



## → Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel

### Reflexão Estratégica – **CONCLUSÕES**



IBEROGESTÃO - Gestão Integrada e Tecnológica, Lda  
ibg@iberogestao.pt  
www.iberogestao.pt

Sede  
Rua Pinto Aguiar, 281  
4400-252 Vila Nova de Gaia  
Telefone: +351 223 770 830  
Fax: +351 223 770 839

Filial  
Av. Fernando Pessoa, Lote 3.16.01-E, Sala 9A  
1990-197 Lisboa  
Telefone: +351 218 952 945  
Fax: +351 218 952 946

[www.iberogestao.pt](http://www.iberogestao.pt)

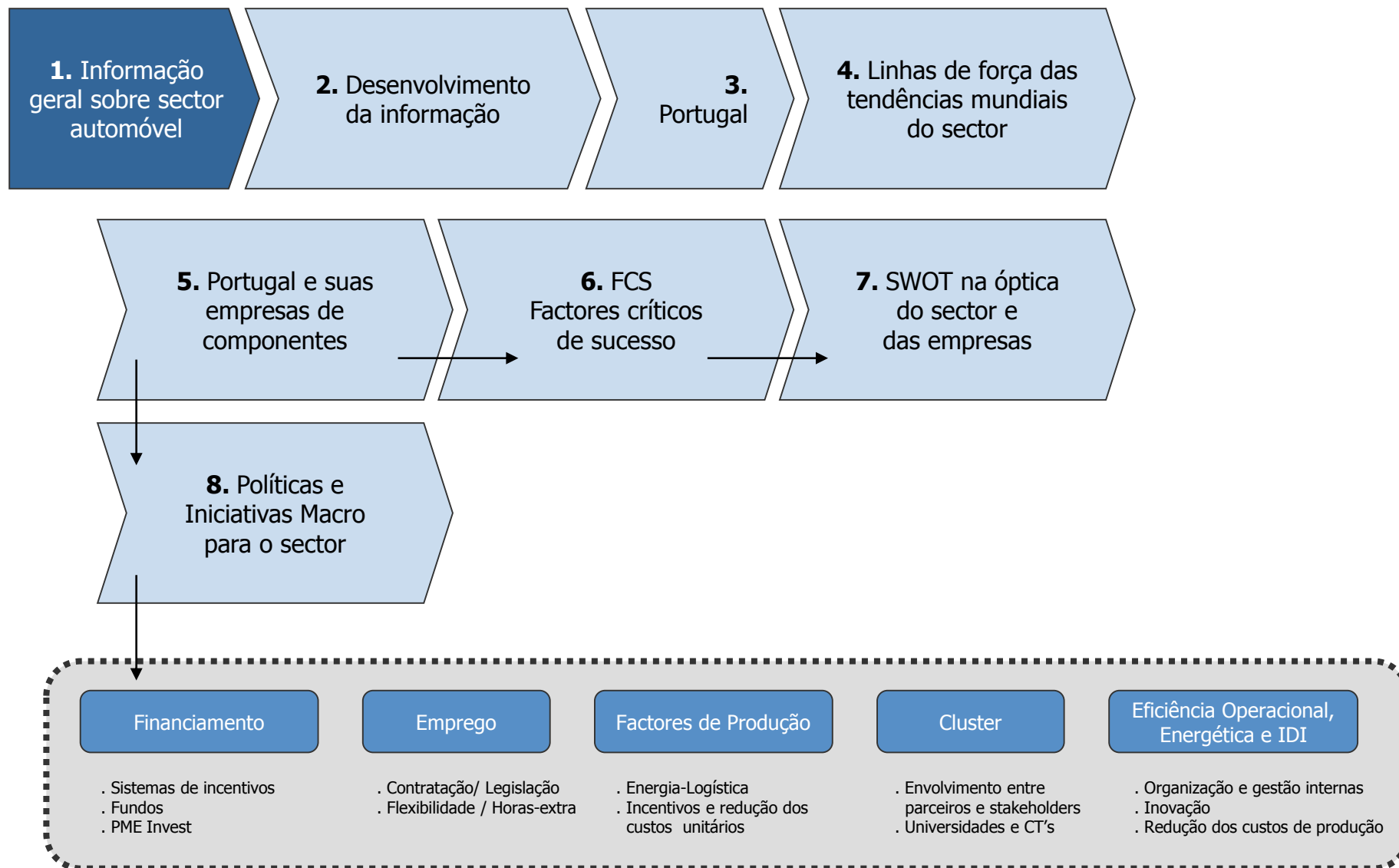
Grande Hotel da Curia

25-06-2010

09-07-2010



## → Sinopse do workshop



## → Participantes



AFIA	Teresa Dieguez e Adão Ferreira
EPEDAL	Paulo Ferreira
GAMETAL	Tomás Moreira
HUF	Jon Velasco
IBEROGESTÃO	Alfredo Azevedo e João Fernandes
IETA	Joaquim Soares
INAPAL METAL	Aloísio Leão e Ricardo Leão
INCOMPOL	Rogério Hortelão e Helder Gonçalves
INTELI	José Rui Felizardo e Helena Silva
MAHLE	Joaquim Mateus
M.C. GRAÇA	José Medeiros e José Miguel Medeiros
RENAULT CACIA	Diogo Saraiva
SIMOLDES	Fernando Ferrinha
SLM	Villas-Boas
SUNVIAUTO	Filipe Moutinho

## → Objectivo



- Realizar um trabalho conjunto de análise e avaliação estratégica do sector de componentes para a indústria automóvel
- Este trabalho visa um período de 5 anos, consolidando toda a informação dele decorrente num documento de síntese que congregará as opções estratégicas para o sector bem como um conjunto de iniciativas e de condições julgadas necessárias para um bom desempenho das empresas
- Serão também considerados os envolvimento de stakeholders deste cluster bem como as políticas governamentais necessárias para o cumprimento da estratégia

- Redução imperativa de emissão de CO2 e desenvolvimento acelerado e produção do chamado **veículo verde**
- A redução e o aumento dos custos da exploração das reservas de petróleo
- Novos materiais aplicáveis aos veículos e seus componentes (mais leves, fiáveis, baratos, perenes)
- Eficiência motriz através da propulsão eléctrica e com elevada utilização desta solução na mobilidade de cidade (urbana)
- Aumento significativo da construção de veículos híbridos e eléctricos
- Mudança de paradigma na mobilidade urbana, com a utilização crescente do chamado **veículo cidadão**
- Veículos cidadãos (dimensão reduzida, não poluentes e com funcionalidades adaptadas às condições de comunicação electrónica)
- Desenvolvimento eléctrico e electrónico (funcionalidades e componentes)
- Redução do lead time de desenvolvimento dos novos modelos
- Forte evolução da produção e consumo nos BRIC's (10% ao ano)
- Aproveitamento das mesmas plataformas de construção e montagem de veículos para um crescente número de monitorizações e de modelos

## → FCS – Factores Críticos de Sucesso eleitos pelo grupo de trabalho



1. Competitividade do preço global de componentes produzidos (inclui custos logísticos)	Às empresas colocar-se-á sempre a competitividade dos preços de venda que são comparados, hoje, a nível global, sendo que uma entidade nacional pode estar em competição com uma empresa alemã, espanhola, polaca, chinesa, ...
2. Capacidade de IDI	A inovação e a capacidade tecnológica vai aproximar a empresa dos centros e níveis de decisão, não aparecendo com um simples executante de uma operação fabril
3. Qualidade do produto final “delivered” ao cliente	Os critérios da qualidade e de aceitação do produto estão hoje indexados ao “zero defaults” e a níveis elevados de capacidade produtiva
4. Flexibilidade – capacidade de resposta às solicitações e flutuações dos mercados e clientes	OEM’s e grandes fabricantes de componentes e sistemas exigem flexibilidade extrema e nos limites, não importando distâncias, condições logísticas, flutuações de necessidades, ...
5. Capacidade técnica e organizacional dos recursos humanos	Para todos os desafios, a capacidade e o desempenho das pessoas é factor determinante, logo as suas competências e absorção e utilização das melhores práticas vão determinar o futuro da Empresa
6. Capacidade de financiamento para vencer os esforços financeiros em qualquer fase da concepção, desenvolvimento do produto, produção e investimentos em meios produtivos, stockagem de mp+pc+pf, logística,...	Músculo e estrutura financeira é requisito para agilizar o desempenho global das Empresas junto dos mercados
7. A dimensão crítica e o impacto no custo de aquisição de matérias-primas	A escala vai potenciar condições de aprovisionamento com relevantes impactos nos resultados da Empresa e no seu desempenho operacional



# Análise SWOT do sector de componentes



IBEROGESTÃO - Gestão Integrada e Tecnológica, Lda

[ibg@iberogestao.pt](mailto:ibg@iberogestao.pt)

[www.iberogestao.pt](http://www.iberogestao.pt)

Sede

Rua Pinto Aguiar, 281

4400-252 Vila Nova de Gaia

Telefone: +351 223 770 830

Fax: +351 223 770 839

Filial

Av. Fernando Pessoa, Lote 3.16.01-E, Sala 9A

1990-197 Lisboa

Telefone: +351 218 952 945

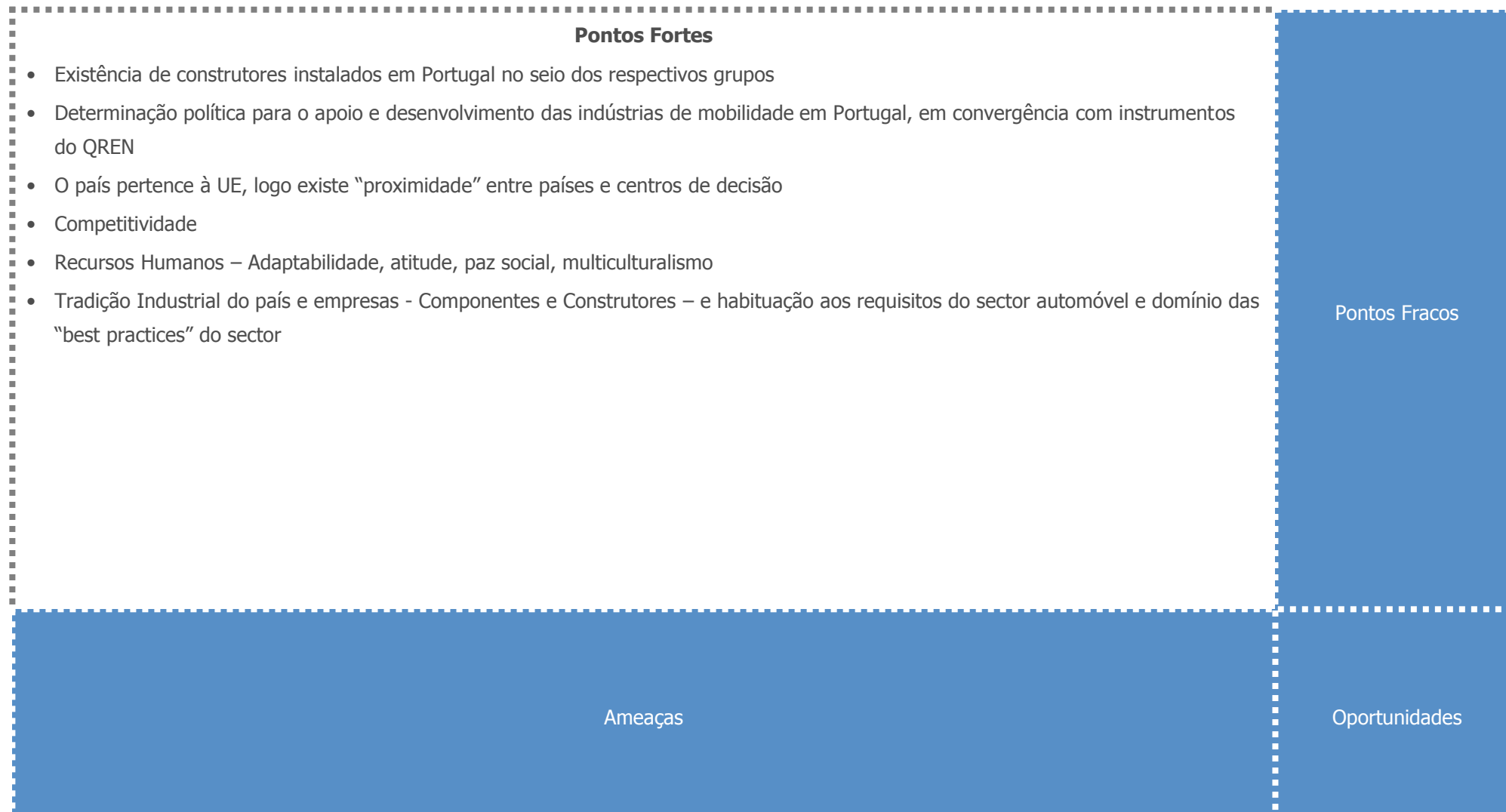
Fax: +351 218 952 946

[www.iberogestao.pt](http://www.iberogestao.pt)



**iberogestão**

20  
anos  
1989-2009





Pontos Fortes	<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de autonomia dos construtores / integradores locais na gestão da cadeia de fornecimentos</li><li>• Reduzida dimensão média das empresas locais de componentes limita capacidade de investimento em I+D+I e em capacidade produtiva, e no custo de aquisição de matérias-primas, inibindo melhorias de eficiência por efeito de economias de escala</li><li>• Estruturas de capitais de base familiar inibem dinâmicas de consolidação de grupos empresariais</li><li>• Desempenho na qualidade, custos, prazos e engenharia e desenvolvimento de processo / produto aquém da referência da indústria</li><li>• Falta de uma rede alargada de fornecedores (por exemplo, escassez de fornecedores com competências nas áreas da electrónica e sistemas, materiais avançados e motorizações)</li><li>• Fraca participação de instituições nacionais nos consórcios europeus de I&amp;D.</li><li>• Falta de competências técnicas, organizacionais e de liderança dos Quadros Intermédios</li><li>• Baixo nível de formação técnica do RH's, obrigando a custos elevados de formação dentro de cada empresa; em muitas situações os quadros intermédios são caros comparativamente a outros países</li><li>• Actividades e condições na área da Logística (cadeia, condições, preços, país limítrofe...)</li><li>• Falta de cooperação empresarial (empresas / universidades / institutos tecnológicos)</li><li>• Custos de contexto elevados e desincentivadores (Fiscalidade complexa e com constantes alterações, justiça lenta, administração burocrata e pouco disponível a ajudar, ...)</li></ul>
Ameaças	Oportunidades

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergência de novos países e actores nos mercados globais das indústrias da mobilidade</li> <li>• Perda de competitividade no fabrico de veículos em médios e grandes volumes</li> <li>• Desinvestimento das OEM's nos Fornecedores Nacionais (por exemplo, perda de espaço nas novas cadeias de fornecimento da VW AE – Sirocco, novo MPV e outros</li> <li>• Actual crise financeira, e respectivo impacto na procura, com forte redução de encomendas e paragens de produção</li> <li>• Impacto da crise Internacional tem reflexos em Portugal (economia europeia vai decrescer; Políticas de Austeridade, Diminuição do Consumo, Excesso de capacidade Instalada, Redução do nº de Players )</li> <li>• Aumento dos custos energéticos vai acarretar aumentos dos custos de transformação e logística</li> <li>• Imprevisibilidade da entrega de m. primas (por exemplo, grande concentração das empresas siderúrgicas, com repercussão no preço de venda)</li> <li>• Legislação ambiental e de RH's (Europa vs. Asia)</li> <li>• Sobreendividamento da economia nacional (dificuldades de financiamento , subida das taxas de juro, perda de competitividade)</li> <li>• Lacunas no Sistema de Ensino e Formação Profissional - (indisponibilidade de m.o. especializada; acréscimo de custos para as empresas na formação profissional dos seus colaboradores)</li> <li>• Pouca flexibilidade laboral – legislação laboral</li> <li>• Imagem do sector automóvel no Sistema Financeiro - Condicionamento do Investimento</li> <li>• Desadequação do sistema bancário às necessidades específicas do sector de capital intensivo - (Banca não está capacitada para o financiamento à indústria)</li> <li>• Risco potencial de saída das OEM's de Portugal</li> <li>• Fiscalidade</li> <li>• Burocracia (local e central)</li> <li>• Justiça</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p>

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ameaças	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractividade País (infra-estruturas, estado de desenvolvimento, recursos humanos, clima,...)</li> <li>• Potencial da incorporação local da cadeia de valor:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– De <b>projectos locais</b>, como a VW Autoeuropa ou a PSA Vigo e por uma estratégia de diversificação a Embraer</li> <li>– Dos <b>projectos de proximidade</b> (PSA Vigo, VW Pamplona-Martorell, Renault Valladolid-Palencia, Ford Valencia, GM Saragoça), EADS/CASA e indústria automóvel em desenvolvimento no Magrebe</li> </ul> </li> <li>• Desenvolvimento de competências de base em áreas transversais, como sistemas de energia, monitorização, baterias, sistemas de inteligência e materiais avançados</li> <li>• Exploração de novos nichos de mercado associados a pequenas séries (veículos eléctricos, especiais, transformações,... )</li> <li>• Desenvolver novos processos de fabrico para produtos de pequena e média série (novos materiais, pequenas viaturas)</li> <li>• Usar capacidade de ID disponível nas Universidades e Centros ID</li> <li>• Atração de novos investimentos ligados à mobilidade eléctrica</li> <li>• Diversificar a actividade do sector via indústria aeronáutica</li> <li>• Apoio das contrapartidas</li> </ul>

- A atractividade do nosso país, quando avaliada pelas Empresas e entidades estrangeiras toma em consideração os seguintes factores,
  - O **contexto** económico, social, político e segurança
  - A **competitividade** dos factores de produção no seu conjunto
  - O sistema **fiscal**
  - A legislação **laboral**
  - As condições locais para o **financiamento**
  - A formação e treino dos **recursos humanos**
  - Os **incentivos** governamentais



# → Factores críticos de desenvolvimento do sector automóvel



IBEROGESTÃO - Gestão Integrada e Tecnológica, Lda

[ibg@iberogestao.pt](mailto:ibg@iberogestao.pt)

[www.iberogestao.pt](http://www.iberogestao.pt)

Sede

Rua Pinto Aguiar, 281  
4400-252 Vila Nova de Gaia  
Telefone: +351 223 770 830  
Fax: +351 223 770 839

Filial

Av. Fernando Pessoa, Lote 3.16.01-E, Sala 9A  
1990-197 Lisboa  
Telefone: +351 218 952 945  
Fax: +351 218 952 946

[www.iberogestao.pt](http://www.iberogestao.pt)

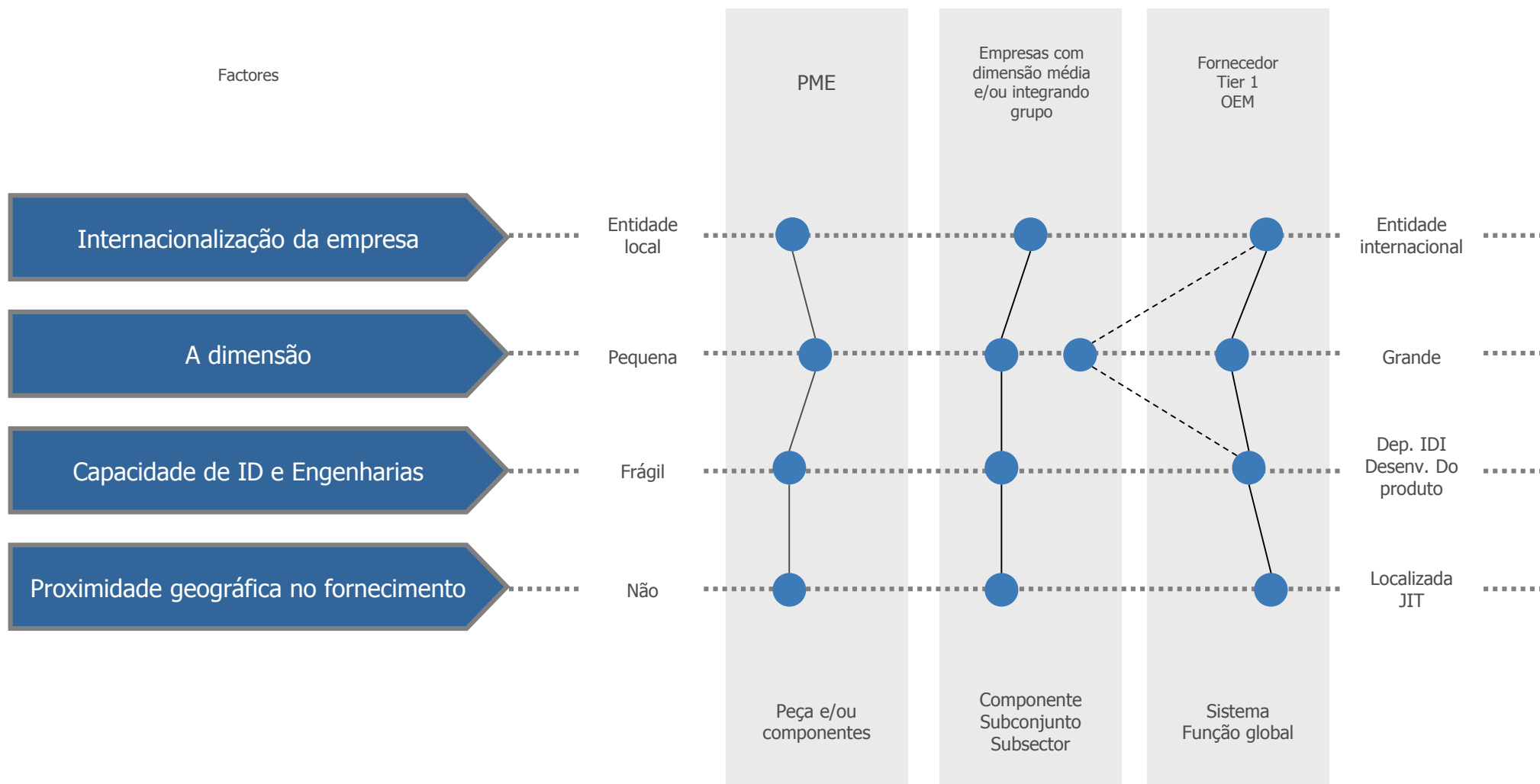


## → Factores Críticos de desenvolvimento do Sector



- Atendendo à dimensão médias das empresas de componentes será factor de sobrevivência e desenvolvimento a solução de congregar esforços e racionalizar capacidades técnicas, produtivas, humanas e financeiras através de F&A (fusões e aquisições)
- Adquirir e desenvolver competências em I+D+I e em engenharia será factor diferenciador para evolução sustentada na escala de valor reconhecida pelos fabricantes e OEM's
- Capital humano
- Disponibilidade de informação estratégica fácil e atempada e que suporte a decisão
- Ganhos de eficiência operacional vão alavancar e desenvolver a competitividade do sector
- Internacionalização da actividade é um suporte para o acompanhamento fiável e eficiente das mudanças geoestratégicas e operativas dos grandes fabricantes e OEM's
- Proximidade dos centros de ID dos clientes finais
- Criar e desenvolver um centro de excelência ligado ao sector automóvel que se referencie a nível europeu e mundial (cria visibilidade do país, logo destaca outras valências instaladas)

# → Os principais factores do desenvolvimento e o estatuto das empresas





# → Iniciativas e políticas a empreender no sector automóvel



IBEROGESTÃO - Gestão Integrada e Tecnológica, Lda

[ibg@iberogestao.pt](mailto:ibg@iberogestao.pt)

[www.iberogestao.pt](http://www.iberogestao.pt)

Sede

Rua Pinto Aguiar, 281  
4400-252 Vila Nova de Gaia  
Telefone: +351 223 770 830  
Fax: +351 223 770 839

Filial

Av. Fernando Pessoa, Lote 3.16.01-E, Sala 9A  
1990-197 Lisboa  
Telefone: +351 218 952 945  
Fax: +351 218 952 946

[www.iberogestao.pt](http://www.iberogestao.pt)



<b>Emprego e formação profissional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Definição do catálogo das competências profissionais para o sector (níveis 3,4 e 5)</li><li>Orientar o ensino para através de programa quadro a 10 anos de acordo com competências catalogadas</li><li>Programa de formação para a indústria de mobilidade (níveis 3 e 4)</li><li>Criação de Programas de Bolsas p/ Mestrado e Doutoramento (nível 5, como por exemplo, ajustamento do Programa MIT às necessidades reais do sector de componentes)</li></ul>	<b>Fiscalidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Simplificação do sistema fiscal</li><li>Liquidação do IVA em função dos recebimentos</li><li>Desmaterialização fiscal das mais-valias geradas resultante de alienações imobiliárias com o objectivo de financiar a reestruturação financeira das empresas e apenas quando os fundos obtidos são integralmente reaplicados na empresa</li><li>Incentivos às empresas que procedam à aquisição de outras que se encontram em situação económica/financeira difícil como por exemplo isentar estas empresas da contribuição para a segurança social por um período de 3 anos e a isenção de IRC, pelo mesmo período, desde que os resultados sejam integralmente utilizados no reforço do Capital Social por incorporação de reservas</li></ul>
<b>Política e instrumentos de financiamento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Promover a criação de um Banco de Investimentos</li><li>Aproximação ao Modelo Espanhol para os Sectores Chave (PME Invest e outros sistemas de incentivo mais aliciantes em termos de prazos e taxas)</li><li>Financiamento Específico para Moldes e Ferramentas / meios de produção</li><li>Ajustamento de critérios estabelecidos para as Sociedades de Garantia Mútuas, nomeadamente o alargamento de plafonds</li><li>Dinamização de um mercado bolsista dirigido às PME's</li><li>Capital de Risco Pública mais orientada aos interesses do mercado</li></ul>	<b>Logística (custos)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Atenuar os custo de operação dos Portos</li><li>Desenvolvimento de Plataformas Logísticas Multimodal (Navio, Caminhos de Ferro, Avião) (Ligação Sines/ Lisboa/ Leixões / Madrid)</li><li>Negociar Incentivos aos Veículos Internacionais de Mercadorias (Gasóleo, Portagens ...)</li></ul>

## → Iniciativas e políticas



<b>Fundos estruturais – QREN - sector automóvel</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apoios à reconversão de equipamentos e à aquisição de equipamentos usados</li><li>• Avaliação do desempenho dos projectos em função da conjuntura (avaliação de desempenho e prémios de realização)</li><li>• Redução do período de apreciação e de decisão dos projectos (candidaturas QREN)</li><li>• Modelo SIFIDE para a Formação Interna (Crédito Fiscal)</li><li>• Operacionalização significativa do programa de contrapartidas em torno da indústria de componentes</li></ul>	<b>Custos energéticos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Constituição de Central de Compras, dinamizada pela AFIA, para a Energia (e restantes factores de custo que não constituam elementos diferenciadores das organizações mas afectam a competitividade internacional)</li><li>• Programa para Eficiência Energética</li></ul>
<b>Legislação laboral e Segurança social</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unificar o número e âmbito das contratações colectivas</li><li>• Fomentar a Negociação Colectiva (pode recomendar às outras Associações)</li><li>• Fim do sistema indemnizatório no momento da resolução dos contratos a termo desde que estes sejam integralmente cumpridos</li><li>• Contratação colectiva dirigida ao sector automóvel (pelas suas especificidades)</li><li>• Flexibilização dos despedimentos individuais</li></ul>	<b>Legislação e regulamentação ambiental</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilidade e Simplificação na Aplicação da Transposição da Directiva Resíduos (Prazo legal : Fim de 2010)</li><li>• Interpretação demasiado zelosa por parte da APA relativa à forma de aplicação da exigência do Seguro Ambiental que induz prejuízo para as Empresas</li></ul>
<b>Representatividade e Diplomacia económica</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecimento do papel da AFIA afirmando-se como entidade aglutinadora e representativa dos interesses das indústrias de componentes</li><li>• Reforço da diplomacia económica a empreender pelo Governo e em sintonia com a AFIA monitorizando as OEM's e 1st Tiers presentes em Portugal</li><li>• Acções cirúrgicas dirigidas à implementação/reforço da presença de "1st tiers" como a Faurecia, a Denso, a Bosch e outros de forma a constituir um leque de oportunidades para as PME's portuguesas que não se revejam numa estratégia de concentração</li><li>• Reforço da Incorporação Nacional nos projectos subvencionados</li></ul>	<b>Outros factores que afectam a competitividade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptação da hora portuguesa à hora da Europa Central</li><li>• Meios laboratoriais / Centros Tecnológicos</li></ul>