vigente eram a agricultura (cortiça, vinho) e a pecuária **(H13)**. O sistema industrial, ainda muito incipiente, era constituído por indústrias pequenas e abundantes. A sua localização era

essencialmente urbana (Porto, Marinha Grande, Covilhã, Portalegre), assentando no sector têxtil (algodão e lanifícios) e orientava-se essencialmente para mercado interno.

Os níveis de inovação no sistema produtivo existente eram praticamente nulos, concretizando-se numa elevada dependência tecnológica em relação ao exterior.

O investimento estrangeiro assentava essencialmente nos circuitos comerciais agro-pecuários, não se destacando vínculos ao nível do sistema industrial.

4.3. Desenvolvimento Industrial de 1880-1914

** Expansão Industrial*

Durante este período afirma-se, de acordo com Jaime Reis **(H10)**, um novo modelo assente na procura de um arranque industrial, visando um novo equilíbrio industrial e comercial agrícola. Mantém-se, no entanto, o peso da indústria bastante inferior ao agrícola. O sector industrial, apesar de ser o sector dinâmico da economia, mantém um ritmo lento para um país retardatário. Tal facto provocou o acentuar da distanciação relativa. O modelo de desenvolvimento industrial assentou na substituição de importações (mercado crescimento lento) e na produção de bens de consumo mão- de-obra intensivos e de baixa qualidade, restringindo-se deste modo a competitividade externa da economia. O processo de penetração do capitalismo requeria transformações estruturais da economia, havendo um pequeno contributo institucional. O Estado manteve-se inactivo, não se criando bancos de desenvolvimento. As tendências dominantes a longo prazo suportavam o crescimento industrial, mas a curto prazo verificavam-se oscilações monetárias e financeiras instabilizadoras do processo.

O contexto interno caracterizava-se por uma crise nas actividades de base agro-pecuária, acompanhado pelo desenvolvimento de um sistema capitalista. Os pontos fulcrais deste desenvolvimento foram os seguintes **(H10)**:

- 1) alargamento do mercado interno.
- 2) criação de rede de transportes.
- 3) especialização da produção.
- 4) aparecimento de bancos.
- 5) assimilação das tecnologias modernas em sectores da economia.
- 6) desenvolvimento da produção fabril.

Acentuou-se a concorrência externa devido a baixas barreiras alfandegárias, abrindo-se igualmente novas perspectivas nos mercados coloniais de África.

A nível externo impõe-se a 2ª Revolução Industrial acompanhado do crescimento industrial e transformações estruturais na periferia da Europa. Os focos de actividade fabril concentravam-se nos meios urbanos, impondo-se ainda a difusão da organização fabril e a mecanização a vapor.

O Estado mantém a sua inactividade típica e a falta de enquadramento legal e institucional para um processo sustentado de modernização. No entanto, perante um passado de protecção, verificou-se uma abertura à concorrência externa.

Foi factor central de desenvolvimento do sistema económico português a penetração do capitalismo **(H10)**, que permitiu o desenvolvimento do sistema de transportes, a modernização das instituições e o aperfeiçoamento dos mercados da terra, trabalho e capital. Tal induziu o já referido impulso industrial, provocando o aumento do peso de produtos industriais na balança. Aumentaram as importações de matérias primas e máquinas, o surto de fábricas capital intensivas de dimensão (tabaco,têxteis) e ainda o desenvolvimento do sector da sardinha.

Constituía um ponto de vantagem relativa a mão de obra barata, contudo desqualificada e com baixa eficiência **(H10)**. Apesar das limitações do sistema industrial português, este mantinha um ritmo de desenvolvimento superior à Grã-Bretanha. No entanto, aquele crescimento era demasiado lento para um retardatário (sem picos de 8-12%). O nosso sistema industrial caracterizava-se por uma ausência de tradição industrial ou proto-industrial, induzindo uma limitada competitividade externa dos produtos, pelo efeito reduzido das indústrias de crescimento rápido (assente em matérias primas importadas) e pela sua fragilidade intersectorial (destacasse o sector de equipamentos, reduzido devido à baixa intensidade capitalística das conservas e da cortiça). Desenvolvia-se deste modo uma especialização produtiva exportadora inadequada para *take-off* industrial. Outro ponto limitativo era a reduzida procura global do sistema produtivo existente, que assentava na seguintes causas **(H10)**:

- 1) procura interna débil.
- 2) procura externa em sectores de oferta e procura inelástica.
- 3) pequena dinâmica da procura alimentar.
- 4) dinâmica elevada em sectores com alto teor importado.

O sistema financeiro caracterizava-se pela escassez de capital, base de um crédito difícil e caro. A este conjunto de factores limitativos juntava-se a deficiente dotação de recursos naturais.

A nível social dá-se a desestruturação da sociedade tradicional e a emergência de ordem social burguesa, sob domínio da burguesia import-export. No entanto aquela burguesia mantinha-se débil e dividida, incapaz de promover interesses junto do Estado. Tratava-se de uma classe empresarial ineficiente, sem dinâmica e

com falta de racionalidade nas decisões. Outro ponto relevante foi o aumento do sector operário urbano.

A mentalidade dominante pode ser expressa nos seguintes pontos, descritivos das suas características dominantes:

- 1) a direcção da indústria encontrava-se nas mãos de homens "sem ciência, sem inteligência e boa vontade" **(H10)**.
- 2) aversão às modificações necessárias às revoluções na indústria, agricultura e transporte.
- 3) rigidez do domínio aristocrático, apesar das reformas liberais.
- 4) uma burguesia herdeira de atitudes da mentora aristocrática.
- 5) uma escassez de espírito empreendedor e modernizante.

O factor humano mantinha-se limitado pela deficiência do ensino elementar e técnico, e por uma mão de obra barata e pouco qualificada, induzindo um custo salarial efectivo elevado (devido à sua baixa eficiência)

O capital mantinha as suas metas assentes num subinvestimento excessivo e num fluxo de capital para compra de activos financeiros (terrenos, títulos de nobreza e de dívida pública).

O mercado interno mantinha-se pequeno e insuficiente (difícil de aceitar como causa de atraso), o poder de compra continuava reduzido (Portugal era um país agrícola pobre) e o crescimento lento (a demografia era pouco dinâmica). Dá-se igualmente a descoberta do mercado colonial africano, passando a representar então 10% das exportações. A nível externo Portugal assumia a sua competitividade nalguns sectores exportadores competitivos (cortiça e conservas). Aqueles contavam, no entanto, com algumas restrições limitativas. Tratavam-se de indústrias pequenas, com

restrições ao nível da oferta e procura, e possuindo um pequeno peso global na economia. A nível infra-estrutural continua a expansão da rede de transportes.

Os sectores industriais dominantes assentavam na exploração de recursos naturais, destacando-se os já referidos sectores da cortiça e das conservas (com baixa dinâmica de crescimento e com ainda pequeno peso na economia), as químicas ligeiras e certos minerais não metálicos. Verifica-se ainda algum desenvolvimento de indústrias de crescimento elevado e de alto teor de capital fixo (têxteis de lã e algodão, entre os sectores mais dinâmicos; tabaco; moagem e fertilizantes). Mantêm-se a ausência de actividades mais dinâmicas, tais como o aço, o automóvel, a construção naval, a refinação de petróleo e as químicas de base. De uma maneira global, o sistema industrial mantinha uma reduzida participação na actividade económica (relativamente à agricultura e ao comércio) e havia uma pequena mobilização de recursos produtivos. Os produtos eram de baixa qualidade (externamente não competitivos), resultado do baixo nível de capital por trabalhador, da deficiente qualificação da mão de obra e do uso incorrecto de bens de capital, originando baixos níveis de produtividade. A estes pontos juntava-se a fragilidade intersectorial do sistema produtivo, reflexo de uma elevada dependência tecnológica, e a inexistência de economias resultante da inexistência de um sistema infra-estrutural e social desenvolvido (tais como transportes plenamente desenvolvidos, serviços auxiliares e estruturas institucionais).

No sistema financeiro dá-se o aparecimento de bancos, mantendo-se no entanto a já referida escassez de capital (sobretudo para a indústria) e o elevado custo do capital, resultando em elevadas taxas de juro.

O sistema agrário mantinha uma estrutura fundiária herdada do antigo regime, havendo uma concentração latifundiária no sul e uma dispersão da propriedade no norte. Os rendimentos culturais e as produtividades registavam baixos níveis, devido a condições sócio-económicas impeditivas da modernização. No sul imperava a

irracionalidade e deficiência empresarial, o absentismo dos proprietários derivado de elevados rendimentos com baixas produtividades. No norte, dominava a ignorância do camponês, a fragilidade da economia doméstica, a falta de integração no mercado, a escassez de capital e as dificuldades técnicas.

A inovação e a C&T mantinham a sua crónica dependência tecnológica e inadaptação ao desenvolver de uma tradição produtiva.

4.4. I República

** Tensão entre modelos de desenvolvimento agrícola e industrial*

No modelo de desenvolvimento que se impôs na I República dominaram as apostas do sistema capitalista assentes na certeza agrária, nos mercados coloniais e no evitar dos riscos financeiros, sociais e económicos associados ao desenvolvimento industrial. Manteve-se um crescimento industrial limitado, com um acentuado impulso no período de 1915-1925, caracterizado pela sua concentração urbana **(H5)**.

No contexto interno dominava a instabilidade política, acompanhado pela modernização do sistema político e mudanças estruturais na sociedade. O fenómeno da emigração acentuou-se, apesar do período de prosperidade de 1915 a 1925.

A nível externo foi central a ocorrência da I Guerra Mundial e o seu fim em 1918. Foi possível então uma lenta recuperação e estabilização económica (1920-1930), sob liderança americana. O processo de estabilização das moedas, resultante do estabelecimento do *Gold Exchange Standard*, permitiu um forte impulso económico internacional entre 1925 e 1930. Aquele foi um período de crescimento elevado, tornando-se o automóvel acessível à classe média no seio dos países desenvolvidos. Verificou-se entretanto um recuo relativo da economia europeia.

A nível interno, o Estado português passava por um período de modernização do sistema político, apesar da crise estrutural que então se verificava.

Os factores limitativos do crescimento das forças produtivas nacionais, sobretudo industriais, assentavam na sua debilidade perante concorrência internacional. Tal fraqueza era fruto da forte especulação mercantil, dos interesses de proprietários rurais e da radicalização do movimento operário, acompanhado de lutas sociais.

O sistema social mantinha-se sob o domínio de forças sócio-económicas ligadas à posse e desfrute da terra e ao capitalismo agro-pecuário da vinha. Despontava, no entanto, um capitalismo industrial-financeiro nascente. Desta forma, as metas do capital orientavam-se então para a especulação mercantil, para os interesses dos proprietários agrícolas e para a concentração industrial-financeira.

Os sectores registando maiores taxas de crescimento eram o trigo, vinho, azeite e cortiça, com um recuo paralelo dos cereais. As indústrias modernas tiveram igualmente uma lenta expansão. Tal foi o caso do sector têxtil, das conservas, dos adubos, da moagem, das indústrias alimentícias, da cortiça e ainda das metalúrgias de reduzida dimensão. Este processo permitiu uma gradual concentração empresarial, acompanhado pela concretização de vínculos entre o sistema empresarial e o sistema financeiro **(H5)**.

No sistema agrário manteve-se um sul latifundiário e um norte fragmentado (dando-se a abolição da lei dos morgados & lei das sucessões).

4.5. Estado Novo

** Reequilíbrio do sistema financeiro*

** Dirigismo estatal : planos do fomento e condicionamento industrial*

O objectivo económico primordial do Estado Novo após a sua instauração foi a obtenção de estabilidade monetária via equilíbrio orçamental **(H5)**. Neste novo modelo de desenvolvimento procurou-se a protecção dos mercados interno e colonial, visando a substituição de importações. Deu-se assim a reanimação da actividade colonial.

A política industrial que se impôs procurou estimular a actividade produtiva, recorrendo para isto à redução da taxa de lucro, ao crédito barato, à contenção do desemprego e ao desenvolvimento sistemático de infra-estruturas. Estruturou-se igualmente um sistema de regulamentação da estrutura e dos mercados industriais, que se veio a denominar por condicionamento industrial.

A garantia da estabilidade do sistema foi obtida através do consenso e arbitragem no seio dos grupos dominantes. Tal equilíbrio procurava conciliar os seguintes interesses e objectivos:

- 1) protecção e fomento industrial sem afectar interesses agrários.
- 2) maximização do lucro de agricultores tradicionais, sem alterar a estrutura fundiária.
- 3) fomento colonial, sem incluir um desenvolvimento integrado com a metrópole.
- 4) furtar os interesses da pequena produção artesanal à concorrência.
- 5) compensação dos sectores prejudicados.

As soluções económicas e financeiras encontradas para conseguir esta difícil conciliação foi a reposição de taxas de lucro dos sectores em crise.

O novo contexto interno originou o fim da estagnação ruralista e a construção de um projecto de autarcia, assente num regime corporativo e no condicionamento industrial. Outra referência foi a obtenção de baixos níveis de desemprego. A crise

internacional de 1929 caracterizou este período inicial do Estado Novo, o que provocou a diminuição de remessas de emigrantes.

O Estado organizou-se em torno de um sistema corporativista, assente no intervencionismo estatal, permitindo-lhe centralizar a vida económica, disciplinar as forças produtivas e assumir a liderança do processo de reconversão do capitalismo português.

Um factor central no processo vigente de desenvolvimento foi a expansão do sistema energético e das infra-estruturas, regulamentado pela Lei da Reconstituição Económica. O sistema social era dominado em termos económicos por 40 famílias, sendo 10 as famílias que dominavam a banca e a partir daí a economia nacional. Gerou-se assim um sistema sócio-económico com possibilidades de acumulação de capital.

A mentalidade dominante no seio dos grupos dominantes era a de consenso nas questões de natureza política e económica. Dá-se igualmente uma desvalorização social e económica da força de trabalho. As metas do capital assentavam na acumulação de capital e na concentração do sistema produtivo e financeiro. O mercado interno mantinha-se limitado pelos seus baixos níveis de rendimento per capita.

A nível sectorial destaca-se o desenvolvimento e modernização de sectores de base (energia) e a manutenção de um núcleo limitado de sectores industriais (têxtil, cerâmica , produtos alimentares, tabaco). A indústria mantinha-se incipiente e geograficamente concentrada nas grandes cidades (Lisboa e Setúbal - 50% do VAB ; Porto, Aveiro e Braga - 30% do VAB) **(H5)**.

O sistema financeiro, como já foi referido, caracterizava-se pela concentração da banca em 10 famílias.

O sistema agrário, por sua vez, era dominado pela propriedade agrária latifundiária (1% de proprietários possuíam propriedades superiores a 50 ha, controlando 51% terras de cultivo)

O investimento estrangeiro ficou bastante limitado pela Lei da Nacionalização dos Capitais (1943), determinando a exploração unicamente por empresas nacionais (60% de capital nacional) das actividades em regime de monopólio, de alguns serviços públicos e de outras actividades consideradas estratégicas.

4.6. Década de 50

** Modelo de substituição das importações*

O modelo de desenvolvimento estruturado na década de 50 assentava na lógica da substituição de importações (**G9**). Tal consistia numa produção orientada para o mercado interno, defendendo-se a produção nacional da concorrência externa através da protecção aduaneira e de entraves à livre instalação de empresas estrangeiras. A estabilização das condições estruturais da oferta industrial era conseguida por meio do condicionamento da concorrência interna através de processos administrativos e institucionais, e ainda através da garantia das condições de acumulação de capital utilizando o controle da evolução dos preços dos factores de produção. Instalou-se assim um processo de industrialização, gerador de grupos económico-financeiros, permitindo a construção de um novo núcleo capital intensivo e dos sectores do tabaco e das bebidas. Surgem nesta fase de uma maneira organizada os Planos do Fomento, que pretendiam suprimir os estrangulamentos da infra-estrutura produtiva portuguesa (por meio da electrificação nacional e da construção de portos e estradas) e induzir uma massa crítica de procura industrial.

O contexto interno então vigente pode-se definir em termos económicos e empresariais pelos seguintes parâmetros críticos:

- 1) acumulação de divisas (exportação de volfrâmio e alimentos durante a guerra).
- 2) falta de infra-estruturas de base.
- 3) fim das concepções de desenvolvimento ruralista-comercial.
- 4) take-off industrial.
- 5) desenvolvimento do comércio colonial.
- 6) inserção em organizações internacionais económicas e militares (OCDE e NATO), constituídas essencialmente pelos países mais desenvolvidos e que tiveram influência progressiva no processo decisional português.
- 7) migração interna.

A nível externo tiveram influência decisiva nos processos económicos e sociais internos a Guerra Civil Espanhola, a II Guerra Mundial e o processo de recuperação do pós-guerra. Com esta deu-se origem a um período expansivo, que permitiu a reconstrução europeia e a reanimação do fluxo de comércio internacional.

O Estado português continuou a manter uma forte intervenção administrativa, consolidando os mecanismos de protecção e regulação do mercado interno, como foi o caso do condicionamento industrial, da legislação laboral, das barreiras pautais e não pautais e dos entraves ao investimento estrangeiro.

Foram factores causadores do desenvolvimento verificado neste período os seguintes parâmetros aqui referidos:

- 1) acumulação de fundos para investimento.

- 2) acumulação de divisas, permitindo a disponibilidade de meios de pagamento sobre o exterior.
- 3) expansão da procura externa resultante da reconstrução europeia.
- 4) expansão da procura interna, resultante do crescimento demográfico, da formação de rendimentos, da elevada taxa de investimento (FBCF) e da construção de infra-estruturas (com recurso aos fundos públicos).
- 5) inflação europeia, obrigando a produção própria.
- 6) Planos do Fomento.

A vantagem comparativa que permitia algum nível de competição externa era a mão-de-obra abundante e barata. Este factor era no entanto contrabalançado pelo ambiente não propício à concorrência, as empresas não competitivas, os comportamentos empresariais desajustados da dinâmica externa, a pequenez do mercado interno (limitando as possibilidades de economias de escala). Juntavam-se a estes factores a estrutura industrial limitada, destacando-se a ausência de certas indústrias típicas da 2ª Revolução Industrial (automóvel, petroquímica, armamento), o desenvolvimento limitado de outras (construção naval metálica, máquinas e material eléctrico e material ferroviário) e o arranque tardio de algumas indústrias básicas industrializantes (siderurgia), que mantinham uma capacidade limitada. A industrialização continuava geograficamente restrita, facto que gerou um dualismo social e a migração dos jovens em zonas rurais. Consolida-se neste período a génese dos grupos económicos, base do capitalismo português nascente. Surgem paralelamente zonas de baixo salário, que passaram a constituir a reserva de mão-de-obra.

As metas do capital passaram a orientar-se para o investimento industrial (FBCF). Dá-se ainda então o reforço das estruturas urbanas e o início de obras infra-estruturais de grande envergadura.

Sectorialmente gera-se um novo núcleo capital intensivo, através de grandes projectos (pasta de papel, adubos, refinação de petróleo e derivados, cimento, siderurgia, metalomecânica) e do reforço dos sectores do tabaco e das bebidas. Dá-se também o alargamento produtivo de certos segmentos das indústrias ligeiras tradicionais (alimentação e bebidas, têxteis, madeira) e a instalação e modernização dos sectores do plástico, do papel e das tintas. Dinamizam-se ainda os serviços de enquadramento industrial, como os serviços financeiros de apoio industrial.

A estrutura industrial mantinha-se no entanto frágil e não competitiva, devido à ausência de mecanismos de concorrência, ao papel exercido por um Estado definidor do acesso industrial (condicionamento) e à limitada inserção internacional do sistema produtivo nacional (fecho aos mercados externos). Criaram-se, no entanto, as bases do crescimento industrial futuro. Paralelamente ao dinamismo industrial, registava-se um agravamento da situação agrícola.

4.7. Década de 60

** Modelo Exportador*

Ao modelo de substituição das importações sucede-se um modelo exportador **(G9)**, caracterizado por um padrão de especialização baseado em vantagens comparativas resultante da mão de obra não qualificada e na disponibilidade de recursos naturais. Este processo foi acompanhado pela expansão do Investimento Directo Estrangeiro (IDE) e pela deslocação da produção de países do norte da Europa para os do sul, acentuado após abertura da economia ao capital estrangeiro (1965). Tal expansão esteve ligada ao aproveitamento dos recursos naturais, à mão-de-obra barata e aos incentivos criados pelo Estado português. Recompõe-se parcialmente a estrutura

tradicional da produção industrial e de exportações. Surgem no entanto novos produtos (material eléctrico) e dá-se o alargamento de outros (pasta de papel, vestuário, reparação naval). Desenvolvem-se os serviços ligados às relações externas, tais como o turismo, os transportes aéreos e as actividades de importação e exportação. Volta-se a dar a importação de capitais estrangeiros, invertendo a tendência em relação ao financiamento externo.

O contexto interno caracteriza-se pelo crescimento da economia portuguesa, salientando-se ainda a guerra colonial (e o financiamento do esforço de guerra), o acentuar do fenómeno emigratório (processada em duas fases) e a integração na EFTA (imposta pela dinâmica interna). A nível externo torna-se relevante o referido fenómeno de deslocamento produtivo para países periféricos de segmentos intensivos em mão-de-obra.

Constituíram factores de desenvolvimento industrial o dinamismo induzido do exterior, associado à penetração do capital estrangeiro em indústrias viradas para o mercado externo e mão-de-obra intensivas. Tal provocou o aumento das exportações e o crescimento industrial, com aumento da indústria transformadora no produto. Conseguiu-se assim uma balança comercial superavitária.

As fontes de vantagem comparativa assentavam, como vimos, nos recursos naturais (floresta) e numa mão-de-obra de baixo custo. Deste modo, o novo perfil de especialização orientava-se para as indústrias tradicionais, sendo este novo perfil associado ao IDE estruturalmente comandado do exterior, em desarticulação com aparelho produtivo e com falta de condições de endogenização das tecnologias. Mantinha-se a tradicional pequena densidade da malha industrial, com um baixo nível de inserção internacional (ao nível do mercados, das produções e dos capitais). Continuava, no entanto, o processo de acumulação de capital pelos grandes grupos económicos e o acentuar do dualismo económico e social. Ao nível das mentalidades, cresciam as resistências ao processo de desenvolvimento devido a uma falta de

enquadramento social, ideológico e cultural necessário a um processo de reprodução alargada do sistema económico de mercado. Surgem dificuldades a diferentes níveis, tais como no plano das iniciativas empresariais, da organização de grupos de interesse (de consumidores, do desenvolvimento regional, culturais e técnico-científicos) e da integração de agentes económicos e sociais no sistema económico e político (sindicatos, associações patronais, estruturas profissionais). A indecisão define a posição dominante face ao fenómeno de integração europeia.

Do ponto de vista de um desenvolvimento sustentado do processo de evolução industrial, surgem restrições ao nível do factor humano:

- 1) emigração (na 1ª fase constituída por mão de obra não qualificada excedentária; numa 2ª fase constituída por jovens qualificados, fugindo à guerra colonial).
- 2) escassez de mão-de-obra qualificada.
- 3) envelhecimento da população.

Nas metas do capital verifica-se uma retracção do investimento, resultado da canalização de fundos para o esforço de guerra. O mercado externo concentrava-se em produtos trabalho intensivo e com tecnologias elementares. A nível interno verifica-se a expansão dos mercados coloniais pouco exigentes (1/4 das exportações), resultado da elevação do poder de compra dos militares. Tal facto provocou a expansão dos sectores têxtil, do calçado, de bens alimentares e de bens de equipamento. Outro factor de destaque foi o início das remessas de emigrantes, causando uma melhoria de nível de vida rural e insular.

Dá-se durante esta fase o reforço do sector secundário, resultado do lançamento de indústrias mais modernas (IDE com orientação para exportação), tais como a electrónica (introduzida pelas multinacionais, até aí quase inexistentes) e o

sector naval (procurando uma maior inserção internacional da economia portuguesa). Aquele reforço do sector industrial foi ainda acompanhado pelo desenvolvimento de indústrias tradicionais, associado ao deslocamento produtivo e à animação ao nível dos novos mercados da EFTA. Tal processo era resultado da competitividade preço dos sectores alimentar (apesar da diminuição do seu peso relativo) e têxtil nacional. Reforça-se o sector da química e desenvolvem-se os sectores farmacêutico e de pasta de papel, aliados a interesses nacionais e multinacionais. Impõe-se um novo perfil de especialização, assente no deslocamento de indústrias mão-de-obra intensivas e no aumento do turismo.

A expansão do IDE esteve ligada à liberalização do movimento de capitais, resultado do Código de Liberalização do Mercado Capitais da OCDE e do Decreto lei nº 46312 de 28 Abril de 1965. Aquela liberalização excluía o comércio, a banca e os seguros. Viabilizou-se deste modo o deslocamento produtivo dos sectores exportadores e mão de obra intensivos, tais como o vestuário (oriundo dos países nórdicos e da Grã-Bretanha) e a electrónica (resultante da implantação de multinacionais americanas).

4.8. Nova Política Industrial

** Desenvolvimento do modelo da 2ª revolução industrial*

** Fim do condicionamento industrial*

A Nova Política Industrial estruturou-se no final dos anos 60 (**G9**), tendo como objectivos prioritários o aumento da produtividade, emprego e rendimento nacional e ainda o desenvolvimento da educação e da investigação científica. Para consegui-lo mobilizou-se o sistema económico no sentido de uma reorganização industrial, através da redução dos mecanismos de protecção, da aposta nas indústrias

da 2ª Revolução Industrial e do auxílio às pequenas empresas. Procedeu-se igualmente à renovação do ensino e da formação profissional, no âmbito da reforma de Veiga Simão.

O contexto interno definia-se por uma ditadura com traços liberalizadores relativamente ao proteccionismo, aos monopólios, ao controle de preços e às barreiras alfandegárias. Delinearam-se projectos industrializadores, visando a redefinição da estratégia industrial, que assentaram em projectos infra-estruturais e industrializantes de 2ª Revolução Industrial. Neste âmbito arrancaram diversos projectos mobilizadores, tais como o do plano de uma rede nacional de auto-estradas, da implantação de uma estrutura urbana e portuária em Sines e a construção do Aeroporto de Lisboa. De destacar neste período, e enquadrado-se ainda no âmbito das reformas do sistema, foi o acordo com a CEE em 1972 (consequência de iniciativas legislativas entre 68 e 74), a definição da Lei do Fomento Industrial e a constituição do Fundo do Fomento da Exportação. A mentalidade predominante consciencializou-se das lacunas da estrutura industrial existente, o que permitiu a mobilização do sistema sócio-económico.

A nível do sector industrial foi central a criação do pólo de Sines e o arranque de outros grandes investimentos, com destaque para a Química de Base, os projectos ligados à refinação do petróleo e da petroquímica no Porto e em Sines e ainda a construção naval em Setúbal. São ainda de referir o projecto siderúrgico do Porto, a metalomecânica pesada em Setúbal e Sines e a valorização de recursos mineiros (pirites, ferro, tungsténio). Deu-se também a expansão da indústria ligeira (com orientação exportadora, nalguns casos), tais como os sectores dos alimentos, das bebidas, do tabaco, do têxtil e vestuário e do calçado. O sistema industrial orientava-se assim para os grandes projectos de inserção na economia internacional ao nível das indústrias da 2ª Revolução Industrial, apesar do desfasamento histórico. No entanto,

constatou-se após a revolução que a indústria ligeira possuía uma maior capacidade de adaptação e sobrevivência.

O sistema científico e tecnológico verificou uma mobilização institucional importante com o aparecimento da Junta de Energia Nuclear e da Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica.

O IDE continua o seu processo de expansão, tendo passado de 1% do FBCF em 1959 para 23% do FBCF em 1973, sob a liderança da Grã Bretanha, da República Federal da Alemanha e dos Estados Unidos. As multinacionais dominavam aquele panorama, não induzindo aquelas as transferências tecnológica e de capital necessárias, mas provocando o aumento das exportações. Nas colónias, o IDE ao orientou-se para o petróleo, o diamante e as ferrovias.

4.9. Abril de 74 a 1985

** Desestruturação dos grupos económicos e dos sistemas de regulação económica*

** Estatização e regulação central da economia*

Com a revolução de Abril de 74 impôs-se um novo modelo de regulação da economia suportado pela Constituição de 1976, assente num sistema de acumulação social rumo ao socialismo **(G9)**. As nacionalizações tornaram-se um fim, procedendo-se a uma profunda reestruturação do sistema empresarial do Estado. Gerou-se um sistema de quase monopólios sectoriais, tendo como centro o sistema produtivo e financeiro nacionalizado, com elevados níveis de intervenção do Estado. Ergueu-se uma nova estrutura de propriedade, assente num modelo tripartido, tendo como eixos o sector público (SEE), o sector cooperativo e o sector privado. Rompeu-se deste modo o antigo sistema de regulação do capitalismo português, resultando num

processo de nacionalizações e de desarticulação dos grupos económicos, de expropriações e reforma agrária, relegando para um lugar secundário a iniciativa privada (simplesmente tolerada...).

O modelo de regulação da economia suportado pela Constituição de 1982 instituiu por sua vez um sistema de economia mista, assente em mecanismos de controle de mercado aliado a mecanismos de controle do Estado. Os mecanismos de controle de mercado baseavam-se numa nova estrutura de propriedade assente no direito privado, no reforço da iniciativa privada e do mercado e na constituição de instituições típicas da economia de mercado. Os mecanismos de controle do Estado assentavam no planeamento central, na lei de delimitação dos sectores, na lei de bases da reforma agrária, na lei das indemnizações e na lei de controle de gestão.

O contexto interno era marcado por mudanças de natureza institucional e política após Abril de 1974. O novo sistema de regulação social instituiu sindicatos livres e luta de classes e conduziu à nacionalização dos centros nevrálgicos de acumulação privada. Aquele novo regime de propriedade permitiu, como vimos, à constituição de um Sistema Empresarial do Estado e um novo modelo Unidades Cooperativas de Produção, resultado dos processos da nacionalizações e da reforma agrária. Outro factor determinante foi o processo de descolonização que, conjuntamente com o retorno das colónias e a redução da emigração, resultou num aumento acentuado da população. Perante tal contexto sócio-económico, tornou-se evidente a falência do novo modelo económico, que assentava nas seguintes causas:

- 1) deficiências estruturais da economia portuguesa e sua inadaptação à envolvente externa.
- 2) ausência de plano de desenvolvimento a longo prazo.
- 3) política económica conjunturalista (reino da casuística...).

4) um projecto de sociedade sem um enquadramento político com validade social.

5) decréscimo da produção e do investimento privado.

As consequências sócio-económicas desta situação foi o avolumar de desequilíbrios pessoais, sectoriais e regionais, resultando no aumento do desemprego, em dificuldades na balança de pagamentos (provocando a fuga de capitais, uma perda acentuada do termo de troca e a afectação de reservas do Banco de Portugal) e a criação de uma dependência comercial com fim do mercado colonial.

O contexto externo foi determinado pelo choque petrolífero e pela crise internacional prolongada. O modelo da 2ª revolução industrial deixa de ter efeito de arrastamento, como aconteceu com os sectores da química, da siderurgia e da construção naval. Inicia-se então a transição para o modelo da 3ª revolução industrial, assente na electrónica, nas telecomunicações e nas bio-indústrias.

O Estado assumiu nesta fase um papel interventor, assente em políticas económicas conjunturalistas. A nova estrutura social impôs uma nova correlação de forças sociais, associada à liberdade sindical, à luta de classes e à ruptura do sistema tradicional de acumulação, conduzindo a uma nova estrutura de propriedade. Geram-se ainda novas condições de formação de salários, resultado do elevado poder contratual dos sindicatos, conduzindo a uma acentuada subida de custos salariais.

Os agentes económicos adoptam novos comportamentos, caracterizado pelo aumento da propensão ao consumo, redução da poupança e do investimento. Outros fenómenos característicos foram a fuga de capitais, a sub e a sobre facturação e a constituição de um mercado negro de divisas. A nível empresarial foi também importante o fim do mercado colonial e as dificuldade de repercutir os aumentos de custos nos preços.

O novo sistema industrial nascente dava, como constatamos, um papel central ao sistema empresarial do Estado (SEE), após a nacionalização dos sectores base e dos transportes. Aquele SEE era estruturalmente deficitário, passando a constituir um instrumento de política económica e gerando enormes dificuldades de gestão devido à sua dimensão. Reduz-se em paralelo o papel do mercado, constituindo-se novas condições de formação de salários e preços. Tal situação veio a gerar um contexto de crise e de dificuldades financeiras, resultante das subidas dos custos salariais, do fuel e das matérias-primas.

O novo sistema financeiro organizou-se em torno da banca e dos seguro nacionalizados, que veio a enfrentar pesadas dificuldades oriundas da redução da poupança e das dificuldades em relançar o investimento.

A Reforma Agrária dominou o cenário do sistema agro-pecuário, que definiu um processo de expropriações (injustas...), conduzindo a uma mudança estrutural das antigas explorações dos grandes proprietários em torno das UCP's.

Com o aumento do grau de risco do investimento em Portugal, o IDE retrai-se consideravelmente. Elabora-se um Código de Investimentos Estrangeiros (CIE), que seria alterado em 1977 para um quadro mais liberalizante. Após este período de desconfiança do capital estrangeiro, deu-se a recuperação do IDE no final da década de 70.

4.10. 1985 a 1994

** Entrada na UE*

** Desregulamentação da economia*

** Privatização*

Os objectivos que se estruturaram no sistema sócio-económico português neste período assentaram na convergência real com a economia da União Europeia, visando superar desequilíbrios regionais e tendo como instrumento central o Plano de Desenvolvimento Regional (**G 15.1**). A estratégia utilizada encontrou no investimento a sua variável de modernização.

O contexto interno foi dominado pelo processo de adesão à CEE, provocando a abertura da economia e a entrada de fundos comunitários, de acordo com o Acto Único. Conseguiu-se uma maior estabilidade política e uma nova dinâmica da economia após 1985, resultando na modernização da base sócio-produtiva e no equilíbrio das variáveis macro-económicas, com uma redução do peso do défice na balança, uma estabilização da moeda e a diminuição da taxa da inflação.

A nível do contexto externo, deu-se a recuperação da crise internacional de 1982, resultante do 3º choque petrolífero. Tal provocou a redução do preço do petróleo e a queda do dólar, colocando Portugal numa situação externa favorável. A crise económica internacional de 1990, que sucedeu após a guerra do golfo, poderá ter resultado numa reestruturação do sistema económico internacional. Outro factor determinante para Portugal foi a instituição da união económica europeia e do Sistema Monetário Europeu.

Ocorreram internamente alterações de natureza institucional determinantes para a definição de um novo modelo económico, com a alteração da Lei de Delimitação dos Sectores e a revisão da Constituição em 1987. Definiu-se deste modo a reversibilidade das nacionalizações e instituiu-se o processo de privatizações. O Estado abandonou o seu papel centralizador e assumiu um papel regulador. Os seus objectivos passaram a centrar-se na modernização política, industrial e social. A nova política industrial adoptou uma lógica reguladora e horizontal, com menor orientação sectorial. Adoptou-se um sistema de incentivos ao investimento produtivo, à inovação e modernização tecnológica, à qualidade industrial, à produtividade e organização das

PME's e ainda à conservação, racionalização e diversificação energética. Definiu-se também como objectivo central o suporte infra-estrutural ao nível energético, das comunicações, das tecnologias, da formação profissional, dos sistema de informação para a indústria (qualidade e normalização), da I&D para recurso nacionais específicos e do apoio a projectos em áreas de tecnologias avançadas. A concertação entre parceiros sociais tornou-se uma preocupação expressa formalmente. O quadro regulamentar e fiscal teve como referência o redimensionamento, reorganização e flexibilização da estrutura empresarial, atendendo a factores como a qualidade e inovação, o *upgrading* de indústrias tradicionais, a criação de tecnologias avançadas (através do IDE e de processos de inovação endógenos) e o desenvolvimento de bens de equipamento. O desenvolvimento de uma estratégia de solidariedade industrial foi também um objectivo proclamado. Para tal procurou-se efectuar uma aproximação do mercado com a ciência (I&D), ocupando o LNETI um papel central, e visou-se ainda a concertação entre o Estado e os agentes económicos para o desenvolvimento.

Algumas características determinantes deste período foram ainda:

- 1) a terciarização da economia.
- 2) o desenvolvimento impulsionado pelo sector exportador e a internacionalização da economia.
- 3) o estímulo à concorrência e forças de mercado.
- 4) a importância dos factores dinâmicos de competitividade.
- 5) a importância das privatizações e da racionalização do sector público.

Os factores determinantes para o desenvolvimento então ocorrido foram os seguintes :

1) o aumento da procura interna, ocorrendo um crescimento acelerado do consumo privado e do investimento em FBCF.

2) o crescimento das exportações, acompanhado no entanto pelo crescimento das importações mais acentuado. Tal situação provocou um aumento dependência energética e um défice crescente embora gerível.

3) o crescimento do investimento estrangeiro (aumento do IDE e entrada de capitais devido à reactivação das bolsas e às privatizações) e o afluxo de fundos comunitários.

4) a desaceleração da inflação.

5) a evolução positiva dos salários e da produtividade.

Uma das vantagens comparativas então construídas foi a redução dos custos unitários de trabalho, resultante dos ganhos de produtividade então conseguidos, dos investimento em FBCF e da formação profissional. Gerou-se um maior desafogo financeiro e o aumento do autofinanciamento derivados do influxo de IDE e de fundos comunitários, acompanhados pela redução das dificuldades de crédito. As desvantagens comparativas continuavam a basear-se nos baixo rendimento per capita, na fraca produtividade relativa, no grau incipiente da qualificação-da-mão de obra e numa competitividade baseada no seu baixo custo. A nível da especialização produtiva manteve-se o peso elevado da agricultura, uma especialização em contra corrente da procura mundial, focalizado em segmentos tradicionais da indústria e serviços e sem mutações significativas, uma dotação insuficiente de infra-estruturas, o reforço da concentração de mercados, a situação geográfica periférica e a escassez de uma mentalidade empresarial e modernizadora. As metas do capital orientaram-se no entanto para o crescimento da FBCF e do investimento produtivo.

A dinâmica do mercado externo caracterizou-se pelo crescimento das exportações, associado no entanto a uma já referida concentração de mercados. O

mercado interno também se expandiu, devido ao aumento da propensão ao consumo resultante do crescimento salarial.

As modificações infra-estruturais assentaram nos programas comunitários, baseado nas comunicações e telecomunicações, na energia e na Ciência & Tecnologia. A política industrial estruturou-se por sua vez em torno do PEDIP. Os factores críticos ao nível do sistema financeiro foram a abertura da banca e seguros à iniciativa privada, a desregulamentação dos mercados interbancários, a liberalização das taxas de juro (operações activas e passivas) e a modernização do sector financeiro. Surgiram assim novas instituições financeiras, reconstituiu-se o mercado de capitais com a reactivação das Bolsas de Valores de Lisboa e Porto, apesar da crise bolsista de 1988, e criaram-se ainda instituições financeiras não monetárias. A dinâmica do sistema agrário, por sua vez, organizou-se em torno do PEDAP.

Após 1987 dá-se um surto de investimento estrangeiro , estando as causas deste afluxo de IDE relacionadas com a dinâmica da economia, com a alteração das regras vigentes, com as características da mão de obra e o com o facto de Portugal ser um possível ponto de penetração na CEE. Tal resultou na introdução de tecnologias mais avançadas, de produções mais sofisticados e algum desafogo nas contas externas.

5) Modelos de Comércio Internacional

5.1. Modelo Mercantilista

Para os mercantilistas a acumulação de metais monetários (prata, ouro) era o veículo para o aumento do bem estar de uma nação. O instrumento privilegiado para consegui-lo, dada a oferta fixa de ouro, era o recurso a políticas proteccionistas. Tal política deveria ser acompanhada do estímulo às exportações (através de subsídios) e o desencorajamento das importações (por meio de tarifas). A lógica subjacente a este modelo considerava que mais ouro significava mais dinheiro e um consequente aumento da actividade económica.

A debilidade do modelo consistia na sua incapacidade de distinguir entre os conceitos de prosperidade (*wealth*) e de tesouro. A nação considerada poderosa era aquela que acumulasse grandes quantidade de metal precioso. Tal lógica encontrava o seu fundamento na necessidade de financiamento do exército e marinha e ainda no facto de uma balança comercial excedentária estimular a produção nacional e o emprego. A Tese Mercantilista não conseguiu deste modo dar resposta à questão relevante para o comércio internacional, que podia ser formulada do seguinte modo:

- Porque e quando deveriam as nações comerciar?

Os modelos desenvolvidos posteriormente pelas Teorias Clássicas do Comércio Internacional procuraram por sua vez responder às seguintes questões básicas:

- Quais são os ganhos do comércio internacional? Quais são os custos da protecção e da auto-suficiência?

- Qual é a estrutura (direcção, padrão) do comércio? Quais são os bens exportados e importados? Quais são as leis da alocação internacional de recursos e de fluxo de comércio?

- Quais são os termos de troca?

5.2. Princípio da Vantagem Absoluta

Adam Smith, na sua obra "The wealth of Nations" (1776), enfatizou a importância do comércio para o aumento da prosperidade das nações. Para Adam Smith, a renda nacional poderia ser maximizada se o país se especializasse no sector exportador e importasse os bens que outros pudessem fazer a menor custo. Introduziu aqui o conceito de vantagem absoluta, possuindo uma nação vantagem absoluta num produto quando puder produzi-lo a menor custo que os outros países. Tal conceito permitiu formular o Princípio da Vantagem Absoluta em que se afirmava, como já vimos, que o país deveria especializar-se nos bens que tem vantagem absoluta e exportar o excedente.

Realçava-se assim a importância de um comércio internacional livre para uma prosperidade crescente das nações. O padrão de especialização internacional e troca (divisão internacional do trabalho) era eficiente e levava a aumentos globais na produção, beneficiando todos os países da existência de comércio livre.

5.3. Princípio da Vantagem Comparativa

David Ricardo (1817) desenvolveu por sua vez a Teoria da Vantagem Comparativa. Afirmava aquele autor que existem incentivos para o comércio mesmo quando um país detém vantagem absoluta de custo em todos os bens. A especialização maximiza a prosperidade de todos os países. Na formulação deste modelo o autor admitiu os seguintes pressupostos:

- 1) os preços pré-troca são determinados pela produtividade relativa, não pela procura.
- 2) os padrões de troca são completamente determinados pelas diferenças tecnológicas entre países.
- 3) os bens encaram um mercado mundial, mas os factores de produção (terra, trabalho e capital) competem dentro das fronteiras nacionais. Estes factores são agregados numa única unidade. Todas as indústrias usam o mesmo composto de factores, requerendo qualidades de factores similares. Estes factores são móveis entre sectores a custo nulo.
- 4) as empresas deparam custos constantes, não crescentes.

Assente neste pressupostos, David Ricardo formulou o Princípio da Vantagem Relativa. Nele afirma-se que quando cada país se especializa na produção do bem em que detém uma vantagem comparativa, a produção mundial total de cada bem aumenta, resultando assim que todos os países aumentam a sua prosperidade (salvo o caso limite de um país muito grande). Um país detém vantagem comparativa na produção de um produto quando o seu grau de superioridade relativa é maior ou o seu grau de inferioridade relativa é menor.

Os países devem estabelecer comércio livremente, tendo as tarifas um efeito negativo na prosperidade, assumindo-se a inexistência de economias de escala, de I&D ou de inovação tecnológica, de custos de transação e de imperfeições de mercado. Seriam excepções ao efeito negativo das tarifas os casos do monopólio e ainda a sua utilização como instrumento para superar distorções e defeitos na economia.

Em 1930 G. Haberler desenvolveu a Teoria dos Custos de Oportunidade, que libertou a teoria clássica do comércio internacional das restrições da teoria laboral do valor (admite-se o trabalho como único factor de produção; deste facto resulta que numa economia fechada os bens são trocados de acordo com a quantidade de trabalho que elas incorporam). Tal permitiu a Demonstração Neoclássica da Vantagem Comparativa, recorrendo a novos instrumentos e conceitos, como foi o caso da fronteira das possibilidades de produção com custos de oportunidade crescentes, das curvas de indiferença social e da fronteira das possibilidades de consumo. O modelo construído assumia o comércio internacional entre dois países. As principais constatações foram as seguintes:

1) os termos de troca de equilíbrio ficam entre os rácios dos preços dos dois países em regime de autarcia.

2) a especialização e comércio livre permite que ambos os países fiquem melhor, possibilitando que ambos consumam acima das respectivas fronteiras de produção.

3) nenhum dos países se especializa completamente, devido a custos de oportunidade crescentes.

Os economistas após Ricardo aceitaram a ideia da vantagem comparativa e do comércio livre . Muitos artigos do GATT tiveram em mente a teoria ricardiana quando foram elaborados.

5.4. Modelo de Heckscher-Ohlin

Uma questão importante mantinha-se em aberto, em relação ao qual os estudiosos do comércio internacional não se tinham debruçado. Aquela problemática dizia respeito às determinantes da vantagem comparativa. Nas teorias clássicas, a vantagem comparativa dependia das diferenças de produtividade do trabalho (diferenças na tecnologia), mas não explicava as bases para estas diferenças.

Na década de 30 B. Ohlin e E. Heckcher construíram uma explicação, que se tornou ortodoxa, das causas últimas do comércio internacional, cujas ideias básicas são:

- (1) Produtos diferem na intensidade de factores.
- (2) Países diferem nos seus recursos em factores.

Assente neste princípios, os autores constataram que um país tem vantagem comparativa nos produtos que usam o seu factor abundante de maneira intensiva.

Os pressupostos básicos na construção do modelo foram os seguintes:

- (1) Existência de dois factores, dois países e dois produtos.
- (2) Tecnologias idênticas em ambos os países (determinando iguais curvas de produção em ambos os países).
- (3) Retornos constantes à escala.

- (4) Forte intensidade de um factor em cada produto.
- (5) Especialização incompleta dos países (produtividade marginal decrescente).
- (6) Competição Perfeita.
- (7) Mobilidade interna e imobilidade externa dos factores.
- (8) Semelhança nos gostos entre os países.
- (9) Comércio Livre
- (10) Custos de Transporte

Por sua vez, as principais proposições do modelo foram as seguintes:

TEOREMA DE HECKSHER -OHLIN: um país tem vantagem comparativa nos bens que usam intensivamente os factores abundantes no país.

TEOREMA DA EQUALIZAÇÃO DOS PREÇOS DOS FACTORES: o comércio livre iguala o rendimento entre países e serve como substituto para a mobilidade externa entre factores.

TEOREMA DE STOLPER-SAMUELSON: o aumento do preço relativo de um bem aumenta , em termos de ambos os bens, o rendimento real do factor usado intensivamente na produção daquele bem e reduz o rendimento real do outro.

TEOREMA DE RYBCZYNSKI: quando os coeficientes de produção são dados e os factores são plenamente empregues, a expansão na reserva de um factor de produção aumenta a produção do bem que usa aquele factor intensivamente e reduz a do outro bem.

As principais críticas apontadas diziam respeito a que vários daqueles pontos não reflectiam a realidade da economia internacional, tais como a inexistência de economias de escala, a não incorporação do processo de inovação no modelo e o pressuposto de que os recursos produtivos eram disponíveis localmente, não criados. Finalmente, o modelo somente admitia ajustes comerciais suaves, excluindo rupturas na estrutura económica.

5.5. Desafios às Teorias Tradicionais

A primeira tentativa séria de testar empiricamente a capacidade de previsão da teoria clássica foi feita por MacDougall, em 1951. Estudos similares foram feitos por Balassa (1963) e Stern (1962). Todos estes estudos foram feitos baseados em dados dos EUA e do Reino Unido, para os anos de 1937 (MacDougall), 1950 (Balassa, Stern) e 1959 (Stern). Conclui-se então pela forte evidência de que a teoria clássica realmente funciona.

Leontief (1954), usando os dados dos EUA para o ano de 1947, fez o primeiro estudo empírico fundamentado do Teorema de Heckscher-Ohlin. Procurou então testar a hipótese de as exportações dos EUA serem capital intensivas relativamente às suas importações. Contudo, chegou à conclusão paradoxal de que os EUA exportavam produtos intensivos em mão-de-obra e importavam produtos intensivos em capital. Várias explicações foram formuladas para este facto, mas as mais sólidas foram as seguintes:

- 1) uma inversão da intensidade dos factores separavam os EUA do resto do mundo, invalidando o Teorema de Heckscher-Ohlin.

2) protegendo as indústrias intensivas em mão-de-obra não qualificada, as barreiras tarifárias e não tarifárias ao comércio internacional tendiam a excluir as importações intensivas em mão-de-obra.

3) os recursos naturais seriam relativamente escassos nos EUA, o que levaria à sua importação (os recursos naturais são capital intensivos).

4) as indústrias exportadoras dos EUA usariam mão-de-obra qualificada, a qual era abundante naquele país. Tal acontecia no caso das indústrias intensivas em I&D, que paradoxalmente não eram intensivas em capital (**MA1**). Aquelas indústrias verificavam uma elevada concentração do emprego em grandes empresas, que não eram particularmente intensivas em capital. Sintetizando, uma elevada porção dos salários seria de facto um retorno do capital humano. Quando o capital humano foi devidamente incorporado, o paradoxo de Leontief inverteu-se.

Muitos autores constataam que os dados do comércio mundial contêm muitas regularidades empíricas que parecem ser inconsistentes com as teorias tradicionais. Alguns dos desafios propostos são os seguintes:

1) COMÉRCIO ENTRE ECONOMIAS SIMILARES: actualmente, segundo Chacholiades (**MA1**), mais de metade do comércio mundial ocorre entre países industrializados, que possuem atribuições de factores similares. Este facto contradiz o modelo de Hesksher-Ohlin, que atribui as vantagens comparativas às diferenças nas atribuições de factores.

2) COMÉRCIO INTRAINDUSTRIAL: uma parte crescente do comércio mundial envolve a troca de produtos similares. Alguns autores argumentam que os valores atribuídos ao comércio intraindustrial são demasiado elevados devido à agregação de valores. No entanto, o fenómeno do comércio

intraindustrial é inconsistente com o teorema de Heckscher-Ohlin, já que aquele tipo de trocas envolvem produtos com semelhante intensidade de factores.

3) LIBERALIZAÇÃO DO COMÉRCIO MUNDIAL: constata-se, de acordo com Chacholiades (**MA1**), que a criação de zonas de comércio livre como a CEE e as reduções tarifárias após as rondas multilaterais provocaram um aumento substancial do volume do comércio mundial. De acordo com o teorema de Stolper-Samuelson, a liberalização do comércio mundial provocaria uma intensa realocação de factores. Constata-se que apenas uma pequena realocação de factores realmente ocorreu.

Tendo em conta os desafios postos ao modelo de Heckscher-Ohlin, surgiram explicações complementares para as fontes de vantagens comparativas.

Quer o modelo de Heckscher-Ohlin quer o modelo de Ricardiano assumem retornos constantes à escala. No entanto, observa-se que um elevado número de indústrias manufactureiras estão sujeitas a retornos crescentes à escala, ou economias de escala. É possível demonstrar que com retornos crescentes à escala, dois países produzindo dois únicos produtos tendem a especializar-se completamente. É possível ainda demonstrar que tal especialização é benéfica para ambos os países mesmo na ausência de diferenças nos preços relativos. Todos os factores beneficiam com o comércio.

O economista sueco Linder (1961) adiantou ainda a hipótese que um país exporta os produtos manufacturados para os quais há um grande mercado local. O autor atesta que "a gama de produtos exportáveis é determinada pela procura interna". Continuando, diz-nos ainda que "é uma condição necessária, mas não suficiente, que o produto seja consumido (ou se invista nele) para que o país produtor se torne um potencial exportador". Uma importante implicação da tese de Linder é que o comércio

de produtos industriais é elevada entre países com rendimentos per capita e distribuição de rendimentos similares.

O modelo de Heckcher-Ohlin é estático. Mas factores dinâmicos deverão intervir na definição da estrutura do comércio. Posner propôs em 1961 a Teoria da Disparidade Tecnológica, baseando a sua explicação em termos da dinâmica da evolução tecnológica. Naquele modelo propõe-se que uma empresa inovadora introduz inicialmente um novo produto no mercado interno, aonde o produto se desenvolve e se torna rentável. A firma, gozando inicialmente um monopólio temporário no mercado interno, tem depois acesso ao mercados externo. No entanto, os lucros atraem novas firmas de outros países, que poderão ter uma vantagem comparativa na produção. Após a vulgarização do produto por imitação, dá-se início a um novo ciclo de inovação-imitação. Vernon (1966) generalizou a teoria no modelo do Ciclo do produto, que salienta a estandardização do produto. O autor sugeriu três estágios: novo produto, produto maduro e produto estandardizado. Referiu ainda os factores determinantes para o sucesso em cada uma das fases. Na primeira é essencial uma mão-de-obra altamente qualificada para a concepção e o desenvolvimento do produto. Com o amadurecimento do produto tornam-se importantes o marketing e o custo do capital. Após a estandardização do produto, passa-se a uma fase de produção em massa, requerendo-se abundância e baixo custo de matéria-prima, capital e mão-de-obra não qualificada. A vantagem comparativa transfere-se assim para países dotados com mão-de-obra pouco qualificada e de baixo custo.

5.6. Novas Teorias do Comércio

Diversas mudanças no sistema do comércio internacional estimularam os executivos, os estrategos políticos e os teóricos a reverem as teorias do comércio internacional durante os anos 80.

O primeiro factor foi o crescimento da interdependência económica entre as nações, acompanhado da evidência empírica de que uma parte crescente do comércio já não era determinada pela vantagem comparativa. Tal foi o caso do aumento dramático do comércio intraindustrial durante a década de 80. A previsão tradicional do comércio externo tornou-se ainda mais difícil com a emergência de grandes economias de escala em algumas indústrias e o crescimento de grandes firmas (usualmente multinacionais) que passaram a dominar mercados globais específicos. A teoria clássica assumia ainda que as empresas não tinham o poder de afectar os preços, actuando como *price-takers*. Mas as indústrias tornaram-se progressivamente mais concentradas, em que as grandes empresas passaram a ter o poder afectar a estrutura e a conduta do mercado, tendo as empresas e o governo a oportunidade de tomar decisões estratégicas que poderiam afectar a vantagem competitiva em mercados globais.

Um segundo estímulo ocorreu com a mudança da dinâmica política. Surgiram pressões para o proteccionismo e para a criação de blocos económicos, sobretudo na América do Norte e na Europa. Enquanto os EUA e o Canadá assinavam um acordo de comércio livre que deixaria de ter limites em 1998, os governos da CEE assinavam a Acta de Unificação Europeia que eliminaria quaisquer barreiras até 1992. Paralelamente os *lobbies* de algumas indústrias maduras procuravam maior protecção, e alguns sectores tradicionalmente adeptos do comércio livre passaram a procurar activamente assistência governamental. Tal foi o caso dos semicondutores, das telecomunicações e empresas de construção de aviões.

5.6.1. Teoria da Organização Industrial

Muitos economistas puseram, ao longo dos anos, diversas vezes em causa a teoria clássica do comércio internacional. No entanto, nunca foram capazes de desenvolver alternativas rigorosas. Mas nos finais dos anos 70 alguns economistas, entre os quais se destacava Paul Krugman do MIT, descobriram que os instrumentos do campo da organização industrial poderiam descrever algumas anomalias do comércio internacional **(MA3)** . Desenvolveram-se assim novos instrumentos de análise das economias de escala, de gama e de experiência, da dinâmica concorrencial da I&D e do *spillover* tecnológico. Estes instrumentos permitiram explicar porque é por vezes benéfico para as empresas empenharem-se em certas actividades que de outro modo não seriam racionais.

5.6.2. Modelo de Michael Porter

Enquanto os economistas desenvolviam durante a década de 80 modelos do comércio internacional assente na Organização Industrial, as escolas de gestão construía os seus modelos estruturados sobre aqueles conhecimentos da Organização Industrial e do campo da estratégia empresarial.

Neste ponto torna-se no entanto necessário definir e esclarecer o conteúdo dos conceitos de Vantagem Competitiva e de Fonte de Vantagem competitiva. Vejamos o que nos diz Michael Porter **(E5)**:

«A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter numerosos pontos fortes e pontos fracos em comparação com os seus concorrentes,

existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função do seu impacto sobre o custo relativo ou diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças (concorrentes na indústria, concorrentes potenciais, fornecedores, compradores, produtos substitutos) melhor do que os seus rivais.

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o âmbito das actividades para quais uma empresa procura obtê-los leva a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.»

Michael Porter (**MA4**) realizou um estudo mais abrangente do que os modelos anteriores do comércio internacional, recorrendo a uma aproximação empírica radicalmente diferente dos novos teóricos do comércio. Porter focalizou inicialmente o seu estudo na determinação das causas que levam as firmas de uma nação a ser bem sucedidas na competição internacional. Tal trabalho visava orientar os processos de decisão dos gestores procurando vantagem competitiva em mercados globais e de execução política dos governos.

Para tal Porter colocou três questões no início da sua investigação:

- 1) porque uma nação é particularmente bem sucedida numa indústria particular?
- 2) qual a influência da nação na competição de uma indústria específica e em segmentos industriais?

3) porque as empresas de uma nação seleccionam certas estratégias específicas?

Para responder a estas questões, Porter elaborou quatro premissas centrais:

1) a natureza da competição e as fontes de vantagem competitiva variam entre indústrias ou até entre segmentos.

2) um competidor global bem sucedido executa algumas das suas actividades na cadeia de valor fora da sua base nacional, retirando vantagens competitivas da sua rede mundial.

3) as empresas ganham e mantêm a sua vantagem competitiva na competição internacional através da inovação.

4) as empresas que ganham vantagem competitiva numa indústria são aquelas que se movem cedo e exploram agressivamente um novo mercado ou nova tecnologia.

A essência dos argumentos de Porter era que os atributos de uma nação moldavam o ambiente envolvendo as empresas domésticas de modo a promoverem ou impedirem a sua vantagem competitiva. Quatro atributos eram especialmente importantes, sendo eles as condições dos factores, as condições de procura, o vigor das indústrias relacionadas e de suporte e a rivalidade interna (determinada pela estrutura e estratégia industrial e pelo contexto cultural, através dos objectivos pessoais e empresariais). Este conjunto constitui o Diamante de Porter. Outras duas variáveis eram as acções do governo e dos acontecimentos casuais determinantes.

Seguidamente procura-se estruturar e fundamentar os quatro vértices do diamante português. Os restantes dois factores não serão analisados separadamente.

Possíveis análises das acções do governo serão inseridas na análise dos vértices, não sendo feita uma análise global devido a abrangência do tema e a impossibilidade de se construir uma imagem concreta e objectiva sobre o tema. A análise de factores casuais já foi feita do ponto de vista das dinâmicas internas e externas.

6) Portugal e o Diamante

6 - A) Condições dos Factores

Um dos vértices do diamante, e porventura o mais importante, é constituído pelas condições dos factores. Neles são incluídos desde as condições dos recursos humanos, os seus mecanismos de criação (condicionante da evolução da qualidade daqueles, abarcando todos os níveis de ensino, sobretudo o ensino superior e o ensino técnico e profissional), os recursos de conhecimento (como a I&D, os mecanismos de inovação nas empresas, a interligação entre C&T e o mundo empresarial) , os recursos de capital e finalmente os recursos infra-estruturais.

6. A.1. Recursos Humanos, Ciência e Tecnologia

6. A.1.1. Recursos Humanos

HIPÓTESE 1 : baixo nível de preparação e especialização dos recursos humanos.

HIPÓTESE 2 : deficiências ao nível de conhecimentos de gestão.

HIPÓTESE 3 : carências na oferta de quadros médios.

HIPÓTESE 4 : desenquadramento entre a oferta de licenciados e as necessidades tecnológicas, estratégicas e de gestão das empresas.

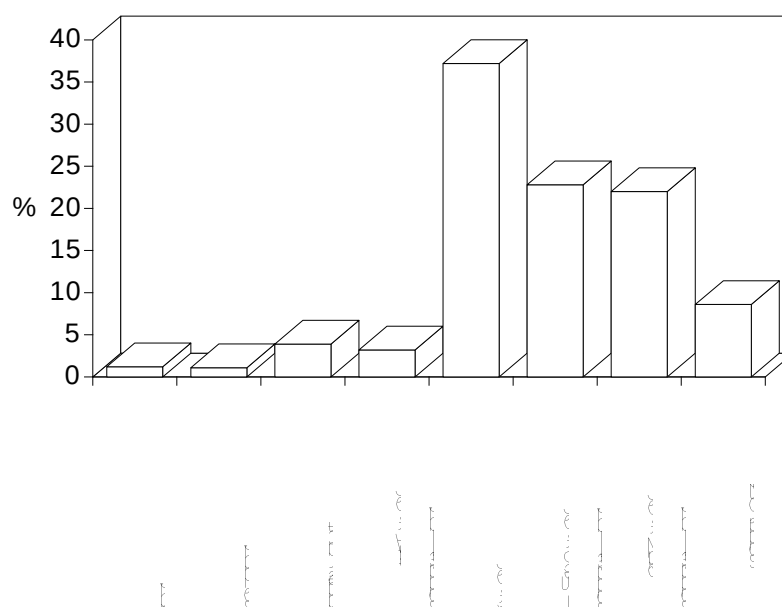
HIPÓTESE 5 : flexibilidade do trabalhador português, complementada pelo rigor, perseverança e qualidade na execução das suas tarefas.

Estas hipóteses dão-nos uma visão algo sombria das condições actuais dos recursos humanos, sendo contrabalançada pela hipótese 5, em que é referida a flexibilidade característica do trabalhador português, tão apreciada no estrangeiro, e o

rigor e a qualidade na execução das suas tarefas. No entanto as limitações existentes ao nível dos recursos humanos poderão ser ultrapassadas através de um sistema adequado de criação e desenvolvimento de factores humanos avançados e especializados.

O baixo nível de qualificação e especialização dos recursos humanos pode ser avaliada pelo **QUADRO FACTOR 1**, expressa graficamente no **GRÁFICO FACTOR 1**, aonde é apresentada a distribuição percentual dos empregos da indústria transformadora segundo os níveis de qualificação em 1991 (**St1**) .

GRÁFICO FACTOR 1
Distribuição dos Empregos da Indústria Transformadora



QUADRO FACTOR 1
Indústria Transformadora (1991)

Níveis Hierárquicos	%
Quadros Superiores	1,2
Quadros Médios	1,1
Encarregados	3,9
Prof. Alt. Qualificados	3,2
Prof. Qualificados	37,2
Prof. Semi-Qualificados	22,8
Prof. Não Qualificados	22,0
Ignorados	8,6

Fonte: Quadros de Pessoal, MESS

Desta tabela sobressaem as seguintes constatações:

1) elevada percentagem de trabalhadores não qualificados e semi-qualificados (44,8%), superando a quantidade de profissionais qualificados e altamente qualificados (40,4%).

2) existência de um número de quadros superiores acima do número de quadros médios (1,2% são quadros superiores, para 1,1% de quadros médios).

Suportam-se deste modo as afirmações correntes no seio do empresariado, dos meios governamentais e da imprensa económica, em que se aponta um baixo nível de especialização da mão-de-obra, assim como a carência de quadros médios como estrangulamentos do sistema empresarial português. A validade das hipóteses 1 e 3 é apoiada por este raciocínio. No entanto, uma análise comparativa com países industrialmente mais avançados da estrutura dos níveis de qualificação permitiria uma avaliação mais sustentada desta situação.

O MPAT (G15) confirma aquela situação desfavorável, como se pode constatar no seguinte extracto:

«Não obstante a expansão considerável do ensino superior e secundário e das acções de formação profissional verificada nos últimos anos, os trabalhadores continuam a evidenciar níveis de escolaridade e de qualificação profissional relativamente distantes dos padrões médios comunitários.»

O MPAT avalia igualmente a dinâmica global da mão-de-obra, apontando as seguintes modificações, que estão expressas no **QUADRO FACTOR 2**:

1) os quadros superiores e médios, no conjunto dos trabalhadores por conta de outrem (excluindo a Administração Pública), evoluíram de 3,2% em 1982 para 4,2% em 1991.

2) os trabalhadores qualificados ou de superior qualificação evoluíram, no seio do mesmo universo, de 50,2% em 1982 para 55,1% em 1991.

3) os profissionais não qualificados reduziram de 11,6% para 10,3%.

QUADRO FACTOR 2
Evolução do Emprego Global por Níveis
de Qualificação

Níveis Hierárquicos (%)	1991	1982
Quadros Superiores	2,2	1,8
Quadros Médios	2,0	1,4
Prof. Alt. Qualificados	4,0	3,4
Prof. Qualificados	51,1	46,8
Prof. Semi-Qualificados	30,4	35,0
Prof. Não Qualificados	10,3	11,6

Fonte: Quadros de Pessoal, MESS

O baixo nível das qualificações dos trabalhadores é sustentado por um baixo grau de instrução da sua grande maioria. Deste modo, verificava-se em 1990 que 68% daqueles possuíam no máximo 6 anos de escolaridade, representando no entanto uma evolução relativamente aos 76,8% de 1985. Esta dinâmica foi acompanhada pelo aumento dos jovens (até aos 25 anos) empregados com o ensino secundário, que passaram de 15,9% dos jovens empregados em 1984 para 24,8% em 1991.

Este panorama resulta da situação de considerável atraso educativo de Portugal comparativamente com os outros países da CEE. O MPAT constata assim que **(G15)**:

1) o nosso país regista o mais baixo nível de escolarização, situando-se em 1991 a taxa de analfabetismo em cerca de 11,2%, apesar da redução significativa relativamente ao valor de 20,5% de 1981 (valor retirado de **(G12)**).

2) o nível de formação da população com idade compreendida entre os 25 e os 64 anos é dos que regista pior situação, reflectindo as debilidades do sistema educativo vindas do passado. A média de anos de estudo naquela faixa de idade situava-se em 6,0 anos de estudo em 1990. A média daquele valor na CE situava-se em 9,8 , sendo para Espanha e Grécia respectivamente 6,8 e 6,9 **(St11)**.

3) o número de diplomados em áreas científicas em proporção da população activa com idade entre os 25 e 34 anos é da ordem dos 243 por cada 100 mil activos, o que constitui um valor modesto. Tal facto reflecte a situação de escassez de recursos humanos com preparação científica e tecnológica, essencial num contexto de dinâmica competitiva.

4) O valor da alínea anterior é complementado por uma taxa de escolarização no ensino superior reduzida comparativamente aos outros países da Comunidade Europeia. Assim, dos jovens portugueses entre os 18 e os 24

anos, 18% frequentavam em 1989 o ensino superior (**St11**). Na CE aquele valor ascendia a 31%, na Espanha era 32% e na Grécia 28%. Esta situação tornar-se-ia preocupante na perspectiva de recuperação do atraso estrutural em termos de recursos humanos especializados e da criação de uma capacidade científica e tecnológica nacional. No entanto, as vagas na primeira matrícula no ensino superior têm sofrido um aumento notável entre os anos lectivos de 1987/88 e 1992/93 (mais de 150%). Tal facto permitiu o aumento da taxa de escolarização para 25,2% no escalão etário 20-24 anos em 1992 (**G15**).

5) em 1989 os diplomados pelas áreas de engenharias e dos ramos científico-tecnológicos (engenharias, ciências naturais e arquitectura) abarcavam 22,7% do total dos diplomados por instituições do ensino superior. Tal valor era de 28,4% na Alemanha, de 19,8% em Espanha e 22,3% na Grécia (**Sc9**). Constatava-se deste modo um elevado peso relativo dos ramos científico-tecnológicos na formação superior. Tal induz boas perspectivas na criação de uma dinâmica científica e tecnológica endógena. O MPAT confirma a manutenção daquele peso, referindo o valor de 23% (**G15**).

As alíneas 1 e 2 permitem sustentar o baixo nível de preparação dos recursos humanos. As alíneas 2 a 5 poderá apoiar uma tese relativa ao atraso ao nível de recursos humanos especializados, sob a forma de licenciados e bacharéis. No entanto, uma análise mais profunda e um estudo mais amplo seria necessário para a compreensão do desenquadramento da oferta de recursos humanos com formação universitária e as necessidades do tecido empresarial. Vejamos, no entanto o que o estudo do IHD (**G5**) nos diz:

«Verifica-se, no entanto, que os diplomados que saem do sistema (universitário), embora sejam em certas áreas excedentários em relação à oferta

de emprego, continuam a não satisfazer certos domínios e, sobretudo, certos níveis de qualificação nomeadamente técnicos médios e intermédios, para cuja oferta continua a existir carências nítidas que no futuro, se não forem tomadas certas medidas, terão tendência a aumentar.»

Este texto apoia a tese relativa à existência de uma desenquadramento da oferta de licenciados em relação ao tecido empresarial existente, proposta na hipótese 4. Confirma igualmente a hipótese 3, anteriormente debatida, sobre a carência da oferta de quadros médios.

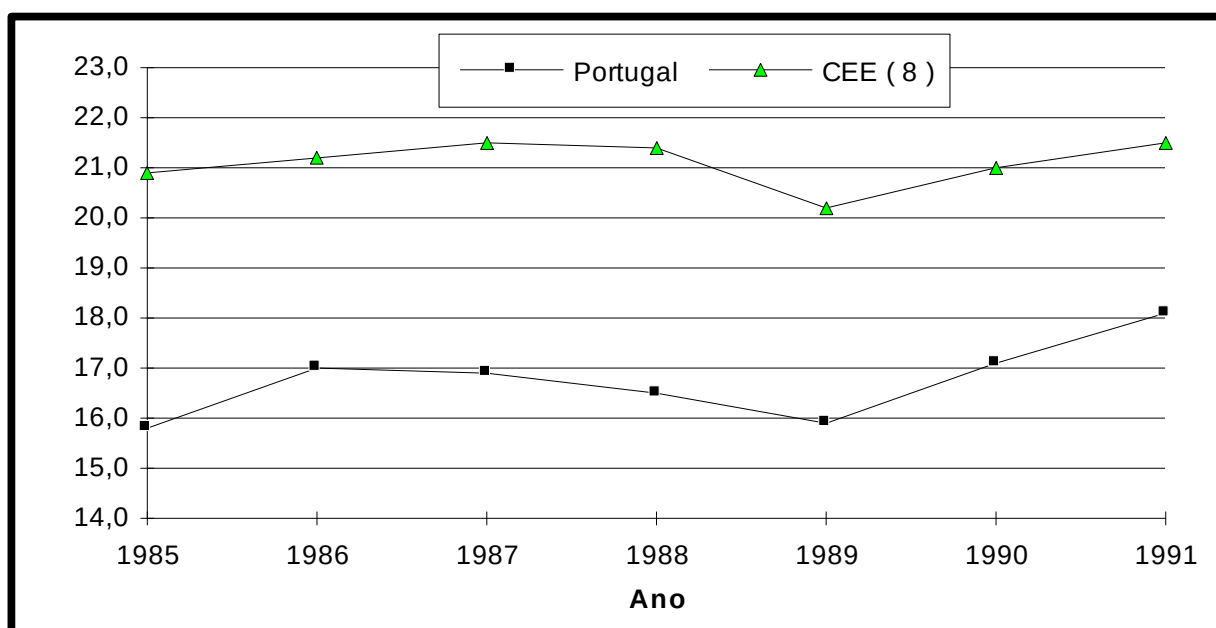
O estudo realizado pela Tecninvest **(T9)** suporta a segunda hipótese proposta, no âmbito do universo das PME's. Constata aquele trabalho que o nível de formação dos gestores e, em particular, a carência de quadros médios e superiores constitui um factor que dificulta o processo de modernização e crescimento das PME's. Assim, de acordo com um inquérito feito pelo IAPMEI ali referido, 18,5% dos empresários e gestores tinham instrução primária e 44,2% tinham instrução secundária (completa ou não).

Debateram-se assim as quatro primeiras hipóteses, que foram assim enquadradas no contexto do tecido empresarial português. A quinta hipótese será avaliada no contexto da análise da mentalidade individual, estudada no capítulo B-1.1. No entanto, vejamos o que nos diz Mira Amaral **(P2)**:

«Mas a mão-de-obra portuguesa não é apenas barata em termos europeus. É também uma das mais flexíveis, com maior capacidade de adaptação e com maior predisposição para compreender os desafios que lhe são propostos de forma inteligente.»

Mas a vantagem comparativa assente na mão de obra também parece se esbater, como o gráfico seguinte nos demonstra. Nele se pode verificar uma tendência a partir de 1989 para uma aproximação dos custos de pessoal como percentagem do volume de vendas relativamente à CEE. Tornar-se-ia necessário confirmar se essa tendência de aproximação se tem mantido.

GRÁFICO FACTOR 2
Evolução dos Custos Salariais



Fonte : Comissão Europeia.

Retornado à análise da última hipótese proposta, aquela imagem positiva é parcialmente confirmada pelo estudo do CISEP sobre os empresários e gestores da indústria portuguesa (**T2**). A imagem que os empresários e gestores formam dos trabalhadores realça a competência e a disciplina como factores positivos, destacando como factores limitativos a preferência por acções de rotina e a prática do absentismo. Deste modo a mão-de-obra portuguesa possui características contraditórias. Se por um lado se submetem facilmente às regras e orientações que lhe são ditadas (disciplina),

por outro lado não se sentem suficientemente motivados para o exercício continuado da sua actividade (absentismo). Se por um lado possuem capacidades inatas ou adquiridas que lhes permitem cumprir as suas tarefas (competência), por outro lado revelam-se pouco propensos a aceitar modificações ou inovações no esquema de funcionamento a que se habituaram. Mas o CISEP conclui finalmente que, se os trabalhadores portugueses são competentes e disciplinados, então são possuidores de características intrínsecas que lhes permitem deixar de ser rotineiros e absentistas. Deste modo torna-se necessária instalar uma dinâmica, provavelmente ao nível das mentalidades e dos processos no seio das empresas, que permita eliminar estas restrições da mão-de-obra portuguesa e expandir as suas potencialidades. Tal dinâmica deveria ser acompanhada de uma outra ao nível do desenvolvimento dos níveis de preparação do factor humano.

Síntese de Conclusões :

1) NÍVEL DE PREPARAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO : verificam-se baixos índices de formação, qualificação e especialização dos recursos humanos.

2) OFERTA E PROCURA DE RECURSOS HUMANOS : constata-se uma oferta limitada de quadros médios, induzindo uma escassez de quadros tecnológicos intermédios. No que diz respeito ao ensino superior, verifica-se um desenquadramento entre a oferta de licenciados e a oferta do mercado de trabalho, aliado aos baixos níveis de frequência do ensino superior. De destacar serão os elevados índices relativos de frequência nas engenharias e nos ramos científico tecnológicos, no âmbito do ensino superior.

3) LIMITAÇÕES E POTENCIALIDADES : destaca-se como factor que pode influenciar a dinâmica empresarial o aumento relativo dos custos da mão-de-obra, mas que potenciam a evolução para segmentos mais diferenciados, com

maior conteúdo tecnológico e requerendo mão-de-obra mais especializada. Outro factor de destaque são as qualidade intrínsecas da mão de obra portuguesa no que diz respeito à competência e à disciplina, que poderá servir de base a uma adequada dinâmica de desenvolvimento económico.

6. A.1.2. Mecanismos de Criação de RH

Os mecanismos de criação de factores constituem a verdadeira alavanca no progresso de um país, sobretudo num país que se encontra no limiar de transição entre o desenvolvimento intermédio e a inserção num espaço económico, social e tecnológico desenvolvido. Tal é o caso de Portugal. Torna-se por isso essencial conhecer este sistema, avaliar as suas carências e potencialidades, alargando se necessário o debate aos sectores da sociedade capazes de provocar um impulso positivo. O que se pretende fazer neste capítulo é dar uma ideia básica da problemática em questão, não se visando apresentar uma solução final. Tal seria de qualquer maneira impossível, dada a natureza multifacetada do problema.

6. A.1.2.1. Ensino Superior

HIPÓTESE 1 : baixo nível de autonomia das Universidades

HIPÓTESE 2 : dificuldades financeiras e de gestão

HIPÓTESE 3 : carreira universitária sem a devida valorização social

HIPÓTESE 4 : pequeno grau de integração com o meio social envolvente

HIPÓTESE 5 : orientação excessiva para o ensino "de papel e lápis", em relação ao tecnológico

HIPÓTESE 6 : pequena valorização social do Ensino Superior Técnico

As questões essenciais que ao longo dos anos têm deparado o ensino superior em Portugal englobam os seguintes domínios críticos:

- 1) a questão da autonomia universitária.
- 2) a problemática relacionada com o financiamento e a gestão do sistema universitário.
- 3) a questão do relacionamento do sistema universitário com a sociedade e o mundo empresarial.

A evolução do sistema universitário em Portugal foi descrito duma maneira concisa mas rigorosa por Vítor Crespo **(Sc9)**, traçando a evolução das principais variáveis do sistema universitário português.

No que diz respeito à autonomia universitária, durante a primeira república afirmou-se a autonomia pedagógica e financeira com a Constituição Universitária de 1911, a qual provocou uma larga expansão do sistema universitário. Pretendia-se uma universidade mais aberta e inovadora, menos teórica e mais orientada para a realidade. Visava-se dar acesso à criação de vias profissionais indispensáveis à satisfação das carências do país e colmatar o atraso educativo português relativamente aos países mais industrializados.

No entanto, a vida universitária portuguesa toma um novo rumo após a revolução de Outubro de 1926. Com ela é retirada a autonomia universitária, pretendendo-se deste modo reduzir disparidades entre estruturas universitárias, uniformizando-a e impondo planos de estudos comuns. Afirma-se o centralismo e o dirigismo exterior sobre o sistema universitário português, quer ao nível pedagógico como ao nível da gestão económica (propinas arrecadadas pelo Estado).

Esta concepção da política educativa manteve-se até os finais dos anos 60, com a elaboração de um trabalho em cooperação com a OCDE determinado pelo ministro

Pinto Leite, dando origem ao *Projecto Regional do Mediterrâneo, Evolução da Estrutura Escolar Portuguesa*. Simultaneamente, a crise instala-se nos meios estudantis, resultado do imobilismo do sistema universitário e da sua incapacidade de dar resposta às exigências sociais. Segue-se então uma época de profunda mudança, iniciada com o Ministro da Educação Veiga Simão em 1970, que decorreu até 1974. Apesar de não se ter conseguido uma maior autonomia pedagógica, fez-se a reestruturação da carreira docente e sobretudo deu-se a expansão e diversificação do ensino superior. Esta expansão e diversificação deu-se na sequência do relatório da OCDE, encontrando-se validada no IV Plano do Fomento. Criaram-se novas condições para a criação de quadros que o país estava carenciado. Estas reformas seriam consolidadas pela Lei nº 5/73, que estabelecia as Bases do Sistema Educativo. Nela se estabelecia a natureza dual do ensino superior, separando ensino universitário e não universitário, iniciava-se a concessão do grau de bacharel pelas universidades e definia-se o acesso dos bacharéis ao ensino superior.

O 25 de Abril impediu a consolidação daquela lei, baseado na questão da diversificação do ensino superior. Tal opção determinou, segundo Vítor Crespo o atraso de anos no desenvolvimento do sistema educativo. Vejamos as suas palavras para definir esta época:

«A Revolução do 25 de Abril foi, nos seus primeiros anos, extremamente pobre na conceptualização educativa. Imperou o *não*.

Não se construíram escolas para os ensino básico e secundário.

Não se alargou a escolaridade obrigatória.

Não se melhoraram os equipamentos e condições de trabalho nas escolas do ensino superior.

Não se avançou na definição das funções da Universidade e do ensino em geral .

Não se deu andamento à instalação dos Institutos Politécnicos e Escolas Normais Superiores, mesmos as que já tinham nomeado as respectivas Comissões Instaladoras. Destruí-se a diversificação do ensino superior.»

Deu-se assim a degradação do ensino superior através da pulverização do sistema, decorrente do florescimento de experiências autonomistas e da dissolução das estruturas de coordenação intra e interuniversitária. Tal sustentou uma qualidade de ensino deficiente e a existência de muitos docentes sem a devida qualificação. Apesar desta situação, deu-se o alargamento da taxa de escolaridade nos vários níveis do ensino secundário, impulsionada pela expansão da escolaridade obrigatória para 6 anos. Este facto provocou o aumento da pressão do acesso sobre o sistema de ensino superior. A descompressão deste sistema fez-se através do aumento relativo das vagas do ensino politécnico e do aumento do ensino particular e cooperativo. Paralelamente deu-se a anulação pura e simples da diversificação do ensino superior. Assim, o ensino médio desapareceu por incorporação no ensino superior, e os institutos industriais passaram a ser designados por Institutos Superiores de Engenharia, sendo integrados no ensino universitário.

Naquele período, que mediou entre 1974 e 1980, mantiveram-se constantes os objectivos de controlo das universidades e a transformação de todas as instituições do ensino superior em ensino universitário, a fim de evitar o *elitismo*. Na parte final daquele período procura-se travar a desagregação inicial e a baixa da qualidade geral. Impunha-se de modo urgente uma Lei do Sistema Educativo para responder à situação que se vivia. Esta lei foi aprovada sob a sua forma final em 1986, após um longo trajecto legislativo desde a sua proposta em Abril de 1980. Afirmaram-se as seguintes linhas essenciais:

1) um sistema dual de ensino superior, constituído por universidades e ensino politécnico, sendo estes articulados entre si através de um reconhecimento mútuo.

2) definição dos graus a conceder por cada um dos subsistemas: licenciatura, mestre e doutor para o sistema universitário; bacharelato e DESE para o ensino politécnico.

3) introdução do sistema de créditos, permitindo uma maior autonomia e flexibilidade pedagógicas, assim como a criação de cursos interdisciplinares.

4) organização das faculdades e escolas em departamentos, permitindo uma melhor gestão e uma maior descentralização do sistema universitário.

5) conceder um relevo adequado à investigação científica.

6) criação do Conselho Nacional para a Educação, organismo supervisor de um desenvolvimento adequado e harmonioso do sistema educativo.

7) remeter para a Lei da Autonomia dos estabelecimentos do ensino superior as normas relativas à sua estrutura e funcionamento, para permitir o ajustamento determinado pela experiência.

Com aquela lei introduziu-se igualmente a escolaridade obrigatória de 9 anos, com a oposição de alguns docentes.

Afirmou-se ao longo desse período o sistema de pós-licenciatura, o que forneceu as condições adequadas de apoio à investigação científica. Resultou daí um acentuado crescimento da produção científica universitária, no valor de 67% entre 1982 e 1987, o que permitiu o desenvolvimento de equipas de investigação.

E qual era o contexto da problemática associada à autonomia universitária? Diz-nos ainda Vítor Crespo relativamente a este assunto que:

«Os estabelecimentos de ensino superior só podem ser centros de excelência se dispuserem de uma autonomia adequada e com características próprias.»

Com a Lei de Bases de 1986 as universidades e institutos universitários passaram a ter autonomia administrativa e financeira, passando a dispor de receitas próprias provenientes do exercício da sua actividade. De igual modo, passa a ser da competência do reitor o estabelecimento do contrato com assistentes e leitores.

É reconhecida a Universidade Livre como estabelecimento de ensino superior particular, sob o estatuto de pessoa colectiva de utilidade pública, devendo observar as mesmas normas jurídicas das restantes universidades. O Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo define que naquelas instituições as responsabilidades pedagógicas fossem separadas dos interesses materiais. No entanto, perturbações assentes em conflitos pedagógicos e administrativos conduziram à cisão da Universidade Livre. Não seria entretanto autorizada neste período o funcionamento de qualquer outra instituição do ensino particular ou cooperativo, nem sequer o das duas universidades resultantes da cisão da Universidade Livre.

O longo período de debate da Lei de Bases do Sistema Educativo permitiu uma maturação do projecto e o reconhecimento de que a Educação é a variável chave no progresso económico e na melhoria da qualidade de vida da sociedade portuguesa. Nela assenta uma condição estratégica do saber fazer, mas também do saber viver.

A Lei nº 91/88 sobre a Investigação Científica e Desenvolvimento Tecnológico definiu os objectivos gerais das prioridades nacionais da política científica:

- 1) desenvolvimento dos conhecimentos.
- 2) valorização da investigação e transferência dos seus resultados para o sistema produtivo, tendo em vista o progresso da sociedade.

- 3) melhoria da formação científica.
- 4) reforço da capacidade do sistema científico português.
- 5) aumento da cooperação internacional.
- 6) desenvolvimento das relações entre todas as instituições científicas nacionais.
- 7) determinação do quadro do planeamento do esforço de I&D a médio e longo prazo, tendo como meta atingir no prazo de dez anos os valores das despesas global de I&D dos países mais desenvolvidos da CEE.
- 8) incentivo ao reforço da participação do sistema empresarial no esforço de inovação, muito pequeno.

A investigação científica e o desenvolvimento tecnológico passam a ser prioridades nacionais.

Com a Lei nº 108/88 de 24 de Setembro as Universidades passam a gozar de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar. Podem arrecadar e gerir livremente as suas receitas próprias, sendo estas provenientes de propinas e da prestação de serviços. A receita restante provirá da dotação que competir a cada instituição de acordo com o planeamento global aprovado pelo ensino superior e pela avaliação da mesma instituição. Torna-se assim central a problemática da criação de um sistema de avaliação pedagógica das universidades, o que só por si é uma questão complexa.

O Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo foi regulamentado com o decreto-lei nº252/82 e reforçado pelo decreto-lei nº 14/91. Nele foram definidas:

- 1) as regras e condições de criação, de entrada em funcionamento e de reconhecimento dos cursos.

2) o modo de avaliação do mérito ensino ministrado, as habilitações exigíveis para os docentes e os critérios de acumulação de funções.

3) apoios pedagógicos e financeiros a conceder pelo Estado.

4) a independência entre órgãos de carácter científico ou pedagógico e órgãos de natureza financeira e administrativa das instituições.

O Ensino Superior Particular teve várias dificuldades quanto à sua implantação e afirmação da sua qualidade, salientando-se:

1) a explosão do número de escolas, visando dar resposta à pressão sobre o acesso ao ensino superior e aos interesses locais.

2) reduzida experiência portuguesa neste tipo de ensino superior.

3) aprovação de um diploma permissivo em relação à criação de novas instituições, aonde se definia um "prazo pelo qual é concedido o reconhecimento", não garantindo estabilidade e qualidade do ensino.

Outras dificuldades e distorções se juntam a estas:

1) Os ramos de saber dos cursos do ensino superior particular criados não exigem laboratórios ou equipamentos dispendiosos. Dominam a Matemática/Informática, o Direito, a Gestão e as Ciências Sociais. Tal provocou uma distorção na distribuição dos alunos do ensino pós secundário. Nas universidades privadas prevalecem o Direito, a Gestão e a Contabilidade.

2) dificuldades no recrutamento de docentes com as qualificações exigidas, já que para a maioria dos curso não é possível satisfazer os requisitos quanto ao número de docentes doutorados. O ensino é feito por assistentes apoiados por doutores que os apoiam à distância.

Estas dificuldades reflectem-se no mercado de trabalho com um acréscimo acentuado de diplomados nas Ciências Humanas e Sociais, sendo necessários graduados nos ramos científicos e tecnológicos. Outra das consequências a curto prazo é a desvalorização dos graus, apesar do mercado fazer a diferenciação das escolas a longo prazo.

Pedro Lynce (**J25**) refere que o nosso sistema politécnico sofreu por sua vez um desenvolvimento desequilibrado, com predomínio de escolas superiores de educação, em detrimento da tecnologia, da agricultura e de outros sectores de formação, designadamente os de maior impacte regional. Importará assim desenvolver a sua vocação original, assente na formação profissional e na ligação à comunidade, às empresas e às regiões. Refere ainda Pedro Lynce que a percentagem dos que frequentam o ensino politécnico é ainda muito baixa e claramente inferior à dos nossos parceiros comunitários. Para combater este contexto, desenvolveu-se um programa de acção até ao fim do século, destacando-se os seguintes itens:

1) aumento da frequência do ensino superior politécnico para 40% do ensino superior público, com um investimento da ordem dos 50 milhões de contos.

2) promover a expansão das áreas tecnológicas, de gestão, administração e artes, prevendo-se a criação de novas escolas em zonas carecidas (Braga, Aveiro e Setúbal), com forte potencial de crescimento.

E qual o panorama dos apoios comunitários ao sistema universitário e científico nacional? O Acto Único Europeu introduziu a dimensão científica e educacional no esforço comum da comunidade, sendo concebidos programas de apoio no âmbito do sistema científico e no de I&D. Entre eles destacam-se:

1) Erasmus: acordos internacionais de cooperação e bolsas de mobilidade de estudantes.

2) Prodep: melhoria da qualidade do ensino através da criação de infra-estruturas e da expansão e reforço da formação. Tem uma componente orientada para o ensino superior, essencialmente destinado ao ensino politécnico.

3) Comett: programa de cooperação entre universidades e empresas.

4) Ciência: visou desenvolver um quadro institucional que concentre os esforços de I&D em determinadas áreas. Foi sucedido pelo Praxis XXI.

5) Stride: desenvolvimento científico e tecnológico com base na participação em programas internacionais, na criação de agências de inovação e parques de ciência e tecnologia.

6) Esprit e Race: tecnologias de informação e telecomunicações.

7) Brite: matérias-primas e materiais avançados.

8) Eureka: audiovisual.

9) Língua: aprendizagem das línguas.

Uma das formas de financiamento do ensino superior assenta no recurso às propinas, constituindo no entanto apenas uma pequena parte do seu custo, de qualquer maneira. O aumento das propinas ascendeu para valores considerados por alguns (entre quais Vítor Crespo) excessivos. Outro dos pontos referidos é a fórmula de reportar as deduções ao rendimento familiar ilíquido, deixando espaço aos que têm mais posses se tornarem beneficiários das reduções e isenções de propinas. Essencial será encontrar esquemas adequados de pagamentos de propinas, coordenados com sistemas eficientes de apoio social ao estudante.

O panorama aqui traçado permite a seguinte síntese de conclusões, estruturadas no âmbito das hipóteses propostas:

1) AUTONOMIA: o ensino superior está dotado de autonomia financeira e pedagógica em termos estatutários, de acordo com Lei nº 108/88 de 24 de Setembro. Necessário seria determinar se está autonomia na realidade se tem concretizado, e se a lei-quadro de avaliação dos estabelecimentos do ensino superior aprovada se constituirá num sistema eficiente.

2) FINANÇAS E GESTÃO: uma avaliação sistémica da viabilidade dos novos modelos de financiamento universitário, assente nas propinas, nos fundos gerados internamente através da prestação de serviços e nos programas de suporte financeiro oriundos do Estado ou da CE permitirá colmatar qualquer inviabilidade ou desequilíbrio. Será possível determinar se as dificuldades financeiras tradicionalmente verificadas no ensino superior serão conjunturais ou estruturais, viabilizando a estruturação de eventuais reformas de base.

3) INTEGRAÇÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE: o dirigismo exterior imposto à universidade durante o Estado Novo gerou um isolamento relativamente à sociedade e as suas necessidades, que foi complementado pelo processo de centralização, controlo e uniformização do ensino superior no período que se seguiu à revolução. Este contexto construiu uma pesada herança de alheamento da universidade do seu ambiente sócio-económico, atrasando uma dinâmica de criação endógena de sistemas tecnológicos competitivos.

4) VALORIZAÇÃO SOCIAL DOCENTE UNIVERSITÁRIO: a desagregação do ensino superior verificada durante o período pós-revolução e a baixa da qualidade dos docentes permitiu uma diminuição da imagem do docente universitário. Essencial será a recuperação da imagem de elevado prestígio do

docente universitário, o que requer uma expansão do sistema universitário assente em parâmetros de qualidade adequados.

5) ENSINO DE PAPEL E LÁPIS : a expansão recente do sistema universitário, liderado pelo crescimento do ensino superior privado, conduziu ao aumento relativo dos cursos com baixos custos de infra-estrutura e operacionais. Destacam-se entre estes os cursos de Direito, Gestão e Contabilidade. Tal facto permitirá criar uma nova geração com maior potencial em termos de conhecimentos de gestão. No entanto, alguns estrangulamentos poderão surgir devido a uma oferta excessiva de licenciados neste campo, por um lado, e à deficiência relativa de licenciados nas áreas de engenharia e científico-tecnológicas. Medidas estratégicas deverão ser adoptadas no sentido de uma evolução harmoniosa da estrutura do ensino superior, assente nas necessidades sócio-técnico-económicas do país e das regiões.

6) ENSINO SUPERIOR TÉCNICO: o ensino superior politécnico revela ainda índices de frequência ainda comparativamente baixos, possivelmente reflectindo uma inadequada valorização e imagem social desta forma de ensino. Não se orienta ainda devidamente para os ramos de natureza tecnológica, requerendo-se um maior nível de interligação com o tecido industrial regional. Revela no entanto uma dinâmica positiva em todos estes aspectos.

6. A.1.2.2. Ensino Técnico e Ensino Profissional

HIPÓTESE 1 : pouca integração no sistema empresarial envolvente

HIPÓTESE 1.1 :baixo nível de procura empresarial

HIPÓTESE 1.2 :criação de escolas assente na oferta de um *grau de ensino*, e não na procura empresarial

HIPÓTESE 2 : pequena valorização social

Hipótese 2.1 : desmotivação dos alunos

O sistema de formação profissional insere-se no sistema educativo essencialmente através de duas modalidades de ensino: o ensino técnico-profissional e o profissional. Como nos refere o trabalho Rui Guimarães e Maximiano Martins **(I13)**, uma das lacunas mais claramente detectada no sistema de ensino português foi a quase inexistência do ensino técnico e profissional de nível secundário, desde 1974 até o ano 1983. Gerou-se assim uma dupla carência:

1) a dificuldade do aparelho produtivo no recrutamento de técnicos e profissionais qualificados de nível intermédio.

2) insuficiente oferta do tipo de empregos procurados pelos activos à procura do primeiro emprego e de formação secundária.

Assim neste contexto surge, no Outono de 1983, o Ensino Técnico no âmbito do ensino técnico complementar. Segundo Joaquim Azevedo **(Sc3)**, houve um conjunto de pressões adicionais que levaram à criação do ensino técnico:

1) o desemprego atingia sobretudo os jovens, e mais de 500 000 do grupo etário 15-19 anos estavam na vida activa sem qualificação.

2) o ensino vocacional era insuficiente e mal orientado.

3) a forte atracção pelo ensino superior e o *numeros clausus* deixavam milhares de jovens sem saída.

4) afirmavam-se as exigências crescentes de uma mão de obra qualificada.

5) o falhanço do 12º ano-via profissionalizante, e insuficiência da *acção piloto de formação profissional de jovens* e do ensino superior politécnico.

6) os pais reclamavam o retorno do ensino que preparasse para a vida e para o mundo do trabalho.

7) os empregadores e as associações empresariais clamavam pelo ensino técnico e pela formação de quadros.

8) o "Exame da Política Educativa em Portugal" elaborado pela OCDE em 1982/83 e apresentado em Maio de 1983 elaborava um panorama sombrio ao nível do ensino tecnológico.

O modelo adoptado criou os dois tipos de cursos já referidos. Os cursos técnico-profissionais visariam a "formação de profissionais qualificados de nível intermédio", tendo a duração de três anos e permitindo o acesso tanto à vida profissional (conferindo um diploma de formação) como o acesso ao ensino superior. O ensino profissional, por sua vez, visaria a "qualificação profissional de trabalhadores para os diversos sectores de actividade", destinando-se à obtenção de uma qualificação profissional mais imediata para diversos sectores de actividade económica, tendo a duração de um ano de escolaridade e sendo complementado por um estágio de seis meses.

Uma questão se põe agora, relativa ao efeito da instalação do sistema técnico-profissional quer ao nível infra-estrutural quer ao real impacto no sistema empresarial.

Quanto aos efeitos de natureza infra-estrutural, **(G15.1)** a evolução da capacidade instalada, medida pelos postos de formação, aumentou mais de dez vezes entre 1981 e 1991. O esforço de investimento realizado conduziu ao aumento global da capacidade instalada e tem expressão na crescente intervenção formativa realizada pelo conjunto de centros. No total, passou-se de 3000 participantes em 1981 para 49700 em 1991.

E quais são os reais impactos desta expansão deste tipo de ensino no sistema empresarial? O estudo do MPAT (**G15.1**) constata que a população activa portuguesa continua a ter uma estrutura qualitativa relativamente débil. A mão-de-obra revela um baixo nível de habilitação escolar e profissional, mas a estrutura da mão de obra evidenciou uma elevação do nível de habilitações na década de 80. Outro factor de referir foi o aumento da relação qualificados / não qualificados entre 1986 e 1991 (de 1.52 para 1.64). Resta determinar o enquadramento adequado da causalidade desta evolução e a sua relação com a implementação do ensino técnico.

Para uma visão adequada da efectividade da implementação do ensino técnico é a determinação da dinâmica da procura empresarial pelos alunos saídos deste tipo de ensino e ainda a procura para a sua frequência por parte de candidatos habilitados.

Quanto à procura por parte de futuros alunos é de destacar a pequena valorização social deste tipo de ensino, como nos comprova este texto de Joaquim Azevedo (**Sc3**):

«É preciso conquistar, para os cursos tecnológicos do ensino secundário e para as formações técnico-profissionais alternativas, os jovens que concluem a sua escolaridade básica de nove anos. Não basta edificar uma oferta, é necessário suscitar a procura.

Os estudantes que actualmente terminam o 9º ano não procuram normalmente os cursos de formação tecnológica ou profissional. Todo o seu percurso escolar e, para a maioria, o seu ambiente familiar conduzem-nos a conceber projectos de prosseguimento de estudos que pressupõem a passagem pelo ensino secundário como uma ponte necessária para aceder ao ensino superior. Este sim constitui a meta e a miragem.»

O autor fundamenta ainda a origem da problemática da subvalorização do ensino profissional:

«Durante dez ano, precisamente aquele em que se verifica o principal salto qualitativo na procura do ensino superior, desenvolveu-se nas escolas secundárias portuguesas a subvalorização dos percursos escolares que abeiraram os jovens da experiência do trabalho e das aprendizagens técnicas e manuais.

Simultaneamente, desenvolveu-se na sociedade portuguesa e nos jovens uma percepção, mais ou menos nítida, acerca da pouca utilidade da escola secundária como preparação para o mundo do trabalho.»

Apoia-se assim a segunda hipótese proposta, relativa à pequena valorização social do ensino tecnológico, induzindo a desmotivação para a sua frequência.

Um estudo respeitante à procura empresarial seria importante, mas Joaquim de Azevedo induz-nos a pensar que aquela ainda não foi devidamente estimulada. Assim, vejamos o que aquele autor nos diz **(Sc3)**:

«Em síntese, os constrangimentos económico-financeiros das empresas são apontados como o maior obstáculo ao emprego dos jovens saídos do ETP. A sua formação surge como adequada, e o seu nível de formação está apropriado às necessidades das empresas e da economia.

A receptividade do mundo empresarial é razoável mas as escolas deverão dar a conhecer o seu *produto* aos empresários da área, quebrando um divórcio que teima em prosseguir.»

Este extracto valida a hipótese relativa ao baixo nível de integração entre o sistema de ensino técnico e profissional. No entanto, faz assentar as bases daquele

facto sobretudo na baixa procura empresarial, e não tanto numa inadequação entre a oferta de ensino e a procura empresarial. Valida-se assim a primeira sub-hipótese apresentada em desfavor da segunda. No entanto, um estudo em termos sectoriais seria necessário para sustentar devidamente estas hipóteses.

Um estudo da Cooper & Lybrands **(J2)** sobre as escolas profissionais aponta também para um desconhecimento dos parceiros sociais. Assim, somente 25% dos empresários e gestores se encontravam disponíveis para aceitar os alunos provenientes destas escolas.

Síntese de Conclusões:

1) INTEGRAÇÃO ENSINO TÉCNICO - SISTEMA EMPRESARIAL : constata-se baixos níveis de integração neste binómio, assente sobretudo na baixa procura empresarial e não na falta de oferta empresarial.

2) VALORIZAÇÃO SOCIAL : verifica-se ainda um baixo índice de valorização social deste tipo de ensino, tornando-se apenas num compasso de espera no acesso ao ensino superior, ou então como o final de um percurso escolar sem sucesso.

6. A.1.3. Recursos de Conhecimentos

Num sistema económico em que as fronteiras se abatem e a concorrência é cada vez mais globalizada, em que a diferenciação dos produtos e a estrutura de custos são factores determinantes de competitividade, a inovação torna-se no instrumento fulcral da competitividade empresarial. Na análise da competitividade daquele sistema, torna-se necessário compreender os pontos fundamentais caracterizadores do Sistema

Científico e Tecnológico, dos mecanismos de inovação nas empresas e os níveis de interligação entre o SC&T e o mundo empresarial.

6. A.1.3.1. Investigação & Desenvolvimento

HIPÓTESE 1 : I&D centrada em organismos públicos

João Caraça (**Sc6**) refere os factores que são normalmente apontados como causa do atraso relativo do nosso SC&T, sendo estes:

1) a não existência de uma tradição científica e tecnológica, muito especialmente na actividade empresarial.

2) a existência de uma cultura académica dominante que resiste à interacção com a indústria.

3) o relativo desconhecimento público e político da situação actual do SC&T, bem como o seu contributo para o desenvolvimento económico e social do país; a evolução positiva dos últimos anos têm sido, por sua vez, insuficiente.

4) o baixo nível de educação e formação profissional, não sendo a existente devidamente orientada para as necessidades do mercado actual e futuro.

5) a natureza intrínseca da estrutura produtiva, em que os sectores mais dinâmicos no processo de crescimento são caracterizados por baixa intensidade tecnológica associada ao respectivo produto final, bem como por reduzida exigência em termos de qualificação de mão-de-obra.

6) a não adequação do modelo organizativo do SC&T no que respeita à execução, em organismos públicos, de actividades de I&D, impondo uma

intervenção do Estado maioritariamente de natureza vertical no domínio da C&T.

7) o modelo de financiamento público das actividades de C&T seguido no passado ainda recente, condicionando o crescimento do SC&T às políticas de desenvolvimento dos diversos sectores socioeconómicos e desfavorecendo a interacção entre as diferentes entidades intervenientes.

8) a carência de mecanismos de difusão e coordenação da informação sobre as actividades científicas e tecnológicas, nomeadamente sobre os programas nacionais e comunitários de I&DE, bem como o fraco apoio aos potenciais participantes.

As consequências globais geralmente apontadas em termos do SC&T são as seguintes:

1) o volume de financiamento do sector das empresas às actividades de I&DE é baixo (27.4% em 1988). O Estado é o grande financiador das actividades de I&DE (66.1% do total em 1988).

2) a articulação entre o sistema produtivo e os centros e laboratórios universitários e nacionais é fraca, ao nível da execução, sendo reduzida a comunicação entre as principais actividades e actores, ao nível do financiamento.

3) o nível de despesa total em actividades de I&DE é baixo (0.5% do PIB em 1988) e o pessoal que desenvolve os trabalhos de investigação e desenvolvimento experimental é bastante reduzido (o pessoal total em I&DE representava 2.4 por mil da população activa em 1988 e o pessoal investigador 1.1 por mil dessa população activa).

4) a razão entre o volume de despesas em OAC&T e I&DE é baixa.

Para a compreensão das características do SC&T nacional e o seu potencial competitivo, torna-se necessário a comparação dos seus parâmetros com um padrão de referência. No caso dos países mais desenvolvidos da CE, exceptuando a Irlanda, a Espanha e a Grécia, verificam-se as seguintes condições:

1) as despesas totais em I&DE variam entre 1.2% e 2.9% do PIB e o total do pessoal em ID&E entre cerca de 5 por mil e 14.3 por mil da população activa, a relação entre as despesas em OAC&T e ID&E sendo da ordem de 3 a 4.

2) as unidades de ID&E do sector das empresas gastam entre 55% e 73% do total despendido nos SC&T nacionais.

3) as ligações indústria/universidade/laboratórios estão institucionalizadas, servindo objectivos estratégicos empresariais, sendo baseadas na capacidade de interlocução do sector empresarial (resultado do elevado nível de qualificação e formação dos seus quadros).

Constata-se assim a distância relativa entre o SC&T português e o dos países europeus mais desenvolvidos. Analisada a situação de facto em relação à situação estática do nosso SC&T, torna-se necessário estudar as dinâmicas evolutivas daquele sistema.

A JNICT realiza bienalmente um inquérito do potencial científico e tecnológico, o que permite a produção de um conjunto de dados sobre a evolução do SC&T . O seguinte quadro permite-nos analisar a evolução das despesas em Investigação e

Desenvolvimento Experimental, em Outras Actividades Científicas e Tecnológicas e os Pagamentos ao Exterior em Compra de Tecnologia.

QUADRO FACTOR 3
Despesas em C&T em Relação ao PIB

Ano	I&DE (%)	OAC&T (%)	PECT (%)
1978	0,32	0,43	0,28
1980	0,34	V.A.	0,35
1982	0,35	0,64	0,54
1984	0,40	0,78	0,52
1986	0,45	0,96	N.D.
1988	0,50	N.D.	N.D.
1990	0,61	N.D.	N.D.
1992	0,80	N.D.	N.D.

V.A. = Valor Anómalo.

N.D. = Não Disponível.

Fontes: SEFOR/JNICT (1993), Instituto do Investimento Estrangeiro e
Ministério da Administração e Planeamento do Território.

Estes valores permitem-nos constatar uma acentuada evolução do valor da despesa total em I&DE desde 1984 até 1992. Encontra-se ainda um baixo valor da razão entre as despesas em OAC&T e as de I&DE, que variaram de 1.3 em 1978 a cerca de 2 em 1986. Torna-se ainda necessária uma avaliação desta componente para anos mais recentes, para determinar a possíveis evoluções recentes na dinâmica das OAC&T.

Quanto à evolução das despesas em I&DE por sector de execução, o seguinte quadro permite-nos obter uma visão compacta desta problemática. Nele expõe-se a repartição percentual das despesas em I&DE por sector de execução e as despesas em I&DE a preços constantes de 1985, utilizando a série de deflatores implícitos do PIB.

QUADRO FACTOR 4
Evolução das Despesas em I&DE por Sector de Execução

Ano	Estado (%)	Ens. Sup. (%)	IPSFL (%)	Empresas (%)	DI&DE 10 ⁶ esc (1985)
1978	66,7	17,8	2,4	13,1	9430
1980	47,3	19,9	4,2	28,7	11075
1982	42,6	20,1	4,9	32,3	12686
1984	41,3	24,6	4,5	29,6	13773
1986	36,0	30,1	7,6	26,2	16488
1988	33,1	34,0	8,4	24,6	20007
1990	25,4	36,0	12,4	26,1	26946

Fontes: SEFOR/JNICT (1993)

Este dado permite-nos obter as seguintes conclusões globais:

1) O sector público, apesar do aumento acentuado da participação das Empresas e das Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos nas despesas do I&DE no período entre 1978 e 1990, continua a executar cerca de 2/3 das actividades a nível nacional por meio das Instituições Estatais de Investigação Científica e do Ensino Superior.

2) o Ensino Superior aumentou decisivamente o seu papel na I&DE executada pelo sector público.

3) as Empresas e as Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos tiveram um papel de destaque no aumento dos níveis de I&DE no período entre 1978 e 1990. Continua no entanto distante da situação dos países desenvolvidos, aonde o sector privado representa 2/3 da I&DE executada, bastante superior ao valor português (1/3 da I&DE executada).

Outro factor limitativo do nosso SC&T (**Sc6**), que se junta à pequena fracção que a execução de I&DE pelas empresas, é o facto de que o financiamento daquele

esforço tem como origem essencialmente os fundos das empresas. Tal representa um caso único no panorama C&T europeu. Vejamos então o seguinte quadro:

QUADRO FACTOR 5
Financiamento e Execução de I&DE pelas Empresas na CE

País	Financiamento da DI&DE Pelas Empresas (%)	DI&DE Executada Pelas Empresas (%)
Alemanha (1988)	64	72
Espanha (1988)	48	57
França (1988)	43	60
Grécia (1988)	24	28
Reino Unido (1987)	49	67
Irlanda (1988)	51	57
Itália (1988)	44	58
Portugal (1990)	27	26

Fontes: SEFOR/JNICT (1993)

Em Portugal regista-se assim a situação singular de, em termos práticos, a globalidade da I&DE realizada nas empresas provir do financiamento próprio. Este facto vem agravar as consequências do pequeno peso da participação das empresas na sua execução. Tornava-se no entanto necessário estudar a evolução deste contexto desde 1990.

No que diz respeito aos recursos envolvidos , os seguintes factores são de apontados pelo MPAT **(G15.1)**:

1) aumento do peso do número de investigadores, de 35% em 1982 para 46% em 1988.

2) aumento do nível de qualificação do pessoal do SC&T, passando 60.3% do pessoal em I&D a possuir um curso superior em 1988, ao passo que em 1982 este valor era de 46.3%.

Quanto à repartição das despesas de I&D, o MPAT expõe-nos os seguintes valores, não se referindo o ano de base:

- 1) 24.3% destina-se à promoção de conhecimentos de base, 33.2% à promoção da produtividade e tecnologia na agricultura e indústria e 12.5% à exploração, protecção e aproveitamento do meio natural.
- 2) 31.9% destina-se às áreas de engenharia e tecnologia, 18.2% ao sector agrícola, 14.5% às ciências naturais e 14.1% às ciências exactas.
- 3) 66.9% beneficiam a indústria transformadora, 11.4% o sector da banca e seguros e 11.3% o sector dos transportes.

Em termos regionais, o trabalho do MPAT confirma a polarização na região de Lisboa e Vale do Tejo, que efectua 66.7% do total de despesas de I&DE e absorve 2/3 do total do pessoal do SC&T. Esta região, conjuntamente com as regiões do Centro e Norte, representavam 97.1% das despesas e 96.1% do pessoal afecto à actividade de I&D em 1988.

Uma situação explicitada por João Caraça **(Sc6)** é a inexistência de um Orçamento de Estado para a C&T. Vejamos o que o autor nos diz sobre a questão:

«A intensidade do esforço que cada país dedica às actividades de I&DE representa, por um lado, a ideia que nesse país se faz das necessidades de inovação tecnológica do sistema produtivo no curto e médio prazo e, por outro lado, a capacidade de lançar as bases de competitividade das suas indústrias e serviços no horizonte do longo prazo, como já se disse.

O indicador mais sensível desta *percepção ao nível nacional* da necessidade inescapável de investigar e inventar para inovar é o financiamento, por parte do orçamento do Estado, das actividades de I&DE.

...

Em Portugal, ao contrário da grande maioria dos países desenvolvidos, ainda não existe um orçamento de C&T.

...

E, como já vimos, a consciência deste esforço público é essencial para encorajar o sector privado a reforçar, por sua vez, o seu papel.»

E é tendo presente esta ideia que se introduz aqui uma análise da dinâmica dos processos inovatórios no meio empresarial.

6. A.1.3.2. Mecanismos de Inovação nas Empresas

HIPÓTESE 1 : baixo nível de inovação nas empresas (até social)

HIPÓTESE 2 : estratégia de inovação passiva ou adaptativa

Corolário 1 : inovação centrada em processos e não em produtos

Corolário 1.1 : baixos níveis de inovação em componentes imateriais

Corolário 2 : baixos níveis de investimento em I&D

Corolário 3 : inovação conseguida através da aquisição de equipamentos

Corolário 4 : fraca propensão da indústria para o registo de patentes e venda de tecnologia

HIPÓTESE 3 : baixo níveis de I&D, concentrado em poucas empresas e recorrendo a auto-financiamento

O Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia, GEPIE, realizou um protocolo com o Centro de Investigação da Economia Portuguesa, CISEP, visando estabelecer um conjunto de acções para o estabelecimento de um Observatório de Inovações **(T8)**, tendo como objectivos o conhecimento de:

- 1) estratégias tipo fundamentais face à inovação tecnológica e ao desenvolvimento de recursos humanos.
- 2) impacte e perspectivas de inovação tecnológica nas empresas.
- 3) efeitos actuais e previsíveis da inovação tecnológica na natureza e organização do trabalho.
- 4) relações entre inovação tecnológica e áreas de intervenção estratégica na empresa, como por exemplo o marketing e as unidades de I&D.

O universo do Observatório de Inovação do MIE é composto por um conjunto de 3276 estabelecimentos representativos da indústria portuguesa. As principais conclusões que o relatório de Abril de 1992 chegou foram as seguintes:

- 1) as empresas portuguesas têm-se orientado para uma estratégia de especialização em tecnologias específicas e para um reduzido número de mercados num quadro de dependência tecnológica e comercial. Tal reflecte-se no reduzido número de inovações, indicando o estudo que 30% dos estabelecimentos não tinham procedido à introdução de inovações nos últimos 3 anos. Verifica-se assim um fraco nível de despesa nas actividades inovadoras e de I&D, a par de fortes assimetrias regionais e sectoriais e de uma baixa propensão ao investimento em elementos imateriais. Tal representa um bloqueio ao processo de modernização, assente fundamentalmente na aquisição de novos

equipamentos. Deste modo, o principal factor de inovação nas empresas é a «compra de equipamentos». Seguem-se factores relacionados com pressões de mercado, sendo eles o «desenvolvimento e melhoria de produtos», a «adaptação ao gosto do consumidor ou a especificações do cliente» e a «pressão da concorrência». Os factores que revelam capacidade tecnológica ou agressividade comercial (I&D, ligações a centros de I&D, universidades, desenvolvimento de equipamentos e software) revelam-se secundários, sendo as estratégias de inovação essencialmente passivas ou adaptativas. Os sectores de bens de equipamento são os que mais se preocupam com a sua capacidade tecnológica, sendo o sector de bens de consumo o que menos importância lhe dão. As principais barreiras à inovação apontadas pelos empresários dizem respeito aos trabalhadores, em particular à sua qualificação, às dificuldades de financiamento e à falta de apoio estatal.

2) do ponto de vista da inovação tecnológica, as empresas inovam mais em Processos do que em Produtos. As principais inovações de produto são as melhorias nos produtos existentes. Os resultados pretendidos com estas inovações de produtos são principalmente o «alargamento da quota do mercado nacional» e a «penetração nos mercados externos». As inovações de processo são mais numerosas do que as inovações de produto e as principais inovações de processo são as melhorias nos existentes, com destaque para a gestão da qualidade. Os seus principais resultados são a «melhoria da qualidade» e a «reciclagem e reclassificação de trabalhadores».

3) do ponto de vista da inovação social, as empresas são basicamente conservadoras, denotando uma fraquíssima penetração de práticas modernas apelando à delegação e à participação. A principal inovação de gestão verificada é a «informatização da gestão», sendo no entanto necessário mudar urgentemente a filosofia de gestão de uma boa parte das empresas. Outro factor

de referir é que, do ponto de vista dos dirigentes, a introdução de inovações tem um impacto qualitativo forte na mão-de-obra.

4) a indústria portuguesa tem fraca propensão para o registo de patentes e a venda de tecnologia.

5) o «sucesso comercial da inovação» é explicado, na óptica dos dirigentes das empresas, pelas «componentes imateriais» do desenvolvimento das empresas e fundamentalmente pela inovação do produto.

6) Os «fundos próprios» são a principal fonte de financiamento da inovação, sendo seguido pela ordem de importância pelo crédito bancário.

7) O número de estabelecimentos que realiza actividades de I&D internamente é reduzida, os montantes dispendidos são baixos, muito concentrados em poucas empresas e financiados por «fundos próprios». as principais fontes de financiamentos de I&D são os «fundos próprios», o SINPEDIP (programa 3) e os programas comunitários.

Estas conclusões vão ao encontro das conclusões do trabalho de Gonçalves e Caraça (ver Gonçalves, F., e Caraça, J.M.G., 1986, «A indústria transformadora nacional na encruzilhada: potencial inovador e competitividade», in *Análise Social*, vol. XXII, nº 90, p.93, referido em **(Sc6)**) que construiu um conjunto articulado de dados sistemáticos sobre a actividade tecnológica da indústria portuguesa, com dados referentes a 1980. Caraça refere que cerca de 70% do montante global despendido em I&DE pelo sector das empresas é feito no conjunto da indústria transformadora, atingindo no conjunto da OCDE o valor de 85%. Simultaneamente, a indústria transformadora portuguesa é responsável por 80% do total das remessas efectuadas para o exterior por força da utilização de tecnologia estrangeira. Estes valores são devidamente enquadrados pelas principais conclusões do estudo de Gonçalves e Caraça, que se apresentam em síntese:

1) era principalmente através da compra de tecnologia ao exterior que o sistema produtivo sediado no território nacional satisfazia as suas necessidades em matéria de inovação tecnológica.

2) os sectores com «maiores necessidades tecnológicas» eram os da alimentação, bebidas e tabaco (sector 31), química e produtos metálicos (sector 35), equipamento e material de transporte (sector 38).

3) os sectores de têxteis, vestuário e couro (sector 32) e produtos minerais não metálicos (sector 36), aonde as empresas de capital nacional detinham uma posição igual ou superior a 90% do mercado em 1978, verificou-se que os gastos globais com a obtenção de novos conhecimentos eram superiores aos gastos das empresas com capital estrangeiro.

4) as empresas estrangeiras detinham a primazia da compra de tecnologia ao exterior, excepto nos já referidos sectores 32 e 36, e nos sectores da química (sector 35) e (sector 37).

5) o perfil dos gastos em I&DE industrial derivava sobretudo do comportamento das empresas de capital nacional.

6) as empresas de capital estrangeiro, que possuíam um peso considerável na economia portuguesa, encontravam-se aparentemente «divorciadas» do SC&T nacional, parecendo que o esforço de inovação visava satisfazer a lógica dos sistemas produtivos de onde provinha o respectivo capital.

7) o esforço inovador «autónomo» que o SC&T nacional parecia significativamente capaz de induzir se encontrava consubstanciado em dois sectores da actividade industrial: o das indústrias químicas (sector 35), e o das indústrias de produtos metálicos, máquinas, equipamentos e material de transporte, incluindo no seu seio o material eléctrico e electrónico (sector 38).

Outras conclusões de destaque são as seguintes, pela análise dos quadros **Factor 6 e Factor 7**:

QUADRO FACTOR 6
Intensidade Tecnológica das Indústrias Transformadoras de 11 países desenvolvidos da OCDE (1970-1980)

Intensidade Tecnológica	I&DE (%)	Produção (%)	Exportações (%)
Alta	51	11	16
Média	32	32	44
Baixa	17	57	40

Fontes: Gonçalves e Caraça, 1986

QUADRO FACTOR 7
Intensidade Tecnológica da Indústria Transformadora Portuguesa em 1982

Intensidade Tecnológica	I&DE (%)	I&DE + T/T (%)	Produção (%)	Exportações (%)
Alta	37	25	6	9
Média	55	60	49	20
Baixa	8	15	45	71

Fontes: Gonçalves e Caraça, 1986

Assim, verificava-se que:

1) o esforço de inovação tecnológica desenvolvido na indústria portuguesa era significativamente menor no que concerne às actividades de alta intensidade tecnológica associada, mesmo em termos relativos.

2) era significativa a baixa participação de actividades de alta intensidade tecnológica no valor global da produção e das exportações.

3) 70% das nossas exportações eram suportadas por 15% do esforço de inovação tecnológica (8% dos gastos em I&DE), acentuando a vulnerabilidade do sistema económico nacional.

O quadro **Factor 8 (I13)** permite-nos constatar que as despesas empresariais em I&DE se concentra nas grandes empresas. Tal facto é confirmado no trabalho da Tecninvest (**T9**), como se pode verificar no texto seguinte:

«As actividades de I&D, já de si pouco significativas a nível nacional, e da indústria em particular, estão no essencial confinadas às grandes empresas.»

QUADRO FACTOR 8
Distribuição do I&DE por Níveis de Volume Bruto de Produção

Volume Bruto de Produção (10 ⁹ esc)	Despesa (%)	Despesa Média (10 ⁹ esc)
<0,5	9,0	5,5
0,5-1,0	5,8	5,9
1,0-5,0	22,1	13,2
5,0-10,0	22,4	51,6
>10,0	40,7	83,5

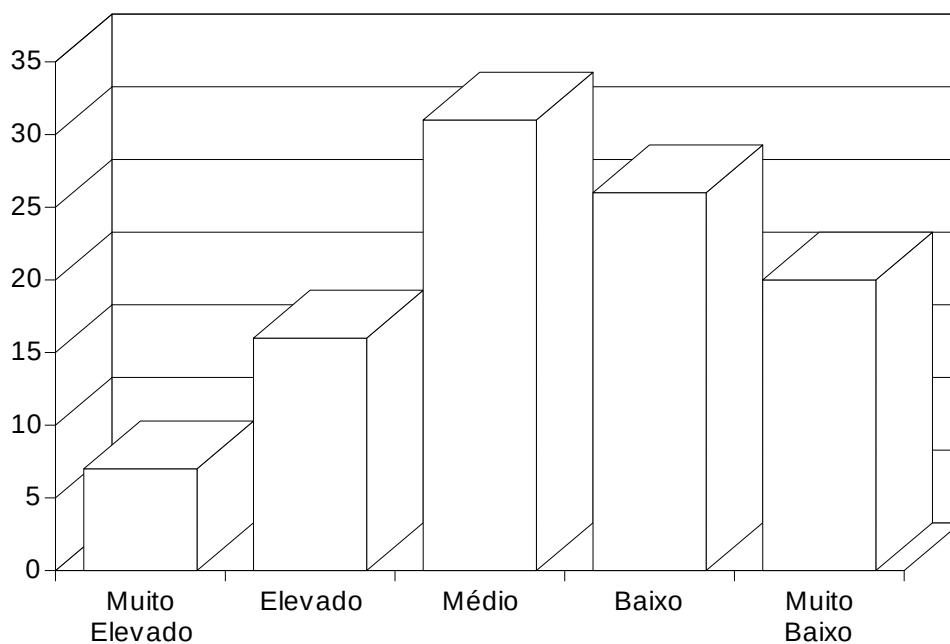
Fonte : JNICT.

O gráfico **Factor 3** identifica a distribuição das empresas portuguesas por níveis de intensidade tecnológica (**I13**). Nele se pode constatar a concentração empresarial em níveis tecnológicos médios, baixos e muito baixos. As empresas de cada um dos níveis tecnológicos explicitados possuem as seguintes características:

- **MUITO ELEVADO** : empresas que têm actividades de I&D e engenharia (com departamentos próprios), que podem desenvolver novos produtos e processos e introduzir importantes alterações em produtos e processos já existentes.

- **ELEVADO** : empresas com departamentos de engenharia e que podem introduzir modificações importantes em produtos e processos (geralmente com tecnologia adquirida no exterior).
- **MÉDIO** : empresas com pouco pessoal técnico e que podem introduzir pequenas alterações em produtos e processos (co tecnologia adquirida).
- **BAIXO** : empresas com orientação tecnológica mas sem capacidade interna para além de operarem competentemente a tecnologia que possuem.
- **MUITO BAIXO** : empresas nos sectores tradicionais e sem interesse por melhoramentos tecnológicos.

GRÁFICO FACTOR 3
Distribuição dos Níveis de Intensidade Tecnológica



Fonte : trabalhos do Plano Tecnológico Nacional (113).

Os quadros **Factor 9** e **Factor 10** permitem-nos avaliar a situação dos níveis sectoriais de I&DE, assim como das respectivas intensidades sectoriais.

QUADRO FACTOR 9
Estrutura do Investimento em I&DE Industrial por Sectores (%)

Sector	1982	1984	1986	1988
Alimentação, Bebida e Tabaco (31)	3,2	6,8	6,0	6,6
Têxteis, Vestuário e Couro (32)	2,3	5,6	3,4	3,9
Madeira e Cortiça (33)	0,2	2,4	0,6	0,6
Papel, Artes Gráficas e Publicações (34)	2,1	13,2	4,8	17,3
Químicas dos Derivados do Petróleo e Carvão (35)	30,4	35,1	34,8	26,8
Minerais Não Metálicos (36)	6,4	2,7	3,5	0,6
Metalurgia de Base (37)	2,7	0,9	4,8	0,9
Produtos Metálicos e de Máquinas, Equipamentos e Material de Transporte (38)	52,7	33,3	42,0	43,3

Fonte : JNICT.

QUADRO FACTOR 10
Intensidade Sectorial em I&DE

Sector (1988)	I&DE (%)	VBP (%)	I&DE/VBP
Alimentação, Bebida e Tabaco (31)	6,6	19,72	0,33
Têxteis, Vestuário e Couro (32)	3,9	19,24	0,20
Madeira e Cortiça (33)	0,6	4,36	0,14
Papel, Artes Gráficas e Publicações (34)	17,3	8,50	2,03
Químicas dos Derivados do Petróleo e Carvão (35)	26,8	23,12	1,16
Minerais Não Metálicos (36)	0,6	5,77	0,10
Metalurgia de Base (37)	0,9	2,98	0,30
Produtos Metálicos e de Máquinas, Equipamentos e Material de Transporte (38)	43,3	16,29	2,66

Fonte : JNICT.

Assim é possível concluir que, para aqueles parâmetros, se verifica o domínio dos seguintes sectores:

- 1) Papel, Artes Gráficas e Publicações (34).
- 2) Químicas dos Derivados do Petróleo e Carvão (35).
- 3) Produtos Metálicos e de Máquinas, Equipamentos e Material de Transporte (38).

Síntese de Conclusões:

1) NÍVEIS DE INOVAÇÃO : baixos níveis de inovação empresarial, quer em termos tecnológico, como ao nível comercial e social.

2) ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO : as empresas portuguesas orientam-se para estratégias de especialização em tecnologias específicas e num reduzido número de mercados, num contexto de dependência tecnológica e comercial. Não se desenvolvem estratégias autónomas de inovação, orientado-se a inovação tecnológica existente mais para processos do que para produtos. As formas de financiamento assentam essencialmente em fundos próprios, havendo pequena participação dos fundos públicos na investigação das empresas. Este panorama induz um contexto de baixo nível tecnológico das empresas.

3) NÍVEIS DE I&D : os níveis de I&DE em Portugal são comparativamente baixos, tendo como base a percentagem das despesas de I&DE no PIB. No entanto, o sector público continua a dominar o investimento em I&DE. Ao nível empresarial, o investimento em I&DE concentra-se nas grandes empresas, quer em termos quantitativos como ao nível de intensidade de despesa. Em termos sectoriais, também em termos quantitativos e de intensidade de despesa, a I&DE

concentra-se no sector 34 do antigo CAE (Pasta, Papel, Artes Gráficas e Publicações), no sector 35 (Química dos Derivados do Petróleo e Carvão) e no sector 38 (Produtos Metálicos e de Máquinas, Equipamentos e Material de Transporte), ou seja, nos sectores com maior intensidade tecnológica.

6. A.1.3.3. Interligação C&T e Mundo Empresarial

HIPÓTESE 1 : baixo nível de interligação entre SC&T e mundo empresarial

Como foi constatado na análise do SC&T anteriormente, a articulação entre o sistema produtivo e os centros e laboratórios universitários e nacionais é débil, quer ao nível da execução, quer ao dos sistemas de comunicação para o financiamento.

Esperemos que o sistema político e o sistema empresarial compreendam a importância de um SC&T competitivo, e os seus reflexos na evolução da competitividade da economia e na qualidade de vida da sociedade. Porque só com uma intervenção activa e consciente dos actores políticos, empresariais e científicos será possível a alteração desta situação.

Síntese de Conclusões :

1) NÍVEIS DE INTERLIGAÇÃO SC&T E SISTEMA EMPRESARIAL : deficiente interligação entre o SC&T e o sistema empresarial, quer ao nível da execução como ao nível do financiamento.

6. A.2. Recursos de Capital

6. A.2.1. Sistema Financeiro: evolução e situação actual

HIPÓTESE 1 : taxas de juro reais pouco competitivas

HIPÓTESE 2 : liberalização do sistema financeiro induziu o aumento da concorrência

Corolário 2.1 : pressão no sentido da baixa da taxa de juro

HIPÓTESE 3 : baixo nível de circulação de informação entre empresas e sistema financeiro

HIPÓTESE 3.1 : sistema de contabilidade nas empresas deficiente

HIPÓTESE 3.2 : desconhecimento nas empresas dos instrumentos financeiros

Corolário 3.1 : limitação à baixa das taxas de juro

Corolário 3.2 : recurso ao crédito de curto prazo

HIPÓTESE 4 : natureza familiar das empresas provoca resistência à utilização de novos instrumentos financeiros

Corolário 4.1 : recurso preferencial ao crédito tradicional e autofinanciamento

Corolário 4.2 : subcapitalização empresarial

Segundo o trabalho do IHD (G5), o sistema financeiro exerce as seguintes funções:

- 1) mecanismo de transmissão no processo de criação, acumulação e aplicação de excedentes.
- 2) institucionalização de «entidades» de racionalização.
- 3) instrumento relevante na regulação do sistema económico.

No contexto internacional, os sistemas financeiros têm vindo a ser marcado desde o início dos anos 80 por uma crescente internacionalização e globalização. Este processo deriva do aprofundamento das inter-relações entre os sistemas financeiros dos diferentes países, fruto do desenvolvimento das comunicações, da concorrência acrescida entre agentes e produtos e da crescente abertura das economias nacionais. Tal induziu a crescente complexificação daqueles sistemas, concretizado em termos europeus no processo de integração financeira e monetária.

O sistema financeiro português sofreu uma expansão significativa nos anos 80, com a reabertura da actividade bancária e seguradora à iniciativa privada em 1984. Com este acontecimento constituiu-se um novo enquadramento legal, com complementada com a constituição do estatuto legal de outros intermediários financeiros - as IFNM (instituições financeiras não monetárias), com funções de crédito, mas não recebendo depósitos. Neste contexto, o trabalho do MPAT **(G15.1)** refere-nos que o número de instituições de crédito quase duplicou entre 1982 e 1989, com a intensa constituição de instituições financeiras especializadas (sociedades de investimento, sociedades de locação financeira, sociedades de *factoring* , sociedades gestoras de fundos de investimento, sociedades de capital de risco, companhias de seguro, etc.). Os respectivos enquadramentos foram igualmente definidos e adaptados, tendo em conta as condicionantes do mercado único dos serviços financeiros.

Ao nível da política monetária, constata-nos o CISEP **(G9)** que se verificou a flexibilização dos mercados monetários interbancários, onde as taxas de juro passaram a ser determinadas pelas condições do mercado, o surgimento de novos instrumentos utilizados pelo banco central, a liberalização das taxas de juro das operações activas e passivas dos bancos e a eliminação dos limites obrigatórios do crédito a conceder por cada instituição, passando-se para um controle indirecto da liquidez. Paralelamente a este estímulo ao desenvolvimento dos mercados monetários, avançou-se também no sentido da liberalização dos movimentos de capitais com o exterior **(G15.1)**. No que

se refere ao mercado de capitais procedeu-se à sua reforma, com a aprovação e arranque do Código do Mercado de Valores Mobiliários, visando assegurar maior liquidez ao mercado, imprimir maior celeridade às operações, melhorar a qualidade da informação, aumentar os instrumentos disponíveis ao público (futuros, opções) e finalmente proceder à desestatização das Bolsas, atribuídas a associações de direito privado. O comportamento recente do mercado de capitais, apesar do seu dinamismo, parece não ter recuperado da crise de Outubro de 1987.

Verificou-se paralelamente, durante aquele período, uma abertura gradual à concorrência externa, resultante quer da instalação de filiais de bancos estrangeiros em Portugal, quer pela maior presença de instituições de crédito nacional no estrangeiro.

E qual foi o impacto desta liberalização do sistema financeiro e abertura à concorrência externa nas taxas de juro? Os quadros **Factor 11** e **Factor 12** dão-nos a evolução das taxas de juro nominais de longo prazo e das taxas de juro reais a longo prazo corrigidas pelo deflator do PIB. Aquelas taxas de juro são avaliadas pelas taxas das obrigações do tesouro.

Os valores das taxas de juro reais indicam-nos baixos valores históricos para aquela. E contrariamente ao que foi proposto na hipótese 2.1., deu-se um aumento dos níveis das taxas de juro após 1987. Tal aumento foi reforçado em 1991 e 1992 para valores anteriormente nunca registados. Vejamos o que nos disse Mira Amaral em relação a este contexto (**J3**):

«O problema actual da economia portuguesa já não é o escudo forte. O escudo já se desvalorizou bastante em relação às moedas mais fortes. O problema são as taxas de juro, que continuam extremamente elevadas. As taxas de juro, em termos reais, para as pequenas e médias empresas estão ainda muito altas.»

QUADRO FACTOR 11
Taxas de Juro Nominais a Longo Prazo (%)

	Portugal	Alemanha	Itália	Japão	Coreia	Dinamarca	Suécia	Suíça	UK	EUA
1965	3,87	7,1	6,9			7,4	6,2	4,0	6,6	4,3
1970	5,28	8,3	9,0	7,2		10,6	7,4	5,8	9,2	7,4
1975	9,74	8,5	11,5	9,2	21,1	13,1	8,8	6,4	14,4	8,0
1978	16,17	5,8	13,7	6,1	21,6	14,5	10,1	3,3	12,5	8,4
1979	16,68	7,4	14,1	7,7	25,2	15,8	10,5	3,5	13,0	9,4
1980	16,68	8,5	16,1	9,2	28,8	17,7	11,7	4,8	13,8	11,5
1981	16,71	10,4	20,6	8,7	23,6	18,9	13,5	5,6	14,7	13,9
1982	16,79	9,0	20,9	8,1	17,4	20,4	13,0	4,8	12,9	13,0
1983	19,22	7,9	18,0	7,4	13,1	14,5	12,3	4,5	10,8	11,1
1984	21,50	7,8	15,0	6,8	14,3	13,9	12,3	4,7	10,7	12,5
1985	20,75	6,9	13,0	6,3	13,6	12,0	13,1	4,8	10,6	10,6
1986	15,54	5,9	10,5	4,9	11,6	10,8	10,3	4,3	9,9	7,7
1987	15,02	5,8	9,7	4,2	12,4	11,2		4,1	9,5	8,4
1988	13,87									
1989	14,74									
1990	15,17									
1991	17,77									
1992	15,38									
1993	12,45									

Fontes: OCDE, "Comptes Nationaux 1960-1991", Paris, 1993.

QUADRO FACTOR 12
Taxas de Juro Reais a Longo Prazo (%)

	Portugal	Alemanha	Itália	Japão	Coreia	Dinamarca	Suécia	Suíça	UK	EUA
1965	0,05	3,4	2,6			-0,1	0,2	0,2	1,4	1,8
1970	1,87	0,7	2,0	0,2		2,1	2,0	1,1	1,8	1,4
1975	-6,55	2,4	-5,1	-0,3	-2,8	0,6	-4,6	-0,7	-10,0	-1,7
1978	-5,50	1,4	-0,2	4,2	0,0	4,3	0,5	-0,3	1,1	1,0
1979	-1,44	3,3	-1,6	5,5	4,3	7,7	2,3	1,4	-1,3	0,5
1980	-2,66	3,5	-3,8	4,1	2,8	8,7	0,0	2,0	-4,9	2,1
1981	-1,69	6,1	1,7	4,1	7,1	8,0	3,7	-1,3	3,0	4,1
1982	-5,41	4,4	4,1	4,9	10,1	8,9	4,0	-2,3	4,9	6,1
1983	-4,48	4,5	2,6	5,4	8,8	6,3	2,4	1,2	4,9	7,5
1984	-3,59	5,7	3,2	3,9	10,1	7,8	4,3	1,9	6,1	8,6
1985	-0,88	4,6	3,7	2,6	9,2	6,5	5,9	2,0	4,8	7,7
1986	-4,76	2,7	2,8	2,3	8,7	6,3	3,0	0,4	6,1	5,0
1987	3,63	3,8	3,8	0,2	8,4	5,9		1,6	4,4	5,2
1988	2,38									
1989	1,55									
1990	1,15									
1991	6,37									
1992	6,48									

Fontes: OCDE, "Comptes Nationaux 1960-1991", Paris, 1993.

E qual será a causalidade desta situação aparentemente paradoxal? O MPAT atribui este facto ao aumento das margens de intermediação bancária, como podemos verificar neste pequeno texto:

«Ao nível das taxas de juro, os efeitos da maior concorrência no sector só na segunda metade de 1992 se tornaram mais acentuados, com o anúncio da liberalização dos movimentos de capitais. a partir de Setembro, porém, a instabilidade dos mercados de capitais tem feito com que as margens de intermediação tenham permanecido ainda relativamente elevadas, o que no contexto de desinflação tem implicado taxas de juro reais elevadas.»

No entanto, ao longo de 1994 verificou-se uma redução global das taxas de juro, associada a um aumento gradual da transparência do sistema bancário. Isto pode constatar-se através da divulgação das *prime-rate* e da segmentação da clientela.

Associada ao fenómeno de redução das taxas de juro podemos verificar ainda a um acentuar da tendência para a concentração bancária. Este fenómeno reflecte o processo de reorganização do sistema financeiro após a expansão causada pela sua liberalização.

E de que maneira o relacionamento entre dirigentes industriais e a banca condiciona o desenvolvimento dos instrumentos financeiros e a taxa de juro? É já tradicional dificuldade de relacionamento entre agentes. Tal foi constatado pelo estudo do CISEP sobre os empresários e gestores portugueses **(T2)**. Verificou-se que este era o factor mais referido por empresários e gestores como obstáculo externo à dinâmica das empresas, sendo assim para 45% dos inquiridos. Esta situação conduz a que o recurso ao empréstimo bancário seja uma prática pouco usual no financiamento das

empresas. Tal facto traduz-se em políticas financeiras geralmente conservadoras, como refere o trabalho desenvolvido em conjunto pela SAER e pelo IAPMEI **(J6)**, não se recorrendo por norma ao crédito. Este contexto de autofinanciamento estende-se ao financiamento dos processos inovatórios. Assim o Observatório de Inovação do MIE **(T8)** constata que os fundos próprios constituem a principal fonte de financiamento das inovações. As empresas de capital privado e público referem como segunda preferencia o crédito de médio e longo prazo, seguida do financiamento de curto prazo. As empresas de capital estrangeiro e os agrupamentos económicos tem preferência pelo curto prazo relativamente ao longo.

O inquérito realizado pelo IAPMEI abordou a questão da difusão dos instrumentos financeiros no seio das PME's. No que dizia respeito ao capital de risco, 53.7% dizia sim ao capital de risco, alegando os restantes os seguintes motivos para a sua rejeição:

- 1) não necessita - 31.7%
- 2) não necessita de capital externo - 21.3%
- 3) empresa familiar - empresa familiar
- 4) filosofia de gestão - 11.6%

Quanto ao mercado de capitais, 71.7% das empresas negavam a sua disponibilidade para abrir o capital a pequenos investidores, abrindo pelo menos 10% do capital. As causas apontadas para a rejeição foram as seguintes:

- 1) sem necessidade de outros investidores - 25.4%
- 2) filosofia estratégica - 20.4%
- 3) empresa familiar - 20.3%
- 4) dimensão - 17.1%

5) sociedade por quotas - 11.4%

No que diz respeito a empréstimos obrigacionistas, apenas 25% rejeitam qualquer forma deste tipo de financiamento, sendo 11% o nível de respostas indicando a pequena probabilidade ao seu recurso.

Confirma-se assim um certo conservadorismo financeiro das PME's portuguesas, o que dificulta o desenvolvimento de relações fluídas e de uma transparência entre o sistema financeiro e os pequenos empresários. Um factor que pode constituir uma barreira à circulação de informação, referido no estudo conjunto da SAER e do IAPMEI sobre o tecido de PME's, são os dados contabilísticos. Desta forma aqueles nem sempre permitem uma clara visão da situação económico-financeira. Marcelo Dias, presidente assembleia geral da APEC (Associação Portuguesa de Empresas de Contabilidade e Administração), refere que 90% das empresas sem meios próprios para trabalharem as suas contas se contentam com a chamada *contabilidade sintética* (J27). Só um pequeno número contrata a terceiros a elaboração de contabilidades analíticas e orçamentais, que lhes permite uma gestão financeira muito mais cuidada que permita a previsão de custos e receitas. Tal tornaria possível a implementação de estratégias adequadas. Marcelo Dias refere ainda que de um modo geral os empresários não têm qualquer formação contabilística ou de gestão. Recorrem assim a empresas de contabilidade, não por necessidade de garantir uma boa gestão dos negócios, mas para cumprirem a lei. Daqui resulta que aqueles empresários têm como preocupação gastar o menos possível com a sua escrita, celebrando muitas vezes contratos com empresas que lhes fornecem um serviço inadequado. Confirma-se assim a deficiente contabilidade de muitas PME's, constituindo um estrangulamento suplementar no fluxo de informação entre a banca e o sistema empresarial.

Possivelmente este factor será uma das possíveis causas da subcapitalização empresarial geralmente atribuída às empresas portuguesas. Mira Amaral atribui a este

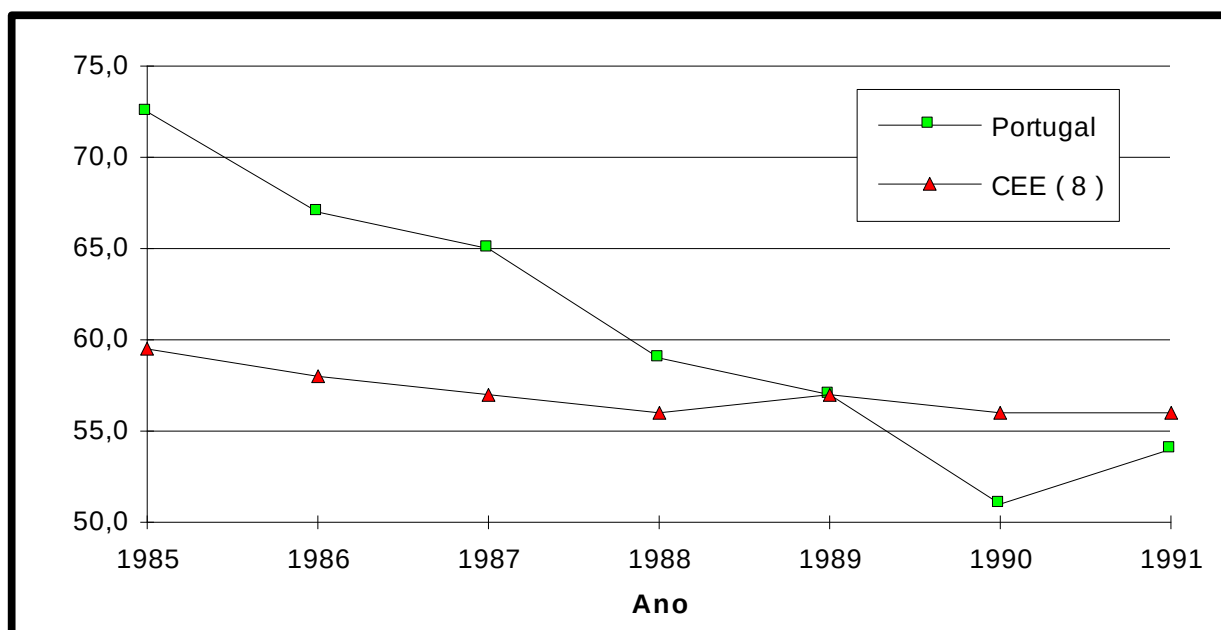
factor a origem de um dos fortes estrangulamentos da competitividade das empresas industriais (P2):

«Finalmente, deve referir-se ainda a débil estrutura financeira da maioria das empresas industriais, caracterizado por um excessivo recurso ao endividamento quase exclusivamente bancário. Efectivamente, se há boas razões, também aqui, para a situação actual, como sejam a inexistência até há pouco de um mercado de capitais e a excessiva carga fiscal sobre os dividendos quando comparadas com aplicações alternativas de capital, a verdade é que a situação é insustentável, como demonstra a fragilidade das nossas empresas aos ciclos económicos e às *guerras de preços*, originando rapidamente situações de falência técnica.»

Mas esta debilidade financeira das empresas portuguesas será realmente uma desvantagem competitiva nacional? Qual tem sido a dinâmica e a evolução relativa da situação financeira das empresas portuguesas? Vejamos os gráficos **Factor 4** e **Factor 5** seguintes relativas à evolução das taxas de endividamento e de custos financeiros como percentagem do volume de vendas, para Portugal e para a CEE (excluem-se a Dinamarca, Grécia, Irlanda e Luxemburgo).

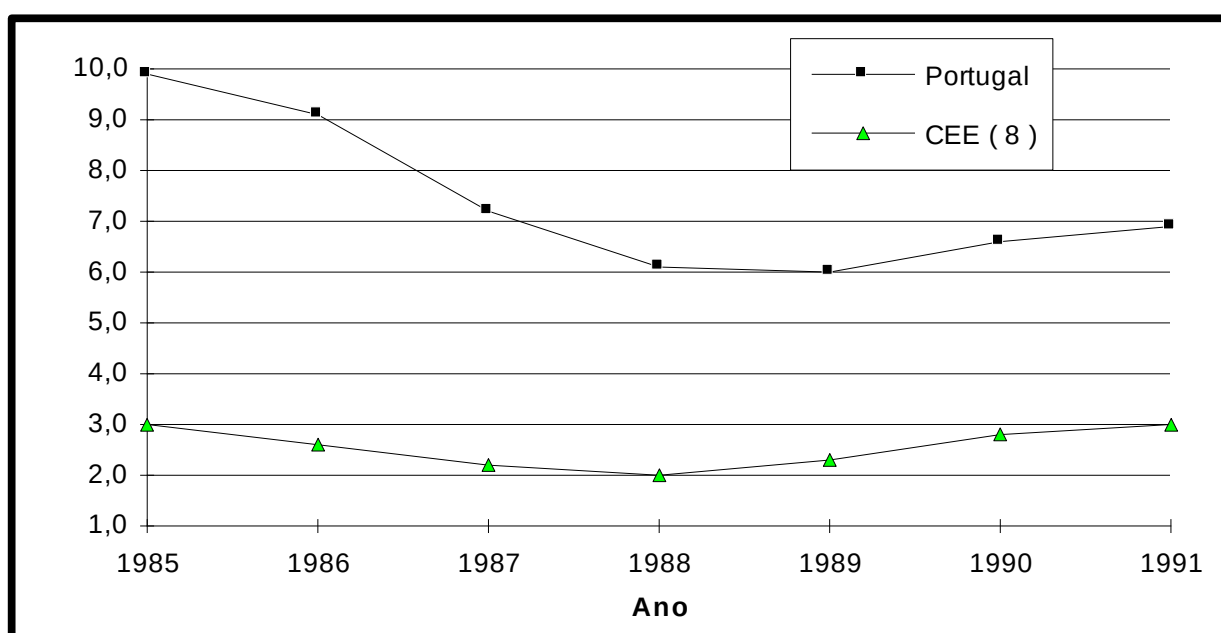
Constata-se assim uma redução dos níveis das taxas de endividamento para os níveis europeus, acompanhado por uma redução relativa dos custos financeiros. Verifica-se deste modo uma redução acentuada da debilidade financeira estrutural das empresas portuguesas, elevando as taxas de lucros para níveis europeus. Fundamental será para a manutenção de uma dinâmica competitiva das empresas que estes valores representem uma mudança estrutural sustentada do tecido económico português.

GRÁFICO FACTOR 4
Taxas de Endividamento das Empresas



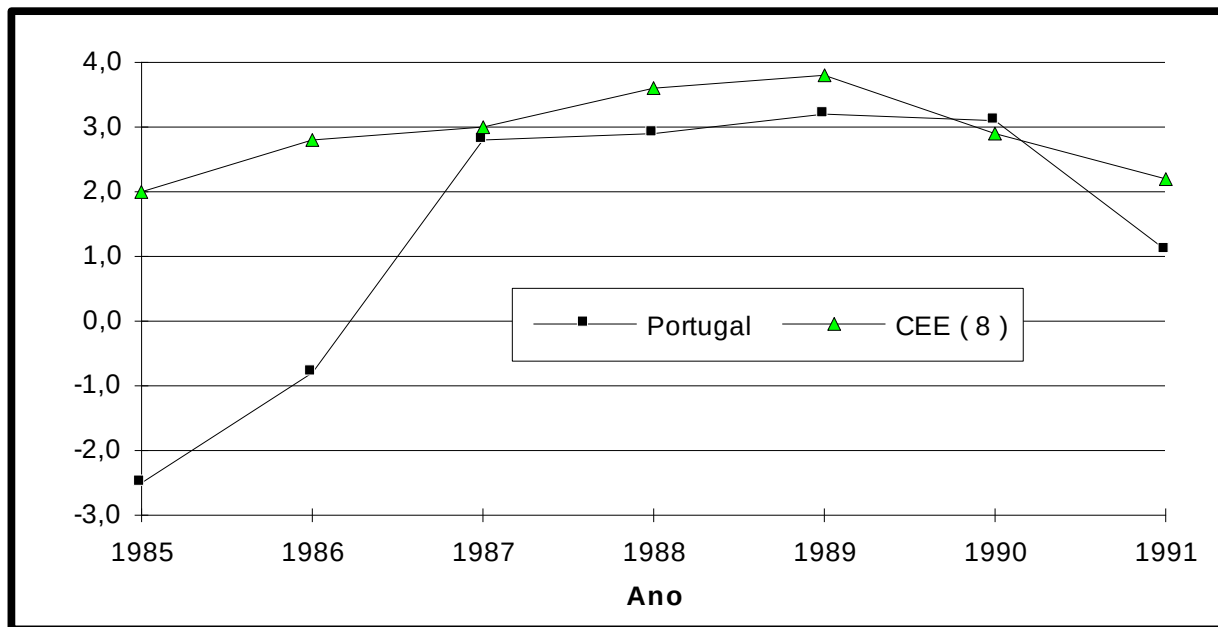
Fonte : Comissão Europeia.

GRÁFICO FACTOR 5
Custos Financeiros das Empresas



Fonte : Comissão Europeia.

GRÁFICO FACTOR 6
Taxas de Lucros das Empresas



Fonte : Comissão Europeia.

Carlos Tavares (**J7**) aponta como factores centrais, do ponto de vista financeiro, da dinâmica evolutiva recente do tecido industrial português:

1) um aumento da autonomia financeira das empresas (dados de balanço) de 35% em 1985; para 40% em 1988 e 44% em 1991; no entanto, registou-se uma queda drástica em 1992, ano em que se perdeu praticamente todo o progresso registado entre 1985 e 1991.

2) ao nível da estrutura do passivo, a dependência das empresas portuguesas da indústria transformadora em relação ao financiamento bancário é relativamente reduzida (ao contrário do que se pensa). É muito mais reduzida

que nos outros países europeus onde o financiamento bancário representa 5/6 das fontes externas de financiamento das PME's. Na indústria transformadora portuguesa a responsabilidade dos empréstimos bancários no passivo situa-se entre 20 e 25%. Pelo contrário, o peso dos fornecedores representa um peso anormalmente elevado no passivo das empresas: entre 35 a 39%. Também as designadas *outras fontes*, apresentam um valor surpreendentemente elevado, já que se tratam de fontes atípicas, como a retenção de impostos, IRS e outros, pagos posteriormente: entre 20 a 25%. Verifica-se assim uma anormalmente baixa participação da banca no financiamento das empresas portuguesas. Dada a grande dependência do financiamento de fornecedores, quando algumas empresas entram em dificuldades, há uma repercussão em cadeia, dada a ligação estreita ao financiamento de origem não bancária. Como resultado de toda esta estrutura, o passivo de curto prazo representa 92% do passivo total em 1992. É um indicador preocupante, naturalmente fonte de problemas de liquidez, em conjunturas menos favoráveis, ainda agravadas pelo claro excesso de endividamento que se verificam.

Constata-se deste modo uma regressão da dinâmica evolutiva da estrutura financeira das empresas verificada na segunda metade dos anos 80. Uma possível fonte de explicação deste facto será a estrutura do endividamento das empresas, assente no financiamento de fornecedores e dominado por um passivo de curto prazo. Este contexto induz uma debilidade estrutural das empresas a contextos recessivos, que se multiplica em cadeia no conjunto das empresas ligadas entre si por uma relação cliente-fornecedor.

Este debate sobre a problemática em torno do sistema financeiro permitiu elaborar a seguinte síntese de conclusões:

1) TAXAS DE JURO : a liberalização do sistema financeiro induziu o aumento da concorrência do sistema bancário. Paradoxalmente, verificou-se um aumento das taxas de juro reais, associado possivelmente a um aumento das margens de intermediação. Aquelas só começaram a descer ao longo de 1994, associada a um aumento da transparência do sistema bancário e à divulgação de *prime-rates*.

2) FINANCIAMENTO DAS EMPRESAS : constata-se uma tendência das PME's para o autofinanciamento associado ao financiamento de fornecedores. Na estrutura financeira das empresas portuguesas destaca-se assim o peso do financiamento de curto prazo. Desta situação resulta uma debilidade estrutural das empresas às oscilações da conjuntura, que se propaga em rede no tecido empresarial devido às ligações existentes entre elas. Este contexto valida a imagem de subcapitalização associada ao tecido empresarial português, suportada por uma aversão do mesmo ao financiamento bancário, a novos instrumentos financeiros e à abertura do capital.

3) CIRCULAÇÃO DE INFORMAÇÃO : verificam-se dificuldades estruturais na circulação entre a banca e as PME's. Tal tem resultado na falta de transparência do sistema bancário e na deficiente estrutura contabilística das empresas. No entanto, existe uma maior consciência deste contexto e do estrangulamento que ele representa. Regista-se uma maior transparência do sistema bancário (divulgação das *prime-rates*) e ainda realizam-se iniciativas para melhorar a informação prestada pelas PME's (veja-se o protocolo entre o IAPMEI e a banca que adiante será referido, no sentido de ampliar as *prime-rates* a PME's seleccionadas)

6. A.2.2. Propensão à Poupança em Portugal

HIPÓTESE 1 : elevado nível comparativo de poupança

HIPÓTESE 2 : diminuição da propensão à poupança com a evolução do nível de vida

O quadro seguinte explicita os níveis de poupança líquida como percentagem do PIB para Portugal, para o conjunto dos países da OCDE e para a Comunidade Europeia, em diferentes períodos da história económica.

QUADRO FACTOR 13
Níveis de Poupança Líquida (% do PIB)

Período	Portugal	CEE	OCDE
1960-65	17,19	16,84	13,25
1966-70	23,46	16,41	13,64
1971-75	23,19	14,44	13,10
1976-80	18,57	11,06	10,89
1981-85	16,28	7,73	8,12
1986-87	21,60	8,63	7,68
1988	21,01	9,09	8,65
1989	22,54	9,53	8,75
1990	22,33	8,97	8,17
1991	21,07	7,91	7,56

Fontes: OCDE, "Comptes Nationaux 1960-1991", Paris, 1993.

Neste quadro constata-se os elevados níveis relativos de poupança em Portugal, havendo indícios da queda daqueles valores em 1991. Confirma-se assim a primeira hipótese proposta, requerendo-se no entanto dados adicionais para uma possível comprovação da segunda hipótese. Isto porque se torna necessário testar a tendência verificada em 1991, e comprovar a sua causalidade. Poderia atribuir-se quer a uma menor tendência à poupança com a evolução do nível de vida, quer ao período

de crise que se vivia, podendo estas induzir potenciais perdas de rendimentos disponíveis.

Vejamos o que nos diz Mira Amaral **(P2)** sobre a interligação entre as condições de poupança em Portugal e a competitividade da economia:

«Com uma taxa de poupança bastante elevada, Portugal pode proporcionar à indústria condições favoráveis ao investimento, por forma a permitir o desenvolvimento de outro tipo de sectores com um valor acrescentado por activo mais elevado.»

Síntese de Conclusões:

1) NÍVEIS DE POUPANÇA : elevados níveis comparativos de poupança.

2) DINÂMICA EVOLUTIVA : tendência recente para redução dos níveis de poupança, que se pode associar a uma menor propensão à poupança ou ainda ao recente contexto recessivo.

6. A.2.3. Mecanismos de canalização da poupança

6. A.2.3.1. Instrumentos financeiros

HIPÓTESE 1 : bolsa ainda não constitui instrumento vulgarizado como recurso de capital ou canalização de poupança

HIPÓTESE 1.1 : fundos de investimentos não estão desenvolvidos como fonte de canalização da poupança individual

HIPÓTESE 1.2 : não existe o hábito de recurso ao financiamento bolsista nas empresas

HIPÓTESE 1.2.1 : existe incapacidade para divulgar informação adequada

HIPÓTESE 1.2.2 : existe receio na divulgação de informação

HIPÓTESE 1.2.3 : existe relutância em abrir o capital nas PME's

HIPÓTESE 1.2.4 : bolsa PME's não está devidamente desenvolvida (informação e divulgação)

HIPÓTESE 2 : novos instrumentos financeiros em estado nascente

HIPÓTESE 2.1 : pequena divulgação do capital de risco

HIPÓTESE 2.1.1 : oferta concentrada em instrumentos do PEDIP

HIPÓTESE 2.1.1 : relutância na abertura de capital nas PME's

HIPÓTESE 2.2 : desconhecimento operacional de novos instrumentos (opções, futuros ...)

Para uma compreensão adequada da situação do financiamento empresarial por meio de instrumentos financeiros torna-se necessário a sua análise perante dois parâmetros:

1) a procura de recursos financeiros por parte das empresas através dos diferentes instrumentos financeiros.

2) a procura de formas de aplicação das poupanças por parte de particulares e instituições.

Aníbal Santos traçou um panorama sombrio para os diferentes instrumentos disponíveis no sistema financeiro português (**J8**):

«O sistema bancário revela pouca apetência para o financiamento do sector produtivo, pelo menos de uma boa parte do sector industrial. Em termos

de crédito é ainda bastante tradicional, independentemente dos novos instrumentos financeiros cuja utilização vem gradualmente sendo utilizada.

De qualquer maneira há uma grande aversão ao risco por parte do sistema financeiro em geral. E talvez com algumas razões, sendo de certeza uma delas as recentes dificuldades resultantes do aumento da concorrência e da diminuição das margens de intermediação. Mas o problema de base é, em nosso entender, a dúvida quanto à bondade (diga-se rentabilidade) de uma boa parte dos investimentos industriais.

O mercado de capitais apresenta uma inoperância total como instrumento de financiamento da economia. É totalmente ineficiente, qualquer que seja o conceito de teoria financeira que se utilize e, portanto, pouco atractivo (o autor exprime ainda numa tabela sintética a exiguidade do seu volume de transações como factor limitativo).

Quanto ao capital de risco, é uma ficção em Portugal. Não tem expressão. É um nome e pouco mais. De capital de risco não tem praticamente nada e, com raríssimas excepções, limita-se ao financiamento tradicional, traduzindo na maior parte dos casos experiências sem ambição.

O segundo mercado, do qual se espera bastante, está em embrião. Tem sido pouco divulgado e necessita de esquemas de incentivos estáveis para poder aproveitar alguma coisa do mercado.»

O autor refere assim como restrições ao financiamento do sistema produtivo a aversão do sistema bancário aos projectos de natureza industrial e o estado nascente de outras formas de financiamento (mercado de capitais, capital de risco e o segundo mercado). Aponta ainda a ineficiência do mercado de capitais como forma de financiamento da economia, o que será pelo menos polémico. Isto se atendermos que este mercado poderá representar um contributo importante para o desenvolvimento

sócio-económico. Desta forma ele permite a mobilização de poupanças, a constituição de fundos de investimento e fundos de pensões, uma maior capitalização das empresas (e logo uma maior competitividade do sistema financeiro), a dispersão de capitais, o acesso a capitais para crescimento ou reestruturação e ainda a transparência da actividade empresarial e financeira.

Mas qual tem sido a dinâmica evolutiva dos diferentes instrumentos financeiros?

O financiamento bolsista, após a crise de 1987 e a queda abrupta da sua importância como forma de captação de fundos pelas empresas, revela sinais de recuperação. Desta forma, vejamos a evolução do aumento de capital por subscrição pública de acções entre os anos de 1987 e 1990:

QUADRO FACTOR 14
Subscrição Pública de Acções

Ano	Nº de Empresas	Subscrição (10 ⁹ esc.)
1987	52	14,4
1988	13	4,1
1989	3	1,6
1990	-	14,0

Fonte: INE, "Anuário Estatístico de 1991", 1992.

Os valores indicados sustentam a hipótese da recuperação da bolsa como instrumento de financiamento empresarial, se bem que ainda represente um peso diminuto como origem de fundos.

O *leasing*, por sua vez, tem verificado altas taxas de crescimento. Miguel Gomes da Costa (Presidente da Associação Portuguesa de Leasing) estima que em 1992 o leasing representou uma participação de 20% do financiamento de novos equipamentos **(J9)**. Consta-se assim a sua importância no financiamento do tecido produtivo e o papel que ele pode representar em qualquer processo de reestruturação e reconversão industrial.

As Sociedades de Capital de Risco surgiram em Portugal em 1986, sendo constituída em 1993 por 19 sociedades. Apesar da sua evolução significativa, estas ainda representam um peso reduzido no financiamento empresarial. As indústrias transformadoras representaram em 1992 34% do investimento realizado, passando em 1993 para 44% **(J13)**.

QUADRO FACTOR 15
Evolução do Financiamento por *Leasing*

Ano	Valor (10 ⁹ esc.)
1987	53,4
1988	109,5
1989	154,7
1990	213,4
1991	262,7
1992	323,5

Fonte: Associação Portuguesa de Empresas de Leasing.

QUADRO FACTOR 16
Evolução das Participações das SCR

Ano	Participações (10 ⁹ esc.)
1987	0,3
1988	0,9
1989	3,0
1990	9,0
1991	15,8
1992	18,1
1993	34,6

Fonte: Associação Portuguesa de Capital de Risco (APCRI).

O novo Código do Mercado de Valores Mobiliários criou a figura do Segundo Mercado, direccionado para as PME's. O IAPMEI, em conjunto com as bolsas de valores, os operadores financeiros, associações empresariais e outras instituições, concebeu um plano de actuação para a dinamização daquele mercado **(J15)**. Este plano abarcou os seguintes pontos:

- 1) realização de acções de formação e informação.
- 2) proposta, junto das autoridades competentes, de condições estimulantes para a procura e a oferta. Destaca-se aqui o estabelecimento de um regime fiscal favorável.
- 3) selecção de um grupo-piloto de empresas para o arranque do mercado.
- 4) desenvolver medidas de apoio institucional, financeiro e técnico para a admissão e manutenção de empresas à cotação.
- 5) criação de estímulos concretos de estímulo às empresas para a melhoria da qualidade da informação prestada ao mercado.

6) dinamização de condições que contribuam para a liquidez do mercado.

7) elaboração de estudos, trabalhos de investigação e análises sobre a experiência de outros países.

Como já constatamos na análise feita ao sistema financeiro, existe uma elevada resistência para a adesão ao mercado de capitais (ou seja, o segundo mercado) por parte das PME's. Relembrando, para um universo de 6238 empresas, 72% não pretendiam aceder ao segundo mercado. Tal facto assenta, como então verificamos, na relutância por parte das PME's em abrir o seu capital. Factores potencialmente explicativos deste facto podem residir em receios de perda de controle da empresa ou até dos possíveis efeitos derivados da divulgação de informação considerada estratégica para a empresa. Outro factor restritivo pode resultar da inexistência de sistemas adequados de contabilidade interna da empresa, necessária para a admissão ao segundo mercado. Em síntese, um défice estrutural dos sistemas de informação entre as PME's e o sistema financeiro pode constituir uma obstrução ao desenvolvimento do segundo mercado. Esta conclusão afirma a necessidade da divulgação adequada do segundo mercado, associada paralelamente ao desenvolvimento de um sistema de avaliação das empresas. Foi tendo em conta este facto, e visando também a constituição de uma oferta qualificada de empresas ao segundo mercado, que foi estabelecido um processo de selecção atribuída a uma empresa de *rating* (a SaeR). Aquela empresa estabeleceu uma avaliação estratégica, num total de 150 empresas. O objectivo foi a identificação de um número restrito de *Golden PME's*, que passaram a integrar o grupo piloto do segundo mercado. Àquelas empresas foi-lhes atribuída uma notação *rating*. Tornou-se assim possível o estabelecimento de uma maior fluidez de informação e a eliminação de possíveis resistências do mercado. O universo de partida começou por ser delimitado através da

identificação sectorial e subsectorial das actividades que reflectem maior potencial de expansão futuro. Tal radicou nos sectores mais representativos do PEDIP I / SIBR , ou seja ao sector têxtil, a química e a metalomecânica.

O panorama traçado permite confirmar o estado nascente do segundo mercado. Necessário torna-se o seu impulso e progresso futuro, de maneira que se constitua uma fonte real e competitiva de capitalização das PME's.

No que diz respeito ao mercado de derivados financeiros (futuros e opções), este ainda não se encontra estruturado. No entanto, com a decisão de especialização das Bolsas de Valores do Porto e de Lisboa, aquele mercado já se encontra em fase de implementação. Assim, o mercado à vista ficará centralizado em Lisboa, especializando-se a Bolsa do Porto nos mercados de futuros e opções **(J16)**.

A Associação Portuguesa para o Desenvolvimento do Mercado de Capitais (a APDMC, dirigida por Miguel Cadilhe, José Luís Sapateiro, Bagão Félix, Hermínio Ferreira e Jaime Antunes), elaborou em finais de 1992 um inquérito a cerca de meio milhar de personalidades ligadas ao mercado de capitais **(J5)**. O inquérito realizado apontou para as seguintes medidas necessárias para a dinamização do mercado de capitais:

- 1) medidas relativas ao mercado de capitais assentes numa análise global. Caso contrário não se vislumbrará qualquer solução para converter o mercado de capitais numa forma de desenvolvimento das empresas que colaboram no crescimento da economia.

- 2) criação de uma só associação, com a existência de duas praças em funcionamento articulado. Eliminar-se-iam desta forma os problemas decorrentes de uma *guerra* Porto-Lisboa.

- 3) a eliminação da dupla tributação de dividendos, a procura de neutralidade fiscal e o facto de os dividendos terem sido já tributados quando

se apresentam na conta das empresas sob a forma de lucro. Tornar-se-iam necessários ainda os incentivos à poupança e às empresas emitentes, aos veículos de investimento e aos pequenos investidores.

4) melhoria da qualidade da informação fornecida ao mercado, salientando-se a necessidade de efectuar *rating* às empresas.

5) melhoria da promoção do Mercado de Capitais, considerada deficiente.

A APDMC encomendou entretanto à Arthur Andersen um estudo sobre o factor fiscal no mercado de capitais (**J14**). Concluiu-se no relatório efectuado que o factor fiscal não é suficiente nem determinante na evolução do mercado, mas pode condiciona-lo e direcciona-lo. As medidas apontadas assentavam na eliminação total da dupla tributação sobre os dividendos e na criação esquemas de investimento pessoal com tratamento fiscal.

Analizada a procura de instrumentos financeiros como forma de captação de fundos pelas empresas, necessário torna-se estudar a procura de formas de aplicações de poupanças por particulares e instituições. Pedro Arroja refere um estudo por sondagem sobre as condições de vida em 17 países na Europa, realizado pela Reader's Digest em colaboração com a Gallup International em meados de 1991. Os serviços financeiros foi um dos sectores retractados. A tabela seguinte esboça os resultados obtidos para as percentagens de utilização dos instrumentos pelo universo da população em análise. Aqui apenas se indicam os valores para Portugal, CEE, a antiga República Federal da Alemanha, o Reino Unido, a Espanha, a Itália e a Grécia.

QUADRO FACTOR 17
Níveis de Utilização dos Serviços Financeiros (%)

Serviços Financeiros	CEE	Portugal	RFA	RU	Espanha	Itália	Grécia
Conta Bancária	77	68	89	81	69	57	56
Cartão de Crédito	38	22	38	60	30	16	2
Caixa Postal / Aforro	27	5	25	22	67	15	12
Obrigações / Acções	14	4	10	22	6	5	2
Obrigações do Estado	10	2	10	9	5	18	6
Depósitos	5	37	3	10	1	5	0
Fundo de Pensão Reforma	14	7	11	35	6	3	2
Plano Poupança Reforma	13	4	16	21	2	4	1
Fundo de Investimento	16	2	3	57	0	0	3

Fonte: Gallup International.

A análise da situação portuguesa permite destacar as seguintes conclusões:

- 1) elevado peso dos depósitos.
- 2) pequeno peso de outras formas de aplicação (acções e obrigações, fundos de investimento mobiliário, fundos de pensão).

Esta era a situação estática em 1991. Mas qual tem sido a dinâmica evolutiva desde aquela altura? A análise feita em relação ao mercado de capitais permite constatar uma relativa estagnação das aplicações em acções e obrigações, fruto dos receios herdados da crise bolsista de 1987. No entanto é de referir a dinâmica de um novo mercado em génese: os fundos de investimento mobiliário.

Assim, aqueles fundos já geriam 1,3 mil milhões de contos em 1993. Aquela quantia representava então cerca de 20% das poupanças dos portugueses **(J18)**. Tal dinâmica vai ao encontro ao que se tem passado nos Estados Unidos, com a criação de poderosas instituições gestoras de recursos privados, tais como os fundos de pensões.

Vejamos o que nos diz Peter Drucker **(EM3)**, referindo-se à emergência dos investidores institucionais:

«Nunca tinham existido até agora centros de dinheiro tão poderosos como os há agora nos países desenvolvidos, dominados pelos investidores institucionais e, em primeiro lugar, pelos fundos de pensões. Nos Estados Unidos, onde o movimento teve início e se desenvolveu posteriormente, o maior fundo de pensões movimenta valores de oitenta bilhões de dólares, e mesmo um pequeno pode ter algo como um bilhão investido na economia. Estes fundos de capital tornam insignificante tudo o que os maiores *capitalistas* dos tempos passados possuíram e a estrutura etária de uma sociedade desenvolvida garante, virtualmente, que eles sejam cada vez mais importantes em todos os países desenvolvidos.

...

... agora que os investidores institucionais, e nomeadamente os fundos de pensões, estão a tornar-se rapidamente uma das maiores fontes de dinheiro nos países desenvolvidos. Nos Estados Unidos, no finais de 1992, os investidores institucionais deterão, pelo menos, cinquenta por cento das acções das grandes empresas e igualmente uma percentagem quase idêntica da dívida interna mesmo das empresas médias, tanto públicas como privadas. Por outro lado, uma centena dos maiores fundos de pensões possui qualquer coisa como um terço de todos os valores desses fundos, isto no fim de 1992.»

O cenário que nos foi traçado, e tendo em conta a dinâmica verificada nos fundos de investimento, levanta a questão acerca da influência daqueles na dinâmica futura do mercado de capitais.

6. A.2.3.2. Apoio ao Investimento

HIPÓTESE 1 : recurso ao investimento nas PME's assente em programas comunitários , especialmente o PEDIP

HIPÓTESE 2 : protocolo entre o IAPMEI e o sistema financeiro desobstrui canalização de informação e recursos pemas - banca

Mira Amaral (**J10**) e o MPAT(**G15.1**) constataam que o QCA mobilizou durante os 5 anos de execução 1560 Mc, viabilizando um investimento de 3940 Mc. Adicionalmente o BEI interveio com 692 Mc de empréstimos.

O investimento privado pelos diferentes sistemas de incentivos em vigor atingiu 958 Mc, repartidos por 477 milhões de contos do Feder e 481 milhões de contos da Linha Orçamental específica do Pedip.

As transferências dos Fundos Estruturais Comunitários representaram, em média anual, 3% do PIB, gerando um crescimento adicional do PIB de 0,7% ao ano.

A FBCF co-financiada deve ter atingido 21,5% da FBCF total, sendo o QCA responsável por um ganho de 3% em termos de convergência real. Aquele valor relativo à FBCF co-financiada permite suportar a proposta da primeira hipótese relativa à importância dos fundos comunitários no investimento empresarial recente.

O PEDIP (**J1**) apreciou por sua vez 13336 projectos, e aprovou investimentos de 924 Mc em 9568 processos.

E quais foram os efeitos na indústria desta dinâmica. O MPAT (**G15.1**) refere os seguintes efeitos estruturais:

«No sector da indústria, apoiada sobretudo pelo PEDIP e PNIAC, os primeiros resultados da avaliação dos instrumentos apontam para melhorias razoáveis ao nível da produtividade fabril, da inovação e modernização

tecnológica, do reforço da capacidade de gestão, da qualificação dos recursos humanos e da internacionalização empresarial Houve igualmente um reforço de serviços de apoio à indústria bem como de infra-estruturas directamente ligadas ao sector., como sejam as tecnológicas e associativas e melhoraram-se as condições de financiamento das PME's, designadamente através do capital de risco.

Os programas de apoio à indústria estão assim a forçar uma transformação estrutural no sector produtivo. Com efeito, o PEDIP e o SIBR não acomodaram a estrutura sectorial da indústria portuguesa, havendo projectos uma sobrerrepresentação dos sectores metalúrgico e metalomecânico e uma subrepresentação dos sectores tradicionais, em relação ao seu peso na estrutura industrial portuguesa. Estes sinais, ainda insuficientes e que importa consolidar e reforçar no próximo QCA, são confirmados pelos resultados recentes do comércio externo, que mostram um grande dinamismo do material de transporte e das máquinas.

Para além disso, reduziu-se a concentração do sector nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, ainda que tal movimento tenha beneficiado mais a faixa litoral do que as regiões mais desfavorecidas do interior, onde talvez nalguns pólos se verificou um crescimento significativo, por vezes ligada à melhoria das acessibilidades.»

No que diz respeito às condições de financiamento das PME's, para além da importância da dinâmica associada ao capital de risco, é de referir o protocolo que sete dos maiores grupos financeiros (BNU, BESCL, BTA, BFE, BPI, BCP, BPA) estabeleceram um protocolo com o IAPMEI (**J17**). Aquelas instituições comprometeram-se a praticar *prime-rates* com um *spread* que não excederá dois pontos percentuais, em função do prazo da operação e do risco da empresa. Terão

acesso às prime-rates as PME's Prestígio e Golden, que apresentam bons níveis de risco.

No entanto questões relativas ao cumprimento do protocolo e sobre o seu efeito prático se colocam. Outro pontos de análise associam-se aos níveis de qualidade da informação contabilística e estratégica que as PME's fornecem à banca. Estas problemáticas enquadram-se a um nível de análise mais amplo, ultrapassando o âmbito das decisões voluntaristas de redução das taxas de juro.

6. A.2.3.3. Níveis de Investimento

HIPÓTESE 1 : elevados em termos relativos

HIPÓTESE 2 : orientação para substituição de equipamento, e não para factores intangíveis (marketing, I&D, novos produtos, design, criação de marcas, construção de canais de distribuição, qualidade)

O seguinte quadro dá-nos a evolução dos níveis de Formação Líquida de Capital Fixo como percentagem do PIB para Portugal e para diversos países de referência durante as últimas décadas.

QUADRO FACTOR 18
Níveis de Formação Líquida de Capital Fixo (% do PIB)

Ano	Portugal	Alemanha	Itália	Japão	Coreia S.
1956-60		13,90	12,60	16,70	5,60
1961-65	29,66	16,10	13,60	20,70	7,70
1966-70	29,92	13,80	11,40	20,20	18,00
1971-75	28,65	12,70	11,60	21,20	16,10
1976-80	26,30	9,80	9,40	18,50	21,80
1980-85	23,42	8,00	8,50	15,30	20,90
1986-87	18,01	7,00	9,00	14,40	
1988-92	20,48				
	Dinamarca	Suécia	Suíça	UK	EUA
1956-60	10,00	12,50	12,60	7,80	7,90
1961-65	13,10	13,40	18,40	9,50	7,30
1966-70	13,70	13,60	15,30	10,30	7,80
1971-75	13,40	11,70	16,40	9,70	6,60
1976-80	13,20	9,30	11,00	7,10	6,80
1980-85	8,00	7,20	13,20	4,50	4,60
1986-87	10,90	7,10	14,70	5,20	5,10
1988-92					

Fontes: OCDE, "Comptes Nationaux 1960-1991", Paris, 1993.

Comprova-se os elevados níveis de taxas de investimento em Portugal em comparação com os restantes países. Necessário será descobrir as causas que impedem que estes elevados níveis se reflectam numa expansão adequada da dinâmica do nosso sistema económico e produtivo. Possivelmente esta poderá encontrar-se na segunda hipótese proposta nesta alínea, e anteriormente comprovada na análise dos processos inovatórios das empresas portuguesas. Assim, a atitude passiva de compra de tecnologia e a sua simples rentabilização impede a sua endogenização, bloqueando o estabelecimento de sinergias relacionadas com a existência de uma capacidade efectiva de criação de tecnologia.

O quadro **Factor 19** explicita a evolução recente do investimento em bens de equipamento (**J10**). Nele se pode constatar que após os níveis de crescimento elevados nos finais dos anos 80, se verificou uma redução acentuada da dinâmica do mesmo. No entanto, factores macro-económicos são preponderantes na determinação da evolução do investimento em bens de equipamento.

QUADRO FACTOR 19
Taxas de Crescimento do Investimento em Equipamento.

Ano	Crescimento do Investimento em Bens de Equipamento
1987	26,8
1988	23,2
1989	10,0
1990	5,8
1991	1,0
1992	5,6
1993	2,5

Fonte: Banco de Portugal.

Síntese de Conclusões :

1) NÍVEIS DE INVESTIMENTO EMPRESARIAL : Elevados níveis comparativos de investimento, quando se analisa sob o ponto de vista da Formação Líquida de Capital Fixo.

2) TIPOLOGIA DO INVESTIMENTO EMPRESARIAL : atitude passiva de compra de bens de equipamento, não gerando a endogenização das tecnologias, o desenvolvimento de capacidades inovatórias e o estabelecimento de sinergias entre empresas e sectores.

6. A.3. Recursos Físicos

HIPÓTESE 1 : importância dos recursos florestais

HIPÓTESE 1.1 : subaproveitamento florestal

HIPÓTESE 1.2 : sobreaproveitamento agrícola

HIPÓTESE 2 : reservas importantes de metais básicos (Cu , Zn , Pb)

HIPÓTESE 3 : reservas importantes de rochas ornamentais (mármore , granito)

HIPÓTESE 4 : reservas de argilas de qualidade , feldspatos e caulinos

O Instituto de Produtos Florestais apresenta os seguintes valores para as distribuições actuais e potenciais dos solos agrícola e florestal no território do Continente. Os valores potenciais resultaram de vários estudos, denotando aqueles grande consenso nas suas conclusões (**T11**):

QUADRO FACTOR 20
Áreas e Distribuições Actuais e Potenciais do Solo Nacional

	Área (1000 ha)		Distribuição (%)	
	Potencial	Actual	Potencial	Actual
Agrícola	2337	4272	26	48
Florestal	5280	3063	59	35
Outras	1276	1558	14	17

Fontes: IPF, 1987.

Estes dados vêm a comprovar a primeira hipótese proposta, e as suas sub-hipóteses implícitas. Revela-se então haver em Portugal um subaproveitamento da área florestal, indiciando o seu valor potencial, e um sobre aproveitamento agrícola.

Na zona sul da península situa-se a faixa piritosa ibérica, que na sua parte portuguesa se estende de Alcácer do Sal até à mina de S. Domingos (**G9**). Nesta faixa encontram-se os jazigos de Neves-Corvo e Aljustrel. As mineralizações são

constituídas por massas de sulfuretos, geralmente com metais básicos (Cu, Zn e Pb) e preciosos (Au e Ag). Nos jazigos de Neves-Corvo encontram-se massas extremamente ricas em cobre e estanho.

Por sua vez, os recursos carboníferos do país são diminutos. Quanto aos recursos minerais não metálicos ocorrem principalmente nas orlas sedimentares atlântica e meridional. Os principais centros de extracção de rochas ornamentais de origem calcária encontram-se nos maciços de Estremoz-Borba-Vila Viçosa (mármore), e no maciço calcário estremenho, entre Santarém e Leiria. Os granitos ornamentais encontram os seus principais centros em Santa Eulália (Portalegre), Monção, Guimarães e Vidago.

No sector das rochas industriais, as argilas comuns com utilização na indústria cerâmica ligeira e na construção civil distribuem-se pelo litoral. As argilas especiais por sua vez encontram-se na área de Barracão (Leiria) - Pombal e Águeda. Os feldspatos encontram-se nos jazigos pegmatíticos no Centro e Norte, associados aos maciços graníticos.

6. A.4. Recursos Infra-estruturais

6. A.4.1. Sistema de Transportes

HIPÓTESE 1 : estrangulamentos na rede viária nacional

HIPÓTESE 1.1 : ampliação da rede viária

HIPÓTESE 2 : estrutura fragmentada do sistema de transportes viários

HIPÓTESE 3 : importância económica do sistema portuário

HIPÓTESE 3.1 : estrangulamentos na organização e gestão do sistema portuário

HIPÓTESE 3.2 : processo de reestruturação e aumento de competitividade do sistema

Como nos é referido pelo trabalho feito pelo CISEP (**G9**), as estradas portuguesas não se adequam a um sistema de transportes moderno. Uma parte significativa das estradas existentes foram construídas na década de 50, significando tal que os respectivos requisitos técnicos encontram-se ultrapassados para o tipo e o volume de tráfego actuais, tanto em termos de transportes de passageiros como de mercadorias. Tal facto tem consequências quer ao nível da segurança nas estradas e como ao nível da eficiência da economia como um todo, este último factor por meio dos elevados custos operacionais e de dispêndio de tempo. A adesão à CE criou condições para o início de vários projectos de reconstrução e de alargamento da rede viária, visando desenvolver uma malha de estradas moderna, bem articulada, com boas ligações entre centros urbanos, bons acessos aos portos e às fronteiras. Foi neste contexto que se iniciou o presente processo de intensa modernização das estradas (com as obras fundamentalmente a cargo da Junta Autónoma das Estradas), sob a referência do Plano Rodoviário Nacional (PRN), elaborado em 1985. A rede de estradas nacionais classificadas no PRN é constituída por 2700 Km da rede fundamental (RF), e por 7300 da rede complementar. A RF assenta estruturalmente num sistema de itinerários principais (IP), «vias rápidas» que fazem a ligação entre os centros urbanos com influência supra distrital e destes com os principais portos, aeroportos e fronteiras. Esta rede é articulada com a rede de itinerários complementares (IC), que estabelecem as ligações de interesse regional, assim como as ligações entre as principais vias de acesso às zonas metropolitanas de Lisboa e Porto.

Obtiveram-se em consequência da dinâmica referida ganhos significativos nos principais indicadores de acessibilidades (densidade de infra-estruturas, taxas de

motorização, produtividade da rede ferroviária), como é referido pelo MPAT (**G 15.1**), embora com valores distantes dos padrões comunitários. Assim, no período entre 1986 e 1992, foram abertos 270.7 Km de auto-estradas, 463.5 Km de vias rápidas (IP), 121.4 Km de itinerários complementares (IC) e 432 Km de estradas de outra natureza. Conseguiu-se deste modo aumentar os níveis de comodidade, segurança e qualidade na circulação, mas ainda melhorias significativas na redução das distâncias e nos tempos de percurso. A redução no tempo médio despendido nas viagens por estrada em Portugal, referido pelo MPAT para o período entre 1985 e 1991, foi de 44%. Por sua vez, os ganhos médios de acessibilidade de 20% para todas as capitais de distrito. Quanto à densidade das estradas por habitante, é de destacar a situação deficitária nas duas áreas metropolitanas, derivada da concentração demográfica e da elevada taxa de motorização sem uma correspondente oferta de estradas. Constatase assim a relação de Km/habitante é naquelas áreas de 0.4, sendo de 2.1 para o resto do país.

Os portos nacionais, como é referido pelo CISEP (**G9**), representava na altura daquele estudo cerca de 90% do tráfego global do comércio externo (valor referido igualmente por Bert Krueger e Johannes Klaver, num seminário em Outubro de 1993). No entanto, e de acordo com o que se expressa no PDR (**G15.3**), este tem vindo a perder parte da sua importância. O transporte marítimo de cabotagem tem vindo a perder quota de mercado, de acordo com o PDR, para outros modos de transporte essencialmente devido aos elevados custos portuários, à mudança dos principais mercados de compra e à melhoria das ligações terrestres. O transporte marítimo poderá no entanto reforçar a sua competitividade, tendo em conta ser menos poluente e representar menores custos de transporte, se nos próximos anos se encurtarem os tempos de espera, reduzirem os custos de movimentação de cargas e simplificarem os procedimentos burocráticos. Daí a importância estratégica dos portos principais e secundários de 1ª linha (Douro e Leixões, Lisboa, Sines, Setúbal, Aveiro, Viana do

Castelo e Figueira da Foz) no reforço da competitividade global da economia portuguesa.

Os já referidos Bert Krueger, considerado o «Michael Porter dos sistemas portuários», e Johannes Klaver, participaram num seminário realizado no Instituto Superior dos Transportes em Outubro de 1993 (**J20**), aonde descreveram os portos portugueses como sendo «caros e com excesso de trabalhadores». Apontaram a necessidade de aqueles serem otimizados, reconhecendo ainda que as então recentes alterações no sector poderiam melhorar o sector. Referiam-se ao «pacote legislativo portuário», aonde se regulamenta uma certa liberalização da estiva portuária (empresas de estiva deixam de ser um cartel potencial, tendo como concorrentes de cais privados), uma redução de licenciamentos de empresas de estiva e uma redução significativa do número de trabalhadores portuários (**J21**).

E qual tem sido a dinâmica evolutiva do sistema portuário? O CISEP (**G9**) refere uma dinâmica de acentuado desenvolvimento e modernização das infra-estruturas e equipamentos portuários década de 80, referindo ainda a necessidade de introdução de novas tecnologias. O MPAT (**G15.1**) refere um acréscimo global de capacidade na ordem dos 15% ao nível dos cais vocacionados para a movimentação de carga geral. O MPAT destaca ainda o aumento da especialização de alguns portos - caso de Sines (graneis líquidos), Lisboa (graneis sólidos e contentores), Leixões (carga contentorizada) e Setúbal (sistema *Ro-Ro*) - acompanhado por uma apreciável melhoria na capacidade potencial de movimentação de carga geral e contentorizada nos restantes portos.

6. A.4.2. Sistemas de Comunicações

HIPÓTESE 1 : expansão e modernização do sistema de comunicações

HIPÓTESE 2 : desenvolvimento da telemática , sistemas em rede e bases de dados

HIPÓTESE 3 : expansão da rede de telefones móveis, serviços de *paging* e de *trunking*

O sistema de telecomunicações nacionais verificava até recentemente um atraso relativo acentuado em relação aos padrões dos países evoluídos. O CISEP (**G9**) referia este atraso em relação aos padrões da comunidade europeia na altura, quer em termos qualitativos como em termos quantitativos. Referia ainda uma considerável assimetria regional, acompanhando os desequilíbrios económicos do país. A gama de serviços circunscrevia-se aos tradicionais serviços de telefone, telex e telegráfico, juntando-se o serviço público de transmissão de dados. Os serviços avançados de telecomunicações estavam ainda pouco desenvolvidos.

No entanto, o esforço de modernização do sector das telecomunicações tem sido particularmente intenso nos últimos anos, como nos confirma o MPAT (**G15.1**). Os progressos verificados revelaram uma acentuada aproximação dos níveis médios comunitários. O quadro **Factor 21** dá-nos alguns indicadores para constatar esta evolução.

Verificou-se deste modo uma expansão acentuada das infra-estruturas e sua utilização ao longo do período referido. O MPAT refere uma evolução de 17.8 telefones/100 habitantes em 1989 para um valor de 27.9 em 1991, aproximando-se da média comunitária de 39.5.

QUADRO FACTOR 21
Indicadores do Sistema de Telecomunicações Nacionais

Ano	1987	1988	1989	1990
Parque Telefónico				
Postos Principais/1000	1655	1849	2077	2379
Tráfego (10 ⁶ imp.)	8069	9226	10757	12772
Transmissão de dados da Rede Telepac				
Tráfego (10 ⁶ KSEG)	753	1907	3970	6800
Evolução Anual				
Postos Principais		11,7%	12,3%	14,5%
Tráfego telefónico		14,3%	16,6%	18,7%
Tráfego Telepac		153,3%	108,2%	71,3%

Fontes: CTT/TLP.

No âmbito das infra-estruturas, o avanço verificou-se no sentido da digitalização da rede. Tal evolução foi acompanhada pelo crescimento acelerado do volume e circulação de informação, como é possível verificar pelo crescimento explosivo do tráfego da Telepac-rede pública de transmissão de dados. As infra-estruturas nacionais de comunicação já permitem o acesso a serviços de informação especializada, públicos ou privados, nacionais ou estrangeiro, tais como **(T4)**:

- Videotex
- Serviços de texto e imagem
- Serviços de Telecópia
- Bases e bancos de dados, acessíveis por meio de contratos com a Transdata (empresa gestora da rede pública) ou com um operador privado.

Finalmente, foi-se desenvolvendo e vulgarizando paralelamente os serviços de telemóveis, de *paging*, de *trunking* e de video-conferência. Tal expansão permite uma maior fluidez da circulação das informações e um aumento da dinâmica do sistema económico como um todo.

E quais são as tendências futuras desta expansão actual? Segundo um estudo da International Telecommunication Union (ITU), prevê-se a continuação desta tendência expansiva em Portugal. Assim, o nosso país deverá chegar ao ano 2000 ao nível dos países mais avançados, prevendo-se por exemplo a existência de 78 telefones/100 habitantes **(J28)**.

6. A.4.3. Qualidade de Vida

HIPÓTESE 1 : evolução positiva do poder de compra

HIPÓTESE 2 : aproximação dos padrões de consumo europeus

Ao longo da década de 80 verificou-se uma alteração quantitativa e qualitativa dos padrões de consumo das famílias **(G15.1)**. Desta forma verificou-se uma dinâmica interna do consumo privado per capita marcadamente superior aos valores da CEE e da OCDE (como se constata no quadro **Factor 22**). Tal facto traduziu-se numa modificação do peso das despesas em produtos alimentares (36% em 1980, contra 29% em 1990), reflectindo uma maior convergência com os padrões médios da CE. Constatou-se ainda um aumento nas despesas em habitação (rendas e despesas domésticas), transportes e comunicação - onde os transportes privados continuam a deter a maior importância, com um aumento significativo das despesas com a aquisição de veículos - e uma evolução positiva com as despesas com a cultura e ocupação com os tempos livres.

QUADRO FACTOR 22
Evolução do Consumo Privado per capita
(em volume, a preços constantes)

Ano	Portugal	CEE	OCDE
1981	2,0	-0,1	0,3
1982	1,6	0,4	0,6
1983	-2,2	1,2	2,8
1984	-3,7	1,2	2,7
1985	0,0	2,3	3,1
1986	5,1	3,9	3,3
1987	4,9	3,6	2,7
1988	6,2	3,7	3,2
1989	3,0	2,9	2,0
1990	5,2	2,5	1,5
1991	5,1	1,3	-0,2

Fontes: OCDE, "Comptes Nationaux 1960-1991", Paris, 1993.

A.5. Desvantagens Selectivas de Factores

HIPÓTESE 1 : Nível de Qualificação e Especialização de Factores (humanos e tecnológicos).

HIPÓTESE 2 : Mecanismos de Criação e Aperfeiçoamento de Factores.

HIPÓTESE 3 : Periferia Geográfica.

HIPÓTESE 4 : Escassez e custo de capital (subcapitalização empresarial).

HIPÓTESE 5 : Dependência Energética.

HIPÓTESE 6 : Fraca imagem externa dos produtos portugueses em segmentos de qualidade.

A abundância ou o baixo custo de um factor podem levar ao seu uso ineficiente. Pelo contrário, desvantagens em factores básicos pode exercer pressões para a inovação. A necessidade de factores básicos ou generalizados pode ser reduzida pela inovação (por exemplo com a automação ou novos materiais), podendo ainda gerar benefícios de segunda ordem., tais como:

- economia na utilização de factores.
- desenvolvimento de vantagens mais sofisticadas.
- pressões de aperfeiçoamento de outros factores.

A inovação para compensar debilidades selectivas é mais provável do que para explorar pontos fortes, criando um efeito de pressão sobre as vantagens competitivas. No entanto, estas desvantagens devem selectivas, para evitar a paralisia do sistema. Foi assente neste raciocínio que Michael Porter formulou o conceito de Desvantagens Selectivas de Factores **(AM4)**.

As desvantagens selectivas de factores contribuem para a vantagem competitiva quando emitem sinais adequados sobre as circunstâncias futuras. Tal é o caso das tendências no custo relativo dos factores, sendo a vantagem competitiva nacional estimulada quando o país sentir cedo as tendências futuras. Outra situação que pode ser estimulante para os processos inovatórios são as restrições associadas ao clima e à geografia.

As desvantagens selectivas de factores imediatamente visíveis estão expressas nas hipóteses propostas, sendo as seguintes:

- níveis reduzidos de qualificação e especialização dos factores humanos e tecnológicos.

- mecanismos de criação de factores inarticulados com o sistema empresarial português.
- periferia geográfica em relação ao centro económico da Europa.
- escassez e custo elevado do capital, conduzindo à subcapitalização empresarial.
- dependência energética em relação ao exterior.
- fraca imagem externa, dificultando a criação de marcas nacionais com sucesso no exterior.

No que diz respeito aos dois primeiros pontos, a análise feita permite comprovar as limitações dos factores humanos e tecnológicos nacionais, associando-se a mecanismos de criação e aperfeiçoamento de factores deficientes. Esta situação, associado a uma mentalidade igualmente avessa ao risco, estrangula as potenciais capacidades inovatórias do sistema empresarial português. No entanto é ainda de realçar uma capacidade científica nacional que não foi ainda devidamente aproveitada, tornado-se necessário expandi-la e rentabiliza-la.

O contexto de periferia geográfica, distanciando a nossa economia dos centros económicos europeus, aumenta os níveis dos custos de transporte, aumenta o tempo de entrega das encomendas e gera dependências ao nível dos estrangulamentos sistemas de transportes europeus. No entanto, criam-se potenciais vantagens ao nível do desenvolvimento do transporte marítimo e das indústrias associadas, e mesmo ao nível de frotas terrestres de transporte. Vejamos o que Mira Amaral **(P2)** nos diz sobre esta situação:

«A localização geográfica do país em geral, bem como das principais concentrações industriais, resulta em outra vantagem significativa, pese embora o facto de que a sua resultante estar longe de ser inequívoca.

Efectivamente, e apesar da localização periférica em relação à CEE, a facilidade de acesso por mar aos principais portos europeus, americanos e africanos, conjuntamente com a redução substancial do custo do transporte marítimo, veio claramente a diminuir o custo da excentricidade geográfica e, pelo contrário, tornou-a frequentemente numa vantagem comparativa. Não esqueçamos, porém, a ameaça que paira sobre o factor da competitividade caso não se resolvam os problemas operacionais e principalmente dos custos - de movimentação e de inactividade dos navios - actualmente praticados em alguns dos nossos portos.»

Quanto ao contexto do sector energético, este representa cerca de 3% do VAB total da economia portuguesa e 1% do emprego **(G15.1)**. A sua relevância macro-económica encontra-se sobretudo no investimento, tendo sido nos últimos anos responsável por 7% da FBCF.

O grau de cobertura das importações foi reduzido de 31,5% em 1985 para 11,6% em 1990, comportamento que não teve paralelo na evolução da dependência energética real, uma vez que o mesmo se ficou a dever sobretudo à redução dos preços do petróleo e à queda do dólar. Com efeito, a energia consumida tem um elevado conteúdo importado (87%), resultante da excessiva dependência do petróleo (que representa 70% do consumo final de energia). A utilização racional de energia torna-se assim um factor prioritário nacional (SIURE). A intensidade energética (quantidade de energia por unidade do produto) em Portugal não mostrou, na década de 80, a tendência nitidamente crescente na generalidade dos países comunitários, como resultado de vários factores, actuando em sentido contrário:

1) a nível global, devido ao estágio de desenvolvimento da economia portuguesa, aonde o processo de substituição de trabalho por capital é

normalmente acompanhado pelo aumento da intensidade energética, a qual não terá sido devidamente compensada com medidas de utilização racional de energia.

2) o consumo *per capita* de energia eléctrica e de combustíveis está ainda num nível ascendente, em relação com a melhoria do nível de vida e dos índices de conforto e mobilidade. Esta tendência é parcialmente compensada com medidas de poupança de energia e com o aumento da eficiência energética.

3) a estrutura do sector industrial não evoluiu significativamente no sentido da redução do peso das indústrias mais intensivas em energia (com excepção das indústrias electrometalúrgicas, entretanto desactivadas).

Algumas possíveis soluções apontadas para contrariar a situação de dependência energética são a valorização dos recursos endógenos (hídrica, eólica, geotérmica, solar, biomassa), potenciadoras de indústrias de equipamentos e a instalação do gás natural, em fase de instalação.

Os empresários de empresas com um nível de qualidade médios ou superior e com uma clara afirmação no mercado internacional, afirmam que a fraca imagem externa do país é uma factor limitativo da afirmação de produtos de topo de gama a nível tecnológico nos mercados externos. Tal constatação foi elaborada na sequência do estudo da SAER em colaboração com o IAPMEI (**J6**) , suportando-se a última hipótese proposta.

Numa análise global, será de importância estratégica a capacidade endógena do nosso país para ultrapassar estas limitações, e converter estas dificuldades em potencialidades de expansão empresarial e económica.

6 - B) Estrutura , Estratégia e Rivalidade

6. B.0. Definição de Conceitos

Para uma análise adequada deste vértice torna-se necessário definir e esclarecer alguns conceitos fundamentais. Assim expressa-se o que se entende por empresa típica, núcleos de racionalização, sistema financeiro e sistema regulador.

Conceito 1 : Empresa Típica

Empresa típica define-se uma empresa representativa do tecido empresarial português, em termos de dimensão (volume de negócios e número de empregados), estrutura organizacional, estrutura de propriedade, estilo de liderança, formas de gestão, definição e tipos de estratégia. Trata-se de um conceito amplo, mas que é de muita utilidade como ponto de referência.

Conceito 2 : Núcleos de Racionalização

Núcleos de racionalização são entidades, empresas ou agrupamentos de empresas que possuem estruturas organizadas que estabelecem a sua capacidade de definir planos de estratégia empresarial, de interpretação política interna e externa, de gestão estável de recursos humanos, de assistência jurídica, de acompanhamento da evolução tecnológica e comercial, de dialogo com os centros de decisão política **(G5)**. Na sua falta, as empresas ficam dependentes da evolução de acontecimentos que não

dominam ou tornam-se alvo fácil de outras estruturas de racionalização capazes de explorar esta vulnerabilidade.

Conceito 3 : Sistema Financeiro

O sistema financeiro é constituído pelos mecanismos de transmissão no processo de criação, acumulação e aplicação de excedentes **(G5)**. No entanto, processou-se a autonomização dos sistemas financeiros dos processos *reais*, dando crescente relevância aos instrumentos financeiros, que se associou à rápida inovação na composição da carteira dos agentes económicos. Outra tendência recente é a de que nos sistemas financeiros se tem dado a institucionalização de entidades de racionalização, como instituições com capacidade de interpretar as tendências futuras e capazes de produzir orientações estratégicas consistentes.

Conceito 4 : Sistema Regulador

Sistema regulador de uma economia é constituído pela dinâmica sistémica que regula as tendências e a evolução do sistema empresarial, social e económico. Nele actuam como actores centrais as empresa, os operadores financeiros, as instituições de apoio empresarial (associações, instituições governamentais, centros de I&D). Paralelamente interactivam o sistema educativo (universidades, instituições de formação) e o contexto social, ideológico, cultura e ambiental.

6. B.1. Identidade Cultural

6. B-1.1. Mentalidade Individual

HIPÓTESE 1 : Centralidade do Trabalho

HIPÓTESE 2 : Aversão ao risco

HIPÓTESE 3 : Elevada distância hierárquica

HIPÓTESE 4 : Baixo individualismo (elevado colectivismo)

HIPÓTESE 5 : Baixa assertividade

Corolário 1 : Organização burocrática

Corolário 2 : Dedicção, competência e disciplina no trabalho

Geert Hofstede dedicou-se à investigação do papel dos factores socioculturais na gestão **(E2)**.

Hofstede fez um questionário a 116,000 empregados com ocupações similares em mais de cinquenta filiais de uma mesma multinacional. O questionário continha afirmações de valor que reflectiam os quatro índices diferenciadores das várias culturas dos países. As quatro dimensões analisadas foram:

1) INDIVIDUALISMO-COLECTIVISMO

O colectivismo representa uma maior dependência entre membros familiares ou membros grupais. O individualismo representa um sistema social menos interdependente.

2) DISTÂNCIA AO PODER (OU HIERÁRQUICA)

Uma elevada distância ao poder representa um sistema social em que se aceita que o poder é distribuído de forma desigual nas organizações. Uma pequena distância ao poder representa um sistema em que se deseja que o poder seja distribuído de maneira equitativa, e em que eventuais diferenças têm que ser justificadas.

3) AVERSÃO AO RISCO

Uma elevada aversão ao risco significa um alto grau de desconforto com a incerteza e a ambiguidade. Nestas culturas mantêm-se rígidos códigos morais, e os desvios não são tolerados. Baixos níveis de aversão ao risco representam culturas que aceitam a ambiguidade de uma maneira menos tensa e toleram a diferença mais facilmente.

4) MASCULINIDADE-FEMINIDADE

As sociedades com elevada masculinidade mantêm uma elevada diferenciação baseada no sexo. Nelas se distribuem os papéis sociais de acordo com o sexo, sendo os mais assertivos para os homens, os mais afectivos e protectores às mulheres. nas sociedades femininas verifica-se uma menor diferenciação social e a inclusão de valores mais femininos no comportamento social. Em síntese, as sociedades mais masculinas valorizam a performance, ao passo que as sociedades mais femininas valorizam o bem estar e qualidade de vida de todos os seus membros.

Como se enquadra a sociedade portuguesa em cada um destes parâmetros? Vejamos o quadro **Rival 1** contendo os valores para Portugal e para alguns países de referência:

Quadro Rival 1
Índices Sócio-Culturais de Hofstede para alguns Países

	Individualismo		Distância ao Poder		Aversão ao Risco		Masculinidade	
	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem
Portugal	27	18-19	63	29-30	104	49	31	9
Espanha	51	31	57	23	86	36-41	42	15-16
Itália	76	44	50	20	75	28	70	46-47
Alemanha	67	36	35	10-12	65	23	66	41-42
EUA	91	50	40	16	46	11	62	36
Japão	46	28-29	54	21	92	44	95	50

Fonte: Asia Pacific Journal of Management, January 1984

Pelos valores encontrados podemos chegar as seguintes conclusões para o caso português:

- 1) Portugal apresenta um índice de individualismo relativamente baixo, o que significa um elevado colectivismo e sentido comunitário na sua sociedade. Portugal, no conjunto dos 50 países estudados, encontra-se entre os 20 países com maior sentido colectivo.
- 2) Portugal apresenta uma elevada distância hierárquica, encontrando-se igualmente entre os 20 países com maior distância ao poder.
- 3) A sociedade portuguesa caracteriza-se por uma elevadíssima aversão ao risco, sendo neste campo apenas superado pela Grécia. Este factor refere-se

à vivência no seio da sociedade portuguesa, não representando necessariamente o comportamento típico do português perante outras culturas e sociedades.

4) Portugal representa igualmente uma sociedade com um baixo nível de assertividade, aonde os valores femininos de bem estar têm preponderância sobre os valores mais masculinos (nos quais se dá ênfase à eficiência).

Um estudo sobre os sistemas de valores em Portugal, feito em 1993 pelo Instituto de Estudos para o Desenvolvimento **(G4)**, confirma uma característica que apoia a imagem externa de qualidade do trabalhador português. Esta assenta na centralidade do trabalho no sistema de valores do português, e logo a sua importância na sociedade. Tal característica pode representar uma fonte de vantagem competitiva.

Vêm-se assim testadas as hipóteses de trabalho, que validam os dois corolários em causa. A elevada distância hierárquica, o elevado colectivismo, uma baixa assertividade e uma grande aversão ao risco induzem uma estrutura típica burocrática (as organizações máquina e organizações profissionais de Mintzberg **(E7)**), mas sedimentada por um carácter missionário (organização missionária de Mintzberg) . Em tal estrutura combina-se os referenciais de valores da sociedade portuguesa, validando o primeiro corolário. O segundo corolário é uma consequência imediata da primeira hipótese de trabalho e do primeiro corolário.

6. B-1.2. Mentalidade do Empresário Típico

HIPÓTESE 1 : Elevada auto-imagem

HIPÓTESE 2 : Espírito independente

HIPÓTESE 3 : Visão de curto prazo

HIPÓTESE 4 : Motivações económicas e sociais

O Centro de Investigação sobre Economia Portuguesa publicou em 1990 o resultado de um estudo que durou dois anos e meio **(T2)**, que assentou sobre a seguinte problemática:

«Quem são, o que pensam e como agem os empresários, gestores e dirigentes da indústria portuguesa?»

No plano pessoal, este estudo permitiu traçar o seguinte cenário relativo ao empresário típico português:

1) são indivíduos que acreditam e valorizam as suas capacidades intrínsecas, considerando-as como causa do seu sucesso. Valorizam igualmente as características de âmbito relacional.

2) o nível de formação não é elevado, sendo o acesso à função empresarial feito através da mobilidade ascendente desde funções administrativas ou produtivas, e não tanto através da via curricular ou patrimonial.

3) existe um elevado nível de satisfação com o exercício das funções empresariais, registando-se um elevado nível de realização profissional. Assim se confirma o seu lugar cimeiro na escala do prestígio social.

4) não existem bloqueios na optimização da aplicação dos recursos empresariais por parte dos empresários. No entanto existe alguma correlação

entre o nível de instrução e gestores e a capacidade de identificação de objectivos e estratégias de liderança.

5) quanto maior é a empresa e melhor a sua situação financeira, mais os seus objectivos se orientam para a rentabilidade, mais se afastando dos objectivos sociais. Os objectivos de ordem financeira são preferenciais nos dirigentes não detentores de capital, nos mais jovens e nos que possuem maior nível de instrução. Por outro lado, os dirigentes das pequenas empresas privilegiam a subsistência dos seus trabalhadores.

6) os empresários e gestores ocupam uma parte substancial do seu tempo na resolução de tarefas urgentes, no controle do inesperado e nas relações públicas. No entanto, quanto maior é a empresa, maior é a importância atribuída às funções de programação e projecto. Mas não ultrapassa mesmo assim o peso das tarefas de gestão do imediato.

7) O estilo de liderança é essencialmente paternalista, não delegando poder em questões fundamentais, mas aceitando sugestões do colectivo da empresa.

Ficam assim validadas as quatro hipóteses que se pretendiam testar relativas à mentalidade do empresário típico. A primeira hipótese é validada pelo ponto um, sendo a hipótese da posse de um espírito independente suportada pelo contexto pessoal que os pontos um, dois, três e sete induzem. O ponto seis vem a confirmar a orientação para os problemas de curto prazo. O ponto cinco vem dar consistência à quarta hipótese, em que se explicita a natureza das motivações do empresário português.

6. B.2. Estrutura e Estratégia Empresarial

6. B-2.1. Estrutura Empresarial

6. B-2.1.1. Caracterização

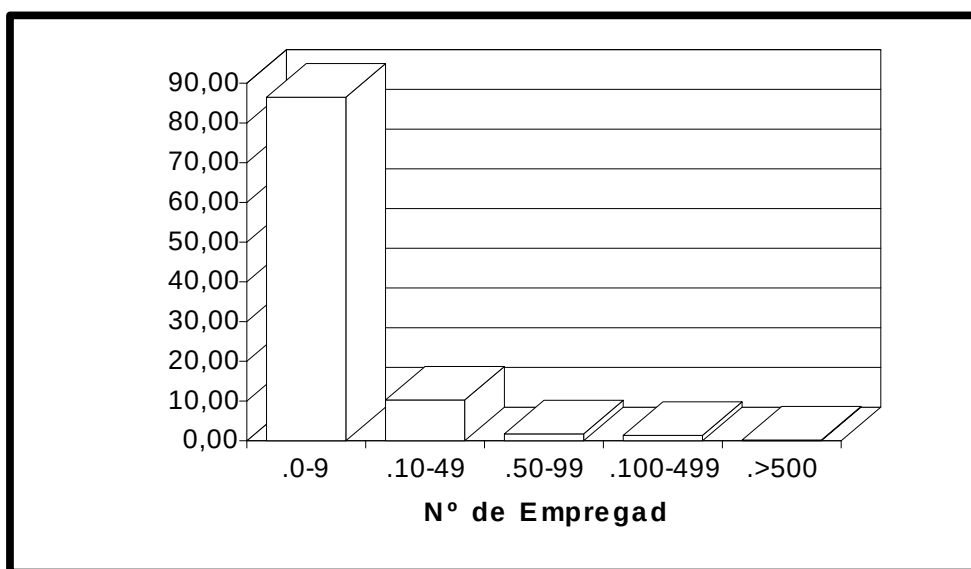
HIPÓTESE 1 : predominância de PME's

HIPÓTESE 2 : génese de novos grupos económicos

HIPÓTESE 3 : elevados níveis de IDE

A indústria transformadora apresentava a seguinte distribuição dimensional, de acordo com o departamento de Estatística do MESS (**St1**):

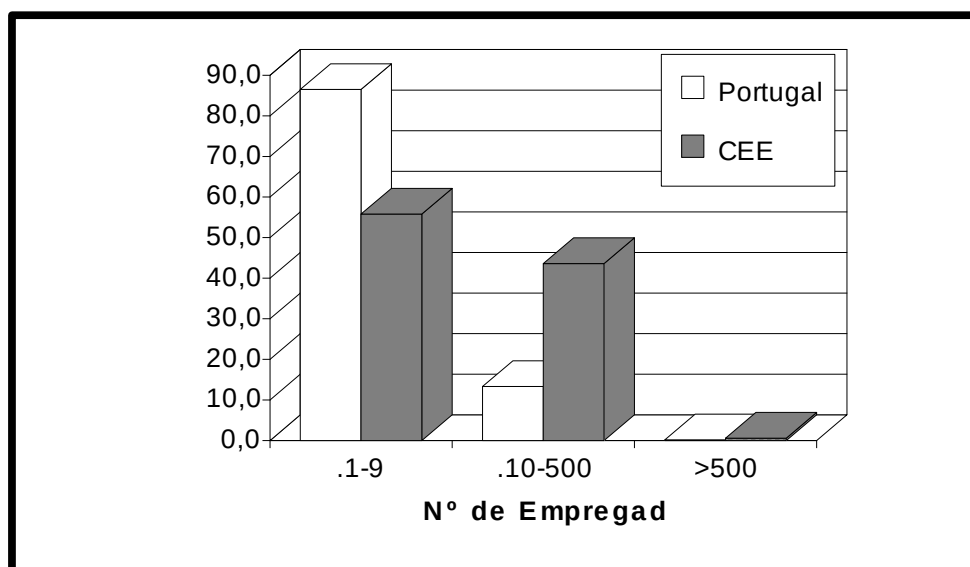
DIAGRAMA RIVAL 1
Distribuição Dimensional das Empresas Industriais



Fonte: MESS.

DIAGRAMA RIVAL 2

Distribuição Dimensional Comparativa das Empresas Industriais



Fonte: MESS.

Assim se confirma o peso das pequenas e médias empresas no tecido industrial português, já que segundo a classificação oficial são consideradas PME's todas as empresas com menos de 500 trabalhadores (ou 600 em regime de turnos), um volume de negócios inferior a 2,4 milhões de contos e a empresa não possuir ou ser possuída por uma empresa que supere os limites anteriores. Desta forma a primeira hipótese é validada.

A desestruturação do sistema económico do anterior regime levou à destruição dos antigos agrupamentos económicos que então dominavam. Entre eles se destacavam os grupos CUF, Espírito Santo, Português do Atlântico, Champalimaud, FONSECAS & BURNAY, Nacional Ultramarino e Borges & Irmão, que geravam então quase três quartos do Produto Interno do País (**T6**). Nos anos 80 deu-se a génese de novos grupos económicos, que passaram a ser o símbolo do novo sistema económico que então emergia. Entre eles destacaram-se os grupos Sonae, Amorim, Colep, RAR, Vaz Guedes e Salvador Caetano. Paralelamente renasceram e ganharam novo fôlego

grupos com origem naqueles que foram desestruturados com a revolução. Voltaram a actuar sobretudo nos antigos segmentos de negócio em que operavam, e de uma maneira geral com sucesso. Destacamos os grupos Espírito Santo e Champalimaud. Renasce assim uma estrutura económica em que os agrupamentos empresariais constituiu-se como centros de racionalidade empresarial. Este panorama agora descrito vem suportar a segunda hipótese.

O Investimento Directo Estrangeiro revelou um crescimento acentuado (como se constata no quadro **Rival 2**), sobretudo a partir da adesão de Portugal à CEE, acompanhado de uma mudança acentuada ao nível de países investidores, de sectores de actividade e de estratégias de penetração de capital (**G15.1**). Podem salientar-se as seguintes conclusões relativas ao panorama do IDE em Portugal:

1) reforço da participação dos investimentos provenientes da CE, destacando-se o acréscimo significativo dos capitais espanhóis. Simultaneamente deu-se a redução da participação dos EUA e dos países da EFTA (sobretudo da Suíça), acompanhada do aumento relativo dos capitais vindos do Brasil.

2) redução do peso sectorial do IDE orientado para a indústria, apesar do aumento do seu valor absoluto.

3) papel dinamizador do IDE na internacionalização da economia portuguesa, através do seu peso crescente nos principais sectores exportadores. Em finais da década de 80, quase metade das exportações portuguesas eram asseguradas por empresas com participação de capital estrangeiro. O IDE tende a concentrar-se em sectores emergentes como novo perfil de especialização da indústria portuguesa, como nos sectores de material de transporte , máquinas e material eléctrico, vestuário, pasta de papel e papel.

4) o investimento estrangeiro privilegia as aquisições e a penetração em empresas já instaladas.

5) elevada concentração regional em Lisboa e Vale do Tejo, região aonde o investimento apresenta maior diversificação sectorial. O Porto é a zona aonde, após Lisboa, existe maior diversificação sectorial, mas orientado sobretudo para o sector produtivo. A indústria é ainda o sector mais atractivo para o investimento estrangeiro em todos os distritos do litoral.

QUADRO RIVAL 2
Investimento Directo Estrangeiro

	Crescimento (%)	Estrutura (%)	
	1986/92	1985	1992
Total	45,7	100	100
Agricultura	34,8	1,7	1,0
Indústria	26,8	59,1	22,3
Serviços	60,3	39,3	76,6
Novas	26,2	24,9	9,1
Emp.			
Emp. Instal.	45,8	59,8	60,1
Aquisição	56,5	11,9	19,6
CE	47,8	65,3	72,3
UK	33,7	41,7	22,9
França	57,3	8,3	14,1
Espanha	72,8	3,6	11,8
EFTA	51,1	7,3	9,4
EUA	26,8	14,7	5,5

Fonte: ICEP

Apesar dos indícios de ter havido um período de contenção do IDE, talvez associado ao contexto internacional recessivo, confirma-se o teor da terceira hipótese em estudo. O IDE representa um papel de destaque na economia portuguesa, e especificamente no sector produtivo.

6. B-2.1.2. PME's: caracterização e Núcleos de Racionalização

HIPÓTESE 1 : recurso preferencial à subcontratação

Corolário 1 : dependência das encomendas externas

Corolário 2 : circuitos externos de distribuição pouco desenvolvidos

Corolário 3 : técnicas de marketing pouco desenvolvidas

Corolário 4 : baixo nível de desenvolvimento de design português

Corolário 5 : impossibilidade de imposição das marcas portuguesas no exterior

HIPÓTESE 2 : baixos níveis de cooperação interempresarial

Corolário 1 : inexistência de núcleos de racionalização coordenadores

Corolário 2 : pequeno poder de mercado externo das empresas portuguesas

HIPÓTESE 3 : natureza familiar

Corolário 1 : baixos níveis de organização e especialização funcional; gestão deficiente

Corolário 2 : rigidez relativamente à abertura do capital, causa de débil estrutura financeira

Corolário 3 : resistência à mudança e à inovação

HIPÓTESE 4 : concentração sectorial em segmentos de baixa intensidade tecnológica e produtos de consumo

A subcontratação constitui uma forma importante de inserção das pequenas e médias empresas no tecido sócio-económico. Ela permite que aquelas mantenham uma forma de ligação com o mercado baseada em relações estáveis e focaliza-as num número limitado de produtos, apesar de possíveis vulnerabilidades derivadas da concentração num número limitado de clientes. Este tipo de relacionamento empresarial viabiliza uma articulação das PME's em torno de núcleos de racionalização nacionais, quando inseridas em sistemas produtivos de base portuguesa. No entanto colocam-se duas questões para efectuar uma análise adequada do caso português:

- 1) Qual o peso da subcontratação no tecido de PME's nacionais?
- 2) Quais são as características da subcontratação internacional das empresas portuguesas? E das PME's?

O estudo realizado pela Tecninvest compilou os valores que permitem esboçar uma resposta ao primeiro ponto e avançou uma resposta para o segundo **(T9)**. Vejamos o que ele nos diz sobre a questão da subcontratação nas PME's:

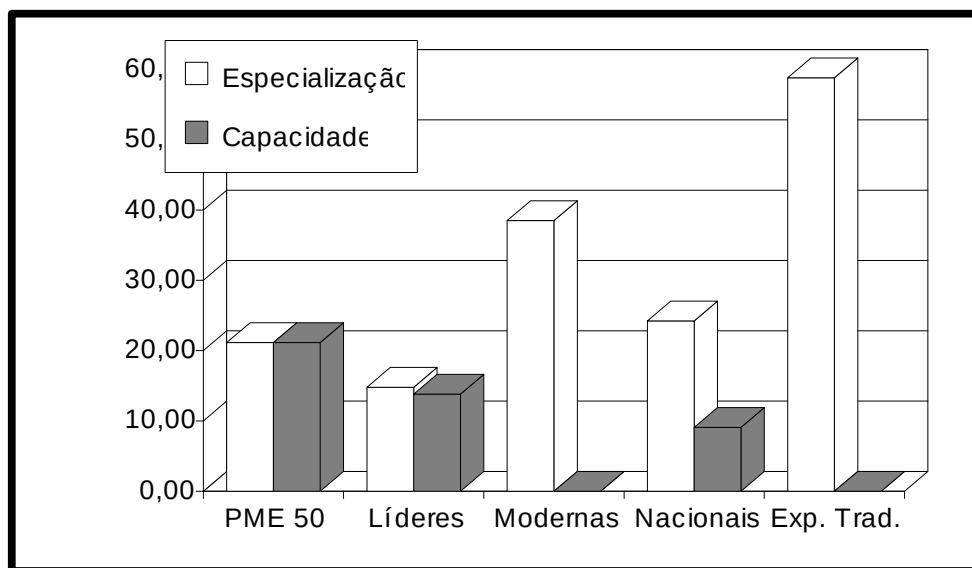
«O mercado da subcontratação, importante para muitas PME's, em particular exportadores, podendo embora ser um factor de dependência e vulnerabilidade, tem evoluído nos últimos anos para a subcontratação de *especialização* , que favorece os níveis tecnológicos e de qualidade das empresas que a praticam. »

Quanto ao peso da subcontratação nas PME's e os seus mercados de trabalho, vejamos os diagramas **RIVAL 3 E RIVAL 4**. Neles se destaca a importância da subcontratação nas PME's portuguesas, quer sob o ponto de vista da percentagem das

empresas especializadas na subcontratação, quer em termos da percentagem da capacidade instalada utilizada na subcontratação. Salienta-se igualmente o peso elevado da subcontratação no seio do mercado interno no caso das exportadoras nacionais e das tradicionais, e a subcontratação no âmbito do mercado externo no caso das empresas líderes e das modernas. A nomenclatura utilizada foi a seguinte:

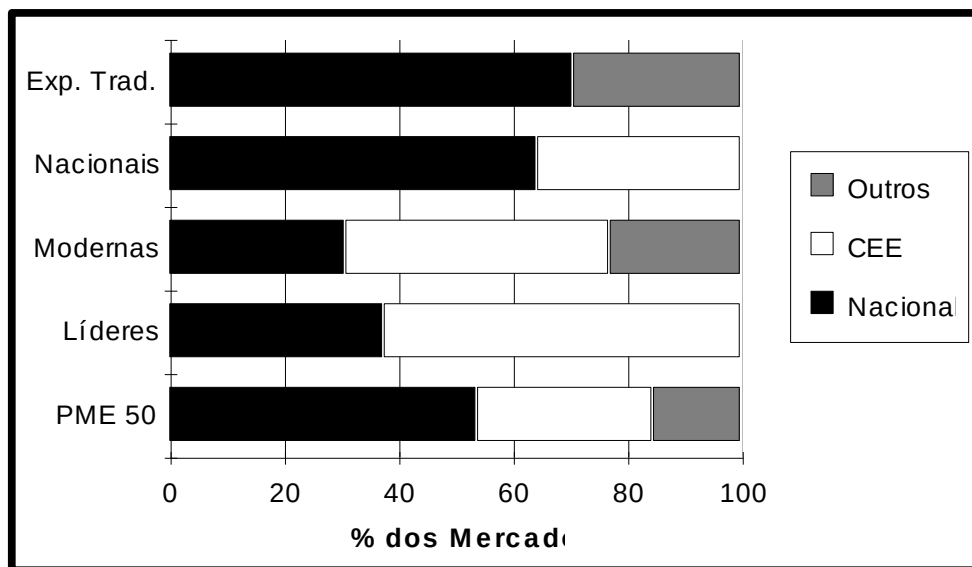
- EMPRESAS LÍDERES : grupo de referência constituída por empresas líderes nos diversos segmentos, de acordo com vários especialistas consultados.
- EMPRESAS MODERNAS : empresas em sectores com elevada expressão nos últimos 10-15 anos, com vocação exportadora de produtos de especificações exigentes ou situando-se em áreas das chamadas novas tecnologias. Situam-se na totalidade em segmentos de mecânica de precisão (moldes para plásticos, cunhos e cortantes), de componentes para a indústria automóvel, e de produtos para a área da electrónica e telecomunicações.
- EMPRESAS EXPORTADORAS TRADICIONAIS : empresas de sectores tradicionalmente exportadoras. Situam-se na totalidade em segmentos de malhas, confecções, calçado e transformados de cortiça e concentrado de tomate.
- EMPRESAS NACIONAIS : empresas predominantemente produzindo para o mercado interno (ainda que pertençam a sectores de vocação exportadora). São empresas, na sua maioria, dos segmentos de máquinas não-eléctricas e artigos de plástico.
- PME 50 : conjunto de empresas abrangidas ao longo do primeiro inquérito realizada pela Tecninvest.

DIAGRAMA RIVAL 3
Níveis de Especialização e de Capacidade subcontratada
(% das empresas)



Fonte: Tecninvest (T9).

DIAGRAMA RIVAL 4
Níveis de Especialização em Mercados de Destino
(% das empresas)



Fonte: Tecninvest (T9).

Na tipificação e caracterização das formas dominantes de subcontratação internacional, é de salientar o trabalho de Maria Manuel Leitão Marques (**Marques, M.M. Leitão, "Subcontratação Internacional", in (G3)**). A autora constata que em termos internacionais Portugal é quase exclusivamente subcontratado e apenas de países do centro, sendo uma subcontratação de natureza essencialmente periférica, existindo no entanto características que o demarcam dos países em vias de desenvolvimento. São elas o peso significativo da subcontratação de transformação relativa à de simples complemento de fabrico e a existência de subcontratação em sectores não tradicionais de maior sofisticação. Fala a autora numa subcontratação de natureza semiperiférica, assente no equilíbrio de vantagens salariais e vantagens técnicas. Salienta ainda a necessidade da diversificação dos destinatários, a fim de compensar uma relativa fragilidade neste domínio. Outros pontos frágeis são a baixa incorporação de mercadoria nacional e a dependência no que diz respeito a componentes para máquinas e material eléctrico. Sintetizando, afirma a necessidade de se proceder a uma transição de formas de subcontratação mais dependentes e assente em diferenciais de preço para formas de subcontratação mais associativas (como o *partenariat*) ou baseados em contratos de cooperação industrial (agrupamentos complementares de empresas, agrupamentos europeus de interesse económico, *Original Equipment Manufacturing* ou *joint ventures*)

Este cenário valida a primeira hipótese, o que vem a confirmar o cenário induzido pelos seus corolários:

- 1) dependência das encomendas externas
- 2) circuitos externos de distribuição pouco desenvolvidos
- 3) técnicas de marketing pouco desenvolvidas
- 4) baixo nível de desenvolvimento do design português
- 5) impossibilidade de imposição das marcas portuguesas no exterior

Estes são factores comumente apontados como causa da falta da competitividade externa das empresas portuguesas. Falta fazer uma análise fundamentada sobre a evolução da mentalidade empresarial nestes domínios, e as possíveis linhas de evolução destes pontos. O estudo do IAPMEI e SAER **(J6)** constata que, havendo uma grande preocupação com a qualidade pelas PME's portuguesas e a procurando a maioria certificados de qualidade, as suas redes comerciais assentam em características tradicionais. Constata-se não existirem em geral estratégias de marketing e quadros técnicos com formação superior nestas áreas. Concluem ainda que o acompanhamento do nível de satisfação do cliente é feito geralmente de forma empírica e não existe habitualmente grande sensibilidade para os problemas de defesa do consumidor e do ambiente.

Quanto aos níveis de cooperação interempresarial, vejamos o que nos diz o trabalho colectivo do Instituto Humanismo e Desenvolvimento **(G5)**. Assim, referindo-se ao bloqueio da maturação dos grupos económicos de base nacional e de redes empresariais resultante dos processos ocorridos em 1975, aquele trabalho afirma :

«A existência desta lacuna significa também que não se verificou em Portugal o lento processo de estabelecimento de redes de participações ou, pelo menos, de hábitos de realização de estratégias conjuntas que se encontram nos sistemas empresariais europeus. Esta é uma vulnerabilidade importante na economia portuguesa e que, em última análise, limita as possibilidades de cada empresa individualmente considerada. É provável que algumas empresas procurem responder a esta vulnerabilidade procurando associações com entidades externas - mas é evidente que isso não será mais que a tradução prática dessa vulnerabilidade.

A formação de entidades empresariais com dimensão não deve, portanto, ser desligada da necessidade de se promoverem redes de participação entre agentes empresariais nacionais que de algum modo, compensem a lacuna existente em termos das relações de interesses cruzados entre entidades empresariais com dimensão.

Os grupos económicos são o núcleo fundamental dos centros de racionalidade.»

Este texto vai ao encontro da ideia expressa na segunda hipótese. O Dr. António de Sousa refere o subdimensionamento de muitas das empresas industriais, em termos económicos e de mercado aberto, herança de um pequeno mercado fechado e condicionado **(I18)**. Sustenta-se assim as proposições dos dois corolários referidos.

Uma questão que se põe é a predisposição das PME's portuguesas para estabelecerem relações de cooperação a fim de colmatar esta fragilidade, e saber o grau de consciência do empresário português desta problemática. O estudo feito pela Tecninvest **(T9)** constata que nem sempre uma forte vocação exportadora das PME's portuguesas implica um verdadeiro processo de internacionalização (entendido como um verdadeiro processo de viragem para o *exterior*). Mas indica que são muitas as empresas que desejariam entrar em cooperação com outras empresas com vista a esse objectivo. Mais de 50% dos inquiridos consideraram ser vantajosa essa cooperação para *vender no estrangeiro*, subindo esta percentagem a perto de 70% nas exportadoras tradicionais. Num inquérito aí referido, realizado pelo IAPMEI, eram 74% as empresas que se declararam dispostas a associar-se para exportar. Mas tal preocupação não se liga com o Mercado Único, já que 90% das empresas não indicaram medidas especiais relativa a esta nova situação.

Um estudo também feito pelo IAPMEI **(J4)** confirma a consciência das vantagens do estabelecimento de alianças estratégicas. Neste estudo verifica-se que

quase a totalidade das empresas (92%) afirma ter dimensão para competir com os seus concorrentes. Dos que afirmam não ter dimensão, 78% estão dispostas a fazer alianças estratégicas. Estes acordos orientar-se-iam sobretudo para as áreas tecnológicas (64%), comercialização e distribuição (63%), financeira (62%) e de I&D (quase 50%). Apesar da nacionalidade dos parceiros ser irrelevante para eventuais alianças para 40% dos inquiridos, 36% mostrou privilegiar os parceiros estrangeiros e apenas 24% os parceiros nacionais. Os parceiros preferidos seriam originários da Alemanha (35%), França (29%), Itália (20%) e Bélgica (16%), preferindo os ingleses apenas 5% dos empresários.

O trabalho feito pelo MPAT (**G15.1**) constata igualmente duas dificuldades estruturais relacionadas com os comportamentos cooperativos empresariais:

- 1) insuficiente dimensão dos grupos económicos nacionais articulados com a população de PME's, o que está associado à inexistência de *clusters*.
- 2) escassa difusão de práticas de funcionamento em rede das empresas e deficiente articulação entre indústria e serviços.

Como foi posto em destaque, muito há ainda a fazer no que diz respeito à cooperação interempresarial. Esta debilidade estrutural exige mudanças de comportamentos, assente numa verdadeira compreensão do significado de um sistema empresarial competitivo.

O estudo do IAPMEI anteriormente referido (**J4**) confirma o peso das empresas de natureza familiar no tecido de PME's portuguesas, validando a terceira hipótese proposta. Assim, 62% das PME's têm familiares na sua gestão corrente, em que apenas 16% admitirem que este facto traz problemas de gestão. Isto resulta geralmente da ligação entre problemas familiares e de gestão (60% dos casos). Exigiria-se um estudo mais detalhado para a confirmação do primeiro corolário,

relativamente aos baixos níveis de organização e especialização funcional atribuídos às empresas familiares.

Quanto à rigidez à abertura de capital a pequenos investidores expressa no segundo corolário, 72% dos inquiridos negou qualquer disponibilidade naquele sentido. Tal atitude é justificada pela falta de necessidade de outros investidores (25% dos inquiridos), pela respectiva filosofia estratégica (20%), pela natureza familiar da empresa (20%) e pela sua dimensão (17%). Os que responderam afirmativamente basearam a sua atitude no facto de o mercado de capitais ser uma fonte de financiamento e um factor de modernização e desenvolvimento da empresa. No entanto o financiamento por capital de risco é visto com agrado por 54% dos inquiridos, e no caso do empréstimo obrigacionista por 55%. Esta indisponibilidade à abertura de capital é causa da débil estrutura financeira da maioria das empresas industriais, como é referido pelo Dr. António de Sousa **(I18)**. Tal resulta na fragilidade das PME's aos ciclos económicos e à guerra de preços, originando rapidamente situações de falência técnica. Valida-se assim a referência à débil estrutura financeira referida no segundo corolário. Torna-se necessário no entanto um estudo detalhado para compreender se a possível causa deste facto assentará na rigidez verificada na abertura do capital.

O trabalho do IHD já referido **(G5)** refere a resistência à mudança e inovação um dos vários obstáculos à modernização empresarial. Assim, na discriminação dos factores de resistência à modernização salienta-se:

«Valores - o predomínio de valores baseado no parentesco, nas convenções tradicionais e nos direitos adquiridos podem retardar a emergência dos valores baseados na mobilidade individual e na meritocracia, básicos em qualquer processo de modernização.»

Tal vai ao encontro da ideia central do terceiro corolário, em que se aponta a resistência à inovação e à mudança em muitas PME's de natureza familiar.

O estudo resultante do protocolo entre IAPMEI e SAER **(J6)**, conclui também que nas PME's o capital encontra-se concentrado na sua globalidade nas mãos de um agregado familiar que dirige exclusivamente ou com apoio de estruturas. Afirmar ainda que os níveis de descentralização da estrutura organizativa apresentam-se diversificados, mas com opção de total controlo por partes dos detentores do capital. Em termos de política financeira, esta é conservadora, não recorrendo em geral ao crédito bancário. Estas conclusões vêm reforçar as constatações dos corolários da terceira hipótese.

Uma afirmação que é correntemente admitida é a de que as PME's concentram-se em segmentos de baixa intensidade tecnológica e em produtos de consumo. Uma ideia a colocar em relevo é de que não há sectores obsoletos, mas sim segmentos padronizados, e logo acessíveis a países com menor custo marginal dos factores. Por isso é fundamental o desenvolvimento de circuitos e processos de inovação conducentes à evolução qualitativa das indústrias e à sua reorientação para segmentos mais diferenciados e sofisticados. O trabalho feito pelo MPAT **(G15.1)** também refere neste domínio que o padrão industrial português é concorrencial com países terceiros em fase de desenvolvimento, induzindo dificuldades estruturais. O Dr. António de Sousa **(I18)** aponta também a pouca atenção atribuída pelas empresas portuguesas no que diz respeito à evolução tecnológica. O autor atribui tal preocupação aos hábitos herdados de uma pequena economia fechada ao exterior, aonde havia pouca preocupação com o consumidor e baixos níveis de risco. Vejamos igualmente uma das conclusões do inquérito do IAPMEI anteriormente referido:

«A maioria das PME's consideram-se competitivas nos seus principais mercados, embora assumam que as tecnologias que utilizam são geralmente menos avançadas que os seus concorrentes.»

Mira Amaral (**P2**) expressa igualmente uma base tecnológica demasiado frágil na globalidade da indústria e predominantemente orientada para produtos de tecnologias maduras, com insuficiência de recursos empresariais dinâmicos e uma grande falta de trabalhadores especializados, quadros técnicos e gestores. Outros pontos focados são as balança tecnológica e energéticas fortemente negativas e ainda o *gap* tecnológico. Manifesta-se assim um consenso em torno de que a baixa intensidade tecnológica é um factor de desvantagem competitiva nacional.

Quanto à concentração em produtos de consumo bastará verificar a concentração sectorial em indústrias tradicionais, tais como os têxteis, vestuário e calçado, e ainda a importância das indústrias agroalimentares. Os dados recolhidos do trabalho da Tecninvest, que são baseados em dados do INE de 1988, apontam para os seguintes valores para o peso da estrutura sectorial em número de empresas :

- 1) Alimentação e Bebidas : 12 .1%
- 2) Têxteis, Vestuário e Calçado : 41.1%

O parágrafo anterior, complementando os raciocínios dos parágrafos precedentes, valida a hipótese acerca da baixa intensidade tecnológica e a concentração em produtos de consumo das PME's portuguesas.

6. B-2.1.3. Grupos empresariais: génese e caracterização

HIPÓTESE 1 : os novos grupos económicos seguiram, no início dos anos 80 , uma estratégia de crescimento assente numa diversificação não correlacionada.

HIPÓTESE 2 : os novos grupos económicos voltaram-se , nos fins dos anos 80 , uma estratégia de concentração e especialização nos negócios chave.

HIPÓTESE 3 : os novos grupos económicos voltam-se actualmente para o reforço do controle do sistema financeiro e dos sistemas de distribuição de massa interno.

HIPÓTESE 4 : os novos grupos económicos possuem uma dimensão pequena em relação aos grupos económicos externos.

Como vimos atrás, após a desestruturação dos antigos grupos económicos deu-se a reordenação das respectivas empresas em torno de um gigantesco Sector Empresarial do Estado. Este peso desproporcionado das empresas públicas condicionou a evolução natural de grupos empresariais privados. Foi só nos anos 80 que se deu o renascer de uma estrutura empresarial privada em torno dos agrupamentos privados mais dinâmicos. Vejamos o que nos dizem Miguel Rodrigues Pintado e Álvaro Mendonça **(T6)**:

«O movimento de liberalização e internacionalização que se desenvolveu desde o início dos anos 80 na economia portuguesa, e que conhece uma aceleração a partir de 1985, está a provocar um aumento geral do

nível de concorrência nos diferentes mercados que implica um esforço intenso de modernização das empresas.

A *cristalização* de novos grupos económicos privados no seio do nosso universo económico surgiu neste contexto, *catalisada* pela procura de sinergias entre empresas e pela criação de condições no mercado de capitais (que não se repetirão), que permitiram a drenagem, num curto espaço de tempo, de várias dezenas de milhões de contos pelos grupos económicos nascentes, permitindo-lhes preparar o *salto* para uma dimensão mínima em termos internacionais, para enfrentarem com sucesso uma concorrência que, cada vez mais tenderá a ser mundial.

Um aspecto essencial separa os novos grupos económicos dos antigos: enquanto estes últimos cresceram à sombra do condicionamento industrial e do crescimento de mercados fechados, os novos grupos económicos terão por *fermento* a concorrência internacional, que cada vez menos conhecerá fronteiras.»

Este extracto dá-nos uma visão do contexto da génese dos novos grupos económicos. O Dr. Aníbal Santos (**J8**), complementa o que foi dito anteriormente:

«O sucesso de alguns grupos emergentes é, em parte, explicado pelo aproveitamento do elevado grau de especulação que se registou nos mercados de capitais até 1987. A partir daí observou-se uma diversificação totalmente irracional das actividades desses grupos. Neles se verificou um aproveitamento de oportunidades de negócio à margem de qualquer planeamento estratégico e, também, um afastamento total dos investimentos no sector industrial, dadas as dúvidas quanto às taxas de rendibilidade e aos elevados períodos de recuperação do capital.»

Diz-nos ainda mais à frente:

«As formas de actuação dos grupos emergentes foram inicialmente objecto de estratégias difusas e pouco clarificadoras mas recentemente é visível o procedimento acelerado de *curas de emagrecimento*.»

O Dr. Jorge Armino confirmou, na **Palestra de Finalistas do ISAG de 1994**, esta reorientação estratégica dos grupos económicos emergentes, no sentido da concentração em negócios chave.

Os parágrafos anteriores confirmam as duas primeiras hipóteses, referentes às estratégias genéricas dos principais grupos económicos emergentes nos anos 80. Partiu-se assim de estratégias de diversificação não correlacionada para estratégias de concentração nos negócios chave.

Quanto às apostas dos grupos económicos, o Dr. Aníbal Santos diz-nos que na actualidade os grupos clássicos apostam fortemente nos sectores financeiros e imobiliário. Os sectores emergentes entretanto têm-se orientado para a distribuição, o imobiliário e a construção civil e obras públicas. O sector financeiro, refere ainda o Dr. Aníbal Santos, tem tido alguma posição de destaque, mas muito menos relevante e com uma estratégia pouco claro. Este sector parece surgir também como uma tábua de salvação dos grupos emergentes, no sentido da obtenção de um certo *backing* financeiro e da obtenção de mais valias. Destaca ainda que o sector industrial é preterido de forma evidente pelos grupos económicos portugueses.

Aníbal Santos aponta como factor restritivo dos actuais grupos emergentes os problemas de financiamento, agrupáveis em quatro blocos:

- 1) o sistema bancário.
- 2) o mercado de capitais.
- 3) capital de risco.
- 4) segundo mercado e mercados especializados.

Esta dificuldades motivaram um interesse dos novos grupos emergentes por um certo grau de controle do sistema financeiro. Belmiro de Azevedo refere este interesse como uma necessidade, como nos indica no seguinte texto **(J11)**:

«Cheguei ao ponto aonde queria para deixar aqui a primeira mensagem da minha intervenção: só através de ligações entre grupos industriais e financeiros se poderá atingir a tal dimensão que não se atingirá se pretender crescer separadamente.»

Precisa-se deste modo em maior detalhe a ideia proposta acerca da orientação dos actuais grupos económicos quanto aos seus negócios base e às suas inter-relações estratégicas.

O Dr. Jorge Armindo apontou igualmente, na palestra anteriormente referida, a pequena dimensão dos agrupamentos económicos portugueses em termos internacionais. Atribuiu então a causa de tal facto ao atraso na formação de tais agrupamentos e na necessidade de um período prolongado para a sua germinação. Desta forma vem a dar apoio à quarta hipótese de trabalho, mas sendo necessária uma análise de âmbito quantitativo para a sua validação.

6. B-2.1.4. Sistema financeiro e interligação com sistema produtivo

HIPÓTESE 1 : fluxo deficiente de informação impede canalização eficaz de fundos para expansão e inovação do sistema produtivo

Um dos factores referidos para uma ineficiente transferência de fundos e o sistema financeiro, sobretudo ao nível das PME's, é o fluxo deficiente de informação entre os dois pólos. O trabalho conjunto do IAPMEI e do SAER (**J6**), anteriormente já referido, constatou que os dados contabilísticos nem sempre são adequados à clara percepção da situação económico-financeira das empresas. Tal facto parece indicar uma validação da posição do sistema financeiro ao referir as deficiências de informação provenientes das PME's potenciais clientes.

6. B-2.1.5. Capital Estrangeiro e IDE

HIPÓTESE 1 : IDE sem inserção no tecido económico, em forma de enclave tecnológico.

HIPÓTESE 2 : baseado no custo e diligência da mão de obra, assim como no aproveitamento de recursos nacionais.

HIPÓTESE 3 : IDE orientado para comercialização, marketing e canais de distribuição.

HIPÓTESE 4 : know-how e I&D não integrados no SC&T português.

Mais atrás analisaram-se já os níveis e a estrutura do investimento estrangeiro. Torna-se necessário agora o estudo do papel do IDE na dinâmica do tecido industrial português.

Referindo-se ao surto de investimento estrangeiro na década de 60, o trabalho elaborado pelo CISEP de análise da economia portuguesa diz-nos (**G9**):

«A adesão (à EFTA) proporciona, contudo, um forte aumento das exportações de produtos industriais e a penetração de capital estrangeiro em indústrias viradas para o mercado externo e fortemente utilizadoras de trabalho pouco ou semi-qualificado, ou seja, de trabalho barato. Por outro lado, o investimento estrangeiro é também atraído pela perspectiva de exploração de recursos naturais abundantes, em especial os da floresta, e pelos incentivos então criados.

Com esta dinâmica de abertura da economia portuguesa começa a desenhar-se um perfil de especialização internacional, comandado do exterior e em desarticulação com o aparelho produtivo existente e orientado para indústrias tradicionais, o que se traduziu no reforço deste tipo de indústria no tecido produtivo do país.»

Torna-se necessário confirmar se o interesse do IDE se mantém no aproveitamento do custo da mão de obra e na exploração dos recursos naturais. Os trabalhos de Elisa Taveira (1984 e 1985), referidos por J. Cadima Ribeiro e José de Freitas Santos (**J12**), orientaram-se para o apuramento das razões da distribuição do IDE em Portugal entre sectores da indústria transformadora. As indústrias preferidas pelas entidades estrangeiras são, de acordo com aqueles trabalhos:

- 1) indústrias onde geralmente o grau de diferenciação dos produtos é elevado, publicidade intensa, e o serviço e de distribuição e após venda é importante.
- 2) produtos intermédios que entram em processos de produção intensivos em capital.
- 3) sectores dependentes de recursos naturais.

As duas últimas conclusões são confirmadas pelo estudo do MPAT (**G15.1**), que constata a orientação do IDE industrial nos sectores de material eléctrico, no vestuário e papel. Tratam-se de sectores que tendem a tornar-se dominantes na estrutura industrial portuguesa. A primeira hipótese parece apoiar a terceira hipótese, requerendo no entanto uma análise e estudo mais aprofundado.

Parece assim verificar-se que entre o período que medeia entre os primórdios do IDE em Portugal e a actualidade deu-se uma orientação para indústrias requerendo maior nível de qualificação e menos assente no custo da mão de obra. Mantém no entanto a orientação para sectores baseados na exploração de recursos naturais.

Mira Amaral, por sua vez, refere os possíveis perigos de uma política industrial inadequada relativamente ao IDE (**P2**):

«O investimento estrangeiro deve contribuir para este cenário (de desenvolvimento intraindustrial em Portugal), mas importa reflectir sobre o caso irlandês como o exemplo de fraqueza duma política industrial centrada essencialmente sobre investimentos estrangeiros. Com efeito, para que estes tenham efeitos positivos, é necessário manter uma base industrial repousando sobre empresas nacionais e favorecer a ligação entre estas e os investidores estrangeiros. Se isto não se verificar teremos, como no caso irlandês, uma estrutura dicotómica com sectores de ponta com grandes performances ligados a multinacionais e, por outro lado, indústrias locais menos competitivas. É risco a evitar em Portugal.

Além disso, uma maior especialização nos sectores de ponta não vai necessariamente a par com um reforço de capitais humanos e técnicos, sobretudo se as filiais de multinacionais estiverem em actividades de

montagem. É risco que a Espanha parece estar a correr, pois a sua especialização assenta nos factores capital e trabalho mas não no I&D.»

A problemática que se levanta assenta na definição do nível de inserção do IDE no tecido industrial português, os fundamentos estratégicos daquele (custo e características da mão-de-obra, recursos naturais) e grau de integração do respectivo know-how e I&D no SC&T português. Estudos complementares reflectindo esta temática são necessários para uma visão adequada do IDE em Portugal.

6. B-2.1.6. Empresas de capitais públicos e privatização

HIPÓTESE 1 : política de privatização visando dinamização do mercado de capitais.

HIPÓTESE 2 : política de privatização visando reforço dos novos grupos económicos nascentes.

HIPÓTESE 3 : política de privatização visando impedir reforço das participações de capital estrangeiro nos sectores em causa.

Segundo Mira Amaral **(P2)**, o processo de privatizações deve ser entendido como mais do que um simples processo de desnacionalização, pois a privatização não é um fim em si mas sim uma maneira de utilizar melhor os escassos recursos da nossa economia. Ela deve ser um instrumento para a escolha do *partner* mais adequado à viabilização duma estratégia empresarial ou industrial. Privatização deve então significar entregar ao sector privado tudo aquilo que ele sabe fazer melhor que o Estado. Para Mira Amaral, as funções primordiais das privatizações são:

1) aumentar a racionalidade da gestão empresarial em Portugal e melhoria do funcionamento das empresas a nacionalizar nos planos económicos e financeiros.

2) restauração dos mecanismos de mercado, através da desregulamentação e aumento da concorrência nos principais sectores, melhorando a eficiência do sistema económico.

3) redução das restrições orçamentais do Estado, suavizando o stock de dívida pública, e reforço da estrutura financeira das empresas do sector produtivo ainda na posse do Estado.

4) desenvolvimento de uma pequena classe de novos accionistas, alguns deles trabalhadores das empresas a privatizar. Tal visará:

4.1) favorecer o investimento em capital de risco e o desenvolvimento do mercado financeiro pela atracção à Bolsa de novas poupanças.

4.2) interessar a população pela participação no capital das empresas, para melhor funcionamento da economia e desenvolvimento do espírito de empresa.

O estudo do MPAT **(G15.1)** confirma estes pontos, acrescentando um objectivo importante referente ao reforço dos principais grupos económicos portugueses, favorecendo a crescente internacionalização da economia nacional. Tal constatação vem apoiar a terceira hipótese proposta, se bem que não permita a sua validação por não ser um objectivo expresso da política de privatizações. No entanto, torna válida a segunda hipótese proposta sobre o objectivo do reforço dos grupos económicos nacionais.

Finalmente, a primeira hipótese proposta vem a ser confirmada por Mira Amaral, ao referir o favorecimento do capital de risco e do mercado bolsista como funções prioritárias da privatização.

6. B-2.1.7. Associativismo Empresarial

HIPÓTESE 1 : baixo nível de associativismo do português, com baixo nível de militância.

HIPÓTESE 2 : elevado nível relativo de associativismo empresarial, com elevado nível de militância.

HIPÓTESE 3 : dispersão do tecido associativo.

HIPÓTESE 4 : orientação preferencial para associações sectoriais, relativamente às regionais.

O baixo nível de associativismo do português e o seu baixo nível de militância é comprovado no estudo do IED (**G4**). Assim, concluiu-se que 64% dos portugueses não pertencia a qualquer organização associativa, sendo 52% a taxa de não associativismo para o conjunto dos países europeus. A taxa de militância e intervenção social em Portugal é também baixa, não exercendo na altura qualquer trabalho voluntário nas organizações cerca de 80% dos associados. Valida-se desta forma a primeira hipótese a testar.

O projecto de investigação realizado pelo CISEP abordando o sistema empresarial português (**T2**) constatou que as orientações estatutárias e objectivos programáticas das associações empresariais orientam-se para os seguintes pontos:

- 1) fortalecimento da cooperação entre dirigentes industriais.
- 2) estímulo da reestruturação e inovação fabril.

3) acções de formação e de reciclagem técnica.

4) consolidação de uma mentalidade empresarial capacitada para enfrentar positivamente os imperativos de adaptação e transformação do tecido empresarial português.

Estão assim vocacionadas para prestação de serviços aos seus membros, mas também para a consolidação de interesses sociais e económicos tendo em vista a defesa das metas empresariais.

A percentagem de empresários e gestores da indústria que possuem filiação associativa indicado pelo estudo foi de 69% . Constatou-se ainda o menor associativismo dos empresários com menos de 40 anos, e ainda um aumento do associativismo com o nível de instrução dos empresários e gestores. Quanto à participação dos empresários em corpos directivos das associações empresariais, verificou-se que 26% dos membros das associações exerciam ou tinham exercido nos últimos 10 anos funções empresariais. Estes valores traduzem uma notável militância associativa, resultante de uma elevada rotatividade e uma ampla base de recrutamento. Fundamenta-se assim a segunda hipótese proposta, que afirmava um elevado nível relativo de associativismo empresarial e de militância associativa.

No entanto, 11% dos empresários declararam não saber avaliar a actuação das associações empresariais, sendo o peso dos não associados neste grupo muito significativo (70%). Pretendeu-se assim comprovar que a não filiação resultava de uma atitude de desconhecimento e indiferença relativamente à acção e ao papel das associações.

A terceira hipótese refere como característica do tecido associativo empresarial a sua natureza dispersa. O teste e a validação desta hipótese requeria uma análise detalhada e uma caracterização adequada do tecido associativo. No entanto alguns pontos podem ser apontados no sentido da consolidação daquela hipótese. Refira-se

primeiramente as tensões nascidas entre as três grandes associações empresariais (CIP, AIPortuense e AIPortuguesa), na tentativa de encontrar um novo modelo associativo para a indústria (J22). Estas tensões induziram ainda uma maior profusão de organismos empresariais. Refira-se a CAER (Confederação de Associações Empresariais Regionais), o CEN (Conselho Empresarial do Norte) e o CNEP (Conselho Nacional de Empresários Portugueses). Este conjunto de estruturas descoordenadas prejudicam a imagem dos industriais e a eficácia das acções associativas. Vejamos o que nos diz Ludgero Marques, presidente da AIPortuense:

«Nós achamos que o associativismo português deve ter uma única representação, nacional e internacional, com uma confederação a representar a indústria e um conselho empresarial representando os três sectores de actividade económica liderado por uma presidência forte e duradoura...

Consideramos ainda que o associativismo regional e sectorial devem estar debaixo da mesma cúpula, não havendo a necessidade de duas cúpulas.»

Confirma-se assim a necessidade de encontrar formas e estruturas adequadas de representação e coordenação do tecido associativo empresarial português.

Quanto à orientação preferencial das associações empresariais, constata-se que as associações sectoriais são as que recolhem maior adesão dos dirigentes empresariais. Assim, 88% dos dirigentes declararam algum tipo de participação em associações sectoriais, sendo este valor de apenas 32% no caso das associações de âmbito regional ou nacional. Fica assim validade a quarta hipótese a testar.

6. B-2.1.8. Instituições de Apoio Empresarial

HIPÓTESE 1 : tecido rarefeito de instituições de apoio empresarial

O estudo do IHD sobre o sistema sócio-político-económico português **(G5)** introduz o conceito de *instituições políticas de apoio empresarial*. Trata-se de defender a ideia de que o Estado contribua, numa primeira fase, para a formação de empresas, utilizando critérios mínimos de avaliação de projectos, de organização e de acompanhamento da actividade empresarial, colocando à disposição das empresas meios financeiros complementares em condições ajustadas à produtividade dos factores. Tal participação dá-lhe direitos de fiscalização, permitindo-lhe desenvolver funções orientadoras, reguladoras e formativas.

O principal instrumento de apoio empresarial ao nível da política industrial tem sido o PEDIP, se bem que não o único. Tal é-nos confirmado por Mira Amaral **(P2)** , ao referir-nos a articulação do PEDIP com o Feder, FSE, SIURE e VALOREN, STAR, Programas comunitários de C&T, o regulamento 355 para as agro-indústrias e o Prisma. Os objectivos do PEDIP são, diz-nos Mira Amaral, essencialmente os seguintes:

- 1) revitalizar a base industrial existente
- 2) criar e desenvolver novas indústrias
- 3) eliminar ou atenuar um conjunto de desvantagens comparativas estruturais que se juntam à nossa perifericidade, apoiando o desenvolvimento de infra-estruturas e fornecendo o capital de risco ao desenvolvimento empresarial

Toda a gestão dos programas operacionais do PEDIP I foi feita pelo Gestor do PEDIP, entidade criada para dar uma maior operacionalidade à definição e

implementação do programa **(J24)**. Coube ao gestor introduzir os programas operacionais em Bruxelas, e após a sua aprovação pela Comunidade compete-lhe coordenar a implementação e o controlo de todo o programa, assim como a avaliação contínua de resultados. O gabinete do gestor do PEDIP I era apenas constituído por dez técnicos, mas pôs a funcionar todos os serviços do Ministério da Indústria. Tal envolveu uma estrutura complexa, envolvendo os seguintes sectores:

- 1) IAPMEI na implementação dos Sistemas de Incentivos e de Engenharia Financeira.
- 2) IPQ no programa de qualidade.
- 3) DGI no programa de *up-grading* de Bens de Equipamento e no da Produtividade.
- 4) DGE no programa que se articula com o SIURE.
- 5) GEP nas Infra-estruturas de Base.
- 6) LNETI no das Tecnologias, no da Formação e no programa integrado das Tecnologias de Informação e Electrónica.

A função do gestor do PEDIP foi sobretudo de coordenação funcional daqueles departamentos operacionais.

Um tipo de instrumentos criados de elevada valia empresarial e estratégica, no caso de uma adequada inserção no tecido produtivo, foram os Centros Tecnológicos. Aqueles centros consistem em infra-estruturas de apoio tecnológico, encontrando-se actualmente implementados o Catam (metalomecânica), o CTVC (cerâmica e vidro), o CTC (calçado), Citeve (têxteis e vestuário), CVALOR (rochas ornamentais), CTCOR (cortiça), CTIMM (madeira e mobiliário) e CTIC (couro). De destacar é ainda o papel exercido pelas Agências de Inovação, criadas no âmbito do programa STRIDE, tendo

como objectivo dinamizar a inovação tecnológica no tecido produtivo e valorizar economicamente os resultados da I&D **(T4)**.

As Redes de Extensão Industrial **(T4)** têm por sua vez como base a celebração de contratos entre o IAPMEI, o INETI, autarquias e instituições de Ensino Superior de âmbito Regional. Visam dar às empresas da região apoio nas áreas de informação técnica e tecnológica e promover a ligação destas com organismos de I&D e outras estruturas de assistência técnica e tecnológica. Existem actualmente 26 centros regionais. Outras instituições de apoio empresarial são as sociedades de capital de risco (Norpedip e Sulpedip, do programa financeiro do PEDIP), Sociedades de Desenvolvimento regional, Sociedades de Fomento Empresarial e ainda, ao nível das infra-estruturas, os Centros de Criação de Empresas (Ninhos de Empresas, Centros de Inovação Empresarial e Centros de Incubação), Parques Industriais e Parques Tecnológicos, estes últimos em fase de implementação **(T4)**.

O Cedintec é por sua vez uma associação de utilidade pública sem fins lucrativos, criada em 1982 pelo INETI e pelo IAPMEI, com o apoio de diversas associações. A sua acção centra-se na inovação tecnológica e na modernização das empresas industriais. Contam-se entre os seus objectivos:

- 1) o estudo e desenvolvimento de iniciativas com vista à criação de infra-estruturas de apoio tecnológico à indústria e à elaboração de projectos.
- 2) o lançamento de acções que contribuam para a modernização do sector industrial, em particular das PME's.
- 3) a divulgação de conhecimentos e técnicas pelos seus associados.

Alguns dos seus projectos são o lançamento do PoSat1 e o estudo "Construir as Vantagens Competitivas de Portugal" feito pela Monitor Company, sob a direcção de Michael Porter.

O PEDIP II tem por sua vez como objectivo fundamental **(J1)** dinamizar o crescimento sustentado da competitividade das empresas industriais portuguesas, reforçando a capacidade de resposta às rápidas mutações tecnológicas e de mercado, promovendo a modernização e a diversificação industrial e facilitando a internacionalização da estrutura empresarial. Para atingir tal objectivo o programa propõe actuar em três vertentes distintas:

1) na estrutura e organização industrial, através do sistema de incentivos específicos do Sinpedip, contendo no seu seio diferentes regimes de apoio

- 1.1. à avaliação empresarial.
- 1.2. à investigação e desenvolvimento.
- 1.3. à realização de estratégias empresariais integradas.
- 1.4. à PME de menor dimensão.
- 1.5. à promoção da qualidade industrial.
- 1.6. à utilização do sistema de propriedade industrial.
- 1.7. à adesão do mercado de capitais.
- 1.8. à produtividade e à demonstração industrial.
- 1.9. à cooperação inter-empresas.

2) na envolvente empresarial, em estreita articulação com o QCA, orientando-se para entidades de apoio técnico, tecnológico e de formação e para as entidades do sistema financeiro. Os apoios são regulamentados através dos seguintes sistemas de incentivo

- 2.1. SINFRAPEDIP - sistema de incentivos à consolidação das infra-estruturas tecnológicas e de qualidade.
- 2.2. SINETPEDIP - sistema de consolidação das escolas tecnológicas.

2.3. SINFEPEDIP - sistema de incentivos à engenharia financeira para apoio às empresas.

2.4. SINAIPEDIP - sistema de incentivos de serviços de apoio à indústria.

3) na alteração da atitude empresarial, apoiando-se num conjunto de medidas de natureza voluntarista. Estas medidas irão actuar fundamentalmente em factores não directamente produtivos que concorrem para a melhoria ou reforço da competitividade das empresas, como é o caso da qualidade, do design, da inovação, da cooperação e da formação.

6. B-2.2. Estratégia Empresarial

6. B-2.2.1. Objectivos Empresariais e Estratégias de especialização

HIPÓTESE 1 : estratégias orientadas para a competitividade preço, assente em factores não especializados.

HIPÓTESE 2 : especialização preferencial em produtos, num âmbito reduzido e passivo.

HIPÓTESE 3 : estratégia tecnológica passiva, sob a forma de dependência tecnológica.

HIPÓTESE 4 : estratégia comercial passiva, assente na dependência comercial (subcontratação).

Corolário 1 : baixos níveis de inovação de produtos, comercial e tecnológica.

A baixa intensidade tecnológica da empresa típica portuguesa e a pequena atenção dada aos factores dinâmicos de competitividade (design, marketing, marcas), factos anteriormente suportados, induz a que ela se concentre em estratégias de

competitividade preço. Tal facto afasta-a de segmentos mais diferenciados e com maiores níveis de produtividade.

O ponto anterior, enquadrando a primeira hipótese, e o facto já estudado da orientação da empresa típica para a subcontratação passiva, conduzem a uma especialização preferencial em produtos e nos respectivos processos de produção. Tal facto foi confirmado na análise dos processos inovatórios empresariais. Naquele capítulo refere-se a orientação das empresas para estratégias de especialização em tecnológicas específicas, assente num número reduzido de mercados. Este contexto conduz a um quadro, então analisado, de dependência tecnológica e comercial. Validam-se assim as restantes três hipóteses, conducentes aos baixos níveis de inovação de produtos, comercial e tecnológica referidos no corolário.

Esta visão é adequada apenas no âmbito da empresa típica, verificando-se serem as estratégias individuais adequadas para suportar as debilidades estruturais das mesmas e do contexto que as rodeia. No entanto, estas hipóteses não se enquadram nos segmentos das empresas com maior intensidade tecnológica e maiores capacidades inovatórias, tecnológicas, comerciais e financeiras. Para aquelas seria necessária uma análise mais detalhada e específica, exigindo-se um trabalho de campo.

No entanto, a debilidade do contexto estratégico das empresas típicas exige que uma nova dinâmica global seja imposta no sentido de a colmatar. Este é o sentido das propostas explicitadas no ponto seguinte.

6. B-2.2.2. Núcleos de racionalização: génese e funções

Proposta 1 : recurso a estratégias cooperativas e associativas nas PME's, para desenvolver força de mercados e núcleos de racionalização (criação de marcas internacionais)

Proposta 2 : orientação estratégica dos grupos empresariais como mobilizadores do sistema empresarial português com o restante tecido de PME's.; isto seria conseguido através da articulação do seu sistema financeiro, de distribuição e comercial com aquele tecido empresarial, com uso do seu poder de mercado .

O pequeno poder de mercado da empresa típica portuguesa, que é essencialmente uma PME, tem-na impedido de desenvolver estratégias autónomas e a imposição de marcas internacionais. Com seria possível colmatar esta debilidade estrutural? Duas vias se abrem numa análise imediata:

1) o estabelecimento de redes cooperativas e associativas entre as PME's, estruturando-se de modo a constituírem núcleos de racionalização estratégica.

2) a articulação das PME's em torno de grupos empresariais, que se constituíriam como núcleos de racionalização e como fontes de poder de mercado. Este ponto seria desenvolvido através da interligação daqueles núcleos aglutinadores com a rede de suporte de PME's através de interligações financeiras, de produção, de distribuição e comerciais.

No entanto algumas restrições se colocam, sendo de referir algumas:

1) mentalidade dos empresários das PME's: elevados níveis de individualismo e falta de hábitos cooperativos.

2) falta de articulação estrutural e sectorial entre empresas, havendo lacunas em certos segmentos (bens de equipamento) e baixos níveis de ligação intersectorial.

3) debilidades estruturais e financeiras, com possíveis repercussões em cadeia nas redes de articulação.

4) baixos níveis e hábitos de transparência de informações empresariais.

Importante será desenvolver meios de reduzir estas fragilidades e de as ultrapassar, o que é sem dúvida um desafio de longo prazo.

6. B-2.3. Ambiente Empresarial

HIPÓTESE 1 : Baixos níveis de conflitualidade

Corolário 1 : Espírito cooperativo no interior das empresas

Ferraz da Costa referiu na **Conferência de Finalistas do MBA do ISEE de 1994**, os baixos níveis de conflitualidade nas empresas portuguesas e o ambiente de paz social. Esta é de facto a imagem do empresário português do ambiente no seio das empresas portuguesas. Tal é confirmada pelo estudo do CISEP sobre o empresário e o gestor português (**T2**). Naquele estudo conclui-se que as empresas industriais

portuguesas apresentam níveis de conflitualidade no trabalho extremamente reduzidos. O factor explicativo encontrado para este clima de paz social e para a fraca ocorrência de greves assentava na circunstância de os empresários e gestores manterem um contacto estreito com os trabalhadores. Desta forma, eles mesmos assumem directamente a resolução dos conflitos de trabalho.

Mas como se reflecte este ambiente de baixa conflitualidade num âmbito mais amplo de concertação social?

O quadro **Rival 5** permite constatar que a baixa conflitualidade no seio das empresas não é acompanhado por uma regular concertação social de salários, símbolo de uma convergência efectiva de objectivos no seio dos parceiros sociais das empresas. Aquela convergência representaria uma potencial fonte de dinâmica empresarial, de processos inovatórios e de vantagens competitivas.

QUADRO RIVAL 5
Acordos de Concertação Social

Ano	Acordo de Concertação
1985	Sim
1986	Não
1987	Sim
1988	Sim
1989	Não
1990	Não
1991	Sim
1992	Sim
1993	Não
1994	Não

Fonte: Clara Sineck, "Os aumentos Salariais podem esperar", Caderno de Economia 25.

6. B.3. Rivalidade Interna

HIPÓTESE 1 : Evolução de mercados condicionados para mercados abertos

HIPÓTESE 2 : Globalização da competição

Corolário 1 : Aumento do nível de rivalidade interna

A história económica e indústria traçada anteriormente permitiu constatar a evolução dos mercados condicionados do modelo desenvolvimento associado ao Estado Novo, para o mercado aberto que se instalou no nosso país após a adesão à CE.

Outra questão de interesse é a da globalização do comércio e da competição. Tal facto é apoiado pelos dados do **QUADRO RIVAL 4** , aonde se verifica que a variação média das exportações mundiais tem excedido a variação média do PIB mundial. Confirma-se assim a ideia corrente da globalização da concorrência, apesar da tendência para a expansão das barreiras não tarifárias (regulamentos).

QUADRO RIVAL 4
Globalização do Comércio Mundial

Período	Variação Média do PIB (%)	Variação Média das Exportações (%)
64-70	4,7	9,3
71-75	3,6	20,1
76-80	4,1	15,6
81-85	2,6	-0,6
86-92	3,6	13,0

FONTE : ANUÁRIO DE ESTATÍSTICAS FINANCEIRAS INTERNACIONAIS, FMI

Uma análise estrutural do sector ou indústria seria no entanto necessário para avaliar o nível de rivalidade interna . Para tal poder-se-ia recorrer à análise de Michael

Porter para a análise da indústria **(E4)**. Para tal seria necessário analisar os seguintes parâmetros:

1) AMEAÇA DE ENTRADA

- barreiras de entrada : fontes (economias de experiência e de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes da escala, política governamental)
- retaliação prevista
- preço de entrada dissuasivo

2) INTENSIDADE DA RI ENTRE CONCORRENTES EXISTENTES:

- concorrentes numerosos ou bem equilibrados.
- crescimento lento da indústria.
- custos fixos ou de armazenamento altos.
- ausência de diferenciação ou de custos de mudança.
- capacidade aumentada em grandes incrementos.
- concorrentes divergentes.
- grandes interesses estratégicos.
- barreiras de saída elevadas:
 - activos especializados.
 - custos fixos de saída.
 - interrelações estratégicas.
 - barreiras emocionais.

- restrições de ordem governamental e social.

3) PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

- produtos sujeitos a melhoramentos da sua relação preço-desempenho com o produto da indústria.
- produtos de indústrias com lucros altos.

4) PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES.

- ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor.
- os produtos que ele adquire da indústria representam uma fracção significativa dos seus próprios custos ou compras.
- os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados.
- ele enfrenta poucos custos de mudança.
- ele consegue lucros baixos.
- compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás.
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador.
- o comprador tem total informação.

5) PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES.

- é dominado por poucos compradores e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende.

- não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.
- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.
- o produto dos fornecedores é importante para o negócio dos compradores.
- os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.
- o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente.

6. B.4. Criação de novos negócios

HIPÓTESE 1 : Tendência para cópia e multiplicação das empresas num mesmo segmento

Corolário 1 : Dificuldades de ampliação dos agrupamentos empresariais (cluster)

Henrique Neto referiu esta tendência em uma entrevista à TVI em Fevereiro de 1995. No entanto, torna-se necessário um estudo sectorial e a realização de um inquérito a empresas e empresários para a validação desta hipótese.

Uma comparação com outros países tornar-se-ia igualmente necessária. No entanto, alguns aspectos positivos são de referir no que se relaciona com o aumento dos níveis de concorrência. No entanto as limitações tornam-se óbvias quando se estrangula as indústrias relacionadas e de apoio e a indústria de bens de equipamento.

6-C) Condições de Procura

6.C.1. Procura Internacional e Suas Perspectivas de Evolução

O Departamento Central de Planeamento realizou conjuntamente com o CIDEDEC (Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos) um estudo sob o título **"Tendências e Perspectivas da Especialização Produtiva da Economia Portuguesa"**. Um texto contendo as suas conclusões foi apresentado por Luís Mendes Barata, Director do Serviço de Planeamento Macro-económico do Departamento Central de Planeamento da Secretaria de Estado do Planeamento e do Desenvolvimento Regional **(I14)**, durante a conferência de finalistas do ISEG de 1994, realizado em 28 de Janeiro de 1994 na Caixa Geral de Depósitos. Naquele trabalho foram analisadas as perspectivas de evolução da procura mundial nos anos 90. Para tal o DCP agregou os diferentes sectores em três grandes categorias: bens de consumo, bens de equipamento e bens intermédios. Foi feita também a análise dos factores que poderão ter um forte impacto na evolução da procura, englobando-se os factores demográficos, os factores tecnológicos e ainda os factores ambientais. Dada a importância desta análise para uma compreensão das possíveis evoluções da procura mundial e os eventuais impactos na estrutura do tecido produtivo português, as suas principais conclusões são aqui referidas.

6. C.1.1. Bens de Consumo

Factores Demográficos

Quanto aos factores demográficos que maior impacto provocam na actual evolução da procura mundial de bens de consumo são o envelhecimento da geração nascida depois da II Guerra Mundial e a emergência da 2ª maior geração de adultos, nascidos depois de 68 (entre 18 e 30 anos).

O primeiro factor tem um impacte enorme pela sua importância quantitativa e maior poder aquisitivo disponível. A chegada daquela geração à meia idade provoca alterações nos seus padrões de consumo, sendo determinantes os seguintes factores na respectiva dinâmica:

- 1) preocupações dietéticas & saúde, com um forte impacto nas indústrias alimentares e farmacêuticas.
- 2) preferência por produtos de maior qualidade, afectando a dinâmica das indústrias alimentares, vestuário e de calçado.
- 3) valorização dos tempos livres, com efeito nos produtos desportivos e nos serviços lúdicos e culturais.

Os bens de consumo duradouro são igualmente dinamizados devido à expansão dos mercados de reposição, como se pode ver através do impacto nas seguintes alíneas:

- 1) na construção de habitações, através da reconstrução, da reparação e da construção de uma casa secundária)
- 2) em equipamentos de habitação, pela aquisição de mobiliário e de electrodomésticos.
- 3) no material de transporte, através da compra de substituição, de carros de maior qualidade ou de novos tipos.

O segundo factor referido como tendo enorme impacto, ou seja a emergência da geração de adultos nascidos depois de 68, vai atingir o seu pico de consumo nos anos 90 e terá uma incidência significativa nos bens de consumo duradouro (casa, automóvel, electrodomésticos).

Estes dois factores indicados como primordiais na evolução da procura mundial vai ser complementados pelas seguintes tendências:

- 1) a diversificação e segmentação de mercados
- 2) a evolução do tipo de família, perdendo o seu peso a família tradicional, com o aumento das famílias sem filhos e uma maior propensão ao consumo individualizado e atomizado.

Factores tecnológicos

Os factores tecnológicos têm um papel central a nível da procura de bens de consumo através da inovação, que constitui um instrumento de diferenciação da oferta. Tal é fundamental quando se verifica um contexto de segmentação, de mercados estagnados ou de baixas taxas de crescimento.

As tecnologias de informação são de importância fulcral dentro do sistema sócio-técnico actual. Aquelas têm um triplo impacto ao nível da:

- 1) flexibilização dos aparelhos produtivos nas indústrias de fluxo contínuo (alimentares) e da automação das indústrias discretas através da diversificação da gama de produtos (indústria automóvel, electrodomésticos, mobiliário, vestuário).
- 2) renovação dos bens de consumo duradouro, forçando as compras de substituição (como a introdução dos Compact Disc no mercado discográfico e a incorporação da microelectrónica nos electrodomésticos).
- 3) aplicação alargada a outros equipamentos dos mesmos sistemas de utilização, com a crescente integração audio-vídeo (por exemplo, da mesma forma que o CD introduziu a renovação completa da aparelhagem Hi-Fi, o

compact disc interactiv deve estimular a renovação do parque de receptores de TV e dos micro-computadores).

Perspectiva-se igualmente um período favorável ao lançamento de novos produtos duradouros, como ao nível de equipamentos de uso doméstico, de modo a permitir uma maior economia de tempo e de custos com aquisição de serviços. Os novos equipamentos induzem igualmente a procura de novos consumíveis (por exemplo o lançamento dos CD's relançou a procura do sector e os micro-ondas provocaram o desenvolvimento de novos tipos de embalagem e de novos produtos congelados e de refeições preparadas congeladas).

De igual modo, avanços noutras áreas foram incorporados nas indústrias de bens de consumo, permitindo atingir um maior valor acrescentado incorporado e um maior grau de transformação dos produtos. Tal aconteceu nos seguintes casos:

- 1) a aplicação das biotecnologias nas indústrias alimentar, farmacêutica e química (detergentes).
- 2) a aplicação das tecnologias de extrusão na produção de derivados de cereais
- 3) a aplicação de tecnologias de novos materiais nas embalagens e plásticos multicamadas.

Constata-se assim um aumento do papel da tecnologia no sector de bens de consumo, havendo assim uma ruptura com uma tradição pouco tecnológico intensiva, provocando uma alteração da relação de força de concorrentes e uma alteração da estrutura das fileiras produtivas.

6. C.1.2. Bens de Equipamento

Na dinâmica dos bens de equipamento detém uma importância determinante dos factores de natureza tecnológica.

Ao nível da microelectrónica, a revolução que ocorreu no período que mediou entre a década de 70 e os meados dos anos 80 (com a substituição de peças móveis por componentes electrónicos e níveis crescentes de integração de funções), foi sucedida nos últimos anos pelas seguintes tendências:

- 1) miniaturização de componentes, com impacto sobre indústria de componentes (com a desaceleração da sua procura) e na indústria electrónica em geral.
- 2) viabilização de novos produtos, criando novos mercados para indústria mecânica (caso dos robots e dos ATM).

Outro factor de destaque ao nível das indústrias de bens de equipamento foi a difusão da mecanização e automação flexível ao nível das actividades anteriormente mão-de-obra intensivas. Este contexto teve as seguintes consequências no sistema sócio-técnico predominante:

- 1) o relançamento dos investimentos de substituição e modernização em indústrias de produção discreta (como são os casos das indústrias do vestuário, do calçado e da transformação da madeira), resultando na obsolescência dos bens de capital.
- 2) introdução da automação flexível nas indústrias de fluxo contínuo e de *processing* (caso da siderurgia e das indústrias químicas).

Apesar da desaceleração da procura dirigida ao sistema electrónica, deu-se o reforço do papel da electrónica como tecnologia chave através da transformação do conteúdo de outros sectores de bens de equipamento e de consumo duradouro.

Nos últimos anos deu-se igualmente o reforço de outro eixos da revolução tecnológica, vindo de sectores de ponta (aeronáutica, electrónica, farmacêutica), que entraram em diversos sectores tradicionais, como ilustram os seguintes casos:

- 1) a introdução do laser na indústria do vestuário.
- 2) a aplicação de micro-ondas nos sectores da madeira e da cortiça.
- 3) a aplicação das biotecnologias e das tecnologias de membranas nas indústrias alimentares e agrícolas.
- 4) a aplicação dos plasmas e a utilização de cerâmicas técnicas nos revestimentos de ferramentas de corte.
- 5) o uso de novas tecnologias de extração de petróleo e carvão.

Verifica-se igualmente um dinamismo de sectores de instrumentação e de equipamentos de medida, que teve igualmente impacto em sectores não produtivos, como é o caso do sistema de saúde.

Tal contexto teve os seguintes efeitos ao nível do tecido económico:

- 1) a transformação das indústrias tradicionais em sectores mais intensivos em capital e tecnologia.
- 2) a industrialização do terciário e internacionalização dos seus mercados, libertando a interacção fornecedor-cliente da sua condicionante espacial.

6. C.1.3. Bens Intermédios

Ao nível dos bens intermédios, tem sido determinante a influência da revolução tecnológica e da pressão ambiental, que provocaram o agravamento da pressão de produtos substitutos e a alteração da estrutura das fileiras. Gerou-se assim uma dinâmica com duplo movimento contraditório. Por um lado, verifica-se a diminuição da intensidade em materiais dos sectores a jusante, através da reciclagem de materiais, do recurso a tecnologias mais eficientes e da melhoria da qualidade dos produtos (através da diminuição das quantidades necessárias ou do aumento da fiabilidade e do período de funcionamento). Por outro lado constata-se o aumento do valor acrescentado dos sectores intermediários através do aumento do grau de transformação, do aumento da complexidade e da gama de produtos ou ainda através da integração de funções a jusante, adequando-as ao sector cliente. O sector de bens intermédios adquira uma importância crescente relativamente aos sectores de matérias-primas a montante.

Verifica-se assim que a valorização dos produtos dos sectores primários depende cada vez mais do domínio de tecnologias, que permitem o seu fraccionamento sucessivamente maior em componentes e a sua posterior recombinação nos mais variados produtos. Torna-se deste modo possível a indústria intermédia jogar com fontes de matérias-primas alternativas.

Torna-se então possível a valorização do papel das indústrias intermédias, deixando de constituir uma simples *commodity* para assumir uma função ao nível do reforço da competitividade de sectores a jusante.

6. C.1.4. Componente Ambiental

Apesar do aumento de custos de produção que a componente ambiental provoca nalguns sectores, ela vem dar origem à criação de mercados para outros produtos e sectores. Dá-se assim o desenvolvimento de novos produtos intermédios, o

surgir de novas oportunidades para as indústrias de bens de equipamento, como nos casos da reciclagem e despoluição ou ainda no desenvolvimento de tecnologias limpas.

Perspectivam-se assim um cenário positivo ao nível das indústrias ambientais, com o aparecimento de novos mercados e o aumento dos investimentos públicos.

6. C.2. Procura Interna

HIPÓTESE 1 : Procura interna orientada para o baixo custo, sendo pouco exigente, pouco sofisticada e sem fidelidade às marcas

HIPÓTESE 2 : Evolução do Poder de Compra

HIPÓTESE 3 : Evolução dos sistemas de distribuição e comercialização

. grandes superfícies

. especialização

HIPÓTESE 4 : Abertura do mercado

Corolário 1 : crescimento do mercado interno

Corolário 2 : aumento da sofisticação da procura interna

Corolário 3 : aumento da amplitude da oferta e da concorrência entre produtos

Como poderemos caracterizar o consumidor português em termos estáticos? Tradicionalmente, e dado o passado de isolamento político e económico da sociedade portuguesa, tem-se definido a procura interna nacional como sendo orientada para o baixo custo, sendo pouco exigente, pouco sofisticada e não possuindo fidelidade a marcas. António de Sousa **(I18)** explicita esta linha de pensamento na seguinte passagem:

«A principal desvantagem comparativa das empresas industriais portuguesas nacionais consiste em, desde os anos 50, e até há muito pouco tempo, se terem orientado estrategicamente para um posicionamento no mercado nacional. Ora este mercado é de pequena dimensão, tanto em termos absolutos - demográficos - como, e principalmente, em termos económicos - poder de compra -, pouco selectivo, periférico geograficamente e relativamente fechado se atendermos às políticas de restrição de importações e de promoção da sua substituição que caracterizaram a política económica nos últimos 30 anos.

...

Por outro lado, este *fecho* ao exterior levou os consumidores a serem pouco selectivos perante a reduzida diversidade da oferta. Compra-se o que há e não o que se quer - o mercado automóvel foi durante muitos anos um exemplo típico, acontecendo o mesmo no mobiliário, no vestuário e alimentação. A preocupação da qualidade e de serviço ao cliente foram relegadas para segundo plano e encaradas como custos discricionários, ou frequentemente sumptuários, quando encarados na perspectiva da empresa fornecedora de bens ou serviços.»

Mas qual tem sido a dinâmica evolutiva do consumidor português, e como ela tem alterado o perfil anteriormente traçado?

A segunda hipótese proposta refere um incremento do poder de compra do consumidor. Esta formulação pode ser validada após a análise dos quadros **Procura 1** e **Procura 2** com a evolução do rendimento nacional disponível e do produto interno per capita desde 1981 a 1991. Neles se constata que, após um período de estagnação daquelas variáveis, elas adquirem uma dinâmica que supera a dos países da CEE e da

OCDE. Dá-se assim uma aproximação relativa do níveis de poder de compra daqueles conjuntos de países.

Esta evolução em termos do poder de compra foi acompanhado pela evolução do perfil do consumidor típico, como tinha sido previsto pela equipa do Instituto Humanismo e Desenvolvimento (**G5**). Assim, referindo-se ao papel dos consumidores na reorganização da estrutura produtiva, o estudo do IHD afirma :

QUADRO PROCURA 1
Evolução do Rendimento Nacional
Disponível

Ano	Portugal	CEE	OCDE
1981	0,2	-0,7	-0,5
1982	-0,1	-1,2	0,5
1983	-0,7	3,5	1,8
1984	-1,9	2,4	0,8
1985	2,7	2,4	4,5
1986	4,9	3,0	3,1
1987	6,9	2,9	3,6
1988	3,6	4,1	3,4
1989	5,1	3,4	3,6
1990	4,4	2,2	2,7
1991	2,1	0,7	1,0

Fonte: OCDE.

QUADRO PROCURA 2
Evolução do PIB per Capita

Ano	Portugal	CEE	OCDE
1981	0,7	-0,3	0,9
1982	1,4	0,5	-1,1
1983	-1,0	1,4	2,0
1984	-2,6	2,2	3,9
1985	2,1	2,2	2,5
1986	3,6	2,5	2,0
1987	4,8	2,5	2,5
1988	3,6	3,7	3,5
1989	4,8	2,9	2,3
1990	4,2	2,2	1,4
1991	2,1	1,0	-0,4

Fonte: OCDE.

«Com um poder aquisitivo em crescimento, com uma maior diferenciação de perfis proporcionada pela maior diferenciação de rendimentos (esta derivada do confronto e aproximação das remunerações internas com as externas, embora corrigidas dos diferenciais de produtividade), objecto de uma crescente publicidade agressiva (interna, comunitária e internacional) veiculada pelos mais diversos meios, tomando gradualmente conhecimento material da diversidade de bens e serviços disponíveis e da sua evolução, assumindo lentamente consciência da sua função, os consumidores constituirão um potencial de pressões sobre a oferta de bens e serviços. Por outros termos, contribuirão para o aparecimento das oportunidades de mercado, para mais rápida obsolescência de bens e serviços; com a crescente abertura de fronteiras, inviabilizarão mais rapidamente a oferta de bens e serviços não competitivos (quer por razões de qualidade quer por razões de preço) e acelerarão a entrada

correspondente alternativa da oferta externa. Em suma, *moldando* o consumo, irão moldando a oferta interna viável de bens e serviços.»

Esta evolução do perfil do consumidor é confirmada pelo estudo da Andersen Consulting (**T10**) sobre o sector alimentar português, utilizando a metodologia Delphi. Naquele estudo é traçado o perfil do consumidor e as suas tendências. Assim são definidos três factores de mudança que afectam dinâmica evolutiva do consumidor nacional:

1) a inserção crescente da mulher no mercado de trabalho, que induzirá a procura de produtos mais sofisticados e valorizará a poupança no tempo relativamente à poupança no preço.

2) o envelhecimento da população, que imporá a necessidade de uma alta qualidade do serviço e do produto, sendo ainda valorizada a imagem do estabelecimento.

3) o aumento dos níveis de educação e informação, dando ênfase na qualidade dos produtos, à variedade de produtos, ao tratamento profissional e à veracidade da publicidade.

Paralelamente ao aumento do poder de compra e evolução do perfil do consumidor, outro factor de destaque para a dinâmica da procura interna na vida económica tem sido o crescimento do mercado interno. Constata-se esta ideia com os valores da procura interna privada a preços constantes explicitados no quadro seguinte:

QUADRO PROCURA 3
Evolução Comparativa da Procura Interna

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Portugal	5,6	5,4	6,6	3,3	5,3	5,2
CEE	4,2	3,8	4,0	3,3	3,1	1,7

Fonte: OCDE

Este contexto tem sido complementado pela intensa dinâmica de evolução da estrutura do tecido comercial. Em termos estáticos aquele aparelho caracteriza-se, de acordo com o MPAT **(G15.1)**, pelas seguintes dificuldades estruturais:

- 1) excessiva pulverização e atomização das empresas e dos estabelecimentos comerciais.
- 2) predominância de *empresários em nome individual*, o que denota níveis precários de organização e de gestão.
- 3) baixo nível de profissionalização dos operadores do comércio, quer pela insuficiência dos níveis de qualificação, quer pela ausência de redes de informação.

O referido estudo da Andersen Consulting **(T10)** chega às seguintes principais conclusões acerca da dinâmica do aparelho comercial português:

- 1) o fenómeno da concentração vai continuar.
- 2) o maior crescimento vai dar-se no sector dos supermercados e lojas especializadas, em detrimento do comércio tradicional.
- 3) os grupos estrangeiros vão continuar a aumentar as suas participações.
- 4) o comércio tradicional vai evoluir para a especialização.

5) a maioria dos investimentos vão ser canalizados fundamentalmente para os supermercados, as lojas de desconto, os hipermercados e os estabelecimentos especializados.

Esta dinâmica vai afectar a estrutura do sector, sendo as grandes superfícies as grandes vencedoras das mudanças em curso. Assim, os hipermercados aumentarão a sua quota de mercado para valores da ordem dos 39%, enquanto os supermercados passarão de 22% em 1990 para 30% nos próximos anos. Estas conquistas serão feita essencialmente em detrimento dos estabelecimentos tradicionais que virão a controlar apenas 17% do mercado, depois de terem dominado 80% do mercado em 1980. Os livres serviços estabilizarão por sua vez em cerca de 11%. Estas tendência evolutivas já se esboçam nos valores expressos no quadro **Procura 4**.

QUADRO PROCURA 4
Evolução da Estrutura do Comércio

Tipo de Loja	1989	1990	1991
Lojas Tradicionais	32309	36446	35013
Livre-serviços	1262	2480	2587
Supermercados	228	390	456
Hipermercados	10	12	16

Fonte : Nielsen (in "Caracterização do Comércio em Portugal da ANS)

6- D) Indústrias Relacionadas e de Apoio

HIPÓTESE 1 : pequena extensão da cadeia de valor: concentração num segmento limitado

HIPÓTESE 2 : baixos níveis de interligação e agrupamento

. serviços de apoio e consultoria

. indústrias de bens de equipamento

HIPÓTESE 3 : baixo nível de geração e fluxo de informações

HIPÓTESE 3.1 : aumento do fluxo de informação económica (jornais, revistas e televisão)

HIPÓTESE 3.2 : aumento da competitividade das empresas nacionais de publicidade

Uma importante fonte potencial de vantagem competitiva numa indústria advém da existência de:

- 1) fornecedores internacionalmente competitivos.
- 2) indústrias relacionadas e de apoio igualmente internacionalmente competitivas.

A vantagem competitiva das indústrias relacionadas e de apoio pode assentar nas seguintes causas:

- 1) acesso eficiente, precoce, rápido e preferencial de *inputs* economicamente rentáveis.
- 2) coordenação constante com fornecedores internos.
- 3) processo de inovação e aperfeiçoamento, através do intercâmbio de investigação e desenvolvimento e a resolução conjunta de problemas. Os fornecedores servem de veículo de difusão de informação e de inovação, alargando-a à indústria.

As indústrias relacionadas são aquelas em que se podem coordenar ou partilhar actividades na cadeia de valor. As seguintes vantagens resultam da existência de indústrias relacionadas competitivas:

- 1) surgem oportunidades de intercâmbio de informação e de conhecimento técnico.
- 2) a percepção de novas oportunidades é facilitada.
- 3) aumenta o leque de potenciais novos participantes na indústria.

A intensidade destes efeitos depende do nível de interdependência técnica dos produtos.

O sucesso numa indústria acelera e desenvolve a procura de serviços e produtos complementares. De igual modo, o desenvolvimento da indústria é potenciado pela existência daquelas. Relações estreitas de trabalho neste âmbito desenvolvem a vantagem competitiva das indústrias envolvidas.

E qual o contexto global das indústrias relacionadas e de apoio?

Primeiramente torna-se necessário referir que uma análise desagregada por indústrias torna-se necessária. No entanto, o seguinte texto de Mira Amaral **(J19)** permite-nos obter uma visão inicial ampla desta problemática:

«Não temos ainda em Portugal verdadeiros *clusters* pois faltam-nos dramaticamente os serviços de apoio à indústria e os bens intermédios e os bens de equipamento.

Tenho vindo a dizer isto de outra forma utilizando a noção de plataformas de competência.

Por exemplo, no sector têxtil e vestuário começamos, em termos de cadeia de valor, demasiado tarde e acabamos demasiado cedo. Começamos demasiado tarde

porque não fazemos investigação e desenvolvimento para o sector, nem desenvolvemos um conjunto de serviços de apoio ao sector, nem produzimos bens de equipamento. Acabamos demasiado tarde porque acabamos o cluster na fase produtiva, não controlando os circuitos de distribuição, ficando pois longe do consumidor final.

O mesmo poderíamos dizer no que toca à I&DT e à fabricação de bens de equipamento assentes em recursos naturais portugueses.»

Um possível modo de avaliação do grau de ligação vertical e intersectorial através da malha de relações interindustriais será através de uma medida do *poder de arrastamento* a montante e a jusante em cada sector . O GEBEI aplicou uma metodologia sobre as matrizes industriais de 1959, 1964, 1970 e 1974 (**Santos, Maria Alice, Sectores Chave da Economia Portuguesa, uma Análise Empírica, GEBEI, 1981**, referido em (I5)) para a determinação dos sectores chave da economia (aqueles com maior impacto interindustrial). Naquele estudo calcularam-se os *Índices do Poder de Dispersão* (a montante) e o *Índice de Sensibilidade de Dispersão* (a jusante). O instrumento fundamental de análise foi a matriz inversa de Leontief $(I-A)^{-1}$. Cada elemento b_{ij} desta matriz representa as variações directas e indirectas da produção do ramo i , derivada da variação de uma unidade da procura final no ramo j . A soma em coluna

$$B_{0j} = \sum_{i=1}^n b_{ij}$$

representa a variação na produção total da economia, resultante da variação de uma unidade na procura final do ramo j .

A soma em linha

$$B_{i0} = \sum_{j=1}^n b_{ij}$$

representa a variação na produção do ramo i, resultante da variação de uma unidade na procura de todos os ramos da economia.

A partir deste indicadores podem calcular-se o indicador que mede a capacidade de arraste do ramo j relativamente à capacidade média de arraste de toda a economia, que constitui o *Índice do Poder de Dispersão* :

$$U_{0j} = [B_{0j} / n] / [\{ \sum_{j=1}^n b_{ij} \} / n^2]$$

De igual modo se pode calcular um indicador semelhante em relação em termos da capacidade de impulso, constituindo o *Índice de Sensibilidade de Dispersão* :

$$U_{i0} = [B_{i0} / n] / [\{ \sum_{i=1}^n b_{ij} \} / n^2]$$

Os quadros **Relacionadas 1 e Relacionadas 2** apresentam os valores sectoriais dos índices de poder de dispersão e dos índices de sensibilidade de dispersão da indústria portuguesa calculados relativamente a 1974. Uma análise adequada revelou no entanto uma notável estabilidade para as matrizes de 1959, 1964, 1970 e 1974. Fundamenta-se assim a apresentação destes valores, para compreender alguns pontos relativamente ao relacionamento intersectorial da indústria portuguesa. Os valores superiores à unidade para estes índices revelam impactos sectoriais superiores à média da economia. Valores inferiores à média da economia possui o significado inverso.

QUADRO RELACIONADAS 1
Medida dos Efeitos a Montante

Sector	Índice do Poder de Dispersão
Vestuário (18)	1,56
Calçado (19)	1,65
Mobiliário(23)	1,17
Pasta (24)	1,04
Papel (25)	1,00
Artigos de Matéria Plástica (28)	1,32
Química de Base (29)	0,86
Vidro (35)	0,96
Metalúrgicas de Base (38)	0,72
Produtos Metálicos (40)	1,68
Máquinas e Material Eléctrico (42)	1,01
Construção e Reparação Naval (43)	1,32

Fonte : GEBEL.

QUADRO RELACIONADAS 2
Medida dos Efeitos a Jusante

Sector	Índice de Sensibilidade de Dispersão
Vestuário (18)	0,29
Calçado (19)	n.s.
Mobiliário(23)	0,04
Pasta (24)	0,52
Papel (25)	1,31
Artigos de Matéria Plástica (28)	0,28
Química de Base (29)	0,72
Vidro (35)	5,77
Metalúrgicas de Base (38)	4,39
Produtos Metálicos (40)	1,20
Máquinas e Material Eléctrico (42)	0,26
Construção e Reparação Naval (43)	0,06

Fonte : GEBEL.

Procedendo ao agrupamento sectorial por níveis dos índices, verificamos que apresentam simultaneamente índices superiores à unidade a montante e a jusante:

Papel

Produtos metálicos

Com índices significativos de poder de dispersão superiores à unidade, ou seja que produzem significativos efeitos a montante agrupam-se os seguintes sectores:

Vestuário

Calçado

Mobiliário

Pasta

Artigos de matéria plástica

Máquinas e material eléctrico

Construção e reparação naval

As indústrias apresentando elevados índices de sensibilidade de dispersão foram as seguintes:

Químicas de Base

Metalurgia de Base

O único caso que apresentou ambos os índices inferiores à unidade foi o da indústria do vidro.

O quadro **Relacionadas 3** permite-nos fazer uma análise da dinâmica sectorial do sector de bens de equipamento (**J10**). Nele se constata que a dinâmica do investimento em bens de equipamento (anteriormente analisada), se reflecte sobretudo na importação de máquinas, revelando o sector da produção de bens de investimento uma baixa elasticidade.

QUADRO RELACIONADAS 3
Dinâmica do Sector de Bens de Equipamento

Ano	Produção de Bens de Investimento (%)	Importação de Máquinas (%)
1987	5,1	52,3
1988	3,0	36,8
1989	-1,7	15,2
1990	5,2	20,8
1991	-4,0	4,7
1992	-7,8	3,0
1993	-10,4	-10,9

Fontes: BP, INE.

As IBE's podem desempenhar um papel chave na autonomia e reforço tecnológico das actividades utilizadoras de equipamentos produzidos. Nelson de Sousa (**J23**) refere os seguinte impactos estruturais de uma indústria de bens de equipamento competitiva:

- 1) efeito de arrastamento de sectores a montante, sobretudo PME's.
- 2) permite a manutenção de taxas elevadas de investimento no país, sem pressões nas contas externas.
- 3) é um mecanismo de defesa para altas de preços internacionais de energia, matérias primas ou até produtos transformados.

No entanto apresenta uma característica restritiva, relacionada com a instabilidade de mercados das IBE's. Aquela instabilidade resulta da relação daquela indústria com uma variável macro-económica conhecida pela sua sensibilidade e irregularidade de comportamentos: o investimento na economia.

O desenvolvimento da Indústria de equipamentos é manifestamente insuficiente, estimando-se que representem 4% do produto industrial do país, bastante aquém da média dos países da CEE (14%). A situação é ainda preocupante devido aos seguintes pontos:

1) as indústrias existentes cobrem apenas segmentos muito particularizados das IBE's, verificando-se uma quase ausência de produção de equipamentos dos sectores industriais relevantes na nossa estrutura produtiva.

2) nas indústrias existentes, as empresas defrontam-se com dificuldades estruturais importantes, nomeadamente ao nível da capacidade tecnológica existente e de organização e de gestão, da formação profissional e de estruturas financeiras.

Tal quadro não se aplica à generalidade das unidades produtivas, existindo segmentos com evolução favorável, como são os casos de alguns tipos de máquinas de trabalhar metais e madeira e de equipamentos de elevação e remoção. Contudo conclui-se que o desenvolvimento das IBE's é manifestamente insuficiente.

A modernização do sistema económico e a sua internacionalização em condições de competitividade sustentada depende de um sistema de serviços de apoio **(G15.1)**. Ora, alguns dos principais bloqueios à actividade da indústria e da agricultura portuguesas tem residido, justamente, na insipiência das actividades envolventes e de suporte da produção material, tanto mais em quanto o sistema produtivo radica num tecido empresarial predominantemente de pequena e média dimensão. A própria

dinamização de alguns pólos regionais que podem ser importantes na evolução da especialização produtiva, depende em grande medida de serviços deste tipo.

São exemplos de actividades ligadas aos serviços que poderiam contribuir para levantar alguns daqueles bloqueios:

1) a implantação de empresas de *Trading* poderia assegurar a organização da oferta local com vista à exportação, bem como a comercialização nos mercados externos em sectores de produção atomizada (ou mesmo artesanal). Tais seriam os casos do mobiliário, o vestuário, a hortofruticultura e dos produtos metálicos.

2) as actividades de formação profissional poderiam dinamizar sectores com restrições ao crescimento e à exportação devido ao desequilíbrio entre as ofertas de pessoal qualificado e as exigências de capital fixo utilizado. Situar-se-iam neste contexto as indústrias de moldes e de artes gráficas.

3) os agentes integradores de e difusores de tecnologia permitiriam a difusão do conhecimento e a materializar o efeito de demonstração produzido pelas empresas mais dinâmicas em sectores aonde existem vantagens associadas a factores naturais. Enquadrar-se-ia neste ponto a aquacultura e a hortofruticultura.

4) os serviços prestados pelos centros tecnológicos e de investigação universitária, bem como os promovidos pelas próprias empresas industriais, preencheriam o papel de suporte a sectores cuja modernização depende da inovação tecnológica. Seriam exemplos de actividades a beneficiar desta dinâmica os da transformação da cortiça, da construção de sistemas de automação e de uma maneira geral todos os sectores aonde a inovação pudesse representar um papel central no desenvolvimento dos produtos, das tecnologias e dos processos.

Para apoiar a remoção deste bloqueio tem sido apoiada o desenvolvimento dos seguintes factores:

- 1) a criação de infra-estruturas tecnológicas.
- 2) a implementação das estruturas do Sistema Nacional de Gestão da Qualidade (SNGQ), tais como os laboratórios de ensaio e metrológicos, organismos de inspecção técnica e auditoria, e ainda com funções de normalização e certificação sectorial.
- 3) a criação de infra-estruturas de apoio ao *design* industrial.
- 4) o desenvolvimento de Redes de Cooperação, visando estabelecer a cooperação empresarial nas áreas tecnológicas, de comercialização e internacionalização.
- 5) a dinamização de actividades associativas empresariais, com destaque para as infra-estruturas indispensáveis à divulgação das capacidades produtivas nacionais e às actividades de formação.
- 6) a formação profissional de quadros técnicos intermédios.
- 7) a dinamização de empresas de consultoria técnica e centros de competência.

As deficiências no fluxo de informações no seio do sistema empresarial relaciona-se com a inexistência de sistemas adequados de informação no seio das empresas, nos laços cooperativos inter-empresariais não desenvolvidos e no caso do binómio Banca-PME's, com os sistemas de contabilidade rudimentares.

No entanto, confirma-se de uma maneira mais ampla a expansão e a divulgação de informação económica, sobretudo sob a forma de jornais, revistas e de programas televisivos.

Outro factor a destacar no seio das dinâmicas actuais das indústrias relacionadas e de apoio, foi o desenvolvimento acentuado do sector publicitário nos últimos anos. Tal pode ser constatado no quadro **Relacionadas 4**.

QUADRO RELACIONADAS 4
Níveis de Investimento Publicitário (10⁶ esc.)

Ano	Televisão	Rádio	Imprensa	Outdoor	Total	Aumento
1988	17278,8	4278,4	11206,8	1883	34647	57%
1989	21436,9	3957,9	16657,4	2992	45044,2	30%
1990	25902,5	4653,2	22076,7	6609,4	59241,8	32%
1991	32904,2	5751,3	28703	8489,3	75847,8	28%
1992	43350,8	8316,3	34317	10094,9	96079	27%
1993	53532,4	7445,7	32699,4	10494,9	104172	8%
1994	69225,8	7013,5	34879,6	8232,9	119352	15%

Fonte: Associação Portuguesa de Empresas de Publicidade e Comunicação (APAP).

7) Tecido Produtivo Português : Estrutura e Dinâmica

Neste ponto pretende-se estudar a estrutura e a dinâmica do tecido produtivo português, recorrendo-se para tal aos instrumentos da Organização Industrial. Utilizam-se assim os índices utilizados naquele modelo, desenvolvendo-se ainda alguns índices em casos de ausência de dados adequados. Deseja-se deste modo criar uma visão analítica do tecido produtivo em termos sectoriais, construindo um panorama de referência em cada um dos seguintes parâmetros:

- 1) Estrutura e dinâmica produtiva sectorial.
- 2) Estrutura e dinâmica do investimento sectorial.
- 3) Dinâmica da produtividade global e sua estrutura sectorial.
- 4) Estrutura, especialização e dinâmica das exportações.
- 5) Análise estrutural do mercado interno.
- 6) Análise do comércio global e do comércio intrasectorial.
- 7) Análise estrutural da organização industrial : concentração e integração vertical.

Os quadros e diagramas referidos nas análises feitas ao longo deste capítulo encontram-se colectados no **Apêndice 1**.

7.1. ESTRUTURA PRODUTIVA SECTORIAL

Em termos estruturais, e de acordo com o que se pode constatar no **Quadro Estrutura 1**, verificou-se a seguinte evolução ao longo da década de 80:

- Elevado peso e dinâmica crescente
 - Alimentação, Bebidas e Tabaco.
 - Pasta, Papel e Tipografia.
 - Química.
- Elevado peso e dinâmica decrescente
 - Têxteis e vestuário
 - Minerais não metálicos
 - Material Eléctrico (estacionário)
- Dinâmica Crescente
 - Calçado e curtume
 - Cimento
- Dinâmica regressiva
 - Madeira e Cortiça
 - Mobília
 - Metalurgia de Base
 - Produtos Metálicos
 - Construção Naval
 - Material de Transporte

7.2. INVESTIMENTO

O índice de investimento relativo sectorial foi definido da seguinte maneira, para o sector i :

$$\text{Índice de Investimento Relativo} = \% \text{ FBCF (i)} / \% \text{ VAB (i)}$$

A análise dos índices de investimento no **Quadro Estrutura 4** e no **Gráfico Estrutura 2**, permitiu realizar as seguintes constatações

- Índices acima da média (> 1,25)
 - Bebidas
 - Pasta e Papel
 - Minerais não metálicos
- Índices próximos da média (entre 1,25 e 0,75)
 - Madeira e Cortiça
 - Mobiliário
 - Tipografia
 - Produtos Metálicos
 - Material Eléctrico
 - Material de Transporte
- Índices muito baixos (< 0,5)
 - Tabaco
 - Químicas
 - Construção Naval

7.3. PRODUTIVIDADE

A produtividade de um sector pode ser definida por

$$\text{Produtividade (i)} = \text{VAB(i)} / \text{n}^{\circ} \text{ trabalhadores}$$

Por sua vez, o índice de produtividade sectorial foi definido da seguinte maneira:

$$\text{Índice de Produtividade Sectorial} = \% \text{ VAB (i)} / \% \text{ Empregados (i)}$$

A análise da evolução comparativa da produtividade global portuguesa (**Quadros Estrutura 5 e Estrutura 6**), constata-se elevadas taxas de crescimento daquela variável. Excepções foram os períodos englobados por 1971-1975 e 1981-1985. A evolução após 1985 confirma a nossa dependência do contexto internacional. Deste modo, o crescimento da produtividade é superior ao exterior em contextos de crescimento económico, e é menor em contextos recessivos.

A análise do **Gráfico Estrutura 3** permite elaborar a seguinte sistematização para os valores de 1988:

- Índices de produtividade sectorial superior à média
 - Cimento
 - Química
 - Tabaco
 - Bebidas
- Índices de produtividade inferior à média, mas superior a 1
 - Material de Transporte
 - Material Eléctrico
 - Metalurgia de Base
- Índices de produtividade pequenos ($< 0,6$)
 - Têxteis e Vestuário
 - Calçado e Curtumes
 - Madeira e Cortiça

7.4. MERCADO EXTERNO

A estrutura das exportações em 1988 permitiu construir a seguinte sistematização (**Quadro Estrutura 8**):

- Dominância na estrutura de exportações ($>10\%$)
 - Têxteis e Vestuário

- Material Eléctrico
- Elevado peso na estrutura de exportações (entre 5% e 10%)
 - Alimentação, Bebidas e Tabaco
 - Calçado e Curtumes
 - Madeira e Cortiça
 - Pasta e Papel
 - Químicas
 - Material de Transporte
- Peso reduzido mas significativo (>2% e <5%)
 - Minerais Não Metálicos
 - Produtos Metálicos
 - Máquinas Não Eléctricas

Por sua vez, a motivação sectorial para exportar ou o seu grau de abertura pode ser dado pela seguinte fórmula:

$$\begin{aligned}
 \text{Motivação para Exportar} &= \text{Exportações (i)} / \text{Volume Bruto de Produção (i)} \\
 &= \text{Grau de Abertura (\%)}
 \end{aligned}$$

Assim, a análise do **Quadro Estrutura 10** permitiu chegar à seguinte conclusão quanto à motivação sectorial para exportar em 1990:

- Motivação para exportar superior à média
 - Material Eléctrico e Electrónica
 - Máquinas Não Eléctricas
 - Metalurgia Não Ferrosa
 - Rochas Ornamentais
 - Cerâmica
 - Pasta
 - Cortiça
 - Calçado
 - Têxtil

- Motivação para exportar reduzida (<0,02)
 - Cimento
 - Curtumes
 - Tabaco

7.5. MERCADO INTERNO

A análise do mercado interno permite a elaboração dos seguintes índices:

$$\begin{aligned}\text{Índice de Especialização} &= \text{Volume Bruto de Produção(i)} / \text{Mercado Interno Aparente (i)} \\ &= \text{VBP (i)} / [\text{VBP(i)} + \text{Importações (i)} - \text{Exportações (i)}]\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Índice de Dependência} &= \text{Importações (i)} / \text{Mercado Interno Aparente (i)} \\ &= \text{Importações} / [\text{VBP(i)} + \text{Importações (i)} - \text{Exportações (i)}]\end{aligned}$$

Os **Gráficos Estrutura 5** e **Estrutura 6** permitiram realizar a seguinte sistematização sectorial:

- Índice de especialização superior à média
 - Rochas Ornamentais
 - Cerâmica
 - Pasta
 - Cortiça
 - Madeira
 - Calçado
 - Têxtil e Vestuário
- Índice de dependência superior à média
 - Automóvel
 - Construção Naval

- Material Eléctrico e Electrónico
- Máquinas Não Eléctricas
- Metalurgia Ferrosa e Não Ferrosa
- Cerâmica
- Química Ligeira e Química de Base
- Curtumes

7.6. COMÉRCIO E COMÉRCIO INTRASECTORIAL

A análise do comércio externo industrial requer que se elaborem os seguintes índices:

Índice de Cobertura = Exportações(i) / Importações(i)

Índice de Comércio Intrasectorial =
$$\frac{[(\text{Exportações (i)} - \text{Importações (i)}) - \text{ABS} (\text{Exportações (i)} - \text{Importações (i)})]}{(\text{Exportações (i)} + \text{Importações (i)})}$$

Mais uma vez se procedeu à caracterização sectorial de acordo com os índices em análise, com base nos **Gráficos Estrutura 7 e Estrutura 8:**

- Índice de Cobertura Superiores à Média
 - Rochas Ornamentais
 - Pasta
 - Cortiça
 - Calçado
 - Madeira
- Níveis de Comércio Intrasectorial Elevado (>60%)
 - Construção Naval

- Material eléctrico e Electrónica
 - Produtos Metálicos
 - Cimento
 - Vidro
 - Papel
 - Mobiliário
 - Têxtil
 - Tabaco
 - Alimentar
-
- Níveis de Comércio Intrasectorial Reduzido (<20%)
 - Metalurgia Não Ferrosa
 - Rochas Ornamentais
 - Pasta
 - Cortiça
 - Calçado

7.7. CONCENTRAÇÃO E INTEGRAÇÃO VERTICAL

A caracterização da organização de uma indústria ou sector exige que se avalie o seu grau de concentração e o seu nível de integração vertical. Para tal construíram-se os seguintes parâmetros:

Índice de Concentração (i) = % do VAB(i) das 4 maiores empresas do sector i

$$= C4$$

Índice do Nível de Integração Vertical = VAB(i) / VBP(i)

Procedendo-se à sistematização sectorial com base nestes índices, obtém-se como resultado a seguinte estrutura:

- Índices de concentração elevados (>60%)
 - Automóvel
 - Construção Naval
 - Material Eléctrico e Electrónica
 - Metalurgia Ferrosa
 - Vidro
 - Química de Base
 - Papel
 - Pasta
 - Bebidas

- Índices de concentração reduzidos (<20%)
 - Máquinas Não Eléctricas
 - Produtos Metálicos
 - Cerâmica
 - Gráfica
 - Cortiça
 - Mobiliário
 - Curtumes
 - Calçado
 - Têxtil

- Índices de integração vertical elevados (>50%)
 - Construção Naval
 - Pasta
 - Tabaco

- Índices de integração vertical reduzidos (<30%)
 - Automóvel
 - Metalurgia Ferrosa
 - Metalurgia Não Ferrosa
 - Química Ligeira

- Química de Base
- Papel
- Alimentar

Para uma avaliação adequada de cada sector, necessário tornar-se-ia a avaliação estratégica com base no diamante de Porter específico do mesmo (condições dos factores, condições de procura interna, condições das indústrias relacionadas e de apoio, condições de estrutura, estratégia e rivalidade, regulamentação governamental e efeitos do acaso). Sendo inviável o desenvolvimento atempado e com a qualidade devida, construiu-se no **Apêndice 2** uma análise estratégica primária, sob uma forma sintética e visando apenas indicar algumas pistas de trabalho.

8) Análise Sistémica da Dinâmica da Especialização Produtiva em Portugal

8.1. Visão Sintética da Tese

Estruturadas as hipóteses de trabalho, tendo as mesmas sido testadas, torna-se necessário elaborar uma visão sintética contendo as principais conclusões e constatações da tese. Uma maneira de expor este trabalho será pela sistematização dos resultados parcelares da tese em cada um dos itens desenvolvidos.

Evolução Mundial : Naquele capítulo fez-se uma análise global da evolução dos sistemas económicos humanos, começando-se com complexo caça-colecção, passando-se pela revolução agrícola (1ª Vaga), e perspectivando-se a génese do sistema económico-tecnológico que permitiu a dinâmica associada às revoluções industriais (2ª Vaga). Na análise das dinâmicas actuais, que Alvin Toffler definiu como a Terceira Vaga, assiste-se ao nascimento da sociedade do saber e da informação, associada a valores pós-industriais. Assim, analisou-se os processos presentes que determinam a globalização das relações económicas, a especialização internacional dos sistemas produtivos nacionais e a génese de novos pólos de desenvolvimento. Constatou-se paralelamente a criação de blocos económicos geradores de resistência àquelas dinâmicas. Contudo, o factor determinante e central no novo paradigma em construção reside na terciarização da economia, associada ao desenvolvimento de uma sociedade pós industrial. As consequências nos processos empresariais residem nas tendências de diferenciação e individualização dos produtos.

Aquele facto determina o recuo das tendências para a produção em massa, evoluindo-se no sentido da flexibilização produtiva. Um novo papel é assim fornecido às pequenas e médias empresas, adquirindo uma importância central no sistema em afirmação.

História Económica e Industrial Portuguesa : O modelo voluntarista desenvolvido durante o Estado Novo, associado aos planos do fomento e ao condicionamento industrial, impôs hábitos empresariais e de processos de trabalho que se estenderam nas fases posteriores da vida económica e social portuguesa. Mesmo a tendência da evolução do modelo de substituição das importações (anos 50) pelo modelo exportador (anos 60), não atenuou este contexto. O modelo exportador que se afirmou na década de 60 serviu de suporte para a consolidação de um sistema industrial assente nas vantagens do custo da mão-de-obra e da existência de recursos. Isto permitiu a instalação de empresas estrangeiras aproveitando estes factores, consolidando ainda uma especialização industrial em produtos de consumo e com baixa intensidade tecnológica. A Nova Política Industrial pretendeu alterar esta situação, procurando desenvolver as indústrias da 2ª revolução industrial e impor uma maior inserção internacional efectiva do nosso sistema industrial. Tal foi interrompido pela revolução de 1974, que motivou a destruição dos grupos económicos existentes e das suas estruturas empresariais. Gerou-se então um sistema empresarial do Estado gigantesco, complementado pelo alheamento das dinâmicas industriais e económicas externas. Este contexto foi sucedido pela estabilização da sociedade e dos sistemas económicos. No entanto, o factor determinante na última década foi a entrada na CEE. Impôs-se então um novo modelo de sociedade e da economia, acompanhado pela desregulamentação dos sistemas económicos e pela importância dos fundos estruturais.

Condições dos Factores :

Factor Humano: este factor revelou possuir um baixo nível de qualificação e especialização e por vezes desenquadrado em termos de formação de base. No entanto possui potenciais e uma atitude de rigor perante o trabalho, sendo este facto acompanhado de uma dinâmica evolutiva nos estrangulamentos referidos. O sistema universitário apresenta por sua vez problemas financeiros, estruturais e de integração social e económica. Outro factor restritivo têm sido o dinamismo retardado do Ensino Superior Tecnológico, e o excessivo peso do ensino de *papel e lápis* que acompanhou a expansão do ensino privado. Por sua vez, o ensino técnico e o profissional não têm obtido a devida aceitação social e empresarial, apesar da sua dinâmica positiva.

Recursos de Conhecimentos :

Investigação & Desenvolvimento : A I&DE apresenta baixos níveis comparativos, havendo uma pequena participação das empresas no seu financiamento. Denota-se igualmente uma baixa articulação entre o sistema produtivo e os centros e laboratórios universitários, que se pode verificar no autofinanciamento que se verifica no I&DE empresarial. Constata-se no entanto uma dinâmica evolutiva.

Inovação Empresarial: a empresa típica portuguesa utiliza estratégias de especialização em tecnologias específicas e orientada para um reduzido número de mercados, numa situação de dependência tecnológica e comercial. Daqui resultam baixos índices de inovações. Inova-se mais em processos do que em produtos (sobretudo melhoria dos existentes). Verifica-se igualmente uma situação conservadora ao nível das inovações sociais. As despesas em I&DE concentra-se por sua vez num pequeno numero de empresas (grandes), sendo baixos montantes médios despendidos, assentando o financiamento no recurso a fundos próprios. Este contexto global gera baixos níveis tecnológicos. Sectorialmente o I&DE concentra-se nos

sectores com alta intensidade tecnológica : o da Pasta, Papel e Artes Gráficas, o da Química e o dos Produtos metálicos e máquinas, equipamentos e material de transporte.

Interligação C&T e Mundo Empresarial : verificaram-se baixos níveis de interligação a este nível.

Recursos de capital

Sistema financeiro: O sistema financeiro português passou durante a última década por um processo de liberalização e expansão. Esta dinâmica foi acompanhada pela diversificação dos instrumentos financeiros. Verificou-se a partir de 1994 uma tendência para a redução dos juros reais, após a subida ocorrida depois de 1987 resultante da subida das margens de intermediação. Uma situação a destacar é a resistência por parte das empresas na utilização de novos instrumentos. Este facto associa-se com a natureza familiar da empresa típica, resistindo aquela à abertura do capital. Resulta deste facto a importância do autofinanciamento e a importância do crédito a curto prazo e a dívida a fornecedores na estrutura do passivo das empresas. Justifica-se assim a tradicional situação de subcapitalização empresarial ao nível das PME's. Este facto provoca uma grande dependência conjuntural das empresas, expandindo-se estas dificuldades em rede devido às formas de financiamento indirecto através de dívidas a fornecedores. Outro factor de destaque são os baixos níveis de circulação de informação devido a sistemas de contabilidade deficientes. Este estrangulamento dificulta a relação das empresas com a banca, dificultando qualquer processo sustentado de descida dos juros às PME's.

Propensão à poupança : Demonstrou-se a elevada propensão à poupança do português, mas que se encontra em queda (por motivos conjunturais ou reais).

Canalização da poupança : Do lado da procura de aplicações financeiras, verificou-se que o investimento accionista não se encontra vulgarizado (possível efeito

da crise de 1987), mas registou-se uma acentuada dinâmica dos Fundos de Investimento Mobiliário (seguindo a tendência dos EUA). Do lado da procura de financiamento, existe ainda a falta de hábitos de financiamento bolsista. Constatou-se ainda a expansão de outros instrumentos nascentes (Capital de Risco, Opções e Futuros, Locação Financeira).

Apoio ao Investimento : Registou-se a importância dos fundos estruturais na FBCF. Por sua vez, o protocolo celebrado entre o IAPMEI e alguns bancos, visando a redução dos juros e a divulgação de *prime rates* para as PME's.

Níveis de Investimento : Confirmaram-se os elevados níveis relativos de investimento em Portugal, no entanto orientado para a substituição de equipamento e não no desenvolvimento de processos inovatórios.

Recursos Físicos : Constatou-se a importância da floresta no seio dos recursos potenciais (verificando-se uma subdimensão do sistema florestal aliada a um sobredimensionamento do sistema agrícola), a existência de reservas de metais básicos (Cobre, Zinco , Chumbo), de Rochas Ornamentais (mármore, granito) e de argilas de qualidade, feldspatos e caulinos.

Sistema de Transportes : Fundamentou-se o estrangulamentos da rede viária, realçando-se a dinâmica de expansão da mesma assente nos fundos estruturais. Demonstrou-se a importância do sistema portuário nacional, apontando-se os seus estrangulamentos e custos elevados, acompanhado no entanto de uma dinâmica evolutiva.

Sistemas de Comunicação : Registou-se a expansão e modernização do sistema de comunicações (telecomunicações, telemática, introdução de telemóveis, do *paging* e do *trunking*).

Qualidade de Vida : Estudou-se a evolução do poder de compra português e a sua aproximação dos padrões de consumo europeus.

Desvantagens Selectivas de Factores : apontaram-se as principais desvantagens ao nível dos factores, sendo elas a qualificação e especialização dos recursos humanos, as deficiências dos mecanismos de desenvolvimento dos factores (ensino e inovação no SC&T e empresarial), a periferia geográfica do país e a escassez e custo de capital (gerando a subcapitalização empresarial) e finalmente a fraca imagem externa do país.

Estrutura, Estratégia e Rivalidade

Mentalidade Individual : Investigou-se as principais características da mentalidade individual do português, verificando-se que aquelas assentavam na centralidade do trabalho, na aversão ao risco, na elevada distância hierárquica, no elevado colectivismo (valores femininos) e na baixa assertividade. Tal estrutura de pensamento e de personalidade suportam uma organização burocrática com carácter missionário (Mintzberg) e definem um perfil de dedicação, competência e disciplina no trabalho.

Mentalidade do Empresário : Verificou-se que o empresário típico português possui uma elevada auto imagem, um espírito independente mas orientado para a resolução dos problemas de curto prazo. As suas motivações equilibram factores económicos e sociais. O seu estilo de liderança é sobretudo paternalista.

Estrutura Empresarial : Neste ponto constatou-se o domínio estrutural das PME's, a génese nos anos 80 dos novos grupos económicos e o elevado índice de IDE.

PME : No estudo destas empresas verificou-se a importância da subcontratação sob formas dependentes, geradora da dependência ao nível das encomendas, de circuitos de distribuição rudimentares, de níveis reduzido do marketing e design e ainda da incapacidade de criar marcas. Tal facto é complementado pelas dificuldades resultante dos baixos níveis de cooperação interempresarial. A natureza familiar das empresas, por sua vez, levanta potenciais problemas de organização, financeiros e de inovação. As PME's concentram-se sectorialmente em segmentos de baixa intensidade tecnológica e em produtos de consumo.

Grupos : Os grupos económicos voltam tendencialmente a concentrar-se nos negócios-chave, após a diversificação não correlacionada dos anos 80. Actualmente orientam-se para o controle dos sistemas financeiros e dos sistemas de distribuição de massa. Possuem no entanto uma pequena dimensão comparativamente aos níveis europeus.

Interligação sistema financeiro e sistema produtivo : Constatou-se o estrangulamento do financiamento empresarial devido ao fluxo deficiente de informação, muitas vezes associado a sistemas deficientes de contabilidade.

Investimento Directo Estrangeiro : Verificou-se que o IDE encontra-se carenciado de uma inserção no sistema tecnológico nacional, inserindo-se sob a forma de enclave tecnológico. Os seus parâmetros de decisão assentam no custo e na diligência da mão-de-obra e nos recursos naturais. O know-how e o I&DE não se encontram por sua vez integrado no SC&T nacional.

Privatização : As privatizações têm tido como objectivos a dinamização do mercado de capitais, o reforço dos grupos económicos nacionais e impedir o domínio do capital estrangeiro (para além do encaixe bolsista).

Associativismo empresarial : registou-se o elevado nível de associativismo empresarial, mas possuindo um tecido disperso. A sua orientação é sobretudo sectorial, e menos regional.

Instituições de apoio empresarial : Analisou-se o tecido rarefeito de instituições de apoio empresarial, havendo no entanto uma dinâmica de expansão, aliado aos fundos estruturais e ao PEDIP.

Objectivos Empresariais e Estratégias de Especialização : Verificou-se que as estratégias empresariais típicas orientam-se para a competitividade custo, assente em factores não especializados. A especialização encontra-se preferencialmente em produtos, num âmbito reduzido e passivo. A estratégia tecnológica é essencialmente passiva, sob a forma de uma dependência a este nível. A estratégia comercial é igualmente passiva, assentando na dependência comercial sob a forma de subcontratação. Fundamentam-se assim os baixos níveis de inovação de produtos, comercial e tecnológica.

Ambiente Empresarial : O ambiente no interior das empresa verifica níveis reduzidos de conflitualidade, suportando as condições para um adequado ambiente cooperativo.

Rivalidade Interna : A evolução de mercados condicionados para mercados abertos, assim como a globalização da competição potenciam a elevação dos níveis de rivalidade interna. No entanto torna-se necessária uma análise desagregada ao nível sectorial, sendo um instrumento adequado o modelo de análise da indústria de Michael Porter.

Criação de Novos Negócios : Referiu-se a tendência para a cópia e a multiplicação horizontal das empresas, geradora de potenciais dificuldades de um desenvolvimento dos *clusters* pela ausência de indústrias relacionadas e de apoio.

Condições de Procura

Procura Interna : Esta encontra-se orientada para o baixo custo, é pouco exigente e sofisticada e não possui fidelidade a marcas. No entanto tem verificado uma evolução qualitativa associada à evolução do poder de compra. Tal facto provocou a expansão do sector da distribuição e das grande superfícies. No entanto, o factor crítico nos últimos anos foi a abertura do mercado, provocando a sofisticação da procura interna , o crescimento do mercado interno , o aumenta a amplitude da oferta e a subida dos níveis de concorrência.

Indústrias Relacionadas e de Apoio

Constatou-se a concentração da cadeia de valor num segmento limitado assim como os baixos níveis de agrupamento industrial. Tal facto assenta nas limitações em sectores como o dos equipamentos e o da consultoria e serviços de apoio. Outra questão a referir foi o aumento do fluxo de informações económicas e a subida dos investimentos publicitários.

Tecido Produtivo

A análise em termos dos instrumentos da Economia Industrial conduziram sinteticamente às conclusões que são seguidamente apresentadas para cada um dos seguintes agrupamentos industriais:

ALIMENTAÇÃO, BEBIDAS E TABACO

Peso Estrutural Crescente

Dinâmica Estrutural Crescente

Elevado Peso na Estrutura das Exportações

Motivação para Exportar Reduzida no Tabaco

Elevados Níveis de Comércio Intrasectorial na Alimentação e Tabaco

Índice de Integração Vertical Reduzido na Alimentação

Índice de Integração Vertical Elevado no Tabaco

Índice de Investimento Elevado nas Bebidas

Índice de Investimento Reduzido no Tabaco

Índice de Produtividade Sectorial Elevado nas Bebidas e no Tabaco

Índice de Concentração Elevado nas Bebidas

TÊXTEIS E VESTUÁRIO :

Peso Estrutural Elevado

Dinâmica Estrutural Regressiva

Investimento Relativo Elevado

Índice de Produtividade Reduzido

Dominância na Estrutura das Exportações

Elevada Motivação para Exportar

Elevado Nível de Especialização

Índice de Dependência Inferior à Média

Elevado Índice de Comércio Intrasectorial

Altas Taxas de Cobertura

Índice de Especialização Superior à Média

Índice de Concentração Reduzido

CALÇADO E CURTUMES

Dinâmica Estrutural Crescente

Índice de Produtividade Reduzido

Elevado Peso na Estrutura de Exportações

Motivação para Exportar Elevada no Calçado

Motivação para Exportar Reduzida nos Curtumes
Índice de Especialização Elevado no Calçado
Índice de Dependência Elevado nos Curtumes
Índice de Cobertura Elevado no Calçado
Índice de Comércio Intrasectorial Reduzido no Calçado
Índices de Concentração Reduzidos
Índice de Especialização Superior à Média no Calçado
Índice de Dependência Superior à Média nos Curtumes
Índice de Cobertura Superior à Média
Índice de Concentração Reduzido

PASTA, PAPEL E ARTES GRÁFICAS

Elevado Peso Estrutural
Dinâmica Estrutural Crescente
Índice de Investimento Elevado
Elevado Peso na Estrutura de Exportações da Pasta e Papel
Elevada Motivação para Exportar na Pasta
Índice de Especialização Superior à Média
Índice de Cobertura Superior à Média na Pasta
Elevados Níveis de Comércio Intrasectorial no Papel
Índice de Comércio Intrasectorial Reduzido na Pasta
Índice de Concentração Elevado na Pasta e Papel
Índice de Concentração Reduzido nas Artes Gráficas
Índice de Integração Vertical Elevado na Pasta
Índice de Integração Vertical Reduzido no Papel

QUÍMICAS

Elevado Peso Estrutural

Dinâmica Estrutural Crescente

Índice de Investimento Reduzido

Índice de Produtividade Sectorial Elevado

Elevado peso na estrutura de exportações

Índice de Dependência Superior à Média

Índice de Concentração Elevado na Química de Base

Índice de Integração Vertical Reduzido

MADEIRA E CORTIÇA

Dinâmica Estrutural Regressiva

Índice de Produtividade Reduzido

Elevado peso na estrutura de exportações

Elevada Motivação para Exportar na Cortiça

Índice de Especialização Superior à Média

Índice de Cobertura Superior à Média

Índice de Concentração Reduzido na Cortiça

MOBILIÁRIO

Dinâmica Estrutural Regressiva

Elevados Níveis de Comércio Intrasectorial

Índice de Concentração Reduzido

MINERAIS NÃO METÁLICOS

Peso Estrutural Elevado

Dinâmica Estrutural Regressiva

Dinâmica Estrutural Crescente no Subsector do Cimento

Índice de Investimento Elevado

Índice de Produtividade Sectorial Elevado no Cimento

Peso Estrutural Reduzido mas Significativo nas Exportações

Elevada Motivação para Exportar na Cerâmica e nas Rochas Ornamentais

Motivação para Exportar Reduzida no Cimento

Índice de Especialização Superior à Média na Cerâmica e Rochas Ornamentais

Índice de Dependência Superior à Média na Cerâmica

Índice de Cobertura Superior à Média nas Rochas Ornamentais

Elevados Níveis de Comércio Intrasectorial no Cimento e no Vidro

Índice de Comércio Intrasectorial Reduzido nas Rochas Ornamentais

Índice de Concentração Elevado no Vidro

METALURGIA DE BASE

Dinâmica Estrutural Regressiva

Elevada Motivação para Exportar na Metalurgia Não Ferrosa

Índice de Dependência Superior à Média

Índice de Comércio Intrasectorial Reduzido na Metalurgia Ferrosa

Índice de Concentração Elevado na Metalurgia Ferrosa

Índice de Integração Vertical Reduzida

PRODUTOS METÁLICOS

Dinâmica Estrutural Regressiva

Peso Estrutural Reduzido mas Significativo nas Exportações

Elevados Níveis de Comércio Intrasectorial

Índice de Concentração Reduzido

MÁQUINAS NÃO ELÉTRICAS

Peso Estrutural Reduzido mas Significativo nas Exportações

Elevada Motivação para Exportar

Índice de Dependência Superior à Média

Índice de Concentração Reduzido

MATERIAL ELÉTRICO E ELECTRÓNICO

Peso Estrutural Elevado

Dinâmica Estrutural Regressiva

Dominância na Estrutura das Exportações

Elevada Motivação para Exportar

Índice de Dependência Superior à Média

Elevados Níveis de Comércio Intrasectorial

Índice de Concentração Elevado

MATERIAL DE TRANSPORTE

Dinâmica Estrutural Regressiva

Elevado Peso na Estrutura de Exportações

Índice de Dependência Superior à Média no Automóvel

Índice de Concentração Elevado no Automóvel

Índice de Integração Vertical Reduzido no Automóvel

CONSTRUÇÃO NAVAL

Dinâmica Estrutural Regressiva

Índice de Investimento Reduzido

Índice de Dependência Superior à Média

Elevados Níveis de Comércio Intrasectorial

Índice de Concentração Elevado

Índice de Integração Vertical Elevado

8.2. Pontos Críticos de Intervenção

Proposta 1 : estimulação de uma nova mentalidade orientada para a acção e inovação

- educação de base e estímulo à evolução pessoal e ao risco
- diversificação, especialização e visão ampla no processo de ensino
- educação superior tecnológica integrada sócio-economicamente
- integração universidade-indústria
- desenvolvimento integrado do SC&T
- estímulo à inovação e I&D

Proposta 2 : cooperação interempresarial a diversos níveis

- entre clientes e fornecedores
- entre indústrias e serviços relacionados
- entre núcleos de racionalização e PME's

Para a definição dos pontos críticos de intervenção torna-se necessário discriminar quais são as restrições e os estrangulamentos do sistema sócio-técnico-económico nacional. Paralelamente deve-se tomar consciência e realçar as potencialidades do mesmo sob o ponto de vista do desenvolvimento de uma dinâmica competitiva. Só desta forma se podem estabelecer estratégias adequadas para combater os pontos limitativos e recorrer às potencialidades daquele sistema para

expandir a capacidade empresarial daquele no contexto mundial, mobilizando a subida dos padrões de vida nacionais e da capacidade de cada cidadão saber viver.

No contexto deste estudo e da metodologia utilizada, podem ser delineadas restrições ao complexo técnico-económico nacional :

- Deficiências ao nível da Qualificação dos Recursos Humanos
- Deficiências estruturais do Ensino Superior
 1. deficiências organizacionais, financeiras e de gestão
 2. ramos de conhecimento desenquadrados das necessidades
 3. reduzida interligação com realidade económica
 4. desenvolvimento inadequado do Ensino Superior Técnico e do Ensino Técnico Profissional
 5. Pequena valorização social do Ensino Superior Técnico e do Ensino Técnico Profissional
- Estrangulamentos no Sistema Científico & Tecnológico
 1. baixo nível de investimento I&DE
 2. baixo nível de financiamento Empresarial
 3. baixo nível de suporte Financeiro do Estado à I&DE nas empresas
 4. concentração do I&DE nas Instituições do Estado e Universidades
 5. concentração do I&DE empresarial nas grandes empresas e nalguns sectores (Química, Pasta e Papel e Produtos Metálicos, Equipamentos e material de Transporte)
- Mecanismos Deficientes de Inovação Empresarial
 1. processos internos das empresas inadequados, sendo a inovação orientada para processos, sob dependência tecnológica
 2. mentalidade avessa ao risco e à mudança, que começa na atitude perante o trabalho e se estende à atitude empresarial para com as inovações
 3. interligação reduzida e inadequada das empresas com SC&T
 4. baixos níveis de investimento em I&DE pela empresas
 5. concentração em segmentos sectoriais com baixa intensidade tecnológica

6. inexistência de interligações entre PME's para I&DE

- Deficiências na Interligação do Sistema Financeiro com as PME
 1. deficiências nos processos de informação: contabilidade deficiente das PME's
 2. atitudes conservadoras das PME's em relação ao financiamento
 3. estrutura financeira frágil e composição inadequada do passivo: o peso excessivo do passivo de curto prazo e o peso das dívidas a fornecedores geram a subcapitalização empresarial e dependências em rede.
- Identidade Cultural por vezes limitadoras de dinâmicas evolutivas
 1. elevado nível de aversão ao risco e baixa assertividade do português
 2. orientação dos empresários para o curto prazo, conduzindo a uma falta visão estratégica
 3. independência e isolacionismo dos empresários, dificultando o desenvolvimento de relações de cooperação interempresarial
- Estrutura e Estratégia empresarial com deficiências
 1. fragmentação empresarial
 2. falta de integração das PME's em centros de racionalidade e em rede de interligação
 3. estratégia passiva, orientada para custos, dependente tecnologicamente, assente na subcontratação
 4. deficiências organizacionais, destacando-se a gestão não especializada, as deficiências na estrutura comercial e a falta de implementação de marcas e do design
 5. fragmentação do associativismo empresarial
 6. IDE sem inserção adequada no tecido económico, em forma de enclave tecnológico
- Procura Interna não devidamente desenvolvida
 1. procura interna pouco exigente e sofisticada
 2. orientada para o custo, e não qualidade
 3. falta de fidelidade a marcas

- Indústrias Relacionadas e de Apoio
 1. pequena extensão da cadeia de valor
 2. deficiências estruturais nas IRA: faltam Segmentos (IBE, Consultoria)
 3. falta de interligação e agrupamento empresarial
- Tecido Produtivo com deficiências estruturais
 1. concentração em segmentos pouco sofisticados (assente no custo da mão de obra e recursos), com reduzida diferenciação
 2. pouca diversificação e interligação nos *clusters*, que são raros
 3. falta de segmentos estratégicos (bens de equipamento)

Paralelamente, as potencialidades do mesmo complexo podem ser sinteticamente explicitadas nos seguintes pontos :

- Recursos Humanos com certos factores atractivos
 1. flexibilidade, rigor e perseverança e qualidade na execução do trabalhador português
 2. corpo científico e técnico qualificado em determinadas áreas
 3. dinâmica positiva no desenvolvimento do ensino técnico (Ensino Superior Técnico e Ensino Técnico Profissional)
- Sistema Científico & Tecnológico e Inovação Empresarial com algumas perspectivas
 1. dinâmica recente de maior participação das Empresas no financiamento do I&DE
 2. evolução infra-estrutural recente do SC&T
 3. elevada criatividade do português
- Sistema Financeiro com dinâmica evolutiva
 1. consciência dos estrangulamentos ao nível da interligação sistema financeiro PME's, ao nível de processos de informação
 2. maior transparência e dinâmica do sistema financeiro
 3. dinâmica de maior transparência e visibilidade das PME's (Prestígio)

4. redução das taxas de juro
 5. dinâmica de desenvolvimento dos novos instrumentos financeiros
 6. sistema financeiro tem induzido a criação de novos centros de racionalidade (Bancos, FIM, sociedades para-financeiras)
 7. elevados níveis de poupança e investimento
- Recursos Físicos
 1. potencialidades dos recursos florestais
 2. reservas de Metais (Cu, Zn e Pb)
 3. reservas de Mármore e Granito
 4. reservas de Argilas de Qualidade
 - Recursos Infra-estruturais
 1. dinâmica de evolução infra-estrutural
 2. expansão da rede rodoviária
 3. dinâmica de modernização do sistema portuário
 4. expansão e modernização dos sistemas de comunicação
 5. melhoria da qualidade de vida
 - Identidade Cultural dinamizadora de processos de desenvolvimento
 1. centralidade do trabalho e empenho
 2. disciplina derivado da elevada distância hierárquica
 3. capacidades cooperativas no trabalho resultante do elevado colectivismo
 4. dedicação e competência no trabalho
 5. independência do empresário dinamiza a actividade e rivalidade empresarial
 6. empenho dos empresários nos seus projectos, resultado das suas motivações sociais
 - Estratégia e Estrutura Empresarial com alguns pontos positivos
 1. pequena dimensão das empresas dá-lhes flexibilidade potencial
 2. novos grupos económicos podem surgir como centros de racionalidade e de dinamização de redes de PME's
 3. elevados níveis de IDE podem dinamizar tecido empresarial, ligando a circuitos internacionais

4. natureza familiar das empresas pode induzir empenho e ligações de ordem afectiva aos projectos
 5. privatizações podem dinamizar o tecido empresarial privado e os próprios sectores envolvidos
 6. privatização pode dinamizar e estimular a inserção do mercado de capitais no tecido económico
 7. nova dinâmica do associativismo empresarial
 8. dinamização de novas instituições de apoio empresarial
 9. baixos níveis de conflitualidade laboral
- Rivalidade Interna revela um aumento dos seus níveis
 - Procura Interna revela uma dinâmica evolutiva
 1. aumento do poder de compra
 2. aumento da sofisticação da procura interna
 3. desenvolvimento dos circuitos de distribuição internos
 - Indústrias Relacionadas e de Apoio revelam alguma evolução
 1. dinâmica positiva nos serviços de apoio e consultoria
 2. dinâmica positiva na geração e fluxo de informações entre empresas
 3. aumento do fluxo de informações económicas
 4. aumento dos níveis de publicidade
 - Tecido Produtivo
 1. dinâmica de investimento associada aos fundos estruturais e ao PEDIP
 2. desenvolvimento do complexo electro-mecânico
 3. reforço da fileira florestal, com peso crescente do papel
 4. reforço dos sectores a jusante da fileira têxtil

Da análise das restrições e potencialidades do nosso sistema podemos determinar os pontos estratégicos de actuação no mesmo. No entanto, necessário será ter consciência que aqueles pontos representam processos e dinâmicas lentas e de implementação complexa. Paralelamente é preciso ter como referência as dinâmicas

externas, que determinam as linhas internas de evolução quer em termos de estrutura económica como ao nível das formas de pensar e agir.

Desta forma, podemos expor os seguintes pontos de intervenção estratégica, que se encontram interligados de forma sistémica :

1. Desenvolvimento dos processos e da organização empresarial no sentido da inovação. Isto requer uma dinâmica associada do sistema científico e tecnológico nacional, dos sistemas de interligação e cooperação empresarial e do próprio sistema financeiro.

2. O ponto anterior, para se tornar viável, exige um suporte adequado das mentalidades e comportamentos. Tal deve acontecer ao nível dos processos de actuação no seio das empresas, ao nível da racionalidade empresarial e estratégica, devendo estender-se até à forma de viver dos cidadãos.

3. No entanto, o eixo motor daquelas mudanças assentam no factor vital da competitividade de qualquer sociedade : o factor humano. É aqui que reside o ponto de intervenção estratégica. Será a evolução deste factor que permitirá determinar uma competitividade real sustentada. Mais importante que tudo, permitirá a cada português possuir a base necessária para, para além de saber fazer, na realidade saber viver.

8.3. Análise Comparativa do Trabalho da Monitor Company

HIPÓTESE 1 : *trabalho da Monitor estrutura conhecimentos já anteriormente construídos no sistema científico e empresarial português*

HIPÓTESE 2 : *trabalho da Monitor dinamizou um método de operacionalização desses conhecimentos , extensível a outros campos do sistema económico - Fórum da Competitividade e Iniciativas para Acção*

Este trabalho vem confirmar que o conjunto de conhecimentos já estruturados no seio do sistema científico português já permitia construir de forma coordenada a análise global da competitividade da economia e da indústria portuguesa de acordo com o modelo de Michael Porter. No entanto, o que tem faltado na sociedade portuguesa e nos sistemas científico, técnico e empresarial português é um debate alargado, orientado para o estabelecimento de um consenso amplo que permita definir pontos estratégicos de actuação. As iniciativas e os debates que têm surgido são frequentemente desviados do seu sentido e missão original, resultado de interesses paralelos de ordem política ou pessoal.

Da incapacidade da sociedade portuguesa se afastar dos seus conflitos internos para realizar uma auto-análise construtiva no sentido de desenvolvimento da competitividade da economia portuguesa, resulta a importância do papel que o Fórum da Competitividade e o trabalho da Monitor Company (sob a direcção de Michael Porter) podem desempenhar. A sua importância reside mais na dinâmica que se pode induzir na sociedade portuguesa do que nas conclusões que o trabalho possa ter chegado.

A lógica subjacente ao Fórum da Competitividade foi desenvolver um novo paradigma para a competitividade da economia portuguesa **(I16)**. Para induzir as

mudanças sistémicas necessárias, o Projecto da Competitividade desenvolveu um número limitado de Iniciativas para a Acção, tendo em conta os recursos disponíveis. Desta forma estas iniciativas visaram a resolução dos problemas típicos que a maioria das empresas portuguesas enfrenta. A abordagem analítica global para o tratamento e selecção dos *clusters* desenvolveu-se em cinco etapas:

1. Pesquisa Alargada - Análise da Economia com base numa avaliação das estatísticas do comércio, do Diamante global e de uma selecção alargada dos *clusters*.

2. Identificação dos Padrões de Problemas - Avaliar os principais problemas de competitividade dos *clusters* e identificar os temas recorrentes mais relevantes.

3. Selecção de um Número Limitado de Iniciativas-Tipo para a Acção - Aplicar um processo de selecção para escolher um número limitado de Iniciativas para a Acção para servirem como modelo de mudança para as empresas portuguesas. Apenas um número limitado de *clusters* foi seleccionado para as Iniciativas para a Acção, com base na representatividade de questões existentes noutros *clusters*.

4. Análise detalhada - Desenvolver análises detalhadas e processos de acção com vista a criar o *momentum* propício à mudança no seio dos *clusters* seleccionados.

5. Concepção de Mecanismos de Transferência - Criar mecanismos através dos quais as conclusões e soluções obtidas nos *clusters* seleccionados para a acção possam ser, quando apropriado, transferidas para estimular acções noutros *clusters*.

Cada Iniciativa para Acção seguiu basicamente a mesma forma de abordagem, tendo em vista criar as condições favoráveis a uma mudança significativa. Um objectivo comum em todas elas foi impor o primado da acção sobre a análise. Esta abordagem consistiu nos seguintes passos :

1. Estabelecer um consenso quanto ao diagnóstico do *cluster* ou política pública.
2. Desenvolver uma visão partilhada do modo de aumentar a competitividade desse *cluster* ou através dessa política pública.
3. Acordar um programa para a acção para realizar essa visão.

A lógica de trabalho assentou na sua organização em torno de grupos de trabalho dirigindo o processo global da Iniciativa para a Acção. Paralelamente, definiu-se Comitês Consultivos mais alargados, assim como *task-forces* com funções mais específicas.

O Audito da Competitividade pretendeu ter a importante função de servir como base para a construção de um consenso em relação aos verdadeiros desafios à construção da competitividade em Portugal. Uma questão a analisar seria o grau de efectividade que cada uma das Iniciativas para a Acção impôs sobre as dinâmicas dos *clusters* ou das políticas públicas em análise. Outra questão importante será determinar até que ponto esta abordagem dos problemas da competitividade se transferiu para outros sectores, alargando as suas conclusões e metodologias a outros *clusters* e problemáticas da competitividade da economia portuguesa. O Fórum da Competitividade estabeleceu estruturas e processos para que esta dinâmica não tenha sido pontual, mas que se alastre a outros segmentos de importância para a competitividade global do nosso país.

Nomenclatura

APDMC : Associação Portuguesa para o Desenvolvimento do Mercado de Capitais.

CEE : Comunidade Económica Europeia.

CISEP : Centro de Investigação sobre Economia Portuguesa.

C&T : Ciência e Tecnologia.

DESE : Diploma de Estudos Superiores Especializados.

EFTA : European Free Trade Association.

ETP : Ensino Técnico - Profissional.

FBCF : Formação Bruta de Capital Fixo.

GATT : General Agreement on Tariffs and Trade.

GEPIE : Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia.

IAPMEI : Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas.

IBE : Indústria de Bens de Equipamento.

IC : Itinerário Complementar.

IDE : Investimento Directo Estrangeiro.

IFNM : Instituições Financeiras Não Monetárias.

IHD : Instituto Humanismo e Desenvolvimento.

IP : Itinerário Complementar.

I&D : Investigação e Desenvolvimento.

I&DE : Investigação e Desenvolvimento Experimental.

JNICT : Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica.

MIE : Ministério da Indústria e Energia.

MPAT : Ministério do Planeamento e Administração do Território.

NPI : Novos Países Industrializados.

OCDE : Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico.

OAC&T : Outras Actividades Científicas e Tecnológicas.

PDR : Plano de Desenvolvimento Regional.

PECT : Pagamentos ao Exterior em Ciência e Tecnologia.

PEDAP : Programa Específico de Desenvolvimento da Agricultura Portuguesa.

PEDIP : Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa.

PIB : Produto Interno Bruto.

SC&T : Sistema Científico e Tecnológico.

SEE : Sistema Empresarial do Estado.

Bibliografia

Metodologia

(M1) Cosenza, Robert M. , Davis, Duane, " Business research for decision making ", 2ª Ed. , Boston : PWS Publishing Company, 1988, 594 p.

(M2) Eco, Umberto , " Como si Fa Una Tese di Laurea ", Milão, Casa Editrice Valentino Bompiani & C. , 1977 (tradução : Ana F. Bastos e Luís Leitão, " Como se faz uma Tese em Ciências Humanas ", Lisboa : Editorial Presença, 1991, 231 p.) .

(M3) Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van , " Manuel de Recherche en Sciences Sociales", Paris, Bordas, 1988 (tradução : supervisão científica de Rui Santos , " Manual de Investigação em Ciências Sociais ", Lisboa, Gradiva - Publicações, 1992, 275 p.) .

(M4) Silva, Augusto S. e Pinto, José M. (orgs.) , " Metodologia das ciências sociais " , colecção Biblioteca das Ciências do Homem, 7ª Ed. , Porto : Edições Afrontamento, 1986, 318 p.

Análise Estratégica

(E1) Détrie, Jean Pierre (org.) , " Strategor : Stratégie, structure, decision, identité", Paris : InterEditions, 1988 (tradução : supervisão técnica Jorge Jordão , " Strategor : estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global da empresa", colecção Gestão & Inovação, Lisboa : Publicações D. Quixote, 1993) .

(E2) Hampton , David R. , " Management ", 3ª Ed. , Singapore : Mcgraw-Hill Book Co. , 1986.

(E3) Martinet , A. Ch. , "Stratégie", s.l. : Librairie Vuibert, 1983 (tradução : Supervisão técnica de Amílcar Ramos, " Estratégia ", Lisboa : Edições Sílabo, 1992) .

(E4) Porter, Michael E. , " Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors ", New York : Free Press , 1980 (tradução : supervisão técnica de Jorge G. Gomes, " Estratégia Competitiva : Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência ", Rio de Janeiro : Campus , 1991)

(E5) Porter, Michael E. , " Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance ", New York : Free Press , 1985 (tradução : supervisão técnica de Jorge G. Gomes, " Vantagem Competitiva : Criando e Sustentando um Desempenho Superior", Rio de Janeiro : Campus , 1992)

(E6) Thompson Jr. , Arthur A. , e Strickland III, A. J. , " Strategy Formulation and Implementation", 4ª Ed. , Boston : BPI - Irwin , 1989 .

Evolução Mundial

(EM1) Brilman , Jean, "Gestion de Crise et redressement d'entreprises", Paris : Les Editions d'Organization, 1986 (tradução : Bárbara Henriques, " Gestão da crise ", s.l. : Zénite, 1993) .

(EM2) Brilman, Jean, "Gagner la Compétition Mondiale", Paris : Les Éditions d'Organization, 1991 (tradução : J. Freitas e Silva, " Ganhar a competição mundial ", Lisboa : Publicações D. Quixote, 1993) .

(EM3) Drucker, Peter F. , "Post Capitalist Society", s.l. : Peter F. Drucker, 1993 (tradução : Ayala Monteiro, " Sociedade pós-capitalista ", Lisboa : Difusão Cultural, 1993) .

(EM4) Manzini , Elzio, "La Materia dell'Invenzione", Milão : Progetto Cultura Montedison, 1986 (tradução : Pedro A. Dias, "A matéria da invenção", colecção Design, Tecnologia e Gestão, Lisboa : Centro Português do Design, 1993) .

(EM5) Peters, Thomas J. e Waterman Jr. , Robert H. , " In search of excellence ", New York : Harper & Row, 1982 (tradução : J. Marques Henrique, "Na Senda da Excelência", colecção Biblioteca Economia e Gestão, Lisboa : Publicações D. Quixote, 1987) .

(EM6) Peters, Thomas J. , " Thriving on chaos ", s.l. : Excel, 1987 (tradução : Pedro L. Viegas, "A Gestão em Tempo de Mudança", Lisboa : Editorial Presença, 1990) .

(EM7) Toffler , Alvin , "The Third Wave" , s.l. : Alvin Toffler, 1980 (tradução : Fenada P. Rodrigues, " A terceira vaga ", Lisboa : Livros do Brasil, 1984) .

(EM8) Tucker , Robert B. , " Managing the Future ", s.l. : The Putnam Berkeley Group, 1991 (tradução : Sofia Gomes, " Gerir o futuro : as 10 forças da mudança na empresa dos anos 90", Lisboa : Difusão Cultural) .

(EM9) Schumacher , Ernst F. , " Small is beautiful ", Londres : Blond & Briggs, 1973 (tradução : Cardigos dos Reis, " Small is beautiful", colecção Interrogar o Futuro, Lisboa : Publicações D. Quixote, 1985)

Modelos de Análise

(MA1) Chacholiades, Miltiades " International Economics ", Economic Series, Singapore : McGraw-Hill Book Co. , 1990 .

(MA2) Cabral , Luís, " Economia Industrial ", Lisboa : McGraw-Hill de Portugal, 1994

(MA3) Yoffie , David B. , " International Trade and Competition ", Management Series, Singapore : McGraw-Hill Book Co. , 1990 .

(MA4) Porter, Michael E., "The Competitive Advantage of Nations", New York : Free Press, 1990.

Portugal Geral

(G1) AA.VV., " Portugal - os próximos 20 anos " (8 vols.), «Temas Actuais», Lisboa : Fundação Calouste Gulbenkian

(G 1.1) Gaspar, Jorge et al, " Ocupação e organização do espaço - restrospectiva e tendências ", vol. I, 1987.

(G 1.2) Figueiredo, Eurico," Conflito de gerações , conflito de valores ", vol. II, 1988.

(G 1.3) Nazareth , J. Manuel e Mendes, Maria F., " Unidade e diversidade da demografia portuguesa no final do séc. XX", vol. III, 1988.

(G 1.4) Ferreira, José M. et al, " Posição de Portugal no mundo ", vol. IV, 1988.

(G 1.5) Carneiro, Roberto et al, "Educação e emprego em Portugal - uma leitura de modernização", vol. V, 1988.

(G 1.6) Gaspar, J. et al, " Ocupação e organização do espaço - uma prospectiva ", vol. VI, 1989.

(G 1.7) Petrella, Ricardo, " Reflexões sobre o futuro de Portugal (e da Europa) ", vol. VII, 1990.

(G 1.8) Almeida , João F. e Costa, António F. da , " Valores e representações sociais ", vol. VIII, 1990.

(G2) AA.VV., coordenação de Teresa Patrício Gouveia, " Sociedade , Valores Culturais e Desenvolvimento ", colóquio da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, colecção Nova Enciclopédia, Lisboa : Publicações D. Quixote, 1993.

(G3) AA.VV. do Centro de Estudos Sociais, organização de Boaventura de Sousa Santos, " Portugal : Um retrato singular ", «Saber Imaginar o Social-5», Porto : Edições Afrontamento, 1993.

(G4) AA.VV. do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento, coordenação de Luís França, "Portugal - Valores Europeus e Identidade Cultural", Lisboa : IED, 1993.

(G5) AA.VV. do Instituto Humanismo e Desenvolvimento, " Portugal - o desafio dos anos 90 ", Lisboa : Editorial Presença, 1989.

(G6) Aguiar , Joaquim, "A ilusão do poder : análise do sistema partidário português 1976-1982", Lisboa : Publicações D. Quixote, 1983.

(G7) Arroja , Pedro, "Cataláxia : crónicas da economia política", Porto : Vida Económica, 1993.

(G8) Baptista , " A evolução económica e social portuguesa no contexto internacional ", in Aula do Comércio

(G9) Centro de Investigação sobre a Economia Portuguesa do ISEG-UTL , direcção de João Ferreira do Amaral, " Portugal Moderno - Economia ", Enciclopédia Temática, coordenação de Sérgio da Silva Reis, Lisboa : Pomo - Edições Portugal Moderno, 1991.

(G10) Gaspar , Jorge, " As Regiões Portuguesas ", Lisboa : Direcção Geral do Desenvolvimento Regional , 1993.

(G11) Guedes, Francisco C. , " O manto do rei : Economistas, políticos e o Estado do Mundo", Lisboa : Bertrand Editora, 1991.

(G12) ICEP , " Portugal : International information - Magazine of Foreign Trade, Investment and Tourism", nº 2

(G13) Salgueiro, Teresa B., " A cidade em Portugal : uma geografia urbana ", Porto : Edições Afrontamento, 1992.

(G14) Santos, Boaventura de S. , " O Estado e a Sociedade em Portugal (1974-1988) ", «Biblioteca das Ciências do Homem-12», Porto : Edições Afrontamento, 1990.

(G15) Secretaria de Estado do Planeamento e do Desenvolvimento Regional - Ministério do Planeamento e Administração do Território, " Preparar Portugal para o séc. XXI " (3 vols.), Lisboa : SEPDR-MPAT, 1993.

(G 15.1) " Análise económica e social "

(G 15.2) " Opções Estratégicas "

(G 15.3) " Plano de Desenvolvimento Regional "

História Económica Portuguesa

(H1) AA.VV., organização de Adelino Torres e Laura Veloso, " Estudos de economia portuguesa " (2 vols.), Lisboa : A Regra do Jogo Edições, 1984.

(H2) AA.VV. , " História Social das elites " , Análise Social, 4ª série, vol. XXVII, nº 116 / 117, 1992 - 2º e 3º .

(H3) AA.VV., "Planeamento Económico em Portugal : lições da experiência", seminário organizado pelo Centro de Investigação sobre Economia Portuguesa (CISEP), «Colecção Nova Universidade», Lisboa : Livraria Sá da Costa Editora, 1984.

(H4) AA.VV. , " Portugal económico : do vintismo ao século XX " , Análise Social, 4ª série, vol. XXVI, nº 112 / 113, 1991 - 3º e 4º .

(H5) Clemente, Eloy F., "História económica de Portugal", Análise Social , 3ª Série, vol. XXIV, nº 103/4, 1988 - 4º e 5º , p. 1297-1330.

(H6) Confraria, João, " Condicionamento Industrial : Uma Análise Económica", «Estudos DGI - Análise Industrial - Ano I, nº1», Lisboa : Direcção Geral da Indústria, 1992.

(H7) Mata, Eugénia e Valério, Nuno, " História Económica de Portugal: uma perspectiva global", «Fundamentos», Lisboa : Editorial Presença, 1994

- (H8) Morais, João e Violante, Luís, "Cronologia dos factos económicos e sociais 1926-85", «Horizonte Económico», Lisboa : Livros Horizonte, 1986.
- (H9) Nogueira, Carlos S., "Elementos da história económica portuguesa", Amadora : LusoLivro, 1994.
- (H10) Reis, Jaime, " O atraso económico português 1850-1930 ", «Colecção Análise Social», Lisboa : Imprensa Nacional Casa da Moeda, 1993.
- (H11) Ribeiro, J. Félix et al, " Grande indústria, banca e grupos financeiros (1953-73) ", Análise Social, 3ª série, vol. XXIII, nº 99 , 1987 - 5º , p. 945 a 1018 .
- (H12) Saraiva, José Hermano, " História de Portugal ", Mem - Martins : Publicações Europa - América, 1993.
- (H13) Serrão, Joel e Martins, Gabriela, "Da indústria portuguesa : do Antigo Regime ao Capitalismo", «Horizonte Universitário», Lisboa : Livros Horizonte, 1978.
- (H14) Sousa, Domingos P. de, "Economia Portuguesa (análise do seu funcionamento: plano, mercado ou direcção casuística)", s.l. : Universidade Lusíada, 1991.

Indústria Portuguesa

- (I1) AA.VV. , " Estudos de Economia ", vol. XI, nº2, Janeiro - Março, 1991
- (I1.1) Jesus, M. Avelino e Ribeiro, José C., " Factores explicativos da propensão para exportar das empresas portuguesas", p. 165 a 180 .
- (I1.1) Santos, Vítor, " Investimento Estrangeiro e eficiência da indústria portuguesa ", p. 181 a 202 .
- (I2) Amaral, Luís Mira, "Factores de desenvolvimento de ordem qualitativa na indústria portuguesa : o caso do design industrial", colecção Cadernos de Divulgação nº 17 , Lisboa : DGI, 1989 .
- (I3) Brandão, António, " Estratégias e estruturas industriais em economias abertas ", «Documentos do IESF nº5», Porto : Edições Asa, 1993.
- (I4) Castillo, Juan José, "Para um desenho conjunto das transformações produtivas : condições de trabalho e novas tecnologias " , Análise Social, 4ª série, vol. XXVII, nº 105 - 106, 1990 - 1º e 2º .
- (I5) Constâncio, Maria J. et al , "Uma estratégia para a industrialização portuguesa ", «Cadernos IED nº 7), Lisboa . Instituto de Estudos para o Desenvolvimento, 1984.
- (I6) Manteu, Cristina e Abreu, Ildeberta, " Quotas dos mercados exportadores portugueses 1981-1991 ", Lisboa : BP, s.d.
- (I7) DGI , " Caracterização da indústria portuguesa ", Lisboa : DGI, s.d.

- (I8) DGI, José Diogo Costa (direcção) , " Competitividade das Empresas Portuguesas ", Lisboa : DGI, s.d.
- (I9) DGI, José Diogo Costa (direcção) , " Estratégias Empresariais ", Lisboa : DGI, s.d.
- (I10) Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia , " Facts about portuguese industry 1991/92 ", Lisboa : GEP - MIE, 1992 .
- (I11) Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia (Serviço de Economia Industrial) , " Indústria e Energia : evolução recente e perspectivas 1991-1992 ", Lisboa : GEP-MIE, 1992 .
- (I12) Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia (Serviço de Economia Industrial) , "Plano Energético Nacional - Indústria Portuguesa : cenários 1988-2010", Lisboa : GEP-MIE, 1989 .
- (I13) Guimarães, Rui e Martins, Maximiano, " Indústria Portuguesa : que futuro? (o homem, os recursos e a capacidade científica e técnica", Lisboa : Instituto de Estudos para o Desenvolvimento, 1989.
- (I14) Barata, Luís, " Especialização produtiva da economia portuguesa ", Lisboa : DCP-MPAT, 1994.
- (I15) Monitor Company , " A competitividade de Portugal : desenvolver a auto-confiança " ,
resumo da 1ª fase , Julho de 1993
- (I16) Monitor Company, sob direcção de Michael E. Porter, "Construir as vantagens competitivas de Portugal", Lisboa : Forum da Competitividade, 1994.
- (I17) Porter, Michael E., " Construir as vantagens competitivas de Portugal " , Conferência de 10 de Março de 1993 , no Hotel da Lapa em Lisboa
- (I18) Sousa, António, " Competitividade : desafio da indústria nacional " , colecção Cadernos de Divulgação nº 5 , Lisboa : DGI, 1989 .

Tecido Empresarial

- (T1) Associação Portuguesa de Arqueologia Industrial, coordenação de Jorge Custódio, "Empresariado Português : uma abordagem às suas realizações", Europarque : Associação Industrial Portuense , 1994 .
- (T2) Cardoso, José L., "Empresários e gestores da indústria em Portugal", colecção Biblioteca de Economia e Gestão, Lisboa : Publicações D. Quixote, 1990 .
- (T3) Guedes, Nuno M., " Casos portugueses de estratégia empresarial " , Lisboa : Editorial Verbo, 1990 .
- (T4) IAPMEI , " Guia do Industrial " , Lisboa : IAPMEI e SMA, 1992.

- (T5) Lucena, Manuel de e Gaspar, Carlos, " Associações de interesses e institucionalização da democracia (II) " , Análise Social, 4ª série, vol. XXVII, nº 115, Junho de 1992 .
- (T6) Pintado, Miguel R. e Mendonça, Álvaro , "Grupos Económicos", Lisboa : Texto Editora, 1989 .
- (T7) Rodrigues, Eduardo F. e Fernandes, Lino G., " As pme's e o desafio da modernização ", s.l. : IAPMEI, 1987 .
- (T8) Serviço de Economia Industrial do Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia , "Inovação na Indústria Portuguesa : Observatório de Inovação do MIE", s.l. : MIE, 1992 .
- (T9) Tecninvest , João Martins (responsável), " Estudo sobre tecnologia , qualidade e design nas pme's portuguesas ", Porto : 4º Forum das PME, 1991.
- (T10) Andersen Consulting , " O sector alimentar português na década de 90 ", s.l. : Distribuição Hoje, 1994.
- (T11) CGD, " Floresta e Indústrias de Fileira Florestal ", Lisboa : CGD, 1993.
- (T12) IAPMEI/DGI , " A Indústria Química em Portugal ", s.l. : IAPMEI, 1992.

Saber , Ciência e Tecnologia

- (Sc1) AA.VV. , coordenação de José Mariano Gago, " Ciência em Portugal ", colecção Síntese da Cultura Portuguesa, Lisboa : Comissariado para a Europália 91 - Portugal e Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 1991.
- (Sc2) AA.VV. , coordenação de José Mariano Gago , " O estado das ciências em Portugal ", colecção Nova Enciclopédia, Lisboa : Comissariado para a Europália 91 - Portugal e Publicações D. Quixote, 1992.
- (Sc3) Azevedo, Joaquim, " Educação tecnológica nos anos 90 ", colecção Em Foco, Rio Tinto : Edições Asa / Clube do Professor, 1991.
- (Sc4) Azevedo, Joaquim, " Avenidas da liberdade : reflexões da política educativa ", Porto : Edições Asa, 1994
- (Sc5) Bizec, René-François, "Les transferts de technologie", s.l. : Presses Universitaires de France, nº 1915 da colecção Que Sais-Je?, s.d. (tradução : Maria Gabriela de Bragança , " As transferências de tecnologia ", colecção Saber, Mem Martins : Publicações Europa - América, 1984) .
- (Sc6) Caraça, João, " Do saber ao fazer : porquê organizar a ciência " , colecção Trajectos Portugueses, Lisboa : Gradiva, 1993

(Sc7) Comissão das Comunidades Europeias, direcção de Dr^a Brigitte Mohr e Ines Liebig da Deutscher Akademischer Austauschdienst - Bona, " Guia do estudante : Ensino Superior na CE ", Lisboa : Serviços das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias e Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 5^a Edição, 1988.

(Sc8) Comissão criada pelo Despacho 114/ME/88 do Ministro da Educação, " A situação do professor em Portugal ", Análise Social , 3^a Série, vol. XXIV, nº 103/4, 1988 - 4º e 5º , p. 1187-1227 .

(Sc9) Crespo, Vitor, " Uma universidade para os anos 2000 - o ensino superior numa perspectiva de futuro ", Mem Martins : Editorial Inquérito, 1993 .

(Sc10) CUPAV, "Anuário Forum Estudante : cursos e escolas, públicas e privadas a nível nacional", Lisboa : Centro Universitário P. António Vieira, 1992 .

(Sc11) Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, "Anuário de ciência e tecnologia 1991", Porto : FEUP, 1991 .

(Sc12) Godinho, Manuel M. e Caraça, J.M. , "Inovação tecnológica e difusão no contexto de economias de desenvolvimento intermédio", Análise Social , 3^a Série, vol. XXIV, nº 103/4, 1988 - 4º e 5º , p. 929-962 .

(Sc13) Kirkby, Maria Cristina et al , " Guia da reforma curricular ", Porto : Texto Editora, 1994.

(Sc14) Moura, Francisca e Caraça, João , " A aposta no saber : a ciência e o desenvolvimento ", Análise Social, 4^a série, vol. XXVIII, nº 120, 1992 - 1º .

(Sc15) Teodoro, António, "Política Educativa em Portugal : Educação, Desenvolvimento e Participação Política dos Professores", colecção Ensaios e Documentos, Venda Nova : Bertrand Editora, 1994.

Europa

(CE1) Carpintier, Jean e Lebrun, François, "Histoire de L'Europe", s.l. : Éditions du Seuil, 1990 (tradução : Manuel Ruas, " História da Europa ", Lisboa : Referência / Editorial Estampa, 1993)

(CE2) CEE , "Tratado da União Europeia e Tratado de Roma actualizado", Porto : Porto Editora, 1992 .

(CE3) Comissão Europeia , " Crescimento, Competitividade, Emprego - os Desafios e as Pistas para entrar no Século XXI : «Livro Branco» ", Luxemburgo : Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 1994 .

(CE4) Eurostat , " Europa em números ", 2^a edição, Luxemburgo : Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias e Lisboa : Bertrand Editora, 1989 .

(CE5) Featherstone, Kevin, "The successful manager's guide to 1992: working in the new Europe", Londres : Fontana Paperbacks, 1990 .

(CE6) Moussis, Nicolas, " Acesso à Europa ", tradução : Maria da Graça Moraes Sarmento, Venda Nova : Bertrand Editora, 1992 .

(CE7) Pinder, David (org.), "Western Europe - Chalange and Change", Londres : Belhaven Press, 1993 (tradução : Raul Sousa Machado, Revisão Técnica : Rita Pimenta, " Europa Ocidental - desafios e mudanças ", Oeiras : Celta Editora, 1994) .

(CE8) Randlesome, Collin et al, " Business Cultures in Europe ", 2ª Edição, Oxford : Butterworth-Heinemann, 1993 .

Política Industrial

(P1) AA.VV., António Sampaio Mello e Diogo de Lucena, " Política económica para as privatizações em Portugal ", Lisboa : Editorial Verbo, 1990 .

(P2) Amaral, Luís Mira , " Indústria & Energia - as apostas portuguesas ", Lisboa : IAPMEI, 1992.

(P3) Amaral, Luís Mira, " O papel do governo no quadro da política industrial portuguesa" , colecção Cadernos de Divulgação nº 1 , 2ª edição, Lisboa : DGI, 1989 .

(P4) Amaral, Luís Mira, " A política industrial no quadro de uma economia de mercado " , colecção Cadernos de Divulgação nº 2 , 2ª edição, Lisboa : DGI, 1989 .

(P5) Amaral, Luís Mira, " Horizonte 2000 : a indústria portuguesa no espaço económico europeu ", colecção Cadernos de Divulgação nº 12 , Lisboa : DGI, 1990 .

(P6) Amaral, Luís Mira, "Uma economia de mercado para o desenvolvimento económico e social", colecção Cadernos de Divulgação nº 17, Lisboa : DGI, 1992 .

(P7) Santos, Aníbal, "A nova política industrial face às exigências da concorrência internacional", colecção Cadernos de Divulgação nº 4 , Lisboa : DGI, 1988 .

(P8) MIE , " Colectânea de legislação do PEDIP 1988-1992 ", Lisboa : MIE, 1992.

Estatísticas

(St1) IAPMEI , " Estrutura empresarial portuguesa 1991 ", s.l. : IAPMEI, 1992.

(St2) IAPMEI , " Criação e dissolução de empresas em Portugal - período de 1982 a 1992 ", s.l. : IAPMEI, s.d.

(St3) INE , " Anuário estatístico de Portugal 1991 ", Lisboa : INE, 1991.

- (St4) INE , " Estatísticas do comércio externo 1990 ", Lisboa : INE, 1991.
- (St5) INE , " Estatística industriais de 1989 - vol. I : indústrias extrativas, electricidade, gás e água ", Lisboa : INE, 1991.
- (St6) INE , " Estatística industriais de 1988 - vol. II : indústrias transformadoras ", Lisboa : INE, 1991.
- (St7) INE , " Caracterização das empresas portuguesas - dados económicos de 1988 e físicos de 1989 ", Lisboa : INE, 1991.
- (St8) INE , " Painel de Empresas 1990 e 1991 ", Lisboa : INE, 1993.
- (St9) ICEP , " Comércio externo : análise estatística 1991 ", Lisboa : ICEP, 1993.
- (St10) Vida Económica , " Classificação das actividades económicas - rev. 2 "
- (St11) PNUD, "Rapport mondial sur le développement humain", 1992, Nova York.
- (St12) United Nations, "International Trade Statistics Yearbook", N.Y. : U.N. , 1992.
- (St13) FMI, "Estadísticas Financieras Internacionales", N.Y. : FMI, 1994.
- (St14) OCDE, "National Accounts", Paris : OCDE, 1993.
- (St15) Banco de Portugal, "Relatório do Conselho de Administração", Lisboa : BP, 1992.

Jornais, Semanários e Revistas

- (J1) " PEDIP II : 6 anos para mudar as PME's ", Suplemento do Expresso de 24/9/94.
- (J2) Anónimo, "Escolas Profissionais: Ensino Subsidiado com Futuro Incerto", Expresso Privado de 19/2/94, pag. 9.
- (J3) Anónimo, "Frases", Expresso Economia de 22/1/94, pag. 4.
- (J4) "Os desafios das PME's", Expresso (Suplemento) de 20/03/93.
- (J5) Anónimo, "O Princípio do Fim", Expresso Economia de 21/11/92, pag. 18.
- (J6) Anónimo, "Avaliação Estratégica: síntese do trabalho desenvolvido pela SAER em colaboração com o IAPMEI", Pequena e Média Empresa de Abril-Junho de 93, pag 45.
- (J7) Tavares, Carlos, "O Pedip II e a Banca", Caderno de Economia de Julho-Setembro de 94, pag 59.
- (J8) Santos, Aníbal, "Grupos Económicos em Portugal", Caderno de Economia de Abril-Março 93, pag 46.
- (J9) Costa, Miguel G., "Leasing em situação (ainda) favorável", Caderno de Economia Janeiro/Março de 93, pag 67.
- (J10) Syneck, Clara, "Os desequilíbrios de 1993 e as esperanças de 1994", Anuário da Economia Portuguesa 1993, pag. 27.

- (J11) Azevedo, Belmiro, "Grupos Económicos", Caderno de Economia Janeiro/Março de 93, pag. 23.
- (J12) Ribeiro, J. Cadima e Santos, J. de Freitas, "Factores de localização das empresas estrangeiras", Caderno de Economia 23 - pag 50.
- (J13) Anónimo, "Sociedades de Capital de Risco em 1993: fundos disponíveis pelas SCR atingem 24 milhões", Semanário Económico de 4 Fevereiro de 1994, pag. 19.
- (J14) Anónimo, "Factor Fiscal pode direccionar o mercado", Semanário Económico de 9 de julho de 1993, , pag. 9.
- (J15) Anónimo, "IAPMEI quer mais e melhor segundo mercado", Diário Económico de 6 de Julho de 1993, pag 2.
- (J16) Anónimo, Revolução no Mercado de Capitais, Diário Económico de 10 de Fevereiro de 1994.
- (J17) Anónimo, "PME's têm dinheiro mais barato", Diário Económico de 15 de Setembro 93, pag. 1.
- (J18) Anónimo, "Fundos de Investimento Mobiliário em rápido crescimento", Vida Económica de 19/11/93, pag 6.
- (J19) Amaral, Mira, "A competitividade da Indústria Portuguesa no Mercado único", Expansão de 19/11/93, Mira Amaral, pag. 50.
- (J20) Vilarinho, Paulo, "Gestão e Privatização em Seminário: as mil e uma maneiras de tornar um porto mais eficiente", Público Carga & Transporte de 8 de Novembro de 1993, pag 1.
- (J21) Henriques, A. B., "Pacote Legislativo Portuário: mais Estado e mais burocracia.", Público C&T, 1 de Novembro de 1993, pag 1.
- (J22) Fiél, Jorge, "O roteiro para a paz", Exame de Outubro de 1992, pag. 40.
- (J23) Sousa, Nelson de, "O Desenvolvimento da Indústria de Equipamentos", Competir de Janeiro/Abril 1990, pag. 7.
- (J24) MIE, "Pedip: para uma indústria de doze estrelas), MIE : Lisboa, s.d._
- (J25) Anónimo, Revista de Educação nº 7 , " Ensino Superior Politécnico ", Porto : Porto Editora, 1993.
- (J26) Arroja, Pedro, "Bancos e Seguros : um mundo em transformação", Jornal de Notícias : Porto, s.d.
- (J27) Romero, Carlos, "Números de Magia: a maioria das pme's não tem contabilidade analítica e orçamental", Público Negócios de 17/5/93, pag. 15.
- (J28) Anónimo, "O Boom das Telecomunicações", Expresso Privado de 22/1/94 .

Apêndice 1

Estrutura e Dinâmica do Tecido Produtivo

7.1. ESTRUTURA PRODUTIVA SECTORIAL

Quadro Estrutura 1
Composição Sectorial do VAB Industrial

VAB (%)	1964	1973	1980	1988
Alimentação	10,4	10,0	9,2	10,5
Bebidas	2,2	3,3	2,3	2,9
Tabaco	0,6	1,6	1,1	1,7
Têxteis e Vestuário	22,6	20,7	19,6	18,7
Calçado e Curtumes	2,4	2,0	2,3	3,2
Madeira e Cortiça	5,5	5,0	5,8	3,4
Mobiliário	1,2	1,4	1,9	0,9
Pasta e Papel	4,0	4,0	5,0	7,9
Tipografia	2,5	3,9	3,2	3,6
Borracha	1,0	1,7	1,0	1,2
Químicas	8,1	11,0	9,8	15,7
Minerais Não Metálicos	5,7	7,1	6,9	6,7
Cimento	1,5	1,3	1,5	2,3
Metalurgia de Base	0,4	3,6	4,6	3,1
Produtos Metálicos	6,0	5,0	5,6	4,3
Máquinas Não Eléctricas	4,2	2,5	2,9	2,5
Material Eléctrico	3,3	4,7	5,8	5,8
Construção Naval	2,8	4,1	4,2	2,0
Material de Transporte	6,2	4,7	3,6	3,4
Outras Indústrias	9,4	2,4	3,7	0,5

Fonte : INE

Quadro Estrutura 2
Dinâmica da Evolução Estrutural

EVOLUÇÃO ESTRUTURAL	64/73	73/80	80/88
Alimentação	-0,4	-0,8	1,3
Bebidas	1,1	-1,0	0,6
Tabaco	1,0	-0,5	0,6
Têxteis e Vestuário	-1,9	-1,1	-0,9
Calçado e Curtumes	-0,4	0,3	0,9
Madeira e Cortiça	-0,5	0,8	-2,4
Mobiliário	0,2	0,5	-1,0
Pasta e Papel	0,0	1,0	2,9
Tipografia	1,4	-0,7	0,4
Borracha	0,7	-0,7	0,2
Químicas	2,9	-1,2	5,9
Minerais Não Metálicos	1,4	-0,2	-0,2
Cimento	-0,2	0,2	0,8
Metalurgia de Base	3,2	1,0	-1,5
Produtos Metálicos	-1,0	0,6	-1,3
Máquinas Não Eléctricas	-1,7	0,4	-0,4
Material Eléctrico	1,4	1,1	0,0
Construção Naval	1,3	0,1	-2,2
Material de Transporte	-1,5	-1,1	-0,2
Índ. de Evol. Estrutural	1,2	0,7	1,2

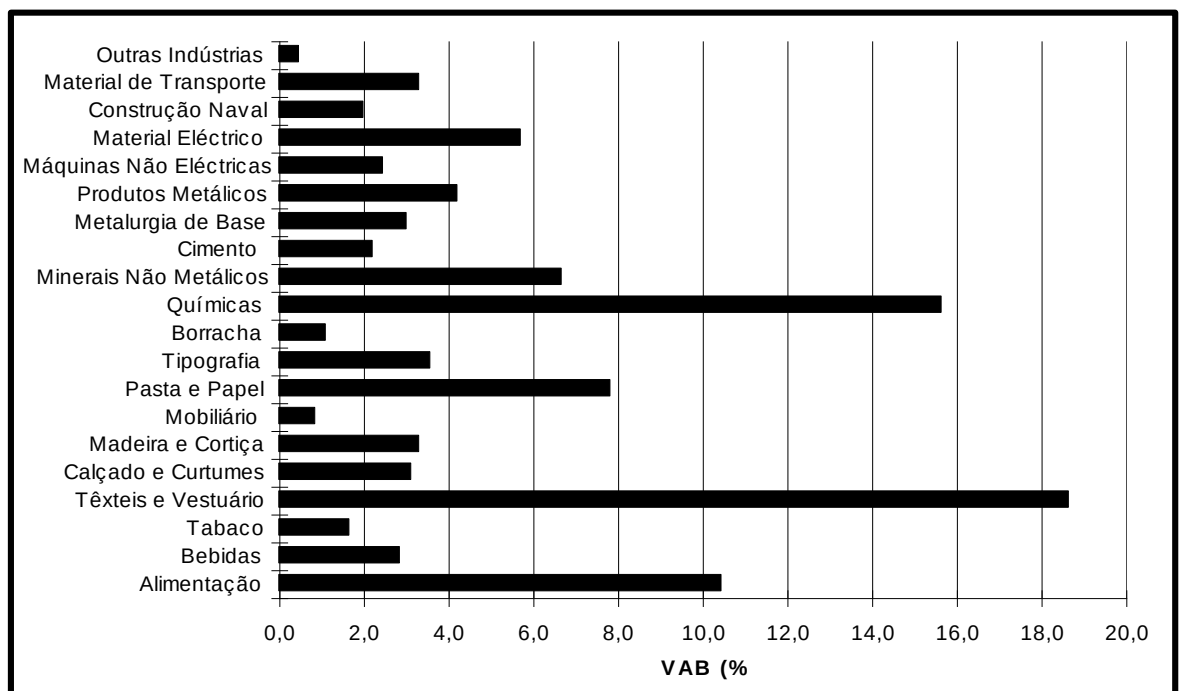
$$\text{Índ. de Evol. Estrutural} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ABS} (X_{ti} - X_{oi})}{n}$$

em que X_{ti} = peso sectorial de i no ano t
 X_{oi} = peso sectorial de i no ano 0
 n = nº de sectores em análise

Quadro Estrutura 3
Variação Estrutural Relativa

	64/73	73/80	80/88
Alimentação	-3,8	-8,0	14,1
Bebidas	50,0	-30,3	26,0
Tabaco	166,7	-31,3	55,3
Têxteis e Vestuário	-8,4	-5,3	-4,6
Calçado e Curtumes	-16,7	15,0	37,8
Madeira e Cortiça	-9,1	16,0	-42,1
Mobiliário	16,7	35,7	-52,6
Pasta e Papel	0,0	25,0	57,4
Tipografia	56,0	-17,9	13,1
Borracha	70,0	-41,2	15,0
Químicas	35,8	-10,9	60,1
Minerais Não Metálicos	24,6	-2,8	-2,6
Cimento	-13,3	15,4	50,4
Metalurgia de Base	800,0	27,8	-33,5
Produtos Metálicos	-16,7	12,0	-24,0
Máquinas Não Eléctricas	-40,5	16,0	-13,8
Material Eléctrico	42,4	23,4	-0,8
Construção Naval	46,4	2,4	-51,5
Material de Transporte	-24,2	-23,4	-6,9

Gráfico Estrutura 1
Composição Sectorial do VAB



Fonte : INE

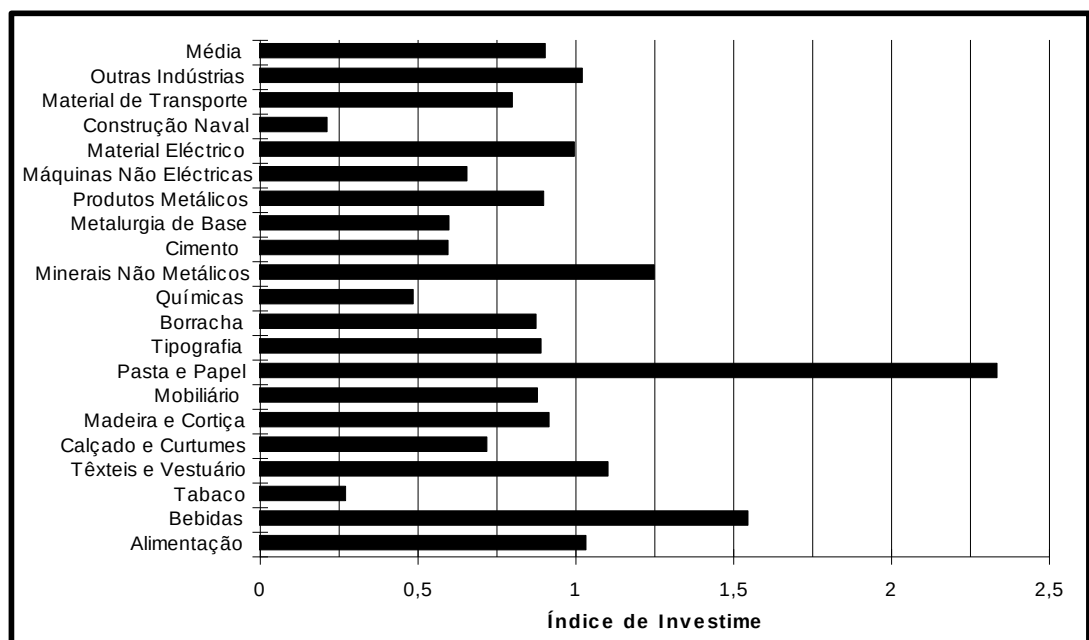
7.2. INVESTIMENTO

Quadro Estrutura 4
Taxas de Investimento Sectorial Relativa

<i>FBCF(%) / VAB(%)</i>	<i>1964</i>	<i>1973</i>	<i>1980</i>	<i>1988</i>
Média	1,3	1,1	0,8	0,9
Alimentação	1,1	1,2	0,9	1,0
Bebidas	1,5	1,2	1,3	1,6
Tabaco	1,8	0,2	0,2	0,3
Têxteis e Vestuário	1,5	1,1	0,9	1,1
Calçado e Curtumes	0,6	0,9	0,7	0,7
Madeira e Cortiça	0,4	1,0	0,8	0,9
Mobiliário	0,6	0,9	0,3	0,9
Pasta e Papel	0,8	1,1	1,1	2,3
Tipografia	0,8	0,8	0,5	0,9
Borracha	0,8	0,9	0,7	0,9
Químicas	1,0	0,9	2,6	0,5
Minerais Não Metálicos	1,0	1,0	1,0	1,3
Cimento	2,9	5,1	0,3	0,6
Metalurgia de Base	6,8	1,1	1,2	0,6
Produtos Metálicos	1,3	0,9	0,8	0,9
Máquinas Não Eléctricas	0,7	0,7	0,8	0,7
Material Eléctrico	0,6	0,9	0,7	1,0
Construção Naval	1,5	0,4	0,7	0,2
Material de Transporte	0,1	0,5	0,8	0,8
Outras Indústrias	0,3	0,9	0,4	1,0

Fonte : INE

Gráfico Estrutura 2
Índices Sectoriais de Investimentos Relativo



FONTE: INE

7.3. PRODUTIVIDADE

QUADRO ESTRUTURA 5
EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PRODUTIVIDADE TOTAL

Evolução da Produtividade	Portugal	RFA	Itália	Japão	Coreia do Sul	Suécia	Suíça	RU	EUA
1956-60	4,91	5,20	6,40	6,30				2,10	1,20
1961-65	6,92	4,20	5,70	11,00		4,40		2,40	2,50
1966-70	6,68	4,40	6,80	9,20	8,80	3,50		2,80	0,90
1971-75	-0,18	2,70	2,10	3,80	4,60	1,70	1,50	2,00	0,70
1976-80	3,78	3,00	3,00	3,80	4,60	0,60	0,70	1,70	0,50
1980-85	0,62	1,90	1,40	3,00	5,70	1,60	1,30	2,40	1,00
1986-87	2,84	2,20	2,80	2,50	6,60	1,70	1,80	2,00	0,50
1988-92	2,04	1,72	2,06					1,16	

FONTE : OCDE, BP.

QUADRO ESTRUTURA 6
EVOLUÇÃO RECENTE DA PRODUTIVIDADE

Anos	Portugal	CEE	RFA	Esp.	França	RU	Itália	Grécia
1985	2,8	1,9	1,1	3,7	2,1	2,5	1,7	2,2
1986	7,0	2,1	0,8	1,8	2,3	4	2,1	1,3
1987	4,7	1,6	0,7	0,5	1,9	1,7	2,7	-0,6
1988	3,9	2,5	2,9	2,3	3,4	-0,8	3,2	2,4
1989	4,1	1,8	1,9	1,3	2,6	-0,2	2,9	3
1990	1,2	1,2	2	0,5	1,2	0,9	1,3	-1,2
1991	0,5	1,2	1,1	1,8	0,7	2,2	0,5	3,5
1992	0,5	1,7	0,7	3	1,8	2,7	1,8	-0,8
Média 85 - 92	3,1	1,8	1,4	1,9	2,0	1,6	2,0	1,2

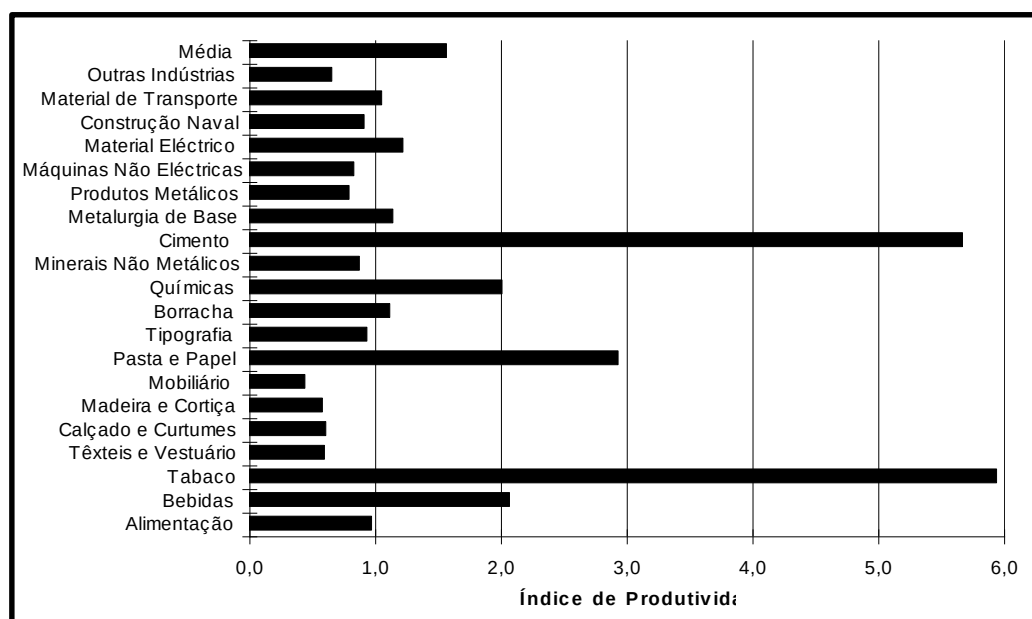
Fonte : CEE

Quadro Estrutura 6
Índice de Produtividade Sectorial

<i>VAB(%)/Emp.(%)</i>	<i>1964</i>	<i>1973</i>	<i>1980</i>	<i>1988</i>
Média	1,3	1,5	1,5	1,6
Alimentação	0,9	0,9	0,9	1,0
Bebidas	2,4	2,4	1,6	2,1
Tabaco	2,0	5,3	3,7	6,0
Têxteis e Vestuário	0,8	0,7	0,7	0,6
Calçado e Curtumes	0,8	0,5	0,7	0,6
Madeira e Cortiça	0,7	0,7	1,0	0,6
Mobiliário	0,7	0,6	1,0	0,5
Pasta e Papel	1,7	1,6	1,9	2,9
Tipografia	1,0	0,9	0,9	1,0
Borracha	1,0	1,3	0,9	1,1
Químicas	1,7	1,6	1,3	2,0
Minerais Não Metálicos	0,8	0,8	0,8	0,9
Cimento	2,5	3,3	3,8	5,7
Metalurgia de Base	0,2	1,2	1,4	1,2
Produtos Metálicos	0,8	0,9	0,9	0,8
Máquinas Não Eléctricas	0,9	1,3	0,9	0,8
Material Eléctrico	1,4	1,0	1,3	1,2
Construção Naval	0,9	1,5	1,1	0,9
Material de Transporte	1,0	1,7	1,1	1,1
Outras Indústrias	3,9	2,4	2,8	0,7

Fonte : INE.

Gráfico Estrutura 3
Índices de Produtividade Sectorial



Fonte : INE (1988).

7.4. MERCADO EXTERNO

QUADRO ESTRUTURA 8
ESTRUTURA SECTORIAL DAS EXPORTAÇÕES

<i>Exportações (%)</i>	1964	1973	1980	1990	1992
Alimentação, Bebidas e Tabaco	18,4	14,4	9,5	6,38	6,73
Têxteis e Vestuário	30,8	32,9	31,6	30,75	30,68
Calçado e Curtumes	1,2	1,7	3,7	8,57	9,45
Madeira e Cortiça	18,3	10,7	11	7,15	6,45
Pasta e Papel	3,7	6	6,6	5,98	5,22
Químicas	11,6	7,9	10	10,77	9
Minerais Não Metálicos	3,6	3	3,1	4,34	4,67
Metalurgia de Base	2,2	1,2	2,6	1,05	0,87
Produtos Metálicos	3,3	3,2	4,8	3,66	4,11
Máquinas Não Eléctricas	2	3,8	2,8	3,08	2,86
Material Eléctrico	1,4	8,5	6,3	8,66	10,01
Material de Transporte	0,2	2,7	4,9	8,01	8,4
Outras Indústrias	3,3	4	8,7	1,6	1,54

Fonte : INE, DGI (1990).

QUADRO ESTRUTURA 9
VARIAÇÃO DA COMPOSIÇÃO SECTORIAL DAS EXPORTAÇÕES

<i>Variação das Exportações (%)</i>	<i>64/73</i>	<i>73/80</i>	<i>80/90</i>	<i>90/92</i>
Alimentação, Bebidas e Tabaco	-4,0	-4,9	-3,1	0,4
Têxteis e Vestuário	2,1	-1,3	-0,9	-0,1
Calçado e Curtumes	0,5	2,0	4,9	0,9
Madeira e Cortiça	-7,6	0,3	-3,9	-0,7
Pasta e Papel	2,3	0,6	-0,6	-0,8
Químicas	-3,7	2,1	0,8	-1,8
Minerais Não Metálicos	-0,6	0,1	1,2	0,3
Metalurgia de Base	-1,0	1,4	-1,6	-0,2
Produtos Metálicos	-0,1	1,6	-1,1	0,5
Máquinas Não Eléctricas	1,8	-1,0	0,3	-0,2
Material Eléctrico	7,1	-2,2	2,4	1,4
Material de Transporte	2,5	2,2	3,1	0,4
Outras Indústrias	0,7	4,7	-7,1	-0,1
<i>Ind. de Transf. Estrut das Exp.</i>	<i>2,6</i>	<i>1,9</i>	<i>2,4</i>	<i>0,6</i>

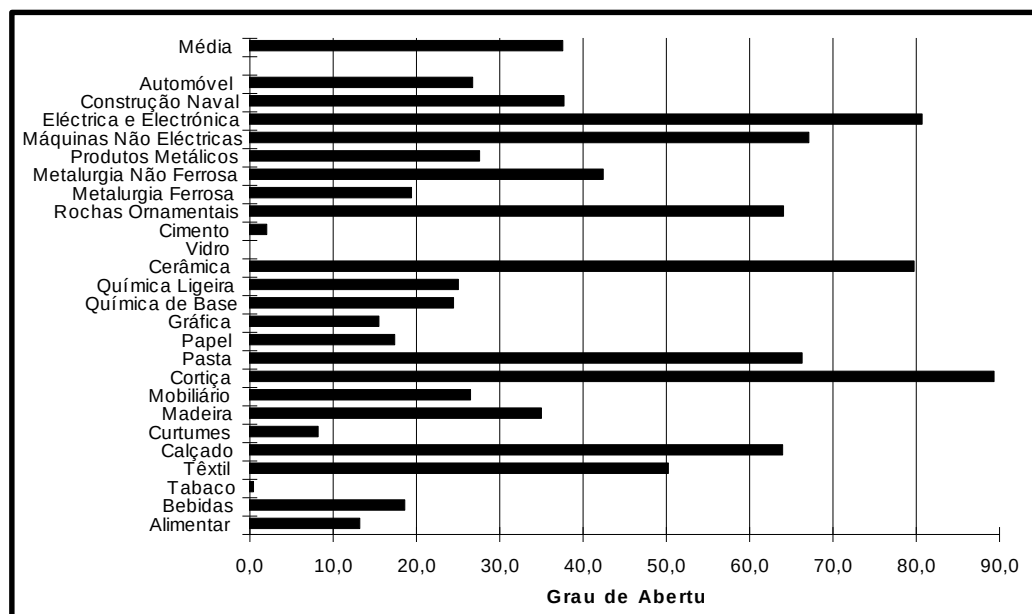
Fonte : INE, DGI (1990).

QUADRO ESTRUTURA 10
ÍNDICE DA MOTIVAÇÃO PARA EXPORTAR

<i>Motivação p/ Exportar</i>	<i>1964</i>	<i>1973</i>	<i>1980</i>	<i>1990</i>
Média	0,18	0,27	0,25	0,33
Alimentação	0,24	0,15	0,10	0,14
Bebidas	0,07	0,52	0,31	0,19
Tabaco	0,05	0,01	0,02	0,01
Têxteis e Vestuário	0,33	0,43	0,42	0,51
Calçado e Curtumes	0,11	0,21	0,43	0,46
Madeira e Cortiça	0,73	0,51	0,55	0,33
Mobiliário	0,06	0,02	0,08	0,27
Pasta e Papel	0,25	0,40	0,38	0,43
Tipografia	0,05	0,02	0,06	0,16
Borracha	0,31	0,14	0,07	
Químicas	0,25	0,17	0,19	0,25
Minerais Não Metálicos	0,16	0,16	0,17	0,64
Cimento	0,16	0,03	0,00	0,02
Metalurgia de Base	0,14	0,08	0,13	0,20
Produtos Metálicos	0,14	0,22	0,31	0,28
Máquinas Não Eléctricas	0,17	0,58	0,34	0,67
Material Eléctrico	0,13	0,58	0,34	0,81
Construção Naval	0,02	0,09	0,06	0,38
Material de Transporte	0,02	0,10	0,27	0,27

Fonte : INE, DGI (1990).

Gráfico Estrutura 4
Grau de Abertura



Fonte : DGI (1990).

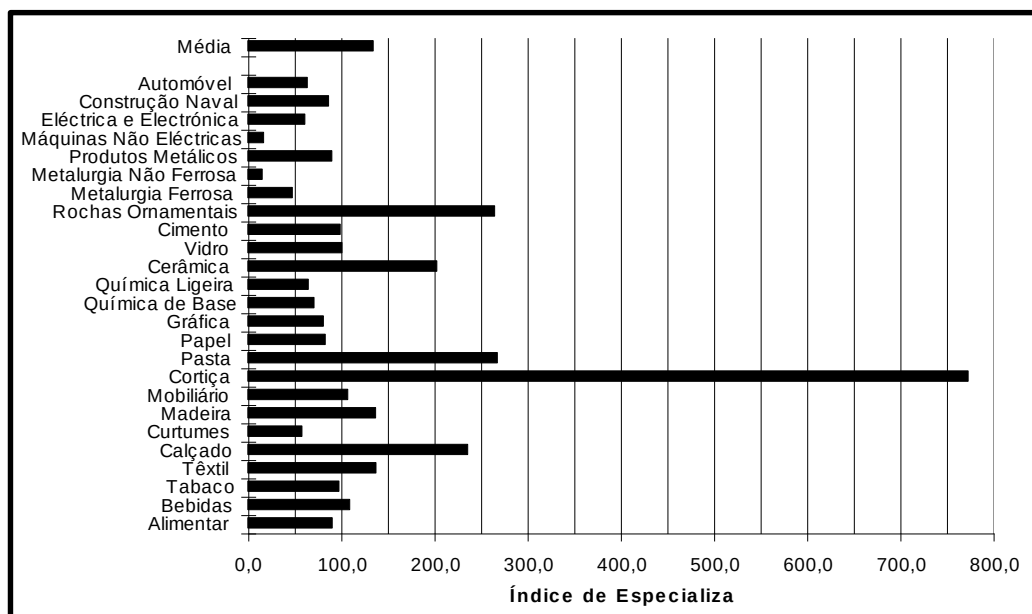
7.5. MERCADO INTERNO

Quadro Estrutura 11
Índice de Especialização

<i>Especialização</i>	<i>1964</i>	<i>1973</i>	<i>1980</i>	<i>1988</i>
Média	1,0	1,0	1,0	1,1
Alimentação	1,1	1,0	1,0	0,9
Bebidas	1,1	1,9	1,3	1,1
Tabaco	1,0	1,0	1,0	1,0
Têxteis e Vestuário	1,1	1,4	1,4	1,4
Calçado e Curtumes	1,1	1,1	1,4	1,8
Madeira e Cortiça	3,4	1,9	2,0	3,7
Mobiliário	1,0	1,0	1,1	1,1
Pasta e Papel	1,1	1,3	1,4	1,8
Tipografia	1,0	1,0	1,0	0,8
Borracha	1,1	1,0	0,8	
Químicas	0,5	0,5	1,0	0,7
Minerais Não Metálicos	1,1	1,1	1,1	1,8
Cimento	1,1	1,0	1,0	1,0
Metalurgia de Base	0,5	0,6	0,8	0,5
Produtos Metálicos	0,9	0,9	0,8	0,1
Máquinas Não Eléctricas	0,4	0,2	0,3	0,2
Material Eléctrico	0,6	0,9	0,8	0,7
Construção Naval	0,7	0,7	1,0	0,7
Material de Transporte	0,7	0,6	0,6	0,7

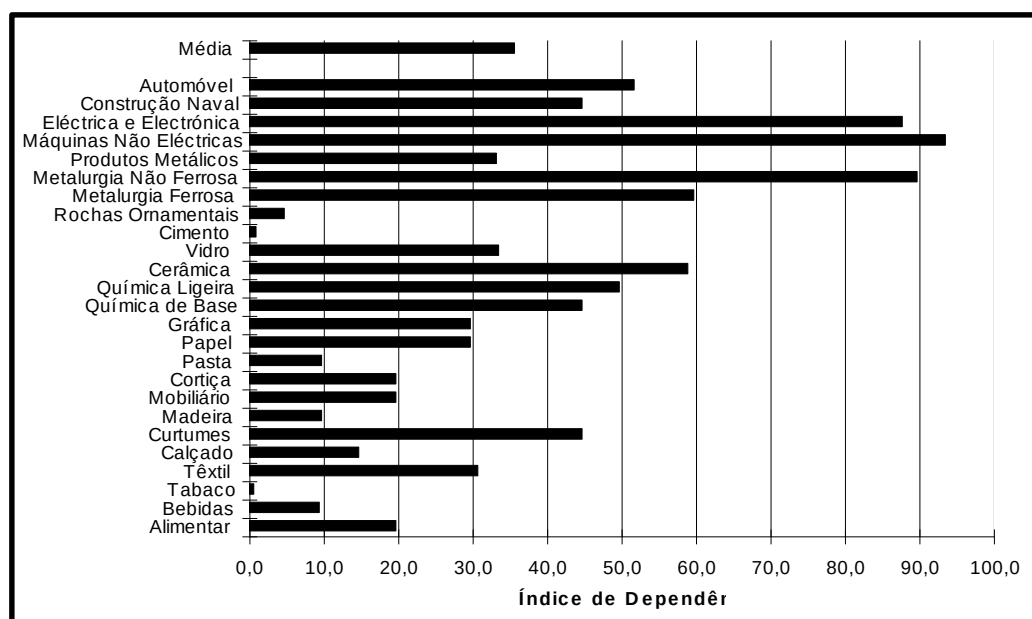
Fonte : INE.

**GRÁFICO ESTRUTURA %
ÍNDICE DE ESPECIALIZAÇÃO**



Fonte : DGI(1990).

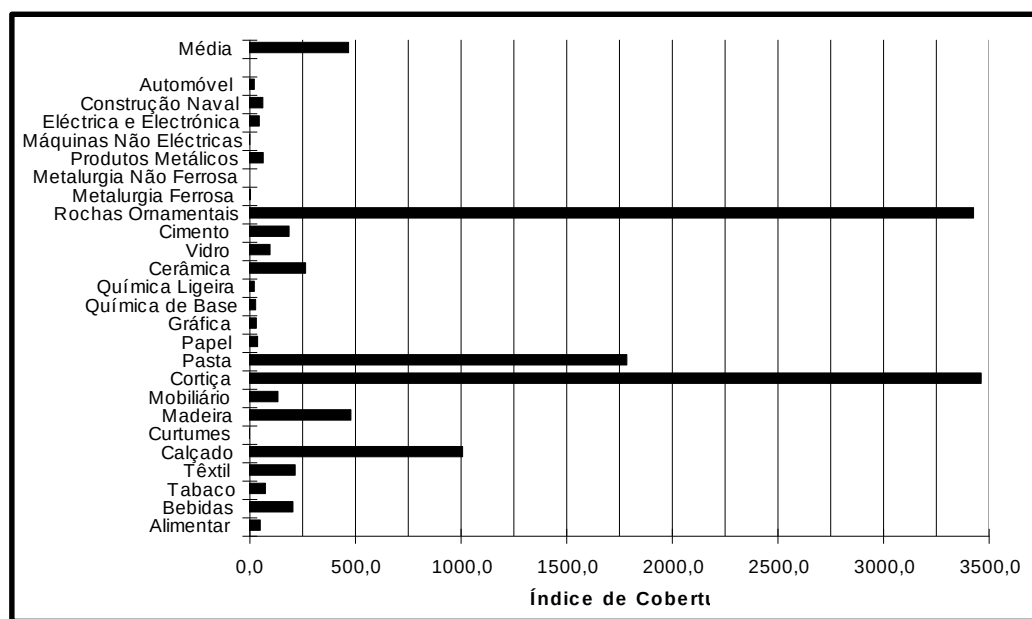
Gráfico Estrutura 6
Índice de Dependência



Fonte : DGI (1990).

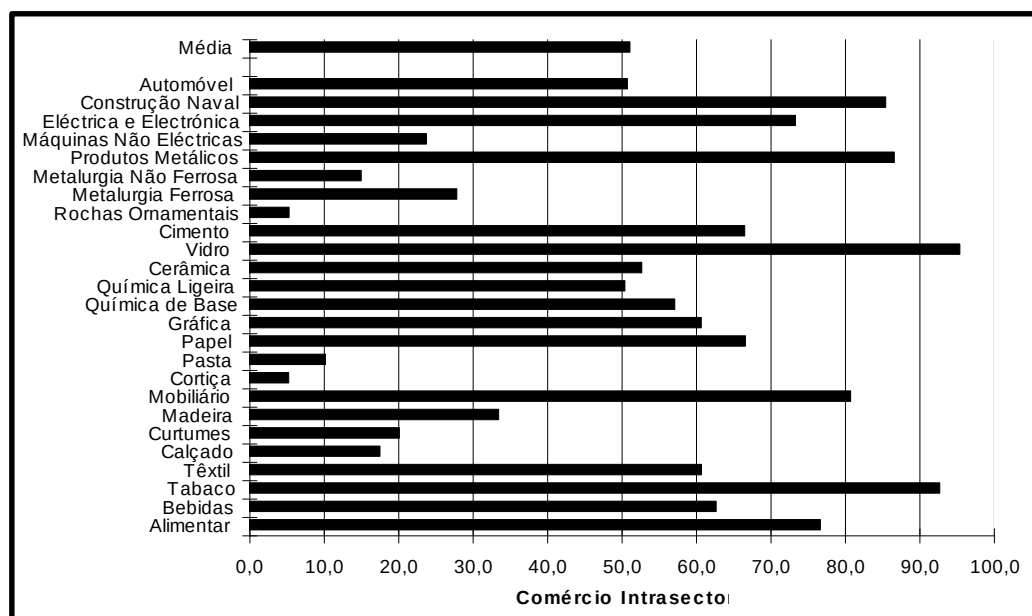
7.6. COMÉRCIO E COMÉRCIO INTRASECTORIAL

GRÁFICO ESTRUTURA 7
ÍNDICE DE COBERTURA



Fonte : DGI (1990)

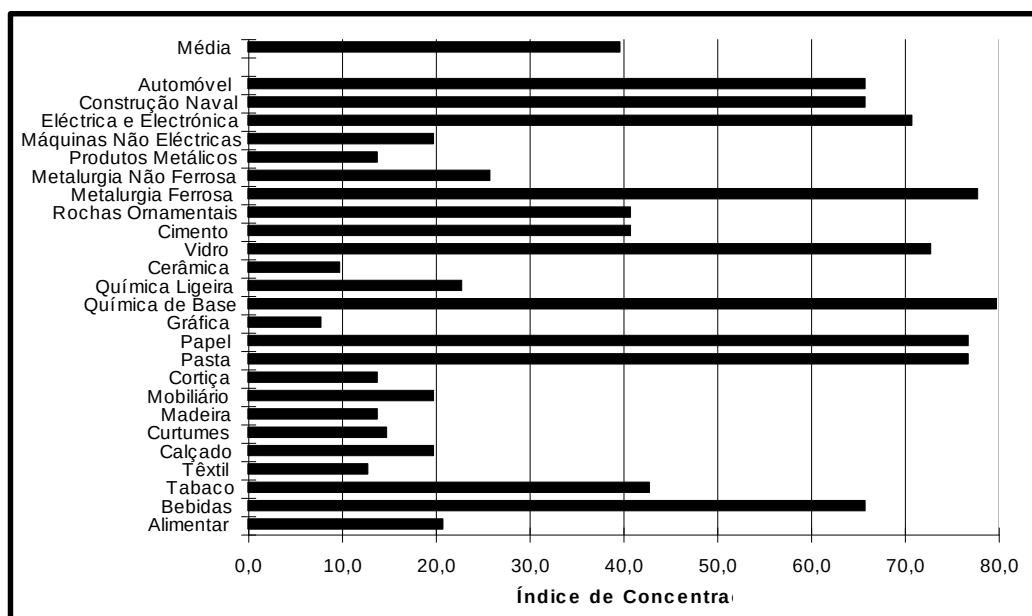
Gráfico Estrutura 8
Índice de Comércio Intrasectorial



Fonte : DGI (1990).

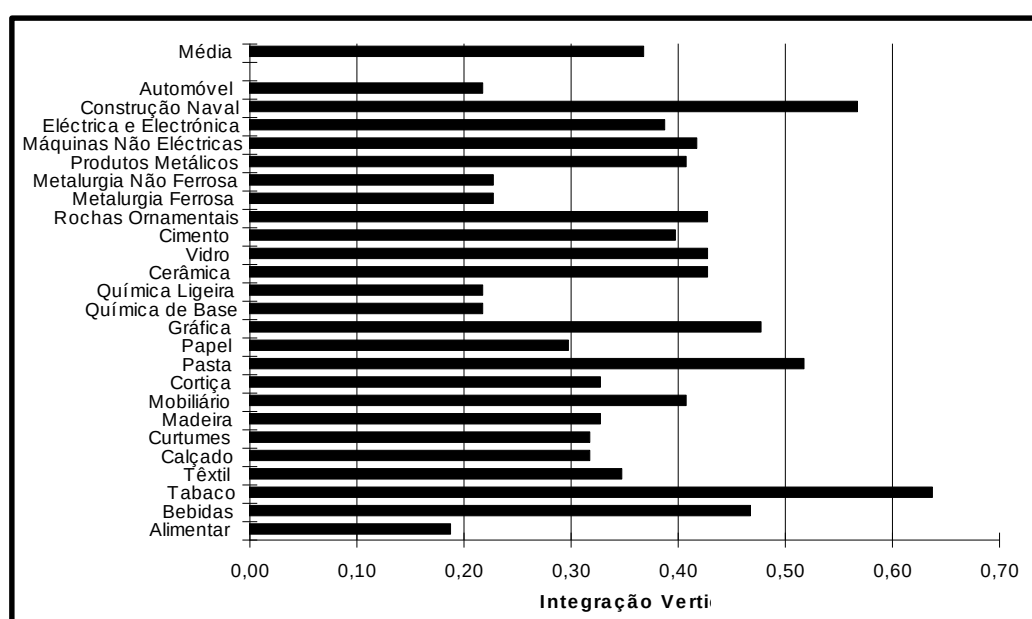
7.7. CONCENTRAÇÃO E INTEGRAÇÃO VERTICAL

GRÁFICO ESTRUTURA 9
ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO



Fonte : DGI (1990).

Gráfico Estrutura 10
Índice de Integração Vertical



Fonte : INE (1988).

Apêndice 2

As informações colectadas neste apêndice visam apenas referir alguns pontos estratégicos e críticos na análise dos diversos sectores componentes do tecido industrial português. Não pretende ser uma resposta ou uma visão final aos factores determinantes da competitividade de cada um dos segmentos discriminados, mas apenas indicar alguns pontos de referência para desenvolvimentos futuros. A base de trabalho assentou em estudos da Direcção Geral da Indústria, de associações sectoriais e de análises sistemáticas com origens diversas (de destacar são as referências **(I10)** a **(I13)** e ainda **(T11)** e **(T12)**).

Núcleo Alimentar

Contexto e Tendências

- * Global
 - Profundas alterações estruturas empresariais
 - . novas tecnologias e novos produtos
 - . mudanças nos estilos de vida das pessoas
 - Estrutura da oferta oligopolista
 - . Domínio dos grandes grupos de origem norte-americana
 - .. 28 USA ; 26 Europa ; 15 asiáticos
 - .. volumes de negócios superiores
 - . forte expansão japonesa (recente)
 - Intensificação da concorrência mundial
 - . Concorrência mais pelos produtos que pelos preços
 - . Estratégias
 - .. internacionalização estratégica
 - ... implantação directa
 - ... aquisição de unidades
 - ... franchising
 - ... alianças/acordos de cooperação
 - .. fornecimento de serviços
 - .. competitividade via Know-how e qualidade
 - .. especialização em nº limitado de produtos: recentragem
 - . Vantagens comparativas da Europa
 - .. implantação nos EUA
 - Dinâmica das fusões e aquisições de empresas
 - . Diminuição de 3% no nº empresas
 - . Baixas taxas de cresc. de consumo de p. alim. nos países desenvolvidos
 - .. lenta evolução demográfica
 - .. fraca elasticidade da procura relativa ao rendimento
 - . Objectivos:
 - .. conquista de quota de mercado mundial
 - .. fazer face à concorrência exterior
 - .. diversificação para sectores mais rentáveis
 - .. consolidação do sector

- Efeito secundário da internacionalização
 - . internacionalização dos transportes rodoviário e distribuição
 - . necessidade de harmonização
- Consumidor tipo não existe
 - . excepção com produtos base
 - .. pão, cereais, carne, óleos e gorduras
 - . preferências orientadas para
 - .. produtos preparados e congelados
 - .. produtos de qualidade
 - .. frutos frescos e sumos
 - . evolução da estrutura da procura
 - .. elevação do rendimento
 - ... maior qualidade de elaboração
 - .. alteração das variáveis demográficas
 - dimensão da família
 - ... idade
 - ... taxa de actividade
 - .. evolução tecnológica
 - ... micro-ondas
 - ... vulgarização da conservação pelo frio
 - .. elasticidade da procura
 - ... rendimento
 - próxima de zero
 - varia com produto
 - ... preço
 - ... nula
- Tendência global de produção no próprio país
 - . custos de transporte e armazenagem
 - . gostos e regulamentações regionais

* Interna

- mudanças nos circuitos de distribuição (grandes superfícies)
- crescimento da procura a médio e longo prazo
 - . elevação de poder de compra
 - . peso do rendimento na estrutura da procura
 - . crescimento nos segmentos de acordo com elasticidade

rendimento

- . mudança de hábitos alimentares
 - . procura
 - . diversificação da oferta
- perspectivas favoráveis
- racionalização das multinacionais na UE previsível
 - Portugal com produções mais intensivas no mercado ibérico

Pontos críticos

* desvantagens competitivas

- dependência do sector primário
- concentrado de tomate: novas zonas de cultura (Turquia)
- peste suína
- compostos para animais
 - . dificuldades de abastecimento de mp importada
 - . baixa captação de carne: tendência crescente
 - . reorganização necessária: importação de Espanha
 - . peso dos transportes

* factores críticos de desenvolvimento

- evolução agrícola
 - . fácil acesso
 - . disponibilidade
 - . qualidade
 - . adequabilidade da IT
- resposta adequada necessária
 - .. desenvolvimento das empresas nacionais
 - .. cooperação

- .. actividades das multinacionais
- . organização necessária da produção para acompanhar a procura
- .. risco de perdas de quotas de mercado

Estrutura Empresarial

- * caracterização
 - dimensão:
 - . relativamente baixa
 - . diferenças de dimensão e intensidade capitalista
 - geográfica
 - . espalhadas por todo território
 - . empresas maiores/mais evoluídas em Lisboa e Porto
 - mudança estrutural
 - fraca diversificação da produção, com domínio de produtos de
 - . baixo grau de transformação
 - . fase inicial
- * concentração empresarial
 - Baixo nível médio de concentração (< 20%)
 - Atraso em relação à tendência de concentração
 - Reestruturação e penetração de grupos económicos em certos sectores
- * integração vertical
 - baixo nível de integração vertical (.19)
- * comércio intra industrial
 - elevado (< 80%)
- * grau de especialização
 - baixa: 92.5
- * nível de agrupamento
 - indústrias relacionadas
 - indústrias fornecedoras
 - . deficiente qualidade de matérias primas
 - . dependência do sector primário e seus problemas
- * nível de rivalidade
 - barreiras à entrada
 - . baixa exigência de capital
 - concorrência agressiva de congéneres europeias
- * sectores dominantes e suas tendências
 - sectores tradicionais
 - . bens de consumo corrente, com desenvolvimento diverso
 - .. panificação, lacticínios (dinâmica)
 - . sectores exportadores
 - .. conservas de peixe, concentrado de tomate

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - diversificação de produções
 - . liderança de multinacionais
 - . algumas nacionais
 - política adequada:
 - . conhecimento do mercado
 - . diversificação de produtos e qualidade
 - . nichos e diferenciação
- * deficiências estruturais
 - . gestão estratégica
 - . redes de comercialização
 - . qualidade e inovação
- * sistemas de inovação
 - de produto
 - índice entre 1 e 1.5
- * modelo de especialização
 - competitividade assente no custo da mão de obra
 - deficiente qualidade de alguns produtos
 - baixa produtividade

Dotação de Factores

- * recursos físicos
 - deficiente qualidade das matérias primas
- * recursos de capital
 - debilidade da estrutura financeira
- * Recursos tecnológicos
 - atrasos tecnológicos significativos

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
 - tamanho e taxas de crescimento
 - nível de concentração
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores
 - taxa de cobertura: 62.6
 - taxa de dependência: 20.0

Núcleo Bebidas

Contexto e Tendências

- * Global
 - tendências:
 - . concentração empresarial
 - . novo ciclo de produção: preferência por bebidas s/ álcool
 - cerveja:
 - . relevo nas indústrias alimentares a nível da CEE
 - .. Alemanha, Bélgica, Luxemburgo (1º)
 - .. Inglaterra, Dinamarca (2º)
 - . posição cimeira da CE (269 m hl)
 - .. EUA : 95 m hl .. Japão : 30 m hl
 - . nível de consumo não tem aumentado
 - .. previsível desaceleração futura
 - sumos e refrigerantes:
 - . desenvolvimento acentuado a partir de anos 50
 - . desenvolvimento mais lento nalguns países
 - ..envelhecimento da população
 - ..obstáculos ao aparecimento de novos sistemas de
- embalagem
 - ..concorrência crescente de outros produtos
- * Interna
 - expansão do sector nos últimos anos
 - . mudanças de hábitos/gostos dos consumidores
 - ..tradicional consumo de produtos vinícolas (consumo pc muito superior a outras bebidas)
 - ..década de 80: mudança , c/ inversão da procura pelo aumento de consumo de cerveja (supera o vinho em 1989)
 - . causas dessa mudanças de hábitos:
 - ..nova dinâmica do mercado após meados de 80: novos produtos, campanhas agressivas de marketing e publicidade (comum a resto da Europa)
 - ..crescente preço do vinho
 - ..campanhas anti-alcoólicas
 - ..efeito de demonstração vindo do exterior (imitação) e retornados
 - ..oferta de produtos de qualidade pela indústria cervejeira
 - cerveja:
 - . aumento do consumo per capita
 - sumos e refrigerantes:
 - . gradual penetração de marcas internacionais (a partir de fins de 70)
 - ..elevados investimentos
 - .. destronar de marcas nacionais existentes

- . elevadas taxas de crescimento (14% anual entre 85 e 89)
- . tendência para consumo de produtos naturais (com diminuição de aromatizados)
- águas
 - . nova dinâmica de crescimento
 - . aparecimento de novas explorações de nascentes
 - . interesse do capital estrangeiro

Pontos críticos

* posição relativa

* vantagens competitivas

- águas minerais: enormes recursos naturais, com oferta diversificada

* desvantagens competitivas

- sumos: falta de matérias-primas (falta de agricultura industrial); dependência da importação de concentrados

* factores de desenvolvimento

- mudanças de hábitos de consumo
- desenvolvimento do termalismo (sinergias turismo-promoção do sector das águas)

Estrutura Empresarial

* caracterização

- cerveja:
 - . 2 empresas privatizadas (Unicer e Centralcer)
- sumos/refrigerantes:
 - . forte assimetria dimensional
 - .. pme's: redução progressiva (cerca de 4.5 dezenas)
 - .. 6 empresas concentrando 50% mo, 70% VBP e 80% FBCF
- águas minerais e de mesa:
 - . malha empresarial com estruturas organizacionais e tecnológicas

deficientes

.. baixos índices de produtividade, sendo díspares

* linha de produtos

- produtos complementares
- produtos substitutos

* dinâmica de crescimento

- cerveja: tendência para estagnação do consumo de cerveja (fim de efeito de substituição vinho/cerveja; assintota no ano 2000); carácter sazonal
- sumos/refrigerantes: baixos consumos per capita (1/2 CE)
 - . mixers: crescimento
 - . refrigerantes de sumos: geralmente positivas
 - . refrigerantes de essências: negativa (produção de pme's)
 - . vector de expansão: mercado de alimentação (embalagem familiar)
 - .. decréscimo relativo do sector cafés, hotéis e restaurantes
- águas minerais e de mesa:
 - . mais baixo consumo per capita da Europa
 - . crescente implantação no mercado das empresas
 - . evolução significativa da vertente exportadora

* tecnologia de produção e distribuição

- sumos e refrigerantes:
 - . nível regional: distribuição tradicional
 - . alteração profunda das formas de venda pelas grandes superfícies
 - .. esforço de adaptação a novas redes de comercialização
 - . projectos industriais de maiores: ampliação de capacidade; incorporação de tecnologias de ponta

* concentração empresarial

* integração vertical

- * nível de rivalidade
 - barreiras à entrada
 - rivalidade entre concorrentes
 - . sumos: concorrência espanhola (mais liberal c/ conservantes)
 - . águas: implantação espanhola nos circuitos de distribuição/pontos de venda
- pressão de produtos substitutos
- poder de negociação de compradores
- poder de negociação de fornecedores

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - cerveja:
 - . modernização tecnológica e organizacional
 - . desenvolvimento de estruturas/estratégias de projecção/consolidação no mercado
 - . franchising de marcas estrangeiras (peso reduzido)
 - sumos e refrigerantes
 - . investimentos em tecnologia, marketing, equipamentos e redes de distribuição
 - . necessidades estratégicas: fortalecer especialização nos actuais mercados; diversificação em mercados de elevado potencial (PALOP's e EUA)
 - . necessidade de internacionalização (combate a domínio de multinacionais)
 - águas
 - . implantação crescente no mercado através de investimentos
 - .. comercialização, produtividade e qualidade
 - .. racionalização e modernização
- * orientação para o exterior
 - cerveja:
 - . dominância do mercado interno (produção quase igual a mercado interno)
 - . limitada a Regiões Autónomas, PALOP's e comunidades emigrantes
 - sumos:
 - . domínio do mercado interno (produção quase igual a mercado interno)
 - . marcas internacionais penetram através de contratos de franchising
 - águas:
 - . crescimento da vertente exportadora (embora de pequena dimensão)
 - .. EUA, PALOP's e Espanha

NúcleoTabaco

Contexto e Tendências

- * Global
 - década de 80 :
 - . CEE/USA : diminuição do consumo
 - .. campanhas de sensibilização
 - .. locais proibidos
 - . PVD/Leste : aumento do consumo
 - estrutura produtiva na CEE :
 - . Alemanha, R.U., Espanha e Itália com 70%
- * Interna
 - . país com índice de crescimento do consumo mais elevado
 - . nacionalização em 1975
 - .. fase de pré-privatização em 1990 (S.A.)
 - . fatia importante nas receitas fiscais (c/ Itália, Espanha e França)

Pontos críticos

* factores de desenvolvimento

- evolução demográfica e de hábitos sócio-culturais

Estrutura Empresarial

- * caracterização
 - estrutura monopolista (Tabaqueira)
 - regime de propriedade: sociedade anónima de capitais públicos
- * dinâmica de crescimento
 - índice: baixo, mas crescente
 - . novos estratos da população a aderir ao hábito
 - determinantes: campanhas antitabagistas, restrições locais e publicitárias.
estagnação demográfica
- * tecnologia de produção e distribuição
 - mão de obra : deficiências ao nível de emprego qualificado
- * nível de rivalidade
 - rivalidade entre concorrentes:
 - . pequena penetração de importações no mercado interno
 - . tendência de penetração crescente de marcas estrangeiras

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - lógica de grupo económico (tendência similar a congéneres CEE e USA)
 - . diversificação agroalimentar, imobiliária e financeira
 - processo de reestruturação: objectivo de melhoria de produtividade
 - . investimentos e racionalização produtiva
 - .. centralização numa unidade produtiva
 - . redução do emprego
 - criação de condições de exportação (baixas taxas de crescimento interno)
- * orientação para o exterior
 - exportações com valores insignificantes
 - . Palop's : principais mercados

Dotação de Factores

- * recursos humanos
 - qualificação: deficiências no emprego qualificado

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
 - tamanho e taxas de crescimento : baixa
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores :
 - . novos estratos populacionais ainda a aderir ao hábito
 - . diminuição do ritmo de crescimento:
 - .. novos hábitos sociais
 - .. pressões de ordem ecológica

Núcleo Madeira , Cortiça e Mobiliário

Contexto e Tendências

- * Global
 - ** Madeira

- expansão do sector 1960-74 ; desaceleração até princípio da década de 80.
- retoma no início da década de 80
- liderança dos EUA, seguido dos Japão e CEE
- CEE: crescimento 3%/ano entre 1980-1989; sendo 8-9% nos últimos anos
 - . crescimento da produtividade; decréscimo do emprego
 - . domínio da 2ª transformação (80%);, sobretudo carpintaria/34% e semi-acabados (aglomerados e contraplacados)/24%
 - . domínio das pme's
 - . balança comercial negativa; crescimento dos fluxos intra-comunitários
 - . dependência de madeiras tropicais e as de baixo custo do Leste e países nórdicos
- serrações e carpintarias: m.o. intensiva
- contraplacados e aglomerados: capital intensivos/complementar às serrações
 - . investimentos elevados de evolução tecnológica/automatização da produção
 - .. MDF : alternativa à madeira natural/produto homogêneo;
 - elevadas taxas de crescimento do consumo CE (superior a 10%); concorrência do Leste/EUA
 - . vaga de fusões e aquisições
 - . excesso de oferta nos mercados europeus, devido a investimentos, apesar de aumento favorável da procura
 - . perspectivas favoráveis de MDF
 - .. maior valor acrescentado
 - .. elevada apetência dos mercados nórdicos
 - . ameaça do Leste : recursos florestais/custos competitivos
 - . destino de aglomerados de partículas: 52% mobiliário; 31% construção

** Mobiliário

- liderança da CE (produção, tecnologia e design))
 - . grandes níveis de importação do Leste
 - .. canalização de investimentos/transferência de tecnologia de ponta (competitividade dos factores, m.o. e custo transportes)
- retoma do crescimento na CE , no final da década de 80
 - . liderança de Alemanha, Itália e Espanha : mobiliário de alta gama
 - . Portugal e Espanha c/ mais elevadas taxas de crescimento
 - . domínio da média empresa, sendo baixo o grau de concentração
 - .. grandes assimetrias estruturais
 - . redução do emprego, mas com pequena evolução da produtividade
 - .. insuficientes investimentos de modernização/reestruturação da produção
 - . aumento do comércio intra-comunitário
 - desaparecimento de barreiras técnicas
 - harmonização das normas europeias
 - . profundas alterações dos circuitos de comercialização
 - .. empresas de distribuição e cooperativas de compra (comercialização p/ correspondência)
 - .. grandes espaços especializados : 35-40% em França/Espanha
 - .. continuação do hábito do consumidor pela loja (retalhista independente especializado)
- forte sensibilidade às flutuações da procura
 - . poder de compra das famílias, evolução demográfica e construção de novos fogos
 - . tendência: valorização do design e qualidade nas classes média alta
- intensificação da especialização devido a evolução tecnológica, sobretudo no mobiliário doméstico

- . crescente mecanização/automatização
- . redimensionamento nos países mais ricos
- . estratégias das pme's, sobretudo em países com debilidades infraestruturais e tecnológicas:
 - .. especialização .. normalização
 - .. simplificação .. subcontratação

** Cortiça

- produção suberícola e transformação industrial concentrada nos países do Sul da Europa e Norte de África; Portugal c/ mais de metade
- inexistência de sucedâneos como vedantes de vinhos de qualidade
- . diversificação de actividades transformadoras da cortiça

* Interna

** Madeira

- domínio de exportação de produtos de baixo valor acrescentado (serrações)
 - . evolução para exportação de aglomerados
- expansão da indústria de aglomerados (grupos nacionais/capital estrangeiro)
 - . concorrência do Leste: descida de preços/pressões financeiras
 - .. diminuição da utilização da capacidade produtiva
 - . perda de competitividade externa e interna do sector, sobretudo aglomerados (crise internacional da indústria; concorrência espanhola no mercado português)
 - .. degradação do saldo comercial
 - ... excepção: MDF
- dificuldades ao nível do desequilíbrio oferta-procura
 - . acréscimo de preços da m.p. (sobretudo pinho)
 - .. crescente exportação de madeira
 - .. incêndios florestais
 - . consumo progressivo de madeiras de menor diâmetro
 - .. menor produtividade
 - .. sobre-exploração florestal ##
 - .. aumento de defeitos de conformação/crescimento do lenho
- contracção da procura e quebra de preços internacionais, agravada nos finais de 1990:
 - . agressividade crescente nos mercados (Leste)
 - .. concorrência de China/Ásia nos contraplacados
 - . quebra de peso na fileira florestal
 - . sinais de recuperação (mercado inglês) ##
- PAF começa a ter efeito em 2000
 - . pressões sobre a matéria prima até aquela altura

** Mobiliário:

- . debilidades estruturais: baixo nível de investimento na década de 80
 - .. especialização na gama média: classes de rendimento médio
- . dinâmica das exportações desde 1985
 - .. dificuldades de adequação aos mercados externos (prazos, preços e qualidade)
- . penetração crescente do produto espanhol e concorrência italiana
 - .. concorrência comercialmente bem organizada/agressiva
 - .. tendência para aumento das importações
 - .. dificuldades financeiras/comerciais/organizacionais
- . ameaça do Leste no mercado europeu
 - .. Taiwan: penetração competitiva nos EUA e Japão (custos 1.3 inferiores a Portugal)
- . situação actual: exportação da gama média e baixa / importação da alta

** Cortiça

- Portugal com mais de 1/2 da extração mundial de cortiça
- industrialização da cortiça, originariamente feita nos países consumidores, desenvolveu-se em Portugal nas últimas décadas (30 anos)
- posição significativa na indústria transformadora (emprego e exportação)
- política desordenada de extração de cortiça na década de 70
 - . sobreexploração

- . polémica sobre escassez de m.p./propagação de doenças estruturais
- .. envelhecimento de explorações

Pontos críticos

* vantagens competitivas

- ** Serrações: baixo custo de m.o.
- ** Aglomerados: actualização tecnológica
- ** Mobiliário: baixo custo de m.o. e algumas m.p.'s
- ** Cortiça : condições edáfo-climáticas

* desvantagens competitivas

- ** Serrações: nível tecnológico ; gestão e comercialização ; abastecimento de m.p.
 - . dependência da construção civil: crises cíclicas de excesso de oferta (serrações/47% ; carpintaria/90%)
- ** Aglomerados: abastecimento de m.p. (70% aparas das serrações)
 - . efeito indirecto do preço da m.p. (competitividade do mobiliário)
- ** Mobiliário: ausência de competitividade em marketing, design e circuitos de distribuição; insuficiente capacidade de resposta das serrações; risco de desertificação (salários baixos, ausência de infraestruturas de formação/treino);
 - custos de transportes (periferia; diminuição p/ recurso à subcontratação de componentes)
- ** Cortiça: problemas de qualidade na produção da cortiça (degradação do

montado)

* factores de desenvolvimento

- ** Cortiça: qualidade como factor de consolidação nos mercados externos

Estrutura Empresarial

* caracterização

- ** Serrações: baixa dimensão empresarial e nível de integração; debilidade estrutural (dificuldades financeiras/descapitalização: preço de resinosas/baixo nível tecnológico; diminuição da competitividade)
 - concentração no norte/centro litoral
 - diminuição do nº de serrações de 728/1980 p/ 495/1988
- ** Aglomerados: dimensões/estruturas similares a congéneres europeias (médias)
 - 18 empresas, dominadas p/ 3 grupos económicos que controlam 90% volume de negócios (30 mc/1990); financeiramente equilibradas
 - MDF: 35% capacidade da península
 - contraplacados: pequeno peso no sector
- ** Mobiliário:
 - maioria: pequenas/muito pequenas unidades de carácter familiar e artesanal
 - . um dos poucos casos a nível da CE
 - muito poucas empresas bem dimensionadas
 - concentração no distrito do Porto (Paredes/Paços de Ferreira)
 - . 85% p/ habitação . 5% p/ escritórios
- ** Cortiça
 - domínio de pequenas unidades
 - . natureza familiar e baixo nível tecnológico
 - . falta de redes comerciais próprias/eficazes
 - .. dependência de importadores
 - . ausência de gestão empresarial
 - .. incapacidade de organização comercial
 - .. desconhecimento de mercados
 - domínio da produção de rolha (mais de 50%)
 - . indústria de aglomerados (15%)
 - .. consumo principal de desperdícios (75% rolha)
 - .. tipos:
 - branco, de 1ª qualidade

- empresas melhor dimensionadas
- nível tecnológico
- finanças equilibradas
- negro, de 2ª qualidade (revestimentos)
- (desperdícios 1ª extração/rolhas de pior qualidade)
- vários sucedâneos
- concorrência acrescida
- sensível a alterações de preço
- redução de produção (falca)
- aumento da procura
- aumento do preço
- . produtos decorativos: pequena expressão
- .. quebra de qualidade/situação de declínio
- * dinâmica de crescimento
 - ** Cortiça: função da evolução da procura externa
 - aumento da procura de aglomerados
- * tecnologia de produção e distribuição
 - ** Serrações: tecnologia rudimentar, equipamento obsoleto, layout desajustado
 - . peso elevado da m.p. (55% a 60%)
 - ** Aglomerados: tecnologia actualizada
 - biomassa florestal: 85% energia térmica ; 8% energia eléctrica
 - contraplacados/laminados: estagnação da produção; forte importação de madeiras exóticas; custos altos (peso da m.p. 75% / falta de competitividade)
 - ** Mobiliário: debilidades tecnológicas ao nível dos acabamentos
 - transformação da madeira maciça: bom fabricante emparceira c/ melhores europeus ; carece da integração de novas tecnologias:
 - . aumento da fiabilidade e flexibilidade
 - . necessidade da escolha adequada de gama de componentes
 - recurso crescente a aglomerados (quase 50%)
 - qualidade da madeira nacional (pinho) posta em causa
 - . volume elevado de desperdícios
 - elevado peso da m.o. nos custos (1/3) ; restante quase só em m.p.
 - gama de produtos demasiado numerosa
 - falta de condições de acabamento, embalagem, armazenagem e transporte
 - . elevado nível de stocks intermédios
 - necessidade de racionalização fabril
 - . subcontratação de componentes (redução de custos de transportes)
 - . procura de economias de escala
 - .. aumento do tamanho das séries
 - .. diminuição drástica da gama de produtos
 - .. introdução de equipamento mais flexível
 - (automatização)
 - . maior integração vertical da serragem da madeira
 - .. serração: serragem (actual), secagem e preparação da tábua serrada e facajada (actualmente feita nas fábricas de móveis)
 - .. mobiliário: fabricação e montagem
 - .. abandono do modelo "faz-tudo"
- * concentração empresarial
 - ** Serrações: baixa
 - ** Aglomerados: elevada
- * nível de rivalidade
 - barreiras à entrada
 - Serrações: baixa
 - Aglomerados: elevada

Estratégia Empresarial

- * estratégias e organização empresarial
 - ** Serrações: pressões do preço da m.p./exigências de qualidade p/ mercados
 - .empresas tecnologicamente mais evoluídas:
 - .. diversificação para produtos de maior valor acrescentado

- .. investimento na qualidade dos produtos (secagem) - exportadores
- . empresas sem capacidade técnica nem económicas
 - .. tendência p/ desaparecimento
- . baixos níveis de investimentos
- . necessidade de reestruturação da indústria
- ** Aglomerados:
 - . fase de reestruturação
 - ..agressividade/competitividade a nível europeu
 - ... investimentos de capacidade em aglomerados(fins de 80)/MDF
 - . aposta no marketing e internacionalização
 - .. conquista de novos mercados (francês, norte da Europa)
 - .. acesso a nichos de mercado p/ cooperação mobiliário/MDF
 - . contraplacados: baixo nível de investimento
- ** Mobiliário:
 - . baixo nível de formação dos empresários
 - .. individualismo tradicional de empresários (difícil agrupar empresas)
 - . debilidade estrutural ao nível de gestão/comercial/design
 - . necessidade de reorganização racional do parque produtivo (modernização tecnológica) / circuitos comerciais / inovação do design/ cooperação e agrupamento complementar de empresas
 - . investimentos dominantes : modernização de equipamento; qualidade; formação profissional e comercialização
 - .. aposta crescente na exportação (Espanha)
 - .. potencialidades do mercado japonês
- ** Cortiça
 - . pequenas empresas
 - .. investimento em equipamento e infraestruturas (processo/qualidade)
 - . médias empresas
 - .. equipamento e infraestruturas
 - .. novas tecnologias e formação
 - .. marketing e comercialização
 - . empresas bem dimensionadas (grupo Amorim)
 - .. aposta em factores complexos de competitividade e internacionalização
 - .. investimento na imagem do produto/aplicações
 - . tendência p/ desaceleração de investimentos
 - .. causas: mercado/dificuldade de recurso ao crédito
 - . intenções de investimento em qualidade e redes de comercialização
 - .. consolidar mercados/novos mercados
 - . maioria de empresas não possui capacidade de desenvolver estratégias capazes de enfrentar concorrência de produtos substitutos
 - .. excepção: grupos económicos
 - .. estagnação/retrocesso da maioria das empresas
 - ... aumento de custo de mp's
 - ... florescimento de actividades paralelas nas rolhas
 - . necessidades estratégicas:
 - .. melhoria da qualidade/produção da m.p.
 - .. modernização do parque industrial
 - ... evolução tecnológica
 - ... redimensionamento à escala internacional
 - .. evolução para qualidade total
 - ... instituição do controle microbiológico da rolha
- * sistemas de inovação
 - ** Cortiça: I&D nos aglomerados/compósitos; falta de sensibilidade de empresários à inovação/qualidade
- * orientação para o exterior
 - ** Serrações:
 - . exportação de 50% da produção
 - . domínio da exportação de paletes
 - . forte concentração na CEE

- ** Aglomerados: 60 % da produção (orientação p/ exportação em início de 80, por dificuldades no mercado interno)
 - . concentração nos mercados europeus
 - .. maiores clientes: Inglaterra e Espanha
 - . folheados e contraplacados: 20% da produção
 - . MDF: produção orientada p/ Inglaterra, Espanha e países nórdicos
 - . contraplacados: EUA
- ** Mobiliário: baixa orientação p/ exterior (5%)
 - . concentração na Alemanha e França (mais de 50%); crescimento p/ Espanha (embora c/ saldo comercial negativo); R.U.
 - . necessidade de cooperação com empresas estrangeiras (joint-ventures p/ transferências de tecnologia, know-how e design / estabelecimento de unidades de produção e comercialização /subcontratação
- ** Cortiça: maioritariamente absorvido pelo comércio externo
 - . principais clientes: CEE e EUA
 - .. exigências crescentes em termos de qualidade
 - .. procura dependente destes mercados/capacidade de resposta em termos de qualidade pelas empresas portuguesas
- * especialização
 - * modelo de especialização/produktividade:
 - serrações/baixa (0.5 m3/dia/homem ; 1/10 da maioria CE)
 - mobiliário: baixo nível (2 a 3 mil contos/ano/trabalhador; média/CE =16 mil)
 - * comércio intra industrial
 - * estrutura comercial e marketing
 - Serrações: peso do distribuidor elevado, devido a reduzida dimensão empresarial, sobretudo nos mercados externos:
 - .. difícil acesso directo ao consumidor (ex: RU)
 - .. investimentos em marketing/comercial/circuitos de distribuição nacionais e internacionais por algumas (poucas) empresas
 - orientação p/ construção (47%) e paletes para embalagens (30%)
 - Aglomerados: . orientação p/ mercado de mobiliário (80%) ; c. civil c/ 15%
 - . dependência das exportações (impacto de crises externas)
 - Mobiliário: estrutura comercial débil; desfasamento das congéneres europeias (investimentos elevados na comercialização nos últimos anos)
 - CE: vendas nas grandes superfícies
 - Portugal: venda a grossistas / redes próprias (graves problemas nas pequenas unidades; reacção tardia a grandes superfícies)
 - . necessária cooperação
 - Cortiça: falta de redes comerciais próprias/eficazes
 - . não domínio dos circuitos internacionais
 - .. maiores problemas: rolhas
 - . dependência de importadores grossistas
 - . actividades trituradora/aglomeradora
 - .. boa rede de distribuição
 - .. competitividade preço/qualidade/tecnologia
 - . desenvolvimento de missões no estrangeiro
 - * nível de diferenciação
 - design: mobiliário/debilidade estrutural (proliferação da cópia)
 - qualidade

Dotação de Factores

- * recursos humanos: serrações/m.o. pouco qualificada
 - . mobiliário/ necessidade de formação profissional
 - .. escassez de recursos humanos em áreas técnicas e de gestão
 - .. m. o. c/ conhecimento e tradição de rigor
 - . cortiça/ falta de m.o. qualificada
 - .. dificuldades de formação
 - .. pouca apetência de jovens pela extração

- ... em investigação a extração mecânica
- * recursos físicos : falta de qualidade da m.p. nacional (pinho)
 - .elevado teor de desperdícios
- * recursos de conhecimentos
 - tecnologia
 - I&D
- * recursos de capital
 - cortiça: deficiente estrutura financeira da maioria das empresas do sector
 - . equilíbrio financeiro do sector de aglomerados/grupos económicos(##)
- * infraestruturas
 - sistema de apoio tecnológico/certificação: CTIMM (madeira e mobiliário)
 - sistema de apoio tecnológico/certificação: CTC (cortiça)
 - . alteração qualitativa do sector/sensibilização para controle de qualidade
 - . evolução tecnológica de produtos/automatização
 - . certificação para melhoria de circuitos comerciais
 - . campanhas de imagem

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
 - ** Serrações:
 - ** Aglomerados: baixo nível de consumo interno, relativamente à CEE
 - . igual situação p/ MDF
 - ** Mobiliário: receptividade do mercado português às tendências da moda internacional (ex: penetração de mobiliário espanhol)
 - ** Cortiça
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores
 - taxa de cobertura
 - taxa de dependência
- * internacionalização da procura

Associativismo Empresarial

Política Governamental

- * necessidade de uma política florestal (PAF/legislação de Pacote Florestal) :
 - . exploração excessiva e consequente desequilíbrio oferta/procura
 - . necessidade de:
 - .. expansão controlada das áreas florestais
 - .. I&D para maior qualidade/produktividade florestal
 - .. formação de pessoal especializado
 - .. redimensionamento da estrutura empresarial
 - .. evolução na gestão e comercialização
- * mobiliário: PROMIM
- * cortiça: necessidade de política de repovoamento de montados
 - projectos florestais: melhoramento genético/condições de tiragem

Núcleo Pasta , Papel e Cartão

Contexto e Tendências

- * Global
 - ** Pasta
 - actividade de natureza cíclica: sobreproduções periódicas
 - . causas: elevadas necessidades de investimento por nova unidade; investimentos em fases ascendentes
 - .. pressões de preço a jusante
 - . possível solução: integração vertical
 - profundas mutações estruturais nos últimos anos :
 - . concentração e internacionalização

- . investimentos elevados em capacidade: oferta excedentária
- . complexificação dos ciclos
- . tendência para integração pasta/papel
- pico em 1989, seguido de fase de recessão
 - . abrandamento da economia americana (descida do dólar/ capacidade excedentária) e invasão do mercado europeu
 - . diminuição da procura , devido a diminuições de stocks/crescimento de certos tipos de papel
 - . descida dos preços internacionais: sobretudo fibras curtas (eucalipto)
 - . fecho de fábricas mais ineficientes
 - . sinais de recuperação: subida dos preços da pasta
- Europa : elevado nível tecnológico, tem m.p. de qualidade, boa organização
 - . não se preve investimentos de capacidade, p/ carência de m.p.
 - . investimentos de racionalização/produktividade
- dependência europeia das importações escandinavas/americanas (50%)
 - . produção comunitária orientada para mercado interno
 - . escandinávia: aumento da integração pasta papel
 - . EUA : aumento da produção de pasta para mercado
 - . expansão de capacidades do Brasil e Chile
- tendência da evolução tecnológica:
 - . incorporação crescente de papéis recicláveis e aditivos
 - .. questionamento da integração pasta papel
 - .. dificuldades da celulose
 - . pressões sobre impacto ambiental:
 - .. branqueamento com peróxido de hidrogénio
 - .. desenvolvimento de legislação específica
- efeito de arrastamento do aumento de consumo de papel
 - . 7 grandes unidades de grande dimensão (400,000 ton/ano)
 - . pressão sobre oferta de madeira (165 milhões ton/ano) e fibra reciclada (32%)

** Papel & Cartão

- maior valorização e estabilidade de preços, embora com circuitos comerciais mais complexos, do que na pasta
- expectativas de aumento de consumo de papel até 2000 :
 - . 600 novas máquinas e reconversão de 1300
 - . desactivação de pequenas máquinas
- evolução tecnológica mais lenta que papel
- tendência para concentração e absorção de empresas grandes p/ maiores

* Interna

** Pasta

- dimensão estratégica: aproveitamento integral de recurso nacional renovável
 - . potencial de crescimento (melhoria da exploração, florestação)
- empresas bem dimensionadas e bem apetrechadas tecnologicamente
 - . viabilizou implantação de grupos papeleiros internacionais
- principal exportador europeu
 - . posição no mercado mundial de pasta de eucalipto
- fraco nível de integração vertical
 - . crescimento da produção integrada (Soporcel/papel de impressão)
- novos concorrentes nas fibras curtas: Brasil
- interesse do investimento estrangeiro
- dificuldades periódicas: abastecimento de madeira/comercialização da pasta
 - . pressões sobre preço da madeira(superior à concorrência)

** Papel & Cartão

- situação tecnológica e organizacional diversificada
- tendência p/ aumento de consumo interno de papel
- interesse do investimento estrangeiro

Pontos críticos

* vantagens competitivas

- ** Pasta: - recursos naturais de qualidade/crescimento rápido
 - know-how acumulado
 - competitividade custo/qualidade

** Papel & Cartão

* desvantagens competitivas

- ** Pasta :
 - tecnologia importada ##
 - inexistência de serviços de apoio ##
 - pressões sobre abastecimento/preços de matéria prima
 - . necessária I&D florestal (produtividade e qualidade) e política florestal (reordenamento do território e combate a incêndios)
- ** Papel & Cartão
 - falta de coerência entre produtores de pasta e de papel (independentes), no que diz respeito aos tipos de pastas ##

Estrutura Empresarial

* caracterização

- ** Pasta: 4 empresas ; 8 unidades fabris
 - .. Portucel: 50% produção; capital: estado ; 4 unidades
 - ... futura privatização; segmentação em unidades de negócio
 - .. Soporcel: 25% produção; capital: AWA(40%)/CGD(50%)
 - .. Celbi: 15% produção; capital: Stora(70%)/IPE(30%)
 - .. Caima: 10% produção; capital: Jonhson PLC(75%)
- elevado índice tecnológico e capacidade de gestão
 - . competitividade tecnológica: liderança, com 30% de instalações c/ menos de 5 anos (2º lugar: EUA c/ 20%)
 - . elevados índices de investimento
- pasta para mercado: 82% (diminuição com integração Soporcel)
 - . 70% eucalipto branqueado ao sulfato
 - . 30% de eucalipto branqueado ao sulfito (encerramento?) e crua de pinho ao sulfato
 - .. m.p. : eucalipto c/ 75% da madeira consumida
- produção portuguesa: 15% CE e 4% europa ocidental
- forte participação de capital estrangeiro
- ** Papel & Cartão: situação diversificada
 - .. empresas bem dimensionadas, equipadas e geridas
 - .. empresas de dimensão reduzida e tecnologicamente desactualizadas
 - ... maioria das empresas
- concentração em Aveiro/Porto

* dinâmica de crescimento

- ** Pasta : arrastamento pelo consumo de papel
- ** Papel & Cartão : - expectativas de forte aumento do consumo de papel (1987-2000)
 - cartão canelado: principal produto
 - papel gráfico: elevada dinâmica

* tecnologia de produção e distribuição

- ** Pasta
 - estrutura de custo:
 - . elevados custos de produção : custo da madeira (eucalipto duplicou internamente desde 1986)
 - .. inferior a escandinavos/canadianos
 - .. superior a EUA/Brasil
 - . custos de exploração: peso da energia e do capital
 - .. mesma posição relativa
 - .. uso da biomassa florestal
 - . elevados custos de serviços e patentes (20% custos de produção)
- ** Papel & Cartão
 - estrutura de custo: peso da m.p. (50%)
 - crescente incorporação de fibra reciclada (40% , sendo 50% na CEE)

- * concentração empresarial
 - ** Pasta
 - ** Papel & Cartão
- * integração vertical e nível de agrupamento
 - reduzido nível de integração pasta papel : 1/4 da pasta produzida consumida internamente (em queda...); grau de integração era 20% há pouco tempo
- * nível de rivalidade
 - barreiras à entrada
 - rivalidade entre concorrentes
 - pressão de produtos substitutos
 - poder de negociação de compradores
 - poder de negociação de fornecedores

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - ** Pasta : integração vertical , especialização e garantia de abastecimento de m.p. (política florestal)
 - ** Papel & Cartão: reestruturação/integração vertical de grandes empresas; especialização de produtores independentes
- * organização empresarial
 - ** Pasta : elevada capacidade de gestão
 - ** Papel & Cartão: situação diversificada
- * sistemas de inovação
 - ** Pasta
 - ** Papel & Cartão
- * orientação para o exterior
 - ** Pasta : elevada (86% pasta p/ mercado) ; concentração na CEE (80%)
 - ** Papel & Cartão: situação promissora nos tipos de papéis produzidos em Portugal
 - . conquista de mercados externos (Espanha) : tissue (Renova) e impressão (Soporcel) ; quota futura prevista p/ CEE de 5% (crescimento das exportações em 40% desde 90, c/ nova unidade)
 - . concentração na CEE
- * especialização
 - * modelo de especialização
 - produtividade
 - * comércio intra industrial
 - * grau de transformação do produto
 - * intensidade capitalista
 - * estrutura comercial e marketing
 - ** Pasta : redes de distribuição competitivas a nível internacional
 - ** Papel & Cartão
 - * nível de diferenciação
 - pasta: imagem de qualidade ##
 - papel: algumas papelarias no topo em termos mundiais

Dotação de Factores

- * recursos humanos
 - qualificação
 - custo e produtividade
 - gestão estratégica
- * recursos físicos
- * recursos de conhecimentos
 - tecnologia
 - I&D
- * recursos de capital
- * infraestruturas
 - sistema de apoio tecnológico

Procura interna

- * caracterização e dinâmica

- crescimento de consumo de papel (5%) superior à CE (2.5%)
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores
 - taxa de cobertura
 - taxa de dependência
- * internacionalização da procura

Associativismo Empresarial

- fusão das associações de papel e celulose na Celpa

Política Governamental

- privatização da Portucel - PAF: plano de acção florestal

Núcleo Gráfico

Contexto e Tendências

- * Global
 - barómetro do desenvolvimento económico
 - crescimento regular; rápida/profunda evolução tecnológica
 - . evolução tecnológica devido a investigação de principais fornecedores
 - . aumento de investimentos em novos equipamentos
 - .. processos produtivos
 - .. produtos inovadores
 - ... composição por laser/fotocomposição informatizada
 - papel na área cultural/educacional; acompanhar da evolução de TI e comunicação
 - . interpenetração informação impressa & comunicação electrónica
 - . sensibilidade sectorial ao crescimento
 - tendências da indústria gráfica europeia
 - . estrutura: nº restrito de grandes unidades; nº modesto de médias; nº elevado de pequenas unidades/carácter familiar
 - . sector significativo:
 - .. redução de emprego: significativa na 2ª parte de 70; gradual em 80
 - .. introdução de tecnologias de ponta: m.o. qualificada & flexível
 - ... escolas gráficas & institutos técnicos
 - ... carências de m.o.
 - . vaga de aquisições & fusões
 - .. aumento da concorrência; elevadas necessidades de investimentos
 - .. aumento da competitividade sectorial (produtividade superior à média)
 - . dinâmica de crescimento de pme's
 - .. segmentos locais
 - .. subcontractação especializada
 - . domínio do comércio intra-comunitário, reforçado em 80
 - .. concorrência de EFTA e Extremo Oriente
 - . importância da questão ambiental
 - .. directivas da CE
 - .. tinatas ecológicas (Portugal/92)
- * Interna
 - consumo per capita de 1/3 da CE
 - "boom" de produção nos anos recentes, devido a dinamismo da economia

Pontos críticos

- * posição relativa
- * vantagens competitivas
- * desvantagens competitivas

- sobrecapacidade produtiva

* factores de desenvolvimento

- crescimento do mercado nacional em dimensão e qualidade
 - . investimentos e rápida expansão da oferta, nalguns segmentos superior à procura

Estrutura Empresarial

* caracterização

- malha industrial dispersa, c/ domínio de pme's (gestão familiar; mercados locais)
 - . dificuldades: certos produtos executados p/ computador no cliente
 - .. necessária flexibilidade
- nº reduzido de empresas bem dimensionadas e desenvolvidas
 - . investimentos de actualização tecnológica/ renovação do parque tecnológico
- localização : próximo dos mercados clientes (trabalho p/ encomenda)

* linha de produtos

- diversidade de produtos maioritariamente p/ indústria e serviços

* dinâmica de crescimento: elevada ; potencial de crescimento

* tecnologia de produção e distribuição

- estrutura de custo
- economias de escala
- valor agregado
- logística : elevados custos de transporte
- mão de obra: menor custo e qualificação

* concentração empresarial

* integração vertical

- * nível de agrupamento
- indústrias relacionadas
- indústrias fornecedoras

* nível de rivalidade

- barreiras à entrada
- rivalidade entre concorrentes: intensificação da concorrência interna
 - . concorrência espanhola em segmentos de grandes tiragens (e. escala), atingidas sobretudo as empresas de maior dimensão
 - . pouco interesse de grandes empresas europeias p/ mercado nacional (dimensão)
- pressão de produtos substitutos
- poder de negociação de compradores
- poder de negociação de fornecedores

Estratégia Empresarial

* estratégias

- investimentos de actualização/modernização tecnológica (maiores)
- intensificação do marketing/publicidade na procura de segmentos de mercado
- necessidades estratégicas:
 - . especialização em produtos de qualidade/design
 - . venda racional: vendedores qualificados/serviço total
 - . eficácia num contexto concorrencial:
 - .. possíveis alianças
 - .. especialização
 - .. reestruturação
 - .. valorização de RH
 - . reestruturação
 - .. penetração em nichos do mercado externo
 - ... alguns sucessos em Espanha
 - .. fecho de algumas empresas
 - .. colaboração entre empresas

* organização empresarial

- grandes: tendência de descentralização p/ versatilidade
- pequenas: especialização (fotocomposição, fotomecânica)

* sistemas de inovação

- * orientação para o exterior
 - mercado interno absorve quase totalidade de produção
 - fatia residual de exportações dominadas p/ CE
- * especialização
 - * modelo de especialização
 - baixa produtividade comparativa
 - . menor organização
 - . produtos de menor valor
 - * comércio intra industrial
 - * grau de transformação do produto
 - * intensidade capitalista
 - * estrutura comercial e marketing
 - rede comercial deficiente
 - trabalho p/ encomenda & forte ligação c/ cliente
 - . penetração no mercado: redes próprias & contacto pessoal
 - * nível de diferenciação
 - design
 - qualidade

Dotação de Factores

- * recursos humanos
 - falta generalizada de m.o. qualificada
- * recursos físicos
- * recursos de conhecimentos
 - tecnologia
 - I&D
- * recursos de capital
- * infraestruturas
 - criadas escolas profissionais: zona de carências

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
 - - consumo per capita de papel muito aquém de CE
 - . aumento de títulos de jornais/revistas
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores:
 - . aumento da exigência em novos produtos e qualidade
 - taxa de cobertura
 - taxa de dependência

Associativismo Empresarial

Política Governamental

Núcleo Químico

Contexto e Tendências

- * Global: papel indutor da inovação e progresso tecnológico
 - anos 60: período de crescimento, dinamizado por fluxo regular de inovações
 - anos 70: declínio e redução do ritmo inovatório/produtividade
 - . causas:
 - ..mudanças estruturais nos ramos clientes/condições da procura
 - ... automóvel, têxtil e siderurgia
 - .. maturidade tecnológica da química de base
 - .. alteração dos preços de matérias primas
 - .. sobrecapacidade mundial

- anos 80: dificuldades nos anos iniciais
 - . alterações nos mercados e tecnologias
 - química de base c/ excesso de capacidade/fraco crescimento merc.
 - . processo de reestruturação
 - .. redução de capacidade, especialização e concentração
 - .. relativo abandono da química de base
 - ... rentabilização dos aparelhos produtivos
 - ... penetração nos mercados externos
 - .. diversificação para a química fina, biotecnologia, novos materiais e produtos farmacêuticos
 - . reacção adequada da indústria europeia - área de especialização
 - . queda dos EUA
 - . fraca posição do Japão
- tendências:
 - .. internacionalização/globalização .. cooperações
 - ..deslocamento
 - .causas: diversidade regulamentar/normas, diferenciação de mercados locais, rentabilização de I&D
- estrutura da indústria:
 - variedade de produtos, na maioria intermédios
 - . 25% p/ sector; 50% p/ outros ramos; 25% consumo final
 - . inputs (petróleo, gás natural) convertidos em módulos intermédios
 - . elevado grau de substitubilidade de mp's e p. intermédios
 - .. flexibilidade/poder de negociação dos preços
 - diversificação de actividades/elevado grau de verticalização
 - . segmentos preenchidos p/ pme's especializadas, em grande número
 - Europa : . investimento em I&D (biotecn., novos mat. , farmacêuticos)
 - características: . domínio de grupos mundiais
 - . capital e I&D intensiva
- situação sectorial: importância da questão ambiental
 - . química de base . elevadas escalas de fabrico, concentração, flutuações conjunturais, competitividade preço custo dos factores
 - .. química inorgânica
 - ... gases industriais:
 - _ controle mundial p/ 5 grupos
 - _ deslocação países de energia barata
 - ... cloro e alcalis
 - ... ácidos inorgânicos
 - ... pigmentos inorgânicos
 - ... peróxidos
 - .. petroquímica: processo de reestruturação
 - _ liderança dos EUA
 - _ emergência de novos produtores
 - _ redução de capacidade/novas tecnologias
 - _ evolução aos sobressaltos
 - _ produção de "comodities", ã "specialties"
 - . fraco VAB unitário, dependência de mp's, intensidade de investimento, mo qualificada
 - .. fibras sintéticas
 - _ evolução ligada ao têxtil/vestuário e à moda
 - _ reestruturação/racionalização pela sobre capacidade
 - _ tendência de internacionalização
 - .. resinas sintéticas
 - .. adubos:
 - . química ligeira: . dinâmica superior à química de base nas últimas décadas
 - .. substituição de materiais tradicionais (aço, madeira , papel, vidro) por novos produtos
 - . diversidade de indústrias e dinâmicas de crescimento
 - . diversidade/flexibilidade de fabrico, menores escalas de produção, menor intensidade capitalística, maior dispersão empresarial

- . procura associado a desenvolvimento e renda per capita
- . concorrência pela inovação e diferenciação
- .. artigos de matérias plásticas: reestruturações/abandono de produções
- .. produtos farmacêuticos
 - ... CE com balança positiva
 - ... dificuldades: custos de I&D e comercialização; genéricos
 - ...concorrência e tendência de fusões e aquisições
- .. tintas e vernizes: tendência de concentração
- .. sabões e detergentes
- .. borracha: elevada concentração mundial de pneus
 - estratégias de globalização
 - dificuldades financeiras
- .. agroquímica:
 - ... importância da I&D
 - ... reestruturações/abandono de produções
- .. produtos resinosos
 - ... forte concorrência chinesa nos produtos de 1ª transformação

* Interna

- arranque tardio da química
- limitações tecnológicas e de estrutura empresarial
- reforço sectorial na década de 80
 - investimentos volumosos da década de 70
- balança estruturalmente deficitária, com baixas taxas de cobertura
- fraca diversificação subsectorial
 - . menor VA e exigências tecnológicas
- elevados investimentos no início da década de 80
 - . menor tendência para investimentos que na CE
- produtos resinosos:
 - . 3º lugar entre os produtores de pez (2º de pez natural, após China)

Pontos críticos

* posição relativa - atraso tecnológico e industrial

* vantagens competitivas

* desvantagens competitivas

- global: dependência de matérias primas, know-how e mercados
 - . fraca competitividade preço
 - . altos custos energéticos e de armazenamento
- . deficiências estruturais
 - .. pequena dimensão das empresa
 - .. falta de integração vertical das empresas
 - .. falta de estruturas viradas pra conquista de mercados
 - .. incipiente desenvolvimento de serviços de apoio
 - .. inexistência de grupos empresariais no sector
 - .. fraca tradição de cooperação empresarial
 - .. inexistencia de produção nacional de algumas matérias primas
 - ... abastecimento na concorrência
 - .. baixíssimos índices de I&D e fraca ligação c/ universidades e instituições de investigação
- produtos resinosos:
 - . custos elevados de extração da gema
 - . predomínio de produtos de 1ª transformação
 - . tecnologia a juzante detida por pequeno grupo de multinacionais

* factores de desenvolvimento

Estrutura Empresarial

* caracterização

- sector global:
 - .domínio de PME's
 - . inexistência de grupos empresariais nacionais fortes
 - .. efeitos no nível de investimentos
 - . localização : faixa litoral (Lisboa, Setúbal, Porto, Aveiro, Leiria)
- química de base: domínio da grande empresa; não como grupos químicos
 - .. capitais estrangeiros e públicos
 - .. malha rarefeita .. dispersão geográfica (Porto, Estarreja, Lisboa, Sines)
 - .. orientação para mercado interno
 - ... falta de preços competitivos
 - ... desfasamento tecnológico
 - ... pequena dimensão em termos internacionais
 - ... pulverização de empresas
 - .. dependência tecnológica e mp's
- . química inorgânica de base :
 - .. custos energéticos ; posição desfavorável na CE;
 - pequena diversificação
 - . gases industriais: 4 empresas estrangeiras (capital estrangeiro)
 - . alcalis e cloro: repartição equilibrada mercado p/ Solvay e Uniteca
 - . ácidos inorgânicos:
 - .. encerramento H₂SO₄
 - .. potencialidades metalurgia cobre (MAP & DAP)
 - .. ácido nítrico pela Quimigal-processo actualizado
 - . pigmentos inorgânicos: empresa única-Ferro-Corporation
 - . peróxidos: 2 unidades (Interox; Quimigal)
- . ramo petroquímico : 9 empresas ; modesta presença de capital estrangeiro
 - .. CNP (concessão à N. Oy); Petrogal; GDP; Quimigal; Petrogal; Isopor(grupo DOW); Bresfor; Sonae ; Sotima e Carbogal
 - .. parque tecnologicamente actualizado
 - .. fraca densidade da malha intesectorial
 - .. condicionante: atomização de operadores a juzante
- . fibras sintéticas: .. mais de dezena de empresas (parque bem estruturado)
 - ... processo químico: desenvolvimento tecn./organizacional
 - _ Fisipe (capital japonês)-empresa independente
 - _ Hoechst (c. alemão)- multinacional
 - ... transformação física:
 - _ empresas de desenvolvimento tecnológico e organizacional médio
 - _ dependência da evolução do anterior
 - .. condicionante: dependência externa de mp's
 - .. perda de quota nacional
- . resinas sintéticas: 18 empresas, 8 com capital estrangeiro
 - . dependência do capital estrangeiro
 - . inexistência de mp's nacionais
 - .. custos financeiros / perda de flexibilidade
 - . menor automização/produktividade
 - . desarticulação da química de base
 - . reduzida gama de produtos
 - . ligação a grupos internacionais
 - .. tecnologias, laboratórios de desenvolvimento
 - . forte concorrência externa
- . adubos: . 2 empresas - Quimigal Adubos - Sapec Agro
 - . investimentos na década de 80 novas produções/modernização (contracorrente)
 - . problemas : .. custo mp .. ambiente .. modernização agrícola
 - .. importações .. sobre capacidade instalada
 - .. custos energéticos

- . agricultura : pequeno consumo específico (tendência p/ crescimento)
 - tendência p/ diminuição da SAU
- química ligeira
 - .. predominância de pme's (excepção: pneus)
 - .. localização nos distritos de maior desenvolvimento industrial
 - .. presença significativa de empresas multinacionais, dominando o mercado
 - .. dependência do exterior
 - ... matérias primas e bens de equipamento
 - ... excepções: resinosos e óleos essenciais
 - ... mp's nacionais e tecnologias simples
- . artigos de matérias plásticas:
 - .. estrutura sectorial atomizada em termos de vendas, domínio de pme's
 - .. concentração geográfica em Lisboa, Porto e Leiria
 - .. peso elevado na indústria química em VBP e emprego
 - .. mp's de origem interna
 - .. concorrência elevada
 - .. dependência da evolução a montante (mp's, equipamentos e moldes) e a juzante (mercados e pressões ecológicas)
 - .. parque de máquinas relativamente desactualizado
 - .. deficiências de qualidade e tecnologias
 - .. evolução p/ produtos de maior qualidade
- . produtos farmacêuticos:
 - .. substâncias activas: 3 empresas em Lisboa e 1 no Porto
 - ... elevado desenvolvimento
 - _processos originais de produção
 - _independência tecnológica
 - ... nº restrito de produtos
 - ... condicionantes: custos de I&D, rápida evolução de mercados
 - .. formulação de medicamentos (domínio de capital estrangeiro)
 - ... concentração regional elevada em Lisboa (70%), Porto e Coimbra - centros consumidores
 - ... dependência do exterior (mp's, tecnologias e informação I&D)
 - transferências de tecnologias
 - custos elevados
 - ... dimensão reduzida da escala industrial (custos acrescidos)
 - ... reduzida integração c/ sector de mp's farmacêuticas nacional
 - ... orientação para mercado interno, dependente de política de saúde
 - ... reduzida cobertura do m.i.
- . tintas e vernizes:
 - . 5 empresas controlam 70% mercado: elevada concentração
 - . domínio estrangeiro (excepção CIN) e grupos internacionais
 - . actividade de simples formulação : actualização tecnológica
 - desenvolvimento de produtos e processos
 - I&D nas multinacionais fornecedoras de matérias primas
 - . mp's de origem interna
- . sabões e detergentes
 - .. sabões: sector em declínio (mercados em retração/evolução)
 - tecnologias avançadas
 - capacidade supera m.i. (exportação para PALOP's - queda)
 - _subutilização da capacidade
 - .. matérias primas para detergentes
 - ... 3 empresas (Espequímica-Shell , ex-Quimigal e Lipoquímica)

- .. formulação de detergentes
 - ... domínio de 3 empresas ligadas a multinacionais, entre 30
 - ... sector concorrencial
- . borracha
 - .. pneus : 3 empresas ligadas a capitais estrangeiros (Continental-Mabor, CNB-Camac e Fapobol)
 - actualização tecnológica
 - dinâmica acentuada em fins de 80
 - .. artigos de borracha: 30 empresas, de capital nacional
 - ... pme's de pequena dimensão, gamas variadas e mercados dispersos
 - ... tecnologias desactualizadas
 - ... falta de competitividade num mercado concorrencial
- . agroquímica:
 - .. 13 empresas, uma de capital nacional
 - .. elevada concentração (7 c/ 80% mercado)
 - .. domínio de multinacionais
 - ...formulação, c/ importação das matérias activas
- . produtos resinosos:
 - .. 44 empresas destiladoras
 - .. 3 produtoras de derivados
- * linha de produtos
 - produtos complementares: elevadas ligações intra-sectoriais
 - produtos substitutos: concorrência elevada
- * dinâmica de crescimento
 - crescimento do valor da tonelada exportada relativo à importada
 - química de base: poucos investimentos de aumento de capacidade
 - . adubos: desinvestimento devido a sobrecapacidade instalada
- * tecnologia de produção e distribuição
 - química de base: situação (diversificada)
 - química orgânica de base: actualizada
- * concentração empresarial:
 - . química de base: alta (80%)
 - . química ligeira: baixa (23%)
- * integração vertical
 - *nível de agrupamento: exigências de informação
 - indústrias relacionadas : malha industrial rarefeita
 - vazio em produções intermédias
 - indústrias fornecedoras: inexistência de serviços de apoio
- * nível de rivalidade
 - química de base
 - barreiras à entrada (capital/2 e dimensão/2)
 - rivalidade entre concorrentes
 - pressão de produtos substitutos
 - . poder de negociação de compradores
 - química ligeira
 - baixas barreiras à entrada (capital/1 e dimensão/2)
 - rivalidade entre concorrentes
 - pressão de produtos substitutos
 - produtos resinosos: forte concorrência preço chinesa nos produtos de 1ª transformação, apesar da melhor qualidade dos produtos portugueses

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - racionalização e integração vertical por grupos estrangeiros, via aquisição
 - necessidades estratégicas:
 - . dimensão & integração, internacionalização e I&DT
 - . alianças estratégicas
 - química de base:
 - .. poucos investimentos de capacidade
 - .. investimentos de melhorias tecnológicas e produtividade
 - . química inorgânica

- .. gases industriais: investimentos de racionalização energética
 - .. cloro e alcalis:
 - ... racionalização energética
 - ... aumento de capacidade p/ satisfação global do mercado
- . química orgânica
 - .. petroquímica:
 - ... procura de competitividade externa (investimentos custos de energia/produtividade)
 - .. fibras sintéticas
 - ... investimento em novos produto, qualidade e produtividade
 - .. focalização no mercado interno (em mudança...)
 - .. resinas sintéticas:
 - ...investimentos em novos produtos/rentabilidade
 - ... procura de competitividade externa
 - .. adubos:
 - ... racionalização da produção (energia, rendimentos, qualidade, ambiente) e administrativa
 - ... desinvestimento (unidades obsoletas,)
- química ligeira :
 - .. orientação para mercado interno
 - .. falta de competitividade e agressividade comercial
- . artigos de matérias plásticas
 - .. investimentos na década de 80 em novas produções e modernização (contracorrente)
 - .. substituição de equipamento
 - .. orintação para mercado interno, c/ export. em expansão (Espanha)
 - .. evolução da para produtos de maior qualidade
- . produtos farmacêuticos: investimentos em I&D e racionalização de processos
- . tintas e vernizes: redimensionamento e internacionalização (vector comercialização)
- . sabões e detergentes
 - .. formul. de detergentes: optimização produtiva/circuitos de distribuição
- . borracha :
 - .. pneus: racionalização da produção e aumentos de capacidade, especialização em certas gamas/produtos, aumentos de produtividade e qualidade
 - ... lógica das multinacionais
- . agroquímica:
 - .. estratégias de multinacionais - economias de escala p/ importação de produtos formulados
- . produtos resinosos
 - .. projectos de investimento a juzante, assente em I&D de Universidades Portuguesas
 - .. necessidades estratégicas:
 - ... utilização mais racional da mão de obra
 - ... introdução de novas formas de recolha
 - ... política de comercialização das incisões mais planeada
 - ... introdução de produtos de maior VA
 - joint-ventures c/ empresas estrangeiras detentoras de know-how, assegurando bons níveis de qualidade
 - investimentos em I&D
- * sistemas de inovação
 - baixos níveis de I&D
 - investimento : novas unidades e aumento de capacidade
 - química de base:
 - .. investimentos em melhorias tecnológicas/produtividade/energia (1.0)
 - .. investimento em novos produtos (1.5) ou melhoria (1.0)
 - química ligeira

- .. investimento em novos produtos (1.5)
- * orientação para o exterior
 - abertura superior à média da economia
 - forte dependência do exterior de mp, equipamentos e tecnologias
 - fraca componente exportadora (20%)
 - internacionalização p/ aquisição das empresas nacionais e novas estrangeiras
 - domínio das exportações pela química de base (orgânica, resinas, mat. plásticas)
 - química de base:
 - .. orientação p/ mercado interno (70 a 90%)
 - .. fraca componente exportadora (20%)
 - .. saldo negativo
 - . química inorgânica: orientação para mercado interno
 - . química orgânica
 - .. petroquímica: algumas unidades de 1ª e 2ª geração com capacidades superiores ao mercado interno
 - .. fibras sintéticas: orientação p/ mercado interno (em mudança...)
 - .. resinas sintéticas: 4 empresas com capacidades superiores ao mercado interno.
 - .. adubos: orientação p/ mercado interno
 - química ligeira : orientação p/ mercado interno
 - ..excepções mp farmacêuticas, produtos resinosos e óleos essenciais
 - pez 70% ; aguarrás 80%
- * especialização: baixa
 - . química de base: 73
 - . química ligeira: 67
- * modelo de especialização
 - produtividade: elevada em termos sectoriais ; baixa comparativa à CE
 - forte peso de produtos de menor conteúdo tecnológico e menor VA
- * comércio intra industrial
 - . química de base: 57.4
 - . química ligeira: 50.4
- * grau de transformação do produto:
 - . química de base: 0.22
 - . química ligeira: 0.22
- * intensidade capitalista:
 - . química de base: alta
 - . química ligeira: média
- * estrutura comercial e marketing
 - orientação para mercado interno(dimensão reduzida)
 - fraca implantação e agressividade externa
 - mercados destinos: países em desenvolvimento

Dotação de Factores

- * recursos humanos
 - custo da mo (1/4) e produtividade (1/2) bastante inferiores à CE
 - crescimentos superiores à CE
 - posição favorável da qualificação na IT
- * recursos físicos
 - gases industriais: abundância de sal gema
- * recursos de conhecimentos
 - tecnologia
 - I&D c/níveis ridículos (0.5%) em comparação c/ CEE (4.5%)
- * recursos de capital
 - . peso excessivo dos capitais alheios no financiamento
 - . reduzida capacidade negocial das empresas (juros)
- * infraestruturas

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores

- química de base:
 - . química inorgânica: commodities
 - .. cloro e alcalis : celuloses, vidro, petroquímica, química, têxtil
 - . química orgânica
 - .. petroquímica: commodities
 - .. fibras sintéticas: têxtil e vestuário
 - .. resinas sintéticas: tintas & vernizes , colas p/ madeiras
 - .. adubos: agricultura
- química ligeira
 - . artigos de matérias plásticas: embalagem, construção civil, eléctricos e electrónica, automóvel, agricultura
 - . produtos farmacêuticos: sistema de saúde
 - . tintas e vernizes: civil, naval, automóvel e mobiliário de madeira
 - . sabões e detergentes: artigos de higiene pessoal
 - . borracha: automóvel
 - . agroquímica : agricultura
- taxa de cobertura: baixa (crescente)
 - . química de base: 40% . química ligeira: 34%
- taxa de dependência: elevada
 - . química de base: 45% . química ligeira: 50%

Associativismo Empresarial

- * necessidade de circulação de informações
- * falta de tradição de associativismo sectorial

Política Governamental

- * Química de base : privatizações da Petrogal e Quimigal
 - inserção na dinâmica de grupos económicos
 - estratégias de reconversão, modernização e internacionalização

Núcleo Metalúrgico

Tendências

- * Global
 - Metalurgia Ferrosa
 - . evolução estrutural da década de 80
 - .. manutenção da quota comunitária 137 mt / 1990
 - .. redução americana 90 mt / 1990
 - .. expansão substancial NPI e ex-URSS 89.7 mt / 1990
 - .. redução de 2%/ano 1980/87, com retoma em 1988
 - .. onda de fusões & aquisições e redução da capacidade
 - ... excesso de capacidade
 - .. redução do emprego
 - .. investimentos em programas de racionalização e I&D
 - ... ganhos de produtividade
 - . abrandamento dos sectores consumidores em 1991
 - .. redução dos preços
 - .. redução da produção de aço CE em 2% 135 mt
 - .. comércio intra-CE quota dominante 25%
 - .. perda de ritmo exportações extra CE
 - ... barreiras técnicas USA
 - ... problemas financeiros
 - Tubos de Aço
 - . excessiva capacidade de produção
 - .. concorrência NPI e países em desenvolvimento
 - ... forte capacidade de produção

- ... preços imbatíveis
- Trefilaria
 - . forte concentração na CE (5 países com 90%, Alemanha 30%)
 - . importância da suconstrução (sector originário de filiais siderúrgicas)
 - . recessão na década de 80
- Fundição
 - . mercado fortemente concorrencial
 - . geralmente orientado para o mercado interno
- Metalurgia não ferrosa
 - . CE com fracos recursos, mas com posição em alguns segmentos
 - .. zinco : 20% produção mundial
 - .. chumbo : elevada competitividade
 - .. metais : líder na sua refinação e transformação
 - . Cobre
 - .. forte dependência CE em matérias primas para produção de cátodos
 - .. projecções de crescimento mundial
 - . Alumínio
 - .. alterações estruturais na década de 80 :
 - ... integração vertical
 - ... diversificação para produtos de maior performance
 - .. liderança de poucas empresas mundiais de alta tecnologia (fileira)
 - .. EUA 26% ; Europa 13%
 - .. agressividade das exportações de América Latina/Ásia (preços baixos)
 - . Fundição Não Ferrosa
 - .. aumento de competitividade do mercado mundial
 - .. fraca dinâmica da procura

* Interna

- Metalurgia Ferrosa , tubos de aço, trefilaria e fundição
 - . fase de adaptação estrutural, com destaque siderurgia
 - . crises de 70 e pós-adesão CE
 - .. necessária modernização/redimensionamento p/ competitividade
 - ... PRSN - plano de reestruturação
 - tecnológica e financeira
 - reestruturação organizativa e social
 - .. agravamento dos resultados financeiros
 - ... degradação de mercados e queda de preços
 - ... SN diminui quota de exportação - 90% p/ OCDE/Espanha
 - .. redução da cobertura do mercado nacional
 - penetração espanhola (comercialização agressiva, preços competitivos, condições pagamento)
 - .. Portugal não acompanhou movimento de reestruturação da Europa
 - ... único importador líquido da CECA
 - . novas pressões concorrenciais pós-adesão
 - .. capacidade produtiva do Leste e futuras diminuições de barreiras
- Metalurgia não ferrosa
 - . Cobre : . elevadas reservas nacionais (Aljustrel, Neves-Corvo)
 - . baixa satisfação das indústrias 1ª transformação c/ cobre refinado (15%)
 - . dependência da importação de cátodos
 - . produção de fio-máquina
 - . Alumínio
 - . produções de
 - .. fio máquina para cabos (exportação)
 - .. extrusão .. laminagem
 - ... perfis (mercado interno)
 - . competitividade externa afectada por concorrência América Latina/Ásia

- .. baixa taxa de utilização da capacidade
- . Tungsténio . grave crise pela concorrência da R.P. China
- . Chumbo . uso em materiais estratégicos
- . Estanho . 1ª transformação orientada para mercado interno
- . possível metalurgia do estanho em Neves-Corvo
- .. redução da dependência
- . Fundição não ferrosa
- . forte debilidade estrutural
- .. maioria de empresas sem viabilidade económica
- .. existência de empresas bem dimensionadas e tecnologicamente apetrechadas
- . apoios do PEDIP

Pontos críticos

* posição relativa - siderurgia: único importador líquido da CECA

* vantagens competitivas: - recursos naturais (cobre)

* desvantagens competitivas:

- Siderurgia - baixa produtividade
- fraca qualidade e diferenciação
- custos elevados e baixa eficiência
- Fundição - baixa produtividade e competitividade
- sobrevivência de muitas unidades em causa
- Alumínio - dependência da importação de matéria prima

* factores de desenvolvimento

- PRSN . objectivos : ..produtividade, energia, custos e qualidade da gama
- . evolução regressiva caso insucesso de PRSN
- PRSF . programa de reestruturação
- Possível instalação de metalurgia do cobre

Estrutura Empresarial

* caracterização

- siderurgia:
 - . dimensional : pequena dimensão no contexto europeu, empresa única ; segmento mais significativo
 - . geográfica : 2 fábricas no Seixal e 1 na Maia
 - . regime de propriedade: Estado
- tubos de aço:
 - . duas empresas (3 fábricas, 1 fechada)- possível reabertura da Facar)
- fundição :
 - . empresas dominantes com posições favoráveis nos mercados

internacionais

.. boa produtividade e qualidade

* linha de produtos

- produtos substitutos: plásticos e novos materiais (transporte e construção civil)

* tecnologia de produção e distribuição

- siderurgia:
 - . estrutura de custo: peso dos custos energéticos
 - . economias de escala : elevadas
 - . mão de obra: excedentária ; tendência para redução

* concentração empresarial

- siderurgia: elevada (78%)
- tubos de aço: elevada (2 empresas)
- fundição : elevada (70% produção 10% empresas)

* integração vertical :

- nível de agrupamento

- indústrias relacionadas
- indústrias fornecedoras
- * nível de rivalidade
 - barreiras à entrada
 - rivalidade entre concorrentes:
 - . siderurgia/tubos de aço: concorrência espanhola
 - pressão de produtos substitutos
 - poder de negociação de compradores
 - poder de negociação de fornecedores

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - Siderurgia
 - . posicionamento
 - .. SN: recentragem e enfoque
 - . política: sacrificar exportações para cobrir mercado interno
 - Tubos de Aço
 - . esforço de investimento:
 - .. substituição de equipamentos, gestão, qualidade e ambiente
 - . necessidade:
 - .. reestruturar produção
 - .. investir na promoção de produto e consolidar mercados
 - Trefilaria
 - . processo recente de modernização de equipamento
 - . não integração
 - .. desvantagem relativa europa
 - .. reflexos na produtividade e competitividade
 - Fundição
 - . processo de modernização e reestruturação (organização e tecnologia)
 - . concentração (nova unidade, com a fusão de 2 das maiores do sector)
 - . necessidade de reconversão para segmentos evolutivos
 - .. domínio de segmentos regressivos (ferro maleável, cinzento e aço)
 - Alumínio
 - . situação está a modificar-se
 - . interesse estratégico da reciclagem (inexistência de extração)
- * sistemas de inovação
 - Siderurgia
 - .. tipo: processo (1,5) & produto (2,0) .. fonte: PRSN
 - .. economias de escala: elevadas
 - Tubos de Aço e Trefilaria
 - .. tipo: processo
- * orientação para o exterior
 - SN : orientação para mercado interno, destaque produtos longos
 - tubos de aço : orientação preferencial para mercado interno
 - Trefilaria : orientação m.i. ; tentativa de penetração m.e. (PALOP's e Espanha)
 - Fundição : orientação para o exterior (atraso estrutural das electromecânicas)
 - Cobre : orientação para m.i. ; alguma exportação
- * especialização
 - * produtividade :
 - . siderurgia - baixa (50% CE)
 - . fundição - baixa (1/3 CE)
 - * comércio intra industrial :
 - . elevado : 75%
 - * grau de transformação do produto :
 - . baixo : 23% (1984)
 - * intensidade capitalista : elevada
 - * estrutura comercial e marketing :
 - siderurgia: deficiente
 - tubos de aço: deficiente (atrasos cump. prazos, circuitos inadequados)
 - * nível de diferenciação : baixo
 - qualidade deficiente

Dotação de Factores

- * recursos humanos
 - siderurgia
 - qualificação: baixa
 - custo e produtividade: elevado
 - gestão estratégica
- * recursos de capital : subsídios de planos de reestruturação

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
 - tamanho e taxas de crescimento : em crescimento ? (expansão automóvel)
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores
 - . siderurgia: automóvel, metalomecânica
 - . tubos de aço e trefilaria: construção civil
 - . fundição : electromecânicas (motor automóvel, máquinas, const. & rep. naval)
 - . alumínio : construção civil, automóvel e embalagem
 - taxa de cobertura : baixa (16.4%)
 - taxa de dependência : elevada (60.0%)

Associativismo Empresarial

Política Governamental

- * Siderurgia : PRSN
- * Fundição : PRSF

Núcleo Metalomecânico

Contexto e Tendências

- * Global
 - Produtos Metálicos
 - . estrutura mundial baseada em PME's
 - . predomínio de produtos intermédios
 - . crescimento na década de 80 :
 - .. lento na CE .. acelerado no Japão .. irregular nos EUA
 - . acréscimos significativos de produtividade
 - .. robotização / mecanização dos processos de fabrico
 - .. produtividade ligeiramente mais fraca que outros electromecânicas
 - . fraco potencial exportador
 - .. excepções: Itália e Alemanha
 - .. novos produtores: Sudeste asiático, Argentina, Brasil, México e Índia
 - Máquinas Não Eléctricas
 - . elevado know-how ; séries curtas ou únicas ; flexibilidade de gestão
 - . liderança da CE: (40%)
 - . interligação microelectrónica e mecânica
 - . m o especializada
 - . I&D elevada, c/ alto índice invenções
 - . concorrência elevada
- * Interna
 - Produtos Metálicos
 - baixa produtividade : 1/5 da CE (16,5%)
 - aumento da produção; deterioração da cobertura p/ importações
 - Máquinas Não Eléctricas
 - Portugal penúltimo na europa
 - fraco peso na estrutura industrial

- desactualização tecnológica: não acompanhou tendências externas

Pontos críticos

* posição relativa

- Produtos Metálicos: atraso
- Máquinas Não Eléctricas : atraso

* vantagens competitivas

- Produtos Metálicos: . investimentos, especialização em certos segmentos (moldes, ferragens artísticas)
- Máquinas Não Eléctricas

* desvantagens competitivas

- Produtos Metálicos
 - . financiamento
 - . gestão deficiente
 - . qualidade
- Máquinas Não Eléctricas
 - . dependência tecnológica
 - . qualificação do pessoal
 - . falta de tradição industrial
 - . baixa qualidade da tecnologia
 - . inovação reduzida

* factores de desenvolvimento

- Produtos Metálicos
- Máquinas Não Eléctricas

Estrutura Empresarial

- * caracterização
 - . produtos metálicos
 - .. dimensional: menor dimensão
- * dinâmica de crescimento
 - produtos metálicos: fraca
- * tecnologia de produção e distribuição
 - . produtos metálicos: tecnologias elementares; baixas produtividades
- * concentração empresarial
 - produtos metálicos: baixa (14%)
 - máquinas não eléctricas : baixa (20%)
- * integração vertical
 - produtos metálicos: baixa (0.41)
- * nível de rivalidade
 - barreiras à entrada:
 - produtos metálicos: baixas barreiras de dimensão
 - rivalidade entre concorrentes
 - pressão de produtos substitutos
 - poder de negociação de compradores
 - poder de negociação de fornecedores

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - produtos metálicos:
 - . orientação para o curto prazo
 - . tendência para diversificação nos produtos
 - . internacionalização reduzida
 - . reduzida difusão do regime de subcontratação
 - . enfoque /especialização/imagem em segmentos mais sofisticados(moldes)

- máquinas não eléctricas :
 - . gama de tecnologia baixa, s/ equipamento integrado
 - . aposta na relação preço/qualidade
- * organização empresarial:
 - produtos metálicos: deficiente
 - . redes de comercialização própria
 - . redes no exterior em fase embrionária
 - máquinas não eléctricas
 - . reestruturação em atraso: falta de sintonia c/ mercado
 - . mercado: escritórios/venda directa; filiais no estrangeiro
- * sistemas de inovação
 - produtos metálicos: aquisição de equipamento; baixo nível p/ gestão & marketing
 - máquinas não eléctricas :
 - . grandes empresas: I&D, marketing e design
 - . pequenas empresas: equipamento
- * orientação para o exterior
 - produtos metálicos:
 - . baixa (pequeno grau de abertura: 27,9)
 - . excepções : moldes p/ plásticos (75%), torneiras e ferragens
 - máquinas não eléctricas :
 - . forte orientação exportadora (30%-50%)
 - . padrão não evoluiu (só melhorou)
- * nível de agrupamento:
 - máquinas não eléctricas : inexistência de firmas consultoras especializadas
- * especialização
 - * modelo de especialização
 - produtividade
 - . produtos metálicos: baixa (1/5 CE)
 - . máquinas não eléctricas : baixa
 - * comércio intra industrial:
 - . produtos metálicos: elevado (86.9%)
 - . máquinas não eléctricas: baixo (24.1%)
 - * grau de transformação do produto:
 - . produtos metálicos: baixo (0.41)
 - . máquinas não eléctricas : baixo (0.41)
 - * intensidade capitalista: média
 - * estrutura comercial e marketing
 - produtos metálicos: deficiente
 - máquinas não eléctricas : escritórios,venda directa e filiais estrangeiro

Dotação de Factores

- * recursos humanos
 - produtos metálicos: baixa qualificação
 - máquinas: falta de m o qualificada, sobretudo engenharia
- * recursos de capital:
 - produtos metálicos:
 - . custo elevado do financiamento
 - . origem: autofinanciamento e banca; leasing
 - máquinas não eléctricas
 - . auto-financiamento, leasing e PROBIDE
- * infraestruturas: CATIM (metalomecânicas); CENTIFE (moldes e ferramentas especiais)

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
 - fraco crescimento da procura
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores
 - . produtos metálicos: automóvel, bens de equipamento e construção civil
 - . máquinas não eléctricas : agro-alimentar, têxtil, madeira, automóvel
 - taxa de cobertura: elevada (76.9%)
 - taxa de dependência : baixa (33.5%)

Associativismo Empresarial

Política Governamental

- * PROBIDE e PEDIP II
- * Importância do IDE

Núcleo Eléctrico e Telecomunicações

Contexto e Tendências

- * Global
 - amplo leque de prod. , c/ diferentes conteúdos tecnológicos/dinâmicas de mercado
 - . electrónica : motor fa 3ª RI
 - interligação crescente dos 2 subsectores
 - domínio dos bens de equipamento (2/3)
 - . absorção significativa no próprio sector
 - domínio do Japão na electrónica de consumo
 - . posições similares nos produtos eléctricos
 - . EUA : papel de vanguarda em BE electrónica
 - . relativo atraso da Europa
 - . nova geografia da produção - NPI
 - tendência para globalização do mercado
 - . reajustamento geográfico
 - . fusões e aquisições
- * Interna
 - aumento da procura interna e das importações
 - decréscimo real da produção
 - baixa cobertura do mercado interno
 - orientação exportadora : enclave

Pontos críticos

- * posição relativa - posição desfavorável
- * vantagens competitivas
- * desvantagens competitivas
 - dependência tecnológica e de matérias primas
 - insuficiências de know-how quantitativo/qualitativo
 - deficiente articulação entre estrutura industrial e precária rede tecnológica
 - submissão às estratégias de multinacionais
- * factores de desenvolvimento
 - elevada procura, sobretudo da electrónica

Estrutura Empresarial

- * caracterização
 - dimensional: 100 empresas, c/domínio de PME's
 - . pequeno peso de PME's : 15% produção
 - . peso das grandes empresas de capitais estrangeiros
 - regime de propriedade: PME's/capital nacional; grandes/ capital externo
- * linha de produtos
 - produtos em fim de ciclo e baixa tecnologia
- * dinâmica de crescimento
 - regressiva . excepções: cablagens auto, acumuladores e pilhas
- * tecnologia de produção e distribuição
 - dependência tecnológica
- * concentração empresarial : elevada - 71%

- * integração vertical
 - * nível de agrupamento
 - indústrias relacionadas
 - indústrias fornecedoras
- * nível de rivalidade
 - barreiras à entrada
 - rivalidade entre concorrentes: competição de Espanha
 - pressão de produtos substitutos
 - poder de negociação de compradores
 - poder de negociação de fornecedores

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - produtos/sistemas maduros
 - . fraco índice de procura
 - . concorrência de terceiro
 - acordos na área tecnológica:
 - . joint-ventures; acordos de transf. tecn. ; cooperação c/ Univ. & CT's,;
 - redes de comercialização externa; acordos de cooperação PME's
 - investimentos para produções de maior teor tecnológico
 - especialização em nichos: papel da engenharia nacional
 - fusões, aquisições e autonomização de negócios/óptica de grupo (Efacec)
- * organização empresarial
- * sistemas de inovação
 - baixos índices de inovação
- * orientação para o exterior
 - especialização em produtos de intensidade mo ã qualificada (cablagens)
 - material eléctrico com orientação para mercado interno
- * especialização
 - * modelo de especialização
 - produtividade: baixas produtividades relativas
 - . PME's : 1/2.5
 - . grandes : 1/1.5
 - * comércio intra industrial: 74%
 - * grau de transformação do produto: 39%
 - * intensidade capitalista: média
 - * estrutura comercial e marketing
 - dificuldades pelo baixo índice de inovação

Dotação de Factores

- * recursos humanos
 - papel da engenharia nacional na concepção e desenvolvimento de produtos
 - . electrónica profissional/automação (nichos)
- * recursos de conhecimentos
 - tecnologia: dependência externa
 - I&D : baixos índices
- * recursos de capital
 - autofinanciamento e crédito bancário
- * infraestruturas
 - sistema de apoio tecnológico: CT's

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores
 - . eléctrica/electrónica, mat. transp. , máq. ã eléctrica, construção, terciário
 - taxa de cobertura 75%
 - taxa de dependência 45%

Associativismo Empresarial

Política Governamental

- PITIE
- IDE
- criação de infraestruturas tecnológicas e articulação Investigação e produção

Núcleo Naval

Contexto e Tendências

- * Global
 - sector industrializante até princípios da década de 70
 - crise estrutural a partir do 1º choque petrolífero
 - . crise não compreendida de início
 - .. assumida como crise de natureza cíclica
 - .. governos sustentam financeiramente actividade, na perspectiva de retoma breve
 - . compreensão da crise numa 2ª fase
 - .. perda de tempo de acção/decisões tomadas trouxeram complicações
 - .. perda de posição de países da OCDE
 - ... anos 70 : 82 % da capacidade mundial instalada
 - ... 1990 : 55% da capacidade mundial instalada
 - ... zona mais afectada: Europa
 - ... ganho de importância da Coreia do Sul
 - .. causas das mutações: reajustamento da economia mundial
 - ... mundialização das tecnologias e mercados
 - evolução da oferta de energia
 - novas jazidas
 - novos pipelines
 - mudanças de localização de refinarias
 - transformação in loco da mp's
 - ... efeitos profundos nos transportes marítimos
 - recomposição da frota: perda imp/ de petroleiros
 - importância crescente do eixo do Pacífico
 - ... decréscimo do emprego directo
 - desarticulação do tecido económico a montante
 - .. crise durante 15 anos, seguida de inversão da tendência
 - ... elevado crescimento económico na 2ª metade de 80
 - nova dinâmica económica/comércio mundial
 - relançamento da marinha mercante
 - ... inversão da tendência em 1991
 - CE : necessidade de reestruturação do sector
 - . subsídios comunitários : 6ª e 7ª Directivas
 - . esforços de estabelecimento de acordos (Japão/Coreia do Sul)
 - .. capacidades, preços e tipos de intervenção
 - . vantagens comparativas
 - .. embarcações de elevado conteúdo tecnológico
 - .. concepção e projecto de navios
 - . necessidade de política mais ofensiva para recuperação de segmentos de mercado perdidos p/ terceiros
 - perspectivas mundiais
 - . crescimento de transporte aéreo, rodoviário e ferroviário
 - . assegura 98% do tráfego internacional de mercadorias
 - . frota mundial desajustada da evolução do transporte mundial/idade avançada
 - .. encargos de exploração elevados
 - . possível medida do "casco duplo"
 - .. redução da capacidade dos navios, p/ dada tonelagem
 - . perspectivas favoráveis de retoma

.. especialistas: 90% da frota renovada na década de 90

* Interna

- crise repercutiu-se com atraso na indústria nacional
 - . grandes atingidos: Lisnave/Setenave
 - .. Setenave entrou em funcionamento em plena crise mundial
 - .. origem de S/L: grupo CUF
 - .. 1975: nacionalizações e SEE
 - .. estaleiros vão à falência (crise prolongada)
 - .. reajustamento/redimensionamento dos dois estaleiros
 - ... redução do emprego em 50%
 - .. concessão da Setenave ao grupo Mello
 - . reestruturação tardia/desfasada
 - .. efeito: redução do nº postos de trabalho
 - . efeitos não superados: financeiros/organização empresarial

Pontos críticos

* posição relativa

- liderança na reparação naval

* vantagens competitivas

- tradição
- mão de obra qualificada e mais barata
- localização geográfica e condições climáticas
- estaleiros bem apetrechados:
 - . Lisnave & Setenave: dos mais modernos em termos mundiais
 - . Estaleiros Navais de Viana do Castelo

* desvantagens competitivas

- situação financeira: financiamento passado não competitivo (prazo, taxas)
- condicionantes do tecido industrial
 - . não produção de aço para navios
 - . reduzida produção de componentes

* factores de desenvolvimento

- fraca evolução da procura externa
 - . evolução do comércio mundial
 - . evolução dos transportes marítimos
- perda do cliente ex-URSS, antes um dos principais clientes
- crise do mercado de frotas de pesca
- competição acrescida de estaleiros do Médio Oriente

Estrutura Empresarial

* caracterização

- conjunto de estaleiros que trabalham em metal
 - . estrutura dimensional díspar
 - .. grandes: Lisnave e Setenave/Solisnor
 - .. médios: ENVC
 - ... quase s/ problemas desde 75
 - ... forte componente exportadora
 - ... nome nos mercados externos
 - .. pequenos: restantes
 - ... pequena dimensão
 - ... fraco apetrechamento
 - ... problemas de competitividade
 - ... possível efeito favorável de ajudas comunitárias
 - embarcações comunitárias

- pme's de construção em aço
- número elevado de carreiras/oficinas que constroem/reparam barcos de madeira
- * linha de produtos
 - produtos substitutos: outros meios de transporte de carga
- * dinâmica de crescimento
 - fraca dinâmica da procura internacional
 - previsível aumento da procura internacional
- * tecnologia de produção e distribuição
 - debilidade no domínio da tecnologia
 - 2 dos mais modernos estaleiros mundiais
 - investimentos:
 - . novas tecnologias (CAD/CAM)
 - . introdução do sistema de qualidade total no processo produtivo
- * concentração empresarial
- * integração vertical
 - nível de agrupamento: deficiências na malha industrial
 - . inexistência de produção de aço p/ navios
 - . pequena produção de componentes p/ navios
- * nível de rivalidade
 - barreiras à entrada
 - rivalidade entre concorrentes:
 - . pequena concorrência estrangeira no mercado interno
 - .. alteração: mercado único (##)
 - . concorrência crescente do Médio Oriente no mercado internacional
 - pressão de produtos substitutos
 - poder de negociação de compradores
 - poder de negociação de fornecedores

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - quadro estratégico de âmbito plurianual
 - relevo p/ marketing, qualidade do produto e serviços prestados
 - estratégia de mercado/organização (deficiências de tecnologia e malha industrial)
 - possibilidade estratégica:
 - . ligação a grupos europeus construtores de equipamento/componentes
 - . acesso a know-how e novos processos produtivos/organizativos
- * organização empresarial
- * sistemas de inovação
- * orientação para o exterior
 - mercado externo: alta dependência do mercado externo (75%)
 - elevado know-how do mercado mundial
- * especialização
 - * modelo de especialização
 - produtividade
 - * comércio intra industrial
 - * grau de transformação do produto
 - * intensidade capitalista
 - * estrutura comercial e marketing
 - mercado nacional:
 - . clientes pouco significativos
 - . processo: negociação/venda directa
 - mercado externo:
 - . processo: intermediários/rede de agentes
 - * nível de diferenciação
 - design
 - qualidade

Dotação de Factores

- * recursos humanos
 - m.o. experiente e de baixo custo

- * recursos físicos
- * recursos de conhecimentos
 - tecnologia
 - I&D
- * recursos de capital
- * infraestruturas
 - sistema de apoio tecnológico

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores
 - taxa de cobertura
 - taxa de dependência
- * internacionalização da procura

Associativismo Empresarial

Política Governamental

Núcleo Automóvel

Contexto e Tendências

- * Global
 - comportamento diferenciado por zonas económicas/evolução temporal
 - 1990: projecto automóvel eléctrico
 - tecnologia madura: efeito indutor no tecido económico
 - sucesso japonês: "lean production" - melhor produtividade/qualidade/custos/ciclo
 - baixo nível de integração vertical
 - menor nº de fornecedores
 - fornecimento de subsistemas
 - impacto estrutural: "lean production", microelectrónica, novos materiais
 - perda do interesse da deslocação mo ã qualificada
 - saturação dos mercados da OCDE
 - abertura do comércio mundial, integração crescente dos mercados mundiais, competição global
 - automóvel como comodidade:
 - . competição preço/design/qualidade/assistência
 - . uniformização dos modelos: veículo universal
 - novo relacionamento produtor de veículos/produtor de componentes
 - . fornecimento de sistemas
 - . I&D, concepção e fabrico pelos produtores de componentes

- * Interna
 - potencial de forte crescimento
 - . taxa de motorização reduzida/parque automóvel antigo
 - crescimento produtivo
 - . orientação para mercado externo (76% em 91)
 - motor inicial: lei quadro do sector de 1979
 - . regime de compensação de importações c/ exportações de componentes
 - projecto Renault (anos 80) : efeito revitalizador da indústria/indutor de tecnologias e processos
 - . evolução qualitativa dos componentes - imposição nos mercados externos
 - projecto Ford-VW (1994) :
 - . orientação p/exportação
 - . criação do GAPIN (IAPMEI)

Pontos críticos

* posição relativa

* vantagens competitivas - mo barata e especializada
- localização: ponte CEE e mercado extra-CEE

* desvantagens competitivas

* factores de desenvolvimento - projecto Ford - V W

Estrutura Empresarial

- * caracterização
 - PME's de capital nacional; grandes grupos/filiais de multinacionais de capital externo
- * dinâmica de crescimento
 - projecto Ford- VW e efeito indutor
- * concentração empresarial: - elevada (66%)
- * integração vertical: - baixa (22%)
- * nível de agrupamento
 - indústrias relacionadas
 - . insuficiência de organismos de apoio/testes
 - . insuficiência de empresas de apoio: operações/manutenção/projectos
 - indústrias fornecedoras
 - . indução
- electromec./plásticos/têxtil/fundição/vidro/tintas/cerâmicas/microelec.
- * nível de rivalidade
 - barreiras à entrada: - capital/dimensão

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - grandes/filiais : políticas definidas pelo grupo/casa-mãe
 - PME's : .fornecimento de pequenas séries
 - . dificuldade de homologação/acesso a certos mercados
 - .actuação isolada
- * organização empresarial
 - estrutura deficiente de algumas empresas
- * sistemas de inovação
 - grandes: sistema suportado por casa-mãe/grupo
 - PME's : dificuldades financeiras - aquisição equipamento
- * orientação para o exterior
 - elevada orientação (76% em 91)
- * especialização
 - * modelo de especialização
 - produtividade : baixa
 - * comércio intra industrial: elevado (51%)
 - * grau de transformação do produto : baixo (22%)
 - * intensidade capitalista: elevada

Dotação de Factores

- * recursos humanos: falta de formação profissional
- * recursos de conhecimentos
 - tecnologia e I&D
 - . grandes grupos/filiais de multinacionais sem dificuldades
 - . PME's : dificuldades de acompanhar evolução
- * recursos de capital:
 - algumas PME's subcapitalizadas
- * infraestruturas
 - deficiência de sistemas de apoio tecnológico

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
 - baixa taxa de motorização/idade do parque
- * mercado interno
 - taxa de cobertura: 34%
 - taxa de dependência: 52%

Associativismo Empresarial

- * Importância de redes de cooperação PME's
- * Importância de redes de cooperação produtor-fornecedor

Política Governamental

- incentivo: . GAPIN . PEDIP

NÚCLEO MINERAIS NÃO METÁLICO

Contexto e Tendências

- * Global
 - Cerâmica na CEE :
 - composta por grande nº de pme's
 - . elevado nível de modernização e tecnologia de ponta
 - .. fim de subutilização de capacidade de 1ª metade de 80
 - liderança da CEE (frente a Japão e EUA)
 - . Itália (31%) ; Alemanha (25%) ; Portugal (2%...)
 - política de especialização nas gamas de maior VA e de gama alta c/ peso I&D
 - ganhos de produtividade
 - mercados de destino: EUA (45%) e EFTA (26%)
 - . aumento do comércio intra-comunitário
 - tendência de internacionalização do sector
 - Vidro:
 - . processo de modernização na década de 80
 - .. investimentos em novas tecnologias (v. plano - float)
 - .. aumentos de produtividade
 - . tendência para concentração (F & A)
 - .. concentração produtiva (vidro plano)
 - . estrutura empresarial
 - .. domínio das grandes empresas a nível mundial
 - .. pme's (sobretudo v. doméstico e embalagem)
 - ... tendência de concentração no v. doméstico
 - . limitações ao comércio internacional
 - .. fraco valor unitário e elevado custos de transportes
 - . liderança da CEE (42% da produção da triade)
 - .. Japão (27%) : grande evolução/crescimento
 - .. EUA (31%)
 - . CEE como maior exportador
 - .. degradação da balança comercial (largamente excedentária)
 - ... aumento de importações de Leste e SEA & P
 - baixo custo de m.o. e energia
 - produtos mais baratos/qualidade inferior
 - áreas: vidro plano e fibra de vidro
 - .. crescimento das trocas intracomunitárias
 - . crise do sector no início de 80 (crise petrolífera)
 - .. diminuição da procura e da produção
 - .. recuperação em 86
 - . segmentos da indústria vidreira comunitária
 - .. embalagem:
 - ... principal segmento
 - ... mercado principal: agroindústria
 - ... concorrência de sucedâneos: plástico/metálico
 - ... consolidação no mercado
 - processo de reciclagem

- imagem associada à qualidade
- .. vidro plano
 - ... 2º mais importante
 - ... alterações estruturais
 - automatização
 - crescimento na década de 80
- .. vidro doméstico
 - ... associado ao poder de compra
 - ... crescimento ligeiro da produção/consumo em 80
- .. fibra de vidro e vidros especiais
 - ... crescimento devido a sectores clientes
 - electrónica, automóvel e construção
- Cimento:
 - dependência da evolução de necessidades do desenvolvimento económico
 - . infraestruturas, parque habitacional, obras públicas e c. civil
 - evolução na década de 80, / estagnação no início dos anos 90
 - . estagnação dos mercados americanos
 - . crise dos países de Leste
 - . crescimento reduzido da produção na China (?...)
 - liderança da Ásia (43%)
 - . CEE com 15% (decrécimo: 21% em 1980)
 - .. Itália, Espanha, França, Alemanha
 - .. Portugal: 3.9%
 - .. capacidade de satisfazer as próprias necessidades
 - indústria fortemente capital intensiva
 - . tendência para concentração empresarial
 - . redução do emprego
 - . aumento das produtividades subsectoriais
 - .. equipamento mais sofisticado
 - .. automatização
 - .. formação suplementar
 - preocupações e investimentos
 - . conservação de energia
 - . proteção do meio ambiente
- Rochas Ornamentais :
 - segmentos mais importantes: granito e mármore
 - . mercados dominantes
 - .. construção civil
 - .. obras decorativas
 - aparecimento de materiais alternativos modernos (betão)
 - . alterações nas aplicações / novos segmentos
 - .. decoração urbana e de espaços de lazer
 - .. edifícios do sector terciário
 - .. monumentos
 - mercado mundial (mm=25 m ton's)
 - . mármore detem mais de 50%
 - . liderança da CEE (61%)
 - .. importância da Europa do Sul (produção e comércio)
 - ... Itália (30%) e Espanha (10%)
 - ... Portugal na 6ª posição (3% da produção mundial)
 - . saldo positivo no mármore e negativo no granito ao nível da CEE
 - . prestígio da indústria europeia
 - .. componente tecnológica de vanguarda
 - ... 90% das empresas produtoras de tecnologia de extração e transformação
 - ... domínio de Itália/Alemanha na produção de máquinas
 - ... 70% dos equipamentos mundiais na CEE
 - .. domínio de canais de comercialização
 - estrutura da indústria europeia
 - . domínio de pequenas indústrias de natureza familiar
 - . reestruturação profunda nas últimas duas décadas

- .. forte tendência para concentração
- . dinamismo ao nível da inovação e do desenvolvimento tecnológico
 - .. exemplos:
 - ... diamante no corte do granito
 - ... automatização
 - ... redução do ruído
 - ... reciclagem de resíduos
 - ... tecnologias inovadoras (laser, robotização, informática e electrónica)
 - .. efeitos :
 - ... arranque do sector
 - ... reflexos no processo produção/inovação produtos
- . esforços de I&D ao nível de produtos
 - .. tecnologias de preservação e conservação de produtos pedra
 - .. compostos de pedra e outros produtos
 - .. integração dos produtos em pedra e compostos de construção pré- fabricada
- pontos de competitividade da indústria
 - . durabilidade ; estética ; reduzidos custos de manutenção
 - . assegurar da procura através de
 - .. diversificação da produção
 - .. uso crescente na construção
- tendência para aumento da autosuficiência
 - . aumento das produções / diminuição de quantidades transaccionadas

* Interna

- Sector

equipadas,

- . estrutura empresarial heterogénea
 - .. domínio de pme's:
 - ... geral: subdimensionadas, insuficientemente baixas produtividades
 - .. subsectores com unidades produtivas, moderna tecnologia, organização empresarial de nível europeu:
 - ... cimento, vidro de embalagem, vidro plano
 - ... segmentos de elevada concentração; SEE teve forte posição
- . peso na indústria transformadora, excepto no comércio externo:
 - .. sensibilidade ao custo de transporte (relação peso/valor)
 - .. orientação para mercado interno
- . décadas de 70/80 estável :
 - .. melhoria do valor acrescentado (grau transformação e qualidade)
 - .. evolução das exportações
- . composição actual:
 - .. influência de comportamento de mercados de construção residencial/ não residencial & obras públicas
- . disseminação pelo país (proximidade de mp's e mercados consumidores)
 - .. impacte nas economias locais e regionais
- Cerâmica:
 - . dinâmica de reorganização empresarial
 - . constituição de grupos
 - . fusões e aquisições
 - . atração de grupos estrangeiros (mp's)
 - . alteração estrutural do sector
 - .. perda de peso da cerâmica de construção (de 77% p/ menos de 70%)
 - .. refoço da cerâmica doméstica e decorativa
- Vidro:
 - . relação histórica entre evoluções do consumo e do PIB ($C = 2 * PIB$)
 - . segmentos mais representativos

- .. embalagem, vidro doméstico e vidro plano
- . período de crise na década de 80
 - .. sectores mais afectados: embalagem , v. doméstico
- . embalagem: expansão sectorial após crise na década de 80
 - .. causa: expansão do mercado interno (alimentação e bebidas)
- . vidro plano: expansão sectorial
 - .. causa: implantação do processo float
- Cimento
 - . retoma do crescimento da produção a partir de 1987
 - .. causa: ritmo de evolução da capitação
 - ... superior às europeias
 - ... investimentos em infraestruturas, habitação e rede viária
 - . situação de excesso de oferta
- Rochas Ornamentais :
 - exploração industrial apenas do mármore numa 1ª fase
 - . exploração de outras rochas nos anos mais recentes (granito)
 - Alentejo com as maiores jazidas
 - . relevo p/ mármore, mas importantes também rochas graníticas
 - .. mármore c/ peso 7.5 vezes superior a granito
 - . mármore: Estremoz, Borba e Vila Viçosa
 - . actividade remonta a 1930
 - . maior fonte de emprego no distrito de Évora
 - . granitos ornamentais : desde década de 60
 - sector dinâmico da indústria nacional
 - . crescimento lento até 1984
 - .. aceleração após esta data/aumento do VA
 - . fundamento nas procuras interna e externa
 - . elevadas taxas de crescimento (83% entre 86/90 - quantidade)

Pontos críticos

- * posição relativa
 - cerâmica : produtividade mais baixa da CEE
 - vidro : competitividade externa e interna
 - cimento: tecnologicamente preparado
 - rochas ornamentais : 2º exportador de mármore (após Itália)
- * vantagens competitivas
 - cerâmica : matéria prima abundante e de qualidade
 - vidro : relação preço/qualidade ; imagem forte nos mercados
 - cimento: preços dos mais baixos da Europa
 - rochas ornamentais: grandes reservas de matéria prima
 - . granito praticamente inesgotável ; mármore elevadas
 - . mármore e granito de qualidade, de certa raridade e beleza
- * desvantagens competitivas
 - cerâmica: dimensão das empresas
 - . efeitos : produção, qualidade, inovação, gestão e comercialização
 - cimento: custo da energia, dificuldades de cobrança, preços das mp's, mercados e carga fisca
 - rochas ornamentais:
 - . equipamento geralmente obsoleto
 - . ausência de novas tecnologias
 - . desconhecimenno dos mercados mais exigentes
 - . falta de estratégias de comercialização e de marketing
 - . problemas de certificação e de criação de marcas
 - . fraco índice de internacionalização
 - . baixo índice de qualificação de trabalhadores e de instrução (4 anos)
 - .. fraca sensibilidade dos empresários ao problema
- * factores de desenvolvimento
 - cerâmica:
 - . constituição de empresas de produção e comercialização de pastas
 - . melhoria da qualidade e produtividade (sobretudo das pme's)

- . políticas de habitação e construção
- . incentivos à modernização da indústria
- cimento: associar ao esforço de desenvolvimento tecnológico
 - . esforço de I&D e inovação
 - . criação de centros técnicos
 - . esforços de formação permanente
 - . desenvolvimento ferroviário e portuário
- rochas ornamentais:
 - . dinâmica das procuras externa e interna

Estrutura Empresarial

* caracterização

- Cerâmica:
 - . concentração nos distritos de Leiria e Coimbra
 - . tecido produtivo de pme's e forte volume de emprego
 - . cerâmica de construção
 - .. louça sanitária
 - ... 5 unidades bem dimensionadas
 - forte competição entre elas
 - 2 em construção
 - ... ponto fraco : design
 - .. pavimentos e revestimentos
 - ... aparecem empresas de menor dimensão
 - ... forte concorrência
 - penetração espanhola (30%)
 - ... ponto fraco: design
 - .. telhas
 - ... dinamização de nichos de mercado
 - ... argilas adequadas
 - ... 280 unidades
 - fecho das mal apetrechadas
 - 6 novas unidades modernas de grande dimensão
 - ... tendência p/ especialização monoproduto (aumento de Produtividade)
 - ... apetência do capital externo (30% controladas por multinacionais)
 - .. tijolos
 - ... orientação exclusiva p/ mercado interno
 - . cerâmica doméstica e decorativa
 - .. intensificação de dinâmica de fusões e aquisições
 - .. dinâmica de investimentos em áreas estratégicas
 - ... formação profissional
 - ... novas tecnologias
 - ... criação de design e decoração próprias
 - ... redução de consumos energéticos
 - .. duas novas unidades modernas
 - .. boa qualidade de produtos (sobretudo porcelana) e reconhecida internacionalmente (mercados europeus e americano)
 - .. reforço das exportações (50% em 1990)
 - ... faianças decorativas c/ 90% de exportações
 - ..
- Vidro:
 - . constituído por nº reduzido de grandes empresas
 - . concentração na Marinha Grande (52%)
 - . embalagem: nível tecnológico europeu ; qualidade/preços competitivos
 - . doméstico: falta de tecnologias e gestão adequada
 - .. sódico automático, s. manual e cristal
 - . vidro plano:
 - .. quase monopólio da Covina
 - .. float, impresso , transformado (temperado), espelhado
- Cimento:

- . base industrial assente na Cimpor (30 empresas; 75%) e na Secil (20 emp.)
 - .. estruturação como grupos empresariais integrados, bem dimensionados e modernizados
 - .. forte incidência nos betões, agregados e pré-fabricados
- . processo de reestruturação
 - .. aquisição pela Secil das unidades Maceira e Pataias à Cimpor
 - ... equilíbrio concorrencial
 - Secil/40% ; Cimpor/60%
 - .. processo de privatização
- . localização :
 - .. próximo de mp's e centros consumidores
- Rochas Ornamentais :
 - . domínio do subsector da extração
 - .. desenvolvimento/dinamização da transformação
 - . domínio de pme's de dimensão média de 9 trabalhadores
 - .. algumas empresas modernas de dimensão ao nível de congéneres europeias
 - .. evolução estrutural no sentido destas últimas
 - . estrutura da produção nacional
 - .. mármore com 85% ; granito com 15%
 - . parte da transformação em Pêro-Pinheiro
 - .. tendência : deslocação p/ proximidade dos centros de extração
 - . baixo índice de competitividade
- * linha de produtos
 - produtos complementares
 - produtos substitutos
- * dinâmica de crescimento
 - Cerâmica
 - Vidro
 - Cimento
 - Rochas Ornamentais
- * tecnologia de produção e distribuição
 - custos de produção
 - . cerâmica: elevado consumo de energia
 - . cimento: elevado consumo de energia
 - mão de obra: forte volume de emprego
- * concentração empresarial
 - Cerâmica
 - Vidro
 - Cimento
 - Rochas Ornamentais
- * integração vertical e nível de agrupamento
 - Cerâmica
 - Vidro
 - Cimento
 - Rochas Ornamentais: dependência tecnológica em equipamentos (Itália)
- * nível de rivalidade
 - barreiras à entrada
 - rivalidade entre concorrentes:
 - . cerâmica : intensificação da concorrência no espaço comunitário
 - . vidro de embalagem : concorrência internacional e interna (desleal)
 - pressão de produtos substitutos:
 - . vidro de embalagem: uso crescente de produtos de tara perdida
 - poder de negociação de compradores
 - poder de negociação de fornecedores

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - Cerâmica:
 - . constituição de grupos

- .. fusões e aquisições
 - . controle de matérias primas
 - . necessidades estratégicas
 - .. estratégias de grupo e cooperação (fim de isolacionismo de pme's)
 - .. procura de nichos de mercado (internos/externos)
 - .. segmentação de mercados
- Vidro:
 - . controlo do acesso às matérias primas e melhoria da sua qualidade
 - . natureza de investimento:
 - .. grandes: equipamento, novas tecnologias, I&D
 - .. pme's: métodos de gestão e comercialização
 - . concentração e domínio por grandes grupos (embalagem e v. plano)
 - .. causa: esforços financeiros elevados de evolução tecnológica
 - . embalagem:
 - .. maior dinamismo - aposta na modernização
 - ... competitividade externa
 - ... capacidade de resposta ao mercado interno
 - .. aumento de capital
 - .. investimentos de capacidade produtiva
 - ... aumentos de capacidade de 80%
 - .. investimentos em equipamentos, novas tecnologias e I&D
 - . vidro doméstico:
 - .. investimentos em equipamento, qualidade, formação e ambiente
 - . vidro plano:
 - .. aumento de capital
 - .. investimentos de capacidade produtiva
 - ... implantação do processo float
 - .. dependência da estratégia da SG (controlo da Covina p/ CEsp.)
- Cimento
 - . estratégia de grupo económico de raiz industrial
 - . modernização através de investimentos
 - .. actualização/substituição de equipamento produtivo/tecnológico
 - .. controle e gestão da qualidade
 - .. certificação dos produtos
 - . investimentos a diferentes níveis
 - .. protecção do meio ambiente
 - .. redes de comercialização
 - .. formação permanente
 - . diversificação a montante (mp's) e a juzante (actividades utilizadoras, distribuição)
 - . internacionalização/conquista de mercados externos
 - .. especialização e diversificação dos mesmos
 - ... Espanha, França, Palop's
 - .. perspectivas de F&A a nível da CE ou fora
- Rochas Ornamentais
 - . racionalização da produção
 - .. incorporação de tecnologias modernas
 - .. melhoria da qualidade e da produtividade
 - .. aumento na eficiência de gestão
 - . diversificação/especialização de mercados
 - . introdução de novos produtos
 - . necessidade estratégica: produtos de maior valor acrescentado
- * organização empresarial
- * sistemas de inovação
 - Cerâmica
 - Vidro
 - Cimento
 - Rochas Ornamentais
- * orientação para o exterior
 - Cerâmica: dinâmica da vertente xportadora
 - Vidro :
 - . embalagem:
 - .. sector fortemente exportador (mais de 50%)

- ... Espanha, Leste, EUA e Médio Oriente
- .. hipóteses de exportar, preenchendo nichos externos (existentes mesmo em países de sector de embalagem forte)
- . vidro doméstico:
 - .. redução das exportações dos produtos em cristal
 - ... recessão de mercados externos (EUA) ; crise do Golfo
 - .. nível médio de 50%
 - .. Espanha como cliente primordial
- . vidro plano:
 - .. float
 - ... forte orientação para exterior
 - Espanha com 90%
 - ... mix mercados externo/interno inadequado
 - necessidade de transferência do m.e. p/ m.i.
- Cimento
- Rochas Ornamentais :
 - . crescimento significativo das unidades tradicionalmente exportadoras
 - . principais mercados: Espanha, França, Bélgica, RU e Alemanha
 - .. granito : EUA
- * especialização
 - * modelo de especialização
 - produtividade
 - * comércio intra industrial
 - * grau de transformação do produto
 - * intensidade capitalista
 - * estrutura comercial e marketing
 - vidro: esforços de internacionalização comercial (delegações no estrangeiro)
 - . vidro doméstico : mercados diversificados
 - .. sódico automático: evolução dos me's
 - ... Espanha primordial
 - .. sódico manual: penetração em mercados afastados (Japão)
 - .. Cristal : orientação p/ mercado externo
 - . vidro plano : orientação p/ mercado externo (90%)
 - rochas ornamentais : estrutura comercial frágil
 - * nível de diferenciação
 - design
 - qualidade

Dotação de Factores

- * recursos humanos
 - qualificação
 - custo e produtividade
 - gestão estratégica
- * recursos físicos: mp's nacionais ##
- * recursos de conhecimentos
 - tecnologia
 - I&D
- * recursos de capital
- * infraestruturas
 - sistema de apoio tecnológico:
 - . Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV - Coimbra)
 - . Cevalor - Centro de Valorização das Rochas Ornamentais - Borba
 - .. normalização e certificação
 - ..redimensionamento do sector
 - ... associação de empresas (fusão, agrupamentos complementares de empresas, agrupamentos europeus)
 - .. transferências tecnológicas
 - ... colaboração com universidades portuguesas
 - ... colaboração com entidades inglesas, alemãs e espanholas e italianas

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
 - vidro de embalagem: dependência da evolução dos mercados de alimentação, bebidas e produtos farmacêuticos
 - . penetração em novos segmentos da aroalimentar (conservas de carne / salsichas, polpas e concentrados de tomate, iogurtes)
 - . estabilidade de mercados tradicionais (vinho e derivados)
 - vidro plano : mercados destinos da construção (residencial e ã residencial) e automóvel
 - . expansão por implantação do processo float
 - . subsector de vidro transformado (80% temperado)
 - .. importância do automóvel
 - vidro doméstico: mercados diferenciados
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores:
 - vidro de embalagem: preferência p/ tara retornável
 - taxa de cobertura
 - taxa de dependência

Associativismo Empresarial

- cerâmica : necessidade dos pequenos empresários de desenvolver estratégias de grupo/cooperação

Política Governamental

- rochas ornamentais: cevalor como instrumento de política industrial de evolução qualitativo

NÚCLEO TÊXTIL

Contexto e Tendências

- * Global
 - reestruturação mundial nas duas últimas décadas
 - . explosão das exportações NPI's
 - . estagnação/decrécimo da procura dos países industrializados
 - . evolução tecnológica, sobretudo têxtil
 - .. estratégia de redução de custos (m.p. e m.o.)
 - ... mecanização do transporte entre máquinas
 - ... modificações de lay-out
 - ... aumento da largura da transformação
 - ... novas tecnologias (electrónica e microinformática)
 - controle de qualidade e de produção
 - mudanças rápidas de padrão
 - .. mudança estratégica têxtil: regresso da produção deslocada aos Países Desenvolvidos
 - caracterização sectorial: têxtil intensiva em capital; vestuário em m.o. (em evolução)
 - CE: declínio da produção desde 70 (efectivos reduzem-se 38%/têxtil e 40%/vestuário)
 - . vestuário mantém importância
 - . tendência de fusões e aquisições
 - . têxtil: estagnação do crescimento; evolução p/ produções de maior VA/tecnologia/produktividade
 - . vestuário: concorrência de países de m.o. barata; busca de diferenciação de produtos; procura de maior produtividade por subcontratação (países de m.o. barata)
 - .. tendência : perda de importância de m.o.
 - . ligação entre evolução de têxtil (fornecedor de fios) e vestuário
 - . especialização
 - .. liderança da Itália nos têxteis (perdem França e RU)

- .. liderança da Alemanha nos têxteis
- negociações do Uruguay Round e AMF
 - . possíveis alterações na divisão internacional do trabalho
 - . liberalização progressiva, com período de transição
- tendências:
 - .. globalização da concorrência
 - .. liberalização dos mercados
 - .. concorrência agressiva de preços
 - .. importância da moda e design (diferenciação...), qualidade e redes de comercialização
 - .. importância da inovação e rapidez

* Interna

- área chave da especialização da economia nacional
 - . abastecimento elevado do mercado interno
 - . orientação exportadora muito superior à média
 - especialização em gamas média e baixa qualidade
- base original da especialização: m.o. não qualificada
- aumento da quota mundial na década de 80 (2.4%) - razões cambiais
 - . muitas empresas não preparadas
 - . tendência de pressão salarial
- dependência da evolução dos mercados internacionais
 - . evolução do mercado europeu não optimista: necessário consolidar
 - . potencialidades dos mercados espanhol e EUA: condições de crescer
 - . igual situação para mercado interno
- situação de crise no têxtil (fiação, tecelagem e acabamentos de lãs, algodão e fibras; passamanarias, rendas e bordados)
 - . pouca exportação directa
 - . redução das exportações e aumento das importações;
 - .. fornecedores de fio : Alemanha (preços); Itália(modas)
 - .. preferência por fios e tecidos estrangeiros
 - .. efeito da subcontratação
 - .. unidades nacionais fornecedoras de tecidos tradicionais
 - .. excepção: têxteis-lar, c/ evolução de exportações (fraco VA, concorrência do Extremo Oriente)
 - . concorrência acrescida por
 - .. diminuição de barreiras/mudança de hábitos
 - .. vantagens de preço (tecnologia/CE ou custo m.o./PVD)
- situação de vestuário/malhas
 - . peso muito superior que na CE, com orientação para exportação
 - . aumento das importações
 - preço elevado (modas de Itália)
 - baixo preço (grandes superfícies)

Pontos críticos

* posição relativa : sem ganhos de quota nos segmentos tradicionais(preço)
falta de qualidade para competir nos segmentos sofisticados

* vantagens competitivas : custo da mão de obra

* desvantagens competitivas

- . inexistência de redes de comercialização adequadas
 - .. dificuldades ao nível do marketing, design e acompanhamento da moda
- . deficiente qualificação profissional
- . fracas produtividades
- . baixo nível tecnológico relativo

* factores de desenvolvimento

- . tendência de evolução para segmentos mais sofisticados
- . factores estratégicos de desenvolvimento
 - . organização/racionalização das áreas de produção/comercial/marketing
 - . consolidar mercado europeu e penetrar na Espanha e EUA

- .. I&D em estudos de mercado, design e moda
- .. investimento em criação de redes comerciais
- .. criação de redes de cooperação empresarial

Estrutura Empresarial

- * caracterização
 - têxtil:
 - . espacialmente concentrada (incidência no norte)
 - . situações diferenciadas das empresas
 - .. muitas não se apetrecharam à tendência evolutiva
 - .. nº restrito c/ processo de modernização tecnológica/gestão (altas produtividades; produtos de elevado nível de qualidade/preço)
 - . dependência externa :
 - .. mp's, químicos, equipamentos, know-how e tecnologias
 - . subsectores:
 - .. lanifícios e têxtil algodoeira: produção fortemente concentrada (10 empresas com 33% produção e do 27% emprego)
 - _ lanifícios
 - ... degradação de competitividade por falta de investimentos e competitividade nos custos de m.o.
 - ... linha de financiamento PEDIP
 - ... vantagem de matéria prima: lã
 - ... concentração geográfica em C. Branco / Covilhã
 - _ têxtil algodoeira
 - ... maior concorrência que lanifícios
 - ... tecnologia acessível
 - ... capital intensiva
 - ... elevada concentração em Porto/Braga (95%)
 - .. reduzida dimensão média de passamanarias, rendas e bordados
 - vestuário e malhas:
 - . situações diferenciadas:
 - .. equipamentos inadequados e qualidade comprometedora da imagem da indústria portuguesa
 - .. produções de qualidade, c/ incorporação de moda/design
 - . custo de m.o. determinante, apesar de certa mecanização (corte, costura)
 - .. concorrência do Extremo Oriente
 - . malhas: concentração em Porto/Braga (Guimarães/Barcelos) - 60%
 - .. inúmeras pequenas empresas em condições precárias
 - . vestuário: disseminação pelo território; concentração em Lisboa/Porto
- * dinâmica de crescimento: sectores maduros
- * tecnologia de produção e distribuição
 - estrutura de custo: têxtil/capital intensiva; vestuário/m.o. intensiva
- * concentração empresarial : globalmente baixa (13%) ; elevada no caso dos têxteis
- * integração vertical e nível de agrupamento: médio em termos nacionais (35%)
 - indústrias relacionadas: inexistência de serviços de apoio
 - indústrias fornecedoras: interligação têxtil-vestuário
- * nível de rivalidade
 - barreiras à entrada: têxteis/capital
 - rivalidade entre concorrentes: elevada

Estratégia Empresarial

- * estratégias: situações diferenciadas, assente no dualismo
 - . baixo custo de m.o. / falta de qualidade (visão de curto prazo)
 - . diferenciação/qualidade do produto em segmentos médios
- consciencialização da importância dos investimentos na criação de marcas, design, internacionalização, redes de distribuição, redes de cooperação empresarial
- * organização empresarial: níveis diferenciados de organização; domínio da gestão familiar
- * sistemas de inovação: melhoria de produtos (1.5) e de processos (1.5)
- * orientação para o exterior

- mercado externo: concentração na Europa (90% em 1988; CEE/69%; EFTA/21%) e EUA (5%)
- posição em mercados de fraca capacidade de expansão
- produtores não controlam rede de distribuição comercial
 - . dependência de encomendas: venda de capacidade produtiva (não de produtos...)
 - . limitações da criatividade nacional
- * especialização
 - * modelo de especialização: m.o. não qualificada
 - produtividade: baixa (índice de 0.7)
 - * comércio intra industrial: elevado (61%)
 - * grau de transformação do produto: média (35%)
 - * intensidade capitalista: elevada no caso dos têxteis
 - * estrutura comercial e marketing
 - deficiências nas redes/estruturas comerciais e internacionalização
 - * nível de diferenciação : baixos níveis gerais de diferenciação/qualidade
 - escassez de incorporação nacional de design
 - deficiente afirmação de marcas nacionais
 - falta de controle das redes de distribuição
 - ignorância sobre comportamento do consumidor

Dotação de Factores

- * recursos humanos: baixo nível de qualificação
- * recursos físicos: condições de produção de lá
- * recursos de conhecimentos: dependência tecnológica e comercial
- * recursos de capital: subcapitalização
- * infraestruturas: CITEVE ; CPD (design)

Procura interna

- * caracterização e dinâmica
 - produtos de luxo: Itália e França
 - produtos de baixo preço: grandes superfícies
- * mercado interno
 - taxa de cobertura: elevada (227%)
 - taxa de dependência: média (31%)

Associativismo Empresarial

- * inexistência de hábitos/mentalidade de cooperação empresarial

Política Governamental

- * PEDIP:
 - . modernização tecnológica, comercial e de gestão
 - . design, moda e marcas
 - . internacionalização

NÚCLEO CALÇADO

Contexto e Tendências

- * Global
 - ** Calçado
 - fenómeno a outras indústrias m.o. intensiva: deslocalização e subida de gama
 - contexto fortemente concorrencial na década de 80
 - . concorrência do Sudeste Asiático, Brasil e China
 - . redução da produção da CE, em áreas de massificação
 - .. evolução para segmentos de luxo, c/ incorporação de novas tecnologias e de alta qualidade (menos durabilidade e mais design, moda, cumprimento de prazos e afirmação de marcas)

.. agravamento da balança

**** Curtumes**

- sector capital intensivo e elevada qualificação de m.o.
- sector de crescimento lento
- oferta rígida e procura crescente, c/ pressão sobre preços
 - . diminuição do consumo de carne - novos hábitos alimentares
 - . produtores de pele passaram a exportar após 1º tratamento
 - .. problemas de qualidade
 - . necessidade de know-how na sua aquisição
 - . fornecedores: Índia, Argentina e RU
- custos financeiros elevados/stocks elevados
- dependência de políticas agrícolas/forma de exploração da propriedade agrícola
- domínio na CEE de pme's, concentrada geograficamente
- importância da questão ambiental e competitividade
- orientação p/ exportação na CEE, pela redução da importância do calçado

*** Interna**

**** Calçado**

- tradição na estrutura industrial do país
- desenvolvimento acentuado na década de 80, em contracorrente c/

Europa

- . explosão produtiva, com pouca atenção p/ factor qualidade
- . dinâmica exportadora (duplicação entre 83 e 88)
- . causas: baixo custo de m.o. e política cambial
- fenómeno de deslocalização produtiva de empresas europeias
- acentuar da concorrência NPI's/pressão salarial obrigam a preocupações de qualidade e produtividade

**** Curtumes**

- dependência da evolução do calçado: beneficiou da sua evolução
- custos financeiros de stocks e pressão de calçado, pretendendo prazos curtos e encomendas pequenas

Pontos críticos

*** vantagens competitivas**

**** Calçado**

- características da produção: gama média/alta
- proximidade dos mercados europeus (importância decrescente)

**** Curtumes**

*** desvantagens competitivas**

**** Calçado**

- estrangulamentos estruturais ao nível de:
 - .. formação profissional
 - ... empresas novas c/ possibilidades de aperfeiçoamento m.o. jovem
 - .. aquisição de matéria prima e componentes
 - ... aquisição no estrangeiro (maior especialização, menor integração)
 - .. deficiências nas redes de comercialização
 - ... praticamente inexistente, c/ dependência das encomendas
 - menor dimensão e prazos mais curtos (dificuldades)
 - ... não dominadas p/ empresas portuguesas
 - ... incapacidade de avaliação do mercado e imposição de marcas

**** Curtumes**

- reflexo das oscilações do calçado, devido a dependência comercial
- dependência da matéria-prima importada (80%)

*** factores de desenvolvimento:** liberalização crescente (EFTA, CEE, GATT?...)

Estrutura Empresarial

*** caracterização**

- ** Calçado
 - diversificada: bem dimensionadas & tecnologicamente evoluídas vs. artesanal
 - domínio de PME's
 - fácil reprodução do tecido empresarial (baixas barreiras tecnológicas e organizacionais)
 - ** Curtumes:
 - indústria muito concentrada: Santarém/60% ; Porto/40%
 - Santarém c/ unidades de pequena dimensão (1/4 do Porto)
- * dinâmica de crescimento: calçado/dinâmica recente de crescimento; curtumes/estagnação
- * concentração empresarial
- * integração vertical e nível de agrupamento:
- * nível de rivalidade
 - ** Calçado
 - barreiras: pequenas à entrada e à saída
 - rivalidade entre concorrentes: alta
 - ** Curtumes

Estratégia Empresarial

- * estratégias
 - ** Calçado
 - subcontratação para grandes marcas internacionais
 - esforço de investimento
 - ** Curtumes
 - consolidação de mercados tradicionais/conquista de novos
 - reestruturação/racionalização para flexibilidade produtiva/capacidade de resposta a encomendas pequenas e especialização
 - consciência da importância da diversificação de mercados (produtos)
- * organização empresarial
 - ** Calçado
 - empresas normalmente integradas, c/ estrutura pesada e pouco flexível
 - . dificuldades c/ pequenas séries
 - . pouca especialização
 - ** Curtumes
- * sistemas de inovação
 - ** Calçado
 - investimento em equipamentos
 - ** Curtumes
- * orientação para o exterior
 - ** Calçado
 - mercado externo: excessiva concentração CEE e EFTA (90%)
 - ** Curtumes
- * especialização
 - * modelo de especialização:
 - produtividade: calçado/baixa (50% CEE)
 - * comércio intra industrial
 - * grau de transformação do produto
 - * intensidade capitalista
 - * estrutura comercial e marketing
 - segmentação do mercado curtumes: calçado, marroquinaria, automóvel, vestuário
 - * nível de diferenciação : gama média superior, mas em subcontratação...

Dotação de Factores

- * recursos humanos: deficiências ao nível de formação
- * recursos físicos: deficiências do tratamento das peles nas explorações pecuárias
- * infraestruturas
 - sistema de apoio tecnológico: CTC (calçado) ; CTCIC (couro)

Procura interna

- * caracterização e dinâmica: mercado nacional em expansão
- * mercado interno
 - comportamento dos compradores
 - . crescimento de segmentos de qualidade: apetência por produtos de marca
 - .. origem estrangeira ou fabricado no país p/ empresas estrangeiras
 - . elevada dinâmica de produtos de menor qualidade, nas grandes superfícies
 - .. países de m.o. barata
 - taxa de cobertura: elevada (1020.5%) no calçado ; baixa (11.4%) nos curtipiel
 - taxa de dependência: baixa (15%) ; elevada (45%) nos curtipiel

Associativismo Empresarial

- importância do associativismo no estabelecimento de redes comerciais

Política Governamental