

NOTAS ECONÓMICAS

4

ROBERT BOYER LES CAPITALISMES VERS LE XXI^{ème} SIÈCLE (II)

J. ROMERO DE MAGALHÃES OS CONCELHOS NA ECONOMIA PORTUGUESA DE ANTIGO REGIME

J. A. SOARES DA FONSECA / FÁTIMA SOL O MODELO DE PREFERÊNCIA PELA LIQUIDEZ DE TOBIN

LUÍS PERES LOPES MANUFACTURING PRODUCTIVITY IN PORTUGAL

MARIA ANTONINA LIMA NÉO-PROTECTIONNISME ET DÉSORGANISATION DES MARCHÉS

B. JAY COLEMAN / MARK A. McKNEW IDENTIFYING A DOMINANT MULTILEVEL LOT SIZING HEURISTIC FOR USE IN MRP RESEARCH

J. G. XAVIER DE BASTO UMA REFLEXÃO SOBRE A ADMINISTRAÇÃO FISCAL

LINO FERNANDES GLOBALIZAÇÃO, MERCADO ÚNICO E ECONOMIAS DE PROXIMIDADE

REVISTA DA FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

NÚMERO 4 / Novembro 94 / PÁGINA 1-300 / ISSN 0872-4723



Debates sobre a Economia Portuguesa

Forum é também um local de debate. Por isso, esta secção que aqui se inicia com o texto de Lino Fernandes, um nome ligado a múltiplos trabalhos sobre a especialização portuguesa, vale não só pelo contributo que publica como pelo convite que fica feito aos investigadores para polemizarem ou completarem pontos de vista. Esperamos, assim, que seja uma secção com continuidade assegurada.

Globalização, mercado único e economias de proximidade*

Lino Fernandes ISCTE / Instituto de Prospectiva

1. A mundialização dos mercados como resultado das estratégias de globalização das grandes multinacionais apresenta-se como uma tendência irreversível, pondo em causa a autonomia dos Estados-nacionais, reduzindo-a a bem pouco nos casos de pequenas economias abertas como no de Portugal.

Esta perspectiva tornou-se um lugar comum no discurso económico, atravessando escolas e quadrantes políticos.

Numa pequena economia como a portuguesa, sem grupos económicos, sem multinacionais (que existem noutros pequenos países como a Suécia), em que as exportações são feitas por canais que não controlamos, em plena fase de desmantelamento das últimas barreiras que ainda protegiam o mercado nacional, as teorias da mundialização-globalização parecem reduzir as políticas de desenvolvimento às políticas de internacionalização. Internacionalização reduzida no essencial à captação do investimento das multinacionais, em concorrência com a Espanha e outros destinos alternativos, já que a internacionalização das empresas de base nacional se apresenta com resultados bem escassos.

O espaço de manobra resulta ainda mais estreito quando as perspectivas de globalização das estratégias das multinacionais correspondem a tendências reais. Mas não devemos ficar pela análise ao nível das grandes generalidades. Não vamos nesta comunicação fazer uma análise sistemática deste tema, mas somente chamar a atenção para a coexistência de tendências contraditórias que, pensamos, nos permitem um espaço de manobra superior ao que geralmente é admitido. Vejamos alguns pontos.

a) O jogo da mundialização dos mercados não

* Intervenção nas Jornadas sobre "A Economia e a Sociedade na Viragem do Século" organizadas pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, em Abril de 1993.

está fechado só ao clube das grandes empresas multinacionais.

A performance das exportações das PME alemãs e norte-americanas desmente os augúrios que anunciavam que o futuro estava reservado aos grandes grupos mundiais, restando para as PME um lugar subalterno e um papel cada vez mais reduzido.

O boom das exportações norte-americanas (duplicaram entre 1986 a 1991) foi fundamentalmente dinamizado pelas PME.

Pela adopção das novas tecnologias de concepção e produção flexíveis, as PME americanas revelam-se competitivas em produções de pequenas séries neutralizando economias de escala e revelando grande flexibilidade face às crescentes mudanças dos mercados. Ao contrário do que se anunciava, não ficaram em nichos de mercado, antes alargam constantemente o segmento dos nichos por estratégias bem conseguidas de segmentação da oferta nos diversos tipos de consumidores acelerando a desmassificação dos mercados.

O recurso às novas tecnologias de informação nas comunicações (fax, correio electrónico, números azuis) e as novas formas de pagamento internacional facilitam-lhes a saída do mercado interno, inovando nas formas de exportação. Importante foi também o efeito da desregulação do transporte aéreo (*parcel services*) nos custos e na eficácia dos transportes.

A redução dos custos fixos de transacção internacional permite às PME o ataque directo aos mercados externos, fazendo a economia de circuitos longos de exportação e diminuindo a necessidade de investimentos vultuosos na montagem de canais próprios de escoamento e assistência pós-venda nos mercados de destino. Dito de outro modo, baixaram substancialmente as "barreiras de entrada" no negócio da exportação.

b) A tendência para a mundialização dos mercados coexiste com a tendência para a regionalização dos mercados

A renegociação do GATT é simultânea da criação anunciada de grandes Mercados Regionais como o Mercado Único Europeu e a NAFTA.

A mundialização dos mercados, de que o automóvel mundial foi uma das previsões

falhadas, seria o resultado lógico de uma corrida às economias de escala inerentes ao modo de produção de grande escala que caracterizou a economia mundial até aos anos 80.

A emergência e difusão dos sistemas de gestão e automação flexíveis veio alterar profundamente os dados do problema, mudando a natureza da internacionalização da indústria.

A possibilidade de concorrer, a partir da produção de grande escala, em plataformas manufactureiras distantes dos grandes mercados sai desfavorecida por uma dupla razão:

— a "distância" penaliza a competitividade quando ela passa pela rapidez da resposta ao mercado, porque significa uma maior intensidade de inter-relações cliente/fabricantes (custos de transacção) e o fornecimento de pequenas quantidades em períodos cada vez mais curtos (o que anula as reduções dos custos de transportes marítimos cuja eficácia tem aumentado, com economias particularmente significativas para grandes quantidades);

— flexibilidade significa também a redução das economias de escala, viabilizando a produção rentável de uma unidade industrial numa gama cada vez mais alargada de produtos. Isto anula a vantagem da produção especializada com elevadas escalas de produção para o conjunto do mercado mundial. As estratégias globais passaram a ser compatíveis com a implantação multi-regional, ao que não será estranho o facto de a dinâmica dos fluxos de investimento internacional ter superado nos últimos anos a dinâmica do comércio internacional.

A estratégia de criação, nas empresas com dimensão global, de bases manufactureiras com elevada integração dentro dos grandes blocos regionais diminui, no entanto, a importância relativa do comércio interblocos, nomeadamente quando comparada com a intensificação do comércio intrablocos e, essencialmente, altera a sua natureza em relação às tendências para produção de produtos mundiais (ex.: o automóvel mundial) que marcaram as perspectivas estratégicas na década anterior.

2. Neste quadro de valorização dos mercados regionais a pertença de Portugal ao mercado





único europeu, num cenário não proteccionista de relações interblocos, deveria resultar numa valorização da posição portuguesa:

- enquanto destino de investimentos extra-europeus para penetração no grande mercado europeu;
- enquanto porta de entrada do comércio de origem atlântica;

Esta valorização potencial não parece no entanto estar a concretizar-se:

- é escasso o investimento vindo de fora da Europa, nomeadamente das outras duas componentes da “tríade”, diminuindo mesmo de importância relativa em relação ao passado;

— o investimento estrangeiro é originário de outros países da CE e reforça a lógica da subalternização de Portugal no quadro da economia peninsular (ex: uma parte substancial do investimento de origem espanhola é de facto investimento de outros países processado através das suas implantações em Espanha).

A subalternização de Portugal em relação à Espanha é, aliás, também visível a outros níveis:

- a Espanha está a ser mais atractiva na captação do investimento estrangeiro do que Portugal, o que é patente no volume relativo e na “qualidade” do investimento;
- a Espanha está a beneficiar de um forte desinvestimento das empresas estrangeiras que se tinham instalado em Portugal para fornecer o mercado nacional.

O desaparecimento das fronteiras entre Portugal e Espanha é um acontecimento histórico que terá necessariamente grande impacto na reconfiguração da economia portuguesa. De imediato concretizaram-se os efeitos que eram previsíveis: um forte aumento do comércio intrapeninsular com uma balança negativa para Portugal que resulta da especialização produtiva pré-existente. Como há alguns anos constatávamos, os principais pólos importadores da economia espanhola não são pólos de especialização da economia portuguesa, caso da energia, da mecânica e da electrónica. Por outro lado, os nossos principais pólos de especialização não

correspondem a sectores de dependência da economia espanhola (por exemplo o têxtil e a floresta). Simultaneamente alguns dos pólos de especialização da Espanha são sectores de dependência da economia portuguesa (exemplo: indústrias agroalimentares, material de transporte). A abertura da fronteira torna possível um aumento significativo das exportações de sectores de especialização como a fileira têxtil-couro, mais que compensado por um aumento das importações em vários outros sectores: do agro-alimentar à indústria metalomecânica.

A médio-longo prazo a evolução do comércio será determinada pelos fluxos de investimento/desinvestimento que estão em curso neste momento.

Com poucas excepções (ex: Colgate) muitas das empresas que se tinham fixado em Portugal para abastecer o mercado interno estão a desactivar total ou parcialmente as suas actividades industriais, transformando-as em entrepostos comerciais. Verifica-se mesmo que empresas comerciais estão a transferir os serviços de *marketing* e de gestão geral para os escritórios centrais em Madrid ou Barcelona. Em muitos destes sectores existiam situações de excesso de capacidade. As unidades instaladas em Espanha são mais competitivas tirando partido de maiores economias de escala. O mercado espanhol é bastante maior e subsistem formas de protecção (tradicionalmente mais forte que em Portugal), além de maior proximidade de outros mercados europeus. Do ponto de vista dos custos, a localização espanhola é também frequentemente mais favorável em sectores com escassa intensidade de trabalho, sendo também mais favoráveis as condições de abastecimento devido a uma malha industrial mais densa. A melhoria das vias de comunicação diminui a incidência dos custos de transporte rodoviários.

Os mesmos factores jogam em geral a favor da localização espanhola, mesmo quando se trata de novas implantações na Península. A isto vem juntar-se outra possível razão importante na explicação do baixo investimento de fora da Europa em Portugal, com o objectivo de penetração no mercado único: a capacidade negocial face a Bruxelas. Por exemplo, dificilmente a indústria automóvel japonesa poderia ter escolhido Portugal, como escolheu a Grã-Bretanha, para

plataforma privilegiada de penetração no mercado europeu. Se em lugar da Autoeuropa tivéssemos em Setúbal uma grande fábrica da Honda ou da Nissan, teria sido possível mobilizar os mesmos fundos comunitários para subsidiar o investimento?!

Portugal funcionou de facto nos anos 60 como porta de entrada no mercado da EFTA para as indústrias exteriores esse espaço, nomeadamente as norte-americanas, que, de passagem, aproveitavam a mão-de-obra barata para operações de montagem.

3. Mas o “modelo EFTA” não é reproduzível, passados 30 anos, no mercado mais alargado da CEE. Por várias razões:

— Portugal, país de baixos salários num espaço de mercados ricos, beneficiava de uma situação de periferia privilegiada. O mesmo não acontece na CEE, em que os países que a compõem têm outras localizações periféricas alternativas: em “bolsas” internas de baixos salários formados pela desindustrialização (por exemplo nas Ilhas Britânicas, em Espanha, na ex-Alemanha de Leste, etc.), ou num primeiro anel de periferias envolventes da Europa, do Magreb à Turquia e mais recentemente os países da Europa de Leste;

— A CEE é a principal potência comercial do mundo. É um mercado mais aberto do que as outras grandes potências. Era ilusório, como resulta das negociações do GATT, contar com políticas proteccionistas que “reservassem” o mercado europeu nos nossos sectores de exportação tradicionais à nossa indústria. Perdeu-se muito tempo com a ilusão de que Portugal poderia ser um “Hong-Kong” da Europa. Nos sectores de produção de grande escala em que os custos de mão-de-obra continuarem a ser importantes, a indústria portuguesa não terá tendencialmente capacidade de competir com os NICs do leste europeu ao leste asiático.

— O factor baixo salário é cada vez menos importante como vantagem comparativa. A difusão das novas tecnologias nos sectores tradicionais está a alterar fortemente os factores de competitividade destes sectores. Esta revolução começou a montante da feira têxtil e está em expansão nos outros sectores com grande intensidade de mão-de-obra. Aumenta a intensidade capitalística e

principalmente o nível de qualificação dos recursos humanos necessários para tirarem partido das novas tecnologias. A concorrência dos países do *dumping social*, na baixa gama, veio juntar-se a concorrência das indústrias dos países mais desenvolvidos que protagonizam este movimento de recentragem das indústrias com grande intensidade de mão-de-obra.

A indústria portuguesa, com algumas excepções, foi-se deixando ficar para trás na modernização com as ilusões acalentadas: pelo acordo Multifibras, por políticas de desvalorização cambial, por políticas de contenção salarial, pela permissividade do fisco e da segurança social, pela ilusão de que seria possível “exportar” em tempo útil algumas dessas indústrias para os PALOP's, etc.

A falta de controlo sobre os circuitos de exportação dificultou, por outro lado, a percepção das mudanças nos padrões de consumo, no sentido da desmassificação e da segmentação, alimentando investimentos que faziam sentido anteriormente, mas que vão revelar-se desajustados às novas características do mercado europeu.

Além das doces ilusões há “realidades” amargas que também dificultaram e dificultam essa modernização:

— A fraqueza, em Portugal, dos sectores que tem uma função chave na introdução de novas tecnologias e métodos de gestão: a indústria de bens de equipamento, os serviços de automação, etc;

— O baixo nível de formação dos trabalhadores portugueses.

4. O baixo nível de escolaridade da população activa é um limite sério aos esforços intensivos de formação profissional. A insipiência do aparelho de formação pré-existente não permitiu rentabilizar os meios financeiros que foram injectados desde 1986. As hesitações na implementação da Reforma do Ensino contribuíram para que o aumento quantitativo de frequência escolar no ensino secundário e no ensino superior fosse acompanhada por uma degradação da qualidade.

A fragilidade da qualificação dos recursos humanos nacionais não só dificulta os esforços de modernização dos sectores tradicionais,





como por maioria de razão é um factor decisivo de bloqueio da diversificação do tecido produtivo para indústrias mais modernas.

Sectores com potencialidades, como a horticultura forçada, os moldes, os plásticos, a electrónica, a mecânica, a indústria tipográfica, o *software*, os *multimedia*, estão em grande medida limitados pela fraqueza do *know how* e dos recursos humanos nacionais.

É salutar assumir que este estrangulamento não é resolúvel a curto prazo. Os resultados de uma real aposta nos recursos humanos só se verão a médio/longo prazo.

Persistir na ideia de que é possível obter resultados rápidos e significativos na melhoria dos recursos humanos com fortes investimentos na formação profissional, resultaria num desperdício de meios que deveriam estar a ser canalizados para o reforço do sistema de ensino.

Não formámos atempadamente os recursos humanos necessários para uma diversificação significativa para sectores de procura mais dinâmica e intensivos em tecnologia. Por isso, as nossas hipóteses são limitadas em sectores como as indústrias de *software*, a electrónica ou a indústria farmacêutica.

5. O nosso espaço estratégico de manobra é limitado até ao fim do século. Com a irreversível abertura dos mercados temos de aumentar a especialização da nossa economia em torno de actividades em que sejam maiores as nossas vantagens competitivas, que continuam a concentrar-se fundamentalmente em torno de dois eixos: actividades com grande intensidade de mão-de-obra e actividades em que tenhamos vantagens comparativas naturais. Não é obviamente uma situação brilhante. Mas algumas mudanças na envolvente externa vieram tornar possível novas estratégias de aumento do valor acrescentado neste tipo de actividades:

- a criação de economias de proximidade no mercado único;
- a difusão das tecnologias de automação flexíveis dos sectores de ponta para os sectores tradicionais mão-de-obra intensivos da produção discreta;
- a tendência para a desmassificação do consumo nos mercados avançados.

Os responsáveis da nossa política económica parecem ter despertado recentemente para uma das principais fragilidades dos nossos sectores exportadores tradicionais, já diagnosticada há mais de uma década: a dependência dos circuitos de exportação de produtos com baixa incorporação de concepção e *design* próprios, vendidos no anonimato da inexistência de marcas próprias — em suma a nossa condição de vendedores da capacidade produtiva numa relação de subcontratação de capacidade que deixa aos outros o grosso do valor acrescentado.

E como não há fome que não dê em fatura, anunciam-se políticas de apoio à internacionalização para viabilizar a criação de circuitos e de marcas próprias. Os fracos resultados até agora alcançados questionam-nos sobre a adequação desta política.

Estratégias de produto com concepção e marca próprias não estão ao alcance da esmagadora maioria das empresas portuguesas de bens de consumo. Os factores "imateriais" não são mais baratos do que os investimentos materiais. É que não basta desenvolver *design* próprio para o produto valer mais e se vender melhor, é preciso que os consumidores o desejem. Não basta ter marca própria, é preciso torná-la conhecida e prestigiada. O que à escala do mercado europeu exige investimentos de promoção vultuosos que dificilmente estarão ao alcance mesmo das maiores empresas.

Além disso, convém assumirmos um ponto fraco que afecta a competitividade nacional em muitos sectores da moda — a imagem que os consumidores europeus têm de Portugal. Quando um europeu compra um fato italiano, não está a realizar uma mera função utilitária, está a realizar um acto de diferenciação social, que os italianos satisfazem ao vender não só a qualidade intrínseca do produto, mas também uma imagem da Itália: do Renascimento, dos seus monumentos, dos seus pintores, dos seus cineastas contemporâneos. Não é essa imagem que têm de Portugal, e não há campanha de promoção que altere substancialmente esta situação.

Criar e prestigiar marcas próprias será um objectivo que poderá ter algum alcance a longo prazo.

Entre a subcontratação de capacidade em grandes quantidades para entrega num

período longo e a estratégia de produto de concepção, marca e canais próprios, alarga-se uma área intermédia de oportunidades que, embora ainda no campo da subcontratação, permitem uma maior valorização da produção nacional. Concorrentes como a China são tendencialmente imbatíveis em produções com grande incorporação de mão-de-obra quando se trata de encomendas de grandes séries para entrega em prazos dilatados que podem beneficiar dos custos mais baixos do transporte marítimo.

Mas a nossa competitividade no mercado europeu aumenta, para o mesmo produto, com encomendas de menor dimensão, e com um prazo curto de entrega. Neste segmento de mercado, de resposta rápida, a proximidade é uma vantagem competitiva porque o tempo passa a ser um factor importante. Por dois tipos de razões:

— a proximidade permite reduzir a incidência dos custos fixos de transacção (viagens para a negociação, deslocações para acompanhamento de produção, etc.) nas encomendas pequenas e de entrega rápida;

— a contiguidade territorial permite usar o transporte rodoviário para entregas pequenas, frequentes e no ponto de venda final.

Neste segmento de mercado um produto com as mesmas características físicas e estéticas vale mais porque a oportunidade de venda é efémera — um atraso de dias pode significar a perda de uma oportunidade de negócio. A produção nacional pode ser mais valorizada porque sob o aspecto do mesmo produto industrial já não estamos só a vender a mão-de-obra de execução, mas trabalho indirecto qualificado, maior capacidade de gestão de produção, de logística de distribuição, estamos a acrescentar um novo valor, que corresponde também de alguma forma à remuneração de “uma renda de situação”, a de estarmos dentro do mercado único.

O desaparecimento das fronteiras físicas veio permitir economias de tempo de transporte intra-europeu particularmente importantes para um país periférico como Portugal, reforçadas pela melhoria das redes de transporte, nomeadamente rodoviários, que permitem beneficiar da contiguidade geográfica.

Estas “economias de tempo” são irrelevantes para as empresas que se mantenham no

segmento de produção de grandes séries de prazo longo de entrega, mas podem ser decisivas para a competitividade na estratégia de pequenas séries de entrega rápida.

A diminuição dos custos fixos de alfândega veio tornar rentável a exportação de pequenas quantidades, diminuindo, por sua vez, a necessidade de entrepostos de armazenamento em cada mercado de destino. Isso permite repensar os circuitos de comercialização, diminuindo o papel dos intermediários com um menor investimento. As novas tecnologias de comunicações (ex: fax, EDI, etc.) vão, como vimos atrás, no mesmo sentido de diminuir os custos fixos de exportação e de aumentar a sua flexibilidade.

Este tipo de estratégia beneficia ainda das tendências de evolução de consumo e da organização dos circuitos de distribuição. Associa-se frequentemente o mercado único à uniformização dos padrões de consumo que culminariam no aparecimento de produtos europeus escoados por poderosas centrais de compras, etc. A realidade é mais complexa coexistindo tendências contraditórias. Verifica-se, simultaneamente, uma tendência para a segmentação dos mercados, não só como resquício de indeossincrasias nacionais, mas também como consequência da tendência das sociedades de massas de elevado poder de compra para a utilização do consumo como meio de afirmação da individualidade e de diferenciação social.

Novos agentes comerciais emergem tirando partido da tendência para a desmassificação do consumo e do aumento de flexibilidade das indústrias.

No mercado de confecção francês as cadeias especializadas, que emergiram no início da década de 80, ganham quota de mercado (12,6% em 1985 para 20,6% em 1992) tanto ao comércio independente como aos grandes armazéns, ultrapassando a quota de mercado dos hipers e supermercados, encurtando a cadeia de distribuição, abastecendo-se através de encomendas feitas directamente aos fabricantes.

A desmassificação dos mercados aumenta a sua imprevisibilidade. Para se defenderem dos riscos inerentes às grandes encomendas, a solução é reduzir ao mínimo as encomendas de início de estação e completá-las com os





reaprovisionamentos necessários à resposta ao mercado. Por exemplo, em França, só 40% do calçado é comprado no início da estação, sendo os restantes 60% reaprovionamentos em dezenas de encomendas ao longo do ano.

As empresas, que mantiveram actividades de produção nestes sectores nos países mais desenvolvidos, foram naturalmente as primeiras a tentar tirar partido desta evolução dos mercados de bens de consumo, nomeadamente a partir do momento em que emergiram as novas tecnologias de produção flexíveis, que lhes permitem simultaneamente reduzir a incidência dos custos de trabalho, aumentar a diferenciação dos produtos e reduzir prazos de entrega.

O que nos coloca entre um fogo cruzado cada vez mais intenso: de um lado, um número cada vez maior de concorrentes de baixos salários, do outro, as empresas dos países ricos que não se deslocalizaram e estão a investir intensivamente nas novas tecnologias de automação e concepção flexível, protagonizando uma tendência para a recentragem dessas indústrias.

Duas circunstâncias poderão ser-nos favoráveis: a difusão das novas tecnologias está a realizar-se principalmente nas fases de concepção e preparação de materiais, continuando no entanto as fases de montagem a terem ainda uma intensa incorporação de mão-de-obra; as novas tecnologias e métodos de gestão estão ao nosso alcance (pelo menos como utilizadores), desde que seja feito um esforço articulado nesse sentido. Enquanto as novas tecnologias de automação não revolucionarem a fase de montagem é-nos possível alcançar uma elevada competitividade articulando salários mais baixos na fase de montagem com a introdução das novas tecnologias a montante e a juzante da cadeia de valor.

As "vantagens de proximidade" podem ser aproveitadas não só por sectores em que o produto é efémero pela imprevisibilidade da procura, como o vestuário e o calçado, mas também por outras produções em que a variável "tempo" seja um factor importante de competitividade:

— produtos perecíveis em que tenhamos vantagens comparativas, nomeadamente pela precocidade, custo e qualidade (ex: horticolas);

— produtos com forte interacção cliente-fornecedor em que a produção industrial em pequenas séries está associada a um forte conteúdo de prestação de serviços (ex: moldes, plásticos técnicos, elevadores, tipografia, etc.).

Com a EFTA desenvolveu-se a exportação do tomate enlatado explorando a nossa vantagem na qualidade e no preço. Ao enlatar, anulámos a vantagem climática que permite colher precocemente, porque o seu consumo pode ser diferido. O mercado único veio viabilizar a passagem dos hortofrutícolas frescos a sector de especialização, permitindo colocar no centro da Europa produtos perecíveis em boas condições de qualidade e custo, tirando partido da adequação logística do transporte rodoviário para encurtar os circuitos de distribuição.

Produtos com uma maior componente de concepção e projecto têm uma forte interacção cliente-fornecedor, permitindo diferenciar o produto para segmentos de mercado em que a subida dos custos fixos de transacção penaliza particularmente os concorrentes mais longínquos. Isto está a ser feito quando empresas de moldes estão a passar da mera execução do molde à colaboração com o cliente no projecto do produto, desde o seu início; quando se conseguem exportar elevadores para Bruxelas, ou mesmo quando passa a ser possível a exportação de armazéns robotizados.

Trata-se de "fenómenos" novos, duplamente significativos: significativos do nível tecnológico alcançado por algumas empresas nacionais, e significativos pela possibilidade de exportar produtos/serviços por medida, a milhares de quilómetros.

Há alguns anos atrás, as "vantagens de proximidade" jogariam decisivamente a favor dos fornecedores locais. Quando passa a ser possível concorrer com mercados "locais" a milhares de quilómetros, algo de importante se está a passar. Dentro deste espaço, vender para "longe" deixa de ser vender para o "exterior". Com o mercado único acaba a exportação. É esta a grande mudança que devemos explorar exaustivamente.