

RUI SOUSA, PROFESSOR NA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PORTO, CONSIDERA

Empresas portuguesas estão a seguir as melhores práticas da gestão industrial

As empresas industriais portuguesas devem oferecer mais serviços associados a produtos – afirma Rui Sousa. O professor da Universidade Católica do Porto organizou um seminário sobre o futuro da indústria que teve por base um estudo (inquérito) de comparação entre a situação das empresas portuguesas e as suas homólogas estrangeiras. A incorporação crescente de serviços nos produtos deve ser uma prioridade quer para as empresas portuguesas quer para as empresas europeias ao criar uma vantagem competitiva face a fornecedores de regiões mais distantes. Para Rui Sousa, a maior fragilidade das empresas portuguesas está na capacidade de investimento. Por outro lado, as perspetivas são mais favoráveis para as médias e grandes empresas do que para as pequenas empresas.

JOÃO LUÍS DE SOUSA
jlsousa@vidaeconomica.pt

Vida Económica – Quais são os aspetos que se destacam na evolução recente das empresas industriais portuguesas?

Rui Sousa - Os dados apurados revelam um panorama otimista. Destacaria três aspetos. Primeiro, as empresas portuguesas não só apresentam elevado nível de desempenho como o grau de melhoria nos últimos três anos foi superior à da amostra internacional. Este bom desempenho é transversal a várias dimensões competitivas, como a flexibilidade, a entrega e o custo. Podemos dizer que as melhores empresas portuguesas têm um desempenho ao nível das melhores empresas internacionais. Segundo, os dados também revelam que nos últimos anos adotaram com grande intensidade as melhores práticas de gestão industrial e até com um ritmo superior à amostra internacional, ou seja, podemos extrapolar que este bom desempenho teve um salto grande nos



Para Rui Sousa, o contexto duro e competitivo pode ter contribuído para o aumento de qualidade de gestão das empresas.

últimos anos. Talvez o contexto mais duro e competitivo tenha forçado esta melhoria muito grande.

Terceiro, os dados revelam que as empresas portuguesas têm um grau de flexibilidade bastante grande, comparado com a amostra global. Competem em mercados para os quais a flexibilidade é muito importante para ganhar negócio e encomendas. A parte mais interessante é que, quando fomos examinar como é que esta flexibilidade era conseguida, as empresas portuguesas recorrem à flexibilidade da força de trabalho com um grau muito mais elevado do que o resto da amostra, ou seja, conseguem obter flexibilidade de negócio à custa de uma boa flexibilidade da força de trabalho.

VE - Quais são os fatores menos favoráveis?

RS - Numa nota menos otimista, existem áreas onde as empresas revelaram maiores fragilidades, embora não graves. A principal está nos baixos níveis de investimento em várias vertentes: investigação e desenvolvimento, equipamentos, produção, competências da força de trabalho, e iniciativas estratégicas. O estudo mediu a percentagem das vendas que as empresas investiam nestas quatro vertentes e o que os dados mostraram é que o nível de investimento das empresas portuguesas no último ano foi substancialmente inferior ao verificado na amostra internacional.

Aqui a questão que se coloca e que foi discutida no seminário é

Nível de flexibilidade das empresas portuguesas está acima da média

se estes resultados são transitórios no que diz respeito a 2013 e podem ser explicados pelo contexto de crise e de dificuldades do acesso ao crédito ou se, por outro, lado é uma constatação estrutural que se vai manter no futuro. Se for transitória, não haverá problema de maior, uma vez que um ano de défice poderá ser recuperado e agora começa a haver mais folga a nível de crédito. Se de facto for uma estratégia seguida por necessidade, então, se continuar durante algum tempo, pode colocar as empresas portuguesas em desvantagens importantes a médio prazo em relação à concorrência internacional.

VE - Em que áreas as empresas industriais podem melhorar o desempenho?

RS - O inquérito revelou oportunidades de melhoria nas empresas portuguesas em termos de oferta de serviços associados a produtos. Quando fomos medir no inquérito a intensidade com que as empresas industriais portuguesas oferecem serviços em comparação com amostra internacional, havia aqui um “gap” importante.

Ao lado da flexibilidade em que Portugal já é bom, há aqui uma oportunidade adicional de diferenciação não pelo custo, mas por valor acrescentado. As empresas portuguesas devem oferecer mais serviços associados aos produtos que vendem. É uma forma de fidelizar os clientes, de diferenciar os produtos e de capitalizar a proximidade aos grandes mercados internacionais. É relativamente fácil vender serviços de Portugal para a Europa. Os asiáticos muito dificilmente conseguem vender serviços com esse grau de eficácia porque a distância no caso dos serviços conta. É preciso proximidade e uma interação mais intensa com o cliente. Esta vertente dos serviços é uma área interessante a ser explorada por Portugal e pela Europa, porque se torna mais difícil de copiar pela concorrência asiática, por exemplo.

VE - Quanto ao futuro da indústria, a realidade das médias empresas é diferente das pequenas empresas?

RS - Este estudo internacional é voltado para as melhores empresas. Em cada país são escolhidas para participar boas empresas. Por outro lado, um requisito de participação neste estudo é que as empresas tenham mais de 50 trabalhadores. Portanto, estamos a excluir do estudo em todo o mundo as empresas muito pequenas. Os resultados devem ser interpretados neste contexto, ou seja, empresas de média e grande dimensão e boas empresas.

Não podemos extrapolar estes

resultados para o contexto geral em Portugal.

No entanto, no seminário que organizámos, outro orador do Reino Unido mostrou outros estudos que analisaram a qualidade da gestão das empresas em vários países e o que esse estudo mostrou é que Portugal tinha um perfil diferente dos outros países. Essa diferença era que, embora a qualidade da gestão das melhores empresas portuguesas fosse parecida com a verificada no resto dos países, havia uma cauda muito grande de empresas portuguesas, maior do que no resto dos países, com níveis de qualidade de gestão muito deficientes. Diria que, de facto, no contexto português as pequenas e médias empresas ainda têm um grau de qualidade de gestão deficitário e há, portanto, aí, margem para progredir. Por outro lado, em Portugal há mais diferenças entre as melhores e as piores empresas.

Em resumo, em Portugal parece haver um pelotão da frente que está ao nível do que melhor se faz lá fora, o grande desafio é melhorar o grande número de empresas que, embora sobrevivendo, ainda têm um patamar competitivo relativamente baixo.

VE - Esta iniciativa é um exemplo de aproximação entre a universidade e as empresas?

RS - Claramente. Aliás, quando convidamos as empresas a participar neste estudo, umas das promessas que fazemos é dar no fim do projeto um relatório de benchmarking em que elas podem comparar-se nas várias dimensões do estudo, em relação às suas congéneres internacionais. Assim, antes do seminário distribuímos às empresas participantes no estudo um relatório de benchmarking e o próprio seminário foi também um fórum em que estiveram académicos e empresas, incluindo várias empresas que participaram no estudo e que serviu para trocar ideias e para cimentar essa relação entre universidade e empresas.

VE - Vai haver novas iniciativas nesta temática da indústria?

RS - No âmbito da área de Gestão de Operações da Universidade Católica, realizamos com alguma frequência vários seminários ao longo do ano virados para empresas, onde são discutidos temas relevantes da agenda empresarial. Tenho a certeza que este tema da reindustrialização será debatido em mais eventos. Em particular, no âmbito do recém-criado SLab – Centro para a Excelência nos Serviços, estamos a desenvolver investigação em conjunto com empresas industriais para perceber como é que se pode utilizar a oferta de serviços como fator competitivo de diferenciação.