

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO SIMOLDES :
UM ESTUDO DE CASO DE UM FORNECEDOR DE
COMPONENTES PARA A INDÚSTRIA AUTOMÓVEL**
Ana Lourenço e Leonor Sopas

WP-03-001

Julho 2003

**Faculdade de Economia e Gestão
Universidade Católica Portuguesa
Centro Regional do Porto
Rua Diogo Botelho, 1327
4169-005 PORTO
PORTUGAL**

Os Working Papers da FCEE, UCP-CRP servem de meio para divulgar as ideias e os resultados de investigação dos respectivos autores. Os Working Papers devem ser considerados trabalhos em curso e são versões provisórias que podem ainda necessitar de revisão.

ISSN 0873-6898

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO SIMOLDES :
UM ESTUDO DE CASO DE UM FORNECEDOR DE
COMPONENTES PARA A INDÚSTRIA AUTOMÓVEL**

Ana Lourenço e Leonor Sopas

Julho 2003

email: alourenco@porto.ucp.pt ; lsopas@porto.ucp.pt

Tel: + 351 22 6196200 ; Fax: + 351 22 6196291

Faculdade de Economia e Gestão

Universidade Católica Portuguesa --Centro Regional do Porto

Rua Diogo Botelho, 1327

4169-005 Porto PORTUGAL

A internacionalização do Grupo Simoldes: um estudo de caso de um fornecedor de componentes para a indústria automóvel.*

Ana Lourenço e Leonor Sopas

Faculdade de Economia e Gestão

Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto

Rua Diogo Botelho 1327

4169-007 Porto Portugal

e-mail: alourenco@porto.ucp.pt; lsopas@porto.ucp.pt

Tel. +351 22 6196200; Fax. +351 22 6196291

Outubro 2002

Junho 2003

* Estudo realizado no âmbito de um trabalho do Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA). As autoras agradecem os comentários e sugestões do Prof. Vasco Rodrigues (CEGEA). Na equipa que procedeu à recolha da informação de suporte ao caso participou o Dr. Pedro Nevado (ISEG), tendo o guião de base às entrevistas sido concebido pelo Dr. Vítor Corado Simões (ISEG).

Agradece-se em especial toda a colaboração e informações prestadas pelo Sr. António da Silva Rodrigues e pelos quadros do Grupo Simoldes Dr. Jorge Alegria, Eng^o Pedro Ramalho e Dr. João Justino.

1. Introdução/Sumário executivo

“A snug fit of external opportunity, company strategy, and internal structure is a hallmark of successful companies. The real test of executive leadership, however, is maintaining this alignment in the face of changing competitive conditions.”

Tushman, M.L., Newman, W.H. and Romanelli, E. (1986)

A internacionalização da indústria automóvel e as relações entre as empresas envolvidas nas várias actividades que integram esta cadeia de valor tem atraído o interesse de investigadores das áreas do negócio internacional e das relações entre fornecedores e clientes industriais, especialmente desde os finais da década de 80. Daqui resultou um elevado número de estudos empíricos sobre a indústria automóvel, mais concretamente sobre a organização da cadeia de fornecimento à escala internacional e sobre as relações entre empresas construtoras e seus fornecedores¹. A investigação sobre a indústria automóvel em Portugal começou a assumir alguma expressão em meados da década de 90 na sequência da instalação da AutoEuropa em Palmela. Apesar do interesse suscitado pelo desenvolvimento de um sector de fornecedores de componentes para a indústria automóvel em Portugal, são raros os estudos focalizados nas relações entre fornecedores e construtores automóveis localizados no país ou no exterior.

Os construtores automóveis têm vindo progressivamente a externalizar actividades da cadeia de valor para os fornecedores, em especial para os seus fornecedores directos. A participação destes fornecedores no desenvolvimento e engenharia do projecto exige a localização de, pelo menos, uma parte das actividades de concepção na proximidade geográfica dos clientes. Além disso, a harmonização das exigências e gostos dos consumidores, a standardização dos modelos automóveis e a crescente modularização dos componentes têm justificado o aprofundamento do processo de internacionalização dos construtores automóveis, patente tanto no volume e dispersão geográfica dos respectivos investimentos directos no estrangeiro

¹ Bensaou, 1997; Dyer, 1996, 1997; Dyer e Nobeoka, 2000; Helper, 1990; Nisiguichi, 1994, como exemplos.

como no elevado número de alianças estratégicas internacionais em que participam empresas desta indústria. O sistema de fornecimento *just-in-time*, característico da indústria automóvel, tem obrigado diversos fornecedores de componentes a acompanhar a internacionalização dos seus clientes, especialmente nos casos de componentes e/ou mercados cujas características não favorecem o fornecimento via exportação.

O Grupo Simoldes é um grupo de tipo familiar constituído por 20 empresas e 8 gabinetes técnico-comerciais que actuam nas áreas dos moldes e da injeção de plásticos². Desde a sua constituição, em 1959, e até ao início da década de 80, o Grupo dedicava-se ao fabrico de moldes destinados a empresas de injeção de plásticos que forneciam diversos sectores industriais. Em 1981 o Grupo decidiu investir na injeção de peças plásticas com vista a fornecer directamente as indústrias cujos produtos incorporam componentes plásticos injectados, com destaque para a indústria automóvel, uma das mais exigentes clientes de moldes e de peças plásticas injectadas. Desde o começo dos anos 90, o ritmo de crescimento do Grupo acelerou-se, o que é visível nos investimentos de aumento da capacidade produtiva de fabrico de moldes e de injeção de plásticos quer em Portugal, quer no estrangeiro. A evolução do Grupo Simoldes tem sido influenciada pelas pressões exercidas pelo seu cliente principal, a indústria automóvel, e pelo objectivo de consolidar as relações com clientes desta indústria. A necessidade de acompanhar as tendências dos construtores automóveis para a desintegração vertical e a externalização de funções para fornecedores especializados e interrelacionados têm, em larga medida, ditado o crescimento interno e internacional do Grupo. A estratégia de internacionalização do Grupo tem passado por uma aproximação aos clientes da indústria automóvel nas duas vertentes acima referidas: por um lado, têm sido realizados investimentos que aproximaram as actividades de desenvolvimento do Grupo dos

² Optamos por não incluir neste estudo 5 empresas - Poliaze, Rodrigal, Liderança, IMP, MPA- porque desenvolvem actividades distintas das nucleares ou porque ainda se encontram inactivas. Não dispomos de dados contabilísticos sobre a IGM, Mecamolde, FM Moldes, SP Deutchland e SP España em virtude da sua recente constituição ou aquisição. Sobre a composição do Grupo Simoldes cfr. anexo 1.

clientes; por outro lado, o Grupo tem investido na criação de capacidade de produção no exterior perto das fábricas dos clientes. O Grupo beneficia da aprendizagem que tem vindo a ser desenvolvida, desde o início dos anos 80, na construção de uma relação privilegiada com um cliente em particular, a Renault. Esta empresa inclui o Grupo Simoldes no *ranking* dos seus dez melhores fornecedores a nível mundial, e tem vindo a contar com o Grupo nos processos de concepção, desenvolvimento e fabrico de vários dos seus modelos automóveis em várias partes do mundo. Esta relação contrasta com a que existe com outros construtores automóveis, que desenvolvem de forma autónoma os projectos e apenas contactam com os fornecedores para a produção de componentes ao mais baixo preço.

Um dos factores-chave do sucesso do Grupo Simoldes reside na integração do fabrico de moldes e da injeção de plásticos. Os benefícios desta integração ultrapassam as economias de custos de transacção e de gama. Ao utilizar os seus moldes na injeção de peças plásticas, o Grupo realiza uma aprendizagem que lhe tem permitido inovar no desenvolvimento dos moldes e das peças, melhorando o seu posicionamento na rede de fornecedores de componentes da indústria automóvel. Simultaneamente, as competências de concepção e engenharia do Grupo, alicerçadas no investimento contínuo em equipamento e formação de quadros técnicos, têm-lhe garantido um papel progressivamente mais activo no processo de desenvolvimento do produto em colaboração com os clientes.

A estratégia empresarial do Grupo Simoldes é sustentada a nível interno quer pela liderança carismática de António da Silva Rodrigues, presidente da administração do Grupo, quer por uma estrutura organizacional assente em vínculos de parentesco e confiança pessoal que todavia, na área da injeção de plásticos, tende para uma maior profissionalização.

Em síntese, a estratégia do Grupo Simoldes é afectada por oportunidades e ameaças levantadas pelo contexto vivido na indústria automóvel e pelas características das empresas que constituem a indústria e o Grupo. O caso que aqui se apresenta foi construído com o

objectivo, por um lado, de servir de base ao confronto destas oportunidades e ameaças e, por outro, de apresentar a discussão sobre o papel que as instituições públicas de política industrial podem desempenhar nos processos de internacionalização das empresas.

O caso estrutura-se da seguinte forma: na próxima secção é apresentada informação de enquadramento. Num primeiro ponto faz-se uma síntese das principais características da indústria automóvel a nível global e em Portugal. Segue-se uma breve história do Grupo Simoldes. Ainda nesta secção são focados dois elementos distintivos do Grupo: a integração das actividades de fabrico de moldes e de injeção de plásticos no mesmo grupo e a estrutura organizativa e de liderança. A terceira secção corresponde à parte essencial do caso. Na medida em que estão disponíveis outros estudos de caso sobre o Grupo Simoldes³, incluindo descrições do seu processo de internacionalização, e face à importância que determinadas empresas da indústria automóvel têm assumido no desenvolvimento do Grupo, optou-se por focar a análise na relação do Grupo com esta indústria. Daqui resultou a possibilidade de incorporar na análise as especificidades da indústria automóvel, contribuindo para concretizar a discussão sobre o papel do Estado nos processos de internacionalização das empresas. A prioridade que a promoção do desenvolvimento da indústria automóvel e do sector de componentes em Portugal tem merecido em sede de política industrial desde meados da década de 80 torna este caso especialmente interessante. Esta secção inicia-se com a análise da relação entre o Grupo Simoldes e o seu mais importante cliente, a Renault. Segue-se uma análise comparativa das relações entre o Grupo e outros clientes da indústria automóvel. A secção termina com uma síntese dos principais obstáculos observados pelo Grupo Simoldes ao longo do seu processo de internacionalização. O caso encerra com uma secção em que se discute o papel do Estado no processo de internacionalização dos fornecedores da indústria automóvel localizados em Portugal.

³ Gomes (1998), SPI (1999), INESC (2000), Silva (2001).

2. A indústria automóvel e o Grupo Simoldes

A importância da indústria automóvel no volume de negócios do Grupo Simoldes a par com a posição de destaque assumida pelo Grupo entre os fabricantes portugueses de componentes, aspectos mais à frente desenvolvidos, explicam a necessidade de enquadrar este caso com uma breve caracterização da evolução da indústria automóvel, globalmente e em Portugal.

2.1. A indústria automóvel: tendências mundiais e evolução em Portugal

Desde a sua génese a indústria automóvel tem assumido um papel precursor na introdução de formas de organização da cadeia de valor, que se reflectiram em alterações das relações estabelecidas entre os construtores automóveis e os seus fornecedores na cadeia de fornecimento⁴. São disto exemplo o sistema de produção em série, o fornecimento *just in time*, a gestão total de qualidade e os processos de certificação dos fornecedores. Nas últimas décadas, a par de uma progressiva desintegração vertical da cadeia de valor automóvel tem vigorado uma estrutura de organização da cadeia de fornecimento em rede de tipo central, liderada por um pequeno número de OEMs (Original Equipment Manufacturers). Em 2001 os 10 principais construtores automóveis foram responsáveis por cerca de 3/4 da produção mundial e os 20 principais por quase 95% (www.oica.net). Os OEMs têm sido responsáveis pelo desenvolvimento e marketing do produto, pela montagem dos componentes e pela coordenação da rede de fornecedores. Os componentes necessários à construção automóvel têm sido fabricados por fornecedores designados de 1ª, 2ª e outras linhas, conforme a respectiva localização na cadeia de fornecimento dos OEMs. Os de 1ª linha têm participado no desenvolvimento e engenharia do projecto e fornecido directamente os OEMs. Para levar a

⁴ Cadeia de valor (value chain) e cadeia de fornecimento (supply chain) são conceitos frequentemente utilizados como sinónimos. Aqui a cadeia de valor inclui as actividades necessárias à produção e comercialização de um produto (automóvel), incluindo a sua concepção, engenharia, aquisição de matérias primas e componentes, marketing, distribuição e assistência pós-venda. Na cadeia de fornecimento o ênfase é colocado nas empresas (fornecedores) que contribuem para a cadeia de valor e nas relações que estabelecem entre elas e com as empresas construtoras.

cabo a sua actividade, estes fornecedores têm-se relacionado com fabricantes de componentes ou módulos mais simples, os fornecedores de 2ª linha, e assim sucessivamente até aos fornecedores de matérias primas. Em 2001 existiam cerca de 5.500 fornecedores de componentes, sendo os 20 maiores responsáveis por 27% do volume de negócios (HypoVereinsbank e Mercer, 2001).

Apesar das economias de escala na produção automóvel serem significativas, até meados da década de 90 os OEMs não prosseguiram estratégias de internacionalização globais devido às especificidades da procura nos diferentes mercados, à importância dos custos de transporte, às elevadas barreiras alfandegárias e às crescentes exigências de conteúdo nacional por parte dos Estados. Em alternativa, desenvolveram modelos adaptados às necessidades dos consumidores presentes nos três grandes blocos regionais – EUA/Canadá, Europa Ocidental e Japão/Austrália. Nos restantes mercados, caracterizados por uma procura menos exigente e por um menor poder de compra, produziam-se e/ou comercializavam-se as gamas mais baixas dos modelos que deixavam de ser comercializados nos grandes blocos regionais, o que permitia rentabilizar os meios de produção desactivados nestes mercados. A produção era organizada no interior de cada região, baseando-se em larga medida em redes de fornecedores aí localizados e organizados da forma atrás descrita (1ª linha, 2ª linha e 3ª/4ª linhas)⁵.

Uma série de pressões externas e internas ao sector – consumidores mais exigentes, legislação mais rigorosa, sobre-capacidade instalada, concorrência agressiva e globalização – perspectivam um aprofundamento de tendências que têm emergido nos últimos anos⁶. No que respeita ao produto, em determinados segmentos da procura tem-se recentemente verificado uma aproximação das exigências dos consumidores nos diferentes mercados em termos de mobilidade, segurança, conforto, requisitos ambientais, personalização e preço, o que tem

⁵ A elevada concorrência entre OEMs explica que muitos procurassem produzir em todos os principais mercados através de fusões, aquisições e alianças estratégicas. Persistem, porém, variações no grau de internacionalização dos vários OEMs; alguns concentram a produção num único mercado (OCDE, 2001).

⁶ Uma análise mais detalhada destas tendências está disponível em Selada et. al. (1999), Camacho et. al. (2001), HypoVereinsbank e Mercer (2001), OCDE (2001), Lobo e Melo (2002).

levado cada vez mais OEMs a lançar o mesmo modelo à escala mundial (ex. Golf). Em paralelo, a estandardização e utilização de plataformas comuns a diversos modelos, tem permitido reduzir custos sem sacrificar totalmente a diferenciação. Finalmente, se a aposta na modularização do veículo facilita o processo produtivo, através da redução do número de componentes a montar, simultaneamente aumenta a complexidade do produto.

As alterações em termos de produto reflectem-se em alterações organizativas, que se têm traduzido na gradual substituição da cadeia de fornecimento coordenada por um OEM, que ocupa a posição central, e integrando vários níveis (linhas) de fornecedores, com competências bem definidas e com relações que, em larga medida, se limitam às empresas localizadas nas linhas anterior e seguinte à sua, seus clientes e fornecedores. Actualmente, emerge na indústria automóvel uma forma de organização da cadeia de fornecimento em rede do tipo multipolar. Os actores desta rede combinam a especialização nas respectivas competências nucleares com o estabelecimento de relações com uma variedade de fornecedores que possuem competências complementares. As várias actividades da cadeia de valor tendem a uma crescente sobreposição numa lógica de sistema orientado para o cliente (cf. anexo 3). Neste novo modelo organizativo, um número cada vez mais reduzido de OEMs concentra esforços no marketing e no desenvolvimento de uma série de actividades a jusante da produção (financiamento, seguros e novas formas de distribuição, entre outras), assumindo-se como VBOs (Vehicle Brand Owners). Em 2010 prevê-se que estejam activos entre 7 e 10 dos actuais 15 principais construtores (HypoVereinsbank e Mercer, 2001).

Da crescente externalização de funções por parte dos OEMs resultam oportunidades de negócio para os fornecedores, cada vez mais designados por função e capacidade podendo distinguir-se 4 grandes tipos: integradores de sistemas, fabricantes de sistemas, fabricantes montadores (de módulos), fabricantes de componentes. Os integradores de sistemas, um

número progressivamente mais reduzido de fornecedores directos dos OEMs⁷, são chamados a oferecer soluções integradas, incluindo até a própria montagem dos veículos, e de o fazer à escala mundial. Cabe-lhes, ainda, a participação activa em projectos de I&D, visando nomeadamente a integração de produtos provenientes da reciclagem na produção. À medida que vão assumindo novas responsabilidades estes fornecedores tendem, por sua vez, a exigir um maior e mais global envolvimento de fornecedores de sistemas, módulos e componentes simples. Face à crescente complexidade do produto, cada fornecedor tem de combinar o desenvolvimento contínuo de novas competências, com o acesso às competências em falta através do relacionamento com outros fornecedores. Em paralelo, assiste-se a um aumento do grau de concentração ao nível dos fornecedores de componentes, através de fusões, aquisições e de alianças estratégicas. Em 2010 prevê-se o desaparecimento de cerca de 2.000 fornecedores de componentes e que os 20 maiores serão responsáveis por 50% dos fornecimentos (HypoVereinsbank e Mercer, 2001). Neste contexto, as oportunidades de ascensão na cadeia de fornecimento de componentes dependem do domínio de competências tecnológicas, organizativas e relacionais progressivamente mais complexas, que permitam às empresas assegurar o fornecimento de soluções integradas nos vários mercados em que os respectivos clientes estão presentes. O sistema de fornecimento *just-in-time* em vigor no sector, associado à tendência para o fornecimento de componentes cada vez mais integrados, tem reforçado a necessidade de localizar a produção ou montagem na proximidade física das fábricas dos clientes, especialmente nos componentes e sistemas cuja relação valor/custo de transporte não favorece a exportação.

Quanto ao potencial impacto das tecnologias de informação, designadamente do B2B (Business to Business), no relacionamento entre fornecedores de componentes e entre estes e OEMs, existe hoje a convicção que são essencialmente afectadas as trocas de partes

⁷ Destacam-se: Delphi Automotive Systems (EUA), Visteon (EUA), Robert Bosch (A), Lear (EUA), Johnson Controls (EUA), Faurecia (F), TRW (EUA), Valeo (F).

compatíveis, de menor valor acrescentado (lâmpadas e pneus, por exemplo). Uma grande maioria de componentes é desenvolvida especificamente para um dado modelo, exigindo uma relação personalizada entre fornecedores de componentes e cliente. Nestes produtos as tecnologias de informação facilitam a comunicação mas não substituem os contactos face a face. Mantém-se, portanto também a tendência de proximidade física entre as actividades de desenvolvimento dos vários fornecedores que participam no processo de desenvolvimento, entre si e relativamente ao OEM.

Em Portugal o desenvolvimento do sector de componentes acompanhou de perto o estabelecimento de unidades de montagem em território nacional, destacando-se neste âmbito o investimento da Renault, no início dos anos 80⁸. Foi, porém, o projecto da Auto-Europa, na década de 90, integrando uma unidade de montagem e a construção de um parque industrial na sua proximidade, que constituiu o impulso fundamental ao desenvolvimento do sector de componentes em Portugal. A imposição de requisitos mínimos de incorporação nacional no contrato de incentivos concedidos pelo Governo português ao projecto contribuíram para a atracção de investimento por parte de um conjunto de fornecedores estrangeiros de primeira linha, frequentemente em parceria com empresas portuguesas. Simultaneamente, um conjunto de medidas de política industrial procurou incentivar o investimento no sector de componentes e a formação de redes de cooperação entre fornecedores com o objectivo de fornecer módulos completos aos OEMs. No final de 2000, estavam presentes em Portugal 5 empresas construtoras e cerca de 180 fornecedores de componentes, sobretudo de 2^a e 3^a linha. O peso estimado das empresas detidas totalmente por capital estrangeiro e das empresas de capital misto no número total de empresas é igual a 27% e 21%, respectivamente (Lobo e Melo, 2002). Mais recentemente, podem referir-se uma série de iniciativas que visam promover a consolidação do sector em Portugal, destacando-se algumas tentativas de atracção

⁸ A Renault investiu em 3 unidades fabris, destacando-se a unidade de montagem de automóveis em Setúbal. Este investimento contribuiu para a formação de quadros e operários especializados e estimulou o desenvolvimento de fornecedores portugueses competitivos internacionalmente.

de projectos de investimento estrangeiro envolvendo o desenvolvimento e montagem de automóveis, a criação de infra-estruturas tecnológicas especializadas e a articulação de uma política de desenvolvimento de um *cluster* automóvel ibérico⁹.

2.2. Breve história do Grupo Simoldes

A primeira empresa do Grupo Simoldes foi a **Simoldes Aços**, uma fábrica de moldes constituída em 1959, em Oliveira de Azeméis, por Manuel da Silva Carreira (avô de António da Silva Rodrigues) e outros dois sócios, possuindo todos experiência de trabalho na Moldoplástico, a primeira fábrica de moldes da região. Passado um ano, um dos sócios cedeu a sua quota aos restantes, ficando Manuel da Silva Carreira a deter 67% do capital da empresa. Em 1965, o sócio de Manuel da Silva Carreira apresentou uma proposta de venda da sua quota, que foi adquirida por António da Silva Rodrigues e um tio. Passados 5 anos estes dois sócios dividiam entre si o capital social da empresa. No início da década de 80, o tio de António da Silva Rodrigues cessou a sua participação na empresa, e entraram para o capital Maria Aldina Valente e Rui Paulo Rodrigues, respectivamente mulher e filho de António da Silva Rodrigues. Ainda hoje as empresas que compõem o Grupo Simoldes são detidas, por via directa ou indirecta, por estes três sócios, sendo António da Silva Rodrigues o sócio maioritário¹⁰.

A Simoldes Aços começou por fabricar moldes para os sectores de utilidades domésticas, brinquedos e electrodomésticos. Ao longo dos anos foi alargando a sua actividade para os sectores da construção civil, embalagem, electrónica e telecomunicações, e em meados da década de 60 exportava já para os EUA, Alemanha, Finlândia, Espanha, Holanda e Suécia.

⁹ Podem referir-se neste âmbito a criação do CEIIA – Centro para a Excelência e Inovação da Indústria Automóvel – e as negociações visando atrair para Portugal o projecto de desenvolvimento e produção do Metrocubo, um veículo de cidade a conceber pelo grupo italiano Pininfarina.

¹⁰ O capital social da maioria das empresas do Grupo Simoldes é detido pelos 3 elementos da família Silva Rodrigues. Apenas as empresas localizadas no exterior e uma empresa inactiva localizada em Oliveira de Azeméis são participadas por outra empresa do Grupo, a Simoldes Aços ou Simoldes Plásticos, dependendo da actividade levada a cabo.

No princípio dos anos 70 começou a fornecer moldes para empresas de injeção de plásticos que, por sua vez, forneciam a indústria automóvel. Portanto, nesta época a Simoldes Aços fornecia indirectamente empresas da indústria automóvel, considerado um dos clientes mais exigentes da indústria de moldes, especialmente numa época em que a indústria de brinquedos e de utilidades domésticas eram os principais clientes dos moldes fabricados em Portugal.

No início da década de 80, António da Silva Rodrigues decidiu iniciar a actividade de injeção de plásticos, visando aproveitar as sinergias existentes com o fabrico de moldes e fornecer peças às indústrias que fabricavam produtos com componentes plásticos. Para tal foi constituída em 1981, em Oliveira de Azeméis, a **Simoldes Plásticos**. O bom desempenho da empresa junto de vários clientes da indústria automóvel valeu-lhe o reconhecimento destes e o convite para a participação em diversos projectos, que serão objecto de referências mais detalhadas na próxima secção. O desenvolvimento destes projectos levou a sucessivos investimentos na capacidade produtiva da Simoldes Plásticos, bem como na capacidade de distribuição. Desde 1989 a empresa utiliza uma plataforma logística no exterior que funciona como armazém avançado das peças plásticas a entregar nos diversos clientes.

O dinamismo das relações com clientes multinacionais da indústria automóvel esteve na base da constituição de várias novas empresas, tanto na área dos moldes como na da injeção de plásticos, no início da década de 90. Em 1991 foi constituída a **MDA, Moldes de Azeméis, Lda.**, dedicada ao fabrico de moldes de alto porte (acima de 30 toneladas e até 100 toneladas). Tratou-se de um investimento elevado numa área onde apenas existiam cerca de 10 concorrentes na Europa. Dois anos depois foi constituída a **IMA, Indústria de Moldes de Azeméis, Lda.** Este investimento na constituição de novas unidades industriais de moldes explica-se por não existirem economias de escala no fabrico de produtos únicos, e por haver uma dimensão crítica a partir da qual se verificam dificuldades no planeamento e controlo do

processo produtivo que assegurem o estrito cumprimento dos requisitos de qualidade e dos prazos¹¹.

Apesar de existirem economias de escala no negócio de injeção, a partir de uma determinada dimensão o Grupo optou pela constituição de novas empresas por considerar que daí decorriam vantagens de especialização e controlo da produção. O número de trabalhadores não directamente produtivos nas novas unidades era reduzido ao mínimo, através do recurso à estrutura de suporte disponível na Simoldes Plásticos. Em 1993 foi constituída a **Inplas, Indústria de Plásticos, Lda.** E, no mesmo ano, foi aberto o primeiro **gabinete técnico-comercial** (“antena”) do Grupo, na região de Paris. Este gabinete, dependente da Simoldes Plásticos, visa acompanhar os projectos em carteira e emergentes, tanto no plano comercial como no de desenvolvimento. Em 1994, foi constituída a **MPA, Lda.**, uma empresa que está actualmente inactiva e, em 1995, a **Plastaze, Plásticos de Azeméis, SA.**

Até então todas as empresas do Grupo Simoldes se encontravam localizadas num raio de 2KM e a grande maioria na mesma rua da Zona Industrial de Oliveira de Azeméis. Na segunda metade da década de 90 iniciou-se uma nova fase no crescimento do Grupo Simoldes, com a constituição, em 1996, da primeira filial produtiva no estrangeiro: a **Simoldes Plásticos Indústria**, uma empresa da área da injeção de plásticos instalada no Brasil. Em 1997 é constituída a **Simoldes Plásticos Brasil**, próximo de fábricas de vários construtores automóveis. No ano seguinte é constituída a **Simoldes Aços Brasil** e a **Simoldes Plásticos France**. Em todos estes casos o Grupo Simoldes visa aproximar a produção dos clientes, aspecto que será desenvolvido mais à frente.

Os investimentos prosseguem em 1999 e 2000. Na área dos moldes foram instalados vários gabinetes técnico-comerciais junto dos clientes da indústria automóvel (dois em França, um no Reino Unido, três na Alemanha e um na Suécia), com vista a prestar assistência ao cliente

¹¹ A dimensão média das empresas de moldes que integram a secção europeia da associação internacional das empresas do sector (ISTMA) é de 25 trabalhadores. Ainda assim, as empresas de moldes do Grupo Simoldes ultrapassam esta dimensão, possuindo algumas delas mais de 100 trabalhadores.

no desenrolar do projecto e responder a questões, por forma a que o cliente sinta a proximidade do fornecedor. Em Oliveira de Azeméis foram ainda constituídas a **IGM, Indústria Global de Moldes, SA** e a **FM Moldes, Lda.**, e foi adquirida a **Mecamolde, Lda.** Estes investimentos recentes na constituição de novas fábricas de moldes resultaram de um crescente número de projectos com elevado número de moldes de diferentes dimensões. Na área da injeção de plásticos foram constituídas em 2001 duas novas filiais, a **Simoldes Plásticos Deutchland** e a **Simoldes Plásticos España**, que ainda não estão em laboração.

O elevado número de empresas, decorrente da estratégia de crescimento prosseguida, não tem impedido uma estreita articulação entre elas, patente na circulação de trabalhadores, equipamentos e na prestação mútua de serviços. A constituição de empresas independentes em alternativa ao aumento da dimensão das duas unidades iniciais foi atrás explicada. O Grupo justifica a opção pelo crescimento interno relativamente à subcontratação devido ao facto desta exigir um investimento no reforço da capacidade interna de acompanhamento das empresas subcontratadas, associada à crescente dificuldade em encontrar empresas capazes de assegurar a qualidade exigida por clientes da indústria automóvel. Fundamental para o Grupo Simoldes é o relacionamento com as empresas desta indústria, prestando um serviço de qualidade que lhe tem valido o reconhecimento destas.

O Grupo Simoldes, em 2000, empregava cerca de 2000 pessoas e o volume de vendas era de 187 milhões de euros, o que corresponde a um crescimento, desde 1991, superior a 300% e 625%, respectivamente. A injeção de plásticos é hoje a principal área de negócio do Grupo, ocupando 72% dos funcionários e contribuindo para 74% das vendas totais. O fabrico de moldes, embora com menor importância nas vendas do Grupo, representa cerca de 16% do total do sector em Portugal¹². No período 1996-2000, cerca de 80% das vendas do Grupo

¹² A dispersão das empresas de injeção de plásticos pelas CAEs 252 e 343, incluindo esta última uma série de empresas fornecedoras da indústria automóvel de outros sectores, inviabiliza o cálculo do peso do Grupo Simoldes na total das vendas dos fabricantes de peças de plásticas injectadas.

foram realizadas em mercados externos e 88% destinaram-se a clientes da indústria automóvel (cf. anexo2).

Entre 1996 e 2000 o Grupo Simoldes investiu 170 milhões de Euros, o que corresponde a cerca de 24% do volume de negócios do Grupo no mesmo período. O autofinanciamento e o recurso ao crédito bancário têm sido praticamente as fontes de financiamento do rápido crescimento do Grupo, que, em larga medida, tem optado por não concorrer aos programas de incentivo ao investimento disponíveis em Portugal.

Proximamente, o Grupo planeia constituir um centro de ensaios, isto é uma empresa independente e especializada no teste de moldes e na produção de pré-séries, que permitam afinar todos os parâmetros necessários a uma produção sem problemas. Este centro, que já tem terreno disponível em Oliveira de Azeméis, irá centralizar os meios hoje dispersos por várias empresas do grupo. Na vertente internacional, o Grupo está a equacionar projectos de investimento na área da injeção em países do Leste Europeu. O primeiro, uma joint-venture a localizar na Roménia, encontra-se em fase de implementação. Outros, ainda em fase de análise, correspondem à constituição de uma unidade de injeção na Polónia, a que se irá seguir uma unidade de fabrico de moldes. Finalmente, e com o objectivo de vir a subcontratar produção na China (para conseguir melhores preços e menores prazos), está em estudo a possibilidade de estabelecer uma aliança com uma empresa local de injeção de plásticos e fabrico de moldes.

2.3. Integração do fabrico de moldes e da injeção de plásticos no Grupo Simoldes

O Grupo Simoldes distingue-se de uma grande parte dos seus concorrentes pela precoce e/ou duradoura integração do fabrico de moldes e injeção de plásticos num mesmo grupo. As diferentes bases tecnológicas destas duas indústrias e as actuais características dos respectivos processos produtivos – intensivo em trabalho qualificado e em competências de projecto e

engenharia no caso dos moldes e intensivo em capital no dos plásticos – justifica que a integração dos dois sectores num mesmo grupo seja rara mesmo a nível mundial. As empresas de moldes são, em regra, pequenas empresas independentes, que trabalham por encomenda para um reduzido número de clientes localizados na proximidade geográfica. Sendo frequentemente fundadas por processos de spin-off a partir de empresas já existentes, são essencialmente orientadas para a produção, apresentando um reduzido desenvolvimento das funções de suporte, designadamente da actividade comercial. Já as empresas de injeção são frequentemente de grandes dimensões, existindo vários casos de empresas multinacionais que desenvolvem e injectam os seus próprios produtos. Outras, apenas injectam para terceiros.

O molde de injeção é uma ferramenta essencial à injeção, sendo, além disso, uma ferramenta personalizada, com impacto no custo, funcionalidade, aspecto estético e prazo de lançamento de qualquer produto que inclua componentes injectadas. São múltiplas as vantagens decorrentes da junção das duas actividades – moldes e plásticos – no mesmo grupo. Desde logo, o Grupo Simoldes pode garantir aos seus clientes de injeção uma imediata assistência pós venda aos moldes, condição indispensável ao fornecimento *just in time*, corrente na indústria automóvel. Para além disso, ao utilizar os moldes que fabrica na injeção em série de peças plásticas, o Grupo Simoldes aprende na medida em que pode observar directamente o respectivo funcionamento na produção em série e estudar melhor as causas dos problemas que eventualmente surgem¹³. Alguns destes problemas ocasionais decorrem de opções técnicas tomadas na concepção dos moldes ou da sua operação, outros estão relacionados com as características das peças plásticas ou das matérias plásticas e ainda outros resultam de uma combinação destes factores. A reunião do desenvolvimento de peças e moldes num mesmo grupo permite uma aprendizagem por interacção, donde resultam vários benefícios: são concebidos moldes com uma performance superior; as peças são projectadas,

¹³Tais como, ciclos demasiado longos, rebarbas, acabamento das peças deficiente, encaixe de peças imperfeito, espessuras superiores ao necessário (indicador de que se está a desperdiçar plástico).

ou são sugeridas alterações a projectos dos clientes, tendo em vista a optimização dos moldes, para além da melhoria de funcionalidade e acabamento; os prazos de desenvolvimento são reduzidos. A qualidade das soluções técnicas desenvolvidas pelo Grupo conduziu a um progressivo reconhecimento das suas competências de concepção e de engenharia, garantindo-lhe uma participação cada vez mais activa no desenvolvimento de projectos destes clientes. São indicadores da capacidade de desenvolvimento e engenharia as 150 estações de CAD distribuídas pelas empresas do Grupo Simoldes e os 108 engenheiros que trabalham no Grupo. Para além do referido aperfeiçoamento contínuo ao nível de produtos e processos, o esforço de investigação e desenvolvimento do Grupo¹⁴ tem produzido inovações, divulgadas através de apresentações mundiais patrocinadas pelos clientes. Em síntese, a progressiva expansão da cadeia de valor do Grupo Simoldes, a montante e a jusante do fabrico de moldes, tem influenciado positivamente o seu posicionamento na cadeia de fornecimento da indústria automóvel.

2.4. Estrutura organizativa e liderança no Grupo Simoldes

Apesar do número de unidades produtivas e gabinetes técnico-comerciais que engloba, o Grupo Simoldes não está formalmente estruturado sob a forma de *holding*, no sentido em que não existe uma sociedade no topo que detenha o capital das restantes. No entanto, dado que a estrutura de propriedade é praticamente a mesma em todas as empresas do grupo, o que aliás se reflecte na idêntica composição do Conselho de Administração das várias empresas, o Grupo afirma realizar as vantagens usualmente associadas a uma *holding* designadamente uma gestão financeira, fiscal e de recursos integrada.

Quanto às empresas do Grupo, com excepção das 4 filiais no exterior, cada uma corresponde a uma unidade juridicamente independente, dispondo de diversas áreas funcionais que vão

¹⁴ O Grupo encontra-se entre as 50 empresas localizadas em Portugal que realizaram maiores despesas de I&D em 1999 (www.oct.pt). Nas 4 empresas do grupo em que são apuradas despesas de I&D, o respectivo valor, desde 1996 a 2000, foi cerca de €15 milhões, 2,2% do volume de negócios do grupo nesse mesmo período.

emergindo consoante as necessidades dos clientes. Já os gabinetes técnico-comerciais são desprovidos de personalidade jurídica, funcionando como centro de custos da empresa portuguesa de que dependem, e correspondem a estruturas leves, que empregam em média duas pessoas (excepto a “antena” da Simoldes Plásticos em França, que tem mais funcionários na medida em que está apta a fazer desenvolvimento integral do produto).

No caso dos **moldes**, cada empresa inclui as áreas de desenvolvimento, produção, qualidade, administrativo-financeira e comercial. No entanto, o grau de desenvolvimento destas áreas funcionais varia, sendo que as empresas de menor dimensão beneficiam do apoio das maiores, principalmente aos níveis financeiro e comercial¹⁵. A coordenação entre as várias empresas é feita informalmente através da intervenção do líder, António da Silva Rodrigues, que para tal contacta regularmente, em pessoa ou por telefone, com os seus responsáveis e funcionários.

No caso dos **plásticos** convém distinguir dois momentos: até muito recentemente, verificava-se uma centralização de competências de todas as áreas não directamente produtivas - desenvolvimento, qualidade, administrativo-financeira e operações- na Simoldes Plásticos. As outras empresas de injeção de plásticos que foram sendo criadas beneficiavam do apoio da Simoldes Plásticos em todas as áreas acima referidas, e à medida que iam crescendo tendiam a replicar, a organização interna desta empresa. Vigorava na divisão uma estrutura do tipo matricial em que o responsáveis pela direcção de qualidade em cada empresa reportava ao director da empresa e ao responsável pela respectiva área funcional na Simoldes Plásticos. Recentemente verificou-se a necessidade de proceder a uma reestruturação do Grupo focada na área dos plásticos, fruto do rápido crescimento deste negócio, da falta de disponibilidade,

¹⁵ Quanto à função comercial, há que salientar que o tipo de relação que o Grupo desenvolve com determinados clientes (designadamente, aqueles que encomendam vários moldes) justifica que existam duas pessoas (Rui Paulo Rodrigues e um engenheiro do Grupo) que assumem a liderança para o negócio dos moldes e que são os primeiros interlocutores dos clientes. No entanto, após a negociação comercial, cada projecto é entregue a um chefe de projecto na empresa executora, o qual realizará o acompanhamento técnico e passará a ser o interlocutor do cliente, a não ser que no decurso do desenvolvimento do projecto se verifiquem situações com implicações comerciais (como, por exemplo, necessidade de proceder a alterações) que tornem necessária nova intervenção dos líderes da parte comercial.

num curto espaço de tempo, de quadros experientes na gestão de unidades produtivas de média dimensão, e da necessidade de sinalizar no mercado uma imagem internacional e de gestão mais profissionalizada. A concretização deste objectivo envolveu a contratação de um gestor francês com experiência no sector como administrador delegado. Desenvolvendo o essencial da sua actividade na área comercial e em França, este administrador reporta directamente a António da Silva Rodrigues. Na nova organização, concretizada a partir de Agosto de 2001, passou a existir um Comité de Direcção, com funções de aconselhamento de António da Silva Rodrigues, o qual permanece no topo da organização do Grupo. Num primeiro nível, foram criadas duas divisões correspondentes às duas áreas de negócio do Grupo. Na divisão dos moldes nada foi alterado relativamente à organização atrás descrita. Para a reestruturação da divisão de plásticos são de referir as contribuições do administrador delegado, tanto em termos de orientações estratégicas como no recrutamento de outros quadros internacionais. Nesta divisão passaram a existir seis direcções, responsáveis por diferentes áreas: a Direcção Financeira; a Direcção de *Controlling*; a Direcção de *Marketing* e Estratégia com quatro centros de serviço a clientes destinados a acompanhar áreas geográficas distintas (designadamente, a Alemanha, a França, a Península Ibérica e o Brasil) aos níveis comercial e de projecto; a Direcção Geral que abrange as áreas de Engenharia, Compras e Qualidade; a Direcção Industrial, responsável pelas actividades mais intimamente relacionadas com a produção; e a Direcção Brasil, responsável por acompanhar a actividade específica das empresas brasileiras. Actualmente a direcção do Brasil é responsabilidade do administrador delegado. Simultaneamente, apostou-se em aumentar a autonomia das empresa de injeção. Cada empresa passou a ter um director de fábrica com responsabilidades ampliadas, englobando o aprovisionamento, produção, qualidade, logística e *controlling*. Esta reestruturação representa a tentativa de passagem de uma organização de base familiar para

uma organização com uma lógica mais profissionalizada, que todavia assenta na liderança de António da Silva Rodrigues.

Nascido em Fevereiro de 1942, António da Silva Rodrigues completou a 4ª classe e começou a trabalhar na indústria de moldes com 14 anos, tendo iniciado a sua actividade na mesma empresa onde trabalharam os fundadores da Simoldes Aços. Aos 23 anos tornou-se sócio da Simoldes Aços e, desde essa altura, tem participado activamente na gestão diária do Grupo que lidera. Sendo sócio maioritário, directa ou indirectamente, de todas as empresas do Grupo, bem como presidente dos respectivos órgãos de administração, cabe-lhe a respectiva gestão estratégica, para o que conta com o apoio de três ou quatro pessoas que gozam da sua confiança (entre as quais estão o seu filho e alguns quadros superiores com longa experiência profissional no Grupo). No entanto, apesar da sua posição cimeira na hierarquia do Grupo, e das responsabilidades que lhe são inerentes, António da Silva Rodrigues envolve-se na gestão corrente das empresas do Grupo, particularmente das da área dos moldes. Chega ao trabalho antes das oito horas da manhã, e visita as fábricas em Oliveira de Azeméis, onde conhece toda a gente pelo nome e se relaciona com pessoas de todos os níveis hierárquicos. Aliás, afirma que “ao longo do seu percurso profissional foi fundamental o relacionamento directo com os trabalhadores das suas empresas e o conhecimento bastante profundo, de um ponto de vista humano, de todas as pessoas que formaram e formam parte do Grupo Simoldes”¹⁶. Também se desloca com regularidade às empresas localizadas no exterior, e contacta telefonicamente com os respectivos responsáveis e funcionários sempre que se torna necessário. É avesso à formalização, o que se reflecte na preferência pela comunicação oral e informal e na parca existência e utilização de relatórios padronizados sobre os aspectos relativos à gestão das várias empresas do Grupo. Para António da Silva Rodrigues existe nas suas empresas uma filosofia de “portas abertas onde todos se vêem, se conhecem e se falam, onde cada um é

¹⁶ Autorevista (Nov. 2001).

chefe de si próprio e onde a burocracia é elemento indesejável em qualquer circunstância”¹⁷. Esta preferência pela não formalização está em consonância com a visão do sector assumida pelo líder, para quem os profissionais da indústria de componentes para a indústria automóvel “são como os bombeiros. As emergências surgem de forma constante. As características do nosso produto obrigam-nos a estarmos sempre preparados”¹⁸. António da Silva Rodrigues vê o seu Grupo empresarial como um Grupo que pode hoje competir em qualquer parte do mundo nas mesmas condições que as melhores empresas do sector porque tem uma atitude aberta perante a inovação e assume riscos. Não obstante, reconhece que se podem verificar dificuldades como, em particular, as inerentes à transição de uma empresa de tipo familiar para uma de gestão profissionalizada.

3. O processo de internacionalização

Qualquer que seja o indicador utilizado, o Grupo Simoldes apresenta um grau de internacionalização significativo no panorama nacional, sendo, recorrentemente, apontado como um dos casos emblemáticos de internacionalização de empresas portuguesas. Em 2000, apenas 20% do volume de negócios se realiza no mercado nacional e a produção das 3 filiais localizadas no exterior em actividade representa já 14,5% do total de vendas do grupo, valor que sobe para cerca de 20% nas vendas de peças plásticas. Em termos de pessoas ao serviço, as filiais no exterior empregavam 22% do total de trabalhadores de grupo, 31% no caso da injeção, percentagens a rever em alta com a entrada em funcionamento da fábrica de moldes. Por último, o peso dos investimentos associados à internacionalização no total de investimentos do grupo foi de 20%, no total do período 1996-2000, tendo atingido 59% em 1999 e 29% no ano 2000.

¹⁷ A Indústria do Norte (Out. 1994).

¹⁸ Autovista (Nov. 2001).

As empresas da indústria automóvel - OEMs e seus fornecedores directos – constituem os principais clientes do Grupo Simoldes, sendo destino de 91% e 87% das vendas de moldes e peças plásticas, respectivamente. Para além da indústria automóvel apenas a electrónica e a indústria de electrodomésticos assumem alguma expressão nas vendas do Grupo. No caso das empresas de moldes, é de notar que as empresas de plásticos do grupo são os únicos clientes portugueses, representando cerca de 10% das vendas (incluídas na indústria automóvel).

O peso da indústria automóvel no total das vendas do Grupo reflecte-se na orientação geográfica das vendas, destacando-se, no período de 1996-2000, a França (33% do total), Portugal (21%), Espanha (18%), o Brasil (11%) e a Alemanha (5,7%).

Entre os clientes do Grupo Simoldes incluem-se os principais OEMs a nível mundial como a Renault, a Opel e a General Motors (GM), a Citroen, Audi e Volkswagen (VW), a Mercedes, Mitsubishi e DaimlerChrysler (DC) e, mais recentemente, a Toyota. Nos moldes, a carteira de clientes alarga-se à Volvo, Ford, SAAB e BMW. Em termos de modelos, os Clio, Twingo, Mégane, Scénic e Corsa são apenas alguns exemplos.

Na medida em que, por um lado, o processo de internacionalização de um fornecedor da indústria automóvel só pode ser devidamente compreendido no quadro das relações com os clientes e que, por outro lado, cada cliente apresenta especificidades que influenciam as relações que estabelece, optou-se por analisar em primeiro lugar a evolução da relação entre o Grupo Simoldes e a Renault. A opção pela Renault resultou evidente face ao facto de constituir a relação simultaneamente mais antiga e mais significativa do Grupo, sendo também aquela relativamente à qual foi possível reunir mais informação. Em seguida, serão revistos aspectos das relações estabelecidas com outros OEMS, procurando sublinhar as semelhanças e diferenças relativamente à relação do Grupo com a Renault.

3.1. A relação com o Grupo Renault

A relação do Grupo Simoldes com a indústria automóvel remonta ao início da década de 70. António da Silva Rodrigues reconheceu nesta indústria uma cliente mais exigente do que a média das outras indústrias clientes pelo que decidiu orientar a actividade da Simoldes Aços para o fabrico de moldes destinados à injeção de peças plásticas para a indústria automóvel. Uma empresa espanhola de injeção de plásticos que fornecia a fábrica da Citroen em Vigo é recordada como primeiro cliente desse tipo de moldes, a que se seguiu uma empresa de injeção sueca, mais tarde adquirida pelo grande grupo americano Lear, ainda hoje um importante cliente do Grupo. Nestes dois casos, não foi possível determinar se foram os clientes a contactar a Simoldes ou esta empresa a descobrir os clientes. A estes primeiros clientes juntaram-se outros que, frequentemente, procuravam a empresa pelas boas referências dadas pelos anteriores clientes. A base de clientes de moldes para a indústria automóvel foi-se alargando progressivamente.

A relação entre o Grupo Simoldes e os OEMs permaneceu, porém, de tipo indirecto até ao início da década de 80, quando se constituiu a Simoldes Plásticos. Esta decisão de investimento resultou da convicção de António da Silva Rodrigues de que a injeção se encontrava na sequência lógica do fabrico de moldes, existindo potenciais sinergias entre as duas actividades, o que iria permitir à Simoldes oferecer maior valor aos seus clientes. O investimento da Renault em Portugal veio provar a validade desta convicção. A Renault Portuguesa contactou a Simoldes Plásticos no âmbito de uma sondagem de potenciais fornecedores locais, com vista a cumprir o acordo de contrapartidas negociado com o Estado português. Dada a sua capacidade para fabricar os moldes e injectar as peças plásticas, o Grupo Simoldes foi encarado como um candidato natural, vindo a fornecer o projecto Renault 5 da Renault Portuguesa, que foi assim o primeiro cliente da indústria automóvel da Simoldes Plásticos. Embora em termos de capacidade produtiva da Simoldes Plásticos este

fornecimento tivesse uma expressão reduzida – o equivalente a cerca de 12 dias de trabalho no ano – marcou o início da relação entre os dois Grupos.

Na sequência deste primeiro projecto, a Renault Francesa propôs ao Grupo Simoldes a participação como segundo fornecedor das bandas laterais do interior do modelo R11 a montar em fábricas localizadas em Espanha (Valladolid e Palencia) e França¹⁹. O desenvolvimento, produção parcial das peças e acompanhamento da produção realizada pela Simoldes Plásticos seria assegurado por um outro fornecedor da Renault, a quem o Grupo Simoldes pagaria um royalty. Interpretando esta imposição como falta de confiança na sua capacidade, o Grupo atribuiu parte da responsabilidade à imagem de Portugal, um país sem tradição industrial na área da mecânica. No entanto, o Grupo Simoldes aproveitou o facto desse fornecedor se ter revelado incapaz de desenvolver o projecto para demonstrar à Renault as competências que o Grupo possuía nessa área. Apesar disso, pagou o royalty combinado e produziu os moldes a preço reduzido, de forma a participar no fornecimento das peças, garantindo uma ocupação estável da capacidade de injeção durante os anos em que o modelo estivesse em produção.

A distância entre Oliveira de Azeméis e as fábricas de montagem constituía o principal entrave ao fornecimento de peças num sistema *just in time*. O problema era agravado pela existência de fronteiras terrestres, com os respectivos controles alfandegários, e pelo incipiente desenvolvimento das telecomunicações. O Grupo Simoldes conseguiu, porém, ultrapassar esta dificuldade através do desenvolvimento de um processo inovador de fornecimento *just in time* à distância. O sistema assentava no transporte diário das peças de plástico em camiões TIR, os quais se abasteciam numa rede pré-determinada de postos de gasolina que dispunham de fax. Através do fax as fábricas em Oliveira de Azeméis podiam comunicar com os motoristas dos camiões, pedindo-lhes que antecipassem ou atrasassem as

¹⁹ Na época era corrente as empresas da indústria automóvel terem dois fornecedores para cada conjunto de peças de forma a não ficarem totalmente dependentes de uma só fonte de abastecimento; por norma um fornecedor assegurava o fornecimento de 60 - 70% do total de peças, encarregando-se o outro do restante.

entregas, de acordo com as necessidades dos clientes. O bom desempenho junto dos clientes valeu à Simoldes Plásticos o título de fornecedor privilegiado da Renault Internacional, em 1984, e de “fornecedor A” da Renault e grupo PSA, em 1986.

Em 1989, o elevado volume e frequência de transporte contribuiu para o desenvolvimento de uma boa relação entre o Grupo Simoldes e a empresa de transportes Mendy, empresa distribuidora da Renault. Daqui resultaram contrapartidas para o Grupo Simoldes como a possibilidade de utilizar a sistema WOW (‘warehouse over wheels’) e a plataforma logística que a Mendy possuía em Epône, França. Desta forma o Grupo pode completar o seu sistema de *just in time* à distância, passando a enviar as peças injectadas em Oliveira de Azeméis para a plataforma. A partir dessa plataforma as peças eram distribuídas pelos diferentes clientes na medida das respectivas necessidades.

No início da década de 90, a relação entre o Grupo Simoldes e a Renault deu um passo significativo com a primeira experiência de participação do Grupo no desenvolvimento de um projecto do cliente: o modelo Mégane. Foram diversos os factores que contribuíram para a concretização desta oportunidade, que se insere num processo de evolução de uma relação mutuamente vantajosa ao longo de uma década. Na verdade, o Grupo aproveitou todas as ocasiões para provar ter competências de desenvolvimento, originárias do projecto de moldes mas úteis na concepção e engenharia de peças plásticas. Em 1992, a aquisição de um número significativo de equipamentos de CAD-CAM veio consolidar e dar visibilidade à capacidade de desenvolvimento do Grupo. No ano seguinte, a Simoldes Plásticos instalou uma antena técnico comercial em Velizy Villacoublay, a sudoeste de Paris, próximo da Renault. A antena, com capacidade para levar a cabo desenvolvimento e engenharia de produto, constituiu um sinal do empenho do Grupo no aprofundamento das relações com a Renault. Simultaneamente, a proximidade geográfica permitiu ao Grupo Simoldes levar a cabo uma melhor assistência pós venda aos clientes localizados no mercado francês e um melhor

acompanhamento dos projectos que estes iam planeando. Tudo isto contribuiu para melhorar a posição do Grupo enquanto potencial fornecedor de novos projectos.

Em 1994, a Simoldes Plásticos estabeleceu ligações informáticas com os departamentos de engenharia do cliente, participou em estudos avançados sobre o módulo “Painel Porta” e introduziu novas tecnologias na produção, como a injeção a baixa pressão e a bi-injecção²⁰. A Renault incluiu a Simoldes entre os seus 10 melhores fornecedores a nível mundial, tendo-lhe atribuído a classificação de “Fornecedor A-EAQF” 94. Nesse mesmo ano o Grupo foi convidado a participar no projecto R19, a montar em fábricas localizadas na Bélgica.

Na segunda metade da década de 90, os mercados da América Latina começaram a despertar o interesse de diversos OEMs, tendo a Renault eleito esta região como principal destino da sua estratégia de desenvolvimento internacional. Nesse sentido, estabeleceu como objectivo a obtenção de uma quota de 10% desse mercado, o que faria dessa região o 2º mercado mais importante do grupo, atrás da Europa. Estando já presente na Argentina, a Renault anunciou então a sua intenção de construir uma unidade de montagem no Brasil, abordando o Grupo Simoldes para que este assegurasse o fornecimento local de peças injectadas. Consciente das implicações sobre a relação com o seu principal cliente e, portanto, sobre as perspectivas de crescimento do Grupo, caso optasse por não acompanhar a internacionalização da Renault, o Grupo Simoldes decidiu iniciar a sua internacionalização produtiva. Para esta decisão também contribuiu a presença local de outros OEMs clientes do Grupo, e o potencial de mercado unanimemente reconhecido a esta zona do globo.

À decisão de entrada no mercado brasileiro seguiu-se a questão da escolha da forma de entrada. A distância geográfica entre Portugal e o Brasil, associada às elevadas barreiras tarifárias e não tarifárias, inviabilizavam o fornecimento de peças injectadas à distância. A escassez de recursos humanos especializados em Portugal receptivos a uma deslocação

²⁰ Desenvolvimento dos painéis interiores da porta do modelo CLIO II relatado num vídeo (SPI, 1999).

prolongada no exterior, associada à escassez de quadros técnicos experientes no Brasil e à necessidade de ter uma fábrica no exterior pronta a fornecer o cliente num prazo de 2 a 3 anos (tempo que decorre entre o início do desenvolvimento de um modelo automóvel e o início da produção em série), levaram a Simoldes a optar por uma entrada no mercado brasileiro em associação com um reputado grupo local, o grupo Trambusti. Os dois grupos conheciam-se por terem, em anos diferentes, ganho o prémio de melhor fornecedor mundial do grupo GM.

O grupo Trambusti possuía um conjunto de empresas no Brasil, destacando-se entre estas: a S. Joaquim, uma fábrica de peças plásticas não injectadas para a indústria automóvel, localizada no estado de S. Paulo, onde estão presentes as fábricas da VW, da GM, da Ford, da DC e da Honda; e a Formtap, uma fábrica de tapetes que integravam matérias têxteis e componentes plásticos, localizada mais a norte, perto de Belo Horizonte. As unidades do grupo fabricavam peças de plástico utilizando uma tecnologia de moldagem, anterior à injeção. Tratava-se de uma tecnologia muito intensiva em mão de obra, que admite um maior grau de customização, sendo adequada ao fornecimento de clientes que montam apenas 200/300 unidades por dia. A necessidade de fornecer num futuro próximo fábricas com cadências de produção superiores a 1.000 unidades por dia requeria a injeção de peças plásticas. Através da relação com a Simoldes, o grupo Trambusti procurava aceder a esta tecnologia, considerada o futuro na indústria automóvel. Ambos os parceiros valorizaram o facto de fabricarem produtos complementares que, integrados, lhes permitiriam fornecer o módulo interior de um automóvel.

Após um período de negociações que se estendeu por dois anos, em 1996 a Simoldes Plásticos assumiu uma participação de 50% nas unidades do grupo Trambusti atrás mencionadas, encerrando a S. Joaquim. Simultaneamente, mantendo a lógica de uma parceria a 50% foi constituída em Caçapava, nos arredores de São José dos Campos, a nordeste de S. Paulo, uma nova unidade, a TRS. Foi na TRS, cuja firma resulta da junção das iniciais dos

dois parceiros, que os sócios iniciaram a transformação do sistema de produção tradicional para o sistema de injeção de peças plásticas. Globalmente, o Grupo Simoldes investiu cerca de 30 milhões de euros nestas operações.

Durante esse período, a conjuntura no mercado brasileiro sofreu profundas alterações: foi instituído o plano real que, indexando a moeda brasileira ao dólar americano, visou controlar a inflação e estabilizar a economia; em paralelo, assistiu-se a uma progressiva abertura do mercado interno à concorrência internacional. Muitos empresários brasileiros, incluindo os do grupo Trambusti, não se encontravam preparados para funcionar no novo contexto. Habitados a elevadas taxas de rentabilidade em termos nominais, que sustentavam estruturas empresariais pesadas e ineficientes, e pouco habituados a correr grandes riscos, muitos não tiveram capacidade para levar a cabo uma reestruturação eficaz num curto espaço de tempo. Um número significativo de empresas encerraram, outras foram adquiridas. Neste contexto, o grupo Trambusti não queria correr riscos, não estando disposto a realizar os elevados investimentos de reconversão e expansão da produção. Por seu lado, a Simoldes apostara em entrar no mercado brasileiro numa lógica de longo prazo. Pretendia desenvolver as relações com os seus clientes europeus presentes no Brasil, sendo para isso essencial ter as instalações produtivas em pleno funcionamento quando os novos projectos arrancassem. Por essa razão, não podia atrasar os investimentos necessários na área de injeção. Desta divergência estratégica entre os parceiros resultou a constituição da Simoldes Plásticos Brasil, Lda (SPB), em 1997. Foi esta empresa que adquiriu os equipamentos de injeção e os montou na TRS, enquanto a Simoldes tentava chegar a acordo com o parceiro. A impossibilidade deste acordo conduziu a uma cisão, ficando a Trambusti com a Formtap e a Simoldes com a TRS, que assumiu a designação de Simoldes Plásticos Indústria, Lda (SPI).

Em 1998, após a Renault ter constituído a sua unidade de montagem em Curitiba, o Grupo Simoldes decidiu iniciar a produção na SPB, localizando a fábrica na proximidade do

cliente²¹. Na SPI e SPB, que ocupam uma área coberta de 36.000 m² numa superfície total superior a 270.000 m²; estão instaladas 21 máquinas de injeção com uma capacidade que varia entre as 75 e as 2.300 toneladas²². As duas empresas dominam uma variedade de tecnologias de injeção que incluem a bi-injeção (dois materiais distintos), injeção a gás, injeção sobre materiais têxteis a baixa pressão, polypress, softpainting, woodstock, corte por jacto e água e corte por laser. Em 2000 trabalhavam nas duas empresas 358 pessoas.

Também em 1998 foi decidida a constituição da Simoldes Aços Brasil, Lda (SAB), instalando-a em frente da SPB, em S. José dos Pinhais, Curitiba, no estado do Paraná, reproduzindo o modelo de localização observável em Oliveira de Azeméis. A necessidade de um fornecedor de moldes técnicos, adequados à produção de peças para clientes exigentes como os da indústria automóvel, e de assistência técnica permanente aos moldes utilizados na produção das fábricas de injeção, constituíram razões subjacentes à constituição da SAB. As poucas unidades de moldes existentes no Brasil são de muito pequena dimensão, fabricam moldes de tecnologia pouco sofisticada e prestam essencialmente serviços de reparação. Isto explica que, apesar de uma taxa alfandegária à importação de moldes de cerca de 30%, mais de 60% dos moldes utilizados pela indústria automóvel instalada no Brasil sejam importados. Esta situação assinalou uma oportunidade de negócio que, ampliada pelo ritmo de investimento estrangeiro por parte de filiais de empresas multinacionais de outras indústrias, contribuiu para o investimento na SAB. A empresa, que iniciou a laboração em 2002, será semelhante às unidades de Oliveira de Azeméis, estando as actuais instalações, a que corresponde uma área coberta de 5.710 m² numa superfície total de 20.000 m², preparadas para uma potencial expansão.

No Brasil, as filiais do Grupo Simoldes trabalham em grande parte para os clientes que o

²¹ Em 1997 a Renault estabeleceu a unidade de negócio do Mercosul, em Curitiba, onde no final de 1998 abriu a fábrica Ayrton Senna, a unidade de montagem mais moderna do grupo, com uma capacidade de produção anual de 120.000 veículos, a duplicar em 2002 (www.renault.com).

²² Nas três unidades de injeção em Portugal estão instaladas 118 máquinas com uma capacidade que varia entre as 35 toneladas e as 3.200 toneladas.

Grupo fornece na Europa. A relação entre as filiais do Grupo e as filiais das multinacionais presentes no Brasil varia com o grau de autonomia destas últimas, o qual depende, em boa parte, do tempo de presença daquelas no país. Assim, há filiais brasileiras de OEMs que gozam de considerável autonomia, desenvolvendo projectos de novos modelos e contratando localmente os fornecedores. No outro extremo encontram-se filiais de OEMs cujos centro de decisão se encontram concentrados nas respectivas sedes. Na Renault, a Unidade de Negócios do Mercosul é responsável pelas actividades de produção, marketing e finanças na região, cabendo à sede, em França, as decisões estratégicas, incluindo as que dizem respeito à penetração e desenvolvimento do mercado brasileiro. Complementarmente, visando limitar a vulnerabilidade das filiais às crises da indústria automóvel, o Grupo Simoldes pretende estabelecer relações com filiais de multinacionais dos sectores de electrodomésticos e electrónica presentes no Brasil.

Em termos de avaliação da experiência, a Simoldes considera que a relação com a Trambusti serviu de porta de entrada no mercado brasileiro, numa época em que ainda poucas empresas portuguesas investiam no Brasil, não abundando experiências que servissem de modelo a seguir. Esta parceria foi a forma que a Simoldes encontrou para se implantar no mercado brasileiro num prazo relativamente curto. Para além disso, a associação com a Trambusti permitiu à Simoldes dispor de uma base local de recursos humanos. Muito embora apenas uma pequena parte dos funcionários fosse capaz de efectuar a necessária reconversão, alguns são hoje empregados do Grupo. Da joint-venture resultou ainda a aprendizagem de uma cultura nacional e empresarial distinta da portuguesa. Os brasileiros foram descritos como sendo genericamente mais optimistas do que os portugueses, encarando a vida e as responsabilidades de uma forma mais ligeira. A interpretação atribuída pelos trabalhadores do Grupo Simoldes à expressão “logo, logo” ilustra a diferença: enquanto para os trabalhadores portugueses significava “já”, para os trabalhadores brasileiros tinha um significado temporal

indefinido, que se podia estender por semanas. Relativamente à cultura empresarial já atrás foram feitas referências a propósito das diferentes atitudes dos dois parceiros face a alterações da conjuntura. Para facilitar a comunicação e facilitar a fixação dos quadros superiores das filiais, o Grupo Simoldes optou por recrutar alguns quadros portugueses, privilegiando aqueles com ligações familiares ao Brasil. Entre os directores gerais incluem-se dois portugueses, recrutados em empresas com que a Simoldes tinha relações em Portugal, e um brasileiro, ex-funcionário da Trambusti. Os directores financeiros são portugueses, recrutados e treinados em Oliveira de Azeméis, enquanto os directores comerciais são brasileiros.

Os investimentos no Brasil basearam-se na combinação de auto-financiamento e financiamento bancário. Este último foi sempre contraído no mercado português, onde a elevada credibilidade do Grupo e do seu sócio principal junto da Banca portuguesa, associada ao relativamente baixo risco do negócio de injeção, lhe permite negociar *spreads* extremamente competitivos. Em todo o processo de internacionalização, o Grupo Simoldes não beneficiou de apoios financeiros dos Governos português ou brasileiro. Este último caso é atribuído pelo Grupo ao facto de o investimento se ter efectuado, numa primeira fase, em parceria com um grupo brasileiro, tendo depois a constituição das SPB e SAB coincidido com uma série de investimentos por parte de grandes multinacionais que monopolizaram a atenção do governo brasileiro.

A sequência natural à produção no mercado brasileiro era a entrada no mercado argentino, onde a Renault estava presente há vários anos, a par com outros OEMs, e os fornecedores locais não dominavam a tecnologia de injeção. Assim, em 1996 o Grupo Simoldes decidiu investir em associação com um fornecedor argentino de peças plásticas para a Renault, a Emplast. A Emplast ganharia acesso à tecnologia de injeção e a Simoldes beneficiaria do conhecimento que o parceiro tinha do mercado local, iniciando a pintura de peças plásticas, o que ia de encontro à constante preocupação de acrescentar valor aos produtos. Após um

período de negociação, foi acordada a constituição da Corplast, em Córdoba, onde a Emplast estava a construir instalações novas, e onde se localizava a unidade de montagem da Renault²³. Porém, durante uma última deslocação ao país com o objectivo de finalizar o negócio, o Grupo Simoldes apercebeu-se que a situação financeira do parceiro era bem diferente da que transparecia nas contas oficiais. A parceria não se concretizou, sendo o fornecimento dos clientes localizados na Argentina realizado a partir do Brasil.

Em 1998, respondendo a pressões dos clientes no sentido de uma maior aproximação geográfica de capacidade produtiva, associada à tendência para peças ou módulos de dimensões e/ou formas que dificultavam o seu encaixe durante o transporte, resultando num aumento dos custos, o Grupo Simoldes instalou a Simoldes Plásticos France, SARL (SPF), em Onnaing, a nordeste de Valenciennes. A fábrica encontra-se estrategicamente localizada a 15 Km de fábrica da Renault, a cerca de 10 Km da fronteira belga e perto do aeroporto de Bruxelas, estando em condições de prestar um serviço excelente aos clientes localizados em França, Bélgica, Holanda, Inglaterra e Alemanha, economizando ainda nos custos de transporte. Constituindo mais um sinal de empenhamento do Grupo Simoldes no aprofundamento da relação com os clientes, a SPF pode contribuir ainda para angariar novos clientes, o que será objecto de desenvolvimento no ponto seguinte.

À semelhança das outras empresas do grupo, os terrenos da SPF foram previstos para uma expansão futura: actualmente a área coberta é de cerca de 10.000 m², sendo a superfície total de 68.000 m². A empresa integra capacidade de desenvolvimento de produto, conectada à antena em Velizy e à Simoldes Plásticos em Oliveira de Azeméis, e possuía, no final de 2000, 8 máquinas de injeção com uma capacidade entre 400 e 2.000 toneladas, dominando tecnologias de bi-injeção, injeção a gás, injeção a baixa pressão sobre materiais têxteis e corte por laser. A SPF tem actualmente 80 trabalhadores, muitos dos quais emigrantes

²³ Com capacidade de montagem anual de 110.000 veículos, produzindo os modelos Mégane Classic e Mégane Hutchback (www.renault.com).

portugueses radicados em França e seus descendentes, o que se pretende que constitua uma marca na cultura da empresa, contribuindo para cativar os funcionários. Para o financiamento da empresa, essencialmente baseado em auto-financiamento e financiamento bancário, contribuíram incentivos municipais ao desenvolvimento, que se consubstanciaram em facilidades na aquisição de terrenos, instalação de água e electricidade, diminuição da contribuição autárquica e apoio à criação de postos de trabalho.

Em 2001 foram constituídas duas novas filiais, a Simoldes Plásticos Deutchland (SPD) e a Simoldes Plásticos España (SPE). O caso da filial alemã será desenvolvido mais à frente na medida em que resultou da relação entre o Grupo Simoldes e a Audi, não estando prevista no curto prazo a instalação de capacidade produtiva. Já o investimento em Espanha visa ser concretizado no curto prazo, em virtude do número de clientes que o Grupo já possui neste mercado e das boas perspectivas existentes relativamente a novos projectos de clientes. Relativamente aos actuais clientes - caso da Opel (grupo GM), Seat (grupo VW), Bosch e Renault – a instalação de capacidade de injeção em Espanha oferece benefícios no fornecimento de módulos difíceis de transportar, contribuindo ainda para reforçar a presença produtiva do Grupo na proximidade dos clientes. Quanto a novos projectos de clientes destaca-se, na sequência da aliança entre a Renault e a Nissan²⁴, a intenção de instalação de uma fábrica em Espanha destinada à montagem de um veículo comercial semelhante ao que fora desenvolvido no âmbito da parceria da Renault com a Opel. Na medida em que a Simoldes Plásticos participou no desenvolvimento e no fabrico de moldes para esse projecto, tem boas probabilidades de vir a ser seleccionada como fornecedor. A localização dos clientes acima referidos no triângulo formado por Zaragoza, Valencia e Barcelona, influenciou a

²⁴ A aliança iniciada em 1999 visou a formação de um grupo bi-nacional com presença mundial e envolveu a troca de participações entre os dois parceiros. Em 2002 a Renault detinha 44.4% da Nissan e esta 15% de uma holding da Renault, sem direito de voto. Para gerir a aliança foi constituída a Renault-Nissan BV, uma empresa que opera no quadro da lei holandesa, e foi nomeado um representante de cada grupo no Conselho de Administração do outro grupo. Para a Renault esta aliança visava uma expansão internacional mais rápida e eficiente do que a que seria possível em autonomia (www.renault.com).

escolha da localização para a fábrica de injeção do Grupo Simoldes na região da Catalunha. Recentemente, o Grupo Simoldes obteve a concessão do terreno pretendido no parque industrial de Casanova, St. Margarida, perto de Penédes. Prevê-se a sua entrada em funcionamento dentro de um ou dois anos.

A estratégia de expansão internacional do grupo Renault orientou-se recentemente para os mercados emergentes do leste Europeu, onde o grupo adquiriu o OEM romeno Dacia no final de 1999²⁵. Na sequência da aquisição, a Renault planeia investir na modernização tecnológica e produtiva das fábricas da Dacia, tendo estabelecido como objectivo a concepção de um veículo moderno que pudesse ser vendido por 5 mil euros, de forma a ganhar quota de mercado nestas economias emergentes. Daqui resultaram novos desafios para o Grupo Simoldes que, a par com outros fornecedores, foi seleccionado para participar no desenvolvimento e posterior fornecimento do modelo. Deste projecto resultou a constituição de uma *joint-venture* entre a Simoldes Plásticos, a Faurecia e AD Plastique (empresa de injeção local) para produzir módulos que integrem peças injectadas. O Grupo Simoldes participou nos estudos do projecto final do veículo, estando actualmente a desenvolver as ferramentas e a realizar protótipos de peças. A empresa localizada na Roménia está pronta a entrar em funcionamento. António da Silva Rodrigues apontou como principal motivação do projecto “seguir o cliente”, classificando o risco como calculado na medida em que o Grupo Simoldes se propõe participar com os moldes e com 1 ou 2 máquinas de injeção.

Todo o processo de evolução e o nível atingido pelo Grupo Simoldes na cadeia de fornecimento automóvel permitiu-lhe uma aprendizagem das regras de jogo desta indústria e da forma de funcionar dos clientes, designadamente daqueles com que foi construindo relações mais próximas. Sabe, assim, que a negociação com os fornecedores começa 3 a 4 anos antes do lançamento de um novo modelo, existindo actualmente uma tendência para

²⁵ Aquisição de 51% em Setembro de 1999, que subiu para 92.72% em Maio de 2001. Já existiam laços entre os grupos na medida em que a Dacia fabricara sob licença o modelo Renault 12 nos anos 60 e 70.

reduzir esse período para cerca de 2 anos. Interessa, portanto, obter informação sobre os projectos de lançamento de novos modelos tão cedo quanto possível, na medida em que é nessa fase que os OEMs decidem quais os fornecedores a envolver no desenvolvimento. Com a experiência, o Grupo Simoldes foi percebendo que a adjudicação de um projecto a uma determinada empresa é claramente influenciada por relações profissionais e sociais entre os funcionários que ocupam posições estratégicas na hierarquia dos clientes e dos fornecedores²⁶. Concluiu que as relações pessoais são críticas para obter informação sobre os projectos na fase embrionária e para assegurar a possibilidade de participação nos mesmos, faltando ao Grupo Simoldes os interlocutores adequados. Estes deveriam ser da mesma nacionalidade, falar a mesma língua e frequentar os mesmos espaços profissionais e sociais (restaurantes, clubes de golfe,...) dos altos quadros dos clientes, ou seja, teriam de ser pessoas com redes de relações pessoais fortes e com condições para as alargar. Como resultado desta aprendizagem e também com o objectivo de criar uma imagem mais internacional, em 2002, o Grupo Simoldes decidiu contratar um quadro francês, que anteriormente ocupara uma posição muito elevada na hierarquia de um dos principais integradores de sistemas a nível mundial e fornecedor da Renault. Tendo como principal função o acompanhamento dos clientes, designadamente da Renault, e o desenvolvimento do mercado francês, irá trabalhar a partir de Paris, deslocando-se a Oliveira de Azeméis semanalmente ou de duas em duas semanas. António da Silva Rodrigues justificou a confiança que o Grupo deposita neste quadro, que irá desenvolver a sua actividade longe da sede e numa área sensível como é área comercial, pelo facto de existir um conhecimento pessoal de longa data entre o quadro francês, o filho de António da Silva Rodrigues e um dos mais altos quadros do Grupo Simoldes. No futuro, o Grupo pensa estender o modelo a outros mercados, como por exemplo o alemão, contratando pessoas com experiência de negócios com OEMs e com uma boa rede de contactos.

²⁶ Como exemplo foi referido o projecto de um cliente americano da área de Detroit, em que a Simoldes perdeu para outro fornecedor americano, tendo sido determinante no processo o facto de os donos da empresa fornecedora serem antigos colegas dos responsáveis pelas compras na empresa cliente.

3.2. Relações com outros clientes

O Grupo Simoldes compensa a volatilidade da procura na indústria automóvel face a alterações da conjuntura, diversificando a sua base de clientes. O dinamismo do Grupo ao nível comercial tem exigido um rápido aumento de capacidade, especialmente visível nas áreas de desenvolvimento e produção. No ano 2000, o Grupo forneceu peças para cerca de 20 modelos, o que significou trabalhar com 530 moldes de injeção²⁷. Simultaneamente, o Grupo, que emprega 138 engenheiros e possui 150 estações de CAD, afirma ter capacidade para participar no desenvolvimento de projectos²⁸ para cerca de 10 novos modelos.

As informações disponíveis sobre as relações entre o Grupo Simoldes e outros clientes são bem mais escassas do que as relativas à Renault, mas apesar de tudo úteis para ilustrar a diversidade e semelhanças que caracterizam o relacionamento entre um fornecedor da indústria automóvel e os seus clientes. Simultaneamente contribuem para a identificação de obstáculos encontrados num processo de internacionalização e para a discussão sobre o papel do Estado neste processo.

Em primeiro lugar, importa distinguir entre dois tipos de clientes do Grupo Simoldes: os OEMs e os seus fornecedores de primeira linha ou integradores de sistemas, casos da Johnson Control, Faurecia, Lear, Magna, Visteon. A relação com estes últimos clientes é, por vezes, de alguma tensão, na medida em que estes consideram que o Grupo Simoldes pretende desempenhar simultaneamente os papéis de fornecedor, parceiro no desenvolvimento de projectos e concorrente. A posição do Grupo Simoldes tem sido a de argumentar que são as evidentes diferenças em termos de dimensão e desenvolvimento tecnológico dos clientes que lhes retiram competitividade nos segmentos de mercado em que o Grupo Simoldes se especializou, devendo os clientes evoluir para produtos de maior valor acrescentado. Da mesma forma, o Grupo Simoldes terá de ir progredindo para a produção de peças mais

²⁷ Fornecem-se várias peças para cada modelo.

²⁸Entenda-se aqui por projecto o conjunto de todas as peças fabricadas para um determinado modelo.

complexas, deixando as actuais para outros fornecedores. Em síntese, há uma dinâmica competitiva à qual o Grupo Simoldes e os seus clientes não escapam.

Relativamente aos OEMs e de acordo com o Director de Marketing e Estratégia da divisão de plásticos do Grupo Simoldes, estes distinguem-se principalmente quanto ao grau de externalização da actividade de desenvolvimento e quanto ao tipo de política de aquisições, ambos aspectos que se reflectem na relação com os fornecedores. No que respeita ao desenvolvimento, alguns OEMs, designadamente a GM, Ford e VW tendem a desenvolver o projecto em autonomia até à fase de especificação das peças e só depois consultam vários fornecedores, colocando a produção naqueles que garantem um melhor preço. Outros OEMs tendem a definir os conceitos dos produtos, delegando uma parte significativa do desenvolvimento num reduzido número de fornecedores com que habitualmente trabalham. Nestes casos, que incluem a Renault, cabe aos OEMs definir a “superfície A” da peça (parte visível), cabendo a cada fornecedor o respectivo desenvolvimento técnico e a engenharia (espessura, pontos de reforço, definição da acostagem às peças limítrofes,...). Fala-se aqui de co-desenvolvimento, o qual, por razões de eficiência económica, se realiza numa plataforma localizada na proximidade do cliente, onde trabalham representantes da equipa de desenvolvimento do cliente e de todos os fornecedores envolvidos. Na plataforma da Renault está a trabalhar um coordenador técnico da Simoldes Plásticos que realiza a interface entre a equipa de engenharia a funcionar em Oliveira de Azeméis e as equipas de engenharia do cliente e de outros fornecedores (vidro, chapa,...). Desta forma, o Grupo Simoldes compatibiliza a necessidade de contactos face a face com outros fornecedores e com o cliente, essenciais para uma articulação e negociação eficazes, com as vantagens associadas à concentração da capacidade de desenvolvimento de peças e moldes junto à produção em Oliveira de Azeméis. Em módulos que se revelem complexos, verificando-se importantes interferências entre as partes plásticas e outros componentes, os engenheiros da Simoldes

podem ter que trabalhar em conjunto com os engenheiros de um ou mais fornecedores por períodos mais alargados. Constituem exemplos desta situação o desenvolvimento dos painéis das portas do Clio II, que exigiu o envolvimento dos fornecedores de equipamentos, e o desenvolvimento do *airbag* em conjunto com o fornecedor alemão de mecanismos, a Bose.

Quanto a políticas de aquisição, os OEMs com sede nos EUA valorizam principalmente objectivos financeiros de curto prazo, que permitam a distribuição de dividendos aos accionistas, o que se reflecte nas políticas de remuneração praticadas. Nestes OEMs são frequentes os casos em que o salário dos funcionários do departamento de aprovisionamento tem uma componente fixa, com um valor relativamente baixo, e outra variável, dependente das economias obtidas nas aquisições. Nestes casos é normal que a parte fixa e a parte variável acabem por ter uma importância semelhante no rendimento total do trabalhador. Daqui resultam políticas de aquisições fortemente orientadas para obter reduções de preços, desvalorizando os argumentos de ordem técnica. Alguns clientes, caso da Ford, chegam ao extremo de pretender não pagar os moldes mas antes diluir o seu preço nas peças injectadas, o que exige uma grande capacidade financeira por parte dos fornecedores²⁹. O Grupo Simoldes não aceita por princípio estas condições, tendo aberto uma excepção apenas no caso do Smart, pelo interesse que tinha em participar no projecto. Todavia, a maioria dos clientes aposta numa constante negociação de reduções nos preços das peças plásticas com os seus fornecedores, baseadas em aumentos de produtividade presumidos. Os fornecedores sabem assim que relativamente ao preço negociado inicialmente, todos os anos lhes irão ser pedidas reduções. Na expectativa de virem a compensar as perdas em negócios futuros, há fornecedores, mais dependentes de um reduzido número de clientes/modelos, que aceitam preços inferiores aos respectivos custos, deteriorando a sua rentabilidade e a concorrência no mercado. A situação é por vezes fomentada pelo OEM que, dessa forma, ganha poder

²⁹ Os moldes envolvidos na produção de um carro podem custar cerca de 15 milhões de euros. Por isso, os moldes são, em regra, pagos separadamente das peças, variando o esquema de pagamento consoante os clientes.

negocial na imposição de reduções de preços a outros fornecedores. Com outros OEMs, como a GM e a VW, apesar da ênfase colocada nos objectivos financeiros de curto prazo, o Grupo Simoldes tem conseguido manter uma relação. Para isto tem contribuído a aposta do Grupo no desenvolvimento de competências de engenharia e produção, suportadas por um investimento contínuo em tecnologia e formação, a par com uma organização leve e flexível, caracterizada por um número muito reduzido de trabalhadores indirectos.

O relacionamento do Grupo Simoldes com a GM remonta a meados dos anos 80 e resultou da intenção estratégica de diversificar a base de clientes da indústria automóvel, evitando uma excessiva dependência da Renault. O Grupo procurava na época um construtor generalista e baseado na Península Ibérica, o que reduziu a escolha a duas opções: a PSA em Vigo e a GM, através da fábrica da Opel em Zaragoza. Na medida em que já tinha relações com um construtor francês optou por desenvolver a relação com a GM. Aceitou o convite para participar no projecto da GM para a Península Ibérica em 1986, tendo também estado envolvida no desenvolvimento do modelo Opel Corsa. Mais tarde, aquando da entrada do Grupo Simoldes no Brasil, as perspectivas existentes de fornecer as fábricas que o grupo possuía no país, duas das quais no estado de S. Paulo, concorreram para a decisão de investimento. O próprio contacto com o grupo Trambusti foi facilitado pelo facto deste ser fornecedor da GM no Brasil. Por último, contribuiu para a decisão de instalar uma unidade de injeção do Grupo Simoldes em Espanha a oportunidade desta vir a fornecer a fábrica da Opel (grupo GM), em Zaragoza.

O início da relação entre o Grupo Simoldes e o grupo VW, que integra as marcas VW, Audi, Seat, Skoda, Rolls Royce, Lamborghini e Bugatti remonta ao projecto de instalação em Portugal da AutoEuropa, pelos grupos Ford e VW. O Grupo Simoldes viu-se envolvido em dois projectos. No quadro dos incentivos à constituição de *joint-ventures* entre fornecedores estrangeiros e empresas portuguesas, esteve eminente uma parceria entre o Grupo e a empresa

alemã Kautex, fornecedora de reservatórios de gasolina. Para fornecer a AutoEuropa, a Kautex sentia necessidade de expandir a sua capacidade produtiva e optou por localizar a fábrica em Portugal por motivos que combinavam os menores custos de transporte assim conseguidos, a par com os incentivos ao investimento disponíveis. A Simoldes foi apresentada como potencial parceira à Kautex pela própria VW. A *joint-venture* acabou por não se concretizar pelo facto da indústria automóvel ter entrado em crise, o que permitiu à Kautex utilizar capacidade produtiva da fábrica que possuía perto de Barcelona para abastecer a AutoEuropa. Paralelamente, o Governo português incentivou a cooperação entre empresas com especializações produtivas complementares que viabilizassem o fornecimento de módulos ou mesmo sistemas (o interior do carro, por exemplo). O ACECIA - Componentes Integrados para a Indústria Automóvel, ACE, constituído em Março de 1997, foi de encontro a esse objectivo como é visível no perfil dos seus membros: para além da SP, participaram na fundação quatro outras empresas portuguesas fornecedoras de componentes para a indústria automóvel – a Plasfil, S.A. (componentes plásticos), a Sunviauto, S.A. (assentos), a Taval, Lda (componentes metálicos) e a Ipetex, S.A. (revestimentos) – e duas infraestruturas tecnológicas – o CATIM - Centro de Apoio Tecnológico às Indústrias Metalomecânicas e o INEGI - Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial. Posteriormente, o INEGI saiu do ACECIA e, neste momento, a saída da Plasfil está eminente. O Conselho de Administração do ACECIA é presidido pelo Director de Marketing e Estratégia do negócio de plásticos do Grupo Simoldes, reunindo mensalmente. Existe ainda uma Comissão Executiva, contando o agrupamento com dois funcionários. O ACECIA beneficiou de apoios públicos na fase de constituição, sendo as despesas de funcionamento corrente financiadas através de contribuições anuais dos membros.

Embora não tendo ainda cumprido os objectivos a que inicialmente se propunha, o Grupo Simoldes avalia de forma positiva as acções que têm vindo a ser desenvolvidas pelo

ACECIA, destacando, neste âmbito, a organização de apresentações do projecto junto de potenciais clientes da indústria automóvel, incluindo a VW, que se mostraram interessados em explorar as possibilidades oferecidas por esse conceito. A diferente dimensão das empresas que constituem o agrupamento tem, porém, dificultado a concretização de negócios. O ACECIA tem também utilizado a rede de contactos que o Eng.º Palma Féria possui no Ministério da Economia para dar a conhecer ao Governo e institutos públicos as dificuldades com que se debatem as empresas, contribuindo assim para formatar a política pública para a indústria automóvel. Outros resultados do agrupamento para o Grupo Simoldes incluem a obtenção de encomendas no quadro das contrapartidas pelos submarinos adquiridos pelo Estado português aos EUA, e a concretização de projectos em colaboração com a Sunviauto e a Ipetex, o que provavelmente não teria acontecido caso o Grupo não tivesse convivido com estas empresas no ACECIA.

Ao fornecimento para a AutoEuropa seguiu-se a relação com a Seat em Barcelona e só então com a sede em Wolfsburg.

A presença da VW no Brasil desde 1953 e os projectos de expansão da presença neste mercado em 1994, após ter terminado a AutoLatina, uma aliança com a Ford, contribuiu para a entrada do Grupo Simoldes no mercado brasileiro. A SPB e SAB localizam-se a cerca de 1Km do Parque Industrial Curitiba, que integra a fábrica da VW/Audi, inaugurada em Janeiro de 1999, e 13 fornecedores. Esta unidade da VW produz os modelos Golf e Audi A3, numa média de 370 carros por dia. Muito embora esteja presente no Brasil há quase 50 anos e este mercado represente cerca de 10% das vendas do grupo, as decisões estratégicas da VW são tomadas na sede na Alemanha, excepto em casos pontuais. A concretização dos projectos é responsabilidade da Volkswagen do Brasil, sendo acompanhada pela sede.

Foi a relação entre o Grupo e a VW que conduziu à constituição da Simoldes Plásticos Deutschland (SPD) em 2001. Trabalham na empresa dois funcionários com perfil comercial,

encarregando-se a Simoldes Plásticos em Oliveira de Azeméis da área administrativa e financeira da SPD, com excepção dos serviços de contabilidade contratados a um gabinete alemão. Apesar de não produzir, a SPD facturou vendas destinadas ao mercado alemão, designadamente das peças destinadas ao Audi A4 (grupo VW). Esta opção justificou-se pelo tratamento fiscal desvantajoso em sede de IVA de peças exportadas sujeitas a um processo de montagem no mercado alemão. A instalação de capacidade de injeção na SPD é apenas equacionada a longo prazo.

Relativamente a outros projectos de investimento no exterior, sabe-se que à decisão de investimento na unidade de injeção em Espanha não foram indiferentes os projectos da Seat/VW para esse mercado. Actualmente, o Grupo Simoldes está a planear a instalação de uma unidade de injeção na Polónia, a que se deverá seguir no curto prazo uma fábrica de moldes. Este projecto encontra-se relacionado com os investimentos de diversos OEMs no Leste Europeu. Destacam-se, na Polónia, os investimentos do grupo VW relacionados com a produção do novo Golf, em que a Simoldes será fornecedor de 1ª e de 2ª linha, e o investimento da Fiat. De referir, ainda, o investimento da Toyota/PSA na República Checa³⁰.

Por último importa uma referência à relação com a Toyota, OEM com que o Grupo Simoldes só recentemente começou a trabalhar. Os diversos contactos que a Simoldes tentara estabelecer com a Toyota no Reino Unido, Japão, Bruxelas e França não tiveram resultados. Porém, a proximidade accidental das fábricas do Grupo Simoldes e da Toyota em França³¹ tornou o Grupo visível, de forma que, quando um dos fornecedores da Toyota não se comportou de acordo com as expectativas, a Toyota propôs o projecto à SPF (mais concretamente, foi-lhes entregue uma peça). De acordo com o Director de Marketing e Estratégia da área de plásticos do Grupo, é essa a atitude típica deste cliente: primeiro testar

³⁰ A joint-venture entre a Toyota e a PSA, localizada em Kolin, deverá entrar em laboração em 2005 para produzir carros utilitários de gama baixa. Prevê-se que fabrique 300.000 veículos por ano.

³¹ Quando o Grupo Simoldes adquiriu o terreno em Onnaing, ainda a Toyota não tinha decidido o local de instalação em França.

um fornecedor e se a experiência for positiva então a relação é progressivamente desenvolvida, sendo este um cliente fiel, para além de ser o líder em termos de qualidade³². A joint-venture Toyota/PSA na República Checa criou a oportunidade para um relacionamento mais profundo entre o Grupo Simoldes e a Toyota. Actualmente, dois engenheiros da Simoldes estão a trabalhar no Japão e ambos os grupos reconhecem a aprendizagem mútua que tem resultado desta experiência de cooperação.

3.3. Principais obstáculos no processo de internacionalização

As características dos produtos fabricados pelo Grupo Simoldes influenciam as estratégias a adoptar. No caso dos moldes a exportação é uma estratégia genericamente viável dado tratarem-se de protótipos, com uma durabilidade bastante longa e um preço elevado, relativamente ao qual o custo de transporte é pouco significativo. Existem, porém, mercados em que as elevadas barreiras alfandegárias podem retirar competitividade à exportação, aconselhando a adopção de estratégias alternativas. A deslocalização do aparelho produtivo é, todavia, dificultada pelo elevado peso dos trabalhadores especializados e muito especializados, formados através da experiência, e pela sua reduzida mobilidade geográfica. Já na produção de plásticos, enquanto a exportação é penalizada pela maior sensibilidade dos preços aos custos de transporte, a internacionalização produtiva é facilitada pelo menor número de técnicos especializados envolvidos na produção.

A análise do processo de internacionalização do Grupo Simoldes permitiu identificar uma série de obstáculos, outros foram apontados por altos quadros do Grupo e pelo próprio António da Silva Rodrigues. Procura-se, aqui, apresentar uma síntese dessas barreiras, organizadas em dois grandes grupos, como ponto de partida da discussão sobre o papel do

³² De acordo com especialistas do sector, a marca Lexus da Toyota excedeu o nível de qualidade da Mercedes.

Estado na internacionalização das empresas, mais especificamente dos fornecedores da indústria automóvel.

Um primeiro conjunto de obstáculos foram sentidos pelo Grupo ao longo do seu processo de internacionalização e prendem-se com aspectos relativos à envolvente da actividade empresarial em Portugal e no exterior, destacando-se:

- As barreiras culturais, onde se incluem as dificuldades experimentadas pelo Grupo Simoldes no processo de entrada no mercado brasileiro e na gestão das unidades produtivas lá localizadas;
- A intervenção de Estados estrangeiros no sentido de garantir que as empresas da sua nação ganhem um determinado concurso ou projecto. Como exemplo foi referido o apoio do governo israelita a um fornecedor de plásticos local, assegurando-lhe o transporte gratuito das peças, o que fez com que o Grupo Simoldes tivesse perdido um negócio em que se encontrava bem posicionado para ganhar;
- A persistência de barreiras fiscais no mercado único, designadamente ao nível de regimes de tributação indirecta (IVA) das transacções intra-comunitárias. A isenção de IVA das vendas com destino noutros países da comunidade exige a passagem física das fronteiras, prejudicando grupos que integram verticalmente actividades cujos produtos se destinam aos mesmos clientes estrangeiros mas em que um dos produtos é necessário à produção do outro. É este o caso dos moldes e das peças plásticas produzidos pelo Grupo Simoldes. Concretizando, quando o Grupo vende moldes a clientes estrangeiros que depois encomendam a injeção de peças a outras empresas do Grupo, o que faz com que os moldes só saiam fisicamente de Portugal passado 4 ou 5 anos, tem de liquidar IVA na venda dos moldes. O cliente estrangeiro pode depois pedir a sua devolução ao Estado português, o que na prática significa esperar vários meses. Em alternativa, o Grupo pode realizar uma venda intra-comunitária de moldes, enviando-os ao cliente que os remete de volta para injectarem

peças em Portugal. Neste caso o cliente apenas tem de liquidar IVA relativo à importação de moldes no seu país, podendo depois deduzir esse valor ao montante de IVA liquidado. Porém, nesta solução o cliente e o Grupo têm de suportar despesas de transporte, expondo uma ferramenta sensível como é o molde aos riscos inerentes a um transporte que apenas conduzem o molde ao ponto de onde partiu. As tentativas feitas junto das autoridades competentes em Portugal para introduzir alteração ao regime de IVA que permitam ultrapassar estas dificuldades, à semelhança do que aconteceu noutros países da comunidade, não tiveram ainda qualquer efeito prático.

O atraso na regulamentação da utilização da factura electrónica e da auto-factura em Portugal – mesmo depois de ser aprovado o decreto-lei, a portaria tardou em ser publicada – constituiu outro exemplo de obstáculo relacionado com aspectos fiscais. Confrontado com exigências de clientes estrangeiros que implementaram o sistema de auto-factura, transferida por via electrónica e que pretendiam utilizá-lo nas suas relações com todos os fornecedores, o Grupo Simoldes viu-se obrigado a encontrar uma forma expedita de os satisfazer. Em determinados casos, foi necessário ao Grupo constituir uma sociedade no país do cliente, o que envolveu necessariamente custos. Entre a Simoldes e a sociedade no exterior utilizavam-se facturas tradicionais mas a relação com o cliente do Grupo passou a ser feita por via electrónica;

- Ao nível dos recursos humanos, a escassez em Portugal de quadros médios com a formação adequada e de quadros com formação e experiência internacional, a que se junta a reduzida disponibilidade para permanência no estrangeiro por períodos alargados de tempo. Também a tendência para uma limitada autonomia e capacidade de iniciativa dos licenciados do ensino superior na última década foi apontada como uma debilidade. A cultura do Grupo Simoldes enfatiza a proactividade e flexibilidade dos funcionários, nomeadamente dos quadros. Estes são continuamente sensibilizados para a necessidade de resolverem os

problemas que detectam sem se deixarem limitar pelas barreiras funcionais do departamento em que estão colocados. Podem e devem contar com a colaboração de outros departamentos;

- As diferenças nos regimes de segurança social entre os vários países, designadamente no que respeita à transferência internacional dos descontos efectuados, constituem um entrave adicional à mobilidade internacional dos trabalhadores;
- A imagem de Portugal, mais especificamente a ausência de uma tradição industrial na área das indústrias mecânicas e de plásticos técnicos, como um factor que prejudicou e ainda prejudica a imagem internacional das empresas portuguesas nestes sectores e se reflecte na sua capacidade de estabelecer relações com clientes estrangeiros;
- Reduzida presença de OEMs em Portugal, o que reduz as possibilidades de um fornecedor de componentes português poder utilizar relações estabelecidas no mercado nacional para entrar em mercados estrangeiros onde o OEM esteja presente;
- No que respeita aos sistemas de incentivos ao investimento em Portugal, foram feitas várias críticas relacionadas quer com a definição de despesas elegíveis pouco adequada a investimentos imateriais e os longos tempos de decisão, quer com a discriminação positiva dos projectos de investimento estrangeiro em Portugal.

Um segundo conjunto de obstáculos à internacionalização têm um carácter mais prospectivo e encontram-se relacionados com a evolução do Grupo Simoldes e dos seus principais clientes, existindo dúvidas sobre o alinhamento das respectivas estratégias no futuro. A título de exemplo podem referir-se os investimentos recentes da Renault: em Maio de 2002 adquiriu uma participação de 70% na empresa coreana que detém a Samsung Motors, assegurando, desta forma, a presença no segundo maior mercado asiático, a Coreia do Sul. Esta aquisição, baseada na parceria técnica entre a Nissan e Samsung, insere-se na lógica de construir uma presença mundial do grupo Renault. No mesmo sentido vão as notícias sobre o investimento da Nissan na China, em parceria com a Dongfeng, o segundo maior fabricante chinês. Outros

OEMs têm levado a cabo estratégias semelhantes no sentido de assegurar a sua presença à escala mundial. Até ao momento, o Grupo Simoldes tem acompanhado o processo de internacionalização dos seus principais clientes, desenvolvido as competências técnicas necessárias à ascensão na cadeia/rede de fornecimentos, investido em equipamentos produtivos e formação que garantam contínuos aumentos de produtividade, permitindo suportar o esmagamento progressivo das margens de injeção. O contínuo investimento em Portugal e no exterior têm, porém, constituído factores de pressão sobre as capacidades financeiras e de organização do Grupo. Em termos financeiros, esta pressão é agravada por tendências como a participação do Grupo nas despesas de desenvolvimento de novos projectos, o aumento da dimensão média dos moldes, em virtude da modularização dos veículos, e o alargamento dos prazos de fabrico dos moldes, resultado da maior dimensão e de frequentes alterações. Apesar disso, o auto-financiamento e o recurso ao crédito bancário têm sido praticamente as fontes de financiamento do rápido crescimento do Grupo, sendo as parcerias ou estratégias de cooperação raras. A questão que se coloca, num cenário em que os OEMs prosseguem estratégias de expansão internacional, prende-se com a sustentabilidade do modelo de crescimento do Grupo Simoldes. O Grupo declara hoje não ter planos de acompanhar a Renault ou outros OEMs nos mercados asiáticos, optando por restringir a sua presença produtiva à Europa e América Latina. Nos países asiáticos e nos EUA o Grupo prevê prosseguir a estratégia de alianças recentemente iniciada. No Japão, estabeleceu já uma aliança de transferência de tecnologia com parceiros japoneses, identificados com a colaboração da delegação do ICEP nesse país. O mercado norte-americano é encarado pelo Grupo Simoldes como um mercado de negócios de oportunidade que surgem através de relações que o Grupo estabelece na Europa. Foi referido o exemplo de um contrato de transferência de tecnologia para uma empresa industrial americana, projecto não concretizado por oposição dos sindicatos face à redução de postos de trabalho.

4. Discussão

Da análise deste caso ressaltam pelo menos três aspectos a discutir. O primeiro prende-se com a aparente independência do processo de internacionalização do Grupo face à política pública de apoio à internacionalização das empresas portuguesas. Foi sistematicamente afirmado, pelos vários responsáveis do Grupo entrevistados e confirmado por António da Silva Rodrigues, que a Simoldes nunca recebeu incentivos à internacionalização, reiterando uma afirmação realizada anteriormente de que “todo o investimento faz-se com segurança e com encomendas razoavelmente garantidas. Não há dependências de apoios comunitários nem de instituições financeiras”³³. Porém, uma análise mais atenta do caso permite identificar vários domínios em que a internacionalização do Grupo Simoldes beneficiou, se bem que indirectamente, da intervenção do Estado. A atracção de Investimento Directo Estrangeiro (IDE) para Portugal, designadamente os projectos da Renault e da AutoEuropa, facilitou o estabelecimento de relações entre o Grupo Simoldes e as filiais portuguesas destes dois OEMs, tendo aberto oportunidades de extensão do relacionamento a outros mercados. Ou seja, a política de apoio ao IDE tornou-se, simultaneamente, uma política de apoio à internacionalização, confirmando a íntima relação entre as duas vertentes de investimento estrangeiro. Também no que respeita à política comercial externa se verificam relações entre importações e exportações, de que são exemplo os benefícios obtidos no âmbito de acordos de contrapartidas negociadas pelo Estado português quando são realizadas aquisições públicas de elevado montante a fornecedores estrangeiros (como no caso dos submarinos atrás referido). A política de apoio à cooperação empresarial contribui ainda para transmitir aos OEMs a capacidade portuguesa no fornecimento de módulos completos, abrindo caminho às exportações dos parceiros do agrupamento. Em síntese, a intervenção do Estado facilitou o estabelecimento de relações entre o Grupo Simoldes e vários OEMs.

³³ A Indústria do Norte (Out. 1994).

Uma segunda observação que resulta da análise deste caso diz exactamente respeito à estreita articulação verificada entre o processo de internacionalização do Grupo Simoldes e a evolução de relações entre o Grupo e determinados clientes. São estas relações que, em larga medida, explicam a trajectória de internacionalização do Grupo em termos da escolha do momento da internacionalização, país de destino e forma de entrada. Simultaneamente, a posição do Grupo Simoldes na cadeia de fornecimento da indústria automóvel, as estratégias dos OEMs e do Grupo são factores que claramente influenciam as relações mútuas. Verificou-se que determinados OEMS estão mais abertos a relações de parceria com os fornecedores, por exemplo a nível do desenvolvimento do produto. Outros enfatizam antes objectivos financeiros de curto-prazo. No que respeita ao Grupo Simoldes, a aposta na inovação contínua e na criação de valor são factores críticos na sustentação de relações directas sólidas com OEMs, apesar de o Grupo não ser integrador de sistemas.

Um último aspecto a destacar prende-se com as vantagens decorrentes de uma intervenção do Estado que combine vários domínios, o que resulta dos dois pontos anteriores e da análise dos obstáculos ao processo de internacionalização. A política de apoio à internacionalização empresarial beneficia claramente de uma articulação com as políticas de promoção da imagem de Portugal e de IDE, com o sistema de contrapartidas, com a política de apoio à inovação e à cooperação e com as políticas de educação e formação.

Ao nível da política de apoio à internacionalização em sentido estrito parece haver, ainda, adaptações a fazer aos actuais instrumentos de apoio financeiro às especificidades dos investimentos no domínio da internacionalização empresarial, nomeadamente no que respeita à definição de despesas elegíveis e à celeridade de todo o processo de análise e atribuição dos incentivos. Há também todo um trabalho de *benchmarking* a fazer na área das ajudas dos Estados, designadamente no que respeita a concursos internacionais. Porém, há todo um outro conjunto de políticas que podem contribuir para a internacionalização dos fornecedores

portugueses da indústria automóvel. Desde logo, a definição das prioridades da política portuguesa de atracção de IDE pode beneficiar do acesso precoce a informação sobre as estratégias de internacionalização das OEMs na medida em que daí decorrem oportunidades para Portugal e para os fornecedores portugueses dessa indústria. O Estado deve ter presente que as diferenças estratégicas entre OEMs se traduzem em potenciais de interacção com o tecido produtivo local distintos, o que tem impacto nas possibilidades de ascensão dos fornecedores locais na cadeia de fornecimento global do sector. Simultaneamente, o Estado pode orientar os acordos de contrapartidas para a promoção da interacção entre fornecedores portugueses e clientes estrangeiros da indústria automóvel, o que exige um bom conhecimento prévio de ambos. E os fornecedores de componentes automóveis poderiam beneficiar de campanhas de promoção internacional da imagem de Portugal que incluíssem referências explícitas à aposta no desenvolvimento de um *cluster* automóvel ibérico. Em paralelo, é importante implementar uma política que estimule a inovação, internamente às empresas e em parceria, criando condições para que os fornecedores portugueses ascendam na cadeia de valor. Pode incluir-se nesta política o apoio à criação de infra-estruturas especializadas. A política de inovação não deve discriminar negativamente os projectos que envolvem a cooperação com parceiros estrangeiros, na medida em que estes detêm, frequentemente, conhecimentos indispensáveis ao processo de inovação. Ao nível da política de cooperação, parece ainda ser relevante prosseguir uma estratégia de promoção da cooperação inter-fornecedores da indústria automóvel, que permita a fornecedores de pequena e média dimensão aceder a conhecimentos e recursos detidos por outras empresas, organizando a oferta de módulos ou sistemas.

No que respeita à política de educação são recorrentemente referidas necessidades de mais quadros médios, o que não passa apenas por intervenções do lado da oferta mas especialmente por estímulos à procura, valorizando socialmente o estatuto destes profissionais. Ao nível do

ensino superior parece necessário incorporar nos currícula dos cursos de engenharia e gestão cursos de línguas estrangeira, a par com disciplinas como a ciência política, a geografia e história económicas, orientadas para promover a sensibilidade face a diferenças culturais. Para além disso, é importante que o ensino ministrado nas várias disciplinas estimule a capacidade crítica, a criatividade e a autonomia e o desenvolvimento de competências relacionais. Paralelamente, a experiência internacional durante o curso e após a sua conclusão deve ser incentivada. Ao longo da vida activa a mobilidade internacional deve também ser promovida, o que impõe como condição necessária a celebração, divulgação e célere implementação de acordos bilaterais entre o Estado Português e outros estados no que respeita aos regimes fiscais e de segurança social. Para além disso poder-se-ia ainda promover a divulgação de informação sobre oportunidades de emprego em termos internacionais, começando pela União Europeia e eventualmente pela indústria automóvel e seus fornecedores.

Comentários finais

Este caso procurou chamar a atenção para a necessidade da política industrial reconhecer a existência de especificidades sectoriais e empresariais e para as potenciais vantagens decorrentes de uma intervenção articulada em vários domínios. Procurou-se também contribuir para um vasto conjunto de trabalhos empíricos que têm vindo a estudar a relação entre OEMs e os seus fornecedores. Grande parte dessa literatura tem-se concentrado a estudar o caso da Toyota e de OEMs com sede nos EUA, caso da GM, Ford e DC. Aqui privilegiou-se a análise da relação entre um fornecedor e um OEM com sede na Europa e optou-se por uma análise de tipo longitudinal. A principal limitação do caso é, obviamente, não incorporar o ponto de vista da Renault. Para além disso, seria certamente interessante reunir informação detalhada das relações do Grupo com outros OEMs e fornecedores de 1ª linha, realizando uma análise comparativa. Finalmente, a comparação deste caso com outros

casos de relações fornecedor-cliente na indústria automóvel constitui uma outra pista para uma investigação futura.

Referências

- A Indústria do Norte (1994). Simoldes: uma empresa portuguesa a marcar posição no sector automóvel. A Indústria do Norte, Outubro, pp. 27-30.
- AutoRevista (2001). Entrevista con António da Silva Rodrigues, presidente del Grupo Simoldes, AutoRevista, nº 2144, Noviembre, pp. 77- 100.
- Camacho, J., Selada, C., Videira, A. (2001). Indústria Automóvel – Empresas Fornecedoras Portuguesas: Que Futuro? in CISEP, Livro de Actas da IV Conferência sobre a Economia Portuguesa - *Como Está a Economia Portuguesa?* Lisboa.
- Gomes, J.S. (1998). Indústria dos Moldes em Portugal: trajectórias empresariais de sucesso. Gepe, Lisboa.
- HypoVereinsbank e Mercer (2001). Automobile Technology 2010: Technological changes for the automobile and their consequences for manufacturers, component suppliers and equipment manufacturers. (<http://icfb.hypovereinsbank.de>)
- INESC (2000). Projecto Integração de Empresas Distribuídas- Caso Grupo Simoldes. Versão 1.1, 2000-03-29.
- Lobo, A. e Melo, M (2002). O Automóvel: um cluster globalmente inovador. DT43, Gepe, Lisboa.
- OECD (2001). New Patterns of Industrial Globalisation: Cross-Border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances. OECD, Paris
- Selada, C., Rolo, T., Felizardo, J.R., Féria, L. P. (1998). A Dinamização da Cooperação Interempresarial no Sector de Componentes de Automóvel: O Caso de Estudo ACECIA, ACE, DT 16-98, Gepe, Lisboa.
- Selada, C., Felizardo, J.R., Féria, L. P. (1999). A Integração das Infra-estruturas Tecnológicas na Rede de Excelência para o Desenvolvimento da Indústria Automóvel em Portugal: uma metodologia de avaliação, DT 23-99, Gepe, Lisboa.

Silva, G.E. e Gonzáles, I.S. (2001). Perspectivas sobre a Internacionalização da Empresa: um estudo de casos do sector de moldes português. Documento não publicado.

SPI (1999). Inovação de Empresas Portuguesas: Alguns casos de Sucesso in SPI, Inovação e Internacionalização para o Desenvolvimento Empresarial. (vídeo).

www.oct.pt

www.oica.net

www.renault.com

Anexo 1: Composição de Grupo Simoldes

Grupo Simoldes: empresas por área de negócio (data de constituição/laboração)

	MOLDES	INJECCÃO DE PLÁSTICOS	OUTRAS
PORTUGAL	<p>Simoldes Aços, Lda (1959)</p> <p>MDA, Moldes de Azeméis, Lda (1991/1993)</p> <p>IMA, Indústria de Moldes de Azeméis, Lda (1993/1994)</p> <p>FM Moldes, Lda. (2001)</p> <p>IGM, Indústria Global de Moldes, SA (2000/2001)</p> <p>Mecamolde, Lda. (2001)</p>	<p>Simoldes Plásticos, Lda. (1981)</p> <p>INPLAS, Lda (1993/1995)</p> <p>MPA, Lda (1994/inactiva)</p> <p>PLASTAZE, SA (1995/1997)</p>	<p>POLIAZE, Lda (1995): reciclagem</p> <p>IMP, Lda (1995/inactiva)</p> <p>RODRIGAL, Lda (1995): imobiliária</p> <p>LIDERANÇA, Lda. (1998/99): mediação de seguros</p>
ESTRANGEIRO	<p>SA Brasil, Lda. (1998/2000)</p> <p>2 GTC em França: 1 MDA e 1 SA (1999)</p> <p>1 GTC no Reino Unido: MDA (2000)</p> <p>3 GTC na Alemanha: 2 MDA e 1 SA (2000)</p> <p>1GTC na Suécia (2001)</p>	<p>SP Indústria, Lda. no Brasil (1996)</p> <p>SP Brasil, Lda. (1997/1999)</p> <p>SP France, SARL (1998/1999)</p> <p>SP Deutchland (2001, com.)</p> <p>SP España (2001/2003^P)</p> <p>1 GTC em França: SP (1993)</p>	

Abreviaturas: SA= Simoldes Aços; SP=Simoldes Plásticos; GTC = Gabinete Técnico-Comercial

Anexo 2: Caracterização do Grupo Simoldes

EMPRESAS	Trabalhadores n° 2000	Vendas Euros 2000	Tx cresc. vendas 1996-00	Exportações (1) % vendas 1996-00	3 principais mercados 1996-2000	Ind. Automóvel % vendas 1996-2000	Prestação Serviços (2) % vendas 1996-2000
Simoldes Aços, Lda.	186	12.902.784	14%	76%	França, Portugal, Brasil	87%	8%
MDA, Lda.	230	25.468.915	79%	99%	Suécia, França, Espanha	96%	1%
IMA, Lda.	109	10.662.927	84%	86%	França, Alemanha, Portugal	88%	4%
IGM, SA.	-	-	-	-	-	-	-
Mecamolde, Lda.	-	-	-	-	-	-	-
FM Moldes, Lda.	-	-	-	-	-	-	-
Simoldes Aços Brasil, Lda	5	-	-	-	-	-	-
MOLDES - Total	530	49.034.627	56%	90%	França, Portugal, Suécia	91%	4%
Simoldes Plásticos, Lda.	552	87.318.368	67%	84%	França, Espanha, Portugal	97%	2%
Inplás, Lda.	167	9.713.381	177%	7%	Portugal	6%	51%
Plastaze, SA	280	13.850.745	na	34%	Portugal, França, Espanha	29%	42%
MPA, Lda.	-	-	-	-	-	-	-
Simoldes Plásticos Indústria, Lda.	278	14.124.734	114%	100%	Brasil	99%	1%
Simoldes Plásticos Brasil, Lda.	80	4.251.808	na	100%	Brasil	86%	0%
Simoldes Plásticos France, SARL	83	8.847.458	na	100%	França	100%	0%
Simoldes Plásticos Deutchland	-	-	-	-	-	-	-
Simoldes Plásticos Espanha	-	-	-	-	-	-	-
PLÁSTICOS - Total	1.440	138.106.493	121%	77%	França, Portugal, Espanha	87%	7%
Poliaze, Lda.	7	785.637	145%	-	-	-	-
Rodrigal, Lda.	0	0	-	-	-	-	-
Liderança, Lda	0	0	-	-	-	-	-
IMP, Lda	-	-	-	-	-	-	-
GRUPO - Total	1977	187.926.757	100%	80%	França, Portugal, Espanha	88%	6%

Fonte: Relatórios de Contas e cálculos próprios.

(1) Classificamos como exportações todas as vendas em mercados fora de Portugal, o que, no caso das filiais, significa incluir as vendas no respectivo mercado doméstico. (2) Inclui as transacções inter-grupo.

