

# Análise estrutural da indústria

## Um ensaio na Indústria Portuguesa de Conserva de Peixe

Ferreira Dias\*\*

O método Porter – análise da estrutura da indústria –, que aborda a indústria, de forma global, tem sequência em outros métodos e técnicas que se preocupam em analisar, de forma detalhada, os agrupamentos estratégicos no interior de uma indústria, os concorrentes, a cadeia de valor de uma dada empresa<sup>2</sup>. Neste artigo procura fazer-se uma aplicação da análise estrutural da Indústria Portuguesa de Conservas de Peixe.

### 1. Enquadramento teórico

Sem menosprezar a inserção da empresa num contexto global-económico, social, político e cultural – Porter considera que “...o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria em que ela compete.” (Porter 1980, p. 22).

A indústria é o espaço onde a empresa desenvolve a sua estratégia em concorrência com outras empresas. Os movimentos estratégicos de uma empresa, para além de estarem restringidos pelas suas capacidades e pelos objectivos – mais ou menos realistas – estão limitados pela estrutura da indústria e condicionados pelas movimentações estratégicas dos restantes concorrentes. Para Porter, a percepção da estrutura da indústria é crucial,

pois é ela que determina o grau de concorrência e, como tal<sup>3</sup>, o potencial de rentabilidade da indústria.

Ora, Porter considera que a concorrência numa indústria é uma resultante de natureza estrutural, que envolve a consideração, em rivalidade alargada, das empresas existentes (concorrência estrita), dos fornecedores, clientes, dos produtos substitutos e das empresas interessadas em entrar na indústria. Estes diversos actores exercem forças que “sangram” o valor criado pela indústria e materializado nos produtos (ou serviços) limitando-o ou apropriando-se dele, numa parcela maior ou menor.

A pressão dos produtos substitutos funciona no sentido da formação de um tecto dos preços. A ameaça de novas entradas na indústria funciona, igualmente, como tecto dos preços, já que se o preço de entrada dissuasivo<sup>4</sup> for inferior ao do preço em vigor, a atractividade do sector será elevada. A entrada de novos concorrentes traduzir-se-á, geralmente, por um aumento de concorrência estrita, já que as novas empresas terão que conquistar quotas de mercado, por assalto a posições ocupadas, salvo nos casos em que o crescimento do mercado for superior à capacidade que as

\*O artigo apresenta, de forma sintética, as conclusões empíricas da tese de mestrado em Ciências Empresariais – “Análise Estrutural da Indústria: um ensaio na Indústria Portuguesa de Conservas de Peixe” –, que serviu de base à dissertação do autor, no ISCTE, em 19/12/91; a orientação da tese foi efectuada por Alfredo Pereira, professor auxiliar convidado do ISCTE<sup>1</sup>.

\*\* Conferencista Convidado do ISCTE

O estudo foi efectuada, em 1991, tendo por base o método de “Análise da Estrutura da Indústria”, tal como proposto pelo Prof. Michael Porter da Universidade de Harvard (USA), na sua obra “Competitive Strategy”, 1980, Free Press, NY USA.

empresas existentes tenham para acompanhar esse crescimento. O poder negocial de fornecedores e de clientes é traduzido em custos acrescidos, condições de pagamento desfavoráveis ou benefícios reduzidos.

Cabe aqui referir que o governo não é, neste método, um actor autónomo com presença assegurada, mas a sua acção deve, preferencialmente, fazer-se sentir através das cinco forças competitivas. Na opinião de Porter "para os propósitos de análise estratégica é, em geral, mais esclarecedor considerar como o governo afecta a concorrência através das cinco forças competitivas básicas do que considerá-lo como uma força por si só" (Obra citada, p. 45). Assim, pode assumir o papel dos actores presentes (cliente, fornecedor, empresa candidata ao negócio, empresa existente ou empresa fornecedora de produto substituto) ou afectar as forças em presença através de regulamentação, subsídios, mercados garantidos, etc.

Se o ponto de equilíbrio do sistema é atingido com existência de forças com uma intensidade elevada então a rentabilidade "potencial" do sector será baixa já que o valor criado pela indústria é "apropriado", em grande medida, pelos fornecedores ou clientes, ou limitado pela ameaça de novos concorrentes ou pela pressão dos produtos substitutos.

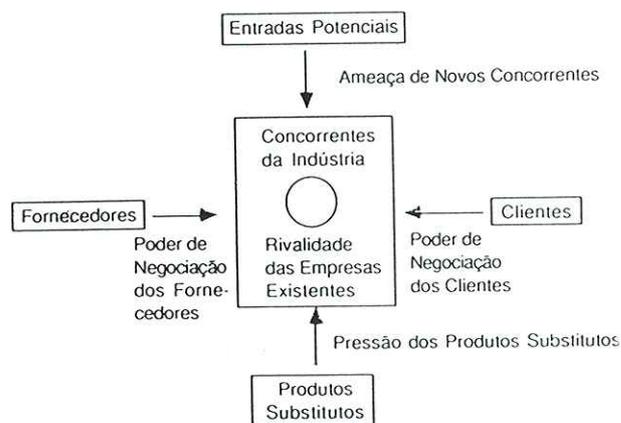
No método descrito é saliente a exclusividade (?) da dimensão económica. O que interessa, neste nível de análise, é chegar a considerações económicas reflectidas no potencial de rentabilidade, mesmo que, no processo de análise empreendido, se atendam, como é o caso, a aspectos sociais, jurídicos, etc., que intervêm, directa ou indirectamente, na fonte das forças em presença.

Em segundo lugar é implícito um horizonte temporal distante. O que interessa é captar as características, apresentem um elevado grau de persistência, de não transitoriedade.

Atenda-se também, que, ao operacionalizar o conceito de rivalidade alargada ampliando os efeitos da concorrência para além das empresas existentes, Porter considera ultrapassados os problemas inerentes à localização da fronteira da indústria é essencialmente uma escolha onde fixar a linha entre os concorrentes existentes e os produtos substitutos, entre as empresas existentes e as que podem

vir a entrar na indústria e entre as empresas existentes e os fornecedores e compradores" (Obra citada, p. 47), e tornadas inúteis as controvérsias em torno do grau de proximidade que a substitubilidade deve ter em termos de produto, mercado e processo.

O modelo<sup>5</sup> das 5 forças, subjacente ao método descrito, que a seguir se representa graficamente, traduz um sistema complexo, que, na definição de Herbert Simon<sup>6</sup>, é um "sistema composto por elementos que podem ser sistemas, relacionados de forma complexa."



MODELO das 5 FORÇAS  
(adaptado da obra citada, p. 23)

A operacionalização do modelo assume que o sistema complexo inerente pode ser representado por uma arborescência e que é válido o princípio da "quasi-decomponibilidade"<sup>7</sup>. Assim, cada uma das forças é sucessivamente decomposta, numa abordagem "top-down", construindo-se a árvore sistémica. O aprofundamento do estudo, através da análise dos componentes de cada uma dessas forças pretende detectar e destacar a sua essência, ou seja as suas fontes (ou razões).

Depois, através de diversos parâmetros que permitem medir os aspectos estruturais subjacentes, avaliam-se as componentes elementares e procede-se à classificação dos níveis superiores, agora numa abordagem "bottom-up". No fim, ter-se-á toda a árvore sistémica classificada permitindo a (re-) construção do modelo adaptado à indústria em análise.

## 2. Metodologia de abordagem da investigação

Como referido, o estudo que está na base do presente artigo, inseriu-se num trabalho para obtenção de um grau académico.

Deste modo, a definição do quadro metodológico, verdadeiro alicerce da investigação, foi especialmente cuidada, consistindo em definir com clareza a hipótese, os objectivos, o método de trabalho, o campo de análise (experimentação) e o método de validação. Não parece interessante reproduzir aqui todos os passos dados e as preocupações tidas em conta. O método científico "Descartesiano"<sup>8</sup> forneceu o paradigma básico, tendo-se utilizado como metodologia específica de abordagem a que está inerente ao método de Porter<sup>9</sup>, para análise estrutural da indústria, e validados os resultados através da opinião de especialistas<sup>10</sup>.

A recolha de informações da indústria teve como base uma extensa pesquisa bibliográfica, incluindo análise de imprensa e da legislação, o estudo da política sectorial das pescas, na última década, análise de dados estatísticos, (obtidos das publicações da FAO, EUROSTAT, INE e IPCP<sup>11</sup>, entre outras fontes), questionários, entrevistas semi-dirigidas, visitas a fábricas e estudo de diversas outras publicações.

A compreensão institucional da indústria, no que se poderia designar pelo delinear do mapa das entidades relevantes – quem são? o que fazem? que informação podem prestar?, no estilo do anglo-saxónico "Who's WHO" –, permitiu identificar os serviços da Administração, as Empresas, as Associações e as Pessoas-chave; os contactos estabelecidos, no desenrolar deste quadro relacional, permitiram a criação de uma rede informal de relações que esteve na base de uma constante troca de opiniões e na posterior recolha de documentos e informações, que foram organizados de forma temática.

A análise de cada uma das cinco forças do modelo foi efectuada no papel do actor donde ela emanava, ou seja analisou-se o "poder de negociação dos clientes" colocando-nos como cliente-tipo que vê, na perspectiva "egoísta" dos seus interesses, a indústria de conservas. Cremos que assim se consegue ter uma percepção mais objectiva e menos distorcida do poder das forças em presença.

Cada uma das forças foi decomposta, sucessivamente, sempre que a existência de componentes bem diferenciados o justificava. Para esta decomposição utilizaram-se os critérios objectivos considerados mais adequados à situação real detectada.

Saliente-se a extrema dificuldade em conseguir obter informações por parte da indústria, nomeadamente no que concerne a elementos quantitativos (produções, vendas, peças contabilísticas,...) ou respeitantes a posicionamentos de mercado das respectivas empresas. É notório que se trata de uma manifestação cultural em considerar toda a informação quantitativa como sendo sigilosa e valiosa<sup>12</sup>. Esta reserva acentuou-se, em extensão e intensidade, se a solicitação implicava a paternidade, em suporte perene, da informação a ser prestada. O gravador, o pedido de documento ou de assinatura foram um bloqueador (quase) intransponível do fluxo de informação.

A constatação verificada implicou que, muitas vezes, a "certificação" da informação prestada, por via informal, fosse feita posteriormente e por forma indirecta. Localizado o período temporal do acontecimento ou a entidade envolvida, a certificação era feita através da análise da imprensa ou de documentação, existente em centros pertencentes a entidades distintas da que prestou a informação. Para a pesquisa de imprensa utilizou-se intensamente o centro de documentação do Ministério do Emprego e Segurança Social onde é possível ter acesso a um serviço de recortes, organizado por temas e, em parte, suportado em micro-fichas.

As entrevistas semi-dirigidas destinaram-se fundamentalmente a caracterizar a indústria de conservas na sua evolução histórica e nos problemas, estratégias e políticas actuais. Pretenderam também descortinar onde obter informações que permitisse suportar a mensuração dos parâmetros do modelo de Porter.

Nas entrevistas foi constante a preocupação em evitar deixar deslizar a conversa para situações particulares, específicas de um grupo estratégico ou de uma empresa em concreto, tendo-se usado, como guião, uma descrição diagramática do modelo das 5 forças.

Refira-se igualmente que se teve a preocupação de procurar colher opiniões de "especialidades" e sensibilidades distintas, sobre os mesmos assuntos, por forma a demarcar zonas de consenso e de dissenso. Constataram-se

grandes divergências quanto à expectativa futura, tendo a Administração uma opinião bastante mais pessimista que a manifestada pelos industriais.

Ultrapassando as expectativas iniciais, a colaboração da Administração – com destaque para o IPCP e da ANICP<sup>13</sup>, foi de uma generosidade e um empenhamento que é justo realçar. Verificou-se, contudo, que o sistema de informação existente apresenta informação com falhas de consistência, é pouco trabalhada, e pouco divulgada; o aparelho de suporte é obsoleto, nas ferramentas que utiliza, e a informação é, no geral, armazenada em forma pouco operacional – papel.

Uma vez construída, por desagregação, árvore sistémica procedeu-se à sua classificação, numa abordagem “bottom-up”, utilizando a seguinte escala de 5 pontos, crescente em desfavor da indústria: (N) Inexistente, nula; (F) Fraca; (M) Média; (A) Alta; (I) Intensa, Muito alta.

Iniciando-se pelos atributos-fontes das sub-forças elementares, a classificação baseou-se na avaliação essencialmente qualitativa, do parâmetro subjacente, dadas as enormes lacunas encontradas em estudos básicos de economia industrial.

Em seguida a sub-força (ou a força, se não decomposta) foi dimensionada na mesma escala tendo em conta a classificação dada aos diversos atributos e a importância dos mesmos, no contexto específico. No caso de uma força, decomposta em sub-forças, a sua valorização correspondeu à classificação mais elevada, de entre as que foram atribuídas às sub-forças.

Dimensionadas as 5 forças, no pressuposto de igualdade de critérios classificativos, obteve-se o modelo adaptado à realidade da indústria considerada.

Para a validação dos resultados, pensou-se, inicialmente, em usar o método de Delphi<sup>14</sup>. No entanto, a disponibilidade exigível aos intervenientes, dada as sucessivas iterações e o tempo necessário para a sua aplicação, desaconselharam a sua utilização.

Com efeito, dado que a aferição só poderia ser feita por especialistas – personalidades com reconhecida competência na apreciação global da indústria –, qualquer que fosse o critério de selecção utilizado, era realista contar com uma disponibilidade de tempo muito limitada.

Optou-se, assim, por um método, baseado na entrega dos resultados e no retorno de comentário escrito sobre a validade dos mesmos.

Assim, deram-se a conhecer os rudimentos teóricos do método de Porter e os resultados obtidos pela sua aplicação na indústria em causa, num documento em que se solicitava um comentário escrito “quer sobre a validade do método na percepção e representação dos determinantes de natureza estrutural da indústria quer quanto à validade dos resultados obtidos”. A entrega foi feita nalguns casos pessoalmente noutros por carta, acompanhada de contacto telefónico.

A recolha foi feita pessoalmente o que propiciou uma ampla troca de impressões com marcação de zonas de consenso e de discordância. No entanto os comentários não foram alterados como resultados dessa troca de impressões.

A opinião unânime é a de que o método utilizado é profundo na análise que efectua e as conclusões retratam, com grande fidedignidade a situação real. Os resultados obtidos, pela aplicação do método, enriquecidos pela profundidade dos comentários apresentados pelos especialistas, permitiram a extração de algumas implicações estratégicas, que apresentaremos.

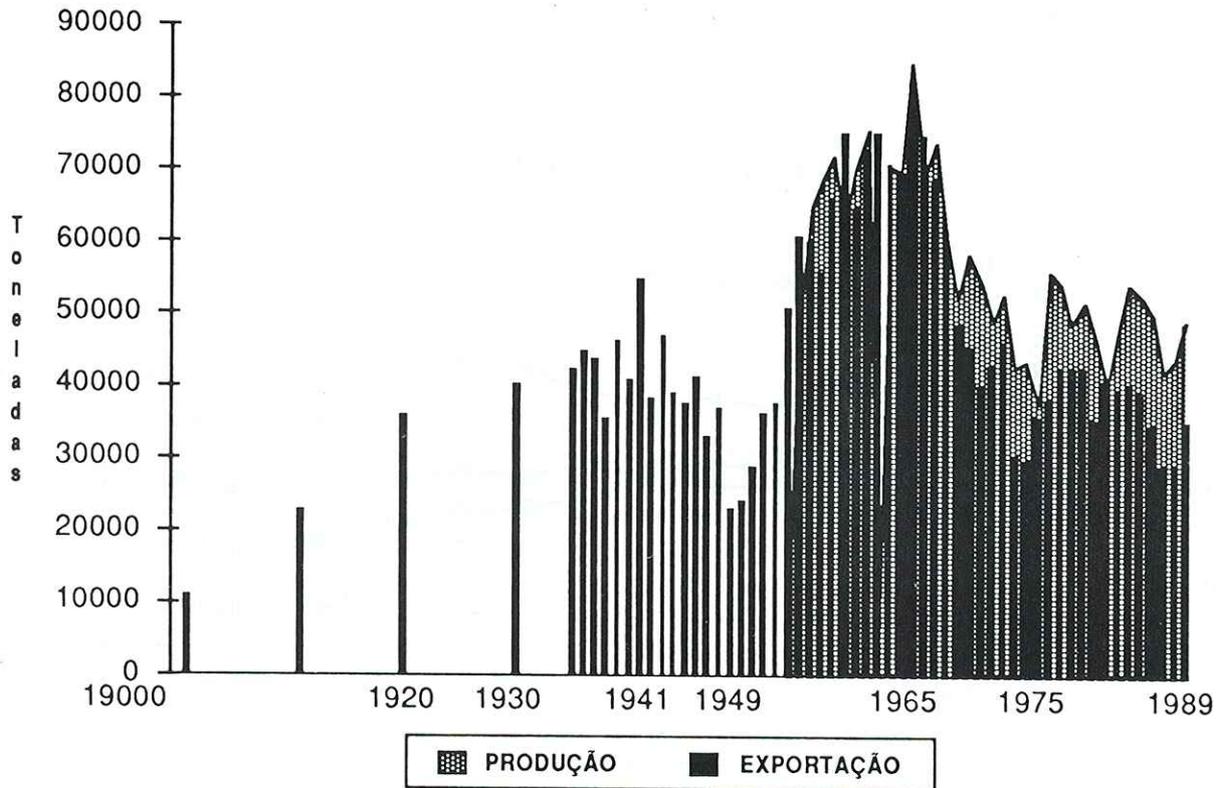
### 3. Caracterização genérica da indústria em análise

Trata-se de uma indústria tradicional, fortemente exportadora, com implantação associada à existência de importante stock de sardinha (*sardina pilchardus*), nas águas costeiras portuguesas inseridas no manancial ibero-atlântico.

A análise do ciclo de vida da indústria – em termos de quantidades produzidas e exportadas (não se conhecem estatísticas precisas sobre a evolução das quantidades vendidas no mercado interno) –, apresentada na figura anexa, mostra que se posiciona actualmente na zona descendente de uma curva – (quase) típica do padrão do ciclo de vida –, que atingiu o cume em 1965, ou seja na zona de declínio<sup>15</sup>.

Esta classificação é reforçada, numa primeira análise, pelo contínuo decréscimo das conservas, a nível mundial, motivadas, em nossa

EVOLUÇÃO da PRODUÇÃO e EXPORTAÇÃO na INDÚSTRIA



Fonte: Dados de base do IPCP (Peso bruto)<sup>16</sup>

opinião, pela melhoria das condições económicas e infraestruturais de conservação pelo frio, que tornaram mais acessíveis outros produtos substitutos, igualmente fornecedores proteicos. No entanto, uma análise detalhada por produto, a nível mundial, mostra um crescimento muito acentuado de conservas de atum (aumento do consumo aparente em 45%, no período de 1980 a 1988) ao mesmo tempo que as tendências alimentares recentes, que se fazem sentir nos países industrializados, reforçam a importância do consumo de peixes gordos, nomeadamente dos pequenos pelágicos, que constituem a principal matéria prima da indústria de conservas de peixe. A gama de produtos, da indústria nacional, é muito estreita e a linha de qualquer dos produtos da gama pouco profunda. Mantém-se a predominância de produção de conservas de sardinha, que, no entanto, tem perdido quota face à conserva de atum; entre 1980 e 1989 passou de 73,37% do total produzido, para 58,82% enquanto a conserva de atum subiu de 10,75% para 26,74%. A crescente

importância da conserva de atum, maioritariamente destinada ao mercado interno, acompanha as tendências do consumo mundial de conservas, como já foi referenciado<sup>17</sup>.

A indústria utiliza um processo tecnológico estabilizado – que tem tido muito pouca inovação – e que continua a assentar numa utilização intensiva de mão de obra devido à dificuldade (e custo) de mecanização das tarefas relativas à preparação do peixe.

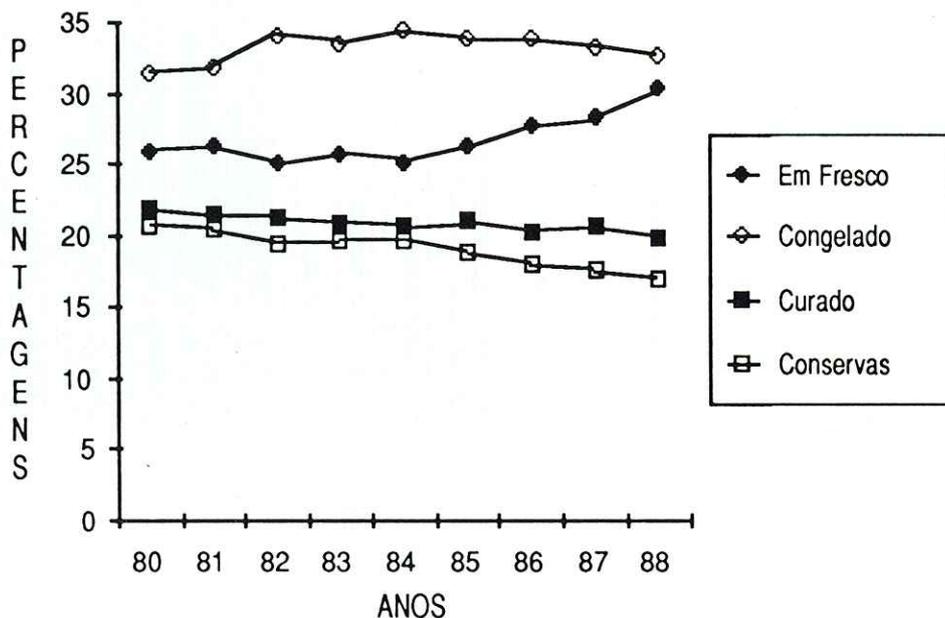
A utilização de peixe congelado é corrente para a produção de conserva de atum e cavala mas tem tido uma penetração lenta na produção de conservas de sardinha onde, ainda, se labora, em percentagem significativa, com peixe fresco.

Até ao início dos anos 70, o regime laboral e a abundância de peixe fresco permitiram que a indústria conserveira nacional funcionasse, durante muitos anos, em regime de “quasi-stock 0” – quanto a mão de obra e pescado/sardinha –, com um processo de fácil aprendizagem e exigindo investimento reduzido, pelo que não é de estranhar que o número

de unidades fabris sofresse grandes oscilações consoante a conjuntura do mercado. Tratava-se da clássica situação de baixas barreiras de

entrada e de saída, e, conseqüentemente, com riscos baixos e uma grande erosão das rentabilidades.

SITUAÇÃO MUNDIAL  
CONSUMO DE PESCADO POR PRODUTOS



Nota: Cálculo sobre "peso vivo"

Fonte: Dados de base extraídos dos "Yearbook of Fisheries Statistic - Commodities", FAO, anos 1980/8, vols 51/3/5/7/9/61/3/5/7

#### 4. O modelo das 5 forças adaptado à indústria

1. Os clientes – armazenistas, importadores, centrais de compra, ... – constituem os actores, cujo poder negocial é responsável pela maior sangria do valor criado pela indústria. Trata-se da permanência de uma situação já antiga!. Salazar, o seu trabalho "Notas sobre a Indústria e o Comércio de Conservas de Peixe"<sup>18</sup>, publicado em 1931, quando detinha a pasta das Finanças, já disso tinha dado público testemunho. Escreveu Salazar: "...Sendo insignificante o consumo de conservas no mercado interno, a respectiva indústria é, por isso mesmo, quase uma indústria pura de exportação. Nestes termos, os elementos nacionais de produção quase não têm independência bastante: são, de facto, dominados por um factor externo: o preço nos grandes

mercados de consumo..." (p. 8), e mais à frente referia-se à degradação dos preços de venda nos seguintes termos: "a necessidade de realizar capital, tem levado a vender por qualquer preço e de qualquer modo, tão abaixo do custo que por vezes, o facto foi tomado por "dumping" (Salazar, p. 26). A análise da força, que emana dos clientes, permite-nos perceber que os atributos que sustentam a intensa pressão negocial, têm a ver quer com a estrutura da distribuição alimentar nos países "desenvolvidos" quer com a forma de presença externa utilizada pela indústria. A distribuição alimentar na generalidade dos países industrializados, onde se situam os principais mercados das conservas portuguesas, apresenta um índice de concentração (em valor) muito elevado<sup>19</sup>, quer no segmento grossista quer no de retalho. Os produtos

alimentares de grande consumo tem um forte escoamento por parte das grandes superfícies de venda – hipermercados e supermercados – em que a própria natureza do negócio impõe baixos preços (margens fracas) para obter elevadas rotações.

Este factor é decisivo no mercado interno e razão de triunfo da estratégia comercial da Coresa, empresa líder. Esta empresa, participada pelos grupos EPA e COFACO (na altura em que o estudo foi efectuado), funciona como um departamento comercial autónomo, contratando os fornecimentos às empresas associadas. Detendo marcas próprias (“Bom Petisco” e “Líder”) aparece como um interlocutor credível das grandes centrais de compra, associadas às cadeias de hipermercados e supermercados, oferecendo-lhes quantidade, um bom rácio qualidade/preço e assegurando um abastecimento regular.

No mercado externo, as conservas de peixe Portuguesas pese embora a qualidade, insistentemente afirmada, concorrem directamente com os produtos (normalmente) de mais baixo custo – sardinhas de Marrocos, atum da Tailândia, etc. – conforme se tornou saliente nas entrevistas, nos artigos da imprensa, e nas análises de mercado acedidas<sup>20</sup>.

A somar-se ao eventual mau posicionamento das conservas nos mercados externos, parece claro que existem fraquezas respeitantes à forma de presença utilizada.

Na generalidade dos casos a internacionalização da indústria limita-se a uma das formas mais primárias, ou seja à exportação do produto para um importador/distribuidor, através de um comissionista estrangeiro. Ainda mais grave, muitas das marcas com que são reconhecidas pelo consumidor final, são propriedade dos importadores e não dos industriais portugueses.

Tem-se assim que a diferenciação do produto no consumidor, através da imagem de marca, nada “garante” ao industrial-produtor, beneficiando o importador que fica de mãos livres para mudar de fornecedor (indiferenciação face ao industrial). Atenda-se, em acréscimo, que os custos de mudança são praticamente nulos em termos materiais muito embora subsistam relações pessoais cimentadas, muitas vezes, por mais que uma geração.

A posse da marca e o conhecimento íntimo das empresas industriais, suas forças e fraque-

zas, tornam credíveis eventuais ameaças de integração a montante.

A tímida forma de presença externa radicar-se-á quer no estilo empresarial, em que os factores culturais subjacentes são importantes, quer na fraqueza económico-financeira das empresas. A multiplicação de empresas sempre que a rentabilidade era atraente – permitida pelas fracas barreiras à entrada – seguida do encerramento maciço – permitida pelas fracas barreiras à saída –, quando as condições se agravavam, não incentivava uma estratégia agressiva de presença autónoma no exterior (ou) com maior controlo/accompanhamento dos canais de comercialização<sup>21</sup>. Actualmente, o mais reduzido número de empresas e as maiores barreiras de entrada poderão ter criado condições mais favoráveis neste domínio.

As consequências negativas de uma forma de presença pouco agressiva são, em parte, compensadas pela capacidade de “lobbying”, mesmo que informal, junto da CEE, demonstrada pela ANICP e o governo Português, que permitiu a reserva administrativa do mercado de conservas de sardinha (reg (CEE) 2136/89), limitando os concorrentes possíveis, dada a localização dos stocks de “sardinha Pilchardus”<sup>22</sup>.

Não se pode, de deixar de manifestar a opinião que as reservas administrativas são fraca defesa num mundo dominado pela filosofia de livre-troca, e que, porque dificilmente sustentáveis a médio/longo prazo, deverão ser urgentemente aproveitadas para as mudanças estratégicas imprescindíveis<sup>23</sup>.

Subsiste também a dúvida em saber se a capacidade demonstrada de lobbying terá sequência na capacidade diplomática de entendimento com Marrocos – o mais importante “parceiro” fornecedor de conservas de sardinha<sup>24</sup> – para acções comuns com vista ao alargamento do mercado e melhoria dos preços pagos à produção.

Desconhecendo-se embora o impacto, merece referência o esforço de promoção interna efectuada pelo IPCP, pese embora o facto de que na sua base não parecem estar quaisquer estudos sobre a razão de preferência do consumidor. No que respeita ao mercado externo, âmbito da competência do ICEP, não existe (?) um sistema de acompanhamento dos principais mercados (preços, acções da concorrência, preferências do consumidor, etc.) e desconhece-se o impacto das acções efectuadas.

2. O poder de negociação dos fornecedores, nomeadamente de peixe fresco, é uma força de alta intensidade sendo evidente o papel estruturante do estado/CEE, nomeadamente através dos mecanismos de regulação de mercado (Vide reg (CEE) 3796/81).

Antes do mais pela sustentação de um preço mínimo de venda, financiando a retirada abaixo desse preço. Este respaldo anula/inverte a eventual fraqueza resultante da importância dos fornecimentos (em valor) à indústria conserveira, nomeadamente em períodos de sobre-produção; acresce que os acordos de adesão de Portugal e Espanha à CEE, prevêm o nivelamento, por cima, dos preços de sardinha do Atlântico (fixados para Portugal e Espanha) com a da sardinha do Mediterrâneo, mais cara.

Nestes termos, a indústria de conservas não beneficia em ser um importante cliente (em valor) da produção de pescado<sup>25</sup>, antes pelo contrário, fica subordinada, pelo facto de ter que adquirir grandes quantidades a um preço (quase) fixo, quando existe sobre-produção; por outro lado, no período em que a sardinha se apresenta com maior gordura – característica importante para o fabrico da conserva – a indústria concorre com o abastecimento para consumo de peixe “em fresco”, que se dispõe a pagar preços elevados.

O Estado promove e financia a criação de Organização de Produtores (OPs)<sup>26</sup>, o que altera a natureza estrutural do sector das capturas, através da elevação do grau de concentração, com implicações evidentes na força negocial.

A substituição do peixe fresco por peixe congelado é corrente para o fabrico de conservas de atum (excepto nos Açores) mas não constitui uma alternativa de aceitação unânime no caso dos pequenos pelágicos, como a sardinha.

Por um lado os custos associados à utilização de sardinha congelada são elevados, já que, para além do custo de aquisição, há que ter em conta os investimentos e custos de exploração de câmaras congeladoras; por outro lado, não existe unanimidade de opiniões (e desconhece-se a existência de qualquer estudo assente na apreciação do consumidor) quanto às consequências da utilização da sardinha congelada na qualidade do produto final.

Em contrapartida, a utilização de peixe congelado apresenta a vantagem de processa-

mento contínuo – podendo funcionar como alternativa em períodos de quebra de produção de peixe fresco – e possibilitar o abastecimento aproveitando conjunturais baixas no preço.

No caso de pescado de maior valor e em que não existam dúvidas quanto aos inconvenientes e dificuldades de congelação, perspectiva-se a vantagem da inovação, por divisão do processo fabril. Assim, seriam transferidos para localizações com mais baixo custo de mão de obra e proximidade de matéria prima as tarefas de preparação do pescado limpo obtendo-se o filete que seria congelado. A indústria passaria a importar o filete congelado que seria introduzido numa sequência de tarefas com elevado nível de mecanização. Dada a experiência Portuguesa, na indústria de conservas, esta inovação fabril poderia ser lucrativa pelas perspectivas de transferência de Know-How e associação empresarial, por joint-ventures.

3. A ameaça de entrada que se tem tornado efectiva por parte de grandes multinacionais, denuncia atractivos eventualmente não percebidos pelos industriais nacionais. A entrada está a fazer-se por aquisição de unidades conserveiras, com tradição e prestígio, e confirma os resultados obtidos quanto às vantagens de aquisição de empresas já existentes face à alternativa de criação de raiz.

As barreiras de entrada, são hoje superiores às existentes até há uns anos atrás. A alteração da regulamentação de trabalho aumentou em muito o investimento inicial já que a mão de obra, que representa uma parcela significativa dos custos, deixou de ser um custo variável. No mesmo sentido actuou a alteração da estrutura de distribuição alimentar que, a par duma maior dificuldade de acesso, criou as condições de uma maior diferenciação e penetração, com custos de promoção acrescidos.

Vantagens associadas à imagem de marca, aproveitamento das estruturas montadas e possibilidade de candidatura a financiamentos comunitárias (reg (CEE) 4042/89), serão as razões pelas quais as entradas escolhem a via de aquisição do capital de empresas estabelecidas. Por outro lado, a obsolescência das instalações e as dificuldades financeiras tornam-nas alvo fácil de multinacionais com fortes ligações aos circuitos de distribuição alimentar (cf. artigo “Conservas: as condições

da esperança” in revista Pesca e Navegação Fev/Março de 1989).

Face a tais adversários – de que se presume, à partida, uma enorme capacidade de mobilização de recursos – poucas armas de retaliação podem ser usadas pelas empresas nacionais, que, eventualmente, poderão aproveitar o “reboque” para um posicionamento em segmentos mais lucrativos e uma diversificação de mercados, se, por exemplo, forem correctas as afirmações veiculadas no artigo atrás citado, de que “no caso da Heinz... o objectivo é o de constituir em Portugal uma plataforma de abastecimento de conservas de peixe, para a Europa, no mercado de média e alta qualidade” ou que a Conpeisul “operará fundamentalmente ...para o mercado dos países árabes”.

4. A rivalidade das empresas existentes é polida. A indústria vive ainda um período de alívio depois das sucessivas crises dos anos setenta, o número de empresas é bem menor e com excepção nos novos entrantes as empresas conhecem-se bem e partilham uma faixa significativa de preocupações e interesses comuns.

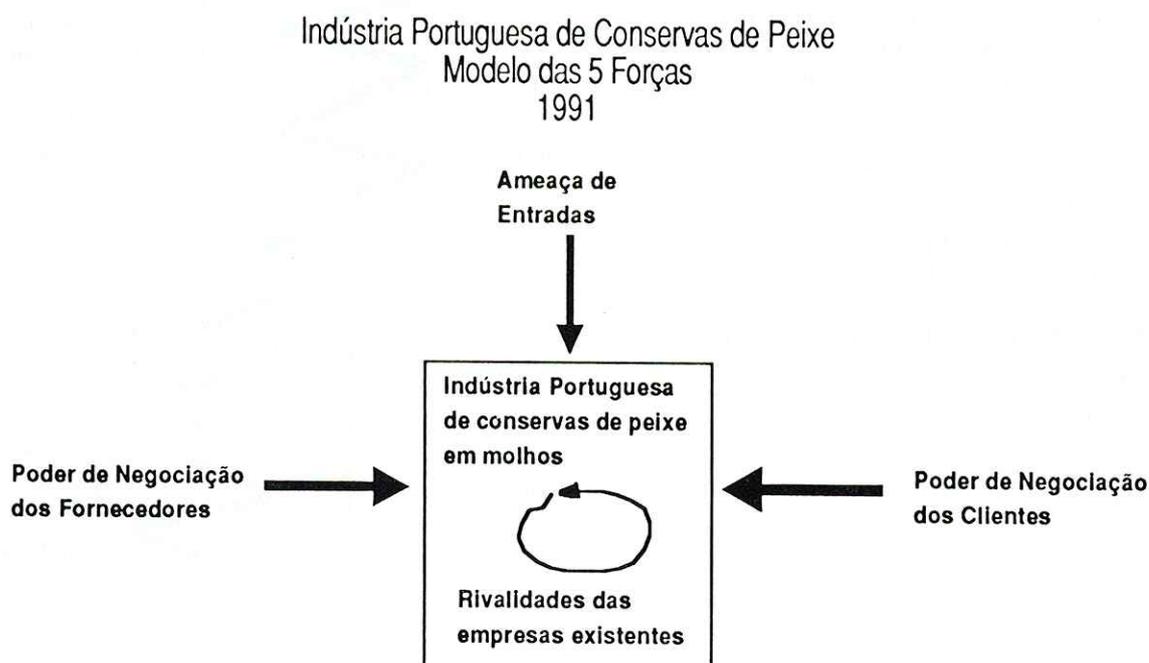
O aumento demográfico e a atenção renovada do consumo de peixe numa dieta saudável – tendência verificada nos países desenvolvidos<sup>27</sup> –, traduzem-se numa maior valorização

do pescado, já que não parecem sustentáveis as elevadas taxas de crescimento verificadas nas capturas nos últimos anos.

5. Nestes termos e nos países desenvolvidos, as conservas não deverão estar sujeitas a uma grande pressão negativa dos **produtos substitutos**, que achamos deverem restringir-se (preferencialmente) ao pescado sob outras formas de apresentação (fresco, congelado, refeições pré-preparadas, etc.).

Refira-se, como nota importante, que o peixe aparece em duas das forças – ameaça dos produtos substitutos e poder de negociação dos fornecedores – já que é simultaneamente uma matéria prima e um (tipo) de produto substituto. Tendo em conta apenas a variável preço, a sua actuação nas duas forças é contraditória: quando, como é o caso presente, apresenta um elevado preço não pressiona negativamente o preço das conservas mas em contrapartida, reforça o poder de negociação dos fornecedores de peixe perante a indústria.

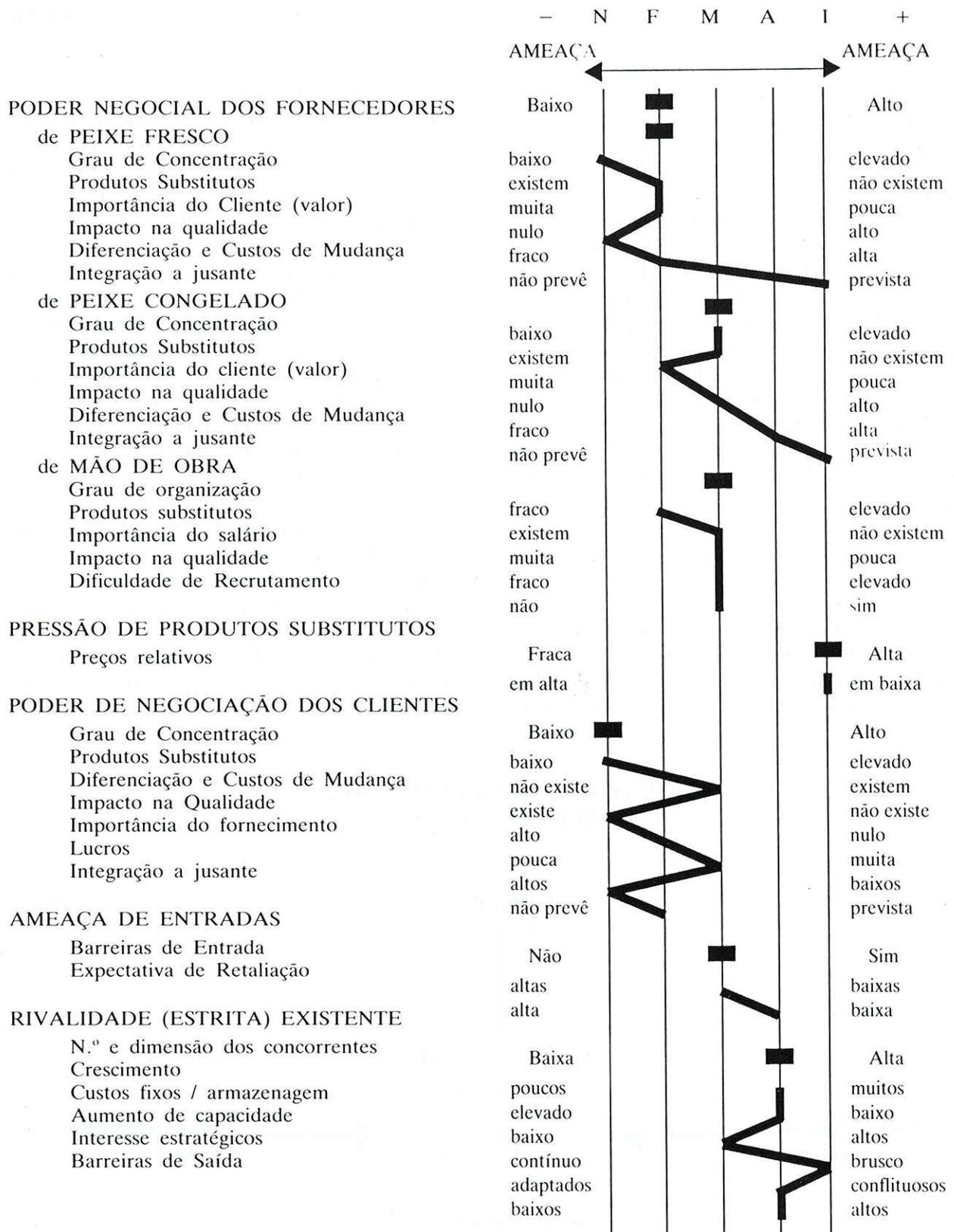
A figura seguinte sintetiza em forma gráfica (a maior grossura dos traços representativos das forças pretende indicar uma maior intensidade das mesmas), os resultados obtidos que igualmente são apresentados de forma resumida.



# INDÚSTRIA PORTUGUESA DE CONSERVAS DE PEIXE

## ANÁLISE ESTRUTURAL

### QUADRO SÍNTESE DAS CLASSIFICAÇÕES



(Legenda: N = nula; F = fraca; M = média; A = alta; I = intensa)

## 5. As implicações estratégicas

O método de análise estrutural da indústria ao estender o campo de estudo para além das empresas existentes, por forma a englobar os actores que se situam a montante – fornecedores – e a jusante – clientes –, bem como aqueles que de uma forma mais subtil afectam a indústria – produtos substitutos e ameaças de entrada –, dá uma perspectiva multifacetada, integrada e rica da situação actual e da evolução provável.

*Assim, a análise efectuada, identifica as forças que actuam em desfavor da globalidade da indústria e as razões que lhes assistem mas não se preocupa com os diversos posicionamentos que grupos ou empresas, em particular, tenham perante estas forças bem como especificidades de carácter regional ou local.* Nestes termos as implicações estratégicas perfilar-se-ão perante a hierarquização das forças e suas fontes, procurando influenciar/contrariar as razões subjacentes.

O modelo das 5 forças permite visualizar que a indústria se encontra pressionada quer pelo poder de negociação dos clientes quer pelo poder de negociação dos fornecedores. Ou seja – e em concordância com os rácios do Banco de Portugal e os estudos efectuados pela McKinsey – a indústria vê erodir a sua rentabilidade pela dificuldade que tem em fazer repercutir nos preços quer o aumento dos custos dos factores quer os investimentos necessários para responder à exigência de padrões superiores de qualidade, nomeadamente nos aspectos higio-sanitários que vêm tendo crescente acolhimento normativo de carácter imperativo.

A actuação perante o **poder de negociação dos clientes**, é pois implicação prioritária e já antiga! (Vide estudos de Salazar e da McKinsey, artigos da imprensa, etc.). De acordo com a análise efectuada este poder assenta basicamente nos elementos relativos à própria natureza da distribuição alimentar, no fraco controlo dos canais de comercialização – pela indústria conserveira nacional, e na fraca diferenciação conseguida perante os restantes concorrentes internacionais.

No que respeita à estrutura da distribuição alimentar, nos mercados interno e externo, os factores negativos devem aumentar. A criação de centrais de compra a nível Europeu diminuirá a já fraca capacidade negocial das

conserveiras Portuguesas e poderá implicar a invasão do mercado interno por produto importado: a crescente adopção de estratégias de globalização, na distribuição alimentar, acrescentará uma ameaça mais intensa de entrada.

Quanto ao controlo dos canais de comercialização nos mercados externos, a indústria está numa situação pouco confortável já que, na generalidade, vende tradicionalmente o produto através de comissionistas, em muitos casos em lata branca ou sob marca de que não detém a propriedade. O não acompanhamento do consumidor e o não controlo da comercialização dificulta estratégias de reposicionamento do produto.

A actuação estratégica deverá pois implicar o registo de marcas, a cooperação na criação/reforço de uma implantação externa, subordinada a um maior controlo por parte da indústria, e a abdicção da exportação em lata branca.

O reposicionamento das conservas portuguesas por forma a conseguir uma maior diferenciação e o alcance de segmentos de mercado médio-altos, possibilitando maior margem, implica o investimento em campanhas de promoção eventualmente em associação de imagem com outros produtos, em que a origem é um elemento importante, como o vinho. Estas campanhas deveriam abranger, para além dos principais mercados externos, o mercado interno, por forma a elevar as barreiras de entrada a produtos importados.

O envolvimento (de boa-fé) de multinacionais, que simultaneamente tenham interesses na indústria nacional e na distribuição alimentar em mercados externos, reforçaria a possibilidade de sucesso da campanha.

A associação da origem à imagem de marca implica um rígido controlo de qualidade por forma a evitar que problemas numa marca se repercutam no conjunto das exportações. Os incentivos financeiros deveriam ser altamente selectivos, apoiando apenas as empresas que contribuísem para uma boa imagem de marca das conservas e desincentivando a produção em massa, e de baixo custo.

No caso da sardinha a efectiva limitação dos concorrentes no mercado Comunitário, dos quais Marrocos é o principal, pode propiciar acções conjuntas de promoção e melhoria da posição negocial de ambos os países.

Outras das implicações estratégicas decorren-

tes quer dos resultados obtidos quer das fraquezas “infraestruturais” detectadas consiste na absoluta necessidade de melhorar o sistema de informação existente (ou disponível?) com acompanhamento sistemático dos preços e acções dos principais concorrentes, resultado de estudos de evolução dos gostos do consumidor, etc., por forma a ser possível melhor adequar o marketing-mix e o product-mix.

No que respeita ao “**poder de negociação dos fornecedores**” tem-se como provado que a política comunitária e a pressão da procura tenderá a elevar os custos da matéria prima para valores dificilmente suportáveis por muitas empresas conserveiras, nomeadamente no caso da sardinha, a manterem-se as dificuldades em fazer repercutir no preço os aumentos dos custos dos factores não compensados por um aumento de produtividade e eficiência.

A situação poderá agravar-se se a nova PAC provocar o fim da restituição à produção ao azeite (reg (CEE) 136/66, 591/79, 1963/79 e 3802/90) ou se acabarem os discretos apoios nacionais existentes. A desvantagem competitiva dos custos de mão de obra, face aos concorrentes em países sub-desenvolvidos, *deverá manter-se ou agravar-se.*

Impõem-se, assim, medidas de modernização das instalações e da sua gestão, com vista a uma maior produtividade, eficiência na utilização dos recursos e qualidade. O apetrechamento das unidades fabris com câmaras frigoríficas para utilização de pescado congelado, possibilitará o processamento contínuo, ultrapassando a sazonalidade da pesca, e permitirá uma maior flexibilização no abastecimento, aproveitando as flutuações de preço.

A inovação no processo, nomeadamente no caso das conservas de atum, através da divisão entre a preparação do filete e o seu enlatamento poderá permitir, se convincente, reduções apreciáveis no custo, por deslocação da primeira sequência fabril para países com abundância de pescado e mão de obra barata. Esta deslocação poderia ser feita através de joint-ventures ou criação de filiais por forma a reduzir custos fabris sem perda de uma posição dominante na sequência produtiva posterior e/ou na comercialização.

A influência da qualidade da matéria prima na qualidade do produto final implica a manutenção de pressões, sobre o sector das pescas (capturas), por forma a que este melhore o tratamento dado ao pescado durante a faina

e nas instalações portuárias e de primeira comercialização – lotas.

No que respeita à “**ameaça de entrada de novas empresas**” a actuação estratégica deve concorrer para o aumento das barreiras de entrada, evitando as flutuações verificadas no passado, e que terão sido uma das causas principais da fraqueza estrutural actualmente detectada.

Os incentivos financeiros comunitários para a reestruturação da indústria deverão ter uma aplicação suficientemente selectiva para provocarem o desejado redimensionamento, favorecendo quer a permanência das PME – economicamente rentáveis – que contribuem para a boa imagem do produto, quer a concentração e modernização do aparelho fabril, quer o desaparecimento das unidades empresariais prejudiciais ao conjunto da indústria.

A entrada das multinacionais deverá ser analisada na perspectiva do interesse nacional e tomadas as medidas consideradas adequadas e possíveis.

No que respeita à “**ameaça dos produtos substitutos**” as campanhas de promoção, nos mercados interno e externo, a par de outras acções, deverão contribuir para a diferenciação necessária à aceitação de preços mais atractivos.

A manutenção, a prazo, de uma “**rivalidade entre empresas**” não muito superior ao nível actual, poderá ser condição necessária para uma acelerada reestruturação da indústria, nos termos referidos.

## NOTAS

<sup>1</sup> A tese teve o apoio logístico do projecto “Gestão Estratégica-Dinâmica Permanente de Mudança” do GEG/NPS, que, por sua vez, tem o apoio do FSE-Fundo Social Europeu.

<sup>2</sup> Para além da obra referenciada, ver também “Competitive Advantage”, Free Press, NY, 1985.

<sup>3</sup> Porter perfilha a tese clássica que a concorrência age tendencialmente no sentido de diminuir o lucro médio na direcção da correspondente taxa em condições ideais de “concorrência perfeita”, situação em que igualaria a taxa de rendimento dos títulos a longo prazo, sem risco, acrescida de um prémio pelo risco específico da indústria. (Porter 1980, p. 24).

<sup>4</sup> Segundo Porter, preço de entrada dissuasivo é o que “resulta da estrutura previsional dos preços, que apenas equilibra os benefícios potenciais da entrada, com os custos esperados para superar as barreiras estruturais de entrada e arriscar-se à retaliação” (Porter 1980, p. 31). Para um aprofundamento do conceito, queira consultar a obra de Alexis Jacquemin, “Economie Industrielle Européenne”, 1979, Bordas, Paris (ed. Portuguesa, “Economia Industrial Europeia”, Edições 70).

- <sup>5</sup> Aceitamos a definição de *modelo* como "Representação teórica formal e simplificada de uma realidade complexa com vista a facilitar a reprodução ou compreensão desta última. Pode também ser considerado como um sistema artificial com algumas propriedades que apresentam analogias com propriedades, observadas ou inferidas, de um sistema estudado e cujo comportamento é chamado quer a revelar os comportamentos do original susceptíveis de serem objecto de novas investigações quer a testar em que medida as propriedades atribuídas ao original podem dar conta do seu comportamento manifesto" (Folheto "Contributos para metodologia de investigação em gestão-versão preliminar", mestrado de ciências empresariais, ISCTE, 1989/90).
- <sup>6</sup> "The sciences of the artificial", MIT Press, Massachussets, 1969 (ed. Francesa "La science des Systemes", Paris, 1974).
- <sup>7</sup> "(aux arborescences) les sous-ensembles appartenant aux différentes parties interagissent seulement de façon agrégée. Les détails de leurs interactions peuvent être ignorés" (Simon, obra citada, p. 129).
- <sup>8</sup> "Discours de la Méthode", 1637 (ed. Portuguesa, "Discurso do Método", ed. Europa-América).
- <sup>9</sup> Porter, no apêndice B da obra "Estratégia Competitiva", expõe um conjunto de reflexões sobre "como conduzir uma análise da indústria". Pese embora a sua "contextualização" nos EUA que é (parece ser) substancialmente diferente do que se passa em Portugal, nomeadamente no que respeita à facilidade de obtenção de informação, constitui um conjunto orientador útil e que foi tido em linha de conta.
- <sup>10</sup> Estes especialistas foram escolhidos de entre técnicos que, pelos cargos que exercem, devem ter uma compreensão global e aprofundada da indústria, investigadores ou estudiosos com obras publicadas e indivíduos com larga experiência fundamentada em acção vivencial.
- <sup>11</sup> Instituto Português de Conservas e Pescado.
- <sup>12</sup> "Gestão Estratégica-Dinâmica Permanente de Mudança: resultados do projecto de investigação/formação/acção (gestão estratégica aplicada às PME 1986/9)" in documentos internos ao projecto.
- <sup>13</sup> Associação Nacional dos Industriais de Conservas de Peixe.
- <sup>14</sup> Uma explicação detalhada do método de Delphi pode ser encontrada na obra de Dalkey, "La méthode de Delphi", Dunod, Paris, 1972.
- <sup>15</sup> Segundo Porter, meios industriais em declínio "são aqueles que sofrem um declínio absoluto, em vendas unitárias, no decorrer de um período constante" (Porter 1980, p. 240).
- <sup>16</sup> Dados estatísticos fornecidos por cortesia do IPCP ou extraídos das suas publicações da série "cadernos estatísticas" e da "Compilação de elementos estatísticos sobre conservas de peixe", 1954, IPCP.
- <sup>17</sup> Para uma visão genérica da indústria portuguesa de conservas de peixe, queira consultar a obra de Cardoso Leal, "Transformação de Produtos da Pesca", FFE, Estudos 29, Lisboa.
- <sup>18</sup> Salazar, A. Oliveira, "Notas sobre a Indústria e o Comércio de Conservas de Peixe", (datado de 7/12/31, publicado na Imprensa em 8/12/31), ed. Astória, Lisboa 1953.
- <sup>19</sup> Para uma caracterização das tendências actuais da distribuição alimentar, a nível internacional e em Portugal, queira consultar:
- Tordjman et al, "L'internationalization de la distribution" in rev. Française de Gestion, Jan/Fev. 1989; Nielsen, "Tendências Internacionais de Lojas Alimentares/89" in Distribuição Hoje, Out/89 e "Extracto do 13." Relatório Internacional de Marketing Nielsen" in Distribuição Hoje, Nov/1990; "Problems on Trade in Fishery Products", OCDE, 1985;
- Monteiro, Sínde, "Caracterização do Mercado e sua Perspectiva de Evolução" in Retalho Alimentar, Março/Abril/90, Dionísio, P., "A grande distribuição alimentar em Portugal" in Distribuição Hoje, Junho 1989 e "Progressão dos Hipermercados e Supermercados em 1989" in Distribuição Hoje, Nov 1990;
- Ferreira, João Carlos et al, "Ranking Sectorial" in Distribuição Hoje, Nov 1990.
- <sup>20</sup> Entre outros trabalhos, veja-se: McKinsey, "Uma estratégia para as indústrias de conservas de peixe", FFE, 1974; EIU, "Canned Fish" in EIU Retail Business n.º 391 Set/90; Sousa, J. Gomes, "Conservas de Peixe", Edimex.
- <sup>21</sup> Questão já antiga e mencionada no artigo de Salazar, já citado, bem como na obra de Pinto Barbosa, "Sobre a Indústria de Conservas em Portugal", ed. Império, Lisboa, 1941.
- <sup>22</sup> De acordo com Graça Pestana ("Manancial Ibero-Atlântico de Sardinha (Sardina Pilchardus Walbaum, sua evolução e medidas de Gestão)", 1990, INIP, Lisboa) a área de distribuição, desta espécie, confina-se às plataformas continentais europeia e norte-africana (Atlântico Nordeste e Centro-Este, Mediterrâneo e Mar Negro).
- <sup>23</sup> A fragilidade das fontes de vantagem competitiva assentes em factores administrativos - factores de baixo nível - é analisada no último livro de Porter, "The Competitive Advantage of Nations", The Macmillan Press Ltd, London, 1990.
- <sup>24</sup> "1." Salon International de la Mer", Office des Foires et Expositions de Casablanca, 19-23/10/90.
- <sup>25</sup> Em 1985, a indústria de conservas absorveu cerca de 40% do total da sardinha descarregada, 47% da cavala e 79% do biqueirão.
- <sup>26</sup> Vide reg. (CEE) 3796/81, 3140/82 e 1452/83.
- <sup>27</sup> "Processing of Fisheries Products", Overseas Fishery Cooperation Foundation, Tokyo, 1986; Ferreira, F.A. Gonçalves et al, "Inquérito Alimentar Nacional 1980" in rev. Centro de Estudos de Nutrição do Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, ns. 26, 28 e 33; "Alimentação Racional e Nutrição", Centro de Estudos de Nutrição do Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, 3.ª ed., Lisboa 1987; "Les Exportations de Produits de mer. quel avenir?..?", Tunisia.