

Revisão gráfica do relatório original

O Projeto Porter

A aplicação a Portugal - 1993/94

Autoria: Ministério da Indústria e Energia

Revisão Gráfica da LBC - 2024

Um **assistente virtual de Inteligência Artificial** sobre o Projeto Porter disponível em:



<https://lbc-global.com/porter/>

O Projeto Porter

A aplicação a Portugal - 1993/94

Ficha Técnica:

Título: O PROJETO PORTER. A aplicação a Portugal – 1993/94

Editor: Ministério da Indústria e Energia

Gabinete de Estudos e Planeamento

Av. Conselheiro Fernando Sousa, 11 – 12º/ 15º

1092 Lisboa Codex

Telef.: 385 91 61 Fax: 385 86 85

Capa: Arte Final Design e Publicidade, Lda.

Realização Gráfica: Um faz Dois

Impressão: Elo-Publicidade e Artes Gráficas, Lda.

Triagem: 1.000 exemplares

Edição: Maio de 1995

ISBN: 972-8170-22-X

Depósito Legal 76471/94

2024

Revisão gráfica pela LBC – www.lbc-global.com

- i. Não efetuámos qualquer alteração ao texto ou aos gráficos e tabelas, para não desvirtuar o relatório original.
- ii. Mantivemos o texto conforme redação anterior ao acordo ortográfico.
- iii. Não alterámos o *design* gráfico por forma a manter proximidade máxima com o original.
- iv. Limpámos granularidade e anotações do documento físico, bem como gralhas da digitalização (uma ou outra pode ter permanecido).
- v. Modificámos fonte, cabeçalhos e rodapés.

Um assistente virtual de Inteligência Artificial
sobre o Projeto Porter disponível em:



<https://lbc-global.com/porter/>

O Projeto Porter

A aplicação a Portugal - 1993/94

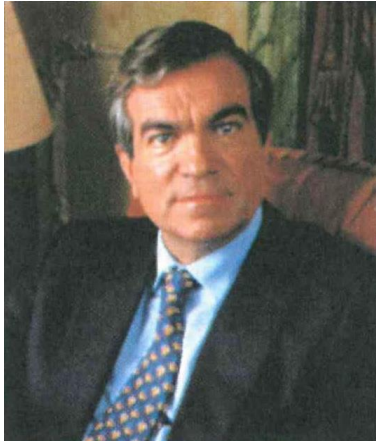
Ministério da Indústria e Energia 1995

Índice

Preâmbulo	8
Introdução	16
I. Antecedentes	20
II. O Modelo de Michael Porter. Diamante e “Clusters”	43
III. O Projeto Porter	46
III. 1. O que se pretendeu com o Projeto	46
III. 2. Fase 1 – Conclusões do Audito da Competitividade	47
III. 3. Fase 2 – Conclusões finais do Projeto. As iniciativas para a Acção	51
III. 4. Alguns casos de sucesso no Projeto.....	58
IV. O Forum para a competitividade	65
IV.1. Missão, objectivos e iniciativas	65
IV.2. As actividades em 1994.....	71
V. Discussão pública sobre o Projecto	86
V.1. “A estratégia empresarial e o mercado é que fazem os vencedores”, Luís Mira Amaral in “Público”, 20 de Setembro de 1993.....	86
V.2. “Não há barreiras intransponíveis”, Ricardo Bayão Horta in “Público”, 14 de Maio de 1994	92
V.3. “O que fazer com o Diamante de Porter”, Rui Nunes in “Exame”, Julho de 1994.....	96
V.4. “Porter teve o mérito de recentrar o debate na empresa”, Luís Mira Amaral in Forum Indústria, nº. 1, Novembro de 1994	101
V.5. “As revoluções necessárias”, João Salgueiro in Forum Indústria, nº. 1, Novembro de 1994	111
V.6. “Consenso ma non troppo”, Parceiros Sociais in Forum Indústria, nº. 1, Novembro de 1994	126
V.7. “Política Industrial Portuguesa. Competitividade e Internacionalização na Economia Global”, Luís Mira Amaral in “Público”, 8 de Dezembro de 1994	134
V.8. “Revolucionem-se as mentalidades”, António Carrapatoso in Forum Indústria, nº. 2, Dezembro de 1994	142

Preâmbulo

UMA ANÁLISE AO PROJECTO PORTER “CONSTRUIR AS VANTAGENS COMPETITIVAS DE PORTUGAL”



O trabalho de equipa do Prof. M. Porter suscitou natural interesse na sociedade portuguesa em geral e na comunidade empresarial em particular, interesse esse bem reflectido em excelentes artigos publicados na nossa comunicação social.

Consideramos que tal trabalho, apesar de não ser perfeito (e nada na vida é perfeito) veio dar um contributo muito positivo para o processo, em que o país está empenhado, de mudança e de convergência estrutural com os países mais desenvolvidos.

Como responsável governamental do nosso país, qualidade em que dinamizámos o lançamento do Estudo Porter no nosso país, e não esquecendo a nossa componente universitária como Professor Convidado de Economia Industrial da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, pretendemos aqui neste artigo dar mais um contributo para o Relatório Porter num estilo tanto quanto possível sintético e telegráfico.

Fazemo-lo numa dupla vertente:

- as ligações entre a Economia Industrial e o "Diamante de Porter";
- os aspectos positivos do Relatório Porter e da metodologia subsequente para o nosso país.

I. A ECONOMIA INDUSTRIAL E O "DIAMANTE DE PORTER"

O "modelo" de Porter, e mais especificamente a sua última versão configurada no "diamante", descrita na sua última obra de fôlego ("The Competitive Advantage of Nations") (1990) não pode ser cabalmente

entendido sem uma atenção particular à evolução do pensamento do seu autor.

O primeiro passo encontramos-lo em "Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors" (1980), um livro editado em simultâneo com outros livros que, na altura, foram considerados um 2º fôlego no campo de economia industrial tendo, nalgumas das recensões realizadas, essa obra sido englobada na literatura dessa disciplina.

Contudo, sem negar as suas raízes, o próprio Porter coloca-o no campo da estratégia, campo em que é hoje um dos mais reputados autores mundiais. Isso é bem evidente no prefácio onde escreve nomeadamente: "This book, which marks an important place in an intellectual journey that I have been on for much of my professional life, grows out on my research and teaching in industrial organization economics and in competitive strategy". E, mais adiante: "The genesis of this book was in my research on industrial economics, which began with my doctoral dissertation and has continued since".

É natural, por isso, que quem esteja mais profundamente ligado aos trabalhos e aos desenvolvimentos da Economia Industrial sofra menor impacto da novidade do modelo de Porter, porque nele revê muitos dos traços da metodologia tradicional da Economia Industrial, designadamente do Paradigma de Mason-Bain-Scherer, sobretudo na sua última versão apresentada em Scherer e Ross (1990).

Para as semelhanças irem mais longe, Porter também assume, em versão mais global do "diamante", o papel da Política Governamental e a sua relação com os outros factores e, curiosamente, tal como faz Scherer, representando essas relações com linhas ponteadas (em contraste com os traços a cheio que ligam os outros factores), traduzindo o que designa por papel parcial do Governo no funcionamento do mercado e na formação das vantagens competitivas, que procura explicar numa perspectiva, contudo, menos intervencionista que a de Scherer, mas não quantitativamente diferente.

Também, o conceito de "vantagem competitiva" não é novo e é, fundamentalmente, desenvolvido no seu segundo livro "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (1985). Tudo

isto é, aliás, reconhecido pelo próprio Porter quando, na 1ª nota ao Cap. 2 do livro onde desenvolve o "diamante" escreve: "while much as been written on ali these subjects, a basic levei of understanding for ali readers is necessary to set the stage for subsequent chapters. My theory of competitive strategy and competitive advantage is presented most fully in Porter (1980, 1985, 1986 - este último, um livro editado por Porter através da Harvard Business School - Competition in Global Industries). What follows here condenses that theory and adds some new elements relevant to a broader theory of the dynamics of competition".

Nesta evolução vale a pena salientar o deslizamento do foco de cada abordagem. Assim, em 1980, como o título do livro mostra, o objectivo era, nitidamente, o mercado e a indústria, uma perspectiva clássica da Economia Industrial, mesmo que incorporando sugestões de análise mais renovadas.

Em 1985, entra-se numa lógica em que o foco assenta na empresa e na identificação das suas vantagens no contexto de um meio que, de algum modo, já está "estudado" com os critérios desenvolvidos em 1980. As vantagens competitivas da empresa são o resultado emergente dessa abordagem específica.

Mas ao abordar o conceito de "cluster", Porter regressa, de facto, às suas origens da economia industrial ao afirmar que a indústria é "the basic unit of analysis for undestanding nacional advantage. Nations succeed not in isolated industries, however, but in clusters of industries connected through vertical and horizontal relationships. A nation's economy contains a mix of clusters, whose makeup and sources of competitive advantage (or disadvantage) reflecte the state of the economy's development".

Com isto introduz o termo de "cluster", o mais difundido de todo o seu trabalho e que acabou por ofuscar o conceito de "Diamante".

Com efeito, a ideia de "related and supporting industries", embora seja dedutível das componentes do Paradigma da Economia Industrial só é abordada operacionalmente por Porter.

E esta é, de facto, a grande vantagem metodológica operacional do modelo de Porter em relação à Economia Industrial.

II. ASPECTOS POSITIVOS PARA PORTUGAL DO RELATÓRIO PORTER E DA METODOLOGIA SUBSEQUENTE

Pela primeira vez, conseguiu-se reunir um conjunto de empresas, instituições associativas, empresariais e universitárias, organismos da Administração Pública, financiando e apoiando um projecto concreto para estimular as mudanças no nosso país.

Deram-se assim passos muito importantes na mobilização de líderes de opinião e da comunicação social, criaram-se uma série de equipas que estão a trabalhar em conjunto e do projecto nasceu o Forum para a Competitividade.

Pela primeira vez, empresas privadas e do sector empresarial do Estado, institutos públicos e associações empresariais reuniram-se para financiarem um estudo destinado a provocar um impacte positivo na competitividade da nossa estrutura económica.

Pela primeira vez, um trabalho desta dimensão e deste fôlego não é encomendado pelo Governo mas resulta de uma cooperação entre os Sectores Público e Privado a bem da nossa competitividade.

O trabalho da "Monitor Company" permitiu deslocar o debate económico, que em Portugal estava excessivamente centrado nas questões macroeconómicas, para a discussão a nível microeconómico e para o ênfase nas estratégias empresariais como factor determinante da competitividade da nossa economia a médio-longo prazo.

Sem negar a grande importância que o contexto envolvente e o seu enquadramento macro-económico têm na competitividade das nossas empresas, passou-se a falar mais na micro-economia e na estratégia das empresas, provocando-se um debate profundo sobre os problemas da nossa competitividade.

Com efeito, como diz M. Porter "quem só se preocupa com a macroeconomia e esquece a microeconomia tem a mesma postura do jogador de ténis que, em vez de olhar para a bola e para o competidor, só se preocupa com o marcador"!

Acrescentamos nós que o estado do "court" (enquadramento macro) é importante para se poder jogar bem, o marcador (variáveis macro) tem de ser tomado em conta, mas nada substitui a boa forma dos jogadores (estratégias empresariais competitivas)!

O trabalho permitiu, pois, dar novo ênfase à microeconomia, às instituições da sociedade, às empresas e universidades.

O trabalho permitiu a aplicação em Portugal do modelo de competitividade do Prof. M. Porter (o "industrial diamond") explicitando para a sociedade portuguesa a nova economia global, a Teoria das Vantagens Competitivas, em detrimento da Teoria das Vantagens Comparativas em que repousavam as Teorias Clássicas do Comércio Internacional.

O trabalho teve o grande mérito de focar os Recursos Humanos, a Produtividade, a Sociedade Civil como os factores determinantes para a competitividade, rejeitando quer a errada polarização entre Políticas Públicas e Privadas quer a visão paternalista que alguns ainda têm quando julgam que o Estado pode fazer tudo e é o responsável por tudo!

O trabalho apela assim à ousadia, à auto-confiança dos portugueses, bem como à formação da mão de obra e à qualificação da gestão.

O trabalho mostrou que os "clusters" que podem constituir a nossa força podem não exigir grandes investimentos financeiros, grandes unidades industriais, grandes e radicais revoluções tecnológicas.

Pedem muitas vezes boa gestão e progressivos ganhos de produtividade através da habilidade, a criatividade e o design. Tal é particularmente relevante nos sectores tradicionais. O trabalho permitiu a introdução em Portugal de noção de "cluster", noção mais importante nos dias de hoje que a de sector, pelos efeitos dinâmicos e sinergias de trabalho num conjunto de empresas, serviços e instituições de ciência e tecnologia.

O trabalho recorreu à simplicidade das mensagens e ao mediatismo, o que proporcionou um "debate" diferente desde 1993, mais baseado na política e nas estratégias das empresas. O mérito do estudo centrou-se assim especialmente no facto de se tratar da sistematização de conclusões a que já tinham chegado um conjunto de técnicos e de "experts" portugueses.

Neste contexto, compreendemos a reacção de muitos especialistas portugueses que, como nós, conheciam o modelo do Prof. Porter e a realidade da economia portuguesa e já tinham escrito sobre as mudanças e a estratégia a seguir pelas nossas empresas.

Naturalmente que para estes portugueses, nos quais nos incluímos, o trabalho poderá não vir a trazer algo de substancialmente novo, mas não temos dúvidas que, quer em termos de abordagem sintética e sistematizada de tudo o que já sabíamos, quer em termos do impacte mediático da mensagem, ele foi muito útil e provocou a sociedade portuguesa...

É evidente que tal foi também ajudado pelo prestígio científico e pela capacidade mediática do Prof. Porter e pelo aspecto não dispiciendo de ele se expressar em inglês...

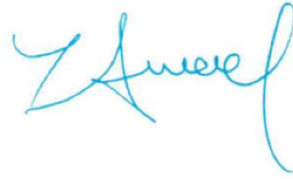
Tudo isto é também ajudado pelo tradicional bom senso e realismo americano e anglosaxónico nas questões económicas, vantagem comparativa não dispicienda em relação à mentalidade europeia e também latina mais diletante na análise das questões económicas. Talvez mais importante que o modelo teórico usado (e os modelos são sempre visões redutoras da realidade...) é a utilização de uma metodologia para a cooperação que permitiu, de forma nunca feita em Portugal, pôr a funcionar um conjunto de grupos de trabalhos sobre os vários "clusters" e sobre as várias políticas públicas horizontais.

Tal metodologia poderá ser usada agora pelo Forum para a Competitividade, que congrega especialistas da Administração Industrial, das Associações Empresariais ou Sindicais e de Universidades.

O projecto constitui assim um modelo e uma referência sobre o modo como devemos trabalhar - Administração Pública, Empresas,

Associações, Universidades - para conjuntamente vencermos o desafio da Competitividade empresarial na economia

Mais importante que o modelo teórico, ou que o relatório e as suas conclusões, é a visão sistémica e dinâmica que o trabalho pode provocar.



Luís Mira Amaral

Ministro da Indústria e Energia

Introdução

Em Junho de 1991, o Ministério da Indústria e Energia promoveu a realização do Seminário "A Formação das Vantagens Comparativas Dinâmicas de Portugal no Contexto Europeu". O trabalho divide-se em duas partes:

Pretendia-se na altura reunir um conjunto de especialistas tendo em vista analisar as vantagens competitivas dinâmicas de Portugal no contexto europeu, tendo por base o trabalho realizado pelo Gabinete de Estudos e Planeamento "A Indústria Portuguesa no Contexto Europeu. Vantagens e Desvantagens Comparativas em 1991" que constituía um panorama actualizado da evolução estratégica dos principais segmentos da indústria nacional nas vertentes empresarial, infraestrutural e de política económica e industrial.

A metodologia seguida baseava-se no modelo do DIAMANTE do Professor Michael Porter e procurava questionar as condições base para o desenvolvimento competitivo de Portugal, onde assumem particular destaque a rivalidade entre as empresas, a existência de fornecedores nacionais e indústrias ligadas internacionalmente competitivos, a existência de uma base avançada formada por recursos humanos especializados, infraestruturas tecnológicas e outros factores de produção ligados à indústria e ainda a existência de clientes nacionais sofisticados, cujas necessidades possam antecipar a procura externa. Constituem estas condições precisamente os quatro vértices do DIAMANTE.

A troca de ideias e o debate realizado vieram acentuar a oportunidade da realização de um projecto à escala nacional que envolvesse os agentes económicos, especialistas e líderes de opinião num processo participado de reflexão e análise sobre os constrangimentos existentes ao desenvolvimento competitivo das empresas e no desenvolvimento de iniciativas concretas conducentes não só à melhoria da envolvente empresarial, tendo em vista favorecer as suas condições de funcionamento, como também à criação de uma dinâmica participada e criativa, geradora de sinergias tendo em vista criar as condições para que

a indústria nacional possa tomar - se cada vez mais competitiva em termos internacionais.

Foi precisamente este propósito que levou a que o Sr. Ministro da Indústria e Energia pessoalmente se empenhasse na sensibilização de empresários portugueses para a necessidade de apoiarem a realização de um estudo em Portugal que permitisse potenciar a competitividade nacional. Esta iniciativa veio de facto a ser coroada de êxito, tendo culminado na assinatura de um protocolo envolvendo 47 patrocinadores por ocasião da realização, em 10 de Março de 1993 no Hotel da Lapa em Lisboa, da Conferência de arranque do Projecto "Construir as Vantagens Competitivas de Portugal", cuja supervisão e coordenação global foi assegurada por uma Comissão Directiva constituída por oito membros.

Com a presente publicação procuramos registar os principais momentos do Projecto Porter, designação pela qual passou a ser conhecido nos meios de comunicação, dando particular relevo no capítulo I aos antecedentes do Projecto, nomeadamente o Seminário do Forum Picoas e o protocolo do projecto; no capítulo II ao Diamante de Michael Porter que constitui um novo Paradigma da Competitividade ; no capítulo III aos objectivos que se propunha alcançar, às conclusões intercalares e finais do projecto, assim como à ilustração de alguns casos de sucesso identificados no projecto; no capítulo IV ao trabalho realizado desde a sua criação pelo Forum para a Competitividade, instituição que irá assegurar a concretização das várias iniciativas para a acção delineadas durante a fase 2 do projecto e a aplicação da metodologia desenvolvida em novas indústrias; no capítulo V à discussão pública sobre o projecto em que procuramos retratar o eco do projecto na opinião pública através de entrevistas realizadas à imprensa por parte do Sr. Ministro da Indústria e Energia, de membros da Comissão Directiva do Projecto e dos Parceiros Sociais.

Terminaria com um apelo a todos os interessados para que, através do Forum para a Competitividade, desenvolvam iniciativas em indústrias ou regiões, contribuindo para um País mais competitivo.



Alberto Moreno

Director Geral

Gabinete de Estudos e Planeamento

I. ANTECEDENTES

I. Antecedentes

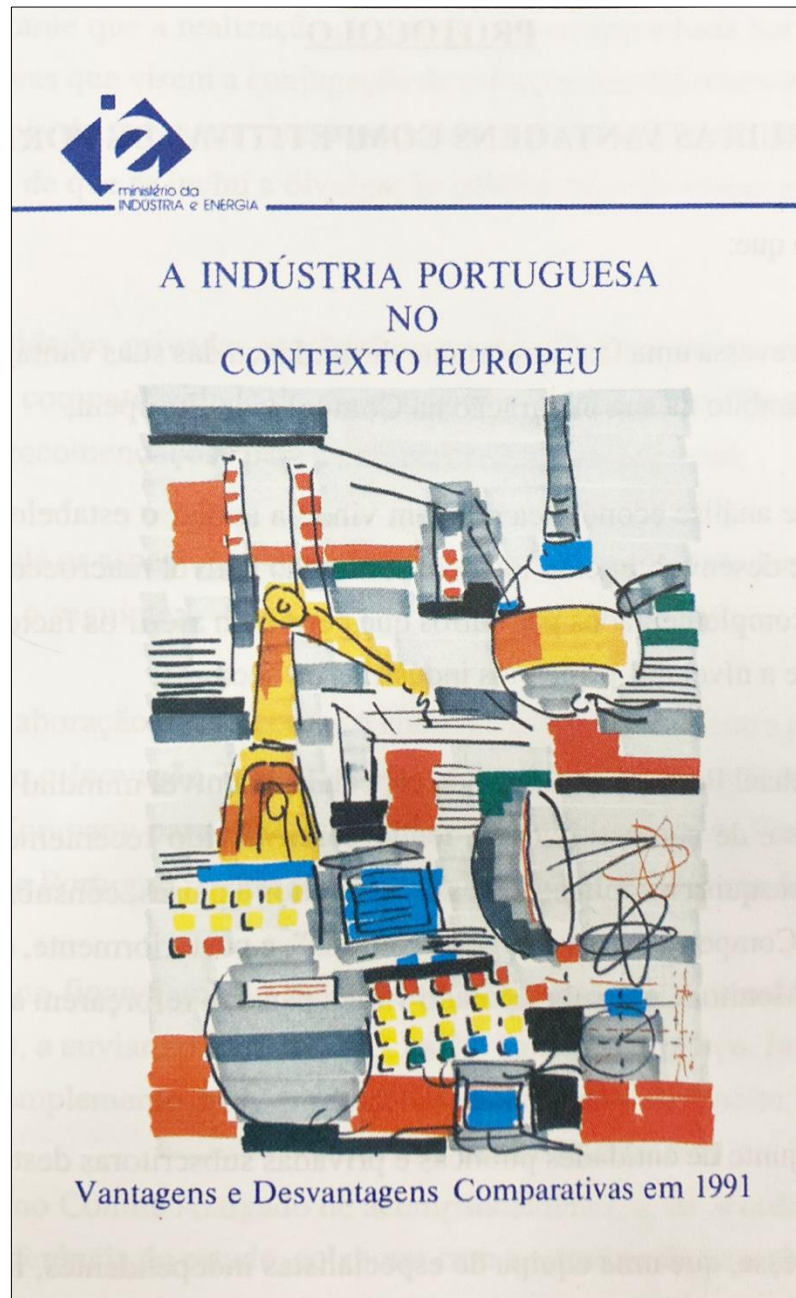
Do Seminário no Forum Picoas - Junho 1990

**A FORMAÇÃO DAS VANTAGENS COMPARATIVAS DINÂMICAS DE
PORTUGAL NO CONTEXTO EUROPEU**

- I. "O Diamante de Michael Porter"
- II. O Protocolo do Projecto
- III. Os Patrocinadores
- IV. A Comissão Directiva do Projecto
- V. Cronologia dos Acontecimentos

Em 1991, o Ministério da Indústria e Energia promoveu a realização de um Seminário, verdadeira jornada de reflexão sobre as vantagens competitivas de Portugal à luz do Diamante do Prof. Michael Porter que em 1990 tinha editado o livro "A Vantagem Competitiva das Nações", onde procedia à aplicação do modelo do DIAMANTE (imagem retirada do documento devido à falta de leitura).

Por ocasião desse Seminário, o Ministério da Indústria e Energia editou um estudo realizado pelo Gabinete de Estudos e Planeamento sobre a evolução estratégica dos principais segmentos da Indústria Portuguesa nas vertentes empresarial, infraestrutura e da política económica e industrial.



A 10 de Março de 1993, por ocasião da conferência de apresentação do projecto, realizada no Hotel da Lapa em Lisboa, foi assinado o Protocolo envolvendo todos os patrocinadores do projecto, na presença dos membros da Comissão Directiva...

PROTOCOLO DO PROJECO

PROTOCOLO

"CONSTRUIR AS VANTAGENS COMPETITIVAS DE PORTUGAL"

Considerando que:

Portugal atravessa uma fase importante de mudança das suas vantagens competitivas, no âmbito da sua integração na Comunidade Europeia;

- os meios de análise económica que têm vindo a apoiar o estabelecimento das políticas de desenvolvimento incidem sobretudo a nível macroeconómico, devendo ser complementados por outros que permitam aferir os factores de competitividade a nível das principais indústrias ou sectores;
- o Prof. Michael Porter é um reputado especialista a nível mundial em questões estratégicas e de competitividade, tendo desenvolvido recentemente extenso trabalho e pesquisa na aplicação desses conceitos a países, consubstanciado no livro "The Competitive Advantage of Nations", e posteriormente, em conjugação com a Monitor Company, apoiado vários países a reforçarem a sua competitividade;

entende o conjunto de entidades públicas e privadas subscritoras deste Protocolo:

- ser de interesse, que uma equipa de especialistas independentes, liderada pelo Prof. Michael Porter, desenvolva um estudo com as características descritas nos seus Termos de Referência, o qual contribua para o desenvolvimento das indústrias e sectores de actividade em Portugal, através da identificação dos "clusters" com potenciais vantagens competitivas;
- que o custo do referido estudo, incluindo despesas, seja assegurado pelas entidades públicas e pelo grupo de patrocinadores privados subscritores;
- ser importante que a realização do estudo seja acompanhada por um conjunto de iniciativas que visem a conjugação de esforços dos diferentes intervenientes na economia do país com vista à posterior implementação das recomendações propostas, de que se inclui a divulgação pública das conclusões gerais do estudo;
- que as entidades privadas receberão um relatório final do estudo contendo a análise da competitividade da economia portuguesa, a identificação de "clusters" e as recomendações para a competitividade empresarial; Portugal atravessa uma fase importante de mudança das suas vantagens competitivas, no âmbito da sua integração na Comunidade Europeia;
- que as entidades privadas receberão um relatório final do estudo contendo a análise da competitividade da economia portuguesa, a identificação de "clusters" e as recomendações para a competitividade empresarial;

Tendo em conta os aspectos acima referidos, os subscritores deste documento acordam desde já o seguinte:

- apoiar a elaboração de um contrato entre o CEDINTEC - Centro para o Desenvolvimento e Inovação Tecnológicos e o Professor Michael Porter através da Monitor Company para adjudicação do estudo "Construir as Vantagens Competitivas de Portugal", tendo por base os Termos de Referência do estudo;
- participar no financiamento do referido estudo através de prestações iguais e trimestrais, a enviar ao CEDINTEC, na 2.^a semana de Março, Junho e Setembro, em complemento da 1.^a prestação efectuada durante Janeiro;
- participar no Comité Alargado de acompanhamento, e, de acordo com os Termos de Referência do estudo, colaborar com a estrutura de direcção do projecto e nos planos de iniciativas e de comunicação, disponibilizando um quadro de alto nível para o efeito.

As entidades signatárias deste Protocolo comprometem-se ainda a analisar em devido tempo, até final do 1º semestre de 1993, a viabilidade de constituição de um FORUM ESPECÍFICO para o estudo e dinamização das condições de desenvolvimento da COMPETITIVIDADE em PORTUGAL:

Lisboa, 10 de Março de 1993

CEDINTEC

IFADAP

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

ALCATEL

ATRALCIPAN

BFE

CIMPOR

CIRES

COLEP

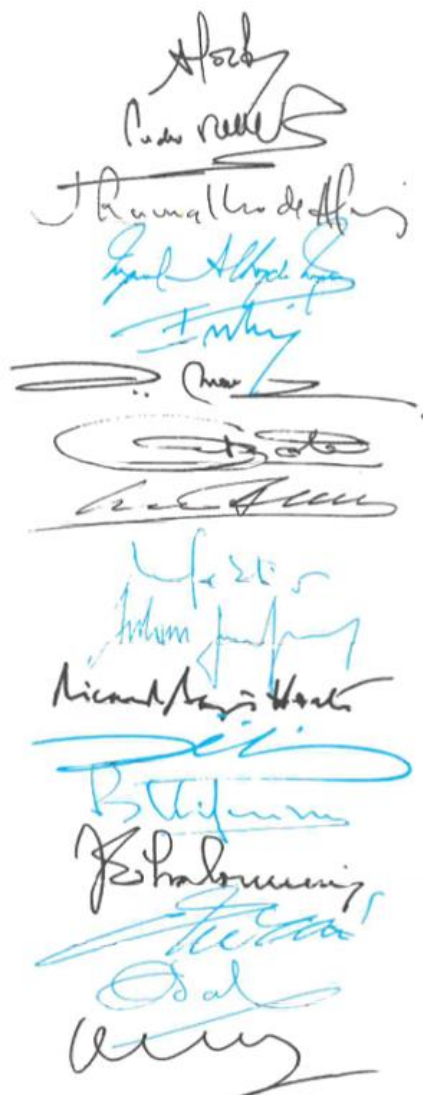
EDM

EDP


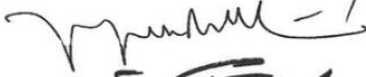







EFACEC

EPAL

FLAD



GDP	
GRUPO AMORIM	
GRUPO CGD	
GRUPO ESPÍRITO SANTO	
GRUPO MELLO	
GRUPO SONAE	
GRUPO VALORES IBÉRICOS	
INAPA	
IPE	
MAGUE	
MARCONI	
NORPEDIP	
PETROGAL	
PORTUCEL	
QUIMIGAL	
QUINTAS	
RAR	
RENAULT	
REVIGRÉS	
SALVADOR CAETANO	
SAPEC	
SOMINCOR	

SOPORCEL	
SULPEDIP	
VISTA ALEGRE	
VULCANO	
TLP	
TEXTIL	
MANUEL GONÇALVES	
VICAIMA	
I.E.F.P.	

A COMISSÃO DIRECTIVA DO PROJECTO

Prof. Ricardo Bayão Horta, Cires, Presidente

Dr. António Carrapatoso, Telecel, Presidente

Prof. Fernando Freire de Sousa, Espaço Atlântico

Eng.º Alberto Moreno, GEP, Director Geral

Eng.º Mário Pais de Sousa, Vulcano, Presidente

Dr. João Oliveira Rendeiro, Gestifundo, Presidente

Dr. João Salgueiro, Associação Portuguesa de Bancos, Presidente

Eng.º Luís Todo Bom, Portugal Telecom, Presidente

CONFERÊNCIA DO PROFESSOR

MICHAEL PORTER

Posteriormente foi editado o discurso do Prof. Michael Porter de que apresentamos as passagens mais significativas

**CONSTRUIR AS
VANTAGENS
COMPETITIVAS
DE PORTUGAL**

CONFERÊNCIA DO PROFESSOR
MICHAEL PORTER

LISBOA, 10 DE MARÇO DE 1993

DISCURSO DE MICHAEL PORTER (Excertos)

Hotel da Lapa, 10 de Março de 1993

É a primeira vez que tenho o privilégio e o prazer de estar em Lisboa e em Portugal. Encontro-me aqui, na minha opinião, numa ocasião de grande importância, em que se dá início a um esforço que espero venha a ser importante para o desenvolvimento sustentado de Portugal.

É obviamente necessária uma grande transformação na economia portuguesa para que este país se torne uma nação verdadeiramente próspera e avançada. Existe ímpeto, existem muitas forças, mas há muito trabalho a fazer. O nosso papel, como "intrusos" que somos, é o de vos ajudar a observarem de modo pormenorizado, objectivo e independente a vossa economia, comparando-a não com ela própria mas com a do resto do mundo e depois ajudar-vos a traduzirem essa avaliação em acções concretas.

Vou mostrar-vos a base teórica deste estudo e a abordagem que adoptaremos.

Para compreender a abordagem que adoptámos penso que devemos começar por reconhecer que a maior parte dos estudos de competitividade em todo o mundo consideram uma perspectiva muito macro-económica, observando características dos países como, por exemplo, variáveis macro-económicas (taxas de câmbio, taxas de juro, inflação, défice orçamental) e factores como, por exemplo, o custo da mão-de-obra.

Estamos convencidos que para o ambiente e a política macro-económica são de uma importância vital para a competitividade e para o progresso de uma nação. No entanto, o foco ou fonte fundamental da competitividade não se encontra no ambiente macro-económico, mas sim no ambiente micro-económico, nas técnicas, capacidades, tecnologias e atitudes específicas de empresas, trabalhadores e instituições individuais da economia.

Assim, o ponto fulcral deste esforço é levar a cabo uma observação micro-económica muito profunda da economia. Observar muito cuidadosamente as empresas e as indústrias na economia portuguesa, comparando-as com os padrões internacionais tanto a nível europeu como a nível mundial.

1. NOVO PARADIGMA DA COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL

O paradigma que governa a concorrência internacional e que se baseava na chamada vantagem comparativa mudou. A principal fonte de competitividade de uma nação eram as suas dotações de mão-de-obra e matérias primas, capital e outros "inputs", e as nações eram prósperas e tinham capacidade de negociar quando tiravam partido de vantagens relacionadas com o custo da mão-de-obra, das matérias primas ou outros "inputs" que lhes permitissem concorrer com êxito. De facto, na história da economia portuguesa muitas das indústrias exportadoras seguiram este paradigma, concorrendo grandemente com base nos salários relativamente baixos ou com base no acesso à cortiça aqui produzida ou a outros recursos naturais.

Mas aquilo que aprendemos do estudo da concorrência internacional no período pós-guerra é que este paradigma tradicional foi suplantado, definindo cada vez menos as nações que se tornam prósperas e ricas. Ainda se aplica a países cuja concorrência se baseia no preço e que têm um nível muito baixo de desenvolvimento. Mas se um país quer atingir altos níveis de prosperidade, então o paradigma em funcionamento é outro.

Uma série de forças básicas actuaram na economia internacional e estas forças anularam a maneira tradicional de pensar:

- A primeira força, claro, foi a **globalização**. Antigamente a maioria dos países tinha em grande parte uma economia fechada, o comércio era relativamente modesto e os transportes e as comunicações eram dispendiosos. Hoje em dia todos esses factores mudaram e chegamos à conclusão que, em mercados globais, apenas a existência de mão-de-obra barata ou de

recursos naturais se está a tornar cada vez menos valiosa, porque esse tipo de coisas se podem facilmente adquirir nos mercados internacionais, onde nos deparamos com novos países com salários ainda mais baixos ou recursos ainda mais baratos do que nós. Se a única coisa que se tem é mão-de-obra ou matérias-primas baratas, esta situação é muito instável por causa da crescente globalização da concorrência.

Neste momento em Portugal está-se a assistir a uma ênfase muito forte na globalização. Portugal tinha uma economia relativamente protegida e agora, através deste processo da entrada na Comunidade Europeia, está a sentir a corrente de ar frio da concorrência internacional e está consciente desse facto.

- O segundo factor que alterou as regras da concorrência é o papel da **tecnologia**. Hoje em dia os "inputs" que se utilizam são menos importantes do que o modo como estes são utilizados. Hoje em dia chega-se à conclusão que, mesmo com salários muito altos, é possível automatizar os processos de produção e eliminar o custo da mão de obra. Hoje em dia sem matérias-primas podem-se encontrar substitutos sintéticos para essas matéria-primas. Mas aquilo que aprendemos do estudo da concorrência internacional no período pós-guerra é que este paradigma tradicional foi suplantado, definindo cada vez menos as nações que se tornam prósperas e ricas. Ainda se aplica a países cuja concorrência se baseia no preço e que têm um nível muito baixo de desenvolvimento. Mas se um país quer atingir altos níveis de prosperidade, então o paradigma em funcionamento é outro.

Há muitos Países com recursos naturais, mas muito poucos com a técnica e a tecnologia para utilizar esses recursos com alta produtividade.

Chegámos à conclusão que se nos dias de hoje um país ou uma empresa dependem de baixos salários, de recursos naturais de baixo custo, ou mesmo de capital barato como vantagem competitiva, então esse país ou empresa encontra-se numa posição muito frágil. Encontra-se numa posição vulnerável em relação a novos países e novas empresas que se

apresentam com salários ainda mais baixos ou até com um Governo disposto a conceder subsídios para baixar ainda mais o custo do capital. Nos dias de hoje já nem as economias de escala são uma vantagem competitiva. A natureza da concorrência internacional está a mudar dando cada vez menos importância à escala. As empresas de grande dimensão podem ser rapidamente ultrapassadas por organizações mais inovadoras e dinâmicas.

Existe um **novo paradigma** para a prosperidade na concorrência internacional moderna baseado na inovação e na valorização. Nos dias de hoje, o êxito competitivo e a capacidade para suportar melhores salários e lucros mais elevados é função da capacidade para aumentar o potencial competitivo. Não para se ficar nos salários baixos e nos recursos naturais, mas sim para se avançar para técnicas, tecnologias e produtos sofisticados e melhorá-los constantemente.

2. MODELO DO DIAMANTE

A questão básica com que este país se depara é a capacidade da economia portuguesa e das suas principais indústrias avançarem para níveis mais elevados de concorrência, se afastarem das vantagens tradicionais baseadas no custo da mão-de-obra e nos recursos naturais, contribuírem com técnicas mais evoluídas, tecnologias mais avançadas, um melhor controlo de todo o processo de produção, avançarem também para a comercialização, o fornecimento de serviços, o desenvolvimento de concessão de marcas comerciais, em resumo para a valorização. É esse o desafio principal. Da investigação que fiz desenvolvi o modelo que designo por diamante.

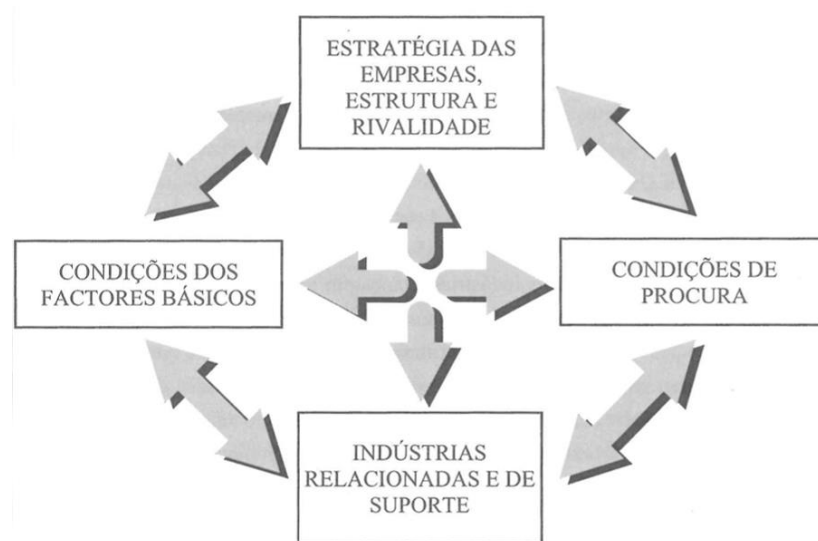
O diamante começa com uma série de premissas. A primeira é que a base fundamental da vantagem competitiva é a inovação. A segunda, no entanto, é que não se pode compreender a inovação ou a vantagem competitiva através de uma observação generalizada da economia como um todo. A única maneira de se compreender verdadeiramente a competitividade é observando indústrias determinadas e específicas. E assim este modelo tenta compreender o que é que num determinado

país cria as condições para que determinados empreendimentos, sejam inovadores e em última análise competitivos.

- O segundo factor que alterou as regras da concorrência é o papel da tecnologia. Hoje em dia os "inputs" que se utilizam são menos importantes do que o modo como estes são utilizados. Hoje em dia chega-se à conclusão que, mesmo com salários muito altos, é possível automatizar os processos de produção e eliminar o custo da mão de obra. Hoje em dia sem matérias-primas podem-se encontrar substitutos sintéticos para essas matérias-primas. Mas aquilo que aprendemos do estudo da concorrência internacional no período pós-guerra é que este paradigma tradicional foi suplantado, definindo cada vez menos as nações que se tornam prósperas e ricas. Ainda se aplica a países cuja concorrência se baseia no preço e que têm um nível muito baixo de desenvolvimento. Mas se um país quer atingir altos níveis de prosperidade, então o paradigma em funcionamento é outro.

Há muitos Países com recursos naturais, mas muito poucos com a técnica e a tecnologia para utilizar esses recursos com alta produtividade.

DETERMINANTES DA VANTAGE COMPETITIVA NACIONAL



O que concluímos é que parece haver **quatro atributos** essenciais na base da capacidade para concorrer em termos de inovação na nova economia internacional.

- Os chamados **factores de produção**: a mão-de-obra, os recursos naturais, as infraestruturas. O que concluímos é que hoje em dia as técnicas generalizadas e as infraestruturas generalizadas já não são uma vantagem competitiva. Hoje em dia, se se quer ter vantagem competitiva têm que se criar técnicas especializadas, infraestruturas especializadas, tecnologias especializadas. O facto de ter muito capital hoje em dia já não é uma vantagem competitiva. São necessárias instituições financeiras que compreendam o negócio profundamente e que forneçam capital aceitando garantias sob a forma mais adequada às necessidades do negócio. Isso é uma vantagem.

Pode-se ter mão-de-obra e recursos naturais abundantes e não os utilizar com muita eficácia. De facto, vemos repetidamente países com toneladas de mão-de-obra que não funcionam muito bem. Somos levados a concluir que o facto de existirem alguns pontos fracos selectivos nalguns dos "inputs" simples pode ser de facto uma vantagem.

A competitividade não é uma função de um ambiente confortável, não é uma função de circunstâncias tremendamente fáceis. Surge como resultado da pressão. Surge de um ambiente de desafio que não deixa as empresas apoiarem-se na mão de obra barata e que as obriga a valorizarem-se constantemente, a melhorarem constantemente.

- Outra forma de pressão é o papel da procura interna. Poder-se-ia pensar que num ambiente de concorrência internacional o mercado doméstico não é importante. Chegámos à conclusão que de facto o mercado interno é bastante importante. Não a sua dimensão, porque claro está que a Suíça e a Suécia, pequeníssimos países, são muito competitivos internacionalmente em várias indústrias. Não é a dimensão do mercado interno, mas sim a natureza das necessidades do mercado interno. E a conclusão a que chegamos é que a competitividade é muito beneficiada se existirem clientes

domésticos que sejam exigentes e sofisticados. Se esses clientes existirem internamente, é mais fácil compreender melhor as necessidades dos clientes, o que obriga as empresas a melhorarem. Por outro lado, se o cliente doméstico estiver mal informado, não for sofisticado e não comprar nada daquilo que lhe é vendido sem reclamar, as hipóteses de ser muito inovador diminuem.

- Também pensamos ser necessária uma massa crítica de fornecedores locais e negócios relacionados. Também pensamos ser necessária uma **massa crítica** de fornecedores locais e negócios relacionados. Temos aqui mais uma vez um paradoxo. Poder-se-á pensar que num mundo de concorrência global se podem comprar os componentes e equipamento em qualquer lado. De facto, ter ou não fornecedores no mercado interno não é importante. Isso é certamente verdade. O equipamento e os componentes podem-se comprar em qualquer lado. E para muitas coisas não faz mal fazer isso. Mas ao analisar centenas e centenas de indústrias concluímos que é necessária uma massa crítica de fornecedores no mercado interno para os componentes ou equipamento que sejam importantes para o processo de inovação, porque se os fornecedores não estiverem perto, não existir um diálogo regular, visitas constantes e um trabalho em conjunto, vai ser muito difícil melhorar tão rapidamente como a concorrência que tem os fornecedores no mercado interno.

Aqui em Portugal existem de facto empresas de equipamento que fazem todos os tipos importantes de máquinas de produção para o fabrico de produtos derivados de cortiça. Esta é uma vantagem importante porque pode haver uma integração e um diálogo constantes.

- Também pensamos que o **contexto para a concorrência** é importante. Este é um assunto complicado mas uma das descobertas mais importantes que fizemos ao observar todas estas indústrias foi a importância da rivalidade local. Chegámos à conclusão que é muito raro uma empresa ser bem-sucedida a nível internacional se não tiver concorrência no mercado interno.

Tenho a certeza que conseguem lembrar-se de exemplos portugueses assim como de internacionais

O meu exemplo preferido é o Japão, porque o caso japonês é muito mal compreendido. O Japão é um país onde se encontram literalmente dúzias de concorrentes nas indústrias com êxito. Existem nove empresas automóveis. Nove! Mais uma vez o facto de existirem nove empresas automóveis japonesas nos diz que as economias de escala não são a solução, porque as empresas japonesas dividem o seu mercado interno por nove! Mas o que acontece é que são muito, muito competitivas entre elas.

E estas **pressões de concorrência** provocam um progresso muito rápido, uma introdução de novos modelos muito rápida e uma redução de custos muito rápida. E leva-as a uma grande orientação no sentido **da globalização das suas estratégias** em vez de ficarem "sentadas" no mercado interno. E essa globalização leva-as à competitividade.

O mesmo se aplica aos automóveis alemães, ao "software" americano, ao calçado italiano. Podem-se citar centenas de exemplos se se começar a pensar nestes termos.

O que leva ao êxito competitivo é o dinamismo, a melhoria e a valorização. Para se conseguir esse tipo de progresso são necessárias técnicas especializadas, clientes que exerçam pressão, uma base de fornecedores que permita um progresso rápido e um pouco de rivalidade para manter a honestidade, obrigar ao avanço e não deixar que se fique na posição actual.

Pela mesma razão, constata-se que o êxito competitivo nos países não ocorre em indústrias isoladas. Onde se encontra uma indústria competitiva encontram-se muitas vezes outras ligadas a essa indústria. Estas são clientes, fornecedores ou estão relacionadas com ela de qualquer outra maneira. A estas chamamos as **indústrias relacionadas** do agrupamento.

Dou-vos um exemplo de Itália, o do calçado italiano. Penso que todos sabemos que os italianos são bastante competitivos em calçado. Talvez alguns não saibam que a Itália é competitiva, em termos internacionais,

numa série de outras indústrias relacionadas com a indústria de calçado que vão desde os curtumes e o equipamento para curtumes, à maquinaria, à pele, ao "design" e a todo o resto.

E estas indústrias reforçam-se umas às outras. Têm informação que circula em todos os sentidos, existindo uma espécie de massa crítica neste agrupamento que toma muito, mas muito difícil para alguém de fora atingir o mesmo nível. O Taiwan, o Brasil e muitos outros países estão no negócio do calçado e têm salários incrivelmente baixos. Mas os italianos continuam a trabalhar animadamente e conseguem sustentar a sua posição, porque são inovadores e dinâmicos. E são dinâmicos, em parte, porque têm este grupo de reforço de indústrias relacionadas.

Outra ideia importante que quero sublinhar e que utilizamos neste estudo é à noção da **concentração geográfica**, porque penso ser importante para Portugal e porque penso ser importante em termos do modo como se pensa sobre a Europa.

Observamos nos Estados Unidos uma forte tendência para as empresas competitivas estarem concentradas geograficamente e não espalhadas pelo país. Praticamente toda a indústria farmacêutica dos Estados Unidos está numa região entre Philadelphia, na Pennsylvania, e o Sul de Nova Iorque, mais ou menos até Princeton, em New Jersey. E todas as empresas dos Estados Unidos estão ali, quase todas.

Enquanto que se olharmos para outra indústria, como por exemplo a das diversões, encontramos-a em Hollywood. E se procurarmos capital de risco, encontramos-lo em Boston. E se procurarmos mobiliário de escritório, vemos-lo em Michigan. Mas o mobiliário doméstico encontra-se em North Carolina.

Nesta concentração geográfica podemos encontrar os clientes, os fornecedores e os rivais todos localizados uns ao lado dos outros, o que permite acelerar e facilitar o fluxo de informação, estimular os fornecedores a criarem e desenvolverem as suas linhas de produtos.

Disse há pouco que isto trazia algumas lições para a Europa. O que isto quer dizer é que se a orientação da Europa é para um mercado totalmente aberto, os países europeus tornar-se-ão muito mais

especializados. Em vez de terem economias muito alargadas, produzindo a maior parte dos produtos ou serviços, tornar-se-ão cada vez mais especializados nos produtos onde têm realmente um agrupamento local único.

Penso que às vezes a mentalidade da Europa é a de homogeneizar, de tentar fazer com que tudo pareça igual. Mas isso vai falhar e a única maneira de Portugal ser bem-sucedido, de qualquer país ser bem-sucedido, é de ser único, de encontrar indústrias únicas e segmentos únicos nos quais se possam edificar aquelas massas críticas de técnicas, fornecedores e tecnologia.

Uma das tarefas essenciais do nosso trabalho vai ser descobrir como é que a economia portuguesa se pode tornar cada vez mais única e não cada vez mais parecida com a de qualquer outro país. De facto, o que descobrimos é que as qualidades úteis das economias competitivas são procurar, acentuar e construir a partir daquilo que é realmente diferente num país e não a partir daquilo que é semelhante a outros.

Em termos do papel do Governo neste processo, penso que a maior parte do debate se tem debruçado sobre a questão errada. O grande debate, por um lado, é entre o "laissez faire" e a intervenção. Há aqueles que argumentam que a melhor maneira de gerir uma economia é "laissez faire", ter um bom ambiente macro-económico e não interferir. Outros argumentam que o Governo deve seleccionar e escolher as indústrias que vai desenvolver e depois encaminhar os recursos para essas indústrias, por forma a que sejam competitivas a nível internacional. Outro argumento frequente é o de o Governo dever dar uma folga à indústria, deixando-a respirar através da protecção temporária do mercado, através de subsídios ou de outros quaisquer mecanismos que basicamente atenuem a pressão competitiva sobre ela.

O nosso trabalho concluiu que esse modo de pensar sobre o papel do Governo não é o apropriado. Não se trata de "laissez faire" ou de intervenção. É inevitável que o Governo deve ter um papel a desempenhar na economia. Interessa analisar qual deve ser esse papel, **como deve o Governo intervir** e não se intervém. E em vez de se diminuírem as pressões sobre a indústria, o nosso trabalho, sugere que

essa pressão ajuda. Tudo o que isso fará será provavelmente atrasar o processo da indústria se tornar competitiva. Por isso, se o Governo deve fazer alguma coisa, então deve desafiar a indústria e não atenuar as pressões sobre a indústria.

Do nosso trabalho sobressaem quatro papéis fundamentais para o Governo, do lado direito da equação. O primeiro é **melhorar a qualidade e disponibilidade** dos "inputs" gerais. Um bom sistema de educação básica, boas infraestruturas básicas, bons mercados financeiros para que haja capital disponível são as fundações. E penso que em Portugal se está a progredir bem neste sentido. Estão-se a fazer esforços para edificar os "inputs" básicos na economia e mais esforços estão para vir. Tenho a certeza que haverá áreas em que se poderão fazer melhorias, mas pelo menos está-se a fazer um esforço.

O segundo papel do Governo é **criar um ambiente**, no qual as empresas concorram, que promova esta valorização. Como pode o Governo fazer isso? Basicamente, tem de assegurar uma boa política de concorrência para que as empresas tenham de competir, em vez de acordarem sobre qual deve ser o preço. Há regulamentos que promovem a inovação em vez de atrasarem a inovação. Há os incentivos ao investimento. Cria-se assim um ambiente em que as empresas são motivadas e encorajadas a valorizarem-se.

O terceiro papel do Governo é fazer aquilo que pode fazer para ajudar a **apoiar a valorização** dos agrupamentos locais na economia. Estamos convencidos que o Governo não deve preferir uma indústria a outra. O que concluímos do nosso trabalho é que a prosperidade de um país não depende das indústrias a que se dedica. A prosperidade de um país depende da concorrência dessas indústrias nesse país. Por exemplo, se uma pessoa for italiana, do norte da Itália, e essa pessoa fizer sapatos, essa pessoa está a enriquecer a fazer sapatos, mas se estiver no Bangladesh a fazer sapatos está a empobrecer a fazer sapatos. Não é estar no negócio do calçado que determina a prosperidade, mas sim se concorre como fazem os italianos ou como fazem no Bangladesh. É uma questão de técnica, tecnologia, capacidade inovadora, etc.

O que interessa não é estar no negócio dos semi-condutores, mas sim atingir produtividade, qualidade e sofisticação no negócio dos semi-condutores. Argumentamos, portanto, que o Governo não deve seleccionar uma indústria em detrimento de outra, mas sim criar programas que permitam a valorização dos agrupamentos industriais da economia. O turismo, os têxteis, a cortiça, a pasta para papel e o papel podem ser indústrias prósperas, poderão aguentar salários altos se Portugal aí conseguir competir num nível elevado de sofisticação.

O último papel do Governo é o de realmente **desafiar o progresso** da Indústria. É educar, tanto a indústria como os cidadãos, quanto aos imperativos da concorrência internacional actual, quanto aquilo que é necessário para se ser bem-sucedido. E depois, delinear uma previsão para o futuro da economia. Uma previsão não deve implicar o estabelecimento de estratégias para as empresas, nem a selecção de uma indústria em detrimento de outra. Essa previsão deve-se debruçar sobre questões como as técnicas, tecnologias, atitudes e outras questões desse tipo. Este é o papel mais importante do Governo.

No período de realização do Projecto (Jan. 1993 - Maio 1994) foram organizados vários eventos...

1. CRONOLOGIA DOS ACONTECIMENTOS

- **Último trimestre de 1992** - é estabelecido o consórcio para patrocínio do Projecto Porter
- **10 de Março de 93** - 1ª apresentação pública do projecto e cerimónia de assinatura do protocolo pelos patrocinadores do Projecto Porter (Hotel da Lapa; participação do Prof. Porter)
- **21 de Julho 93** - Conferências de Avaliação Intercalar - apresentação do relatório intercalar ("pré-relatório Porter") (Exponor; participação Monitor)
- **21 de Setembro 93** - Conferência de apresentação das Iniciativas para a Competitividade (FIL; participação Prof. Michael Porter)
- **22 de Fevereiro 94** - Conferência de apresentação do Forum para a Competitividade; assinatura do acto constitutivo do Forum (FIL; participação Monitor)
- **16 de Maio 94** - Conferência do Forum para a Competitividade - fase III; apresentação do Relatório Final do Projecto (Europarque; participação Prof. Michael Porter)

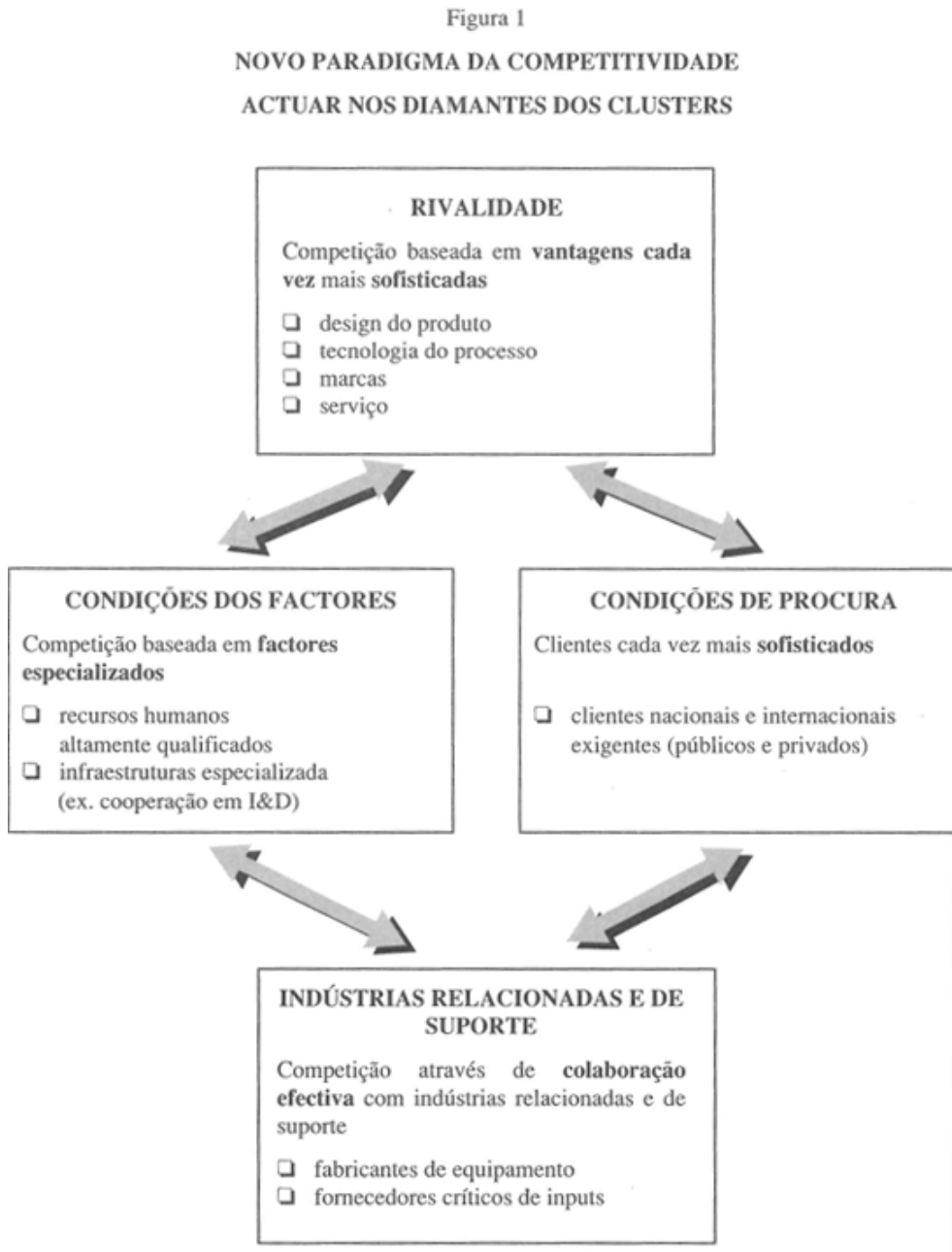
II. O MODELO DE MICHAEL PORTER. DIAMANTES E “CLUSTERS”

II. O Modelo de Michael Porter. Diamante e “Clusters”

1. O Projecto "Construir as Vantagens Competitivas de Portugal" foi patrocinado por 47 entidades, das quais 40 empresas e 7 Instituições Públicas, sendo baseado na obra do Prof. Michael Porter "As Vantagens Competitivas das Nações". Recebeu o apoio e dinamização do Sr. Ministro da Indústria e Energia, que tomou a iniciativa dos primeiros contactos com o Prof. Michael Porter, tendo o Projecto sido iniciado em Janeiro de 1993.
2. De acordo com o Modelo do Prof. M. Porter, apresentado em 1990, na obra citada, **o diagnóstico de uma economia** (PAÍS OU REGIÃO) pode ser realizado através do **Diamante**.
3. O Diamante de M. Porter apresenta um novo Paradigma da Competitividade, em que os recursos básicos já não são os principais factores de competitividade (teoria das vantagens comparativas). Uma vez que existe mobilidade destes factores, verifica - se que a competitividade de um País depende da conjugação dos factores dinâmicos da competitividade que identificamos no Diamante (Fig. 1), por forma a acrescentar valor aos factores de produção nacionais ou importados (TEORIA DAS VANTAGENS COMPETITIVAS)¹.
4. Michael Porter designa por "**cluster**" o processo de cooperação das Instituições representadas em cada **Diamante** específico de cada País, Região ou Mercado.

¹ Vidé cap. V, "Política Industrial Portuguesa ..." - Público, Dez. 94

Este processo, ultrapassa a noção de fileira ou sector e apresenta um potencial estratégico de **cooperação**, particularmente relevante num País de pequenas dimensões como Portugal.²



² Vidé cap. V, "Uma Análise ao Projecto Porter" - Exame/ Executive Digest, Out. 94

III. O PROJETO PORTER

III. O Projeto Porter

III. 1. O que se pretendeu com o Projeto

1. Durante a **primeira fase (6 meses)**, a equipa de consultores e cerca de meia centena de líderes de opinião portugueses **identificou, através do auditio realizado à economia Portuguesa**, os desafios a enfrentar e os "clusters" que melhor contribuição poderiam dar à construção da competitividade de longo prazo de Portugal.

No decurso da **segunda fase do projecto (8 meses)** os trabalhos decorreram **em 11 iniciativas para a acção (6 "clusters" e 5 políticas públicas)**.

"Clusters"

AUTOMÓVEL

CALÇADO

MALHAS

PRODUTOS DA MADEIRA

TURISMO

VINHO

Políticas Pública

CAPACIDADES DE GESTÃO

CIÊNCIA E TECNOLOGIA

EDUCAÇÃO

FINANCIAMENTO

GESTÃO FLORESTAL

Estas iniciativas para a acção constituem modelos de mudança, com o objectivo de melhorar sustentadamente a competitividade das empresas nas áreas visadas, desenhados de modo a serem transferidos para outros "clusters", no âmbito de um vasto processo de mudança.

2. O projecto acentua o papel da política industrial na formação de plataformas de competência em "clusters" (através da conjugação de esforços entre a Administração, as Empresas e as respectivas Associações, as Infraestruturas Tecnológicas e a Comunidade Científica), dinamizando a aplicação dos factores dinâmicos da competitividade:

- inovação e desenvolvimento tecnológico
- qualidade e design industrial
- criação de marcas portuguesas
- recursos humanos altamente qualificados
- ecotecnologias,

bem como o apoio à cooperação daquelas Entidades do "cluster", tendo em vista o redimensionamento e a internacionalização da Economia Portuguesa.

3. Como nota dominante do Projecto, podemos salientar a ênfase na acção e na mobilização de gestores e profissionais em geral, num movimento coordenado em redor de uma visão de longo prazo e que se deve prolongar por anos ou mesmo décadas e que veio a constituir a verdadeira força do Projecto.

III. 2. Fase 1 – Conclusões do Audito da Competitividade

1. Consenso português que emergiu das entrevistas realizadas

- Portugal precisa de identificar as indústrias que são estratégicas e direccionar os recursos para onde são mais necessários;
- Portugal necessita de desenvolver indústrias de alta tecnologia;

- A base industrial de Portugal é demasiado estreita;
- Portugal necessita de algumas grandes empresas que possam tornar-se nos motores do crescimento;
- Os gestores portugueses apresentam deficiências em aptidões básicas, especialmente em marketing;
- Portugal precisa de resolver os seus problemas de infra-estruturas;
- O Governo não agiu tão rápido quanto o necessário para atingir muitos dos objectivos acima descritos, sendo necessário um maior envolvimento do mesmo.

2. Um Novo Paradigma para a Competitividade Nacional

- A chave para a compreensão da competitividade nacional, para Portugal ou qualquer outro país, reside no conceito de produtividade;
- São as empresas que competem e não os países, pelo que a produtividade depende da sofisticação com que as empresas competem;
- A produtividade não depende tanto das indústrias em que um país compete, mas do modo como competem as empresas nessas indústrias;
- O objectivo de Portugal deverá ser a criação e melhoria contínua de aptidões e tecnologias sofisticadas que, por sua vez, reforçarão a competitividade e consequentemente permitirão alcançar resultados desejáveis, como a criação de empregos atractivos;
- O sucesso competitivo de cada país encontra-se concentrado em certas indústrias e grupos de indústrias inter-relacionadas, designados por "**clusters**";
- Por forma a sustentar a competitividade, as empresas nesses "clusters" têm de competir a nível global, adquirindo matérias-primas e capitais nos mercados que apresentem os melhores preços, transferindo actividades para outras regiões do mundo,

por forma a obter custos de mão-de-obra inferiores para funções menos exigentes em termos de aptidões ou acedendo a mercados estrangeiros e a certas tecnologias;

- A prosperidade nacional é conduzida pela capacidade para atrair e reter "**bases domésticas**", onde estão localizados os seus conhecimentos e aptidões essenciais, onde inputs e informações provenientes de actividades globais são consolidadas e onde estão localizados os recursos humanos mais produtivos;
- A atractibilidade de um país como "base doméstica" depende do ambiente que o mesmo cria para a concorrência e, em particular, do grau de apoio à inovação e progresso que esse ambiente permite;

3. Um Novo Paradigma para a Mudança

3.1. Iniciativas para a Acção: A Racionalidade

O Projecto Porter deve desenvolver um número limitado de Iniciativas para a Acção, devido à escassez de recursos do Projecto e tendo em vista a resolução de problemas típicos que a maioria das empresas portuguesas enfrentam.

A abordagem analítica de tratamento dos "clusters":

- Pesquisa alargada;
- Identificação de Padrões de Problemas;
- Selecção de um Número Limitado de Iniciativas-Tipo para a Acção Análise Detalhada;
- Concepção de Mecanismos de Transferência

permitiu:

- Selecção de "clusters" com base na Representatividade;
- Difusão da Abordagem através da Concepção de um Mecanismo de Transferência;

- Primado da Acção sobre a Análise: A ênfase da abordagem consiste na criação de uma mudança tangível.

4. Principais Conclusões do Audito da Competitividade

4.1. O Audito da Competitividade contribuiu para a construção de um consenso em relação aos verdadeiros desafios que se colocavam à construção da competitividade em Portugal.

Especificamente, dois resultados deste audito são essenciais ao projecto:

- Um resumo dos temas gerais subjacentes aos desafios da construção da competitividade portuguesa;
- A selecção dos "clusters" representativos e das questões das políticas públicas alvo das Iniciativas para a Acção.

4.2. Baseados nos resultados do Audito, surgem cinco temas recorrentes que são fulcrais para o processo de construção da competitividade em Portugal:

Forças sobre as quais trabalhar

- I. Há provas irrefutáveis de que existem "clusters" em Portugal com uma base experiente;

Desafios à Construção da Competitividade

- II. Na maior parte dos casos, os "clusters" são pouco profundos, sendo particularmente pouco desenvolvidos nas áreas de engenharia/design e nas áreas de distribuição, vendas e marketing;
- III. Além disso, os "clusters" portugueses não estão a alcançar o seu potencial máximo, devido a interligações que não são concretizadas;
- IV. Uma fraqueza subjacente aos "clusters" é a falta de recursos humanos qualificados e de um aparelho eficaz de formação que os possa treinar para o futuro;

- V. Não existe um diálogo eficaz entre as empresas e o Governo sobre os elementos mais significativos das políticas públicas, que proporcionam o contexto para alcançar "clusters" competitivos.

4.3. Reconstruir a Autoconfiança de Portugal

Nas nossas entrevistas com os Líderes de Opinião e outros empresários portugueses senti- mos uma "angústia" prolongada que se intensificou nos últimos anos. As pessoas perguntam "Como podemos competir nos têxteis contra os países asiáticos de baixos custos?" e "Como podemos competir na electrónica contra os Japoneses e os Americanos?"

Pelo contrário, os novos paradigmas para a competitividade nacional e para a mudança têm implicações muito positivas para Portugal. Subitamente, o facto de Portugal não ter participado no processo de industrialização do século XX torna-se uma vantagem. Não tem os problemas de transição que afectaram países como o Reino Unido. A introversão mencionada no início significa que Portugal não carrega um fardo para o século XXI. Este facto contrasta com os desafios de outro país da UE numa posição semelhante, a Grécia. Os autoconfiantes Gregos têm que resolver as suas disparidades internas e estabilizar para poderem mudar. A importância dos recursos humanos para a competitividade no século XXI significa que Portugal pode explorar um dos seus maiores recursos: a flexibilidade e a abertura do seu povo. Já deixou de ser cliché dizer que o futuro de Portugal é a sua gente: Portugal pode reconstruir a sua auto-confiança tornando-se num perito na gestão dos seus recursos humanos.

III. 3. Fase 2 – Conclusões finais do Projeto. As iniciativas para a Acção

1. O Diamante apresenta uma visão integrada de cada atividade económica (agrícola, industrial ou de serviços), sendo possível identificar:
 - i. Os desafios determinantes da Competitividade (Fig. 2);

- ii. Os objetivos gerais das políticas públicas para a Competitividade (Fig. 3).
2. O Projecto identificou ainda as políticas públicas e “clusters” onde actuou na sua 2ª fase através de Grupos de Trabalho, exemplificando a metodologia.
 3. As iniciativas que até ao fim de Fevereiro de 1994 foram desenvolvidas, apresentam propostas de Acção nos “clusters” com os objetivos explicitados no Quadro;
 4. O Projecto identificou Visões Estratégicas e Iniciativas Públicas a partir das conclusões sobre o impacto do Sector Público na Competitividade (Fig. 4).

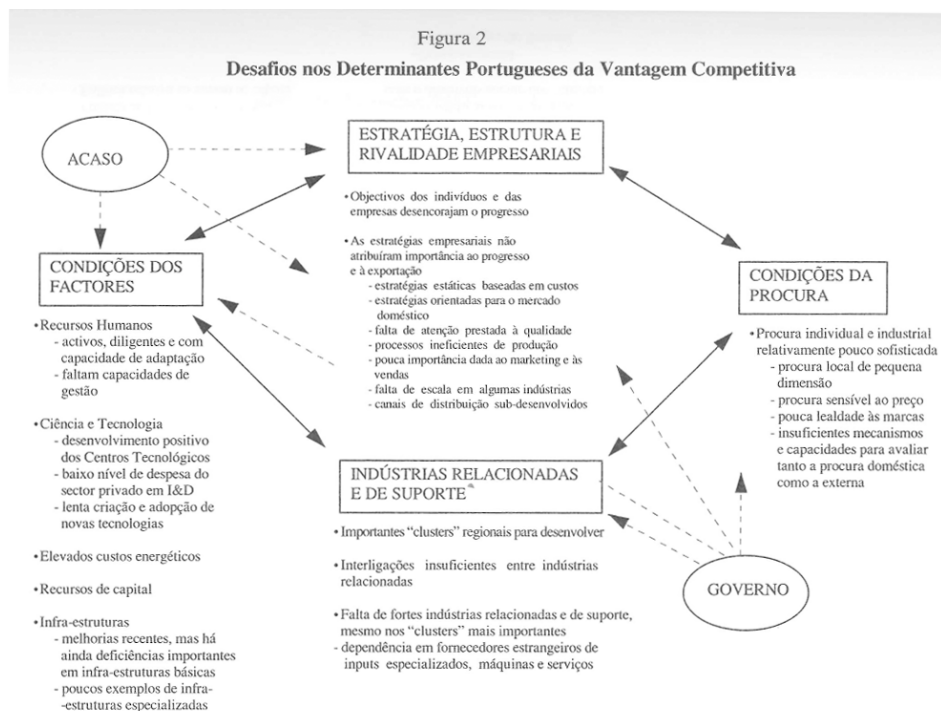


Figura 3

Objectivos Gerais da Política do Governo no Contexto dos Determinantes da Vantagem

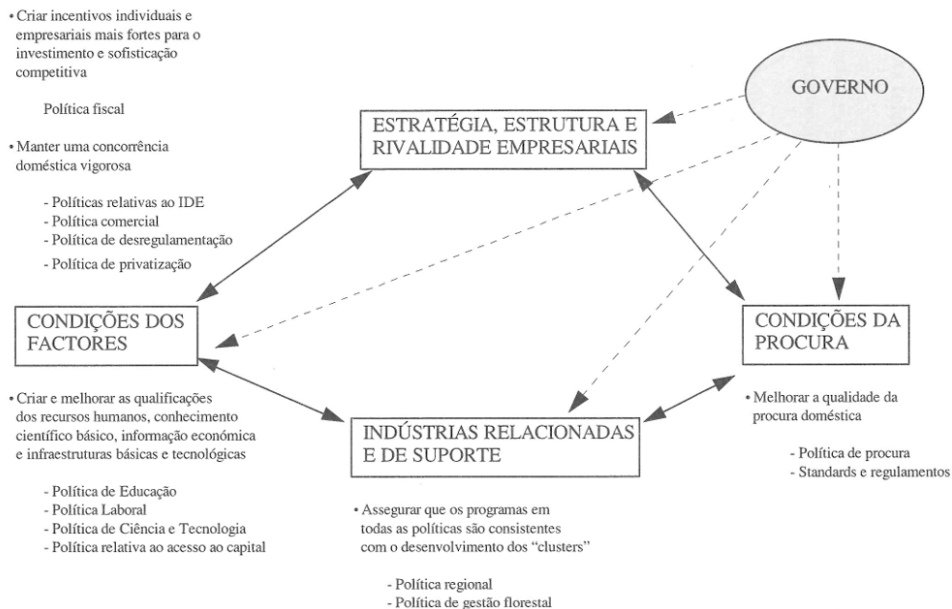


Figura 4

Impacto do Sector Público na Competitividade



**ACTUAR NOS DIAMANTES DOS CLUSTERS
“TASK FORCES” DAS INICIATIVAS DE ACÇÃO DOS “CLUSTERS”**

INICIATIVA DE ACÇÃO DO “CLUSTER”	“TASK FORCES”	POLIR O DIAMANTE			
		Rivalidade baseada em vantagens cada vez mais sofisticadas	Condições de Factores: competição através de factores especializados	Condições da Procura: servir clientes sofisticados	Industrias relacionadas de Suporte: competir através de uma colaboração efectiva
AUTOMÓVEL	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Clubes de Fornecedores para Fabricantes • Desenvolvimento de um Observatório para o “Cluster” Automóvel 	◐	◐	◐	●
CALÇADO	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um Instituto de “Quick Response” • Criação de um Forum de Fornecedores do “Cluster” do Calçado • Desenvolvimento de um Centro de Design do Calçado • Promoção de “Trading Firms” 	◐	●	◐	●
MALHAS	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de um Grupo de Consultores de Produção de Malhas • Desenvolvimento de um Instituto de “Quick Response” • Criação de um Centro de Design Têxtil • Promoção de Empresas de “Marketing” conjuntas • Criação de uma Associação Têxtil Unificada 	◐	●	◐	●

ACTUAR NOS DIAMANTES DOS CLUSTERS

● = Elevado ◐ = Médio

"TASK FORCES" DAS INICIATIVAS DE ACÇÃO DOS "CLUSTERS" (CONT.)

INICIATIVA DE ACÇÃO DO "CLUSTER"	"TASK FORCES"	POLIR O DIAMANTE			
		Rivalidade baseada em vantagens cada vez mais sofisticadas	Condições de Factores: competição através de factores especializados	Condições da Procura: servir clientes sofisticados	Indústrias relacionadas de Suporte: competir através de uma colaboração efectiva
TURISMO	• Reformas Globais	◐	◐		●
	• Congressos, Reuniões e Incentivos	◐	●	●	●
	• City Breaks	◐	●	●	●
	• Golfe	◐	●	●	●
VINHO	• Marketing			●	◐
	• Cooperativas		●		◐
	• Vinhas	◐	◐		◐
	• I&D/Recursos Humanos		●		●
	• Reformas Institucionais		●		●
PRODUTOS DE MADEIRA	• Criação de uma Bolsa de Informação da Madeira		◐		●
	• Optimização da Utilização das Matérias Primas		●		●
	• Criação de uma Nova Unidade de Compra para a Madeira		◐		◐
	• Melhoria da Produtividade e Flexibilidade das Serrações		●		●
	• Acesso a Segmentos de Produtos Diferenciados	◐		◐	
	• Alteração da Mentalidade dos Empresários do "Cluster" da Madeira	◐			◐

● = Elevado

◐ = Médio

5. As propostas do Projecto para as Políticas Públicas podem ser resumidas:

Ciência e tecnologia:

- Sensibilizar a Indústria para a C&T;
- Educação Tecnológica Permanente;
- Mobilidade dos Recursos Humanos;
- Consórcios Universidade/ Empresas;

Educação:

- Programas de Formação Profissional adequados e potenciadores de vantagens para as empresas.

Financiamento:

- Instituições Financeiras;
- Enquadramento Jurídico e Fiscal das Empresas;
- Reestruturar as PME's (Auditoria e Rating e sua relação com o custo do capital alheio);
- Mercados de Capitais (Propostas para a dinamização do Segundo Mercado).

Gestão Florestal:

- Motivar a Sociedade para os Problemas Florestais;
- Racionalizar os processos de definição e implementação da legislação;
- Colocar uma maior área de Floresta sob Gestão Florestal Coordenada.

6. Finalmente, o Projecto apresentou de acordo com o novo Paradigma para a Competitividade e as aplicações aos seis "clusters" e às cinco áreas de políticas públicas, a visão para um Portugal mais

competitivo, em "oito imperativos". Não se tratando de receitas detalhadas, representam objectivos que se estendem a todos os "clusters" e políticas públicas portuguesas e que abordam as debilidades do Diamante português.

Estes oito imperativos são dirigidos aos Presidentes e a todos os executivos das empresas portuguesas, pois são as empresas que competem, não as Nações. Numa economia de mercado, é a empresa individual que tem a responsabilidade fulcral de corrigir deficiências do passado e encontrar formas de competir com sucesso no futuro. As empresas devem actuar adaptando novas formas de gestão dos recursos humanos, novas formas de organizar a produção e novos métodos de estruturar as suas actividades e articular as suas necessidades.

Para que esta melhoria ocorra e se propague por toda a economia portuguesa são necessários esforços por parte do Governo, das Universidades e das Associações Empresariais no apoio às acções das empresas individuais. Assim, estes oito imperativos devem ser também adaptados pelos líderes das instituições públicas e privadas que apoiam as empresas".

- Concentração em Clientes Sofisticados e Exigentes
- Formular Estratégias Competitivas
- Aumentar a Produtividade
- Cooperar com Fornecedores, com a Distribuição e com os Clientes
- Criar Associações Representativas*
- Contruir uma Base Doméstica O Desenvolver a Sociedade Civil O Investir no Capital Humano

III. 4. Alguns casos de sucesso no Projeto

O projecto identificou com mais pormenor e sem preocupação de exaustividade, algumas estratégias empresariais que em Portugal já ilustram o novo paradigma da competitividade.

HOVIONE: Um Exemplo de Investigação da Base Doméstica

A Hovione desenvolve e fabrica com sucesso matérias a granel para a indústria farmacêutica, concentrando os seus esforços em produtos químicos complexos para os quais existe um número reduzido de fornecedores a nível internacional. Actualmente, tem mais de 300 patentes concedidas em Portugal e internacionalmente e exporta cerca de 90% da sua produção. A empresa alcançou uma posição dominante em alguns nichos de mercado, incluindo o mercado japonês de corticosteroides.

A principal força da Hovione reside em processos de investigação aplicados (a sua actividade principal) e no desenvolvimento do produto. Um importante esforço financeiro, representando 12% das suas vendas, é concentrado em investigação dirigida por um grupo altamente qualificado de cientistas e complementado por cooperação activa com institutos de investigação líderes e hospitais europeus.

A base tecnológica insuficiente e as poucas despesas feitas em I&D em Portugal, indicam que o país tem um enorme desafio e grande potencial. Apesar de ser necessário um grande esforço para construir capacidades de I&D, os "clusters" centrais portuguesas, na situação em que se encontram, terão muito a ganhar com o investimento em I&D.

REVIGRÉS: Procurando Indústrias Relacionadas e de Suporte

A Revigrés, uma empresa de azulejos de Águeda perto de Aveiro, foi fundada em 1977. Desde então, tem-se expandido quase todos os anos e é actualmente, com 205 trabalhadores, um líder de mercado em Portugal. Os seus azulejos de chão e de parede, incluindo azulejos

pintados à mão, são produzidos para o mercado português, representando as exportações 15% das vendas.

É essencial na indústria de azulejos onde se verifica um rápido desenvolvimento de equipamento, especialmente nos fornos e nas prensas, acompanhar os últimos desenvolvimentos tecnológicos. Quase todo o equipamento de produção desta indústria é adquirido a fornecedores italianos, o que coloca as empresas portuguesas em desvantagem em termos de serviço de apoio ao cliente (formação, instalação e manutenção dos equipamentos) face aos seus concorrentes italianos. Ao construir uma relação próxima com um dos principais fornecedores italianos de máquinas de impressão, a Revigrés tem sido bem sucedida na superação, pelo menos parcial, desta falta de indústrias relacionadas e de suporte. Os italianos proporcionam à Revigrés um acesso antecipado ao novo equipamento, que a Revigrés testa e cujos problemas de funcionamento a Revigrés ajuda a resolver. Além de receber 25% de desconto, a Revigrés trabalha na optimização das condições operacionais ainda antes de os seus concorrentes poderem adquirir as novas máquinas.

O "CLUSTER" DA CORTIÇA: Utilizando Interligações para Ultrapassar a Pequena Dimensão.

O "cluster" da cortiça é um exemplo no qual as empresas portuguesas captaram 78% da quota de mercado internacional de rolhas de cortiça, apesar da natureza fragmentada deste negócio (660 produtores, 85% dos quais têm menos de 20 trabalhadores). Isto foi conseguido, em parte pela consolidação de actividades sensíveis à escala como sejam a esterilização, a logística e a distribuição através de companhias de holding e de agentes. O principal elemento nesta área é o Grupo Amorim que gere 40% de toda a produção de produtos portugueses de cortiça, coordenando principalmente empresas com menos de 5 trabalhadores.

IBEROMOLDES: Redefinindo a sua Base Competitiva

A Iberomoldes, empresa líder na indústria portuguesa de moldes, foi constituída nos anos 70 por ex-empregados de outras empresas de

moldes. Actualmente representa um grupo de 15 empresas empregando cerca de 700 pessoas.

A indústria portuguesa de moldes surgiu nos anos 50 e, até à última década, registou um rápido crescimento das exportações destinadas a produtores de automóveis e de brinquedos, entre outras indústrias de uso final. Hoje, aproximadamente 90% do seu output é exportado. Contudo, desde meados dos anos 80, os seus mercados tradicionais têm sido ameaçados pela entrada de novos concorrentes de países com custos salariais inferiores assim como por salários domésticos crescentes.

A Iberomoldes reagiu tentando tomar-se competitiva no segmento superior do mercado. Em 1983, instalou o primeiro sistema CAD/CAM na Indústria Europeia de moldes. Criou também a sua própria instituição de formação, o Instituto de Tecnologia dos Moldes, de forma a desenvolver nos trabalhadores as aptidões exigidas pela tecnologia cada vez mais sofisticada.

Mais recentemente, o Grupo tem tentado redefinir o seu negócio alargando o espectro de actividades que realiza. Tendo percebido a importância, para a competitividade dos seus clientes, duma rápida introdução do produto, o Grupo implementou o conceito de Tecnologia de Engenharia Simultânea. Consiste na integração da maior parte das tarefas de desenvolvimento do produto num sistema de informação, sobrepondo os estágios de desenvolvimento e encurtando o processo geral de desenvolvimento do produto.

A aceitação deste novo conceito por parte do mercado irá acelerar a tendência dos clientes para sub-contratar um maior número de tarefas do seu produto.

PROLEITE: Desenvolvimento de Produtos Diferenciados

A Proleite foi fundada como uma cooperativa em 1964 por um grupo de produtores de leite do Norte de Portugal, que queriam escoar no mercado a sua própria produção de leite. Ao longo dos 20 anos seguintes, a principal estratégia da Proleite consistiu na produção de produtos lácteos básicos de baixo custo, nomeadamente leite pasteurizado e manteiga. Contudo, em meados dos anos 80, a

cooperativa foi confrontada com a chegada de diversas empresas multinacionais de lacticínios que introduziram os iogurtes com sabores e outros produtos lácteos diferenciados. Esta nova concorrência levou a Pro- leite a reavaliar a sua estratégia e, em 1990, a cooperativa instalou uma fábrica de iogurtes.

Hoje em dia, a Proleite compete com as Multinacionais oferecendo uma gama completa de iogurtes aromatizados, dietéticos e naturais. A cooperativa aproxima-se rapidamente da liderança de mercado em vários destes segmentos. Estes esforços ajudaram a Proleite a manter a sua posição como a maior cooperativa agrícola de Portugal, com vendas superiores a 25 milhões de contos em 1991.

SALVADOR CAETANO: Em Busca de um Procura Sofisticada no Estrangeiro

O grupo Salvador Caetano é constituído por várias empresas com diversas actividades na indústria automóvel e, mais importante, é o produtor líder dos autocarros de luxo em Portugal. A empresa foi fundada em 1946, como produtor de carroçarias para carruagens e autocarros. A forte ligação da Salvador Caetano à Toyota começou em 1968, quando se tomou no distribuidor exclusivo da Toyota em Portugal. A Toyota proporcionou apoio financeiro para os investimentos em I&D, em equipamento CAD e em métodos flexíveis de produção. Hoje em dia, a Toyota detém 27% do grupo.

De facto, a flexibilidade tomou-se numa das principais fontes de vantagens competitiva, dado que os autocarros de luxo têm, frequentemente, de ser feitos à medida das diferentes exigências locais. Servir o sofisticado mercado do Reino Unido, desde 1967, impulsionou a Salvador Caetano a desenvolver maiores capacidades de design e a melhorar os seus processos de produção. Estas vantagens competitivas permitiram à Salvador Caetano tornar-se o líder destacado em Portugal e estar entre os melhores da Europa. Possui uma base actualmente instalada de mais de 2000 autocarros, isto só no Reino Unido, o que representa cerca de 10% de quota de mercado deste mercado altamente fragmentado. Acresce que, aproximadamente 70% da sua produção é exportada para outros mercados sofisticados como sejam os mercados Alemão e Francês.

EMILÍGIO ROMANA: Empresas de Pequena Dimensão Competitivas

Pequenas empresas formam clusters nos densos bairros industriais nas cidades do Norte de Itália, como Bologna, Modena, Reftio, Parma e Carpi. Elas combinam recursos para produzir ferramentas automáticas, controlos electrónicos, automóveis, motos, azulejos, sapatos, malhas, vestuário e mobiliário e para os exportar com sucesso. Têm sucesso porque criaram um sistema de produção que se enquadra perfeitamente com as forças que estão a remodelar a produção a nível mundial: rápida inovação e produção eficiente de pequenas séries. Conseguiram-no através de associações comerciais com pessoal seleccionado profissionalmente e de centros de serviço sectorial descentralizados, apesar do facto de os empresários do Norte de Itália se descreverem como sendo semelhantes aos portugueses: Extremamente individualistas e altamente competitivos. No entanto, eles empenham-se no estabelecimento de interligações porque tal contribui visivelmente para os seus objectivos.

Máquinas de Cortar Rolhas: Um Exemplo de I&D Bem Sucedida Determinada pela Procura

As rolhas de cortiça são cortadas a partir das faixas da casca de sobreiro. Sendo um material natural, a rolha tem, inevitavelmente, falhas e defeitos. A perícia de um cortador de cortiça está em analisar uma faixa de cortiça, procurando falhas e fissuras, e depois cortar tantas rolhas de cortiça quanto possível, a partir das áreas homogenias. Este processo envolve uma forte componente de trabalho, com a produtividade e a qualidade a dependerem quase exclusivamente da perícia do operador.

Alterações nas leis da CE exigiam que fossem colocados rails de protecção em torno das máquinas de corte manual para proteger os operadores. A inclusão desses rails reduziria significativamente a produtividade pelo que teria de se encontrar uma solução técnica alternativa. O processo de corte de rolha foi então automatizado, através da colaboração entre o departamento Óptico do INETI (Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial) e uma empresa produtora de maquinaria para a indústria corticeira. No novo sistema, a rolha é

analisada opticamente dos dois lados e as falhas e fissuras são identificadas electronicamente, calculando o computador, então, o número óptimo de rolhas que podem ser cortadas e instruindo uma máquina CNC para executar esse corte.

Este exemplo de investigação determinada pela procura ilustra bem que, mesmo as indústrias portuguesas mais tradicionais se podem tornar indústrias de "alta tecnologia", desenvolvendo as vantagens naturais e melhorando as perspectivas da indústria a longo prazo.

VULCANO TERMO-DOMÉSTICOS: Estratégia Sofisticada Baseada no Custo

Em 1980, dois empresários fundaram em Aveiro aquela que se tornou o primeiro produtor Europeu de esquentadores a gás, a Vulcano Termodomésticos, SA. Com uma licença para produzir e vender esquentadores concebidos pela Bosch, a empresa cresceu rapidamente para servir o mercado português tendo se expandido para Espanha, em meados dos anos 80, altura em que Portugal tinha acesso privilegiado duty-free, ao mercado Espanhol. Em 1988, a Bosch adquiriu 90% da Vulcano, eliminando assim os conflitos sobre os direitos de exportação existentes entre a Bosch e a Vulcano. A Vulcano passou assim a estar livre para se desenvolver nos restantes mercados Europeus.

Os esquentadores a gás têm sido alvo de poucas alterações no design do produto ao longo dos anos e as necessidades dos consumidores têm permanecido estáveis. Como resultado desta situação, a concorrência é em grande parte baseada no preço. Vantagens históricas nos custos salariais podem ter sido uma fonte de vantagem competitiva, mas hoje em dia a Vulcano compete com base nas técnicas da produção "magra". O shopfloor altera-se praticamente cada três meses, à medida que gestores treinados em técnicas modernas de produção melhoram continuamente a disposição fabril.

IV. O FORUM PARA A COMPETITIVIDADE



IV. O Forum para a competitividade

IV.1. Missão, objectivos e iniciativas

1. Missão e Objectivos

Missão

O Promover o Aumento da Competitividade de Portugal focando: nos indivíduos, e em áreas específicas, abordar os temas sistemicamente, promover a qualidade e o primado da procura, restabelecer a autoconfiança e fortalecer os cidadãos e a sociedade civil.

Objectivos

- Estimular o Desenvolvimento da Produtividade nas Empresas;
- Promover a Cooperação entre Empresas, Organismos, Universidades, Instituições Ligadas;
- Debater e Difundir Informação sobre Competitividade;
- Promover a Participação Profissional, Técnica, Independente dos indivíduos em Iniciativas para a Competitividade.

Estes objectivos deverão ser realizados através de programas de acções calendarizados, abrangendo:

- Acções de apoio às empresas e associações empresariais, visando a melhoria da gestão empresarial e estimulando a competitividade entre as mesmas;
- Colóquios, seminários e conferências, em áreas de interesse para o desenvolvimento empresarial;

- Recolha, tratamento e divulgação de informação com interesse para a actividade empresarial, nomeadamente no que respeita aos meios financeiros de apoio ao desenvolvimento;
- acções de formação e informação dos gestores empresariais, designadamente na área das novas tecnologias;
- a cooperação ou filiação em organismos nacionais e internacionais;
- a criação de um secretariado permanente de apoio aos gestores empresariais;
- o desenvolvimento de todos os esforços no sentido de motivar participações financeiras para o desenvolvimento da actividade empresarial

2. Iniciativas (*)

O Forum para a Competitividade - Associação para o desenvolvimento Empresarial fez um ano. Constituído a 22 de Fevereiro de 1994o, Forum para a Competitividade é um projecto de centenas de empresários; gestores, especialistas e técnicos qualificados oriundos de empresas, institutos e das mais diversas entidades.

Os trabalhos do Forum estão baseados em cerca de três dezenas de Task Forces e Grupos de Trabalho, a maioria dos quais mantidos ou lançados na sequência das Iniciativas para a Acção da Fase II do Projecto Construir as Vantagens Competitivas de Portugal.

A intervenção do Forum faz-se nos “clusters” automóvel, têxteis, calçado, produtos de madeira e hortofrutícolas. As iniciativas nos clusters do vinho e do turismo têm sido desenvolvidas sob orientação do Instituto da Vinha e do Vinho e do Conselho Nacional da Empresas de Turismo, respectivamente; pode, no entanto, esperar-se para breve a implementação de esquemas de colaboração entre o Forum e as Task Forces desses dois “clusters”.

Nas Políticas Horizontais a actividade do Forum tem prosseguido na Gestão Florestal, na Educação, na Ciência e Tecnologia e nas Finanças. Trabalha-se também no lançamento da Iniciativa Capacidades de Gestão, que deverá basear-se num Grupo de Trabalho próprio e em Task Forces que desenvolverão projectos específicos.

O principal objectivo de curto praso do Forum para a Competitividade, manter vivo e dinâmico o património humano e a mobilização gerada pelo Projecto Porter, foi atingido. Uma área complementar às Iniciativas para a Acção é a participação e promoção de conferências sobre temas relevantes para a competitividade das empresas portuguesas. Assim, durante o ano passado o Forum para a Competitividade acedeu a participar e apoiou várias conferências sobre temáticas relacionadas com a missão e objectivos da associação.

No primeiro semestre do corrente ano contamos poder levar a cabo uma conferência em que deverá ser divulgado o primeiro relatório do Forum sobre a competitividade da economia portuguesa. Trata-se de uma iniciativa de carácter anual que visa promover e estimular o debate sobre a competitividade das empresas e da economia portuguesa, o que constitui um corolário da missão do Forum.

Automóvel

No “cluster” automóvel, o Forum tem trabalhado em duas áreas específicas: Clubes de Fornecedores e Observatório. Quanto à primeira é de referir o acompanhamento do Forum aos trabalhos dos clubes de fornecedores da Autosil e da Auto-Europa, cuja constituição é uma realidade e que agora dão os primeiros passos. No Observatório, os trabalhos desenvolvidos visam concretizar o conceito de observatório que se pretende implementar: destinatários, perfil da informação, fontes de informação. Trabalha-se igualmente no desenho e faseamento da iniciativa: estudos de mercado, viabilidade, promoção, constituição, início de actividade.

Calçado

O Forum, através do Grupo de Trabalho da Iniciativa das Finanças, tem vindo a trabalhar com a associação líder do sector com o objectivo de desenhar e implementar soluções para o financiamento das empresas do cluster.

Produtos de Madeira

Com o objectivo de facilitar o encontro da oferta e da procura da matéria-prima, está em desenvolvimento a criação de um sistema de informação para o cluster. Estão concluídos vários planos de acção, que foram apresentados pelo Forum ao PEDIP II, aguardando-se aprovação. Entre as áreas abrangidas contam-se a reciclagem de produtos de madeira, a melhoria das tecnologias e dos processos, a promoção de conferências e de encontros técnicos.

Têxteis

O Forum trabalha com empresários e técnicos do sector na criação de uma entidade de cúpula que represente o “cluster”.

Vinho

Os trabalhos no cluster do Vinho têm sido liderados pelo IVV, que se tem assumido como líder depois da conclusão da Fase II do Projecto CVCP. Nas reuniões de trabalho - Comité Consultivo e Grupo de Trabalho - em finais do ano passado, o Forum expôs a sua metodologia e manifestou a disponibilidade para, no âmbito da actual fase, trabalhar com as Task Forces do cluster na elaboração e implementação de planos concretos de acção.

Turismo. Os trabalhos das Task Forces do Turismo têm sido desenvolvidos no âmbito do CNET, entidade com a qual o Forum estabeleceu um acordo. A efectivação deste acordo deverá concretizar-se em breve.

Hortofrutícolas

A iniciativa para a Acção dos Hortofrutícolas constitui o primeiro processo de transferência da metodologia do Projecto CVCP para um novo cluster. Depois da conclusão do diagnóstico e da constituição do Grupo de Trabalho da iniciativa, ainda no ano passado, arrancaram já este ano os trabalhos efectivos das três Task Forces constituídas:

Reforçar a Organização Económica; Reforçar Competências Técnico-Profissionais; Adequar e Articular a Política Sectorial.

Ciência e Tecnologia

Esta iniciativa tem avançado em quatro aspectos inter-relacionados: "mercado de formação tecnológica avançada", com um estudo que deverá iniciar-se em breve; concepção de um "guia de incentivos" à utilização da C&T; elaboração de um plano de acção com o objectivo de sensibilizar a indústria para os benefícios da C&T; promoção e incentivo à criação de consórcios universidade/empresa.

Educação

Está em preparação um estudo sobre oferta e procura no ensino profissional nos seis clusters alvo da Fase II do Projecto CVCP. O trabalho visa definir e implementar programas de ensino/formação profissional adequados e potenciadores de vantagens competitivas. Decorrem, entretanto, esforços com o objectivo de identificar assuntos críticos na área da educação, relevantes para a competitividade da economia portuguesa e que possam ser objecto de intervenção imediata.

Finanças

Depois da elaboração de um trabalho com propostas concretas quanto ao enquadramento jurídico-fiscal de PME 's, que foi entregue aos Ministérios das Finanças e Justiça, os trabalhos desta área têm-se centrado na iniciativa em desenvolvimento junto do cluster do calçado.

Gestão Florestal

O relançamento desta política horizontal, de grande impacto nas indústrias da fileira florestal, foi um dos objectivos que o Forum se propôs atingir em 1994. Depois de relançado o Grupo de Trabalho e de validados o diagnóstico e a visão, foram constituídas três Task Forces, cujos trabalhos arrancaram em Novembro p.p.: Colocar uma Maior Área de Floresta sob Gestão Florestal Coordenada, Organizar a Participação

dos Agentes no Processo de Formulação da Política Florestal, Sensibilizar a Sociedade para a Importância da Floresta.

Capacidade de Gestão

Está em preparação a reunião preliminar para o lançamento desta Iniciativa. Tendo por base o diagnóstico realizado na Fase II, o Forum pretende dotar esta iniciativa da mesma estrutura metodológica das restantes Iniciativas

IV.2. As actividades em 1994

Newsletter Fórum para a Competitividade

Nº1 Julho 94 1ª quinzena

FORUM PARA A COMPETITIVIDADE INFORMAÇÃO

Com o objectivo de o manter informado sobre os trabalhos da Associação em geral e sobre as actividades das Task Forces e dos Grupos de Trabalho, em especial, pretendemos levar até si, de quinze em quinze dias, a newsletter "Forum para Competitividade - Informação". Trata-se de um boletim informativo distribuído exclusivamente aos Associados e aos membros das Task Forces e Grupos de Trabalho com quem trabalhamos. Como é do seu conhecimento as Task Forces são pequenos grupos de profissionais, constituídos na sequência da Fase II do Projecto Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, cujo objectivo é desenhar e implementar acções concretas nos clusters ou políticas horizontais em que se inserem, de acordo com a visão para o futuro anteriormente definida pelo Grupo de Trabalho e Comité Consultivo da Iniciativa para a Acção em questão.

O trabalho das cerca de quatro dezenas de Task Forces arrancou antes ainda da Conferência de Santa Maria da Feira, a 16 de Maio passado, a qual contou com a presença de cerca de 600 pessoas se saldou no maior encontro do Projecto. Neste primeiro número da newsletter apresentamos-lhe um ponto de situação síntese dos trabalhos em curso nas Task Forces.

Até breve,



Maria João Rosa
Forum para a Competitividade, Directora

CLUSTERS

AUTOMÓVEL TF - Observatório	Foram identificadas áreas de trabalho a desenvolver com diversas instituições - GAPEN, AFPA, AIMMN, GEMIE, Agência de Inovação, etc: criação de <i>brokers</i> de negócio no exterior, divulgação de informação relevante para a indústria automóvel (ex. tendências mundiais), diagnóstico das necessidades de formação, observatório/informação sobre as empresas, levantamento da oferta de serviços nas diferentes áreas de utilização pelas empresas fornecedoras.
TF - Clube de Fornecedoras	Estão em estudo os mecanismos de cooperação mais indicados para o clube de fornecedoras a ser desenvolvido pela Autosil. Fase de reenquadramento dos objectivos inicialmente definidos face aos recentes desenvolvimentos no clube de fornecedoras para a AutoEuropa. Potencial alargamento da Task Force a outros membros.
PRODUTOS DE MADEIRA TF - Sistema de Informação	Decorre um inquérito aos três tipos de agentes do cluster (produtores, comerciantes e consumidores); o objectivo é avaliar o nível de interesse num sistema de informações de mercados de madeira e o tipo de informação desejado. A Task Force elaborou o orçamento preliminar para 1994 e 1995 e estuda a natureza legal de um organismo a criar para gerir o sistema de informação sobre a matéria prima.
TF - Optimizar a utilização da matéria-prima	A Task Force trabalha em quatro áreas: utilização dos produtos da exploração florestal, aumento da utilização de resíduos actualmente destinados à produção energética, substituição de madeira serrada em utilizações de baixo valor acrescentado e reciclagem de produtos de madeira.
TF - Unidade padrão	A Task Force estuda a constituição de um novo modelo para o seu funcionamento. O actual líder, que continuará a participar nos trabalhos, não tem possibilidades, por motivos profissionais, de manter a liderança da equipa.
TF - Produtividade da Indústria de Serração	A Task Force está a trabalhar em cinco áreas: identificar factores críticos de produtividade, desenvolver melhorias potenciais nos processos de trabalho e na tecnologia de modo a eliminar falhas, implementar projectos de demonstração em serrações, elaborar livro branco "Como investir na Serração", disponibilizar técnicos para lançamento de novos projectos.
TF - Produtos de Maior Valor Acrescentado	A Task Force está a trabalhar em duas grandes áreas: desenvolver a normalização (processos e produtos) em segmentos de maior valor acrescentado e desenvolver os mercados nacional e internacional pela modificação dos comportamentos de compra e por mais e melhor informação sobre mercados externos.
TF - Desenvolver as Capacidades de Gestão	A Task Force está a realizar o levantamento da formação existente, para em seguida estudar os modos de actuação necessários à sua melhoria - lançar seminários, intercâmbios entre empresas e outras formas de melhorar a comunicação e o envolvimento das empresas.
CALÇADO	A APPICAPS (associação do sector) enquadró os objectivos das diferentes Task Forces na estratégia global para o cluster português do calçado. O Forum para a Competitividade vai trabalhar com a associação em várias políticas públicas relacionadas com o cluster em questão.

Clusters (cont.)

MALHAS	Fase de enquadramento dos objectivos das diferentes Task Forces. A Task Force que visa a criação da associação unificada dos empresários do sector regista já progressos.
VINHO	As Task Forces mantêm reuniões de trabalho. Para meados de Julho está marcada uma reunião alargada de todos os intervenientes nos trabalhos do cluster.
TURISMO	As Task Forces estão a reunir-se regularmente.
HORTOFRUTÍCOLAS	Terminou já a ronda de entrevistas definida inicialmente. Está em preparação o documento de trabalho que servirá de base a uma reunião alargada, com algumas das pessoas mais representativas do cluster. O objectivo é realizar um primeiro balanço dos trabalhos.

POLÍTICAS HORIZONTAIS

CIÊNCIA E TECNOLOGIA <i>TF - Sensibilizar a Indústria para a C&T</i>	Foram feitos vários convites a empresas e instituições no sentido de virem a integrar a Task Force em questão.
<i>TF - Educação Tecnológica Permanente</i>	A Task Force elaborou seis projectos para levar a cabo o objectivo pretendido e sugeriu um orientador para cada um deles. A Task Force elaborou um plano de acção que será analisado na próxima reunião do Grupo de Trabalho, a decorrer no dia 30 de Junho.
<i>TF - Mobilidade dos Recursos Humanos</i>	Foram feitos convites a alguns especialistas, no sentido de virem a fazer parte da task force. A Task Force "reforçada" deu início aos trabalhos no dia 23 de Junho.
<i>TF - Consórcios Universidade / Empresa</i>	A Task Force vai dar início aos trabalhos em data a acordar. Foram feitos convites para alargar a equipa.
EDUCAÇÃO <i>Grupo de Trabalho</i>	Está em preparação uma reunião alargada do Grupo de Trabalho (Executivo e Consultivo) para estudar a continuação dos trabalhos das outras duas Task Forces da Iniciativa para a Acção da Educação (Ensino Obrigatório e Ensino Universitário), bem como possivelmente a criação de outras Task Forces para outras áreas/assuntos relevantes.
<i>TF - Ensino Profissional</i>	Está em fase inicial um plano de acção, em colaboração com Task Forces dos seis clusters alvo da Fase 2 do Projecto CVCP, visado desenhar e implementar programas de formação profissional adequados e potenciadores de vantagens para as empresas. No passado dia 27 de Junho realizou-se a primeira reunião de trabalho entre a Task Force e representantes dos clusters.
FINANÇAS	Realizou-se uma reunião alargada de todas as Task Forces com o objectivo de realinhar os objectivos inicialmente definidos. Resultaram novas atribuições de responsabilidades para cada uma delas.
<i>TF - Instituições Financeiras</i>	A Task Force está a iniciar o processo de desenvolvimento das acções anteriormente definidas como prioritárias: análise de margens, constituição de uma base de dados, fomento dos bancos de empresas, congregação de instituições e empresas para programas de investigação.
<i>TF - Políticas Públicas</i>	Esta Task Force avançou rapidamente em duas áreas: enquadramento jurídico e fiscal das empresas - tendo produzido um documento com propostas concretas enviado aos Ministérios das Finanças e da Justiça. Estão em preparação novos trabalhos relacionados com outros objectivos que a Task Force se propõe atingir.
<i>TF - Reestruturar as PME's</i>	Os objectivos imediatos desta Task Force incidem sobre as áreas da auditoria e do rating e sobre a sua relação com o custo do capital alheio.
<i>TF - Mercado de Capitais</i>	A Task Force está a trabalhar em propostas para a dinamização do Segundo Mercado. Existem já propostas concretas - apresentadas aos Ministérios acima referidos (TF - Políticas Públicas), desde questões de natureza fiscal e regulamentar até à dinamização do mercado de capital de risco.
GESTÃO FLORESTAL <i>Grupo de Trabalho</i>	O Grupo de Trabalho mantém a gestão corrente desta Iniciativa para a Acção evitando tomar decisões de fundo até que se iniciem os contactos com a nova equipa do Ministério da Agricultura. Estão planeadas para breve sessões técnicas sobre gestão florestal onde serão apresentados casos internacionais de sucesso.

FORUM PARA A COMPETITIVIDADE

HORTOFRUTÍCOLAS EM SETEMBRO

Na Iniciativa para a Acção dos Hortofrutícolas Frescos, foi concluída a primeira fase dos trabalhos que consistiu na realização do diagnóstico do sector, analisando os seus principais problemas de competitividade e o contexto em que os agentes operam. Realizaram-se mais de 50 entrevistas ao longo de toda a fileira do sector.

A equipa do projecto trabalha actualmente nas tendências internacionais do sector, preparando um documento mais completo a apresentar em finais de Setembro; encontra-se também em análise a composição do Grupo de Trabalho e do Comité Consultivo.

VINHO, RELATÓRIO INTERCALAR

As cinco Task Forces, constituídas no âmbito da Iniciativa para a Acção do Vinho - Imagem e Diferenciação, Produtividade das Cooperativas, Gestão da Vinha, Investigação & Desenvolvimento do Vinho, Reforma Institucional - têm em fase de conclusão um Relatório Intercalar sobre os trabalhos desenvolvidos.

Este documento incide sobre as actividades das cinco Task Forces desde o arranque da Fase III do projecto Construir as Vantagens Competitivas de Portugal.

Esta análise visa estabelecer um ponto da situação dos trabalhos de modo a preparar o relançamento da Iniciativa para a Acção do Vinho a partir do próximo mês de Setembro.

"COMPETITIVENESS POLICY COUNCIL" NO FORUM PARA A COMPETITIVIDADE

Howard Rosen do "Competitiveness Policy Council" visitou, em Julho passado, o Fórum para a Competitividade onde teve várias reuniões de trabalho. Foram objecto de análise conceitos e indicadores de competitividade e de produtividade, em debate actualmente nos mundos académico e político.

Foi igualmente discutida a metodologia seguida na elaboração do relatório anual sobre competitividade daquela instituição.

O "Competitiveness Policy Council" foi criado em 1988 pelo "Omnibus Trade and Competitiveness Act" com o objectivo de elaborar recomendações de estratégias nacionais e de políticas específicas destinadas a aumentar a produtividade e a competitividade internacional dos sectores produtivos dos Estados Unidos da América.

Trata-se de um Comité Consultivo do Presidente dos Estados Unidos da América, constituído por doze membros, integrando representantes do patronato, dos sindicatos, do Governo (a nível federal e a nível estadual), bem como entidades de interesse público.

.../...

APOIOS DO FORUM PARA A COMPETITIVIDADE

As actividades do Fórum para a Competitividade visam gerar acções com consequências directas na actividade das empresas. No apoio e dinamização dos trabalhos das Task Forces, o Fórum para a Competitividade desenvolve e apoia essencialmente três tipos de acções:

- a) Análises preliminares de apoio ao trabalho das Task Forces;
- b) Projectos piloto em empresa ou com a participação relevante de empresas;
- c) Implementação das acções decorrentes dos trabalhos das Task Forces.

ACÇÕES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DA INICIATIVA PARA A ACÇÃO DA EDUCAÇÃO

A versão final do plano de acção da Task Force Ensino Profissional, com a colaboração das Task Forces dos seis clusters alvo das Iniciativas para a Acção, foi já aprovada. O objectivo é desenhar e implementar programas de ensino profissional adequados e potenciadores de vantagens competitivas para as empresas.

Foi igualmente aprovado o caderno de encargos para o concurso que visa seleccionar entidades para executar a Fase I (Recolha e Sistematização de Investigação) e a Fase II (Planeamento de Acções).

Em finais de Julho foram enviados os cadernos de encargos (Conc. nº2/FC) para as empresas de Consultoria seleccionadas. Foi definida como data limite para entrega das propostas o dia 6 de Setembro de 1994, efectuando-se a análise das mesmas na reunião seguinte da Task Force Ensino Profissional a realizar em meados de Setembro.

Entretanto, está em preparação uma reunião alargada do Grupo de Trabalho da Iniciativa para a Acção da Educação para relançar os trabalhos dos outros grupos (Ensino Secundário e Ensino Universitário), bem como possivelmente para criar outras Task Forces que visem a abordagem de outras áreas relevantes.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS RECEBE TASK FORCE E ESTUDA PROPOSTAS DE ACÇÃO

No dia 11 de Julho de 1994 realizou-se uma reunião alargada de todas as Task Forces da Iniciativa para a Acção do Financiamento, que contou com a presença de um membro do Ministério das Finanças com o objectivo de informar os membros das Task Forces sobre o acolhimento do documento enviado àquele Ministério.

Os Associados que desejarem receber o documento apresentado devem contactar o Forum para a Competitividade.

Do s doze membros, seis são do Partido Republicano e seis do Partido Democrata; um terço dos membros é nomeado pelo Presidente, um terço pelo "Speaker" da Câmara de Representantes e um terço pelos "Leaders" da maioria e da minoria do senado Norte-Americano.

Novas Regras nos Têxteis

A Câmara dos Representantes dos Estados Unidos da América aprovou na generalidade uma proposta de uma alteração nas regras de origem para a importação de produtos têxteis e vestuário.

Esta proposta, que conta igualmente com o apoio da maioria do congresso, considera como "País de Origem" aquele em que o produto é terminado. Esta alteração que vai contra os compromissos assumidos pelos Estados Unidos da América no "Uruguay Round", deverá traduzir-se por um maior protecção e por taxas aduaneiras mais elevadas para algumas posições pontuais.

ASSOCIADOS DO FORUM PARA A COMPETITIVIDADE A 01/08/94

Alcatel * Adega Cooperativa de Tomar * Altavoz * A. Gonçalves & Ca., Lda. * Associação Empresários e Obras Públicas do Sul * Associação Hóteis Portugal * Associação Industrial do Minho * Associação Industrial de Paines de Madeira * Associação Industrial Portuguesa * Associação Industrial Portuguesa * Associação Portuguesa de Bancos * Associação Portuguesa Industrial Cerâmicas e Construção * Associação Portuguesa Industrial de Malhas * Associação Portuguesa de Management * Banco Fomento Exterior * Banco Nacional Ultramarino * BDO Binder * Câmara dos Revisores Oficiais de Contas * Cedintec * Celpa * Challenge * Cimpor * Cires * Colep * Companhia IBM Portuguesa * Comissão Viticultura da Região dos Vinhos Verdes * Confederação da Indústria Portuguesa * Diniz & Cruz, Lda. * Domini - Industrias Cerâmicas, SA * Empresa de Desenvolvimento Mineiro, SA * Empresa de Investigação e Desenvolvimento * Electricidade de Portugal * F. Rolin * Fiorina * Fundação Gomes Teixeira * Fundação Lus-Americana para o Desenvolvimento * Gás de Portugal * Grupo Espírito Santo * Instituto Apoio Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento * Instituto de Biologia Experimental e Tecnológico * Instituto Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pesca * Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial * Investimento e Participações Empresariais * Instituto Tecnológico para Europa Comunitária * Marconé * Plastil * Portucel * Revigrits * Salvador Caetano * Setis - Sociedade Engenharia e Transformação * Sociedade Nacional de Cortiças * Sonae * Soporcel * Sulpedro * Tescel * Telecom * Telefones de Lisboa e Porto * Teófilo M. Gonçalves * União Geral Trabalhadores * UNIFETI - Industrias Têxteis da Figueira * Vulcano

FORUM PARA A COMPETITIVIDADE

ACTIVIDADES DO FORUM PARA A COMPETITIVIDADE (ABRIL-AGOSTO, 94)

Os trabalhos do Forum para a Competitividade têm visado desenvolver e implementar planos de acção nas iniciativas em curso, promover o debate e o estudo da temática da competitividade, bem como lançar e apoiar novas iniciativas.

Desde a constituição da Equipa Técnica do Forum para a Competitividade - seis Consultores - em Abril do corrente ano até hoje, realizaram-se cerca de 100 reuniões de trabalho de Task Forces, Grupos de Trabalho e Comitês Consultivos. Foram abertos dois concursos para a realização de estudos preliminares visando a implementação de acções concretas nos domínios do Ensino Profissional e da Formação Tecnológica Avançada. Foi concluído e entregue formalmente ao Ministério das Finanças e ao Ministério da Justiça um documento contendo propostas concretas no domínio do enquadramento jurídico-fiscal das actividades das PME.

Novas Iniciativas. Decorre o lançamento da Iniciativa para a Acção nos Hortofrutícolas, com o envolvimento do IFADAP e do IMAIAA. Em fase de concepção estão outras iniciativas, quer horizontais - como as Capacidades de Gestão e a Internacionalização - quer ao nível de clusters industriais.

Ao nível do relacionamento externo, o Forum para a Competitividade estabeleceu contactos com diversas entidades, entre elas Comissão das Comunidades Europeias, Parlamento Europeu, OCDE, UNICE, Confederações nacionais, Federações sectoriais europeias, Council on Competitiveness (EUA), tendo recebido a visita do Director do "Competitiveness Policy Council" (EUA).

Com o objectivo de manter um contacto estreito com os Associados e com os empresários, gestores e profissionais em geral que nos Grupos de Trabalho ou nas Task Forces trabalham com o Forum para a Competitividade, foi lançada em Julho uma newsletter de circulação restrita, sendo esta edição o seu terceiro número. O Forum para a Competitividade estimulou e participou algumas conferências - têxteis, calçado, gestão florestal, etc - tendo igualmente desenvolvido um relacionamento aberto com a comunicação social, com o objectivo de manter o momentum para a acção.

Relatório da Competitividade. O relatório sobre as Fases I e II do Projecto Competitividade, foi publicado em livro, cuja 1ª edição esgotou rapidamente, encontrando-se a 2ª edição disponível nas livrarias de todo o país.

Este Relatório tem constituído um dos documentos de trabalho das actividades das Task Forces e Grupos de Trabalho, sendo igualmente um dos inputs utilizados para a produção do "Relatório Anual da Competitividade de Portugal", cujos trabalhos preliminares se iniciaram estando prevista a sua edição em Março do próximo ano.

Dossier PEDIP II. Em finais de Agosto passado, a Equipa Técnica do Forum para a Competitividade concluiu o Dossier de candidatura ao PEDIP II. A proposta apresentada baseia-se em acções concretas a desenvolver em cinco áreas industriais - Automóvel, Têxteis, Calçado, Produtos de Madeira, Bebidas - e em duas áreas horizontais - qualificação e desenvolvimento de recursos humanos e engenharia jurídico-financeira de PME.

Acções nos Clusters

Produtos de Madeira. No cluster do Produtos de Madeira o Forum para a Competitividade desempenhou um papel activo em mais de quatro dezenas de reuniões de trabalho, entre reuniões de Task Forces, do Grupo de Trabalho ou do Comité Consultivo. Decorre neste momento um inquérito às empresas de serração com o objectivo de aferir o seu envolvimento e interesse na constituição de uma Bolsa para os Produtos de Madeira. Paralelamente decorrem estudos técnicos que permitirão a curto prazo abrir um concurso para o desenho e materialização da Bolsa. Entre as várias acções que estão em análise para implementação no clusters dos produtos da madeira destacam-se: a tipificação da indústria de serrações, o estudo da produtividade actual e potencial em empresas seleccionadas, a criação de parques de triagem de madeiras e a utilização racional dos despojos da exploração florestal.

Automóvel. Na iniciativa para a Acção do Automóvel foram acordados os moldes do relacionamento entre o Forum para a Competitividade e o Clube de Fornecedores da Autosil, actualmente em constituição. O objectivo é o de facilitar a sua implementação e conceptualizar e disseminar o conceito de modo a facilitar efectivos processos de transferência deste novo modelo de actuação concorrencial. A criação de um Observatório e de uma Agência de Negócios para o cluster tem sido objecto de reuniões de trabalho, necessitando neste momento de se clarificar as prioridades de acção e de esclarecer o envolvimento dos agentes-chave.

Vinho. No Cluster do Vinho, o trabalho das cinco Task Forces lançadas tem sido liderado pelo Insitudo da Vinha e do Vinho. O Forum para a Competitividade mantém a ligação a esta Iniciativa de Acção tendo participado activamente nas duas reuniões do Grupo de Trabalho, em Abril e Junho, assim como no Plenário das Task Forces de Abril e na reunião do Comité Consultivo de Julho.

Turismo. A Iniciativa para a Acção do Turismo tem mantido os trabalhos em ligação com o Conselho Nacional das Empresas Turísticas (CNET), com o qual o Forum para a Competitividade acordou recentemente implementar a muito curto prazo um esquema de colaboração efectiva.

Calçado. No Cluster do Calçado, o trabalho do Forum para a Competitividade desenvolve-se em sintonia com a associação do sector APPICAPS, que integrou no seu Plano Estratégico para o sector as acções previstas para cada uma das Task Forces propostas. A APPICAPS manifestou interesse em trabalhar com o Forum para a Competitividade em Iniciativas Horizontais a serem desenvolvidas, ou actualmente em curso, como o Ensino Profissional, a Ciência e Tecnologia ou as Capacidades de Gestão.

Textéis. No Cluster dos Têxteis, o Forum para a Competitividade tem desenvolvido acções junto das empresas e associações do sector com o objectivo de concretizar a constituição de uma associação unificada para o sector. Esta acção é considerada prioritária pelos agentes do Cluster, devendo constituir-se em alavanca para o desenvolvimento de outras acções.

Hortofrutícolas. Na Iniciativa para a Acção dos Hortofrutícolas Frescos foi concluída a primeira fase dos trabalhos, que consistiu na realização do diagnóstico do sector. Realizaram-se mais de cinquenta entrevistas ao longo de toda a fileira. A equipa do projecto trabalha actualmente nas tendências internacionais do sector, preparando o documento a apresentar na primeira reunião do Grupo de Trabalho, a realizar em finais do corrente mês de Setembro.

Acções nas Políticas Horizontais. Nas Políticas Horizontais, os trabalhos estão mais avançados nas Iniciativas da Ciência e Tecnologia e da Educação.

Educação. Neste Grupo têm decorrido reuniões de trabalho, que culminaram com a abertura de um concurso para o desenho e implementação de novos cursos no ensino profissional, nos seis clusters alvo da Fase II do Projecto Competitividade. Prevê-se que os resultados deste trabalho possam ser conhecidos em Janeiro do próximo ano. Entretanto, o Forum para a Competitividade está a preparar a realização de uma reunião do Grupo de Trabalho da Educação para lançar novas Task Forces no âmbito da Educação, nomeadamente para o Ensino Secundário e para o Ensino Pré-Escolar.

Ciência e Tecnologia. Na Iniciativa para a Acção da Ciência e Tecnologia, realizaram-se até esta data treze reuniões de trabalho, tendo sido aberto um concurso para o Estudo do Mercado de Formação Tecnológica Avançada. Entre outras acções desenvolvidas refere-se o bom andamento dos trabalhos para a elaboração de um guia de sistemas de incentivos.

Gestão Florestal. Uma das Iniciativas mais complexas que o Forum para a Competitividade tem procurado manter viva é a da Gestão Florestal. Têm vindo a ser realizadas diversas acções com o objectivo de retomar os trabalhos, envolvendo os actores-chave do problema. No próximo mês de Outubro deverá realizar-se uma reunião do Grupo de Trabalho, a qual retomará formalmente os trabalhos desta Iniciativa Horizontal.

Financiamento de PME. Na Iniciativa para a Acção do Financiamento das PME, o Grupo de Trabalho concluiu em Junho uma proposta para um novo enquadramento jurídico fiscal das PME, que entregou formalmente ao Ministério das Finanças e ao Ministério da Justiça. Esse documento foi recebido com interesse, devendo esperar-se que as recomendações sejam tomadas em conta na elaboração do Orçamento de Estado para 1995 e nos trabalhos da Comissão para a Reforma Fiscal.

ASSOCIADOS DO FORUM PARA A COMPETITIVIDADE A 9/9/94

Aicatel * Adega Cooperativa de Tomar * Alfamicro * A. Gonçalves e Cia * Associação de Empresas de Obras Publicas do Sul * Associação Hotéis de Portugal * Associação Industrial do Minho * Associação das Industrias dos Painéis de Madeira * Associação Industrial Portuguesa * Associação Industrial Portuguesa * Associação Portuguesa de Bancos * Associação Portuguesa das Industrias Cerâmicas e de Construção * Associação Portuguesa dos Industriais de Malhas * Associação Portuguesa de Management * Banco Fomento Exterior * Banco MeMo * Banco Nacional Ultramarino * BOO Binder * Câmara dos Revisores Oficiais de Contas * Cedintec * Celpa * Challenge * Cempor * Cires * Colep * Companhia IBM Portuguesa * Comissão Viticultura da Região dos Vinhos Verdes * Confederação da Indústria Portuguesa * Diniz & Cruz, Lda * Dominó - Industrias Cerâmicas * Empresa de Desenvolvimento Mineiro * Empresa de Investigação e Desenvolvimento * Electricidade de Portugal * F. Rolin * Fiorima * Fundação Gomes Teixeira * Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento * Gás de Portugal * Grupo Espírito Santo * Império Seguros * Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento * Instituto de Biologia Experimental e Tecnológico * Instituto da Vinha e do Vinho * Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pesca * Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial * IPE - Investimento e Participações Empresariais * Instituto Tecnológico para a Europa Comunitária * Marconi * Ptasil * Portugal * Revigés * Salvador Castano * Seisa - Sociedade de Engenharia e Transformação * Sociedade Nacional de Cortiças * Sonas * Soponnet * Sulpedip * Telecal * Telecom * Telefones de Lisboa e Porto * Têxtil Manuel Gonçalves * União Geral de Trabalhadores * Unifeti - Industrias Têxteis da Figueira * Vulcano

FORUM PARA A COMPETITIVIDADE

FILEIRA FLORESTAL - INFORMAÇÕES

MINISTROS DA INDÚSTRIA E DA AGRICULTURA REUNEM COM GRUPO DE TRABALHO

No âmbito dos trabalhos do Forum para a Competitividade, realizou-se no passado dia 13 de Setembro uma reunião de trabalho sobre floresta, promovida pelo Sr. Ministro da Indústria, Eng. Mira Amaral, tendo como convidado o Sr. Ministro da Agricultura, Eng. Duarte Silva.

O encontro foi marcado pela apreensão por parte dos industriais de produtos de madeira face à situação da floresta nacional. Foi realçada a necessidade de inverter a tendência verificada nos últimos anos e que tem vindo a reflectir-se no distanciamento entre as exigências da indústria de fileira, em termos de matéria prima, e a disponibilidade de madeira oferecida no mercado.

Na ocasião, Fernando de Carvalho em representação do Grupo de Trabalho dos

Produtos de Madeira apresentou o cenário evolutivo da área florestada nos últimos anos, tendo salientado a necessidade de florestar 80 a 90 mil hectares/ano na próxima década caso se pretenda atingir uma situação idêntica àquela que tínhamos há 10 anos. Foi também referido o indispensável estreitar de relações entre o Governo e os empresários no sentido de criar no país a dimensão sustentável, em termos de floresta, que permita equilibrar as necessidades económicas.

A este propósito ficou expresso o apoio de ambos os ministros, assegurado desde logo pela colaboração inter-ministerial, cuja utilidade é inegável, e pela adopção de "medidas que nos tomem competitivos num mercado aberto" como referiu o Ministro da Agricultura, Eng. Duarte Silva.

COMITÉ CONSULTIVO FAZ BALANÇO DAS ACTIVIDADES NOS PRODUTOS DE MADEIRA

Teve grande adesão a 3ª reunião do Comité Consultivo do Cluster dos Produtos da Madeira, realizada no passado dia 28 de Setembro nas instalações do CTIMM, no Porto.

Os líderes das Task Forces fizeram o ponto da situação dos respectivos trabalhos, que têm vindo a ser desenvolvidos com os seguintes objectivos:

- "Criar um sistema de informação para a indústria dos produtos de madeira",
- "Optimizar a utilização da matéria-prima",

- "Criar uma nova unidade padrão de medida",
- "Elevar a produtividade das serrações",
- "Penetrar em segmentos de maior valor acrescentado",
- "Sensibilizar os empresários para as questões da competitividade no cluster".

Na ocasião foi referido que o Forum para a Competitividade está a preparar a candidatura ao PEDIP de todas as acções a desenvolver no âmbito desta iniciativa no Cluster dos Produtos da Madeira.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO FLORESTAL, REGULAMENTAÇÃO APROVADA

A regulamentação do Programa de Desenvolvimento Florestal (PDF) - portaria 809-D/94 - acaba de ser publicada no "Diário da República" n°211/94 - I Série - B -

Suplemento, de 12 de Setembro de 1994. Foi também publicada regulamentação no "Diário da República", no âmbito do programa de Apoio à Modernização Agrícola e Florestal.

SUSTENTABILIDADE DA GESTÃO FLORESTAL

No Primeiro Encontro de Nível Técnico de acompanhamento da Conferência de Helsínquia para a Protecção das Florestas na Europa, realizado em Genebra nos passados dias 23 e 24 de Junho, a Comissão da União Europeia e 36 países entre os quais Portugal, aprovaram um conjunto de critérios e indicadores quantitativos para a aferição da sustentabilidade da gestão florestal.

Esta questão está a causar grande apreensão entre os produtores e industriais do sector, porque entendem que as medidas em estudo dificilmente se enquadram na situação actual da floresta portuguesa, sendo cada vez mais nítidas as pressões de organizações ambientalistas, bem como os interesses particulares de alguns países

como os do Norte da Europa, na implementação de critérios e indicadores que nos serão gravemente desfavoráveis.

Pelo lado da produção, a União dos Silvicultores do Sul da Europa, da qual faz parte a Federação dos Produtores Florestais de Portugal que, ao contrário das entidades ambientalistas, não foram chamadas a participar nestes estudos, formulou diversas resoluções, as quais foram dirigidas aos Governos de vários países europeus.

Tais resoluções apontam para a importância da participação do sector florestal privado nos trabalhos em curso, visto ser ele responsável por milhões de hectares de floresta e por milhões de postos de trabalho na Europa.

LICENCIAMENTO/CERTIFICADO DA ACTIVIDADE DE EMPREITEIRO FLORESTAL E AGRÍCOLA

A ANEFA - Associação Nacional de Empreiteiros Florestais e Agrícolas há já alguns anos que tem vindo a solicitar ao Ministério da Agricultura o licenciamento e regulamentação desta actividade.

O Processo tem sido bastante difícil e moroso, pelo que a Associação decidiu avançar para uma certificação até à publicação da legislação oficial.

Para o efeito a associação está a estabelecer contactos não só com os representantes da Produção Florestal e Agrícola, nomeadamente Federação dos Produtores Florestais de Portugal e CAP - Confederação dos Agricultores de Portugal, como também com o IF - Instituto Florestal e IEADR - Instituto de Estruturas Agrárias e Desenvolvimento Rural.

MODERNIZAÇÃO AGRÍCOLA E FLORESTAL

Foi publicada no Diário da República Série I-B, no dia 1 de Agosto último, a Resolução do Conselho de Ministros nº 61/94, que aprova o Regulamento de Aplicação do Programa de Apoio à Modernização Agrícola e Florestal.

Esta regulamentação integra duas medidas para o sector: "Florestas", que inclui apoios ao desenvolvimento florestal, e "Transformação e Comercialização de Produtos Agrícolas e Florestais".

AVALIADORES DE MADEIRA EM PÉ

A ACHAR - Associação de Agricultores de Charneca, da Chamusca, vai promover uma acção de formação sobre Avaliadores do Volume de Madeira em Pé (para Níveis IV e V da UE), a decorrer no Centro de Formação Agrícola de Almeirim (Herdade dos Gagos), de 10 a 14 de Outubro. Esta acção com a duração total de 35 horas repartidas por cinco dias tem como formadores, docentes e técnicos do Departamento de Engenharia Florestal do Instituto Superior de Agronomia.

Pretende-se que os formadores adquiram conhecimentos teórico-práticos sobre fotografia aérea, técnicas de amostragem e medição de árvores e povoamentos, tendo por finalidade a valorização do material lenhoso.

Mais informações poderão ser obtidas no seguinte endereço:

ACHAR - Associação de Agricultores de Charneca; Rua Direita de S. Pedro, nº156; 2140 Chamusca; Telf.(049)76 02 12 / 76 01 33; Fax.(049)76 04 98.

FORUM PARA A COMPETITIVIDADE

FILEIRA FLORESTAL - INFORMAÇÕES

INQUÉRITO NO CLUSTER DOS PRODUTOS DE MADEIRA

A criação de um sistema de informação para as empresas do cluster dos Produtos de Madeira "é uma iniciativa claramente bem recebida pelas empresas em questão", resulta da análise do inquérito, realizado pela Task Force I às serrações, comerciantes e produtores do cluster dos produtos de madeira, no sentido de avaliar o interesse de potenciais utilizadores.

Mais de 70% das empresas consumidoras de matéria prima responderam estar interessadas em adquirir a informação a fornecer, bem como em colaborar como geradores de informação para a entidade a constituir.

Esta percentagem foi ainda mais elevada no caso das respostas dos produtores florestais e dos comerciantes.

RELANÇADO GRUPO DA GESTÃO FLORESTAL

Na reunião de relançamento do Grupo de Trabalho da Gestão Florestal, que decorreu a 19 de Outubro passado, foi decidido criar três Task-Forces, cujos objectivos se enquadram no diagnóstico realizado e na visão consensual que foi desenvolvida pelos participantes nos trabalhos desta Iniciativa para a Acção: TF I - "Colocar uma maior área de floresta sob gestão florestal coordenada", TF II - "Organizar a participação dos agentes no processo de

formulação da política florestal", TF III - "Sensibilizar a sociedade para a importância da floresta".

Nos trabalhos desenvolvidos salientou-se a relação estreita entre as políticas florestais e a indústria ao longo de toda a fileira florestal. Neste momento decorre o processo de constituição das Task Forces, cujas primeiras reuniões deverão ocorrer durante o mês de Dezembro no âmbito de uma reunião global com o Grupo Trabalho.

APLICAÇÃO DO PAMAF

O prazo de entrega das candidaturas às medidas incluídas no Programa de Apoio à Modernização Agrícola e Florestal (PAMAF), foi prorrogado até ao próximo dia 15 de Dezembro, segundo informação dada pelo IFADR - Instituto de Estruturas Agrárias e Desenvolvimento Rural. As medidas incluídas neste programa são as

seguintes: Infraestruturas Agrícolas; Apoio às Explorações Agrícolas; Florestas (inclui o Programa de Desenvolvimento Florestal); Investigação, Experimentação e Desenvolvimento, Formação e Organização; Transformação e Comercialização de Produtos Agrícolas e Silvícolas.

FLORESTAÇÃO DE TERRAS AGRÍCOLAS

No âmbito do Programa Compostela-Florestas, da União dos Silvicultores do Sul da Europa (USSE), decorreu em Orense e Bragança, em Outubro passado, um seminário sobre Florestação de Terras Agrícolas. Este encontro, promovido pela Associação Florestal de Galicia e pela CCR Norte, reuniu técnicos e proprietários florestais de Portugal, Espanha e França.

Nele foi feita a abordagem da problemática actual entre a Floresta e a Agricultura e a análise do enquadramento político e do impacto do Reg.CEE N°2080/92, nas diferentes regiões e países, bem como analisada a viabilidade das novas florestas, os financiamentos comunitários e os produtos financeiros disponíveis e as técnicas alternativas de florestação de terras agrícolas.

COOPERAÇÃO CE/URUGUAI

No âmbito da cooperação económica entre a CE e o Uruguai, vai ter lugar um programa de desenvolvimento do sector da madeira, visando tanto a produção de matéria-prima como os aspectos de mercado e os novos métodos para abordar a problemática da exportação.

Um vasto projecto de colaboração entre o ITL - Instituto per la Tecnologia del Legno, de Itália, e o CTIMM - Centro Tecnológico das Indústrias de Madeira e Mobiliário, vai dar resposta à alta prioridade dada pelo Governo Uruguaio à produção madeireira no actual processo de transformação da realidade económica daquele

país sul-americano, com vista à sua maior inserção internacional.

O programa prevê uma acção integrada sobre toda a cadeia de produção, de transformação e de comercialização da madeira, tendo como finalidade o desenvolvimento industrial dos sectores de primeira e segunda transformação. As autoridades uruguaias manifestaram a necessidade de estabelecer um Plano de Acção Florestal que permita a criação de 200.000 ha de novas plantações de produção sustentada, o que contribuirá para aumentar a exportação de produtos florestais e seus derivados.

NORMAS DOS PROJECTOS FLORESTAIS

Foi publicado no passado dia 25 de Outubro, em Diário da República, o despacho normativo nº735/94 que estabelece as normas dos projectos florestais a apresentar ao abrigo das portarias 199/94 e 809-D/94, de 6 de Abril e 12 de Setembro respectivamente.

O despacho publicado estabelece as qualificações académicas necessárias aos técnicos que elaborem e/ou acompanhem projectos florestais a apresentar ao abrigo das portarias acima referidas.

AS FUNÇÕES DA CÂMARA DE AVALIADORES

1. Formação. Os avaliadores são agentes isentos, imparciais no circuito de abastecimento e que prestam um serviço de orçamentação (valorização quantitativa e qualitativa) do povoamento.

O perfil de um avaliador terá como principais características a idoneidade, honestidade, competência e experiência profissional. O nível mínimo de qualificação exigido para ingressar um programa de formação profissional será o nível 3.

Posteriormente serão instruídos neste serviço de avaliação através de formação específica, onde no final será atribuída uma carteira profissional aos alunos que reúnem as características para desempenhar estas funções.

2. Funcionamento da Câmara de Avaliadores. Trata-se de um serviço autónomo, e que procura complementar as vantagens da existência da «Bolsa da Madeira». O serviço prestado pela Câmara de Avaliadores garante o funcionamento de um sistema transparente e imparcial, que procura viabilizar as transacções entre vendedores e potenciais compradores, ou seja, estabelecer uma plataforma de entendimento equilibrado entre a oferta e a

*Rui Pedro Oliveira**
procura, relativamente à valorização quantitativa e qualitativa de um povoamento florestal. O resultado de uma avaliação será uma informação imparcial, idónea e credenciada que visa uma análise justa e correcta dos critérios estabelecidos na habitual transacção de madeiras.

Uma outra vantagem da existência da Câmara de Avaliadores será controlar a especulação de alguns agentes intervenientes no circuito de abastecimento, que por excesso tentam valorizar a quantidade de madeira existente nos povoamentos florestais.

Resumidamente, poder-se-á afirmar que esta câmara procura estabelecer a exequibilidade das transacções baseada em informação credenciada e correcta, quantitativa e qualitativamente, na óptica do vendedor e comprador. Podemos concluir que, o objectivo será a valorização da floresta, através da maximização dos povoamentos existentes, mas... a preços reais do mercado.

** Director da "Alberto Gaspar - Indústria e Comércio de Madeiras, SA" e membro da Task Force I*

FORUM PARA A COMPETITIVIDADE

RELANÇADO GRUPO DA GESTÃO FLORESTAL

Na reunião de relançamento do Grupo de Trabalho da Gestão Florestal, que decorreu a 19 de Outubro passado, foi decidido criar três Task-Forces, cujos objectivos se enquadram no diagnóstico realizado e na visão consensual que foi desenvolvida pelos participantes nos trabalhos desta Iniciativa para a Acção. Assim, estão em constituição as seguintes Task-Forces: TF I - "Colocar uma maior área de floresta sob gestão florestal coordenada", TF II - "Organizar a participação dos agentes no processo de formulação da política florestal", TF III - "Sensibilizar a sociedade para a importância da floresta".

Nos trabalhos desenvolvidos salientou-se a

relação estreita entre as políticas florestais e a indústria ao longo de toda a fileira florestal. Foi reiterado o consenso quer quanto ao "Diagnóstico" quer quanto à "Visão" desenvolvidas no âmbito da Fase II do Projecto Competitividade.

Neste momento decorre o processo de constituição das Task Forces, cujas primeiras reuniões deverão ocorrer durante o mês de Dezembro.

Do Grupo de Trabalho fazem parte João Soares, Fernando Couçelo, António Leite, Branco Vasco, Paulo Castro, João Soveral, Fernando Barbosa, Francisco Rego, Correia de Sá e Costa Leal.

INQUÉRITO AO CLUSTER DOS PRODUTOS DE MADEIRA

A criação de um sistema de informação para as empresas do Cluster dos Produtos de Madeira "é uma iniciativa claramente bem recebida pelas empresas em questão", resulta da análise do inquérito, realizado pela Task Force I às serrações, comerciantes e produtores do Cluster dos produtos de madeira, no sentido de avaliar o interesse de potenciais utilizadores. Mais de 70% das empresas consumidoras de matéria prima responderam estar interessadas em adquirir a informação a fornecer, bem como em colaborar como geradores de informação para a entidade a constituir. Esta percentagem foi ainda mais elevada no caso dos produtores florestais e dos comerciantes.

Decorrem neste momento estudos sobre o tipo de sistema que permitirá ligar em rede os utentes deste novo serviço, bem como quanto à sua natureza jurídica, e à preparação de um plano de viabilidade.

Entretanto, as Task Forces acordaram já num critério para tipificação da indústria, bem como numa medida de produtividade. Em breve deverá ser tomada uma decisão quanto à contratação de um consultor internacional para recomendar melhorias ao nível das tecnologias e dos processos. Um dos resultados do trabalho da Task Force IV deste Cluster será a publicação do "Livro Branco - Como Investir nas Serrações".

ACÇÃO CONJUNTA ENTRE FINANÇAS E CALÇADO

No âmbito dos trabalhos do Forum para a Competitividade realizou-se uma reunião entre representantes das Task Forces das Finanças e a APICCAPS, associação do sector do calçado, em representação do cluster.

Esta reunião marca o primeiro contacto entre ambos os grupos com o objectivo de analisar a situação das PME do calçado, e proceder à

concepção e implementação de soluções concretas no domínio específico do financiamento das empresas do cluster.

Esta iniciativa é a primeira ligação directa entre um cluster e uma política horizontal e reflecte a preocupação do Forum para a Competitividade em trabalhar na resolução de problemas concretos das empresas.

FRUTOS E HORTÍCOLAS PREPARAM COMITÉ CONSULTIVO

A Equipa do Forum para a Competitividade, do IFADAP e do IMALAA que gere a Iniciativa para a Acção nos Frutos e Hortícolas Frescos prepara a primeira reunião do Comité Consultivo, que terá lugar no dia 22 de Novembro.

Na passada semana realizou-se a terceira reunião do Grupo de Trabalho desta iniciativa. Até ao momento, analisou-se o processo e o calendário das actividades em curso, debateram-se as tendências globais no sector, aprofundou-se o diagnóstico e trabalhou-se na formulação da visão.

As principais tendências mundiais identificadas são o aumento da produção global, o aumento moderado do consumo global, o aumento do comércio internacional, que geram outras três consequências: excedentes crescentes, intensificação da concorrência (preços no produtor degradam-se mais e os menos competitivos abandonarão o mercado) e uma atenção crescente aos grandes mercados, nomeadamente o da União Europeia, por parte dos países exportadores. A posição relativa de Portugal no seio da União Europeia - que é um dos grandes protagonistas no negócio mundial de frutos e hortícolas frescos - é caracterizada

por indicadores de eficiência muito inferiores aos dos restantes concorrentes da UE.

O cluster é caracterizado por um elevado contributo para a produção final agrícola, grande diversidade e perecibilidade dos produtos, concentração geográfica da produção (maior importância na faixa litoral do centro), interligações pouco desenvolvidas (com fornecedores, fragmentação da produção, reduzido foco no mercado, canais de distribuição pouco eficientes, apoio limitado de instituições públicas), deficiências nas competências profissionais ao longo da fileira, sector desorganizado e sem liderança, fraca competitividade da produção nacional, défice comercial em rápido agravamento.

No trabalho já realizado foram identificados como objectivos genéricos das acções a empreender: o reforço da organização económica e profissional, o reforço das competências técnico-profissionais, a adequação e articulação das políticas sectoriais.

Nas reuniões do Grupo de Trabalho e no Comité Consultivo procurar-se-á desenvolver uma Visão de futuro para o cluster, bem como decidir quanto a áreas para potenciais iniciativas.

INICIATIVA NAS CAPACIDADES DE GESTÃO

O Forum para a Competitividade está a preparar o lançamento, com novos contornos, da Iniciativa para a Acção Capacidades de Gestão.

Esta Iniciativa Horizontal foi concretizada na Fase II do Projecto Construir as Vantagens Competitivas de Portugal pelos técnicos da Monitor Company junto dos Grupos de Trabalho das seis Iniciativas ao nível de clusters.

Para o relançamento dos trabalhos o Forum prepara a constituição de um Grupo de Trabalho próprio. O diagnóstico realizado na Fase II constituirá a base dos trabalhos a desenvolver. A gestão pouco profissionalizada, a falta de orientação para o mercado, as deficiências funcionais e a ausência de capacidades de integração e de gestão estratégica são patentes nos seis clusters analisados.

ASSOCIADOS DO FORUM PARA A COMPETITIVIDADE A 1/11/94

Akatel * Adega Cooperativa de Tomar * Alfacim * A. Gonçalves & Ca., Lda * Associação Empresários e Obras Públicas * Associação Hotéis Portugal * Associação Industrial do Minho * Associação Industriais Paines da Madeira * Associação Industrial Portuguesa * Associação Industrial Portuguesa * Associação Portuguesa de Bancos * Associação Portuguesa Industriais Cerâmicas e Construção * Associação Portuguesa Industriais de Malhas * Associação Portuguesa de Management * Associação Produtores-Engarrafadores Vinho Verde * Banco Fomento Exterior * Banco Mello * Banco Nacional Ultramarino * BDO Binder * Câmara dos Revisores Oficiais de Contas * Cedintec * Celpa * Challenge * Cimpor * Cires * Colop * Companhia IBM Portuguesa * Companhia Seguros Império * Comissão Viticultura da Região dos Vinhos Verdes * Confederação da Indústria Portuguesa * Diniz & Cruz, Lda. * Domini - Industrias Cerâmicas * Empresa Desenvolvimento Mineiro * Empresa de Investigação e Desenvolvimento * Electrodade de Portugal * F. Rolin * Fundação Gomes Teixeira * Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento * Gás de Portugal * Grupo Espírito Santo * Instituto Apoio Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento * Iberomoldes * Instituto Biologia Experimental e Tecnológica * Instituto Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pesca * Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial * Investimento e Participações Empresariais * Instituto Tecnológico para a Europa Comunitária * Instituto da Vinha e do Vinho * Marconi * NorPedip * Plastil * Portucel * Revgrás * Salvador Caetano * Senela * Sociedade Nacional de Cerâmicas * Sonae * Soporcel * SulPedip * Telecom * Telecom * Telefones de Lisboa e Porto * Têxtil M. Gonçalves * União Geral Trabalhadores * UNIFETTI - Industriais Têxteis da Figueira * Vulcano

FORUM PARA A COMPETITIVIDADE

FILEIRA FLORESTAL - INFORMAÇÕES

UM PAÍS DE FLORESTAS

Álvaro Branco Vasco *

A floresta tem sido encarada de diferentes perspectivas, muitas vezes pouco convergentes, em função da natureza do observador.

Assim, enquanto a maioria dos técnicos repete a ideia de um significativo potencial de expansão e desenvolvimento, ela tem sido tratada como um apêndice (pobre) da agricultura, de tal forma que os fundos estruturais dedicados ao seu crescimento nem para a manutenção têm chegado, vindo a registar-se nos últimos anos uma preocupante degradação do património.

A opinião pública, pelo seu lado, não tem percepção da importância da fileira florestal na economia nacional, nem do seu potencial, enquanto membros de um importante mercado deficitário em produtos florestais, como é a C.E.

É neste contexto que o estudo "Construir as Vantagens Competitivas de Portugal", da responsabilidade da Monitor Company, realizado sob a direcção de Michael Porter vem dizer que "Portugal é um país de florestas" e que "se encontra bem posicionado para aumentar a sua riqueza através da produção florestal".

Contudo, o momento é de dificuldades, com diminuição das áreas de ocupação das principais espécies produtoras de lenho, diminuições dramáticas nas existências e nos acréscimos e balanços negativos entre a produção e o consumo, tornando-se cada vez mais uma possibilidade um cenário de colapso no sector.

No seio do Forum para a Competitividade, dezenas de pessoas, numa base voluntarista, vêm trabalhando para, em bases consensuais, se gerarem iniciativas conducentes à construção de um sector forte e economicamente saudável.

Alguns apoios significativos são dignos de registo como os dos Srs. Ministros da Indústria e da Agricultura, que presidiram às sessões de arranque das "Task Forces" dos Produtos da Madeira e da Gestão Florestal, respectivamente.

Tem-se em vista, a curto prazo, utilizar o melhor possível os recursos disponíveis, e a médio/longo prazo criar a floresta que o país merece.

A "visão" é o desenvolvimento de uma floresta com dimensão sustentável que equilibre as necessidades económicas, sociais e ambientais.

A "visão" é que esta floresta permita reequilibrar os fluxos de produtos e serviços e libertar o crescimento potencial da produtividade.

Portanto o cluster está num momento crucial. A mudança agora poderá levar ao desenvolvimento de um cluster florestal competitivo, enquanto que a manutenção da situação actual irá certamente resultar num decréscimo da riqueza gerada por este sector.

* Membro do Grupo de Trabalho dos Produtos de Madeira e do Grupo de Trabalho da Gestão Florestal

O FORUM E A FLORESTA

O Forum para a Competitividade - Associação para o Desenvolvimento Empresarial é uma associação nacional, privada, sem fins lucrativos, cujo objectivo imediato é a continuação do Projecto Construir as Vantagens Competitivas de Portugal - o chamado Projecto Porter.

Constituído em Fevereiro passado, o Forum para a Competitividade tem como associados naturais as empresas e todas as entidades que partilhem do mesmo objectivo: aumentar a competitividade das empresas portuguesas.

O Forum para a Competitividade trabalha neste momento com cerca de três dezenas de grupos de trabalho na elaboração e implementação de planos de acção em diversos clusters e em várias políticas horizontais. O Cluster dos Produtos de Madeira e a Política Horizontal Gestão Florestal contam-se entre as áreas de intervenção.

RELANÇADO GRUPO DE TRABALHO DA GESTÃO FLORESTAL

A Iniciativa para a Acção de Política Horizontal Gestão Florestal reuniu em Sessão Plenária na passada semana, sob a Presidência do Ministro da Agricultura Duarte Silva. Esta sessão marcou o arranque efectivo dos trabalhos das Task Forces constituídas para levar a cabo o desenho e a implementação de acções concretas que permitam caminhar no sentido da "visão": "desenvolver um sistema de gestão florestal que permita a existência de uma floresta com dimensão sustentável, que equilibre as necessidades económicas, sociais e ambientais". Assim, depois da apresentação dos trabalhos desenvolvidos até à data no âmbito do Fórum para a Competitividade, as três Task Forces reuniram em separado, dando início aos seus

trabalhos. São as seguintes as Task Forces: TF I - "Colocar uma maior área de floresta sob gestão florestal coordenada", TF II - "Organizar a participação dos agentes no processo de formulação da política florestal", TF III - "Sensibilizar a sociedade para a importância da floresta".

Entretanto na reunião de relançamento do Grupo de Trabalho da Gestão Florestal, que decorreu a 19 de Outubro passado, foi aceite o diagnóstico realizado e obteve-se consenso quanto à visão desenvolvida pelos participantes nos trabalhos desta Iniciativa para a Acção. Salientou-se também a relação estreita entre as políticas florestais e a indústria ao longo de toda a fileira florestal.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO NO CLUSTER DOS PRODUTOS DE MADEIRA

A criação de um sistema de informação para as empresas do Cluster dos Produtos de Madeira é uma iniciativa claramente bem recebida pelas empresas em questão, resulta da análise do inquérito, realizado pela Task Force I às serrações, comerciantes e produtores do Cluster dos Produtos de Madeira, no sentido de avaliar o interesse de potenciais utilizadores. Mais de 70% das empresas consumidoras de matéria prima responderam estar interessadas em adquirir a informação a fornecer, bem como em colaborar como geradores de informação para a entidade a constituir. Esta percentagem foi ainda mais elevada no caso dos produtores florestais e

dos comerciantes. Entretanto decorrem estudos sobre o tipo de sistema que permitirá ligar em rede os utentes deste novo serviço, bem como quanto à natureza jurídica da entidade gestora, e à preparação de um plano de viabilidade.

Está também em curso o inquérito às serrações com o objectivo de saber "quantos somos, onde estamos e o que fazemos". Em breve deverá ser tomada uma decisão quanto à contratação de um consultor internacional para recomendar melhorias ao nível das tecnologias e processos. Um dos resultados do trabalho da Task Force IV deste Cluster será a publicação do "Livro Branco - Como Investir nas Serrações".

ASSOCIADOS DO FORUM PARA A COMPETITIVIDADE A 1/12/94

Alcatel * Adega Cooperativa de Tomar * Alfamicro * A. Gonçalves & Ca., Lda. * Associação Empresas de Construção e Obras Públicas * Associação Hotéis Portugal * Associação Industrial do Minho * Associação Industriais Paineis da Madeira * Associação Industrial Portuense * Associação Industrial Portuguesa * Associação Portuguesa de Bancos * Associação Portuguesa Industriais Cerâmicas e Construção * Associação Portuguesa Industriais de Malhas * Associação Portuguesa de Management * Associação Produtores-Engarrafadores Vinho Verde * Banco Fomento Exterior * Banco Mello * Banco Nacional Ultramarino * BDO Binder * Câmara dos Revisores Oficiais de Contas * Casa do Douro * Cedintec * Celpa * Challenge * Cimpor * Cires * Colep * Companhia IBM Portuguesa * Companhia Seguros Império * Comissão Viticultura da Região dos Vinhos Verdes * Confederação da Indústria Portuguesa * Diniz & Cruz, Lda. * Dominó - Industrias Cerâmicas * Empresa Desenvolvimento Mineiro * Empresa de Investigação e Desenvolvimento * Electricidade de Portugal * F. Rolin * Fundação Gomes Teixeira * Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento * Gás de Portugal * Grupo Espírito Santo * Instituto Apoio Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento * Iberomoldes * Instituto Biologia Experimental e Tecnológica * Instituto Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pesca * Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial * Investimento e Participações Empresariais * Instituto Tecnológico para a Europa Comunitária * Instituto da Vinha e do Vinho * Marconi * NorPedip * Plasfil * Portucel * Portugal Telecom * RAR - Sociedade Controle (Holding) * Revigrés * Salvador Caetano * Senete * Sociedade Nacional de Cortiças * Sonae * Soporcel * SulPedip * Têxtil M. Gonçalves * União Geral Trabalhadores * UNIFETI - Industriais Têxteis da Figueira * Vulcano

V. DISCUSSÃO PÚBLICA SOBRE O PROJETO

V. Discussão pública sobre o Projecto

V.1. “A estratégia empresarial e o mercado é que fazem os vencedores”, Luís Mira Amaral in “Público”, 20 de Setembro de 1993

O estudo da Monitor Company, de Michael Porter, sobre as vantagens competitivas de Portugal "falha ou é omissa nalguns aspectos extremamente importantes", escreve o Ministro da Indústria, Mira Amaral, em artigo escrito para esta edição do PÚBLICO. No que parece constituir a sua tomada de posição mais crítica em relação ao trabalho da Monitor, o Ministro salienta, nomeadamente, que ele "parece esquecer os mecanismos de integração europeia e a necessidade de tomarmos isso em conta nas estratégias empresariais". No entanto, Mira Amaral acolhe favoravelmente os pressupostos do trabalho, encomendado pelo seu ministério, e nota que chama a atenção para diversas ideias que ele próprio tem vindo a defender, designadamente que "não existe dicotomia entre sectores tradicionais e novas tecnologias" e que as políticas voluntaristas dos governos no sentido de grandes apostas industriais "redundam quase sempre em falhanços e em desperdício de dinheiros públicos" ,pois "serão as estratégias a seleccionar os vencedores". Michael Porter chega amanhã a Portugal para debater o seu trabalho com as autoridades portuguesas e os empresários.

O pré-relatório Porter vem chamar a atenção para um conjunto de ideias que temos vindo a defender, quer em intervenções orais quer em textos escritos, desde que tomámos conta da pasta da indústria.

Entre elas, gostaria de sublinhar:

1. Não existem **sectores obsoletos** - o que existem são empresas que se modernizam e outras que não o fazem e vão desaparecer. **Sectores industriais tradicionais não significam sectores obsoletos**, mas sim sectores que já existem há mais tempo na estrutura industrial e que por isso já fazem parte da "tradição" dessa estrutura.
2. Os sectores industriais ditos tradicionais têm ainda grande importância económica mesmo nas economias mais desenvolvidas, pelo seu peso na estrutura produtiva e no volume de emprego. Mas as novas tecnologias têm grande importância estratégica porque são elas que vão modernizar as tais empresas viáveis dos tais sectores ditos tradicionais.

Exemplos típicos são o subsector têxtil onde as novas tecnologias fizeram evoluir o subsector de indústria, tipo trabalho intensivo para capital intensivo. Hoje em dia, numa moderna empresa têxtil, praticamente já não existem trabalhadores de produção mas sim técnicos de informática de manutenção. Assim, a indústria têxtil, das mais antigas numa estrutura produtiva, aparece como das mais modernas a nível tecnológico.

Outro exemplo pode ser o das eco-indústrias, que têm um largo campo de aplicação nos sectores tradicionais, tornando-as menos poluentes e, portanto, mais modernas e adequadas às exigências ambientais duma indústria moderna e actualizada.

Não existe pois dicotomia entre sectores tradicionais e novas tecnologias - os sectores tradicionais precisam das novas tecnologias para se modernizarem e as novas tecnologias precisam do mercado criado pelos sectores tradicionais.

Uma estrutura industrial, como tudo na vida, evolui de forma contínua e gradual a partir da base existente. Assim, é **totalmente utópico**, como alguns "teóricos" pretenderam fazer crer há alguns anos atrás, que poderíamos **ter uma nova estrutura industrial em Portugal, assente em altas tecnologias, esquecendo os sectores tradicionais**. Temos

pois que contar com o que temos para a nossa presença nos mercados internacionais.

Um sector de alta tecnologia não é, pois, viável por si mesmo, tal como o cérebro não pode funcionar no corpo de um humano morto. Por isso, um sector de alta tecnologia para se desenvolver precisa de uma **base doméstica** ("home base"), como muito bem diz o pré-relatório Porter, citando a propósito experiências falhadas em Portugal, quando se tentaram desenvolver altas tecnologias desgarradas do nosso meio.

O que é importante para um país e para a felicidade da sua população é a maneira como consegue competir e o nível de vida que daí consegue obter e não o facto de ter x por cento de altas tecnologias na estrutura industrial.

Não temos ainda em Portugal verdadeiros "clusters", pois faltam-nos dramaticamente os serviços de apoio à indústria e os bens intermédios e 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 cedo 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, à fabricação de bens de equipamento em sectores assentes em recursos naturais portugueses.

Não há à partida sectores vencedores e sectores perdedores. As apostas demasiado voluntaristas dos governos, à revelia do mercado, no sentido de grandes apostas industriais para sectores vencedores e estratégicos, redundam quase sempre em falhanços e em desperdício de dinheiros públicos.

Neste contexto, o que temos vindo a dizer em Portugal é que, quanto ao que existe já na nossa estrutura produtiva, podemos ter uma política industrial mais sectorial no sentido de **defender e modernizar os sectores existentes, mas, quanto aos sectores do futuro - política industrial ofensiva** -, ela tem de ser mais horizontal, pois nunca é possível ao governo identificar claramente os sectores portadores do futuro!

Quando muito, poderá (e é o que temos feito) **fornecer orientações estratégicas sobre a evolução industrial** e ter políticas económica e industrial que estimulem e desenvolvam os mecanismos de mercado por forma a que a actividade empresarial se possa desenvolver saudavelmente. "Neste ambiente saudável" serão as estratégias empresariais e o funcionamento de mercado a "seleccionar" os vencedores.

O pré-relatório explica bem, de acordo com o modelo do professor Porter, o novo paradigma de competitividade internacional, o que põe em causa as teorias clássicas do comércio internacional assentes na dotação de recursos naturais de um país.

Com a **globalização das economias e com a mobilidade dos factores** o que conta não é ter os recursos. **O que determina a competitividade a prazo** é a maneira como são utilizados através da valorização (obter valor acrescentado do que é utilizado) e da inovação (diferenciação em relação aos outros, avançando para novos produtos e novos processos a partir do que se está a utilizar). Com efeito, numa economia global, as matérias-primas e as tecnologias existem disponíveis no mercado internacional e acessíveis a todos.

Mesmo a mão-de-obra barata não é hoje em dia uma vantagem comparativa duradoura para um país, pois as empresas nesta economia global podem deslocalizar a sua produção para outros países de mão-de-obra mais barata!

Por aqui se vê e se percebe o claro aviso aos sectores portugueses que competiam através da mão-de-obra barata. A continuação deste modelo nesta economia global condená-los-ia face a outros países menos desenvolvidos, quer em termos de preço de produto final nos mercados

consumidores, quer em termos de localização dessa base produtiva em Portugal. Por isso, estes sectores em Portugal têm de evoluir para uma competitividade assente no binómio preço-qualidade, utilizando os factores dinâmicos de competitividade - como os introduzidos na política industrial portuguesa desde 1987 - e um modelo de eficiência empresarial, e não mais competindo apenas através do preço, o que significaria repousar a competitividade na mão de obra barata.

As primeiras notícias sobre o pré-relatório Porter foram desastradas e não correspondem ao que lá é dito.

Com efeito

- **não é dito que devemos ficar restringidos ao que temos.** Mesmo no que temos, é forçoso evoluir como dito atrás, e através da noção de "cluster" o pré-relatório chama claramente à atenção para as falhas da nossa estrutura, por exemplo em termos de serviços de apoio à indústria, de bens intermédios e de bens de equipamento.

Sendo assim, o pré-relatório acaba por apontar **a necessidade de avançar em novas áreas**, como as novas tecnologias, os serviços de apoio à indústria e os bens de equipamento (ligados aos sectores que temos) que têm aliás sido prioridades da nossa política industrial e objecto de programas e medidas especiais no PEDIP I;

- **não é dito que os "clusters" escolhidos são os "clusters" vencedores.** Como referido atrás, o texto rejeita claramente a ideia de se escolherem vencedores e perdedores!

No pré-relatório é explicado claramente porque se escolheram esses "clusters", os primeiros a estudar, devendo o trabalho aí feito ser posteriormente continuado nos outros "clusters".

Pensamos em todo o caso que este pré-relatório falha ou é omissivo em alguns aspectos extremamente importantes:

- parece esquecer os mecanismos de integração europeia e a necessidade de tomarmos isso em conta nas estratégias empresariais;
- qual a base regional dos "clusters"?

Será sempre no espaço nacional, em alguns casos podemos chegar ao mercado ibérico ou mesmo a outros do espaço europeu? Isto está obviamente relacionado com a integração europeia;

- quando desmistifica as grandes unidades como chave de sucesso, pode-se sugerir uma leitura errada de que com as PME é que se resolve tudo! Na nossa opinião, se só houver PME - "big is beautiful" e depois com uma estrutura produtiva como a nossa, excessivamente atomizada e pulverizada-, muitas PME não terão dimensão nem massa crítica para atingirem mercados mais vastos em esforços isolados. Donde nos parece serem necessários **movimentos de cooperação** para se concentrarem esforços e se terem alguns ganhos de dimensão face ao mercado interno;
- **ao escolher-se o "cluster" do automóvel**, o pré-relatório Porter acaba por validar a ideia de que nos anos 70 não ficámos restringidos ao que tínhamos, tendo através dessa aposta introduzido um novo sector na nossa indústria: o automóvel.

Por aí se vê que poderemos fazer **um exercício semelhante para o futuro**. Com todo o cuidado e limitações poderíamos então fazer um exercício de prospectiva em relação ao futuro e assim teríamos uma listagem de possíveis **novos sectores**, o que combateria a ideia (embora falsa) de que o pré-relatório nos condena a ficarmos restringidos ao que temos.

Luís Mira Amaral

Ministro da Indústria e Energia

V.2. “Não há barreiras intransponíveis”, Ricardo Bayão Horta in “Público”, 14 de Maio de 1994

Bayão Horta defende a "desamericanização" do estudo de Porter

Michael Porter vem a Portugal no próximo dia 16 apresentar as conclusões finais do seu polémico estudo. É o ponto final no trabalho da Monitor Company e a passagem de testemunho para as mãos dos técnicos e empresários portugueses. O Forum para a Competitividade propõe-se evitar que o relatório vá direitinho para algumas gavetas. Bayão Horta, membro da Comissão Directiva, mostra-se optimista: "Neste momento há já 40 grupos a trabalhar no terreno."

A saída dos americanos do projecto Porter traz à comissão executiva do Forum para a Competitividade (uma organização da sociedade civil criada para levar por diante a aplicação do estudo) um trabalho redobrado e uma contrapartida: acabam-se as críticas aos conselhos estrangeiros. Até final do ano, e além de preparar eleições, vai ser preciso assegurar que o projecto ultrapasse a teoria e chegue à prática para que "sempre esteve vocacionado (as chamadas iniciativas de acção!)".

Além disso o Forum propõe-se realizar já a partir deste ano (e com publicação provável em Março de 1995) relatórios anuais de avaliação sobre a competitividade nacional, de forma a não deixar esquecer o tema e permitir uma análise temporal da sua evolução.

Em entrevista ao PÚBLICO, Bayão Horta reconhece que "para quem estava à espera que o estudo proporcionasse uma receita milagrosa os resultados foram uma decepção, mas - sublinha - teve o mérito de colocar empresários, sindicalistas e professores universitários a dialogar uns com os outros, com uma mesma metodologia e um esquema comum de raciocínio, sem se achar que há barreiras intransponíveis".

Mais do que o próprio diagnóstico - admite - o estudo vale pela nova metodologia que torna claro que a competitividade de Portugal se faz "através do melhoramento do que o País já sabe fazer, ou seja, do entroncamento de métodos e processos cada vez mais sofisticados no que o País já faz". "E, se em resultado disso surgir um novo sector da robótica, ou da microelectrónica, tanto melhor, porque nasceram de forma natural e não imposta", diz Bayão Horta para contrariar a leitura dos que consideram que Porter propõe apenas o regresso aos sectores tradicionais.

Nesta linha o ex-Ministro contesta que possa dizer-se que o estudo de Porter acarreta o risco de bloquear a inovação da actual estrutura produtiva devido à ênfase dada à modernização dos sectores já existentes. Um risco que teve como consequência, nos anos 60, o não aparecimento do sector automóvel no País. Bayão Horta afirma que "isso só seria verdade se a metodologia do estudo fosse hermética, o que não se verifica".

"Hoje a situação não é comparável à da década de 60 e naturalmente ter-se-á de estar aberto ao aparecimento de novos sectores, como o das indústrias ambientais", refere. Esse aparecimento que não deve ser imposto de forma voluntarista pelo Estado, como foi o caso automóvel, mas pode e deve surgir da simples pressão das necessidades dos dias de hoje. Ao Estado compete apenas "incentivar a inovação sem a dirigir e evitando a tentação de a impor por decreto".

OS NOVOS "CLUSTERS"

Neste momento há cerca de 40 grupos de acção que reúnem uma média de uma a duas vezes por mês e as experiências obtidas a nível dos grupos de empresas seleccionados num mesmo sector (os célebres "clusters") já começam a tornar-se transponíveis. Trata-se de uma dinâmica baseada num trabalho que envolve "dezenas de reuniões por semana" e que para a maioria não é remunerado e se baseia, segundo a direcção do Forum, "na simples convicção de que é possível mudar alguma coisa".

O Forum não seleccionou "novos clusters" mas eles foram nascendo naturalmente do trabalho realizado. Dos estudos conjuntos dos grupos da agricultura e floresta surgiu, com o apoio do IFADAP, a proposta de aplicação da mesma metodologia ao sector das hortofrutícolas (que o estudo inicial não seleccionou e cuja análise está a avançar apenas nesta terceira fase).

O mesmo se passa no Turismo com a experiência de Lisboa (tratada no relatório preliminar) e as iniciativas de acção previstas para esta região (contidas na segunda fase do estudo). Neste momento estão já constituídos dois novos grupos de acção que se encontram a estudar os casos de Turismo do Algarve e do Turismo do Douro (em ligação directa com os técnicos ligados ao "cluster" do vinho). Trata-se de trabalhar na base da "transferência (e não no decalque) da experiência lisboeta".

Em geral, recorda Bayão Horta, as próprias pessoas envolvidas nas iniciativas de acção resolveram afunilar para áreas muito prioritárias nos respectivos "clusters", justificando a escolha das actuais "task forces". No "cluster" das madeiras, por exemplo, as acções estão agora concentradas na questão da serração, não porque as outras não sejam importantes mas apenas porque esta é vista como prioritária.

Nos automóveis, pelo contrário, um dos grupos de acção visa reforçar a cooperação entre empresas do sector através da formação de "clubes de fornecedores" capazes de fazer um "lobby" comum no exterior compatível com o acréscimo da competição no mercado interno. A questão da competição "versus" cooperação tem sido aliás um dos pontos polémicos do estudo. Porter acentua a necessidade de competição, enquanto o Governo Português tem colocado o acento tónico no acréscimo da cooperação. O Forum assume que a sua missão se enquadra mais nesta segunda estratégia.

A selecção das novas iniciativas tem, de resto, decorrido de forma relativamente anárquica, respondendo às solicitações concretas das pessoas envolvidas. "Com uma única preocupação: evitar ceder à tentação de escolher apenas as iniciativas que garantiriam efeitos a muito curto, sem excluir áreas mais difíceis, mas cruciais, capazes de dar

a medida exacta das dificuldades e dos problemas da aplicação do estudo".

Entre estas destacam-se as iniciativas de acção referentes à educação e à política florestal. Na educação está-se agora a tentar cruzar a informação de cada "cluster" - no que toca à necessidade de recursos humanos - com os resultados a que se chegou na análise das debilidades do actual sistema educativo. É uma tentativa de identificar as carências dos diversos grupos de formação profissional e que parte da constatação de que o sistema educativo português tem estado profundamente divorciado da "procura". Facto patente na criação de grande parte dos novos cursos superiores e que nem mesmo os esquemas de formação profissional levados a cabo com verbas do Fundo Social Europeu lograram alterar.

Em matéria de educação, refere Bayão Horta, o projecto Porter parece ter tido já um impacto visível ao ajudar a colocar a questão da necessidade de um substancial reforço da rede pré-escolar no topo da agenda política. O Forum propõe-se agora continuar essa acção apresentando propostas às associações empresariais e ao Governo para, em conjunto, uma vez definido o perfil das necessidades de educação, mobilizar as acções no sentido de responder a essa procura.

DESAMERICANIZAÇÃO

Segundo Bayão Horta, o Forum não pretende fomentar a aplicação do estudo como uma bíblia mas "aprofundar as questões, evoluir nos conceitos, adaptá-lo à realidade portuguesa". Assim, mesmo as facetas consideradas essenciais no modelo de Porter (o famoso paradigma) são susceptíveis de ver alterada a sua importância relativa.

"Podemos não ir para a investigação científica, mas fazer inovação acrescentada", exemplifica Bayão Horta, frisando que se trata de "questões em que Porter dá umas ideias gerais mas que podem ser alteradas de acordo com o estágio de desenvolvimento do País". Implícita fica a recusa de uma certa "americanização" subjacente ao modelo.

V.3. "O que fazer com o Diamante de Porter", Rui Nunes in "Exame", Julho de 1994

DIAGNÓSTICO

O QUE VAMOS FAZER COM O DIAMANTE DE PORTER

Inovar e diferenciar. Ver longe. Dialogar. Apostar na educação. Perder o medo ao Estado. Ganhar autoconfiança

Texto de RUI NUNES*



Lapidá-lo ou delapidá-lo — é isto que os portugueses farão com o estudo do guru de Harvard. Passadas as polémicas e os mal-entendidos, ficam as carências detectadas e o muito que há a fazer a nível do Estado, das empresas e dos cidadãos. As conclusões do documento "Construir as vantagens competitivas de Portugal" surgem como tarefa de anos, que exige uma visão a longo prazo e pressupõe a concertação de interesses, resultante de um diálogo entre actores — entendidos como parceiros, e não como adversários — sociais.

A equipa da Monitor parte do princípio de que quem compete são as empresas, e

* Com Jorge Fiel.

não os países. Para Portugal ter empresas competitivas internacionalmente, estas têm de ter capacidades próprias e condições externas para a inovação e valorização — bases do novo paradigma de competitividade. Ao Estado está — melhor é dizer: continua — reservado um papel de maior importância nas acções conducentes à mudança.

O ponto de partida não foi brilhante

Mas o Estado, os empresários em particular e a sociedade civil em geral têm de fazer uma revolução cultural. Se o primeiro tem de se reinventar, a sociedade tem de dar largas à criatividade e expressão. Alcançar isto requer autoconfiança e

organização. Que é como quem diz: capacidade de visão a longo prazo e desenvolvimento dos recursos existentes, desde logo os recursos humanos.

O ponto de partida do trabalho não foi brilhante. As elites ouvidas manifestaram uma angústia indistigável. A falta de rumo do país, a dependência dos fundos estruturais e o crescimento insustentável do consumo motivaram aquela sensação e a interrogação: "E agora?"

A resposta de Porter está aí. Diagnóstico feito (veja caixas "Uma jóia sem valor" e "Uma pedra sem brilho"), recomenda oito "imperativos para um Portugal mais competitivo", dirigidos aos presidentes e executivos das empresas portuguesas e aos líderes das instituições públicas e privadas que apoiam as empresas.

Primeiro: concentração em clientes sofisticados e exigentes — acabou a compe-



Michael Porter, com o seu estado, conseguiu reunir centenas de portugueses e pô-los a discutir o futuro

tição assente na mão-de-obra barata. A sobrevivência dependerá da conquista de uma clientela sofisticada e exigente. Exit África como mercado.

Segundo: formular estratégias competitivas — identifiquem-se os clientes-alvo. Compreenda-se a estrutura da indústria em que a empresa está e a forma como evolui. Defina-se o posicionamento: eficiência (baixo custo) ou diferenciação (desempenho único).

Tercero: aumentar a produtividade — produtividade, fiabilidade e baixo custo devem ser interiorizados desde o início da concepção do produto. As empresas têm de investir em investigação e desenvolvimento, contactando e contratando centros tecnológicos, universidades e instituições públicas, em Portugal e no estrangeiro.

Quarto: cooperar com os fornecedores, a distribuição e os clientes — a vantagem

competitiva é cada vez mais um resultado do modo como são geridas as actividades não só nas empresas, mas também ao longo de toda a cadeia de valor. A formação de *clusters* (agregação de actividades) é uma tendência pesada.

Passado autocrático inibe iniciativa da sociedade

Quinto: criar associações representativas — o individualismo português conduziu a associações industriais fracas e fragmentadas sem qualquer capacidade ou interesse na evolução dos *clusters* e pouca ou nenhuma capacidade para criar *lobbies*. O individualismo deve manter-se, mas combinado com a cooperação.

Sexto: construir uma base doméstica —

quanto mais global é a concorrência, mais importante se torna a base doméstica, que é o local onde a empresa concebe a sua estratégia e onde são criados e mantidos os produtos e processos tecnológicos nucleares.

Sétimo: desenvolver a sociedade civil — as empresas, tal como a universidade, os grupos de interesses e os próprios indivíduos, devem procurar influenciar as políticas públicas.

Oitavo: investir em capital humano — todos os imperativos referidos exigem pessoas qualificadas. As empresas têm a tendência para considerar a formação de recursos humanos altamente qualificados como sendo da responsabilidade de terceiros. Não é. É necessário investir mais na formação dos trabalhadores. As escolas e as universidades que prestem formação contínua devem ser apoiadas, devem ser criadas novas oportunidades e motivações e deve ser encorajada a formação de toda a comunidade.

Estes imperativos são complementados com sete princípios que baseiam o novo paradigma para a mudança (veja caixa "Os sete princípios da mudança"). Com estes pretende-se evitar a pecha nacional de a produção de relatórios não ser seguida pela sua aplicação na prática. Porter constata que, "talvez devido ao

passado autocrático de Portugal, muitas pessoas esperam que seja o governo a apresentar soluções. Esta atitude dilui as responsabilidades dos cidadãos.

O estado de espírito em Portugal reflecte o sentimento de que a culpa é de terceiros e embora os problemas sejam conhecidos são sempre os outros que os devem resolver". Para evitar que o seu relatório fosse mais um destes, o chefe da Monitor deixa no terreno aquilo que já foi considerado o principal *output* do seu trabalho — as iniciativas para a acção (veja o artigo "Como agir para mudar Portugal", na p. 76). A coordenar, em termos institucionais, fica o Fórum para a Competitividade (veja caixa "O fórum dos garimpeiros", na p. 78).

Mas as linhas principais da análise já não eram sabidas?, interrogar-se-á o leitor. Eram. Então, para que serve este estu-

“Organizem-se, mudem, actuem”, é a mensagem

do?, continuará a perguntar. Mira Amaral, o pai da encomenda deste trabalho, responde: “Quem conhece os livros de Porter e a realidade económica e industrial do país como eu não aprende nada. A utilidade do relatório reside em ampliar e tornar visível o que andávamos a dizer.”

Pelo mesmo diapasão afinam Ludgero Marques, presidente da Associação Industrial Portuguesa, João Ferreira do Amaral, professor do Instituto Superior de Economia e Gestão, Manuel Violas, líder do grupo homónimo, Agostinho Roseta, dirigente da União Geral dos Trabalhadores (UGT), Jaime Lacerda, director da Confederação da Indústria Portuguesa e vice-presidente da Associação Industrial Portuguesa, João Confraria, membro da equipa que trabalhou o relatório e professor da Universidade Católica Portuguesa, António Carrapatoso, membro da Comissão Directiva do Projecto e da Comissão Instaladora do Fórum para a Competitividade e presidente da Telcel, e Fernando Guedes, líder da Sogrape — o Relatório



Mira Amaral, António Carrapatoso (ao meio) e João Confraria (à direita) — três participantes no projecto do professor de Harvard que consubstanciam a aliança entre o governo, a universidade e a indústria, base de qualquer mudança efectiva

Porter vale mais pelo impacto mediático do que pelas novidades que apresenta.

Ferreira do Amaral diz que o documento consagra um dos seus cavalos de batalha (o estrangulamento financeiro do sector industrial); Mira Amaral sublinha que anda a dizer desde 1987 que a política industrial é horizontal; Agostinho Roseta relembra o Contrato Social para a Modernização apresentado pela UGT em 1986; Jaime Lacerda afirma que há muito que defende que a especialização portuguesa tem de ser feita dentro do que existe; e Ludgero Marques conclui que o relatório corresponde ao discurso que o Norte tem feito.

Apesar de Porter repetir o que uns e ou-

tros já disseram, todos estão de acordo quanto às virtualidades do seu trabalho. Deslocar o eixo da análise económica em Portugal da macroeconomia e dos fundos estruturais para a microeconomia e as condições de competitividade empresarial é a principal virtude apontada.

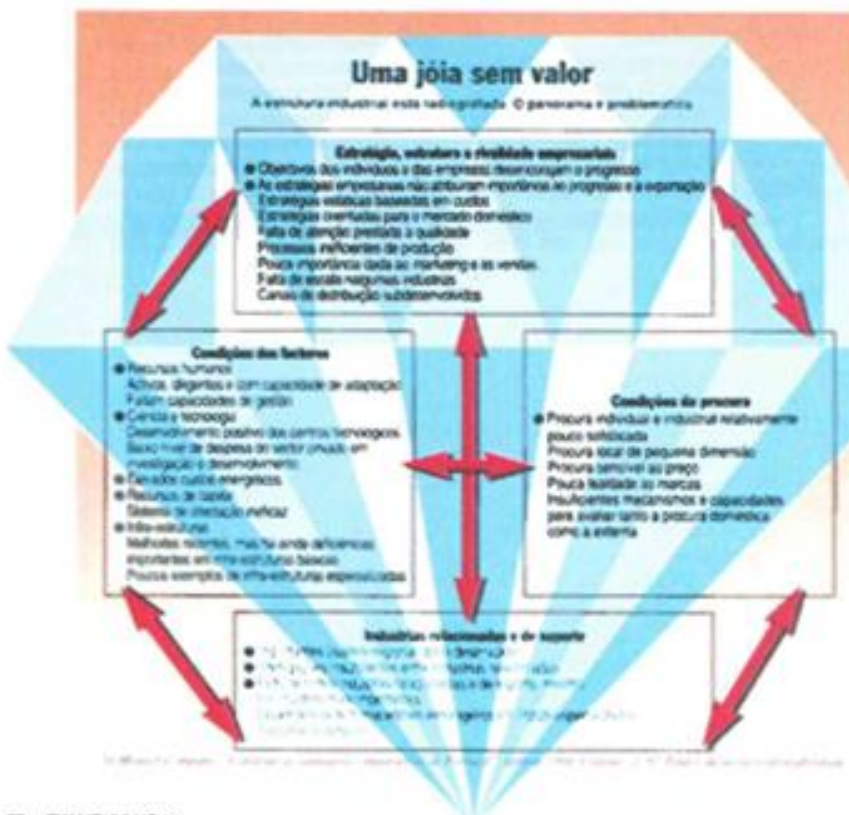
Finalidade do Relatório é alterar hábitos

Outras correspondem à arrumação das ideias conhecidas, à metodologia, à capacidade de mobilização, à clarificação de responsabilidades para o aumento da competitividade, ao esclarecimento da diferença entre obsoleto e tradicional, ao realce do investimento nos recursos humanos e à chamada de atenção para a necessidade de coerência na política industrial, uma vez que se considera a indústria agrupada em *clusters*.

Em suma, é necessário mudar mentalidades, construir visões do futuro, mudar o objecto da discussão e alterar hábitos. A mensagem deixada é “mudem, organizem-se e actuem”. Como diz Confraria: “A grande contribuição é dizer que o futuro depende da capacidade das pessoas organizarem os seus recursos.”

Não falta também quem aponte omissões do estudo, como o peso do Estado na economia, a ineficiência das empresas públicas, a regionalização, a União Europeia, a fiscalidade, a macroeconomia, o desemprego, a precarização do emprego, o papel dos sindicatos. João Confraria, porém, relativiza: “É mania portuguesa que os relatórios têm de focar os pontos todos”, no que é corroborado por Jaime Lacerda: “O relatório é bastante incompleto e não podia deixar de ser. A sua principal finalidade é a de alterar comportamentos e não a de fazer uma análise exaustiva de todos os problemas.”

Centrar o debate no acesso das empre-





Enquanto Jaime Lacerda (à esquerda) diz que as propostas vão contra as "infelizes tradições", Agostinho Roseta defende a concertação entre agentes sociais

sas ao mercado e na sua base tecnológica — entendida esta nas vertentes de tecnologia propriamente dita, capital e recursos humanos — significa considerar o novo paradigma da competitividade avançado por Porter: "O antigo paradigma sustentava que a competição se baseava em factores de custos, tais como mão-de-obra e matérias-primas." Hoje, porém, "o que é crítico para compreender a competitividade nacional, seja para Portugal ou qualquer outro país, é o entendimento do conceito de produtividade". E a produtividade é função da sofisticação com que as empresas competem. "Elevados níveis de produtividade são obtidos quando as empresas alcançam níveis permanentemente crescentes de aptidões e tecnologias", especifica.

A importância do que está em jogo é evidenciada com a asserção de que a produtividade, entendida como o valor do *output* produzido por um dia de trabalho ou por escudo de capital investido, "é a longo prazo o determinante mais impor-

tante do nível de vida de qualquer país". Motivo para Mira Amaral alertar: "Tudo — mentalidades, empresas, administração pública — tem de passar a ser competitivo."

Porter esclarece ainda que a produtividade não é função de sectores em que o país compete, mas de como compete, e que Portugal não deve ir a todos: "Nenhum país dispõe de competitividade em todos os sectores." O sucesso competitivo, contrapõe, encontra-se concentrado em certos sectores e grupos de sectores inter-relacionados, designados *clusters*. Este conceito é das

poucas coisas novas que se admite que o relatório deixa. E, em particular, a conclusão de que o conceito *cluster* é mais importante do que o conceito sector; é algo preme de consequências.

Tal como é a concepção de que sustentar a competitividade exige a participação na competição global, sem invalidar que

as empresas disponham de "uma clara base doméstica, que constitua o centro da sua investigação, a massa crítica da sua produção sofisticada e o centro nevrálgico das suas decisões estratégicas".

Com *clusters* pouco profundos e desarticulados, um aparelho de formação inadequado e políticas públicas que não desenvolvem a competitividade, há muito a fazer em Portugal, durante muito tempo, por muitos agentes.

Governo liderará processo de viragem

Para o governo liderar a mudança, uma vez que se entende que no país não há dinamismo espontâneo para tal, tem de corrigir quatro óbices — insuficiente desenvolvimento integrado das políticas públicas; políticas determinadas pela oferta em vez de instigadas pela procura; insuficiência de uma visão coerente de longo prazo; e insuficiente coordenação de políticas comuns. Poderá então cumprir "três impera-

Os sete princípios da mudança

1. Quem faz as mudanças são os indivíduos, e não as instituições.
2. O condutor da mudança deve ser o sector privado, e não o governo ou as instituições públicas.
3. A ênfase deve ser posta na acção, e não na produção de relatórios.
4. As reformas devem ser determinadas pela procura, e não pela oferta.
5. A mudança deve avaliar-se pelo impacto das suas materializações nas

quatro determinantes do Diamante — condições dos factores; condições da procura; indústrias relacionadas e de suporte; estratégia, estrutura e rivalidade empresarial —, e não pelo seu impacto macroeconómico.

6. As soluções devem ser consideradas em termos de problemas, e não em termos funcionais.
7. A visão dos problemas deve ser sistémica, e não parcial.

A inércia mental será um dos obstáculos

tivos urgentes”: providenciar infra-estruturas que apoiem a inovação e o desenvolvimento; criar o ambiente certo, no qual as empresas possam competir e melhorar; e desafiar as empresas a inovar e a progredir.

E se o diamante continuar fraco, nem será pela via do investimento estrangeiro que as coisas melhorarão. “A Ford e a VW investiram na construção de instalações de produção de veículos para tirar vantagem dos baixos custos de fabrico. Os custos de produção irão inevitavelmente subir e os investidores irão procurar outro local com custos de produção mais baixos, a não ser que as empresas portuguesas consigam desenvolver novas vantagens competitivas, baseadas na inovação e na sofisticação da gestão dos custos”, diz-se no relatório final da Monitor. Atrair empresas estrangeiras para instalarem em Portugal a sua base doméstica pressupõe que o governo altere a sua política de atracção deste investimento, uma vez que o que tem chegado “vem pelos baixos custos e orientado pelos factores baratos”.

Tudo isto, repetir-se-á, não é novo. Mas a situação é diferente do passado. Lacerda explica: “A proposta de mudança de Porter vai contra os nossos hábitos, as nossas infelizes tradições. Mas os desafios existentes e o instinto de sobrevivência farão as pessoas mudar mais depressa do que se supõe.”

Os nossos interlocutores prevêem que



este instinto vital evitará que o estudo seja mais um como os outros — sem consequências. Carrapato diz mesmo que “a chave do êxito é o interesse de cada um”.

Pais sem capacidade de definir rumo próprio

A inércia mental será um dos principais obstáculos. Enquanto Jaime Lacerda admite que algumas pessoas se afastem e alguns grupos de trabalho acabem, João Confraria diz que a questão é “mostrar que o individualismo, em determinadas questões, é obtuso e míope”.

Por fim, uma pergunta não deixará de

assaltar o leitor: se todos dizem que Porter não foi original em termos de recomendações, por que é que os portugueses nunca fizeram nada do que ele recomenda? Por não terem confiança em si próprios — como se deduz do título do relatório da primeira fase: “A competitividade de Portugal: Desenvolver a autoconfiança”? Confraria entende que “Portugal tem sido incapaz de se definir e assumir uma trajectória própria”, ao passo que o ministro afirma que “a instabilidade não tem permitido que a sociedade portuguesa discuta o médio e o longo prazo”. Só agora, acrescenta Mira Amaral, com a estabilidade política e a maturidade da sociedade tal é possível.

Vamos ver como vai ser. A primeira guerra a ganhar é a das ideias.

V.4. "Porter teve o mérito de recentrar o debate na empresa", Luís Mira Amaral in Forum Indústria, nº. 1, Novembro de 1994

Michael Porter disse de forma simples e sistematizada o que nós portugueses já sabíamos, mas disse-o com forte capacidade mediática e, o que não é dispiciendo, disse-o em inglês...

A observação é do Ministro da Indústria e Energia, Mira Amaral, em comentário a conversas de bastidor que o davam como entre os críticos do trabalho da equipa da Monitor Company.

Apesar de esta observação poder legitimar a tese, o Ministro faz questão de salientar a importância da iniciativa: "Pela primeira vez, conseguiu-se reunir um conjunto de empresas, instituições e organismos da Administração Pública para financiarem um estudo que permitiu deslocar o debate económico, até aqui excessivamente centrado nas questões macroeconómicas, para a discussão a nível microeconómico e para o reconhecimento das estratégias empresariais como factor determinante da competitividade da nossa economia a médio-longo prazo".

Mira Amaral precisa o seu pensamento citando o próprio Porter quando este afirma que "quem só se preocupa com a macroeconomia e esquece a microeconomia tem a mesma atitude do jogador de ténis que em vez de olhar para a bola e para o competidor só se preocupa com o marcador". Mas para acrescentar:

"O estado do "court" (enquadramento macro) é importante para se poder jogar bem, o marcador (variáveis macro) tem de ser tomado em conta, mas nada substitui a boa forma dos jogadores (estratégias empresariais competitivas)".

Ao dar "novo ênfase à microeconomia, às instituições da sociedade, às empresas", o trabalho de Porter permitiu, no entender do Ministro da Indústria, a aplicação do modelo de competitividade do prestigiado economista, "explicitando para a sociedade portuguesa a teoria das Vantagens Competitivas, em detrimento da Teoria das Vantagens Comparativas em que repousavam as teorias clássicas do comércio internacional".

Valor acrescentado e inovação

A benefício de leitores menos especialistas nestas matérias, Mira Amaral sintetizou: "As teorias clássicas do comércio internacional assentavam na dotação de recursos naturais de um país. Com efeito, quando não havia facilidades de comunicações e transportes e havia barreiras alfandegárias entre os mercados nacionais, cada país tendia a especializar-se em produções ligadas aos seus recursos naturais. Esses recursos não eram móveis, e não estavam, portanto, acessíveis no mercado mundial, o que conferia ao país que os possuía vantagens comparativas ao desenvolver produções nele baseadas. Caso exemplar, o entendimento que houve de que a Inglaterra se especializaria em têxteis enquanto Portugal teria de se especializar em vinhos...

Mas, nos dias de hoje, com o desenvolvimento acelerado dos sistemas de comunicações e de transportes, com a proliferação de redes de informação entre as instituições internacionais e com o esbatimento das fronteiras económicas nacionais, na sequência de acordos internacionais do tipo dos da União Europeia ou do GATT, existe uma tendência para uma grande liberalização do comércio mundial e para a liberdade de circulação de pessoas, de bens, de serviços e de capitais à escala planetária.

Ou seja, estamos a caminho da economia global, em que as matérias-primas, as tecnologias e os capitais, além de disponíveis no mercado internacional, têm uma acessibilidade extensiva a todos os interessados.

Com a globalização das economias e com a mobilidade dos factores já não se pode pensar apenas em termos de existência de recursos; o que determina a competitividade a prazo é a forma como esse recursos são utilizados, quer pela valorização (obtenção de valor acrescentado) quer

pela inovação (diferenciação dos outros mediante novos produtos e processos).

Dentro deste conceito de economia global, o que está em causa é adicionar valor aos factores de produção, quer sejam nacionais quer importados.

E é esta a Teoria das Vantagens Competitivas, a base mesma do trabalho de Michael Porter...".

Visão Sistémica e Dinâmica

"Estamos todos cansados dos trabalhos que pretendem fazer um levantamento exaustivo da nossa situação e que dão origem a relatórios volumosos, complexos e tecnicamente muito bem apresentados... que depois se arrumam imediatamente nas gavetas", lembrou o eng.º Mira Amaral, ele próprio professor de Economia Industrial na Universidade Nova de Lisboa, antes de passar a uma análise de mais pormenor do "relatório Porter", cuja "abordagem sistémica e dinâmica dos problemas" entendeu salientar.

"O trabalho apela à ousadia, à auto-confiança dos portugueses, bem como à formação da mão-de-obra e à qualificação da gestão", e, segundo o nosso entrevistado, tem ainda o importante mérito de salientar a importância dos recursos humanos, da produtividade e da acção da sociedade civil "como factores determinantes para a competitividade, rejeitando quer a errada polarização entre políticas públicas e privadas quer a visão paternalista de quem ainda julgue que o Estado pode fazer tudo e é responsável por tudo."

Os "Clusters"

Outra importante vantagem apontada ao trabalho é a de ser permitido a introdução da noção de "cluster", noção a que Mira Amaral atribui maior importância que à de sector industrial porque potencia "efeitos dinâmicos e sinergias de trabalho num conjunto de empresas, serviços

e instituições de ciência e tecnologia", e porque, no caso concreto dos "clusters" portugueses, eles "podem não exigir grandes investimentos financeiros, grandes unidades industriais, grandes e radicais revoluções tecnológicas, pedindo, em alternativa, boa gestão e progressivos ganhos de produtividade, através da habilidade, da criatividade e do design".

Reconhecendo que estas características os tomam "particularmente relevantes nos sectores tradicionais", o Ministro Mira Amaral explica que o próprio Porter evoluiu da metodologia tradicional da economia industrial, ou seja, do enfoque prioritário no mercado e na indústria, para uma nova lógica em que esse enfoque privilegia a empresa e as suas vantagens competitivas.

"Ao abordar o conceito de "cluster", Porter regressa de facto às suas origens da economia industrial ao afirmar que a indústria é a unidade básica de análise para se compreender as vantagens nacionais, mas, contudo, as nações não chegam ao sucesso mediante uma indústria isolada, antes em 'cachos' ("clusters") de empresas ligadas por relações verticais e horizontais; uma economia nacional é composta por um conjunto de "clusters" cujas capacidades e cujas factores de vantagem (ou desvantagem) competitiva reflectem o estado de desenvolvimento dessa economia".

"Com isto", conclui o Ministro, "Porter introduz o termo "cluster", o mais difundido de todo o seu trabalho, e que acabou por ofuscar o conceito de diamante" (isto é, a configuração do modelo de análise que noutro local desenvolvemos) . "Com efeito, a ideia de "related and supporting industries", embora seja dedutível das componentes do Paradigma da Economia Industrial, só é abordada operacionalmente por Porter, e esta é, de facto, a grande vantagem metodológica operacional do modelo Porter em relação à Economia Industrial".

Colaboração Portuguesa

Mais importante mesmo que o modelo teórico, que, como todos os modelos, é uma visão redutora da realidade, o que o Ministro salienta como fundamental da contribuição Porter "é a utilização de uma

metodologia para a cooperação que permitiu, de forma nunca feita em Portugal, pôr a funcionar um conjunto de grupos de trabalho sobre os vários "clusters" e sobre as várias políticas horizontais, metodologia essa que poderá agora ser usada pela administração pública e pelas instituições da sociedade civil para conjuntamente vencer- mos o desafio da competitividade empresarial na economia global".

O mérito do trabalho foi o da sistematização de conclusões a que já tinham chegado um conjunto de técnicos e peritos portugueses.

"Neste contexto", Mira Amaral compreende a reacção dos especialistas portugueses, entre os quais, aliás, se inclui, no sentido de considerar que "o trabalho não traz algo de substancialmente novo".

Novos, sim, "o impacto mediático da mensagem", e, sobretudo, "a visão sistémica e dinâmica que o trabalho pode provocar". E isto porque "nas nossas sociedades, em que é crucial a motivação dos agentes económicos para os desafios que enfrentamos, só as abordagens sistémicas e dinâmicas são susceptíveis de influenciar e catalizar mudanças".

Mais ou menos impressionados os portugueses com a novidade de Porter, a verdade é que, salientou a concluir o Ministro da Indústria e Energia, "o estudo beneficiou da actuação da Comissão Directiva formada por especialistas portugueses de reconhecido prestígio intelectual e competência industrial, e foi o trabalho constante e altamente competente dessa Comissão que permitiu a adequação do estudo à nossa realidade, fazendo 'aterrar' os especialistas da 'Monitor Company' na nossa 'home base' ".

Retoma já começou e vai acentuar-se

"FORUM INDÚSTRIA" aproveitou a oportunidade para confrontar o responsável pela política industrial e energética e especialista em economia industrial com os últimos desenvolvimentos da situação económica em Portugal.

Não há vantagens comparativas sem uma economia saudável, dissemos-lhe, confrontando com uma recente crise que quase só o Governo

insistiu em minimizar e com indícios de retoma que também quase só o Governo insiste em sobrevalorizar...

"Antes de mais", responde Mira Amaral, "deixe-me precisar-lhe que as dificuldades que vivemos em Portugal foram também as de todo o mundo mais desenvolvido, ao que temos a acrescentar os difíceis problemas postos pelo nosso indispensável ajustamento estrutural às economias dos nossos mais desenvolvidos parceiros comunitários, de quem não devemos, nem podemos, descolar. Mas a retoma económica já começou, e vai acentuar-se gradualmente nos próximos meses; ela é comprovada pela generalidade dos indicadores e análises estatísticas publicadas, e é reconhecida pelos analistas e operadores económicos".

Estratégia exportadora

Para Mira Amaral, a responsabilidade primeira é das exportações: " De acordo com os estudos de conjuntura disponíveis, o segundo trimestre de 1994 conheceu já um crescimento positivo do produto, e, tal como nas restantes economias europeias, a retoma está a ser particularmente dinamizada pelas exportações, em consonância com a orientação estratégica da política económica para 94/95. Este facto está patente na recuperação notória registada em sectores relacionados com os mercados externos, como acontece com a indústria transformadora e a hotelaria e turismo. Esta é a adequada retoma do crescimento económico numa pequena economia aberta como Portugal:

primeiro o estímulo da procura externa e só depois a reanimação do investimento e do consumo privado.

Com efeito, de Janeiro a Maio as exportações totais cresceram 13% em relação a 1993, as exportações extracomunitárias aumentaram 16%, e, de acordo com as estimativas disponíveis, projecta-se para 1994 um crescimento de cerca de 7% em volume das exportações nacionais.

Investimento preocupa...

Mas, se as vendas lá fora parecem marchar bem, nem o optimista militante que é Mira Amaral encontra motivos de conforto na evolução do investimento, público como privado. Ele reconhece que "o investimento se encontra ainda a um nível baixo, a julgar pela evolução de indicadores como as vendas de cimento ou de veículos comerciais pesados e o nível de actividade de construção", mas, ainda assim, não deixa de salientar que, "de acordo com o último inquérito de conjuntura ao investimento do INE as perspectivas para a evolução anual desta variável voltaram a ser positivas, com mais 5,4%, o que já não acontecia desde o início de 1992".

O mesmo raciocínio quando admite que "o menor ritmo de investimento privado tem condicionado a evolução de alguns sectores, nomeadamente na construção e obras públicas, mas o indicador de confiança do sector evidencia já um perfil ascendente, tal como apontam no mesmo sentido os indicadores sobre a evolução da actividade e da carteira de encomendas na construção e obras públicas, bem como a melhoria das expectativas dos empresários".

É neste contexto que Mira Amaral prevê que "a recuperação do investimento deverá beneficiar da aceleração do investimento público neste segundo semestre do ano, no âmbito do Quadro Comunitário de Apoio."

Por outro lado, "o investimento público deverá ter um papel estruturante de reforço das condições de competitividade, sendo uma das linhas de esforço do Orçamento do Estado para 95, enquanto o investimento privado será igualmente dinamizado pelos programas operacionais de apoio aos vários sectores da economia, pela retoma das exportações, pela tendência descendente das taxas de juro e pela melhoria das expectativas dos empresários".

...e consumo também

Quanto ao consumo privado, o Ministro da Indústria reconhece-o como "uma das principais zonas de preocupação", mas já divisa "sinais de

recuperação". Estarão nesta categoria, "entre outros indicadores disponíveis", a redução dos stocks de produtos acabados, que terão atingido "um valor mínimo recorde desde 1989", o aumento da venda de automóveis ligeiros de passageiros, que de Julho a Agosto subiram 3,6% em relação a idêntico período de 93, o aumento das vendas de gasolina e a melhoria verificada no comércio a retalho, no consumo de electricidade e no ramo de bens de consumo da indústria transformadora.

Especialização e dimensão chaves do êxito empresarial

Uma matéria de permanente preocupação do Ministro da Indústria e Energia é a estratégia das empresas nacionais, vista no contexto da política industrial portuguesa e esta no contexto da economia global.

Para Mira Amaral é um dado adquirido que "as empresas portuguesas têm que interiorizar que não podem competir apenas através do preço, já que tal significaria repousar a competitividade na mão-de-obra barata, devendo antes evoluir para uma competitividade assente no binómio preço-qualidade e utilizar quer os factores dinâmicos de competitividade introduzidos na política industrial portuguesa desde 1987 quer um modelo de eficiência empresarial".

Especialização e obtenção de dimensão são, a seu ver, os inevitáveis caminhos do futuro.

"No final dos anos 80 e começo dos 90 as empresas portuguesas começaram a perceber a importância dos factores dinâmicos de competitividade, tais como a qualidade, o design e a imagem de marca, abandonando as produções de baixa gama, evolução para a qual muito tem contribuído o PEDIP, embora tivessem continuado a privilegiar as estratégias de produção com racionalização de organização das suas unidades produtivas" - recorda o responsável de muitos anos pela política industrial, para concluir: "É altura de as empresas avançarem para a fase seguinte, com estratégias de diferenciação ao nível dos produtos, de I&D e de distribuição, procurando novos nichos de

especialização e avançando para produtos de maior qualidade e maior valor acrescentado.

Quanto aos problemas da dimensão o eng.º Mira Amaral entende que "irão acelerar-se os movimentos de cooperação, sobretudo ao nível das PME, de fusão e de concentração, indispensáveis à obtenção de dimensão face ao desafio do grande mercado interno".

E, em perspectiva, já também "a segunda fase da internacionalização, não só na Europa, designadamente em Espanha, como noutros espaços, principalmente nos PALOP; no caso da UE, mediante investimentos de carácter comercial capazes de assegurar o controlo dos circuitos de comercialização, e no caso dos PALOP com investimentos industriais".

PEDIP II apoia estratégias integradas

Uma questão central é - continua a ser - a dos apoios concedidos no âmbito da política industrial.

Muito claramente, a aposta vai para a "criação de uma base doméstica que gira as vantagens competitivas estabelecendo verdadeiras plataformas de competência em "clusters" e sectores industriais, com o objectivo de dinamizar nas empresas a aplicação dos factores dinâmicos de competitividade", e para "o incentivo da cooperação com vista ao redimensionamento empresarial e à segunda fase da internacionalização das empresas portuguesas". Porque já não basta, considera o Ministro, ter os recursos, importando e muito como são utilizados: "Os programas de apoio à actividade económica e industrial não podem ser meros esquemas de financiamento à compra de equipamentos, têm de ter em conta o desafio global da competitividade da empresa, ou seja, com a criação das tais plataformas de competência e o apoio aos factores dinâmicos de competitividade".

É por isso, justifica Mira Amaral, que o principal instrumento de apoio da política industrial, o PEDIP II, privilegiará as "estratégias empresariais integradas potenciando um complexo de factores de aumento da competitividade sustentada das nossas empresas industriais".

Estratégia dualista

Em termos mais genéricos, o Ministro preconiza para a indústria portuguesa "uma estratégia dualista".

Por um lado, "defendendo e tomando competitiva a nossa especialização interindustrial, através da modernização e reestruturação dos sectores tradicionais e da valorização industrial dos nossos recursos industriais".

O vestuário e o calçado são exemplos para esta especialização, em que "importa dar respostas muito rápidas e flexíveis, em termos de produção, às exigências de consumidores sofisticados, volúveis e muito sensíveis às tendências da moda". Idêntica filosofia no referente a recursos naturais: "Um país desenvolvido não exporta matérias-primas, vende nos mercados internacionais produtos industriais".

O outro sector desta estratégia dualista é a "especialização intraindustrial, sendo os moldes e os componentes para automóveis exemplos, a aprofundar e desenvolver, de comportamentos estratégicos para novas e mais sofisticadas produções e nichos de mercado".

Isto conseguir-se-á, entende o eng.º Mira Amaral, mediante a consolidação do complexo electromecânico, com avanços importantes na engenharia e desenvolvimento de produtos como moldes, ferramentas especiais, plásticos e componentes para automóveis, e com novos produtos e serviços de maior conteúdo tecnológico em que já temos "know-how" ou podemos obtê-lo através do investimento estrangeiro.

Ou seja, na própria linguagem do Ministro da Indústria e Energia: "Desenvolver produtos para mercados com procura dinâmica e assentes na elevada elasticidade da procura, estimular investimentos com elevados acréscimos de produtividade, designadamente nos sectores tradicionais, e encorajar indústrias com altos conteúdos tecnológicos, adequados níveis de protecção ambiental, e elevados padrões de qualidade de gestão, capacidade comercial e marketing, gerando efeitos de arrastamento no desenvolvimento de novos produtos".

V.5. “As revoluções necessárias”, João Salgueiro in Forum Indústria, nº. 1, Novembro de 1994

QUE SE BAIXEM OS IMPOSTOS

"O essencial que vem no relatório já tinha sido dito em Portugal.

Mas o trabalho teve mérito: por um lado adquiriu uma credibilidade maior e, por outro lado, encorajou um debate que até agora não tinha tido lugar".

A «Forum Indústria» foi ouvir João Salgueiro sobre os problemas da competitividade da economia nacional. O ex-Ministro das Finanças, membro da comissão de acompanhamento do relatório Porter e do Forum para a Competitividade, avançou com as suas opiniões e com algumas críticas ao Governo. Suavemente.

As críticas do ex-ministro vão para as políticas de carácter fiscal e para a forma como alguns fundos comunitários foram geridos. Em entrevista, João Salgueiro defende uma redução de impostos para as Pequenas e Médias Empresas e afirma que a educação tem recebido maus desempenhos dos sucessivos Governos, antes e depois do 25 de Abril. Críticas, sempre em tom brando.

Que balanço faz do trabalho desenvolvido no chamado «Relatório Porter»?

No meu entender o trabalho do projecto Porter teve mérito. Diz-se que teve poucas novidades em relação a opiniões que economistas e empresários portugueses tinham já formulado. É uma verdade. O essencial que vem no relatório já tinha sido dito em Portugal. Mas o trabalho teve mérito: por um lado adquiriu uma credibilidade maior e, por outro lado, encorajou um debate que até agora não tinha tido lugar. Durante meses as atenções dos agentes económicos e da opinião pública, em geral, foram muitas vezes polarizadas pelo debate da competitividade da nossa economia. Portanto, para mim o mérito tem

que ver com este efeito mediático, que foi conseguir pôr nas preocupações dos portugueses o problema da competitividade.

Mas esses são os únicos aspectos positivos?

Não. Quanto às recomendações e ao método também têm alguns aspectos positivos, mas é preciso evitar alguns erros de interpretação, o que tem sido frequente. Fazendo uma caricatura, o que nos é dito, e com o que estou totalmente de acordo, é que, em primeiro lugar, os desafios da competitividade exercem-se sobretudo ao nível das empresas. Pode haver empresas muito competitivas em sectores que não o são e pode haver empresas ineficazes em sectores competitivos. Em segundo lugar, a capacidade das empresas de ganhar os seus desafios depende, em larga medida, do quadro que dispõem, - daí que tenha tido sentido falar em "clusters", que foi um conceito muito difundido. "Cluster" aqui aparece como um conjunto de instituições que dão realidade a uma esfera de civilização e de competitividade. Um "cluster" do calçado, por exemplo, não é apenas um conjunto de empresas que trabalham na produção de calçado; é também o conjunto de instituições que ajudam essas empresas, como por exemplo escolas, centros de investigação, o conjunto dos fornecedores, as relações com a clientela, as relações com o Estado e com as autarquias, que sendo mais ou menos realistas e mais ou menos eficazes acabam por contribuir para a competitividade da empresa.

Este aspecto é muito importante, porque nos diz que se nós queremos ser competitivos precisamos de proporcionar às nossas empresas um quadro de competitividade pelo menos igual ao dos nossos parceiros. O que não acontece. Há vários aspectos que foram enumerados no livro, nomeadamente o quadro fiscal que é mais desfavorável, os apoios financeiros que também não são idênticos, a qualidade do ensino, a utilidade da nossa investigação, a burocracia do Estado e das autarquias, etc. Há uma terceira ideia que também é importante: mesmo sectores tradicionais, e alguns dos sectores que foram escolhidos para exemplo são tradicionais, o caso do vinho e dos têxteis, têm um potencial de competitividade que pode ser muito melhorado.

Mas qual foi, afinal, a interpretação errada?

É a que estes sectores, que foram objecto de análise, são aqueles em que a economia portuguesa se deve especializar. Há um outro aspecto com o qual não estou totalmente de acordo. A metodologia é, implicitamente, tendencialmente conservadora. Como se refere a "clusters", e os "clusters" são realidades que já existem, foca as atenções nas indústrias que já existem e não naquelas que estão a nascer. Um processo de continuidade implica não só melhorar o que já existe, mas também criar possibilidades para que existam indústrias novas. Portanto, essa metodologia do "cluster" ignora esta segunda fase. Se nós enquadrarmos o problema da competitividade nacional com equilíbrio precisamos de reconhecer que estes sectores não são uma recomendação de especialização, mas exemplos. Em segundo lugar, precisamos criar a nossa própria estratégia para captar sectores novos, onde o ritmo de inovações e a taxa de crescimento internacional é maior e que permitem, portanto, que se avance mais depressa na estratégia de desenvolvimento.

Mesmo tratando-se de exemplos alguns dos sectores foram afastados, nomeadamente agrícolas. Neste domínio, a CAP não concorda inteiramente com o relatório...

A equipa tinha decidido incluir um sector agrícola. Ora, por definição, todos, menos um, ficariam excluídos. Era mais interessante escolher o sector das frutas, porque é um sector com mais problemas e onde a nossa capacidade de aumentar a competitividade está muito desaproveitada. A equipa Porter preferiu partir de uma realidade mais segura, aplicando a realidade do "cluster" a um sector que já tem uma tradição grande. Não podíamos pegar em todos os sectores agrícolas.

O sector hortícola ou o frutícola são sectores muito mais dispersos e onde o estudo seria mais difícil, a equipa agarrou-se a um sector onde existe um grande potencial de competitividade. Faz parte das intenções do Forum para a Competitividade encorajar que a metodologia que foi utilizada para o vinho seja extrapolada para outros sectores, com as adaptações necessárias. Isso é desejável que aconteça. Há, aliás, um acordo das entidades responsáveis do Ministério da Agricultura para

uma reflexão sobre o caminho a percorrer para tornar mais competitivos outros sectores e o quadro que é necessário para tornar mais competitivas essas actividades.

Suponho que o associativismo agrícola vai ter um papel muito grande nessa reflexão.

A educação aparece muitas vezes referenciada no livro. Temos realmente uma educação desfasada das necessidades do país?

Temos. Aliás esse não é apenas um problema português, mas o nosso caso tende a ser mais grave. Há actualmente um grande acordo sobre isso. Um dos factores que mais contribuiu para o rápido desenvolvimento dos novos países industrializados do Pacífico, e também do Japão, foi a qualidade do sistema de ensino, que é melhor que o dos países europeus e que o dos Estados Unidos.

O governo dos EUA promoveu recentemente uma análise comparativa da forma como o ensino tecnológico e o ensino das matemáticas é feito noutros países e como ele é feito nos EUA. Há uma vontade de melhoria do próprio sistema americano.

Nós em Portugal precisaríamos, obviamente, de proceder a uma análise de fundo e a um debate nacional sobre o sistema de ensino. É pena que tenhamos passado estes últimos anos a discutir propinas ou a discutir a falta de pessoal auxiliar nas escolas, quando o que se deveria era caminhar para um compromisso nacional de todos os envolvidos, para se fazer uma verdadeira revolução neste sector.

Acha que os agentes económicos deveriam intervir neste domínio?

Não quero falar dos disparates pedagógico-financeiros, mas do interface entre a educação e a parte económica. Neste domínio há um processo que a reforma deveria incluir, que é a capacidade dos agentes económicos acompanharem e influírem na qualidade do ensino que é ministrado e nas suas adaptações às realidades concretas do país. Isto é normal noutros países, onde as escolas têm uma ligação às forças vivas das regiões onde estão inseridas. Essa é a única maneira de controlar a qualidade do ensino, de resolver os problemas que sempre surgem na formação escolar e, também, de assegurar que a formação escolar possa

contribuir para carreiras profissionais de maior sucesso às novas gerações que chegam ao mercado de trabalho.

Falou em forças vivas das regiões. Defende uma regionalização do sistema de ensino?

O que defendo pressupõe mais do que regionalização, pois pode ser também ao nível local. Numa grande região como a de Entre-Douro-e-Minho os problemas não são idênticos em todas as cidades, em todos os concelhos ou em todas as micro-regiões.

A ideia de substituir os chamados cursos técnicos aconteceu ainda no tempo do marcelismo. Desde o 25 de Abril que em quase todos os anos se reformula o sistema de ensino. Não acha que existe qualquer coisa de errado quando se diz que não temos um ensino capaz?

A educação tem tido um mau desempenho nos sucessivos governos. Talvez porque nenhum deles tenha compreendido que a educação não é um problema de Governo, mas um problema nacional, tal como muitos outros assuntos. O que é próprio das democracias é a alternância democrática, mas há questões que estão para além dessa forma de governar por três ou quatro anos. Há questões que são muito mais duradouras, como foi a questão da adesão à Comunidade Europeia, que obrigou a um acordo entre os vários partidos para apoiarem essa profunda mudança. Ora, a alteração do sistema de ensino não é menos importante do que a adesão à Comunidade, porque vai alterar a vida do país por gerações. Portanto, a discussão não pode ser limitada aos partidos e muito menos limitadas à forma de gestão corrente dos Governos.

O sistema profissionalizante era melhor?

O fim da profissionalização do ensino correspondeu a um objectivo positivo, mas no meu entender foi uma má resposta. O que era positivo era igualar as oportunidades que os jovens portugueses teriam, porque havia realmente uma grande desigualdade entre aqueles que passavam pelo liceu e os que passavam pelas outras escolas. Mas igualar as oportunidades não significava, (e isso deveria ter sido corrigido), desprofissionalizar o ensino fundamental. Deveria haver

profissionalização em todos os níveis onde há saída das escolas, para as pessoas que abandonam os estudos terem já alguma profissionalização.

Para não irmos já ao sistema dos países do Pacífico, penso que o sistema alemão é bom: mistura prática profissional com ensino tipicamente escolar. Isso permite que as pessoas se formem, designadamente em disciplinas desde a física à cultura, mas que também adquiram confiança em si próprios e capacidade para que desde que saem da escola possam ter uma carreira mais facilidade em termos das ocupações profissionais.

Mas qual é o principal mal do actual sistema?

Para além da qualidade das disciplinas que são ministradas, que é uma discussão em que não quero entrar, os jovens não têm o mínimo de conhecimentos de ligação à prática.

Os problemas sociais são outro dos pontos importantes do trabalho. É possível sermos competitivos com os problemas sociais que nós temos: do desemprego, das condições de trabalho precário, do sub-emprego, trabalho infantil, etc.?

Em vez de se discutir se é ou não possível sermos competitivos nessa situação é melhor perguntar se ganhamos alguma coisa em resolver esses problemas. É indiscutível que ganhamos em os resolver.

Há um dado fundamental nas experiências de desenvolvimento comparadas e de competitividade que é o factor humano. Pequenos países, como a Suíça, a Dinamarca, Singapura e Hong Kong, sem recursos naturais conseguiram fazer caminhos de desenvolvimento mais evidentes do que países de grande dimensão e muito ricos em recursos, porque o que é fundamental é o factor humano.

O factor humano implica não só o problema do ensino, mas implica também que a posição dos cidadãos na sociedade seja melhorada.

É um lugar comum dizer-se que as sociedades modernas são sociedades de comunicação, onde as questões da informação e da formação são

centrais, mas a motivação e o encorajamento da criatividade e do sistemas das comunicações mais evoluído são igualmente importantes para tirar todo o partido das sociedades e das economias modernas. Repare que isso é bastante exigido para o desenvolvimento das sociedades de serviços, mas também pelas actividades industriais e agrícolas, que têm, cada vez mais, um contributo de dados científicos, tecnológicos e de mercado; o que implica maior preparação e um tipo de relações diferente entre as pessoas.

Têm então de haver um rejuvenescimento social do país?

Rejuvenescimento e valorização. Não é só um problema de idade: É um problema de valorização ao nível dos conhecimentos, ao nível da qualidade de relações entre as pessoas e das instituições onde as pessoas estão inseridas. Não é por acaso que nas economias mais avançadas é onde tem havido maiores progressos sociais.

Ainda bem que fala nisso. Uma vez um empresário afirmou-me que mais importante que a queda do muro de Berlim foi a queda do muro imaginário de Estocolmo. Concorda com esta opinião?

Esse é um problema complicado e não é para dois minutos. Os progressos sociais em todos os países, quer os que fizeram a primeira revolução industrial, quer os que a fizeram mais recentemente, os progressos sociais assentam na eficácia dos processos económicos. Foi o facto da produtividade ter aumentado que permitiu reduzir os horários de trabalho, melhorar os sistemas de habitação, aumentar os dias de férias e criar sistemas de segurança social.

A Europa sempre liderou os avanços sociais, enquanto foi líder na tecnologia e na economia. Os progressos que Singapura ou o Japão fizeram só foram possíveis porque a economia deles se tornou muito competitiva. A cadeia de causalidade é esta: é o desenvolvimento económico que permite o progresso social, mas há uma interacção. Esse progresso social permitiu avançar no progresso industrial. Ora a Europa, que tem vindo a perder competitividade, sente que não pode apoiar os regimes sociais que tinha até ao momento e por isso muitos empresários falam na necessidade de reduzir as despesas sociais, para que a sua indústria se torne mais competitiva.

Isto a curto prazo é indiscutivelmente assim, mas a longo prazo não resolve problema algum, porque se as empresas não se tornarem mais competitivas daqui por cinco anos vai ser necessário reduzir as regalias sociais que ainda restavam. Então, vamos entrar numa cadeia da causalidade no sentido inverso. Se nós não melhorarmos a capacidade das empresas de se tornarem mais eficazes, o ajustamento para baixo das regalias sociais não é uma resposta duradoura, mas apenas um problema de realismo a curto prazo. Podemos entrar numa cadeia inversa. A menor solidariedade social, a pior qualificação das pessoas, a sua subalternização e a sua insegurança podem vir a ser responsáveis por um caminho para o subdesenvolvimento. O que aliás se começa a suspeitar que esteja a acontecer no Reino Unido e nos Estados Unidos, em confronto com outras regiões do mundo.

Então deve deixar-se tudo como está?

Já um problema diferente é o da flexibilização. Não há dúvidas que muitos dos sistemas que foram introduzidos são extremamente rígidos. Portanto não é tanto as regalias, mas a rigidez. Em épocas de adaptação da economia deveria haver mais flexibilidade.

Mas imagine que se reduziam os salários a metade na Europa, isso não garantia que a Europa tivesse capacidade tecnológica para competir com os novos países industrializados. Como não eram os baixíssimos salários da Índia ou da China que tornavam esses países competitivos, no século XIX, em relação à Europa, porque a Europa tinha avanços tecnológicos muito mais evidentes.

O que a Europa precisa, quando sente que está a perder os desafios da competitividade, é de verificar como vai ser outra vez capaz de vencer os desafios da inovação tecnológica e de conquista de quotas de mercado. O que se consegue através do avanço dos produtos e das técnicas de comercialização e não apenas pela redução de custos, que é uma estratégia mais de países do Terceiro Mundo do que de países que estão na ponta do progresso.

Os empresários portugueses reclamam, muitas vezes, uma maior flexibilidade da lei do trabalho em Portugal. Concorda?

Em termos macroeconómicos, todos os analistas estão de acordo: Portugal tem um dos mais flexíveis mercados da Europa. Foi um dos países da onde o ajustamento entre os salários reais e o trabalho se fez, nos últimos vinte anos. Portanto, a flexibilidade ao nível dos mercados globais é maior do que a maior parte dos países europeus.

As reclamações são mais ao nível das empresas de maior dimensão. Seria mais fácil obter, numa negociação global, o acordo dos sindicatos para alguns ajustamentos se houvesse expectativas: que vai haver um progresso económico e social global. Isso permitiria que os ajustamentos não fossem encarados como um voltar para trás, mas como uma forma de, caminhando em várias frentes, aceitar maiores flexibilidades ao nível da contratação, ao mesmo tempo que há progressos noutras frentes.

Repare que é difícil apresentar como um conjunto de reformas que inclui perda de regalias e de segurança, ao mesmo tempo perda de regalias sociais e perda de poder de compra.

A regionalização traria, ou não, maior competitividade à economia portuguesa?

Não é só um problema de competitividade que está em causa. Não há nenhuma razão para se dizer que a regionalização seria má. Mas há várias razões para que se caminhe nesse sentido.

Em primeiro lugar é o problema social. Obrigar as pessoas a abandonar a sua terra para procurar melhores ocupações na faixa litoral, em particular na zona do Porto e de Lisboa, implica custos humanos, não tão grandes como ir para países estrangeiros, mas é uma emigração.

Mas além deste custo social elevado, há um custo económico muito grande. Ao transferir populações do interior para o litoral as casas do interior ficam desaproveitadas, é necessário construir novas casas no litoral, as escolas do interior ficam abandonadas, assim como os equipamentos de transporte, os de saúde, de abastecimento de água, sendo depois necessário construí-los no litoral. São equipamentos dispendiosos e o país tem prejuízos com isso.

Então, "a bem da Nação", será necessária a regionalização?

Não há memória de se ter conseguido um desenvolvimento harmónico em nenhum país sem se criarem incentivos especiais para as regiões que têm menos dinamismo de desenvolvimento. Há uma lei da economia que diz que o desenvolvimento tende a concentrar-se nas zonas mais desenvolvidas e a compensação desse efeito de polarização é criar incentivos, nomeadamente através da via fiscal e do custo da energia.

E o isentar de impostos as actividades das zonas menos dinâmicas não significa encargos para o orçamento, porque se o orçamento não quiser suportar os encargos que resultam da isenção fiscal vai ter de suportar os encargos de criar novas escolas, novos hospitais e novas estradas nas zonas urbanas que já estão congestionadas.

Criar desenvolvimento dessas regiões não é irracional. As regiões economicamente menos dinâmicas estão, em termos de localização geográfica, mais perto dos centros da Europa.

Quando Portugal fazia o seu relacionamento com a Europa através dos portos essas regiões eram objectivamente desfavorecidas, mas agora o interior está mais perto dos centros de abastecimento e de consumo do mercado europeu.

As taxas de juro são outro dos problemas que se queixam os empresários portugueses. Acha que as taxas vão realmente baixar?

Não tenho dúvidas de que o Governo está realmente empenhado em que a taxa de juro desça. Está o Governo e estão todos os agentes económicos, desde o consumidor, aos industriais e à banca. Porque a taxa de juro mais baixa significa mercados para os serviços financeiros mais sãos.

A expansão da procura ganha com a taxa de juro mais baixa e a segurança dos créditos também depende de uma taxa de juro mais baixa, pois permite créditos menos arriscados e, por conseguinte, menos créditos mal-parados, portanto também interessa aos próprios bancos.

O problema é que estamos a falar de taxas nominais e não de taxas reais. É preciso que a inflação desça e, por outro lado, é preciso que as

condições de quem pede emprestado melhorem, porque o risco não é só factor da taxa de juro.

Os bancos trabalham a 90% com dinheiro que não é deles, é dos depositantes, portanto têm de ser particularmente rigorosos na afectação desse dinheiro. A taxa de juro vai descer se a inflação descer e, felizmente, tem descido e vai descer se a política financeira do Governo for mais responsável do que foi em 1992 e 1993.

O aumento dos défices públicos dificulta a descida da taxa de juro e portanto temos toda a vantagem em que continue a acontecer o que aconteceu este ano, em que começa a haver uma tendência para reconduzir o défice para posições mais perto do objectivo que é perto dos 3%. E finalmente vai descer a taxa de juro, agora mercado a mercado, se a qualidade do risco empresarial melhorar.

Que seria necessário fazer-se para melhorar o risco empresarial?

Nem tudo o que se passa nas empresas está traduzido nas suas contabilidades, por uma razão fiscal. Temos defendido um maior realismo fiscal face às pequenas e médias empresas, que deveriam beneficiar de impostos mais baixos, tal como acontece noutros países.

É uma questão de transparência fiscal, pois desencorajava a fuga aos impostos, quer ao nível do IRC quer ao nível do IVA, mas também porque as pequenas empresas são essenciais para resolver o problema do emprego e, no fundo, para a criação de riqueza em muitas das regiões do país.

Não é por acaso que os bancos têm muito dinheiro aplicado em obrigações do Estado que vencem a 10%, quando poderiam aplicar a 13% ou 14% se o risco fosse bom.

As empresas queixam-se de taxas de juro altas, porque o prémio de risco é maior. Imagine uma margem de 5%: quer dizer que pode haver um incumprimento em cada vinte créditos, uma margem financeira de 2% só pode haver um incumprimento em 50 créditos. Isto está muito longe de ser o que acontece no dia-a-dia.

Com tantas isenções e benefícios fiscais, onde iria o Estado buscar dinheiro?

Repare que isso não é muito importante, porque os impostos que são colhidos, se for ver a estrutura do IRC, mais de 80% são provenientes de grandes empresas. As pequenas empresas contribuem com muito pouco para o conjunto cobrado pelo IRC. Os benefícios fiscais às pequenas empresas do interior tinha duas vantagens: reduzia a evasão do IVA, que é muito grande, (além disso a evasão do IVA é muito má porque desvirtua a concorrência), e além disso iria criar condições para criar mais emprego, e como se sabe o desemprego fica caro em subsídios.

Acha, então, que o Governo, para tapar a cabeça, está a destapar os pés?

É isso que tem acontecido em todos os países. Quando se faz uma estratégia para resolver os problemas num lado vai criar outros e o resultado acaba por não ser positivo. A Europa tem tido nesta matéria pior desempenho do que a América do Norte ou do que os países do Pacífico. Foi isso que levou os países europeus, há cerca de ano e meio atrás, a fazer uma inflexão, com o livro branco sobre a produtividade, a competitividade e o emprego.

Era uma matéria que estava completamente esquecida e os problemas estavam a surgir.

Mesmo as nossas maiores empresas não têm grande dimensão na Europa e são pouco competitivas. Defende uma baixa dos impostos como solução para estes problemas?

Eu advogaria que os impostos deveriam ser mais baixos do que noutros países europeus, mas isso é um problema que envolve redefinição da estratégia orçamental. Todos os outros aspectos que referi não implicariam um efeito negativo ao nível orçamental. Penso que essa redefinição do quadro fiscal deveria ser feita. Repare que este ano vamos agravar o IVA em cerca de 1%, há poucos anos foi estendido o IVA aos produtos alimentares e agrícolas. Estas situações deveriam ser oportunidades para desagrar noutras áreas. Quando se agravou o IVA, alargando-o aos produtos alimentares e agrícolas, deveria-se ter eliminando o imposto de selo e a sisa com o carácter fiscal que têm, que

são anomalias e em todos os países europeus não existem. São impostos indirectos que foram abrangidos pelo IVA.

O malogrado Professor Alfredo de Sousa afirmou que não temos um sector produtivo que aguente os investimentos realizados com os dinheiros da Europa depois de 1999. Concorda?

Essa é uma área em que eu preferia que a estratégia de aplicação dos fundos comunitários tivesse sido objecto de uma discussão mais alargada e de uma estratégia quantificada a longo prazo de uma forma mais clara. Há com certeza investimentos muito bons e outros que são maus. Todos nós, se virmos a lista, temos a noção do que isso representa.

Os resultados das infraestruturas são positivos. Tínhamos infraestruturas de transportes muito más. O reparo que se pode fazer é que têm ficado demasiado caras.

Uma programação mais cuidada e um calendário mais realista teria poupado verbas importantes, mas o objectivo parece-me positivo.

As reservas mais importantes relacionam-se com as verbas gastas com a formação de mão-de-obra. As despesas do Fundo Social Europeu, parece haver agora um consenso muito grande, foram demasiado dispersas e não foram suficientemente articuladas com o sistema de ensino.

Em alguns aspectos não foram devidamente fiscalizadas. Ao nível das despesas em formação penso que haveria muita coisa a melhorar.

Depois quanto às verbas para a agricultura, foi pena que não se tivesse elaborado a tempo um programa mais realista para a modernização da nossa agricultura. Só muito recentemente é que se começou a falar na necessidade de melhorar os circuitos de comercialização e da qualidade dos produtos.

Só recentemente é que o Estado começou a investir mais activamente nesses domínios.

Quer dizer que a poeira de pequenos projectos que foram encorajados ao longo de vários anos têm uma prioridade menor do que aquela que deveria melhorar as condições que os agricultores encontram nos mercados.

O meu voto de esperança é que os ensinamentos que estes anos permitiram nos ajudem a ter uma atitude mais realista na selecção dos projectos e mais realista no envolvimento dos agentes económicos na decisão e na fiscalização desses fundos, durante os cinco anos que faltam para a viragem do século.

Quer então dizer que tem havido mau governo dos dinheiros comunitários?

Não. Não se podem pôr as imagens a preto e branco. O Governo diz que as oposições são incapazes, e as oposições dizem que o Governo é incapaz. Nunca nada é preto ou branco. Há cinzento mais escuro numas áreas, mais claro noutras. Nem o Governo tem tido uma acção perfeita nem tudo o que faz é mau.

Mas, obviamente, que teria sido melhor se o Governo tivesse descentralizado mais as suas actuações, e tivesse chamado mais os agentes económicos a intervir na definição do que deve ser feito. Uma das lições a aprender com os novos países industrializados é que há uma concertação muito maior entre os vários agentes, da administração pública e do sector empresarial.

Que deveria o Governo fazer no domínio da competitividade?

O Governo deveria encorajar a realização de um exame geral à competitividade do quadro que é oferecido às empresas. A nível fiscal, da burocracia, das autarquias e ao nível dos custos dos factores.

Proceder a uma análise das condições que as nossas empresas têm e as condições que os concorrentes dispõem noutros países.

Depois deveriam-se fixar metas e criar condições para corrigir essas situações. Claro que há situações que são difíceis de corrigir a curto prazo, como é o caso do sistema de ensino, mas em relação à burocracia e à fiscalidade isso é possível fazer-se em 12 meses e deveria ser feito.

Isto não era muito importante enquanto Portugal dispunha de uma política cambial autónoma, até fins de 1992, mas a partir dessa data as nossas empresas estão completamente expostas às leis da concorrência e na altura em que se decidiu antecipar os períodos de liberdade de circulação de capitais deveria ter-se ido mais longe nas melhorias das condições em que as nossas empresas podem trabalhar.

Quanto ao intervencionismo?...

O Governo deveria ter muito menor número de intervenções na nossa economia e precisava de ter intervenções muito mais claras em alguns domínios. Repare num facto que não tem que ver com o Governo, para que não pareça que estamos aqui numa análise ao Governo: o licenciamento das obras pelas câmaras é uma intervenção de má qualidade, a existência de um plano urbanização de aplicação automática é uma boa intervenção. Portanto, há mais intervenção, porque o que se pode fazer em cada bairro, em cada tipo de edifícios, fica definido, mas o intervencionismo administrativo corrente é muito menor.

O resultado é certamente melhor e a sobrecarga para as empresas para obtenção das autorizações é menor. Além disso evitava a corrupção, porque este licenciamento caso

a caso favorece as decisões personalizadas. Se for ver ao Governo há muitas situações deste género.

Precisamos de mercados mais sólidos e que funcionem com maior autonomia e maior transparência das regras de jogo.

O problema da competitividade da nossa economia é, realmente, um problema de Governo?

A competitividade não é um problema do Governo: É um problema para a economia toda, mas não dispensa uma atitude favorável por parte do Governo.

Suponho que estamos em vésperas de desafios muito maiores dos que tivemos e que resultam de duas coisas, ou talvez de três: a liberalização do comércio mundial, que resulta das negociações do GATT e do fim do

acordo multifibras, em que muitos sectores nossos vão estar expostos a muito mais concorrência, e o final do período de reajustamento das economias dos Países do Centro da Europa, que se vão tornar nossos grandes competidores,

porque têm maior qualificação da mão-de-obra, maior tradição industrial e salários mais baixos numa fase transitória.

O terceiro desafio é a revisão do quadro de regras no seio da própria União Europeia, a Conferência Governamental de 1996 deveria estar já a ser preparada em conjunto com os nossos empresários e com os agentes económicos em geral. Estes três desafios implicam que se faça rapidamente um exame para que possamos alterar o que for necessário.

V.6. “Consenso ma non troppo”, Parceiros Sociais in Forum Indústria, nº. 1, Novembro de 1994

A revista «Forum Indústria» foi saber o que acham os parceiros sociais sobre o trabalho «Construir as Vantagens Competitivas de Portugal».

O resultado foi um quase consenso com as conclusões do trabalho, que mereceu elogios, de modo geral, mas também algumas críticas.

A Confederação dos Agricultores Portuguesas considera que, para além do vinho, há mais sectores agrícolas onde Portugal pode ser competitivo. A Confederação do Comércio Português apesar de considerar positivo o trabalho lamenta a não existência de um trabalho semelhante sobre o sector do comércio e dos serviços.

A Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (CGTP-Intersindical) afirma que o relatório concluiu o óbvio, mas nem por isso deixa de estar de acordo com algumas conclusões.

No entanto, a central sindical afirma que não concorda, inteiramente, com a visão da concorrência e da solução para os problemas da competitividade delineada no trabalho.

A Confederação da Indústria Portuguesa (CIP) e a União Geral de Trabalhadores (UGT) não prestaram qualquer declaração à nossa revista, embora estas duas organizações tenham sido contactadas atempadamente.

A CIP foi auscultada no trabalho do relatório Porter e é associada do Forum para a Competitividade, que tem como missão continuar o trabalho realizado no livro.

Torna-se, assim, um pouco estranho este silêncio.

Depois do pretexto da concertação social, a CIP, através do seu vice-presidente, Nogueira Simões, primou pela ausência de respostas às diligências efectuadas pela «Forum Indústria».

A UGT, que também colabora com o Forum para a Competitividade através de um dos seus dirigentes, também preferiu não apresentar qualquer depoimento.

Talvez para estas duas organizações, os trabalhos sobre a competitividade da economia portuguesa sejam para se guardarem nas gavetas e para mais tarde se lamentara falta de eco nos órgãos de comunicação social e na opinião pública.

CGTP em concordância parcial

"AO TEMPO QUE DIZEMOS ISTO..."

A Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses, (CGTP), afirma que o trabalho realizado pela Monitor Company veio confirmar muitas das críticas que a central sindical tem tecido. «O relatório acaba por concluir o óbvio, aquilo que a CGTPe muitos portugueses disseram aquando da discussão do segundo Quadro Comunitário de Apoio», afirma central num fax enviado à nossa redacção.

Para a CGTP, «não se pode reinventar um país novo. Ter-se-á de partir do que existe: os trabalhadores, as empresas e os recursos». Para esta central sindical, os diversos governos do PSD têm-se mostrados pouco atentos ao desenvolvimento da economia portuguesa e que nada fizeram para travar a queda dos sectores produtivos nacionais. «Na prática aqueles que durante os últimos anos viram destruir partes significativas do aparelho produtivo real da economia (indústria e agricultura) e continuaram obcecados e dominados por lógicas financeiras e macroeconomicistas, ignorando os sinais de fogo que por todo o lado proliferavam».

A CGTP não considera que o Relatório Porter defenda as apostas nos sectores tradicionais da economia portuguesa. Para esta central sindical, o trabalho da Monitor Company dizer que essa realidade não pode ser ignorada. «Não entendemos que o Relatório Porter defenda que devemos continuar a privilegiar o tecido produtivo existente (tradicional e trabalho intensivo). A ideia proposta é outra: não se pode ignorar esta base de conhecimento, este saber fazer a rede de relações, os recursos humanos, no necessário upgrading da indústria nacional», segundo o mesmo fax.

E lá choveram mais críticas a anteriores e actuais governos. «Houve alguns iluminados que, durante muitos anos, defenderam um Portugal Novo por decreto.

Estamos a pagar a factura, traduzida na não convergência real com a União Europeia desde 1990».

Mas ainda há mais pontos em que a CGTP concorda com o trabalho realizado pela equipa do projecto Porter, nomeadamente no que diz respeito à macroeconomia.

«Outra ideia interessante do trabalho da Monitor tem a ver com a noção de que a política macroeconómica não é a força determinante e radical da modernização das empresas. Funciona mais como rastreio, quando é mal concebida. E no caso da economia portuguesa ele indica que a política de baixos salários, (ao não imprimir lógicas de modernização pela baixa dos custos), e a política da taxa de juro, (ao encarecer

enormemente o investimento), têm funcionado como obstáculos à modernização».

Para a CGTP, a competitividade reside nas empresas e «está longe de se resumir a factores de custo».

No entanto, apesar de se encontrar de acordo com estes pontos do estudo do relatório Porter, a central sindical não está cem por cento concordante com as conclusões do trabalho.

«Estes aspectos importantes que relevamos no trabalho não significam, porém, uma concordância total com as ideias e o quadro teórico de Porter, nomeadamente em aspectos que se relacionam com a sua visão da concorrência e dos problemas da competitividade».

Neste domínio, a central sindical não acrescenta mais nenhuma opinião, não explicando, portanto, qual a sua visão sobre o assunto.

Relatório peca por defeito

NEM SÓ DE VINHO VIVE O HOMEM ...

A Confederação dos Agricultores Portugueses (CAP) considera que o Relatório Porter pecou por defeito, em termos de sectores agrícolas em que Portugal pode ser competitivo. Em entrevista à «Forum Indústria», João Machado, vice-presidente da CAP, enuncia a produções com potencialidades no nosso país e lança críticas ao Governo e ao comissário Deus Pinheiro.

Em termos genéricos a posição da CAP não se distancia muito de algumas das conclusões do «Relatório Porter». A imagem de marca, as campanhas institucionais no estrangeiro para promoção dos produtos e melhores estratégias de comercialização são as apostas que os agricultores portugueses têm de ter em atenção. «O Relatório Porter pecou por defeito».

Estamos completamente de acordo com os sectores enunciados, mas não só nesses podemos ser competitivos. Somos em alguns produtos hortícolas, nos frutícolas, na carne, no leite, nas florestas e no vinho. Precisamos de qualidade, de marketing, de saber vender, e, talvez, de alterar estruturas de produção, porque boas condições climáticas já nós temos. As organizações

de produtores têm um papel importante. Exige-se capacidade de concertação, porque um produtor isolado nunca terá grande oportunidade de abastecer sozinho um único mercado.

Carne e leite? Sim, senhor!

Cereais, nem por isso.

A CAP reconhece que Portugal não é, nem poderá ser competitivo na produção de cereais, mas alerta que a culpa centra-se na Política Agrícola Comum (PAC) e nas negociações do Acordo Geral de Tarifas e Taxas Aduaneiras (GATT).

«Em matéria de cereais não nos podemos aproximar dos outros países europeus, e não nos são dadas possibilidades para sermos mais competitivos. Nós não somos culpados dos excedentes da Europa, mas não podemos investir para ter índices de produtividade por hectare semelhantes aos dos outros países. Isto é aberrante. Assim, neste contexto do GATT e da PAC nunca seremos competitivos. Não temos grandes hipóteses nos cereais, nas oleaginosas e no gado».

Mas contrariamente ao que acontece com os cereais, os sectores do leite e da carne têm boas potencialidades de desenvolvimento, em Portugal, segundo afirma João Machado.

«No caso das carnes julgo que se está a percorrer um caminho que passa pelo reconhecimento das raças autóctones e estamos a dar os primeiros passos na optimização comercial dos produtos.

Neste momento a carne alentejana já tem uma mais-valia no mercado. Porque não outras carnes, que não contam ainda com o reconhecimento do mercado? Talvez o Barrosão e o mirandês.

Nos produtos lácteos evidentemente que somos competitivos. Repare na guerra do leite. Os estrangeiros estão a preferir os nossos produtores e até a pagar mais. A Parmalat desistiu de comprar leite ao estrangeiro desde que cá conseguiu quem lho vendesse. O mesmo aconteceu com a Nestlé».

As apostas do livro

O vice-presidente da CAP considera que o sector das madeiras será o que se tornará mais facilmente competitivo. Quanto ao vinho ainda há muito por fazer e existe um comissário que meteu água.

«No caso das madeiras será, talvez, ligeiramente mais fácil sermos competitivos, pois estamos a falar de celuloses e de aglomerados, onde operam já algumas empresas em Portugal. Criar uma dinâmica de internacionalização e de exportação, neste sector, é, portanto, mais fácil. Tanto mais que existem poucos intervenientes, e logo é mais fácil unirem-se.

No caso do vinho podemos ser extremamente competitivos, por via da qualidade e pela diferença dos nossos vinhos. As castas portuguesas são únicas».

O problema do sector é, no entender de João Machado, a grande diversidade e a dispersão que esta cultura regista em Portugal, o que não facilita a criação de uma imagem de marca. Ou nós criamos uma dinâmica institucional que promova uma imagem de marca dos vinhos de Portugal, o que não acontece actualmente, ou passamos despercebidos. Só podermos ser competitivos internacionalmente se for criada a imagem dos "Vinhos de Portugal"».

Mas no campo dos vinhos, Pinheiro não faz parte das castas agradáveis à CAP. As decisões tomadas, neste domínio, pelo Comissário não foram esquecidas, e o vice-presidente da CAP fez um apelo ao Governo, no sentido de maior colaboração e de mais atenção.

«O que aconteceu com o comissário Deus Pinheiro não pode voltar a repetir-se. Ele fez o que bem entendeu e fez asneira. Tanto que o Ministro da Agricultura o desautorizou. Isto é inaceitável. Esta descoordenação não pode acontecer. O Governo trabalha muitas vezes de modo descoordenado e pouco atento aos sectores de produção. O Governo terá de trabalhar em conjunto com os produtores para que as soluções encontradas sejam consentâneas com as necessidades dos agricultores e de acordo com o mercado. Não podem existir políticas descoordenadas».

Em termos de balanço, João Machado não deixou de salientar que o sucesso dos produtos agrícolas portugueses passa pela sua imagem no mercado, na qualidade e na diferença.

Agências de publicidade, preparem-se!

Então e o Comércio?

A CCP vem, desde há muito tempo, a chamar a atenção para o problema.

«Quem não conhece os seus canais de comercialização jamais conseguirá saber o que efectivamente quer o cliente final».

A Confederação do Comércio Português, (CCP), considera positivo o trabalho realizado em «Construir as vantagens competitivas em Portugal», num comunicado enviado à nossa redacção e assinado pelo seu presidente, Vasco da Gama. No entanto, esta confederação

lamenta que «o sector do Comércio e Serviços ainda não mereceu qualquer esforço com esta grandeza».

Mas para a CCP o balanço é positivo. «O reconhecimento de que a competitividade do País é feita pelas empresas constitui um dos méritos do relatório.

Mostra que elas deverão estar no centro das preocupações dos responsáveis em matéria de afectação de recursos disponíveis para o desenvolvimento do País», assim impõem os atrasos da economia nacional face às suas congéneres europeias e os desequilíbrios existentes «quer a nível de infraestruturas, quer no plano do enquadramento concorrencial», salienta Vasco da Gama no comunicado.

Para Vasco da Gama, o relatório Porter pecou por defeito no reconhecimento de obstáculos na competitividade das empresas portuguesas.

«O Relatório reconhece que certas distorções no enquadramento macro-económico, como a existência de juros demasiado elevados, são fortemente restritivas para a competitividade das empresas.

E o documento poderia ter ido mais longe na identificação de macro-estrangulamentos e não o terá feito para salvaguardar uma consensualidade maior em torno das suas conclusões», crítica o presidente da CCP.

O comunicado da Confederação do Comércio salienta, ainda, a importância de duas das conclusões do «Relatório Porter»: «não é imprescindível deter as chamadas indústrias de ponta para se ser competitivo à escala internacional e o que fazemos necessita de ser aperfeiçoado. Apraz-nos registar a importância atribuída aos circuitos de comercialização. A CCP vem, desde há muito tempo, a chamar a atenção para o problema». Mas acrescenta ainda: «Quem não conhece os seus canais de comercialização jamais conseguirá saber o que efectivamente quer o cliente final».

A Confederação salienta ainda a importância que a cooperação entre empresas representa para a competitividade, estando também, neste ponto, de acordo com as conclusões do relatório Porter. «Trata-se de um domínio onde as associações empresariais podem desempenhar um papel fundamental. Esta constatação é, para a CCP, merecedora da maior atenção».

V.7. “Política Industrial Portuguesa. Competitividade e Internacionalização na Economia Global”, Luís Mira Amaral in “Público”, 8 de Dezembro de 1994

O NOVO PARADIGMA DA COMPETITIVIDADE NA ECONOMIA GLOBAL: A teoria das vantagens competitivas

O novo paradigma de competitividade internacional põe em causa as teorias clássicas do comércio internacional assentes na dotação de recursos naturais de um país (TEORIA DAS VANTAGENS COMPARATIVAS - Teorema de Hecksher-Ohlin).

Com efeito, quando não havia facilidades de comunicações e de transportes e havia barreiras alfandegárias entre os mercados nacionais, um país tinha tendência em se especializar em produções ligadas aos seus recursos naturais.

Nesse tempo, esses recursos não eram móveis e, portanto, não estavam "acessíveis" no mercado mundial. Assim, um dado país, pelo facto de possuir esses recursos, tinha vantagens comparativas em relação aos outros quando desenvolvia essas produções. É desse modelo a célebre afirmação de que a Inglaterra se especializaria no têxtil e Portugal na vinha.

Hoje em dia, com o desenvolvimento acelerado dos sistemas de comunicações e de transportes, com a proliferação de redes de informação entre as instituições internacionais e com o esbatimento das fronteiras económicas nacionais - na sequência de acordos internacionais como os da União Europeia e do GATT - existe uma tendência para uma grande liberalização do comércio mundial e para a

liberdade de circulação de pessoas, de bens, de serviços e de capitais à escala planetária. Estamos a caminho da economia global.

Assim numa economia global, as matérias-primas, as tecnologias e os capitais, além de disponíveis no mercado internacional, têm uma acessibilidade extensiva a todos os que a esses recursos quiserem recorrer.

Por isso, com a **globalização das economias** e com a **mobilidade dos factores**, não podemos pensar somente em termos de existência de recursos, já que o que determina a competitividade a prazo é a forma como esses recursos são utilizados, através da **valorização (obtenção de valor acrescentado)**, e da **inovação** ou seja da diferenciação relativamente a outros, avançando para novos produtos e novos processos.

Dentro deste **conceito de economia global, o que está em causa é adicionar valor aos factores de produção, quer sejam nacionais, quer sejam importados (TEORIA DAS VANTAGENS COMPETITIVAS).**

Nesta economia, o **negócio é global** mas **as vantagens competitivas geram-se localmente**, sendo a localização importante pois que **os ingredientes para a inovação são inerentemente locais.**

Com efeito, tradicionalmente, as vantagens competitivas vinham do acesso aos "inputs": baixo custo do capital e do trabalho, disponibilidade de matérias-primas e existência de economias de escala.

A **vantagem crítica** hoje em dia nesta economia global reside na **capacidade de ser muito inovador** para fazer avançar o "estado de arte", para evoluir para novos produtos e novos processos, para ser muito rápido na resposta ao mercado através dos processos industriais flexíveis, jogando nas economias de gama e não nas economias de escala.

A capacidade de inovar é então profundamente influenciada pela localização, dado que é necessária uma base doméstica (home base) onde existam clientes sofisticados, capacidade empresarial, empresas competitivas e "clusters" industriais dinâmicos por forma a que a competitividade possa ser aumentada através da investigação e

desenvolvimento tecnológico, do avanço para novos produtos e processos, do desenvolvimento dos mercados e dos fornecedores bem como da capacidade de gestão e organização.

Dentro deste contexto, e por vezes não devidamente interiorizado, assumem relevância determinante as **"matérias-primas" fundamentais na nova revolução industrial e que são a informação, o conhecimento e o saber fazer.**

Nesta economia global, uma empresa pode ter a sua sede na Alemanha, as suas unidades de produção na Ásia e financiar-se no mercado de capitais em Londres!

Nesta economia global, pode-se continuar a dizer que os lucros de hoje geram os investimentos de amanhã mas estes investimentos poderão ser feitos noutra espaço económico ditados por razões de competitividade, gerando aí empregos!

A mão-de-obra barata não é mais, hoje em dia, uma vantagem competitiva duradoura para um país, já que as empresas, dentro desta economia global, podem deslocalizar a sua produção para outros países com mão-de-obra **ainda** mais barata, ou podem ser facilmente ultrapassados nos mercados externos em que operam por outras empresas de outros países que têm custos salariais mais baixos.

É assim facilmente entendível o esgotamento, em Portugal, do modelo de competitividade assente, apenas, na mão-de-obra barata.

Face a outros países menos desenvolvidos, a continuação deste modelo nesta economia global, condenar-nos-ia, quer em termos de preços de produto final nos mercados consumidores, quer em termos de localização dessa base produtiva em Portugal, a uma ausência de competitividade sustentada.

Nesta economia global, os recursos humanos altamente qualificados e motivados constituem, indubitavelmente, o elemento imprescindível e exigível às vantagens competitivas dum país.

Como hoje em dia **não chega ter os recursos, é muito importante a maneira como são utilizados, os programas de apoio à actividade económica e industrial não podem ser meramente esquemas de financiamento à compra de equipamentos.** Esses programas têm de ter em conta o desafio global da competitividade da: empresa, o que tem a ver com a criação de **plataformas de competência** e com o apoio aos **factores dinâmicos de competitividade**. Assim, o novo programa de apoio à indústria - PEDIP II, como principal instrumento de política industrial, visará o **apoio às estratégias empresariais integradas privilegiando um complexo de factores potenciadores do aumento da competitividade sustentada das nossas empresas industriais.**

POLÍTICA INDUSTRIAL E PEDIP II

A política industrial portuguesa é a de um Estado Regulador/Incentivador de actividade económica, que assume uma postura de intervenção reduzida na economia pois que as empresas privadas são o motor da economia e o mercado é a maneira mais eficiente de afectar recursos escassos.

A nossa política industrial recusa substituir-se aos agentes económicos e sociais, preocupando-se antes em assegurar o bom funcionamento do sistema, criando o enquadramento e os incentivos para que os agentes económicos tomem de forma autónoma as suas decisões.

*«Numa autonomia global,
as matérias-primas, as tecnologias e os capitais,
além de disponíveis no mercado internacional,
têm uma acessibilidade
extensiva a todos os que a esses recursos
quiserem recorrer»*

A nossa política industrial no quadro de uma economia de mercado tem assim uma acção supletiva em relação aos mecanismos de mercado e aos esforços dos empresários, não visando substituir-se nem aos mecanismos de mercado nem à acção dos empresários.

Com efeito, não sendo o mercado perfeito, é necessária alguma intervenção pública para suprir essas deficiências. É nesse contexto que a política industrial visará suprir a falhas de mercado e fornecer as externalidades necessárias ao processo produtivo.

As intervenções mais voluntaristas circunscrevem-se quer a sectores industriais em crise, em que tais acções devem ter carácter transitório e serem feitas por razões sociais e para facilitar o ajustamento positivo de empresas de tais sectores, quer a indústrias emergentes no nosso país em que é necessário um apoio e acção de carácter estratégico mais forte por parte dos poderes públicos: casos designadamente dos bens de equipamento, das eco-indústrias ou das tecnologias de informação.

Nos outros casos, a política industrial terá um carácter mais horizontal preocupando-se mais com os factores de enquadramento e os estímulos à actividade das empresas qualquer que seja o sector industrial em que se inserem.

Tem assim a política industrial:

- **objectivos horizontais** - válidos para todas as empresas qualquer que seja o sector industrial em que se inserem;
- **orientações sectoriais** - em que, de acordo com as megatendências de evolução das economias mundial e europeia e da tecnologia, é possível aos poderes públicos fornecer informação e orientação estratégica para as empresas dos respectivos sectores industriais, como é o caso do sector têxtil e vestuário.

É pois necessário uma independência entre o Estado e as empresas privadas no sentido de a política industrial se revelar apta a assegurar as reestruturações e ajustamentos necessários e a proporcionar às empresas as condições adequadas para o aumento da sua competitividade. Mas quer na vertente de ajustamento quer na de promoção, a **política industrial não dispensa, antes exige, empresas e empresários activos e dinâmicos com estratégias ambiciosas e visões optimistas** sobre os desafios e oportunidades que o futuro lhes coloca.

Falar de **política industrial** equivale, pois, a conceber uma estratégia de desenvolvimento industrial em que as **empresas são o destinatário principal**, ao contrário de propostas e visões de décadas passadas que, numa perspectiva voluntarista e de economia fechada, privilegiavam a abordagem pelos sectores industriais. A empresa é assim o elemento essencial da indústria portuguesa, e por isso a política industrial tem de assumir cada vez mais uma lógica horizontal.

O Relatório Porter veio reavivar em Portugal a velha questão dos sectores tradicionais e das novas tecnologias. Fala-se numa economia de sectores tradicionais, mas isso não quer dizer obsoletos, porque o que existe são empresas que se modernizam e outras que não o fazem e estão condenadas a desaparecer. As novas tecnologias têm importância estratégica, porque são elas que modernizam as empresas dos sectores tradicionais, mas estes sectores têm ainda grande importância económica. **Os sectores tradicionais precisam das novas tecnologias, para se modernizarem e, por outro lado, as novas tecnologias precisam do merca- do criado pelos sectores tradicionais.**

Uma leitura estática e conservadora do Relatório Porter levaria a pensar que vamos ficar restringidos à actual estrutura industrial. **Só que uma estrutura evolui a partir de uma base existente. Não se pode esquecer esse ponto de partida que assenta nos sectores tradicionais.** Precisamos dessas empresas para ser competitivos à escala internacional. É necessário modernizá-las, introduzir novas tecnologias, novos métodos de gestão, a fim de avançar para outros níveis. Mas ninguém nos pode impedir de pensar que no ano 2000 apareçam outros sectores entre nós.

Quais são os sectores privilegiados no PEDIP II? A política industrial é horizontal e não privilegia sectores mas sim empresas que se modernizem e apresentem bons projectos, independentemente da sua natureza. Quanto aos ramos tradicionais existentes, é possível apontar para uma política mais defensiva no sentido da modernização, e aí, sim, pode admitir-se uma óptica mais sectorial. Quanto ao futuro, numa pequena economia aberta como a portuguesa, inserida no espaço europeu, nenhum governo conseguirá definir exactamente os sectores de futuro.

Como já não controlamos os fluxos económicos, uma vez que fazemos parte desta economia global, a opção foi privilegiar uma política industrial mais horizontal, isto é, criar condições para que as empresas se mantenham, se promovam, realizem novos investimentos e criem novos projecto. **O futuro será definido pela estratégia dos empresários europeus, nos quais estão, naturalmente, os portugueses. Em termos de futuro, podemos e devemos fornecer informação estratégica,** uma vez que o Governo dispõe de documentação que normalmente é muito superior à que têm os empresários.

*«A política industrial não dispensa antes exige,
empresas e empresários activos e dinâmicos
com estratégias ambiciosas e visões optimistas».*

Sabemos as tendências do desenvolvimento económico e industrial a nível europeu e mundial e podemos dar orientações. Mas não estamos em condições de prever se vamos ter "x" de tecnologias de informação ou "y" de biotecnologias.

Temos então de seguir, na indústria portuguesa, uma estratégia dualista:

- A. Defendendo e tornando competitiva a nossa **especialização interindustrial**, através da **modernização e reestruturação dos sectores tradicionais e da valorização industrial dos nossos recursos naturais**. Por exemplo: no **calçado e vestuário** importa dar **respostas muito rápidas e flexíveis, em termos da produção (através dos processos industriais flexíveis), às exigências de consumidores** sofisticados e volúveis muito sensíveis às tendências da moda; no que toca aos recursos naturais, um país desenvolvido não exporta matérias-primas, vende nos mercados internacionais produtos industriais;
- B. avançando no sentido da **especialização intraindustrial**, dirigindo os comportamentos estratégicos para novas e mais sofisticadas produções e nichos de mercado através:
 - da consolidação do complexo electromecânico, em que é crucial avançar na **engenharia e desenvolvimento de**

produtos, por exemplo nos moldes, ferramentas especiais, plásticos e componentes para automóveis;

- e do avanço para novos produtos e serviços de maior conteúdo tecnológico ligados aos bens de equipamento e intermédios, bem como o serviço de suporte para reforço dos nossos "clusters", quer em nichos de mercado competitivos em áreas em que já temos "know-how" e competência técnica e tecnológica, ou em que é possível obtê-la com o recurso ao investimento estrangeiro.

A dinâmica do **vestuário e calçado na especialização interindustrial** e dos moldes e componentes para automóveis na **especialização interindustrial** são exemplos que importa aprofundar e desenvolver.

Como pano de fundo a tudo isto temos na economia global de:

- O desenvolver produtos para mercados com procura dinâmica e assentes na elevada elasticidade da procura;
- estimular investimentos com elevados acréscimos de produtividade, designadamente nos sectores tradicionais;
- encorajar indústrias com altos conteúdos tecnológicos e adequados níveis de protecção ambiental e que incorporem elevados padrões de qualidade de gestão, de capacidade comercial e de marketing, gerando efeitos de arrastamento no desenvolvimento de novos produtos.

Em suma, no final dos anos 80 e começo dos anos 90, as empresas portuguesas começaram a perceber a importância dos factores dinâmicos de competitividade - os tais factores de competitividade intangíveis de ordem qualitativa - tais como a qualidade, o "design" e a imagem de marca, abandonando as produções de baixa gama, evolução para a qual muito tem contribuído o PEDIP, embora privilegiassem, ainda, as estratégias de produção com racionalização de organização das suas unidades produtivas.

É altura das empresas avançarem para a fase seguinte, com estratégias de diferenciação ao nível dos produtos, de I&D e de distribuição, procurando novos nichos de especialização e avançando para produtos de maior qualidade e maior valor acrescentado.

Irão acelerar-se, também, os movimentos de cooperação, sobretudo ao nível das PME, de fusão e de concentração, indispensáveis à obtenção de dimensão, face ao desafio do grande mercado interno.

Dentro do desenvolvimento e expansão exigíveis, as empresas irão iniciar, também, a segunda fase da internacionalização, não só na Europa, designadamente em Espanha, como noutros espaços, nomeadamente, e principalmente, nos PALOP's. Prevêem-se na CEE investimentos de carácter comercial, com vista a assegurar o controle dos circuitos de distribuição, e, nos PALOP's, investimentos industriais.

V.8. “Revolucionem-se as mentalidades”, António Carrapatoso in Forum Indústria, nº. 2, Dezembro de 1994

Os empresários portugueses pensam muito no curto prazo

António Carrapatoso dirige uma empresa de telecomunicações. Com sucesso. Em entrevista, este colaborador do projecto Porter não entrou em polémicas e calmamente foi dizendo o que pensava sobre competitividade. E calmamente pediu uma alteração de mentalidades.

Não é para hoje, nem para amanhã, mas não temos outra alternativa. Tudo está ligado a tudo. Todos os reconhecidos obstáculos da nossa economia não são, por si só, o travão do nosso desenvolvimento.

Que balanço faz do trabalho Porter?

Julgo que o balanço do projecto é positivo. Acho que o primeiro benefício deste trabalho foi o de ter promovido uma ampla discussão em Portugal sobre os temas da competitividade. Repare que a ideia do projecto começou em 1991, ainda se falava muito pouco sobre este tema, e o projecto arrancou só em Janeiro de 1993. A ideia deste projecto começou numa altura em que não havia muita discussão sobre este tema da

competitividade que tem vindo cada vez mais a crescer, inclusivé a nível da própria Comunidade Europeia, com o Livro Branco do Emprego e da Competitividade. Outro aspecto positivo foi a deslocação da ênfase numa análise apenas macroeconómica para a microeconomia e de uma análise virada para a oferta para uma análise virada para a procura. Depois foi também importante desmistificar certos mitos que existiam nas análises que se faziam na economia em Portugal. Tínhamos o mito de que as indústrias tradicionais estavam condenadas, que eram essencialmente indústrias de baixa tecnologia, de baixo nível. O que se passou a dizer, e a constatar, foi que as indústrias tradicionais não estavam, necessariamente, condenadas e que nelas se poderia introduzir a alta tecnologia.

Mas não é tudo. Penso que é importante desmistificar que o motor do desenvolvimento da economia não tem de ser necessariamente os grandes grupos económicos. Obviamente que é importante que eles sejam eficientes, mas numa estrutura como a portuguesa, com pequenas e médias empresas, não podemos, à partida, achar que isso vai limitar o desenvolvimento da nossa economia. O desenvolvimento económico pode assentar em grandes grupos, mas também pode basear-se no desenvolvimento e na dinamização das pequenas e médias empresas.

Desmistificou-se, igualmente, a ideia de que é o Estado quem tem de escolher as indústrias de sucesso. São os empresários e os agentes económicos, em geral, quem deve escolher os sectores económicos em que vão operar, e não é da responsabilidade do Governo a escolha de quais são as indústrias que vão ter sucesso no futuro.

Temos hipóteses de ser competitivos na indústria?

Um outro ponto que se focou é que a base industrial portuguesa é estreita. Não temos muitas indústrias onde poderemos ser competitivos.

O que se diz aqui é que, mesmo que assim seja, isso não é um factor necessariamente inibidor do nosso desenvolvimento económico. Se calhar deveríamos procurar alargar um pouco mais, mas é natural que a base industrial de um país assente num dado número de indústrias relativamente limitado, apesar de em Portugal isso ser em exagero.

Mas o mesmo se passa com muitos outros países. Outro aspecto fundamental que este trabalho do Porter veio realçar é o da importância de uma concorrência forte no mercado interno, pois até para competir externamente é importante ter uma base nacional de negócios. É preciso que as empresas estejam habituadas a concorrerem no mercado interno para, depois, poderem concorrer melhor no mercado externo.

Acha que essa concorrência interna existe em Portugal? Ou pensa que as grandes empresas, ao absorverem grande parte do mercado, só permitem a sobrevivência da maioria das empresas em nichos de mercado?

O ideal será ter concorrência a nível interno.

Eventualmente isso poderá acontecer em alguns mercados em que as economias de escala são mais relevantes. No entanto, digo que há muitos mercados em que é possível haver concorrência no mercado interno. Há que fomentar essa concorrência, porque isso é desejável, pois cria nas empresas uma capacidade competitiva que lhes permite um fortalecimento mais rápido do que se apenas concorressem no mercado externo. Agora não deixa de ser verdade que o nosso mercado interno é relativamente pequeno e que isso é inibidor de uma maior concorrência no mercado interno, em muitos sectores de actividade.

Dentro desta condicionante devemos procurar, ao máximo, estimular a concorrência e a eficiência dos mercados a nível interno, pois isso vai fortalecer as empresas para competir externamente.

Com o mercado único já em vigor e com a entrada de empresas estrangeiras fortes, acha que as empresas portuguesas ainda terão tempo para se fortalecerem?

Acho que sim. Pode haver, em certos casos, algumas actividades em que isso não é possível, porque o nosso mercado é pequeno e porque certas economias de escala envolvidas nessa indústria obriguem as empresas a começar logo a concorrer no mercado externo. Mas, mesmo no mercado único há áreas geográficas de actuação onde as empresas locais estão mais favorecidas. Alguém já disse o mesmo da Europa e falou na Europa das Regiões. Uma região pode ser um país, mas é mais do que isso. O conceito de região não tem a ver, necessariamente, com

uma fronteira política, mas com fronteiras de influência social e económica.

Penso que mesmo numa Europa de mercado único e de abertura completa das fronteiras, num conceito de região deve haver concorrência, porque isso é estimulante. Mas também é importante que tenham os clientes perto delas.

Daqui vem o conceito do "cluster" que o Porter introduziu. É muito importante a relação entre fornecedores e clientes e haver nessa relação estreita uma base geográfica relativamente próxima.

Em suma, diria que existe, sem dúvida, um mercado único europeu e que isso é extremamente favorável para as empresas, que têm que se começar a posicionar face a essa realidade, mas, para mim, isso não inibe, nem impede, nem diminui a importância de também haver uma concorrência e uma promoção da eficiência do mercado a nível geográfico mais restricto.

Os "clusters" traduzem realidades já existentes.

Não existe aqui um certo conservadorismo?

Penso que este foi um dos mal-entendidos do trabalho. Houve inicialmente a ideia de que o projecto Porter, ao focar alguns "cluster", estava necessariamente a escolher os que iriam ter sucesso e os que não iriam ter esse sucesso. Só se escolheram esses "clusters" a nível exemplificativo.

Foi à posteriori e apenas para fazer uma análise dos "cluster" já existentes. Isto não quer dizer que não possam surgir novos "cluster" na economia portuguesa, que poderão surgir por iniciativa dos empresários. Quando esses "clusters" forem criados serão, muitas vezes, "cluster" adjacentes, ou que utilizarão o "know-how" e a capacidade de "cluster" já existentes.

Não teme que este seja mais um estudo para meter na gaveta e daqui por uns anos lamentarmos-nos de nunca ter sido posto em prática?

Este trabalho teve o contributo de muita gente e só por isso e pelo apoio que deu para aumentar o nível de discussão e as preocupações das pessoas por este tipo de assunto já é positivo. Mas, como se sabe, já está criado o Forum para a Competitividade que vai tentar manter a chama da discussão destes temas. O forum vai ter em atenção várias áreas de actuação, desenvolver um relatório anual sobre a competitividade em Portugal e que reflectirá outros relatórios que tenham a ver com a competitividade.

Há relatórios, a nível internacional, sobre a competitividade de vários países, mas este relatório fará comparações com diversos países, mas vai centrar-se na competitividade em Portugal. Este forum vai, regularmente, abordar temas sobre políticas horizontais essenciais ao nosso desenvolvimento económico, como, por exemplo, a política da educação, vai fazer e apresentar, regularmente, trabalhos de temas de discussão pública sobre várias políticas horizontais. O Forum para a Competitividade vai, também, apoiar iniciativas de outras entidades que se proponham a realizar estudos sobre competitividade em vários sectores específicos. Neste aspecto vai haver uma continuidade do projecto do professor Porter.

Como é que vê o aumento do IVA, quando o estudo já denunciava que havia uma excessiva carga fiscal em Portugal?

Quando comparamos o índice de fiscalidade em Portugal com o de outros países, em termos de peso do PIB, vemos que em Portugal esse peso não é muito superior ao dos outros países. Antes pelo contrário, até está na metade mais baixa do nível de peso da carga fiscal da economia em geral. A questão que se coloca aqui é que contrapartidas é que existem para a população em termos de saúde, de educação e de outros benefícios que o Estado deve providenciar, com base nessa receita fiscal. Outro problema é que essas receitas são obtidas (e, se calhar, não são), serão obtidas em termos equitativos ou não e da melhor maneira? É a este nível que eu coloco o problema. Em termos do peso na economia, a carga fiscal se calhar não é muito elevada, a forma

como ela está concebida, a sua equidade e as contrapartidas que derivam dessa recolha fiscal é que poderão ser questionadas.

Portanto, não acho assim tão relevante discutir o aumento do IVA de 16 para 17%.

Então é a «qualidade e o serviço» face ao preço?

Dentro desta medida o que eu vejo é que há algo na sociedade portuguesa que não funciona muito bem, de uma maneira geral. Na sociedade portuguesa, a relação entre o esforço, o resultado e o benefício não é a mais equilibrada, nem a melhor quando comparada com outras economias.

Em Portugal é preciso fazer um maior esforço, é preciso vencer inércias. Há que vencer burocracias, más-vontades.

O sistema fiscal também tem algo a ver com isto tudo. Não pode haver uma distorção no relacionamento entre o sistema de motivação, o esforço e resultado do benefício.

Mas não é só no sistema fiscal onde isto acontece. O tipo de prémios e bónus aos colaboradores de uma empresa deve estar bem equilibrado e tem de ser suficientemente estimulante para que funcione um esquema de motivação. Isto é verdade tanto ao nível da empresa como da economia no geral.

Todos os estímulos de enquadramento em que o Governo actua, nomeadamente na área fiscal, têm, também, de ter em conta a motivação dos agentes económicos.

Pensa que a nossa competitividade passa pela alteração das leis laborais?

Não conheço em profundidade as leis laborais.

Acredito que haja uma certa rigidez a nível laboral, motivada por essas leis. Mas como lhe disse também, julgo que isso não é o principal factor de menor competitividade das nossas empresas. O principal factor tem a ver com as capacidades de lucidez competitiva e tem a ver também com a capacidade de gestão. Em relação à mão-de-obra acho que é verdade que exista uma certa rigidez nas leis laborais mas não é

determinante para uma maior eficiência e desenvolvimento das empresas, apesar de se poder flexibilizar um pouco mais.

Tem-se dito que já não basta às empresas portuguesas a mão-de-obra barata para serem competitivas. Qual o caminho que devem então seguir?

A palavra-chave é produtividade. Têm de se obter níveis de produtividade cada vez maiores: o "output" gerado, o valor acrescentado por cada hora de trabalho tem de ser cada vez maior, para que se possa pagar mais e suportar-se salários superiores. Nós vemos países como a Alemanha, com salários bastante altos, e que são competitivos, porque têm uma produtividade extremamente elevada em muitos sectores de actividade.

Mesmo em áreas como a têxtil, a Alemanha consegue ser competitiva mesmo com salários muitos altos, porque cria produtos de alto valor a que os consumidores atribuem um elevado valor. É esse o caminho que temos de seguir. O caminho que tem de ser seguido é aumentar a produtividade a nível interno, criar produtos que acrescentem valor, para que se possa pagar salários mais elevados.

Por outro lado, é também cada vez mais uma estratégia que as empresas saibam olhar e actuar na economia global e a nível internacional. Isso passa, eventualmente, por deslocar actividades menos especializadas para outros países, com mão-de-obra mais barata e concentrar e marcar em Portugal, as actividades da mesma empresa que gerem valor acrescentado.

Mas para aumentar essa produtividade são precisos investimentos, o que implica um esforço financeiro. Será que isso é possível com o elevado custo do dinheiro como nós temos?

O custo do dinheiro é, obviamente, um factor importante, mas mais que o custo do dinheiro é preciso que o sistema financeiro, todo ele, funcione eficientemente. Ou seja, deve haver um mercado de capitais dinâmico, flexível e em expansão, que seja um bom gerador de fontes de financiamento. Isto também quer dizer que é preciso haver uma banca eficiente e produtiva, que saiba analisar bem os riscos das empresas. Isto é que é o essencial para fazer diminuir o custo do capital.

Mas, para além desta componente do custo do capital, existem muitas outras componentes na actividade das empresas que são críticas para a sua rentabilidade e para o seu desenvolvimento. Em primeiro lugar, as empresas necessitam de garantir uma boa qualidade de gestão. Só as empresas com uma boa qualidade de gestão podem desenvolver estratégias competitivas e incrementá-las.

O custo do capital é importante, mas, se calhar, não é o principal na actividade das empresas, porque mais importante que isso é criar estratégias competitivas. O custo de capital para mim, relaciona-se com a essência dos mercados. Há casos de empresas a pagar altas taxas de juro, mas porque o seu factor de risco é extremamente elevado, porque não dão informação suficiente sobre a sua actividade. Nestes casos não é grave haver altas taxas de juro, porque são à partida empresas de alto nível de risco. Muito mais grave será se o mercado financeiro não for suficientemente eficiente e os bancos não forem capazes de avaliar correctamente o risco das empresas. podemos dizer que há altas taxas de juro devido a uma ineficiência do sector financeiro. Se os bancos, ou o mercado de capitais, não for capaz de reconhecer devidamente a actividade das empresas e de calcular o seu grau de risco, então o problema será mais grave.

Então isto é um círculo vicioso?

Exacto. Até um certo ponto ao falar-se nas taxas de juro elevadas como travão é verdade, mas não penso que seja o principal inibidor do desenvolvimento. O principal inibidor do nosso desenvolvimento é a falta de capacidade das empresas em definir estratégias competitivas. Isto também está ligado ao facto de não termos gestores de qualidade em número suficiente nas empresas. O que vai acontecer é que as empresas não sabem definir muito bem em que negócio é que estão, não sabem definir objectivos a médio e longo prazo, não sabem definir uma estratégia para os alcançar, não sabem o que é segmentar o mercado, não sabem a importância de definir ofertas competitivas para cada segmento, não sabem reconhecer a importância dos sistemas de informação. Se, para uma análise estatística, formos perguntar às empresas portuguesas se sabem qual é a missão da empresa, quais os seus objectivos a médio e longo prazo, qual é a sua estratégia, qual é a

sua segmentação de mercado e qual o marketing certo para cada segmento, qual o sistema de informação que têm e quanto é que investiram nele, constatamos que não há respostas claras a estes temas. Muitas empresas não têm objectivos a médio e longo prazo, não têm estratégia, não têm segmentação de mercado, não têm bons sistemas de informação. Isto acontece porque não têm gestores suficientemente preparados. Julgo que essa será uma das principais áreas a corrigir no futuro. Não só nas empresas, porque não se vê capacidade de gestão também ao nível dos organismos públicos, das universidades, das cooperativas, etc. O problema da mão-de-obra, o problema dos juros, (em que existirão alguns problemas de uma certa rigidez), não são problemas críticos para o desenvolvimento das empresas.

Mas esse não é certamente o único problema...

Claro que há outros problemas e outras condicionantes ao sucesso e ao nosso desenvolvimento económico, porque também nem tudo depende das empresas. É preciso haver um enquadramento económico favorável, e aí aparece o papel do Governo. O papel do Governo pode-se situar em quatro níveis: O nível de criação das infra-estruturas físicas e humanas, o que está relacionado com a política de educação e com a legislação, depois o papel da salvaguarda da eficiência dos mercados, para que não haja cartéis nem monopólios no mercado. Em terceiro lugar, o Governo deve apoiar iniciativas dos empresários, através de infra-estruturas específicas a dadas indústrias e sectores de actividade, como seja a criação de institutos específicos para o turismo, para o têxtil ou para o design, etc. Lembro-me de um exemplo dado pelo professor Porter: na Holanda promoveu-se a criação de infra-estruturas logísticas que facilitam o transporte de flores e de plantas, de modo a permitir a exportação. O quarto aspecto relaciona-se com o exemplo que tem de ser dado pelo Governo. Ele próprio tem de ter um nível de gestão adequado, tem de fazer a reestruturação do sector público e administrativo, tem de ter um bom serviço ao cliente nas suas actividades, tem de ser um consumidor exigente em relação aos seus fornecedores, tem de saber escolher os produtos que consome, etc. Tudo isto tem a ver com o exemplo que o Estado deve dar.

Que pensa daquela característica do Estado, nos concursos públicos, de preferir a proposta mais baixa?

Penso que não é a melhor atitude, mas também depende do tipo de concurso que estivermos a falar.

Mas como sistema, para todos os casos, acho que não é o mais correcto. O importante é o Estado definir bem critérios de qualidade. Ele quando compra define critérios de preço, mas é importante que defina, também, critérios de qualidade, o que faria melhorar a oferta dos fornecedores.

As propostas do relatório Porter obrigam a uma alteração das mentalidades, algo um pouco complicado em qualquer sociedade. Não se corre o risco quando a nova mentalidade se formar já ser tarde demais?

Mas qual é a alternativa? A opção é olhar para o futuro. Temos é que ir melhorando o que já existe. Julgo que nunca devemos ser pessimistas e achar que já não há solução. Aí qual seria a alternativa? A alternativa seria ficarmos paralisados, sem fazer nada? De qualquer maneira, há sempre coisas a fazer para minorar os prejuízos que podem vir no futuro. Tenho uma perspectiva mais optimista.

Portugal é um país com longos séculos de História e de certo é um país que vai continuar a existir nos próximos séculos. Não devemos ser deterministas e extremamente pessimistas e achar que nunca iremos recuperar os dias de sucesso, porque fizemos uma data de erros no passado. Temos de olhar para o futuro e desenvolver as políticas adequadas, a todos os níveis, e com responsabilidade e a noção que cada elemento da nossa sociedade tem de contribuir para melhorar esse futuro.

Não acha que a entrada de multinacionais está a impedir o desenvolvimento das empresas portuguesas?

Não. Em alguns sectores de actividade assim é, mas não é em todos os sectores de actividade. Depois repare, muitas vezes essas multinacionais precisam e dependem de empresas mais pequenas, que lhes fornecem produtos e serviços. Portanto, muitas vezes estas multinacionais geram ambientes competitivos a nível dos seus fornecedores. É o que lhe dizia há pouco: acho que depende do mercado e dos sectores de actividade

em que estamos a falar, haverá mercados com uma grande economia de escala e onde um número restrito de empresas ou de multinacionais poderá dominar o mercado. Mas em muitos outros mercados isso não acontece.

Para além disso, em termos gerais, o que se tem vindo a dizer é que cada vez se tende mais para uma diminuição da importância das economias de escala, o que em parte se deve ao desenvolvimento tecnológico. Aí não sou pessimista, não acho que a gente corra o risco de ser afogado por grandes empresas multinacionais que vão dominar tudo e todos. Como se sabe há muitas multinacionais que tiveram problemas graves. A escala tem economia, mas também tem deseconomias; muitas vezes o que se passa com as grandes multinacionais é que os gestores de topo começam a ficar longe do mercado e das estratégias e dos consumidores. As empresas começam a ser estruturas demasiado burocráticas, difíceis de gerir. Não podemos preocuparmo-nos demasiado.

Como alertar os empresários para a necessidade de criarem estratégias competitivas?

Acho que vai passar por ter gestores mais bem preparados. O nível de educação em Portugal tem vindo a aumentar, em termos gerais, e na área da gestão e da economia também.

Julgo que hoje há cada vez mais pessoas preparadas para as empresas, a todos os níveis: a nível de gestão, mas também a nível técnico, por esse nível educacional ter aumentado. Portanto é por aí que temos de ser otimistas em termos de futuro.

Por outro lado, vão existir cada vez mais pressões externas de competitividade, derivadas da economia global e das tais alterações permanentes tecnológicas e das mutações nos mercados. Por aí, os empresários, também, vão sentir-se pressionados a mudar a sua atitude e a definir estratégias competitivas e a olhar mais para o mercado, a segmentar o mercado e a investir em sistemas de informação.

A conjugação destes dois factores vai fazer com que as empresas e os empresários reconheçam a necessidade de desenvolver estratégias competitivas. Isso vai de- certo acontecer.

As assimetrias regionais colocam problemas à competitividade portuguesa?

Acho que isso é um problema importante. O problema da desertificação do interior e da concentração da nossa actividade económica e social em áreas muito restrictas do litoral: Lisboa, Porto e mais algumas outras zonas do litoral. Esta questão tem de ser bastante ponderada em termos do nosso desenvolvimento económico. Era naturalmente mais equilibrado se houvesse um desenvolvimento das várias regiões. Por exemplo, a Alemanha tem um desenvolvimento mais equilibrado entre as várias regiões. Claro que isso é um pouco utópico no nosso caso, porque a nossa situação de partida é diferente e porque a tendência é no sentido contrário. Neste momento, as pessoas deslocam-se do interior para o litoral e nomeadamente para os grandes centros urbanos. Isto traz vários problemas, desde o urbanismo à qualidade de vida. Às tantas é capaz de haver uma certa tomada de consciência para que as coisas se alterem.

Para se alterar a situação é preciso desenvolver as regiões do interior e criar boas condições de vida às pessoas do interior. São necessárias boas vias de comunicação, bons sistemas de telecomunicações que abranjam também todo o interior. É preciso, realmente, um investimento forte para promover esse desenvolvimento regional.

Portanto, se me pergunta se acho que isso faria sentido, eu julgo que sim. Mas penso que isso é um problema que tem de ser ajustado a outros objectivos, tem que haver uma visão global de tudo isto e tem que haver uma consciência clara de quais serão os investimentos necessários a realizar nas áreas mais interiores. Tem, também, de se ponderar quais são os custos deste crescimento das zonas já mais urbanas e litorais, de forma a desenvolver um plano que consiga fixar as populações no interior.

O desenvolvimento tecnológico trará maior desenvolvimento económico, mas não irá aumentar o desemprego?

A ideia é promover o desenvolvimento económico, a médio e longo prazo. Em termos de curto prazo há sempre um choque. Isso tem de se ter em conta, por isso não é fácil. As coisas têm um custo social e político imediato. Julgo que é algo que tem de se equacionar. Quando se toma iniciativas deste tipo tem-se sempre de ponderar a praticabilidade de se executarem, ou não, e em que medida.

Pode haver um certo gradualismo e tem de haver um discurso claro e que seja compreensível.

Se a alternativa for: «não se faz isto», mas por não se fazer isto perde-se produtividade, as empresas vão mais à falência e depois vem o desemprego, então se calhar é melhor fazer isto. Tem de se explicar bem às pessoas, o que não é fácil.

Compreendo que não é fácil, mas tem que se dar esta visão às pessoas. As pessoas têm de partilhar essa visão, tem de se ponderar muito bem quais são os custos a curto prazo que esta visão vai implicar e têm de estar conscientes disso.

Depois têm que começar a aparecer os efeitos a médio e longo prazo. O desenvolvimento económico vai trazer mais riqueza ao país e, desejavelmente, mais emprego. Sabemos que isso, também, não é fácil, porque já vimos certas economias, que apesar de ter havido um desenvolvimento económico, o nível de desemprego ficou relativamente elevado. É um dos problemas que vamos ter de saber gerir: essa capacidade de manter o emprego a níveis razoáveis, uma vez que parece que não basta o desenvolvimento económico para garantir um emprego razoável.

Mas um desemprego elevado tem custos para o Estado.

Penso que a médio e longo prazo o desenvolvimento económico vai trazer mais emprego.

Mesmo com desenvolvimento tecnológico?

Sim, vai trazer mais emprego, agora acho que não é imediato. Tem de se ver bem como é, em que sectores de actividade é que estamos a falar, e quais vão ser os impactos das várias medidas.

Penso que o desenvolvimento económico, à partida, é sempre a melhor opção a tomar, apesar de não podermos pensar que o desenvolvimento económico nos vem tornar imunes ao desemprego. Mas havendo mais desenvolvimento económico há mais riqueza e à partida a economia também está mais rica para conseguir providenciar essas prestações que sejam necessárias ao emprego.

Tem-se dito que Portugal já não produz nada. As importações têm, de facto, aumentado. Isto é benéfico?

Isso é a base da economia de mercado. Os agentes económicos actuam de acordo com os seus interesses e em princípio é positivo, é natural.

Não acha que existe uma falta de sentido patriótico na economia portuguesa?

O que eu acho é que ao nível das entidades produtivas e das actividades empresariais não há o conceito de patriotismo dessa forma de que você fala.

Quer dizer: agora vou comprar factores de produção a empresas portuguesas que apesar de serem mais caras são portuguesas? Não, porque à partida é um conceito de patriotismo bastante limitado e porque não é necessariamente melhor para a economia nacional e para o desenvolvimento nacional.

Se nós acreditamos na economia de mercado temos de assumir muitas das consequências dessa economia, e temos de ter uma certa fé nos efeitos positivos que vão resultar dessa economia de mercado.

O que se passa é que os comerciantes portugueses, ou os tais empresários portugueses com unidades industriais, que compram componentes ou produtos para comercializar ou para converter como

matérias-primas para a sua produção a entidades externas em vez das entidades internas, estão a pressionar os fornecedores internos para serem mais competitivos.

Os fornecedores internos é que têm de ser capazes de serem mais competitivos para, em concorrência, serem preferidos pelos comerciantes portugueses ou pelos industriais portugueses. É um estímulo e uma forma de promover a eficiência da economia em geral.

Como vê a investigação e o desenvolvimento em Portugal?

As empresas em Portugal investem pouco em investigação e desenvolvimento. O seu peso no Produto Interno Bruto é inferior a 1%, enquanto que noutros países é de 2% e de 3%.

A maior parte deste tipo de investimento é feito pelo Estado, ou com subsídios do Estado, mais de 50% em relação a outros países, em que o investimento é sobretudo feito pelos privados e com ofertas privadas.

Mas tendo nós empresas tão pequenas não estariam todas a gastar muito mais dinheiro para descobrir a mesma coisa?

Pode haver uma associação entre empresas, não é necessário haver concentração. Em Portugal, os empresários pensam mais no curto prazo, mas isso não é só culpa deles, mas do enquadramento em geral. Por exemplo, as leis mudam muito e isto traz problemas. Depois repare; até 1974 tínhamos uma economia fechada e condicionada. A partir de 1974 foi uma confusão: não sabíamos se íamos ter uma economia de mercado ou não. Em 1985 decidimos entrar para a Comunidade Económica Europeia e ter uma economia de mercado. Desde então estamos a aprender o que é uma economia de mercado.

A educação é um tema importante no relatório. Concorda que a nossa competitividade passa por aí?

A educação é um aspecto importante. A importância dos recursos humanos do país e a necessidade de melhorar esses recursos, a ênfase no curto prazo e a necessidade de melhorar a capacidade de gestão no nosso país está, em parte, ligado à educação.

Tem-se defendido uma certa profissionalização do ensino. Concorda com esta tese?

Penso que tem de se aumentar o nível mínimo do ensino e o nível médio geral. Quando estamos a falar em melhorar o ensino não estamos só a falar em criar elites e apostar num número reduzido da população. Ao mesmo tempo, é preciso criar as condições para aqueles que mostrarem mais capacidades de seguirem nos seus estudos sejam orientados devidamente, para que tirem partido dessas potencialidades.

Não penso que se deva evitar a ideia dessa tal nova visão para o ensino e para a educação. Em relação ao ensino mais técnico tem de se criar as condições para que tenha um status superior ao actual e para que não fique preterido em relação ao chamado ensino universitário. Hoje há mais humanistas e menos técnicos.

Veja-se, uma vez mais, o caso da Alemanha, onde nas escolas técnicas há reconhecimento público e há o status que é atribuído aos indivíduos que saem dessa escola. É um status bastante elevado e que não é inferior ao vigente nas actividades universitárias. O caminho tem de ser por aí, tem de se valorizar também os professores, a todos os níveis. Ir para o ensino tem de ser atractivo. Não é só conduzir o aumento do status para os cursos, e aumentara qualidade dos cursos mais técnicos, é importante aumentar o status e a influência dos professores.

Poderia-se, então, ter como contrapartida uma maior responsabilização dos professores, até porque seria mais justo responsabilizá-los uma vez criadas condições a nível de remuneração, de formação profissional, de carreiras, de apoio à pesquisa, etc. Isto permite ao Estado e às entidades privadas serem mais exigentes.

FIM DO DOCUMENTO