

fundamental que se verifique um pressuposto, i.e., que a expansão se faça assente em competências. Sem estas não existe expansão que resista.

Trata-se, no fundo, do domínio de uma cadeia de abastecimento, fruto do termo *supply chain* sobejamente utilizado e conhecido na área logística e que compreende a integração de uma série de actividades origem-destino, e vice-versa, mesmo quando e se a 'escala' aplicada der pelo nome de global¹. Terreno fértil, sem dúvida, para voltarmos a esta questão, nomeadamente de uma outra perspectiva, i.e., a gestão de cadeias de abastecimento globais.

José Nunes Maia

Simoldes (Um caso exemplar em economia aberta)

No quadro da pesquisa que vimos realizando sobre a estratégia das empresas transnacionais na periferia europeia, uma linha de estudo que temos privilegiado é o do investimento directo estrangeiro. São públicos os esforços oficiais, e vários conseguidos, para atrair capital estrangeiro a Portugal, verificando-se entretanto que o movimento inverso de capital português a investir no estrangeiro também vem ocorrendo, embora, notoriamente, os casos sejam poucos. Essa escassez de casos atravessa os vários sectores económicos e ninguém se surpreenderá que a indústria transformadora conte poucos.

De entre estes, parece-nos interessante publicar várias notas acerca do caso da Simoldes, pelo significado que a vários títulos lhe atribuímos em si mesmo e, também, pelas questões que suscita em relação com o investimento estrangeiro que tem sido realizado em Portugal na sua área de actividade, a indústria automóvel, na sua acepção ampla de montagem/cons-trução de veículos e de fabricação de componentes.

Fundada em Oliveira de Azeméis em 1959 para se dedicar à produção de moldes para o fabrico de plásticos, é em 1980 que a Simoldes alcança a produção já não só de moldes mas também de plásticos "técnicos" ou de "engenharia", salto básico, no domínio tecnológico, para a Empresa ter entrado na indústria automóvel, logrando em 1982 ser pioneira na exportação de componentes respectivos a partir de Portugal.

A Empresa não mais parou na expansão dos seus negócios — hoje constitui-se em grupo embora sob total controlo familiar, tendo facturado 27 milhões de contos em 1996 —, mas, e é o que importa agora sublinhar, essa expansão foi acompanhada pela expansão e aperfeiçoamento, em ritmo notável, dos seus meios produtivos: máquinas de injeção com tecnologia de ponta (parque actual com 95 unidades); informatização (CAD/CAM, rede actual de 110 "estações"); certificação e qualificações (de vários e importantes construtores automóveis e de outras entidades, incluindo, embora em último lugar, a do Sistema Nacional de Qualidade¹); logística (fornecendo segundo

(1) Scharv. Philip e Skjott-Larsen. Tage. *Managing the Global Supply Chain*, Handelshøjskolen

(1) Só em 1996, o que dificilmente pode deixar de ser interpretado como consequência de a Simoldes ter decidido furtar-se ao risco de não ser aprovada em Portugal antes do reconhecimento formal, do seu trabalho.

as exigências das técnicas *just-in-time*, incluindo fornecimento sequencial), naturalmente tudo isto passando pelo desenvolvimento de uma equipa crescentemente qualificada e suficientemente coesa.

Outras importantes vertentes haveria a assinalar, como o esforço financeiro subjacente¹, o peso da exportação², a internacionalização já conseguida³, mas os traços focados são bastantes, parece-nos, para se perceber das boas razões pelas quais muitos consideram a Simoldes um caso exemplar de êxito industrial português.

Talvez que a generalizada percepção de que não haverá muitos casos de êxito na indústria, ainda menos exemplares, esteja na base, entretanto, de não poucos tenderem a atribuir muito do êxito da Simoldes ao projecto Renault. Ora a Empresa sequer enjeita a importância que o projecto Renault teve desde logo na verificação (ou aprendizagem) a que procedeu das exigências da indústria automóvel, exigências para as quais obviamente houve que preparar-se, mas a possibilidade dessa verificação não foi exclusiva da Simoldes, antes idêntica oportunidade foi aberta a muitas outras empresas portuguesas. A Renault abandona Setúbal nos anos 90 e essa contrariedade, ao que tudo indica, não é em si bastante para fazer perigar a viabilidade da Simoldes, naturalmente porque a Simoldes há muito se tornou um fornecedor internacional da Renault, portanto não confinado à fábrica de Setúbal.

Ou seja, afirmar que a Simoldes tirou vantagem do projecto Renault parece uma evidência, mas se com isso se pretende diminuir, porventura nem reconhecer, o mérito à forma como a Simoldes concebeu e conduziu a sua estratégia de crescimento, aperfeiçoamento e afirmação no difícil quadro concorrencial existente, estar-se-á certamente a cometer um erro capital.

Com efeito, a Simoldes, para além de não ter recebido qualquer subsídio — fosse por conta do projecto Renault, do PEDIP ou do projecto da AutoEuropa — o que manifestamente tratou foi de estudar a indústria automóvel, a sua estrutura, o seu modo interno de funcionamento, designadamente os ciclos de lançamento e “fins de série” dos projectos, detectando onde e como podia encontrar a sua oportunidade. Por isso a Simoldes, em vez de se limitar a produzir, por bem que fosse, o produto — molde ou peça moldada — especificado por outros, cuidou de chegar à fase da concepção do produto, para o que colocou inclusive antenas técnico-comerciais no estrangeiro⁴, de tudo resultando que a empresa comporta hoje mais de 80 quadros técnicos, seja cerca de 10% do total de pessoal. A Simoldes

assumiu, tem assumido, portanto, os inerentes riscos, entre eles na contratação, formação e colocação de pessoal a considerável distância da sua sede, mas certo é que assim tem construído os crescentes trunfos que vem jogando com outros parceiros do negócio, empresas transnacionais não poucas vezes, sem perda da perspectiva dimensional inerente ao seu peso.

E a Empresa fá-lo, quase seria escusado notá-lo, poupando quanto pode no que considera ser menor em ordem à sua estratégia ou, se se quiser, a Empresa adapta a sua estratégia nas várias funções empresariais ao seu objectivo estratégico central — “fornecer serviços, fornecer *know-how*”, numa palavra, “tecnologia” — tirando partido de uma aguda observação das envolventes em que actua. É por isto que a empresa não tem (de facto parece não precisar de) uma estrutura comercial clássica, ou uma *direcção* de pessoal, ou um *serviço jurídico* , que exceda o recurso ocasional a um jurista. Por exemplo, concebendo a empresa que o seu activo mais valioso, ou de mais difícil substituição, reside nas pessoas qualificadas e motivadas que integra, na Simoldes vela-se por que essa concepção seja seguida como regra ou princípio orientador de todos os níveis de responsabilidade. A disponibilidade, de facto, do pessoal português para a prática de horários flexíveis (o que as pessoas não toleram é ser enganadas, observa-se na Empresa), a disponibilidade de licenciados no estrangeiro, geralmente filhos de emigrantes portugueses, que, frequentemente, dominam desde logo dois idiomas, são, entre outras, duas componentes da envolvente que a empresa aproveita sem complicações de maior, apostando mais a empresa na experiência de seis meses a um ano, após o que coloca então aos trabalhadores, que mostraram valor mínimo, mais cruamente o que pretende: que o trabalhador, caso goste do ambiente da Simoldes, opte por ficar, «preferencialmente, para sempre». Naturalmente que o esforço na formação ulterior do trabalhador tenderá a aumentar, não escondendo a Simoldes que a eventualidade de o trabalhador abandonar a empresa ao fim de 3 ou 4 anos, por sua iniciativa ou pela iniciativa de outra empresa, é algo indesejado.

A empresa não evita a palavra estratégia. Antes reconhece que procura estabelecê-la e, sobretudo, adaptá-la às circunstâncias de tempo e lugar. Eis por que, sem negar o peso do factor sorte na marcha dos negócios, na empresa se procurará antes banalizar a fórmula «a sorte procura-se»¹.

Dissemos antes que a Empresa assume nos seus negócios a sua condição de parceiro sem perda da perspectiva dimensional. Fique um exemplo, que a nosso ver ilustra da sabedoria no comportamento da empresa: dá-se o caso de a Simoldes ter desenvolvido com (e para) uma grande empresa multinacional um certo novo produto, que naturalmente implicou para a Simoldes um investimento significativo; seguidamente, sem qualquer explicação, a multinacional decidiu contratar outro produtor para o fabrico do produto

(1) «16 milhões de contos nos últimos cinco anos, sempre recorrendo a capitais próprios».

(2) 80% da Simoldes Plásticos, em 1996.

(3) Com instalações produtivas no Brasil, Argentina e em França, aqui a partir de 1998.

(4) Ainda hoje mais de dois terços dos negócios “nascem” das relações pessoais, estima-se na Empresa.

(1) Como insistentemente nos frisou o director-geral da empresa, ilustre eng.º Manuel Alegria, em

segundo o projecto da Simoldes. Facilmente se reconhecerá que, perante tal desfecho, à Simoldes se ofereciam várias possibilidades para fazer valer não só as suas expectativas quanto os seus elementares direitos. Mas a decisão da Empresa foi bem diversa, tendo-se limitado a publicitar que o tal produto usado pela tal multinacional tinha por base um projecto seu. Que, de resto, acabou (o produto, ou melhor, a solução técnica para o produto) também por vir à luz do dia ainda mais cedo através de outra multinacional, que contratou com a Simoldes para a respectiva produção.

Outro exemplo de que a empresa procura estudar a sua actividade em concreto reside na acuidade com que segue o peso e a importância da logística na entrega dos seus produtos. Se tivermos em conta que em muitas situações esse peso chega a atingir 10% do valor facturado, ou seja da ordem de 25% do respectivo valor acrescentado, não custa perceber duas coisas, por menos cómodas que sejam para os que teimam em desconsiderar a questão material na economia: que a Simoldes já tem contratado transporte a preço 20% acima da concorrência, deseconomizando assim 2% do valor facturado, em troca de uma maior garantia da entrega no local e momento certos; que esta questão foi básica na decisão de a Simoldes estabelecer uma unidade produtiva no Norte de França, junto de Valenciennes, a partir da qual procurará abastecer a sua clientela do Norte da França, Bélgica, Holanda, Alemanha.

Valorização da equipa, tecnologia de ponta¹, investimento, conquista de importantes posições no mercado internacional, investimento no estrangeiro (fábricas em França, Argentina e Brasil). Mérito do projecto Renault? Mérito da aposta na indústria automóvel, de que o projecto da AutoEuropa é expoente?

Em caso de resposta sim ou não, inclinar-nos-íamos mais para a resposta não, pois, em nossa opinião, o mérito do êxito industrial atingido pela Simoldes parece caber antes de mais à própria, sem prejuízo do devido reconhecimento do papel "despertador" que o projecto Renault terá desempenhado na assimilação pela Empresa das exigências técnicas e económicas (economia de escala, por exemplo) da indústria automóvel. Mas, para além disso, muitos indícios apontam para que a empresa antes assumiu uma clara autonomia estratégica. É o grau de acerto com que, aparentemente, a vem executando é tal, que, a nosso ver, talvez não seja de afastar completamente a hipótese de que o projecto Renault tivesse neste caso acabado por ser mais acidente do que causa, ou seja, talvez seja de conceber que neste caso

(1) Na altura da nossa visita, em Julho de 1997, observámos máquinas de injeção equipadas com robôs instaladas no primeiro semestre de 1997. Mas, segundo fomos informados, bastaria falar nos processos tecnológicos de injeção com gás, bi-injeção e injeção a baixa pressão, disponíveis na empresa desde 1991 e 1994, para avaliar o atraso tecnológico que neste caso se verificará mesmo no Departamento de Polímeros da universidade portuguesa, tida por mais importante na matéria, que não dispõe ainda de nenhum destes processos, dispondo antes de uma máquina de injeção similar a uma que a Simoldes desenvolveu há 10 anos.

houvesse à partida as sementes suficientes para que algo germinasse, crescesse e frutificasse, desde que aparecesse uma qualquer oportunidade desafiante de negócio.

Por muito que custe, importa reconhecer que, infelizmente para a apreciação geral da indústria em Portugal, a Simoldes configura-se como um exemplo empresarial com um desempenho bem acima do padrão médio da indústria transformadora em Portugal, mesmo no sector da indústria de componentes.

A Simoldes transformou-se numa empresa de dimensão média no quadro internacional dos fornecedores de componentes para a indústria automóvel dotada de capacidade própria de I&D. O estatuto adquirido pela Empresa é claro, quando, para além da Renault, é fornecedora exclusiva de modelos de outras marcas, como, por exemplo, para o Swatch Mobile, da Mercedes, que vai ser produzido em França. Por isso pensamos poder problematizar a relação da Simoldes com a indústria automóvel da seguinte forma: tendo entrado na indústria e crescido com o projecto Renault, para ultrapassar essa dependência e em face da exiguidade da indústria no nosso país, a Empresa teve de investir em unidades produtivas no estrangeiro, pese embora a sua louvável preocupação em procurar manter o máximo de funções em Portugal.

Aliás, interessará assinalar que, até à data, é escasso o proveito retirado do projecto da AutoEuropa pela Simoldes. É que a empresa, embora qualificada para o efeito, não beneficiou neste caso da vantagem que lhe adviria caso tivesse participado com a Ford/Volkswagen na concepção do veículo, melhor dito, dos componentes do veículo que ora está a ser produzido. Não tendo ocorrido essa colaboração com a Ford/Volkswagen, à Simoldes não coube (não lhe tem cabido) fornecer significativamente a fábrica em Palmela. Pelo que temos então este quadro: realiza-se, com grande mobilização de meios estaduais, um investimento directo estrangeiro, que, entre outros dos seus principais objectivos, é suposto empurrar a qualidade e a quantidade do trabalho de empresas portuguesas; faz-se, aliás, com razão, alerta para a necessidade de muitas delas investirem (PEDIP) sob pena de não poderem habilitar-se como fornecedoras para mercados mais exigentes como é o da construção automóvel, mas quem, afinal, já reunia condições básicas para ser considerado parceiro da Ford/Volkswagen não logra tirar partido desse projecto de empenhamento nacional¹. Não se enfatiza aqui o caso por ironia, antes para frisar que a circunstância de a indústria automóvel muito viver do ciclo do projecto, captar um investimento estrangeiro para a realização de um projecto na fase de "pronto a produzir"

(1) Mais dramático ainda: empresas terão havido que receberam subsídios para aquisição de máquinas, e, passados os cinco anos do contrato, oferecem os seus produtos a preços abaixo da média do mercado, aparentemente como forma de tentarem sobreviver, o que em qualquer caso não deixa

pode ser tarde, e bem tarde, para que a sua produção venha a ser endogeneizada.

Mas o que o relato não deixa de nos indicar é a enormidade do risco que a Simoldes teria corrido se entretanto tivesse teoricamente confiado nas virtudes de desenvolvimento da indústria automóvel portuguesa já instalada e a instalar em resultado do contrato com a Ford/Volkswagen. O que, a dar-se, muito poderia ter atingido a Simoldes, mas não só.

Gostaríamos que as palavras de apreço com que nos referimos à Simoldes não fossem confundidas com qualquer suposta acrífica posição nossa em relação à Empresa. Realmente, sequer parece deslocado tecer considerações como a seguinte: sendo certo que a Simoldes ainda está a crescer, haverá a tendência de, por tal motivo, a empresa não apresentar problemas típicos de outras que se confrontam, por exemplo, com capacidades excedentárias. Facto que pode explicar a ausência de certas preocupações (ou de certas políticas) presentes noutras empresas. Mas, de qualquer modo, não encontramos, no caso, razões para antecipar críticas, antes talvez seja mais adequado expressarmos os nossos votos para que a Empresa venha a encontrar soluções igualmente sábias para ultrapassar situações como as aventadas de perversos excessos de capacidade.

Uma palavra final sobre riscos que rodeiam a actividade da Simoldes. Parece difícil não apontar dois tipos de risco: a Simoldes, a crescer como vem acontecendo, pode vir a sentir-se, no quadro nacional, demasiado sozinha na procura de recursos específicos à sua actividade. Outro risco é o de, pela notoriedade internacional conseguida, vir a ser comprada por interesses estrangeiros. Poderão os seus donos ganhar monetariamente com essa transacção, mas o país, a indústria em Portugal, poderá perder em especial no caso de essa eventual aquisição visar não o aperfeiçoamento do projecto Simoldes centrado em Portugal mas, antes, algures, o que pode significar, então e em prazo muito curto, o fim desta até à data bem sucedida aventura empresarial portuguesa.

Mário Murteira

The Development of economic and business relations between PRC and European Union

Possible contribution of economic and business administration schools

I

It is well known that two dominant trends in the present world economy are globalization and regionalisation.

By *Globalization* we mean the emergence, at world level, of a global market where the dominant actors are Transnational Corporations (TNC), acting according to transnational strategies. Globalisation is a complex process embracing different dimensions, not only economic. Perhaps the most dramatic implications of the process are to be found at the levels of global finance on one hand, and at the level of global information and telecommunication technologies, on the other hand.

By *Regionalisation*, we mean the process of economic integration, formal and/or informal, currently going on in specific ways in different areas of the world economy, such as Europe, North America or Southeast Asia.

In very broad terms, we may say that both trends are, after all, the two faces of the same fundamental process: the growing interdependence or interconnection at world level of all the regional, national, or local components of the global market economy.

At first sight, however, globalisation and regionalisation may appear as contradictory, not complementary, processes. In fact, regional economic integration — whatever the ways and goals of that integration are, explicit or implicit — may be more or less open, or more or less closed to the outside economic environment. One possible and undesirable prospect for the future of the world economy is a scenario of economic war among different regional economic "fortresses", built around some dominant poles.

We all know that, at present, we have three great poles in the world economy — US, EU and Japan — and that, in the near future, PRC may become a fourth dominant pole. In fact, according to certain forecasts, the