

Classe de gestão industrial e desempenho competitivo*

por José Mira Fadista

A competitividade surge, cada vez mais, associada à qualidade da gestão praticada pelas empresas, embora muitos considerem que, independentemente da gestão praticada, será inevitável a deslocação de boa parte da indústria transformadora para países com menores custos de mão-de-obra. Mas vejamos que a questão é mais complexa.

A indústria transformadora é um sector que, para além do seu importante peso específico na economia – ainda correspondendo, em 2000, a 30,4%[1] do valor acrescentado pelo conjunto da actividade empresarial nacional –, continua a ter um inestimável efeito dinamizador sobre todo o tecido económico envolvente. Assim sendo, muito nos interessa analisar se o fenómeno da deslocação da indústria transformadora é inevitável, ou se adequadas políticas de gestão, e de orientação de políticas públicas, podem desenvolver ambientes competitivos que permitam compensar, e porventura suplantar, os efeitos dos custos de mão-de-obra.

Na linha de Porter, entendemos que uma via geralmente frutuosa para abordar a questão da competitividade é a de analisar indústrias específicas, razão, entre outras, pela qual decidimos estudar uma dessas indústrias, alegadamente em risco, a Fundição de Metais Ferrosos[2].

Numa primeira análise, observámos a evolução das vendas desta indústria entre o ano de 1992 – que antecedeu o arranque dos mais importantes projectos de modernização feitos no âmbito do PEDIP-I[3] e a abertura do Mercado Único Europeu – e o ano de 1999. Verificámos, não sem alguma surpresa, que, apesar de o nível de produção se ter mantido estável, o crescimento nominal das *vendas* naqueles 7 anos foi de 80%, passando de 74,6M€ para 134,5M€[4], o que correspondeu a um crescimento *real* de 49%.

Colocou-se-nos, então, o desafio de procurar entender as razões desta destacada evolução, ocorrida em complexo quadro de competição, e tentar extrair conclusões acerca do tipo de gestão praticada pelas empresas do sector.

O nosso estudo utilizou o *Modelo da Indústria Plena* (MIP)[5] e centrou-se na análise de vários e significativos casos empresariais: *PORCAST; FUNFRAP; ROSSIO de ABRANTES; FERESPE* e *ALBA*.

O MIP tem como pressuposto a existência de *quatro* funções básicas que uma empresa industrial pode exercer na exploração corrente das suas actividades – *Produção, Vendas, Compras* e *Concepção*. Esquematicamente, propõe *três* níveis de controlo funcional crescente da empresa sobre a indústria, a que faz corresponder *três classes de gestão industrial* de complexidade também crescente: *Classe de Gestão Reduzida* (a empresa só controla a função produção, como no trabalho *à façon*), *Subalterna* (controla a produção, as vendas e as compras) e *Autónoma* (controla o conjunto das quatro funções).

Com base neste modelo, procedemos à análise da competitividade de cada uma das empresas envolvidas, em função do nível de controlo funcional que a mesma exerce sobre as funções básicas da indústria, e da dinâmica de inovação associada.

José Mira Fadista
mirafadista@hotmail.com
Mestre em Gestão de Empresas (ISCTE). Consultor. Quadro da Siderurgia Nacional entre 1978 e 1999 e Membro do Conselho de Administração entre 1999 e 2002.
Master in Business Administration (ISCTE). Consultant. Executive in the Portuguese Steel Plant "Siderurgia Nacional" (1978-1999) and Member of the Board of "Siderurgia Nacional" (1999-2002).

* Dissertação sobre Competitividade da Indústria de Fundição de Metais Ferrosos elaborada para a obtenção do grau de Mestrado no ISCTE, Lisboa, em 2004.

Segundo o MIP, a prática da classe de gestão de nível superior, ou *classe de gestão autónoma*, pressupõe que as empresas participem na concepção e desenvolvimento dos seus produtos e que se envolvam na inovação dos seus processos.

A conclusão central do nosso trabalho aponta para o facto de o desenvolvimento da função concepção, em particular dos produtos, e designadamente através de processos de *engenharia simultânea*, em interacção com os clientes, arrastar toda a organização numa espiral de melhoria. Para tal contribui, também, o facto de os clientes em causa, sendo tipicamente dos mais exigentes, exercerem uma pressão continuada no sentido da melhoria dos processos, da qualidade e do abaixamento dos custos.

De facto, as empresas que evoluíram, decididamente, neste sentido têm um elevado nível de actualização tecnológica, estruturas técnicas e de engenharia bastante desenvolvidas, investem na qualificação dos seus recursos humanos e aproveitam o respectivo potencial criativo, estão envolvidas em investigação aplicada e conquistaram as certificações internacionais mais exigentes, como por exemplo a *I.S.O. – TS 16 494* imposta aos fornecedores de 1ª linha da indústria automóvel.

Em consequência, atingiram produtividades de nível europeu, VAB/PT[6] triplo do das empresas analisadas mas com classe de gestão inferior, têm rendibilidades muito interessantes, num dos casos surpreendentes, e exportam entre 80 e 93% da produção, para clientes industriais dos mais exigentes.

Efectivamente, as empresas só poderão responder eficazmente à evolução contínua das exigências do mercado, com a evolução continuada dos seus processos e produtos, o que requer a criação de uma dinâmica própria de inovação que resulte em vantagens competitivas diferenciadoras e duradouras. Estas vantagens serão tanto mais fortes e consistentes quanto mais *autónoma* for a gestão da empresa, i.e., quanto, para além de adquirir inovações, desenvolva ela própria melhorias, incrementais ou radicais, nos processos e nos produtos, ou seja, quanto mais aprofundar a função *concepção* em todas as áreas e processos.

Verificámos, ainda, que apesar de Portugal deter, nesta indústria, uma produtividade média, em toneladas/PT[6], correspondente a 47% da média da U.E.-15, bem como outras desvantagens associadas à sua localização periférica, goza, por enquanto, de uma importante vantagem, decorrente do facto de ter, na fundição, a mais elevada «*produtividade do trabalho ajustada aos salários*»[7] da U.E.-15[8].

Esta vantagem, porventura efémera, poderá, entretanto, ser aproveitada pelas empresas com massa crítica suficiente, para se modernizarem, aprofundarem e alargarem a cadeia de valor, reforçarem a sua estrutura técnica e desenvolverem a inovação centrada na empresa, de modo a aumentarem a produtividade e o valor dos produtos, e a desenvolverem novas competências, designadamente ao nível da concepção própria, base da autonomia estratégica.

No caso desta indústria, a visão, a dinâmica e a larga experiência da Associação Portuguesa de Fundição, do Centro Tecnológico e de Formação Profissional da Indústria de Fundição e das Universidades[9] envolvidas em parcerias de investigação, poderão ser de inestimável valor, quer para o reforço e alargamento do núcleo das empresas mais competitivas, quer como factor de atracção de novos, e duradouros, investimentos.

Notar, ainda, que o crescimento da produção verificado na U.E.-15, entre 1997 e 2001, designadamente na Alemanha (+10%), localizada no centro geográfico e económico da Europa, e na Espanha (+27%), país com salários bem superiores aos praticados em Portugal, permite-nos finalmente concluir que há investimento nesta indústria que valoriza outros factores, que não apenas o custo da mão-de-obra. Desde logo, a existência de condições que permitem o desempenho competitivo a nível global, designadamente, a qualificação dos recursos humanos, experiências e capacidades próprias no desenvolvimento tecnológico continuado, bem como competências destacadas no desenvolvimento de produtos, precisamente os factores locais indispensáveis à prática da *classe de gestão autónoma*.

Quanto à intervenção do Estado, embora supletiva neste contexto, deve orientar-se para o apoio privilegiado das empresas que praticam esta classe de gestão, ou cujos novos projectos visem a sua prática em Portugal, pois são as que

maiores garantias dão, quer de permanência duradoura no País, quer de contribuírem para a criação de uma massa crítica necessária ao nosso desenvolvimento tecnológico sustentado.

Está claro que, por si só, a classe de gestão autónoma não pode ser vista como uma panaceia para todos os problemas de fixação e desenvolvimento da indústria transformadora em Portugal. Contudo, a consistência competitiva das empresas que a praticam e o nível dos desafios que dela decorrem, apontam no sentido de poder marcar a diferença na criação de condições para a permanência duradoura no País de tais empresas.

Notas

1. INE - Inquérito Harmonizado às Empresas.
2. FADISTA, José Mira (2004), *Competitividade da Indústria de Fundição de Metais Ferrosos*. Tese de Mestrado, ISCTE, Lisboa.
3. Programa Estratégico para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa.
4. INE - Inquéritos Anuais à Produção Industrial.
5. MAIA, José Nunes (1999), *Investimento Directo Estrangeiro e Gestão Industrial na Periferia*. Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa.
6. PT - Posto de Trabalho.
7. Valor acrescentado ao custo dos factores/custo da mão-de-obra.
8. Entreprises européennes - Faits et chiffres - EUROSTAT (2003).
9. Universidade do Porto, Universidade do Minho e IST.

EDIÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO DO ISCTE - Nº3 DE 2005

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review



DISTRIBUIÇÃO BERTRAND

Valores associados à globalização
FERNANDO NEVES DOS SANTOS E ELIZABETH REIS

Novos rumos para a instituição universitária:
Tendências, desafios e oportunidades de mudança
MARIA DA CONCEIÇÃO MARQUES E JOSÉ MARQUES DE ALMEIDA

Caracterização do mercado de capital de risco na Europa
ELISABETE FÉLIX

Os desafios da integração da China na economia global
JORGE TAVARES DA SILVA

Terceiro setor: A complexidade da gestão de serviços para a terceira idade no Brasil
MIGUEL ARANTES FILHO

Competências de marketing e vendas em subsidiárias estrangeiras e as estratégias das multinacionais
FELIPE BORINI, MOACIR OLIVEIRA JÚNIOR E EDUARDO PROENÇA

A 'nova' economia do trabalho
MÁRIO MURTEIRA

INDEG/ISCTE • Tel: (351) 21 782 61 00, ext. 233 • e-mail: rita.c.jorge@iscte.pt