

RIBEL - ELECTRODOMÉSTICOS, LDA.
= UM CASO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO =

POR
CARLOS MELO BRITO

DISSERTAÇÃO APRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM GESTÃO DE EMPRESAS
PELA
FACULDADE DE ECONOMIA
DA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

O CONTEÚDO DESTA DISSERTAÇÃO REFLECTE AS IDEIAS DO AUTOR E
NÃO RESPONSABILIZA A FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE
NOVA DE LISBOA.

A minha mulher, Teresa

ÍNDICE

PREFÁCIO	VI
I - <u>RIBEL - ELECTRODOMÉSTICOS, LDA.</u>	1
I.1 Breve Historial	1
I.2 A Linha de Produtos	4
I.3 Uma Empresa de Sucesso	10
II - <u>UMA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO</u>	11
II.1 O que diz a Literatura	12
II.2 A Ribel e a Atractividade dos Mercados	18
A - A Opção pelo Electrodoméstico/Batedeira	18
B - A Entrada no Mercado dos Aspiradores	23
C - O Mercado das Máquinas de Café	25
D - O Mercado Externo	26
III - <u>ESTRATÉGIA DE UMA PEQUENA EMPRESA</u>	30
III.1 O que diz a Literatura	30
III.2 O que fez a Ribel	38
A - Mercado das Batedeiras	39
B - Mercado dos Aspiradores	44
C - Mercado das Máquinas de Café	48
IV - <u>SINERGIA</u>	52
IV.1 O que diz a Literatura	53
IV.2 O que fez a Ribel	60
A - Sinergia Comercial	61
B - Sinergia Técnica	63
C - Sinergia de Gestão	65
V - <u>CONCLUSÃO</u>	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
APÊNDICE	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	- Evolução da Ribel	11
Figura 2	- Matriz de Atractividade e Posição Competitiva	14
Figura 3	- Estratégias Genéricas Segundo Porter	35
Figura 4	- Dimensão da Empresa e Grau de Concorrencialidade	36
Figura 5	- Fases do Crescimento Empresarial	37
Figura 6	- Segmentação do Mercado de Batedeiras	41
Figura 7	- Posicionamento das Principais Marcas no Mercado Português de Batedeiras	42
Figura 8	- Segmentação do Mercado de Aspiradores	46
Figura 9	- Posicionamento das Principais Marcas no Mercado Português de Aspiradores	47
Figura 10	- Segmentação do Mercado de Máquinas de Café	49
Figura 11	- Posicionamento das Principais Marcas no Mercado Português de Máquinas de Café	50

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1	- Ribel - Vendas dos Principais Produtos	3
Quadro 2	- Análise do Processo de Compra	9
Quadro 3	- Ribel - Rendibilidade Económica	10
Quadro 4	- Matriz de Avaliação da Atractividade do Mercado	15
Quadro 5	- Factores Determinantes da Atractividade do Mercado	17
Quadro 6	- Índices de Rendibilidade Sectorial	21
Quadro 7	- Produção Nacional de Aspiradores Domésticos	23
Quadro 8	- Intenções de Compra de Electrodomésticos	24
Quadro 9	- Mercado Electro-Electrónico Português face ao Mercado Externo	26
Quadro 10	- Evolução das Exportações de Material Electro-Electrónico	28
Quadro 11	- Estimativa de Encargos com a Equipa de Vendas	62
Quadro 12	- Estimativa de Custos de Formação	64

PREFÁCIO

Quando em 1983 contactei pela primeira vez a **RIBEL - ELECTRODOMÉSTICOS, LDA.**, cedo me apercebi tratar-se de uma pequena empresa de sucesso com uma estratégia merecedora de um estudo aprofundado. Por isso, julguei de interesse fazer um caso, com base na RIBEL, que ilustrasse alguns conceitos de planeamento estratégico. É o que se segue.

Após um primeiro capítulo onde se descreve, de um modo genérico, a **EMPRESA E SUA EVOLUÇÃO**, analisa-se seguidamente o conceito de **ATRACTIVIDADE** dos mercados procurando-se avaliar em que medida os responsáveis pela RIBEL terão optado, de uma forma consciente, por áreas de negócio fortemente mais atractivas.

Um terceiro capítulo debruça-se sobre **ESTRATÉGIAS DE PEQUENAS EMPRESAS** operando em mercados dominados por unidades de grande dimensão. A estratégia da RIBEL e, em particular, o seu posicionamento, são aqui analisados e comparados com o que a literatura sugere.

Por último, aborda-se o conceito de **SINERGIA**, procurando-se identificar e avaliar algumas formas de sinergia que terão ocorrido na empresa em resultado da sua estratégia de diversificação.

A teleologia deste estudo é, pois, usar o caso da RIBEL para ilustrar a importância e utilidade de alguns conceitos estratégicos.

CAPÍTULO I

RIBEL - ELECTRODOMÉSTICOS, LDA.

Estava-se em Janeiro de 1986 e, nessa manhã, o Sr. Walter Rego e o seu sócio, o Sr. Aníbal Rodrigues, tinham decidido começar a repensar a estratégia até aí prosseguida bem como definir algumas linhas mestras de actuação futura.

A RIBEL - ELECTRODOMÉSTICOS, LDA. é uma média empresa situada perto da Póvoa de Varzim, fabricante de pequenos electrodomésticos destinados ao mercado interno e externo. Juridicamente é uma sociedade por quotas cujo capital social de 65.000 contos se reparte pelos dois sócios em igual proporção.

I.1 - BREVE HISTORIAL

A RIBEL foi constituída em meados de 1976 com um capital inicial de 500 contos dividido em quatro quotas iguais pertencentes ao Sr. Walter, ao Sr. Rodrigues e a mais dois sócios. Começou a sua actividade com a fabricação de brinquedos de plástico.

Um ano depois, aproveitando a experiência adquirida na produção de peças em plástico e todo o ferramental necessário à preparação dos moldes, foi celebrado um contrato com a empresa distribuidora JAMORAL, o que lhe permitiu alargar a sua actividade ao pequeno electrodoméstico, ainda que, de início, em regime de exclusividade para aquela sociedade comercial.

Na prática, as transformações internas não foram acentuadas em resultado deste alargamento da área de negócios. O corpo, bem como os acessórios da bateadeira - o primeiro electrodoméstico a ser fabricado na empresa - eram quase na sua totalidade em plástico, tecnologia bem dominada. As restantes componentes - motor, fios, interruptores, etc. - provinham do exterior, havendo apenas que proceder à sua montagem.

O sucesso comercial obtido com a bateadeira ocasionou um desenvolvimento rápido só interrompido em 1980 quando as instalações onde laborava foram afectadas por um incêndio. Mesmo assim, em 1981, em instalações provisórias, foi possível recuperar a produção e as vendas enquanto se iniciavam as obras de construção de outros pavilhões. Em 1982, concluída a nova unidade, a RIBEL aposta num projecto de expansão: o lançamento no mercado de mais dois electrodomésticos: o aspirador e, oito meses depois, a máquina de café expresso. Nesse ano o capital social foi aumentado para 13.000 contos.

No ano seguinte a crise económica provoca dificuldades à empresa, virada quase em exclusivo para o mercado interno. Intensifica-se a procura de mercados no exterior, através de conhecimentos e contactos que o Sr. Walter possuía no estrangeiro. Lançam-se outros modelos de máquinas de café que correspondam às exigências dos novos clientes. A exportação aumenta (Quadro 1).

Tendo constatado que o crescimento implicava uma maior complexidade organizacional, os sócios recorrem a uma sociedade de consultores no sentido de levar a cabo um estudo de reestruturação interna. Concluído em finais de 1983, o estudo traduziu-se na implantação de medidas de reorganização bem como na adopção de manuais de conduta interna da RIBEL. Tais manuais clarificavam a estrutura da empresa - pela primeira vez foi definido o organigrama e atribuídas formalmente funções e responsabilidades - bem como agrupavam um conjunto de normas, procedimentos e documentação por áreas funcionais.

QUADRO 1

RIBEL

VENDAS DOS PRINCIPAIS PRODUTOS

VENDAS	1981				1982				1983				1984				1985			
	MERC. INTERNO		MERC. EXTERNO		MERC. INTERNO		MERC. EXTERNO		MERC. INTERNO		MERC. EXTERNO		MERC. INTERNO		MERC. EXTERNO		MERC. INTERNO		MERC. EXTERNO	
	QUANT. (un.)	VALOR (Cont)	QUANT. (un.)	VALOR (Cont)	QUANT. (un.)	VALOR (Cont)	QUANT. (un.)	VALOR (Cont)	QUANT. (un.)	VALOR (Cont)	QUANT. (un.)	VALOR (Cont)	QUANT. (un.)	VALOR (Cont)	QUANT. (un.)	VALOR (Cont)	QUANT. (un.)	VALOR (Cont)	QUANT. (un.)	VALOR (Cont)
Batedeira	39096	60423	-	-	24323	52619	575	866	17727	52439	810	1662	13361	43450	5	21	15265	60735	309	997
Aspirador	-	-	-	-	15005	54056	640	1487	12853	50433	1135	4194	7851	38590	355	1600	7627	42797	3604	17692
Máq.de Café	-	-	-	-	4289	27999	125	592	7298	49831	1394	8134	9611	117292	2317	13609	11893	130075	9936	79258
TOTAL	60423	-	134674	2945	152703	13990	199332	15230	233607	97947

Fonte: Estatísticas de Venda da Ribel

I.2 - A LINHA DE PRODUTOS

A linha de produtos da RIBEL é constituída por três artigos: a bate-deira, o aspirador e a máquina de café. Além destes, há a considerar alguns pequenos electrodomésticos, mas com um peso reduzido na facturação global.

Todos os produtos são vendidos ao público com a marca da empresa: "FAX". Alguns deles são também comercializados com marcas próprias de distribuidores, como é o caso dos artigos vendidos à JAMORAL.

Batedeira

É o mais antigo produto da empresa. Trata-se de um electrodoméstico de cozinha compacto, contrariamente às batedeiras para fins industriais, destinadas ao sector de hotelaria e afins. É capaz de desempenhar múltiplas funções a partir de um aparelho básico, estudado para admitir uma variada gama de acessórios por simples acopulação.

O cliente típico deste aparelho é a dona de casa pertencente à classe média. No seu processo de escolha dá muita importância ao preço e a factores de natureza técnica - facilidade de manuseamento e possibilidade de aquisição de acessórios extra. A opinião de uma amiga, e com frequência a do próprio vendedor, têm alguma influência na escolha. Está-se perante um produto adquirido principalmente por uma questão de conveniência e não tanto de produtividade e economia, aspectos com mais peso no caso das batedeiras industriais (Quadro 2).

Concorre no mercado interno com marcas de renome mundial, como a Krups, Moulinex e outras. Enquadrados como estão em sistemas multinacionais, os maiores concorrentes baseiam a sua força no mercado nacional no intercâmbio de produtos recebidos da casa-mãe ou de outras filiais. À qualidade dos produtos - em termos de durabilidade e funcionalidade - acrescenta-se o prestígio com que contam a nível mundial, a que não é alheia a geralmente prosseguida estratégia de extensão de marca.

Por todas estas razões, a RIBEL tem optado por um preço baixo face à gama de qualidade em que a bateadeira se insere.

Aspirador

Foi lançado no início de 1982 e as suas vendas representam 16% da facturação da empresa. Apesar de competir no mercado português com marcas de renome (designadamente Siemens e Hoover), detém uma posição razoável com uma quota de mercado de cerca de 8%.

A Siemens, SA tem perto de 3000 trabalhadores e é das unidades que mais factura no sector. Possui uma linha de produtos variada, desde aparelhagem e sistemas electrónicos e de telecomunicações até cablagens para computadores, passando pelos electrodomésticos. O seu aspirador beneficia de uma forte campanha promocional - que nunca poderia ser levada a cabo pela RIBEL, dada a escassez dos seus recursos financeiros - que reforça o elevado prestígio da marca.

A Hoover Portuguesa, Lda., embora de menor dimensão, concentra toda a sua fabricação em aspiradores, quer de utilização doméstica, quer industrial.

Competindo com estas duas grandes empresas, a RIBEL tem uma participação razoável nos segmentos de mercado em que actua, o que se fica a dever à funcionalidade do produto e ao atraente "design". Prova disso é o facto de a RIBEL também estar a vender este artigo à Philips, que o coloca nos retalhistas com a sua marca.

O cliente típico é a dona de casa. O preço e factores de ordem técnica, como o aspecto resistente que possa aparentar e o número de acessórios, são os dois principais critérios de apreciação, sendo ainda de realçar a garantia de assistência pós-venda. Não só a opinião do marido parece ter um peso importante no processo de escolha, como também ao próprio vendedor é, com frequência, pedido conselho, em particular sobre alguns pormenores técnicos (potência e tipo de saco).

Máquina de Café

É um artigo cuja fabricação começou há quatro anos, aproveitando a experiência adquirida na produção de pequenos electrodomésticos bem como a maquinaria existente, que tem vindo a obter assinalável sucesso.

Até 1984 surgiram algumas dificuldades de penetração no mercado externo, fruto de um preço não concorrencial e da desobediência às normas de qualidade exigíveis na maioria dos países potenciais compradores. Trata-se de um produto com maior complexidade técnica do que os seus antecessores, mais sujeito a regras de segurança e qualidade. A RIBEL procurou nesse ano superar estas duas condicionantes à exportação.

Deste modo, concebeu novos modelos de máquina de café expresso de tipo compacto que, obedecendo às normas europeias e norte-americanas, possuíam ainda a vantagem de ter um custo mais baixo. O primeiro destes

modelos - o Rombi - destinado aos mercados europeus, foi lançado no início de 1984 e constituiu um êxito. De Itália - país com prestígio na fabricação destes artigos - foram recebidas encomendas importantes, assim como da República Federal Alemã, França e Bélgica. O modelo concebido em finais de 1985 para o mercado dos E.U.A. deverá ser igualmente bem sucedido, a avaliar pelos contactos estabelecidos com um dos maiores grupos retalhistas norte-americanos.

Quanto ao mercado interno, a prolongada recessão parece ter terminado, pelo que é de aguardar um crescimento das vendas, quer devido à melhoria do rendimento médio das famílias, quer porque os modelos compactos lançados na exportação, de preço mais reduzido, têm captado a simpatia do consumidor português.

Cabe aqui uma referência à preocupação que os responsáveis da empresa sempre mostraram pela criatividade e que, no caso da máquina de café, assume uma das formas mais características, numa pequena unidade industrial como a RIBEL.

Dois exemplos ilustram bem este processo de inovação. Em primeiro lugar, um dos requisitos para o sucesso no mercado externo foi o estilo e "design" atraente. A máquina inicial apresentava linhas fora da moda europeia e norte-americana. Face a isto, o Sr. Walter, acompanhado de um desenhador, empreendeu uma série de contactos no estrangeiro, visitando as principais feiras e mostras de material eléctrico. Em pouco tempo foi desenhado um novo modelo, fabricados os moldes para a produção das partes exteriores em plástico - sem dúvida uma vantagem competitiva adquirida nos longínquos tempos de fabricação de brinquedos - e uma nova máquina de café expresso estava pronta a ser comercializada. Trata-se de um processo de inovação que, não requerendo grandes investimentos em I & D, exige rapidez nas decisões e uma particular atenção sobre o que a concorrência faz e as expectativas dos consumidores.

Um segundo exemplo tem a ver com a redução de custos que possibilitou um preço mais baixo, mais competitivo. Não se está perante um fenómeno de economias de escala, uma vez que a produção ainda não tinha atingido volumes significativos. Nem o sub-sector em que a RIBEL se enquadra é propiciador de grandes economias de escala, dado que a actividade industrial da empresa se limita quase em exclusivo à montagem manual de peças e componentes.

Este decréscimo do custo unitário fica a dever-se a um estudo de métodos e tempos, realizado por um dos sócios, que conduziu a uma alteração da sequência do processo produtivo, com redução do tempo de fabrico e do custo em mão-de-obra. Também aqui se está perante um caso de inovação, não ao nível de produtos, mas de processos e métodos.

Deixando de lado os aspectos de desenvolvimento interno e passando para uma caracterização do mercado, pode afirmar-se que o consumidor típico, segundo prospecções efectuadas, pertence a estratos sociais médio-altos e vive nas zonas da Grande Lisboa e do Grande Porto. A escolha é influenciada por factores de índole social, ligados à imitação e a uma certa ostentação que se pretende transmitir. A conveniência é o principal objectivo de compra.

Por todas estas razões, é o produto mais rentável da empresa - a margem bruta oscila entre os 60% e os 65%, contra cerca de 35% para a batedeira e 45% para o aspirador.

E quanto ao futuro, que objectivos?

O Sr. Rodrigues afirma claramente: "O nosso grande objectivo quanto à máquina de café é aumentar ainda mais as exportações. Os maiores importadores são países europeus. Na América, assim como no Norte de África, o hábito de beber café expresso praticamente não existe. Acreditamos que venham a representar boas oportunidades para a RIBEL. Mas não só! Também na própria Espanha, com o desarmamento pautal resultante da entrada na CEE, temos condições de oferecer um produto competitivo".

QUADRO 2

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRA

PRODUTOS DA RIBEL	CLIENTE	CRITÉRIOS DE ESCOLHA	TIPO DE PESSOA COM INFLUÊNCIA
Batedeira	. Dona de Casa . Classe Média	. Preço . Facilidade de Manuseamento . Acessórios Extra	. Amiga . Vendedor
Aspirador	. Dona de Casa . Classe Média	. Preço . Aspecto . Acessórios . Assistência Pós-Venda	. Marido . Vendedor
Máquina Café	. Homem . Classe Média e Média-Alta	. Integrativo (Status) . Qualidade	. Pessoas Conhecidas

Fonte: entrevistas aos sócios da RIBEL e outros profissionais ligados ao mercado

I.3 UMA EMPRESA DE SUCESSO

É com esta linha de produtos básica, acompanhada de um forte dinamismo dos sócios, que a RIBEL se tornou numa empresa de sucesso. O seu prestígio junto dos diversos agentes económicos com quem lida - desde a associação empresarial do sector até aos clientes e fornecedores - tem vindo a aumentar nos últimos anos. Como afirma um economista da ANIMEE (Associação Nacional dos Industriais de Material Eléctrico e Electrónico), "sente-se que a RIBEL é uma empresa dinâmica, com produtos bem aceites pelo mercado".

Mas, melhor que estas opiniões, falam os próprios números: a rentabilidade económica (Quadro 3) passa de 8% em 1980, para o triplo em 1985. O indicador utilizado mede a capacidade da empresa para remunerar os capitais totais investidos, independentemente da sua origem própria ou alheia. Nesta óptica, não se dá relevância à estrutura de capitais e à sua influência sobre a rentabilidade, pelo que, no numerador do rácio usado, se consideram os resultados antes de encargos financeiros e impostos sobre lucros.

QUADRO 3

RIBEL

RENDIBILIDADE ECONÓMICA

INDICADOR	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Res Líq + Imp s/Lucros + Enc Fin						
Activo	8%	16%	15%	12%	13%	24%

Fonte: Balanços e Demonstrações de Resultados da RIBEL

Como é que se explica que uma pequena organização como a RIBEL, que concorre com grandes empresas de renome mundial, tenha este sucesso e atinja um desempenho tão bom?

CAPÍTULO II

UMA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

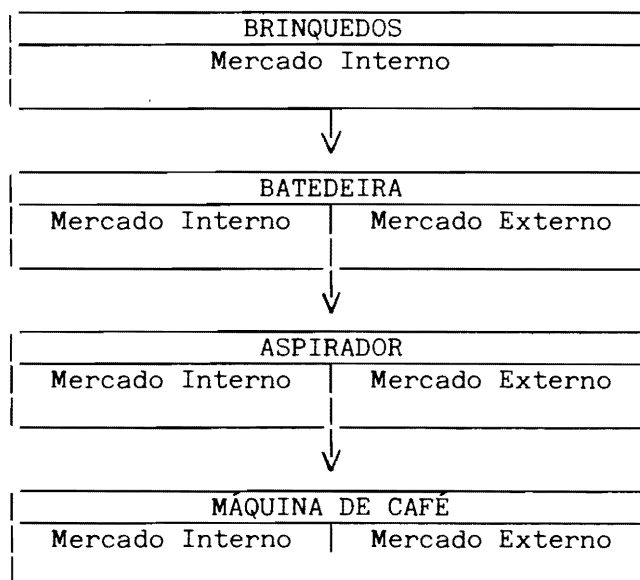
"Nada existe no mundo que não tenha o seu momento decisivo, e o supremo do bom procedimento é conhecer e aproveitar esse momento."

JEAN-FRANÇOIS PAUL DE GONDI

A RIBEL, desde que foi constituída em 1976, tem vindo a apostar numa estratégia de crescimento baseada num alargamento dos seus produtos/mercados. Iniciou a sua actividade com a fabricação de brinquedos para o mercado nacional e hoje fabrica uma gama de electrodomésticos quer para o mercado interno quer para exportação.

A Figura 1 resume as principais etapas da vida desta empresa, em termos de binómio Produto/Mercado.

FIGURA 1
EVOLUÇÃO DA RIBEL



Porquê esta evolução?

Este capítulo procurará responder a esta pergunta. Para tal, será subdividido em duas secções. Na primeira, far-se-á uma revisão da literatura sobre atractividade do mercado. Na segunda, procurar-se-á analisar até que ponto a estratégia de crescimento da RIBEL foi consentânea com o que a literatura afirma.

II.1 - O QUE DIZ A LITERATURA

O grau de atractividade do(s) mercado(s) em que uma empresa actua é considerado, pela generalidade dos autores, como um dos factores de maior relevância para a sua rendibilidade e equilíbrio. A principal finalidade desta análise é verificar em que medida o mercado contribui para atingir os **objectivos** globais da organização.

Há não só que ter uma noção sobre que ameaças poderão advir do enquadramento externo, como também determinar oportunidades que propiciem à empresa um maior sucesso (Glueck, 1980).

A importância da atractividade do mercado é reconhecida em modelos - frequentemente designados de "portfolio" - utilizados como instrumentos ao nível da gestão estratégica.

Um dos mais difundidos é a Matriz de Crescimento e Participação no Mercado concebida pelo Boston Consulting Group. No fim dos anos 60, o BCG propôs uma nova maneira de visualizar os movimentos de planeamento estratégico (Henderson, 1970, 1973). Por definição, este modelo considera a empresa como um conjunto (portfolio) de unidades económicas, cada uma com um contributo em termos de crescimento e rendibilidade. A fim de permitir uma visão clara dessas unidades económicas, o BCG cria a matriz onde todas as actividades da empresa são posicionadas.

O desenvolvimento deste instrumento de gestão entra em linha de conta com dois factores: um relativo ao mercado, outro à própria empresa. O primeiro diz respeito à atractividade do mercado e o indicador utilizado para a medir é a respectiva taxa de crescimento; o segundo refere-se ao poder da empresa e é avaliado através da quota de mercado relativa (Boston Consulting Group, 1980).

Mira Amaral (1984) acentua que a relevância do crescimento se manifesta a dois níveis: como factor importante para se conquistar quota de mercado e como oportunidade que proporciona ao investimento. Além disso, num mercado em expansão, os ganhos em experiência são mais significativos e a pressão dos preços é menor (Aaker e Day, 1986) - para um estudo mais aprofundado, ver ainda Kijewski (1978), Gross (1979), Peters e Waterman (1982), Wensley (1982), Yip (1982), Rogers (1983), Day e Montgomery (1983), Aaker (1984), Robinson (1984) e Robinson e Fornell (1985).

Todavia, considerar que um mercado é mais ou menos atractivo exclusivamente em função de sua taxa de crescimento é demasiado simplista. Surgem outros modelos idênticos ao criado pelo BCG, mas mais complexos, sendo de salientar os desenvolvidos pela General Electric e pela Shell.

O primeiro (General Electric Business Screen) fundamenta a atractividade do mercado na sua dimensão, taxa de crescimento, evolução conjuntural, estrutura concorrencial, barreiras à entrada, rendibilidade do sector, tecnologia, inflação, regulamentações legais, etc. (Hax e Majluf, 1984).

Aliás, a maioria dos autores defende que a matriz do BCG é um bom ponto de partida, mas outros modelos mais complexos devem ser adoptados.

Embora haja numerosas variantes, todos eles se consubstanciam numa matriz de dois eixos. Aí se procura classificar os produtos com base na atractividade do mercado ao longo de um eixo e na posição competitiva ao

longo de outro, apresentando-se, regra geral, divididas em quatro ou nove quadrículas (Prahalad e Bettis, 1986). A Figura 2 representa uma deste último tipo, encontrando-se as oportunidades de negócio mais atractivas nas quadrículas 1, 2 e 4, enquanto que as menos se localizam nas 6, 8 e 9.

FIGURA 2

MATRIZ DE ATRACTIVIDADE E POSIÇÃO COMPETITIVA

		ATTRACTIVIDADE DO MERCADO		
		Alta	Média	Baixa
POSIÇÃO COMPETITIVA	Elevada	1	2	3
	Média	4	5	6
	Reduzida	7	8	9

Fonte: Rothschild (1979) e Wind e Mahajan (1981)

A posição que cada produto ou negócio ocupa na matriz caracteriza a sua situação estratégica e, em parte, determina o seu papel no conjunto de produtos/negócios de uma empresa. Estudos realizados (Bettis, 1979 e Haspeslagh, 1982) sugerem que os gestores usam estes modelos de variadas formas: como mera ferramenta ou até com um carácter dogmático.

A avaliação da atractividade do mercado envolve quatro fases (Hofer e Schendel, 1978):

- . Identificação dos principais factores que tornam um mercado atractivo;
- . Quantificação da importância de cada um deles através da atribuição de ponderações;
- . Classificação dos mercados potenciais de acordo com os critérios definidos;
- . Análise da razoabilidade das classificações obtidas com base na opinião de gestores e outra informação.

A primeira questão que se prende com uma metodologia deste tipo diz respeito à selecção dos factores determinantes da atractividade, que variam de sector para sector, sendo impossível criar uma lista válida para qualquer mercado (Day, 1984). No entanto, a sua dimensão, taxa de crescimento e rendibilidade são três elementos geralmente referidos.

Listagens mais completas são fornecidas por Hofer e Schendel (1978) e Abell e Hammond (1979) - Quadros 4 e 5. Deve-se reter que tais listagens são meramente indicativas. Mais importante do que identificar todos os factores é seleccionar um número reduzido daqueles que parece serem mais críticos (Taylor, 1985).

QUADRO 4

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA ATRACTIVIDADE DO MERCADO

<u>CRITÉRIOS</u>	<u>PONDERAÇÃO</u>
Dimensão	0.15
Crescimento	0.12
Preços	0.05
Diversidade do Mercado	0.05
Estrutura Competitiva	0.05
Rendibilidade do Sector	0.20
Técnica	0.05
Vulnerabilidade à Inflação	0.05
Ciclos	0.05
Situação Financeira dos Clientes	0.10
Impactos Energéticos	0.08
Social	SIM/NÃO
Ambiental	SIM/NÃO
Legal	SIM/NÃO
Humano	0.05

Fonte: Hofer e Schendel (1978)

Por último, há que fazer uma referência a Porter (1980) pela forma original como aborda o problema. Para este autor, a atractividade de um sector depende de cinco elementos (competitive forces) determinantes do grau de competitividade:

- . Perigo de Entrada (Threat of Entry) de novos concorrentes, dependente da existência ou não de barreiras à entrada, as quais são influenciadas por:
 - . economias de escala;
 - . acesso preferencial a matérias-primas;
 - . elevados custos de investimento;
 - . diferenciação de produto;
 - etc.

- . Grau de Rivalidade (Intensity of Rivalry) entre os concorrentes, resultante de:
 - . grau de dispersão das empresas;
 - . dificuldades à saída do sector;
 - . grau de concorrencialidade via preços;
 - etc.

- . Pressão de Produtos Substitutos (Pressure of Substitutes) provenientes de fora do sector.

- . Poder Negocial dos Clientes (Bargaining Power of Buyers) fruto da possibilidade de integração vertical a montante por parte dos clientes, dos conhecimentos e informações por eles detidas, etc.

QUADRO 5**FACTORES DETERMINANTES DA ATRACTIVIDADE DO MERCADO****1. FACTORES DE MERCADO**

- . Dimensão (valor ou quantidade)
- . Dimensão dos principais segmentos
- . Taxa de crescimento anual :
 - . Total
 - . Por segmentos
- . Diversidade do mercado
- . Sensibilidade ao preço e factores externos
- . Conjuntura
- . Sazonalidade
- . Poder negocial dos fornecedores

2. CONCORRÊNCIA

- . Tipo de concorrentes
- . Grau de concentração
- . Alterações potenciais
- . Entrada, Saída
- . Alterações nas quotas de mercado
- . Substituição por nova tecnologia
- . Graus e tipos de integração

3. FACTORES ECONÓMICO-FINANCEIROS

- . Margens de contribuição
- . Economias de escala e experiência
- . Barreiras à entrada e saída
- . Utilização da capacidade produtiva

4. FACTORES TECNOLÓGICOS

- . Maturidade e volatilidade
- . Complexidade
- . Diferenciação
- . Patentes e direitos de autor
- . Processo tecnológico

5. FACTORES SÓCIO-POLÍTICOS

- . Atitudes sociais e tendências
- . Legislação e regulamentação administrativa
- . Influência de grupos de pressão
- . Factores humanos, tais como grau de sindicalização e de aceitação pela sociedade

Fonte: Abell e Hammond (1979)

- . Poder Negocial dos Fornecedores (Bargaining Power of Suppliers) resultante da sua possibilidade de integração vertical a juzante, de corte de fornecimentos, etc.

Ao nível da economia industrial, são também diversos os autores que têm procurado abordar as relações entre estruturas de mercado e "performances" industriais. Jacquemin (1984) refere alguns estudos empíricos nesse âmbito.

A relação mais analisada é a que se verifica entre concentração industrial e taxa de lucro. Os principais estudos (Bain, 1951 e Meehan e Duchesneau, 1973) sugerem a existência de um nível crítico de concentração a partir do qual a taxa de lucro aumenta: ela é mais elevada nas indústrias em que o grau de concentração expresso pelo peso das oito maiores empresas excede os 70%.

Outro estudo (Rhoades, 1973) conclui que não só o grau de concentração, como também a intensidade em capital, o tipo de bem de consumo e o grau de diversificação, têm um efeito positivo, estatisticamente significativo, sobre a rendibilidade da empresa.

II.2 - A RIBEL E A ATRACTIVIDADE DOS MERCADOS

A) A OPÇÃO PELO ELECTRODOMÉSTICO/BATEDEIRA

A RIBEL, tendo surgido em 1976 com a produção de brinquedos em plástico, alarga no ano seguinte a sua actividade ao pequeno electrodoméstico.

O que levou os responsáveis pela empresa a relegarem para segundo plano o brinquedo? E em que medida é este novo negócio mais atractivo do que o inicial?

Na opinião do Sr. Aníbal Rodrigues, "a fabricação de brinquedos é muito sazonal, apresentando uma época alta no Natal e na Páscoa, mas com pouca actividade durante o resto do ano. Além disso, as margens de lucro do tipo de brinquedos que produzíamos eram reduzidas, pelo que tínhamos necessidade de entrar num novo negócio".

"A opção pelo electrodoméstico", acrescenta o Sr. Walter Rego, "resultou do facto de eu na altura possuir bons contactos junto de industriais do sector. Com efeito, desde novo que trabalhava na fabricação de moldes para peças em plástico, tendo uma gama de clientes diversificada por vários sectores. Nessa época, as encomendas de moldes para o ramo dos electrodomésticos tiveram um grande incremento. O aumento do poder de compra, originando um acréscimo da procura, acompanhado da política de contingentação do Governo, tornavam a indústria de electrodomésticos bastante atractiva. E então, por que dar a ganhar dinheiro aos outros, através do fabrico de moldes, se o podíamos fazer nós?"

A opção pelo electrodoméstico não é, pois, fruto do acaso, mas de informações (essencialmente verbais) que sugeriam tratar-se de um negócio atractivo. Os factos confirmaram tais indícios.

Segundo dados e informações recolhidos junto da Associação Nacional dos Industriais de Material Eléctrico e Electrónico (ANIMEE), do ponto de vista de produção nacional, distinguem-se duas grandes áreas, conforme a maior ou menor tradição de fabrico em Portugal: os fogões e toda a linha de aquecimento correspondem a indústrias tradicionais; o frio (frigoríficos e arcas frigoríficas) e os pequenos electrodomésticos constituem a "novidade" - praticamente todas as empresas deste ramo surgiram no biénio 76/77.

O valor da produção nacional de pequenos electrodomésticos com motor incorporado - como é o caso dos produzidos pela RIBEL - passa de 37 mil

contos em 1977 para 226 mil em 1979. No mesmo período, a importação decresce ligeiramente, pelo que o crescimento do mercado português se faz principalmente à custa do aumento da produção interna que incrementa a sua participação de 10% em 1977, para 60% em 1979. O que confirma que a opção pelo electrodoméstico se baseou, não tanto no volume de negócios propiciado nessa altura, mas na taxa de crescimento em perspectiva.

Taxa de crescimento que se veio a revelar elevada. Numa Monografia da Indústria Eléctrica e Electrónica (1985), da responsabilidade da ANIMEE, verifica-se que o ramo dos electrodomésticos teve uma expansão de 434% entre os anos de 1979 e 1983, contra apenas 173% do total da indústria no mesmo período.

Paralelamente, a boa rendibilidade terá também contribuído para a atratividade deste mercado. Várias são as fontes de dados que o indicam:

- Banco Português do Atlântico - da análise dos "Indicadores Económico-Financeiros da Central de Balanços" referentes ao triénio 1978-80, conclui-se que o subsector dos electrodomésticos, tendo uma rendibilidade do activo idêntica à do subsector dos brinquedos, apresenta uma rendibilidade do capital próprio superior (Quadro 6);
- Banco Mundial - num estudo intitulado "Portugal-Policies for Industrial Restructuring" (1982) salienta-se que, de acordo com a sua dimensão, o mercado interno parece encerrar boas oportunidades para o subsector. E chega-se mesmo a afirmar que "the small and medium enterprises" - como a RIBEL - "are well represented in the production of household and light products and are more efficient than the larger ones with the exception of foreign enterprises".

QUADRO 6
ÍNDICES DE RENDIBILIDADE SECTORIAL

ÍNDICES / SECTOR	VALOR
<u>RENDIBILIDADE DO ACTIVO</u>	
3560.00 Fab. Artigos Matérias Plásticas	15%
3833.00 Fab. Aparelhos Electrodomésticos	16%
<u>RENDIBILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO</u>	
3560.00 Fab. Artigos Matérias Plásticas	12%
3833.00 Fab. Aparelhos Electrodomésticos	25%

Fonte: Banco Português do Atlântico (1981)

NOTA: Fórmulas de cálculo:

$$\text{Rend. do Activo} = \frac{\text{Res.Líquidos} + \text{Enc.Financeiros} + \text{Imp.Directos}}{\text{Activo Líquido}}$$

$$\text{Rend. do Capital Próprio} = \frac{\text{Result. Líquidos}}{\text{Situação Líquida}}$$

Em conclusão, tudo parece apontar para que a opção pelo electrodoméstico se deveu à elevada atractividade deste mercado que, nos finais da década de 70, era fruto da alta taxa de crescimento em perspectiva e da maior rendibilidade em relação ao mercado inicial da RIBEL.

Aliás, em entrevista recente concedida à revista espanhola "Market Vision" e transcrita no Boletim da ANIMEE (Março de 1987), o Eng^o Pí-nheiro Torres, Presidente da Direcção da Associação, afirma que "o sector de Pequenos Electrodomésticos é de criação recente. Tem por base, fundamentalmente, a política de restrição de importações instituída pelo Governo em 1977, para fazer face ao défice crescente da Balança de Pagamentos. Na altura instituíram-se a sobretaxa e contingentes de importa-

ção incidentes sobre grande número de produtos. Não se quer com isto dizer que não existisse antes de 77 um sector industrial de Pequenos Electrodomésticos, mas ele tinha uma expressão muito reduzida. Para se poder dar uma ideia do que foi a sua expansão, pode dizer-se que em 1977-82 o valor da produção se multiplicou por doze. A exportação teve andamento semelhante, embora em 1982 representasse apenas 5% da produção. (...) Os produtos com maior expressão no Sector são Aparelhos de Aquecimento, Aspiradores, Exaustores e Batedeiras".

Mas, se se compreende a opção da RIBEL pelo electrodoméstico, não é claro por que razão foi escolhida a batedeira.

Aqui, a carência de dados é enorme. Basta apenas mencionar que as Estatísticas Industriais do Instituto Nacional de Estatística só a partir de 1980 autonomizam a produção de batedeiras. Até 1979, esse artigo era incluído na rubrica "outro material eléctrico n.e."

Contudo, como era do conhecimento dos responsáveis da RIBEL pelos contactos que tinham junto de industriais de electrodomésticos e de grandes distribuidores, em particular a Jamoral, nessa época a batedeira praticamente não se fabricava em Portugal, embora a procura fosse cada vez maior. Por outro lado, a sua produção, ao contrário de outros electrodomésticos como o aspirador e a máquina de café, requer uma tecnologia simples e investimentos pouco vultosos, facilmente recuperáveis.

Necessidade não totalmente satisfeita, viabilidade técnica e rendibilidade conferiam à produção de batedeiras um carácter de oportunidade de mercado que não foi descurada pelos responsáveis da RIBEL.

B) A ENTRADA NO MERCADO DOS ASPIRADORES

No início de 1982, a RIBEL diversifica de novo a sua actividade, passando a fabricar um outro pequeno electrodoméstico: o aspirador.

O Quadro 7 realça algumas facetas do grau de atractividade deste mercado. O volume de negócios era relativamente elevado: em 1980, tinham-se produzido em Portugal mais de 110 mil aspiradores domésticos, correspondendo a perto de 600 mil contos.

QUADRO 7

PRODUÇÃO NACIONAL DE ASPIRADORES DOMÉSTICOS

ANOS	QUANTIDADE (unidades)	VALOR DA PRODUÇÃO DO ASPIRADOR EM % DO TOTAL DO SUB-SECTOR
1977	2.251	0,9 %
1978	27.135	
1979	38.819	
1980	110.844	
1981	136.262	10,6 %

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (1977 a 1981)

Mas mais importante do que a sua dimensão eram as perspectivas de expansão. Com efeito, no quinquénio 1977/1981, a produção de aspiradores domésticos aumentou sessenta vezes. Em 1981, contribuiu com perto de 11% para o valor da produção total no subsector, enquanto que em 1977 essa proporção não atingia sequer 1%.

Um estudo de mercado realizado em 1982 pela Marktest (Quadro 8) apontava o aspirador como tendo sido dos electrodomésticos mais comprados no ano anterior e sendo, a seguir à televisão a cores, aquele que maior crescimento potencial apresentava para 1983.

QUADRO 8
INTENÇÕES DE COMPRA DE ELECTRODOMÉSTICOS

BENS	POSSUI	COMPROU EM 1981	TENCIONA COMPRAR EM 1983
Aquecedor Eléctrico	67,2	6,7	4,7
Arca Frigorífica Horiz.	14,4	2,8	3,5
Arca Frigorífica Vert.	4,9	1,4	1,4
Aspirador	54,5	4,8	5,2
Batedeira	48,6	5,4	4,7
Cobertor Eléctrico	5,9	0,2	0,7
Esquentador a Gás	49,9	3,5	2,6
Exaustor de Fumos	11,0	1,1	5,2
Ferro Eléctrico	95,8	5,2	2,1
Fogão Eléctrico	24,7	2,2	1,8
Fogão a Gás	92,6	3,8	2,5
Frigorífico	91,0	3,6	2,3
Máquina de Café	24,4	2,1	2,6
Máquina de Lavar Loiça	12,0	0,6	1,9
Máquina de Lavar Roupa	52,6	3,7	3,6
Máquina de Picar Carne	10,8	1,3	4,4
Máquina de Secar Roupa	3,0	0,3	0,6
Moinho de Café	20,4	1,6	1,8
Torradeira Eléctrica	56,9	2,8	2,8
Automóvel	48,1	5,1	3,0
Calculadora Eléctrica	23,8	4,4	1,1
Gira-discos	42,9	4,0	4,0
Gravador	48,6	4,2	2,1
Máquina de Filmar	6,0	0,6	0,6
Máquina Fotográfica	44,7	2,3	2,5
Máquina Projectar Slides	6,0	0,5	0,2
Secador de Cabelo	76,7	4,8	2,3
TV a Cores	15,7	6,6	7,0
TV a Preto/Branco	81,2	2,4	1,1
Ventoinha	18,9	1,2	2,7
Video Tape	1,4	1,2	1,1

Fonte: Markttest

Em termos de rendibilidade, parece também estar-se perante um mercado mais atractivo do que o das bateadeiras: a margem de lucro bruta dos aspiradores da RIBEL é cerca de 45% contra 35% da bateadeira.

Em suma, potencial de crescimento e lucratividade são, mais do que a dimensão, os principais factores que tornaram atractivo o mercado dos aspiradores no início dos anos 80 em Portugal. Tal como cinco anos antes, aquando da opção pela bateadeira, também esta foi influenciada por informações sobre o grau de atractividade do novo mercado. Segundo o Sr. Walter Rego "o aspirador é um produto de primeira necessidade, especialmente nos maiores centros urbanos com a introdução das alcatifas. Sabíamos, através dos clientes e dos nossos colegas concorrentes, que a procura era muito grande e que a produção nacional e a importação de modo algum abasteciam eficazmente o mercado. Foi isso que nos fez crer estar perante uma oportunidade de mercado, pois havia uma necessidade não totalmente satisfeita". Por tudo isto se conclui que esta decisão foi tomada de uma forma consciente e não por mero acaso.

C) O MERCADO DAS MÁQUINAS DE CAFÉ

Alguns meses após ter começado a fabricar aspiradores, a RIBEL entra no mercado das máquinas de café.

A ideia de se produzir este artigo também não resultou do acaso, mas de informações colhidas no País e no estrangeiro. Desde logo é do conhecimento geral a tradição de se tomar café em Portugal. Por outro lado, o contacto com feiras internacionais permitiu aos responsáveis pela RIBEL concluir que países grandes consumidores de café, como é o caso da Itália e da Espanha, possuíam uma indústria de máquinas de café expresso para o lar bastante desenvolvida. Por último, por intermédio dos clientes, os Srs. Walter e Rodrigues aperceberam-se da existência de um mercado praticamente inexplorado, dada a expansão da procura interna, longe de se encontrar satisfeita pela importação.

Além disso, acrescenta o Sr. Walter, "as máquinas de café surgem porque o grande electrodoméstico obriga a possuir grandes espaços que a RIBEL não tem e, por outro lado, o café expresso está em fase de ascensão e é moda e hábito de muitas famílias. É mesmo de bom tom oferecer um café expresso às pessoas que se recebe".

Alguns dados da empresa confirmam que essa opção foi acertada. No primeiro ano da sua fabricação pela RIBEL, a máquina de café representou cerca de 20% da facturação total, tendo essa percentagem subido para perto de 35% no ano seguinte - tudo isto resultante quase em exclusivo de vendas efectuadas no mercado nacional. Sem dúvida que se estava face a um produto com elevado potencial de crescimento.

Por outro lado, a margem bruta deste artigo é cerca de 65%, bastante superior à da bateadeira e do aspirador.

D) O MERCADO EXTERNO

Recuando ao ano de 1982, a RIBEL decide nessa altura expandir-se em novos mercados, geograficamente diferentes.

Em que medida esta decisão se terá baseado na sua atractividade?

Em termos de volume de negócios é escusado afirmar tratar-se de um mercado extremamente vasto quando comparado com o nacional (Quadro 9).

QUADRO 9

MERCADO ELECTRO-ELECTRÓNICO PORTUGUÊS FACE AO MERCADO EXTERNO

ANOS	<u>MERCADO PORTUGUÊS</u> MERCADO MUNDIAL	<u>MERCADO PORTUGUÊS</u> MERC. EUROP.OCID.
1979	0,16 %	0,57 %
1981	0,19 %	0,80 %
1983	0,15 %	0,75 %

Fonte: Associação Nacional dos Industriais de Material Eléctrico e Electrónico (1985)

Apesar dos valores se referirem ao mercado electro-electrónico em geral, desde logo se constata a enorme dimensão dos mercados externos: o europeu ocidental é cerca de 130 vezes superior ao português, sendo o mundial aproximadamente 600 vezes superior. São números que, pela sua grandeza, não necessitam de comentários adicionais.

No que concerne ao potencial de crescimento, o mercado externo e, em especial, o europeu apresentam-se igualmente atractivos.

Em 1979, o delineamento previsível de adesão à CEE provocou uma inversão na política económica portuguesa, passando a exportação a ser objectivo fundamental, em detrimento da substituição de importações. O Despacho Normativo nº 127/79 veio condicionar a atribuição de isenções aduaneiras (direitos e sobretaxa) à satisfação simultânea por parte das empresas de dois indicadores: o de competitividade (medido pelo nível da actividade exportadora) e o da industrialização. Os mercados externos tornaram-se, assim, um dos objectivos principais da nossa política económica.

Paralelamente, num estudo referente a 1982 e publicado no Boletim da ANIMEE (1983), constata-se uma aceleração das exportações de electrodomésticos, tendo como causa o início da inversão da conjuntura económica recessiva na Europa Ocidental.

Prova disso, é o facto de as exportações totais do sector terem subido 260% entre 1979 e 83 (Quadro 10). As de electrodomésticos tiveram um crescimento de 1099% !

Tudo isto sugere que, em termos de volume de negócios e de taxa de crescimento, o mercado externo era em 1982 particularmente atractivo.

E em termos de rendibilidade?

Neste aspecto, parece, à priori, ser menos atractivo. Na realidade, os preços praticados no mercado externo pela RIBEL são em média 20% infe-

QUADRO 10

EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE MATERIAL ELECTRO-ELECTRÓNICO

(A preços correntes-em milhões de escudos)

RAMOS DE FABRICAÇÃO	1979	1980	% 80-79	1981	% 81-80	1982	% 82-81	1983	% 83-82	% 83-79
Máq. Estáticas e Rotat.	191	379	+98	405	+7	894	+120	979	+10	+412
Aparelh.e Equip. Indust.	12	23	+92	42	+83	34	-19	648	+1805	+4400
Fios e Cabos	74	257	+247	496	+93	169	-66	515	+204	+595
Elevadores	7	5	-29	22	+340	11	-50	22	+100	+214
Ap.Medida Contr. e Aut.	71	75	+6	120	+60	100	-17	118	+18	+66
Sist.Equip.Elect.e Telec.	1677	2318	+38	4258	+84	7212	+10	9411	+30	+461
Componentes Electrón.	4576	6221	+36	6547	+5	7700	+18	10864	+41	+137
Acumuladores e Pilhas	306	485	+58	466	-4	632	+36	840	+33	+174
Lâmpadas e Mat.p/Ilum.	88	154	+75	203	+32	241	+19	278	+15	+215
Ap. Ligeira Instal.	237	242	+2	174	-28	401	+130	559	+39	+135
Ap. Audio-Rádio-Video	3717	5427	+46	5163	-5	8101	+57	13381	+65	+260
Electrodomésticos	70	170	+142	280	+65	496	+77	839	+69	+1099
Ap. p/Indúst.Automóvel	317	327	+3	304	-7	830	+296	2306	+177	+627
TOTAL	11343	16083	+42	18480	+15	26821	+45	40760	+52	+260

Fonte: Associação dos Industriais de Material Eléctrico e Electrónico (1985)

riores aos internos. Contudo, as vantagens económicas de se operar em mercados estrangeiros não se resumem a uma eventual margem de comercialização acrescida - que neste caso nem existe.

Com efeito, o facto de se exportar permite ter acesso a um conjunto de vantagens diversas:

- Financiamentos bonificados;
 - Isenção de direitos e sobretaxa de importação;
 - Apoio do ex-Fundo de Fomento da Exportação (actual Instituto do Comércio Externo de Portugal)
- etc.

"Para além de alguns benefícios económicos directos", acrescenta o Sr. Rodrigues, "sabíamos que se operássemos no mercado externo ganharíamos, pelos movimentos cambiais a realizar, poder negocial face aos bancos, obtendo, eventualmente, menores taxas de juro, maior facilidade na concessão de crédito, etc. Por último, o prestígio ligado à própria aquisição de conhecimentos traz-nos vantagens indirectas em relação aos nossos clientes no mercado interno".

Foram, assim, informações obtidas junto de instituições governamentais, banca, meios de comunicação social (quanto à evolução da conjuntura externa) e concorrência, que levaram os sócios da RIBEL a encarar conscientemente a exportação como uma forma atractiva de assegurar o crescimento.

Em conclusão, os responsáveis pela empresa parece terem tido uma preocupação especial no sentido do aproveitamento de oportunidades de mercado. Tal preocupação traduziu-se numa atenção constante sobre o enquadramento externo e na busca de informações - a maioria das vezes verbais - que permitissem uma análise e diagnóstico da situação. Os resultados desse modo de actuar consubstanciam-se num crescimento diversificado, tendo por objectivo o desenvolvimento da actividade em mercados cada vez mais atractivos.

CAPÍTULO III

ESTRATÉGIA DE UMA PEQUENA EMPRESA

"Nunca siga a multidão"

BERNARD M. BARUCH

O capítulo anterior dá-nos uma visão das razões que levaram a RIBEL a optar por determinados produtos/mercados.

No entanto, ela não está só nesses negócios. Tem que enfrentar a concorrência, com os seus objectivos e estratégias próprias. Assim, por exemplo, marcas como a Moulinex e a Kenwood são importantes competidoras no mercado nacional, ao nível das bateadeiras, enquanto que a Hoover e a Siemens surgem como dois fortes concorrentes no domínio dos aspiradores.

Dado que, regra geral, é com grandes empresas que a RIBEL concorre, que deve ela fazer?

Numa primeira secção, rever-se-á aquilo que de mais importante tem sido escrito sobre estratégia de pequenas empresas, suas limitações e opções possíveis. De seguida, procurar-se-á analisar em que medida a evolução da RIBEL está de acordo com o que é preconizado para uma empresa da sua dimensão.

III.1 - O QUE DIZ A LITERATURA

Um estudo realizado para o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais e Caixa Geral de Depósitos permitiu identificar os dois principais problemas das PME's portuguesas: deficiências técnicas de gestão e situação económica e financeira degradada. Ausência de preparação, inexistência de um adequado planeamento e falta de apoio especializado, parece serem as causas mais importantes das deficiências ao nível da gestão (Freire, 1987).

Quererá isto dizer que a pequena empresa enfrenta mais problemas que uma grande e que por isso a sua rendibilidade é menor e o risco acrescido? Constituirá a RIBEL uma excepção?

A associação entre quota de mercado - utilizada como indicador de dimensão da empresa - e rendibilidade tem sido objecto de muitos estudos empíricos. Alguns mostram que essa correlação, positiva e significativa, decorre de economias de escala, maior poder negocial face a clientes e fornecedores, efeitos da curva de experiência, prestígio, etc. (Imel e Helmsberger, 1971; Gale, 1972; Boston Consulting Group, 1976; Schoeffler, Buzzell e Heany, 1974; Buzzell, Gale e Sultan, 1975; Branch, 1980; Rumelt e Wensley, 1981; Gale e Branch, 1982).

Contudo, um conjunto de análises, centradas em empresas de reduzida quota de mercado e processos de crescimento, levantaram determinadas questões sobre aqueles estudos. Sugerem que uma grande quota de mercado não é condição suficiente para que uma empresa tenha rendibilidade elevada, e que a natureza da relação entre quota de mercado e rendibilidade depende do contexto específico em que se insere (Fruhan, 1972; Abernathy e Wayne, 1974; Hatten e Schendel, 1977; Hamermesh, Anderson e Harris, 1978; Bass, Cattin e Wittink, 1978; Schendel e Patton, 1978; Porter, 1980; Woo, 1981; Woo e Cooper, 1981, 1982a, 1982b; Phillips, Chang e Buzzell, 1983; Prescott, Kohli e Venkatraman, 1986).

Quanto à relação entre quota de mercado e risco, a literatura é mais escassa. A importância do risco, enquanto critério de avaliação da "performance" de uma empresa é salientada por diversos autores (Andrews, 1980; Thompson e Strickland, 1981; Harvey, 1982; Pearce e Robinson, 1982) devendo a sua ponderação fazer parte do processo de planeamento (Lorange, 1980; Hertz e Thomas, 1983).

A teoria tem afirmado existir uma forte correlação entre rendibilidade e risco: empresas com maior aversão ao risco terão uma rendibilidade menor, e vice-versa. Certos estudos confirmam essa relação (Fisher e Hall, 1969), embora nem todos cheguem a essa mesma conclusão (Armour e Teece, 1978; Bettis e Hall, 1982; Bowman, 1980). Numa investigação re-

cente, Woo (1987) concluiu que o risco da empresa tende a diminuir com o aumento da quota de mercado.

No campo da economia industrial, têm-se também desenvolvido estudos empíricos das relações existentes entre dimensão e "performance" empresarial. Uma análise do conjunto de resultados actualmente disponíveis permite inferir pela ausência de efeitos positivos sobre a rendibilidade (Marcus, 1969; Shepherd, 1972; Jacquemin e Cardon, 1973; Jacquemin e Saez, 1976), sobre o crescimento (Samuels e Chesher, 1972) e sobre a investigação industrial (Adams, 1970; Biname e Jacquemin, 1973; Defay, 1973). Constata-se, através do exame dos efeitos da concentração, que a principal consequência duma grande dimensão é a redução de risco em que a empresa incorre fruto de uma diminuição da variabilidade das "performances" (Morvan, 1972; Singhe e Whittington, 1968; Jacquemin e Saez, 1976).

Perante isto, que poderá fazer uma pequena empresa? Como poderá lutar com as maiores?

Assinale-se que estas disfrutam de vantagens específicas, tais como um custo unitário menor, em virtude do volume acumulado de produção - conceptualizada pela curva da experiência - de economias de escala, da possibilidade de substituição capital-trabalho e de um aumento da curva da aprendizagem (Allan e Hammond, 1975; Boston Consulting Group, 1976; Hout, Porter e Rudden, 1982; Abernathy e Wayne, 1974). Além disso, a grande empresa pode obter melhores condições de compra e de financiamento, desenvolver campanhas promocionais mais económicas (em termos unitários), etc. (Boston Consulting Group, 1976; Pugel, 1978; Abernathy e Wayne, 1974; Wright, 1985).

Numa economia de mercado há espaço para grandes e pequenas empresas (Broom, Longenecker e Moore, 1983). A maioria dos autores indica, como principal recomendação estratégica, que as menores empresas devem concentrar-se em determinados segmentos de mercado.

Significa isto que a pequena empresa, para ter sucesso, deve evitar o ataque frontal à grande empresa, por meio de reduções de preço e gastos adicionais em propaganda (Kotler, 1980). Pelo contrário, deve segmentar cuidadosamente o mercado, posicionando-se num número reduzido de segmentos onde os seus pontos fortes melhor possam ser aproveitados e onde os concorrentes tenham menor capacidade para competir (Hamermesh, Anderson e Harris, 1978). Nesta conformidade, a empresa pequena ocupará nichos de mercado que tenham dimensão suficiente para serem rentáveis, crescimento potencial e reduzido interesse para as maiores. Por outro lado, ela deve possuir os meios necessários para servir o(s) nicho(s) com eficácia e ser capaz de se defender do ataque dos maiores concorrentes (Kotler, 1984).

Há ainda outras recomendações estratégicas que são em geral sugeridas às empresas mais pequenas:

- Privilegiar a rendibilidade, limitando, se necessário, o crescimento e a diversificação (Hamermesh, Anderson e Harris, 1978).
- Praticar preços baixos face à gama de qualidade em que os seus produtos se inserem - o que se torna possível pelos reduzidos encargos globais fruto da homogeneidade da gama de artigos e de gastos proporcionalmente menores em investigação e desenvolvimento, propaganda, etc. (Woo e Cooper, 1982).
- Usar com eficiência a inovação ao nível de processos e métodos (Hamermesh, Anderson e Harris, 1978). Novos modos de distribuição que ofereçam economias substanciais ou que cubram melhor segmentos de mercado específicos e campanhas promocionais qualitativamente diferentes, são duas áreas de possível inovação sugeridas por Kotler (1980) ao nível do marketing.

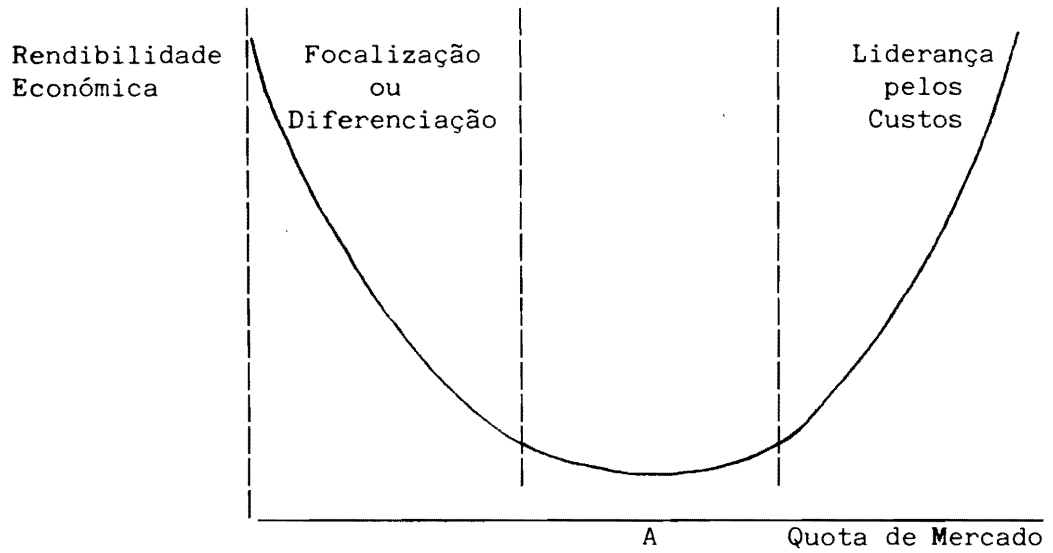
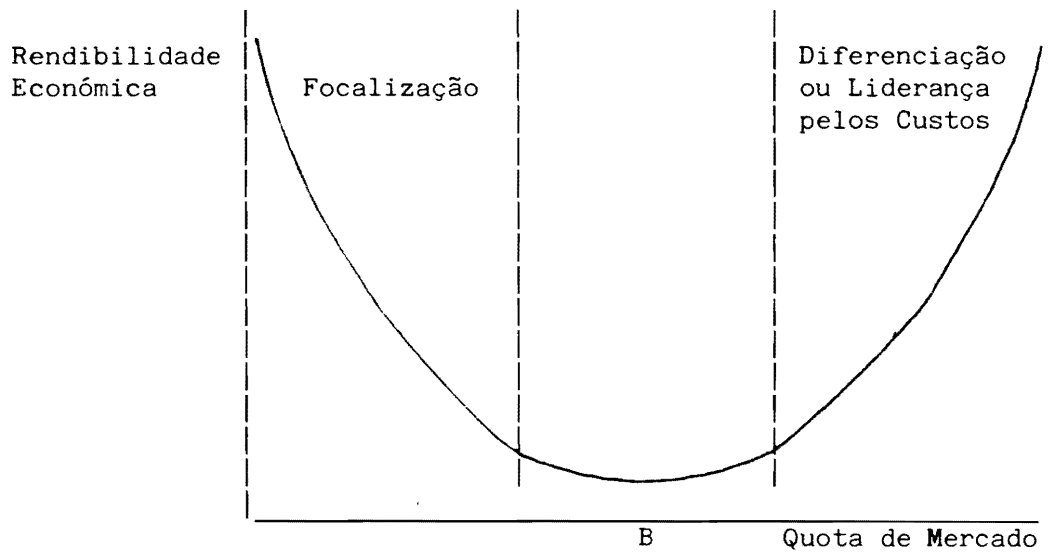
- Criar uma reputação de qualidade (Woo e Cooper, 1982).

- Diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, desenvolvendo uma característica única ao nível, por exemplo, da tecnologia, do "design" ou da assistência pós-venda (Porter, 1980, 1985).

A propósito desta estratégia, uma questão foi recentemente colocada por Wright (1987). Porter, sintetizando os resultados de investigações efectuadas por Mueller e Hamm (1974), Allan e Hammond (1975), Buzzell, Gale e Sultan (1975), Hamermesh, Anderson e Harris (1978), concebeu a designada curva em U (Figura 3-A). Com esta ilustração pretende afirmar que elevada rendibilidade é possível tanto com reduzida como com grande quota de mercado. Uma pequena empresa deve prosseguir uma estratégia de focalização - através de um posicionamento concentrado num ou nalguns segmentos de mercado específicos - ou de diferenciação, desenvolvendo uma oferta que seja única da empresa.

Em artigo recente, Wright (1987) questiona parte deste raciocínio, chegando mesmo a adiantar que uma pequena empresa não deverá prosseguir uma estratégia de diferenciação, cingindo-se em exclusivo à de focalização (Figura 3-B).

Wernerfelt e Karnani (1987) introduzem o factor concorrenciaisidade de mercado como determinante das opções estratégicas em situações de incerteza. Em cenários de maior concorrência, uma pequena empresa deve seguir uma estratégia de focalização. Nos casos de menor grau de competitividade, a estratégia mais aconselhável é esperar e actuar depois do factor de incerteza ter desaparecido (Figura 4).

FIGURA 3**ESTRATÉGIAS GENÉRICAS SEGUNDO PORTER****VARIANTE DE WRIGHT:**

Fonte: Wright (1987)

FIGURA 4**DIMENSÃO DA EMPRESA E GRAU DE CONCORRENCIALIDADE**

	Maior Concorrência	Menor Concorrência
Pequena Empresa	FOCALIZAR	ESPERAR
Grande Empresa	FLEXIBILIZAR	ESPERAR

Fonte: Wernerfelt e Karnani (1987)

Numa perspectiva dinâmica, Churchill e Lewis (1983) defendem que adjectivar uma empresa de "pequena" pode ser simplista, uma vez que ela passará por várias fases de crescimento com características peculiares. Combinando uma investigação teórica sobre o tema - sendo aqui de realçar os contributos de McGuire (1963), Christensen e Scott (1964), Steinmetz (1969) e Greiner (1972) no domínio dos modelos de desenvolvimento de empresas - com estudos empíricos, Churchill e Lewis sugerem cinco fases evolutivas na vida de uma pequena empresa (Figura 5). Vários factores, que mudam de importância à medida que a organização cresce e se desenvolve, apresentam-se como relevantes para o sucesso ou insucesso da empresa: recursos financeiros, recursos humanos, sistemas de informação, recursos de gestão, objectivos dos sócios e suas aptidões funcionais, de gestão e estratégicas.

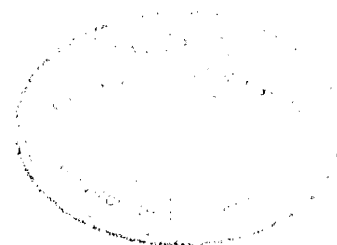
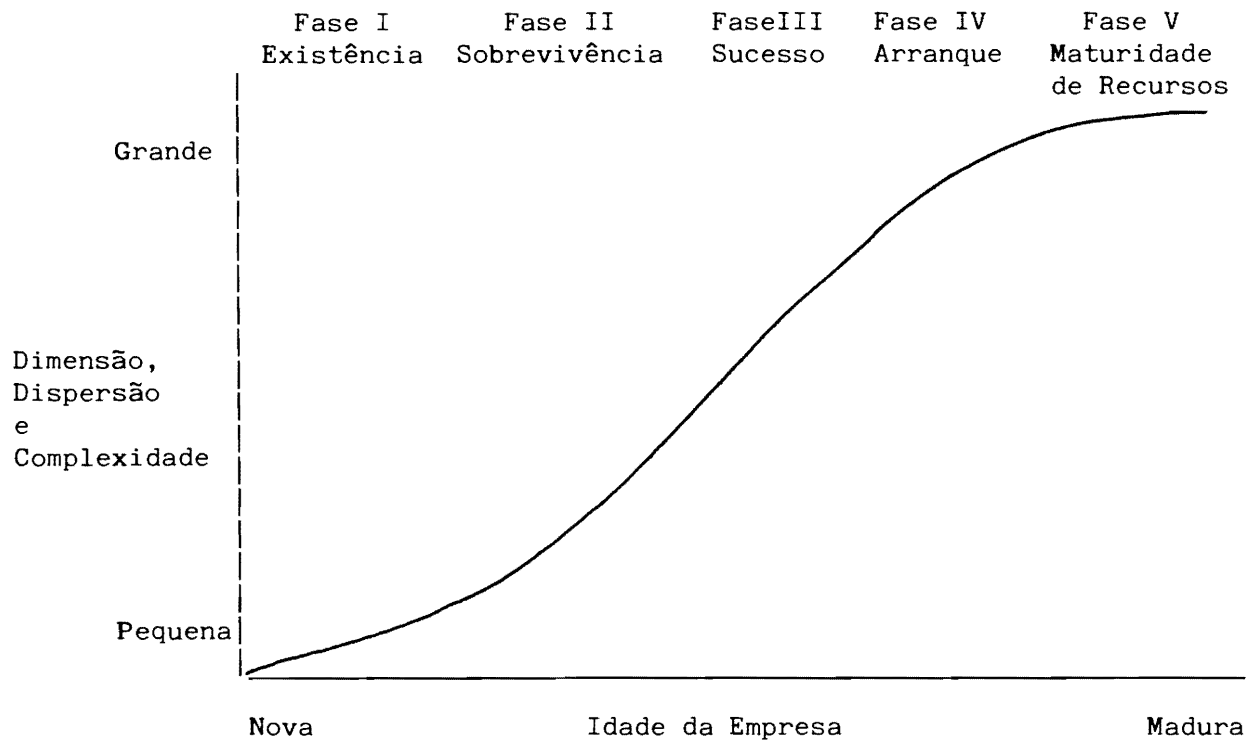


FIGURA 5

FASES DO CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Fonte: Churchill e Lewis (1983)

De qualquer forma, todos estes modelos e recomendações não podem ser encarados de um modo determinístico. Não é pelo facto de uma pequena empresa optar pelo posicionamento concentrado nos segmentos de mercado mais recomendáveis que irá ser bem sucedida. O que reduz é talvez o risco de insucesso, a probabilidade de se cometerem erros.

Investigações realizadas permitem concluir que uma das causas mais importantes do insucesso das pequenas empresas advém da inexperiência e incompetência ao nível da gestão. De acordo com um estudo da Dun & Bradstreet, aquela razão é responsável por 92,9% dos erros que estão na base de fracassos empresariais (citado por Chang e Campo-Flores, 1980). Também em Portugal um inquérito efectuado pela Ecoforum para o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais (1986), junto de dirigentes de associações empresariais, quadros superiores da banca, consultores de empresas, etc. permite constatar que a insuficiência de fundos

próprios e a impreparação dos dirigentes das PME's são os problemas mais mencionados.

É essencial que os gestores de uma pequena empresa gastem o seu tempo a identificar e explorar vantagens críticas, em vez de fazerem ataques directos às de maior dimensão (Hamermesh, Anderson e Harris, 1978). E que não privilegiem as vendas em detrimento do lucro, o curto prazo face ao longo prazo, e os clientes individuais em relação a segmentos de mercado (Kotler, 1977).

É evidente que as pequenas empresas, dada a sua limitação de recursos e poder negocial, têm menor capacidade para exercer influência sobre o meio envolvente e, em consequência, estão mais à mercê dos acontecimentos (Steiner e Miner, 1977). Mas é tão errado afirmar-se "queremos ser líderes do mercado" como "não interessa a nossa quota de mercado, uma vez que as vendas estão a crescer". A posição no mercado não deverá ser a máxima possível, mas a óptima - o que requer uma análise da clientela, dos produtos, dos segmentos de mercado e dos canais de distribuição (Drucker, 1977).

Aliás, se é verdade que a finalidade da empresa não é a maximização do lucro, mas atingir um certo nível de rendibilidade, mantendo segura uma parte do mercado, ou um nível de vendas (Simon, 1959), em particular a pequena empresa deverá procurar uma gestão satisfatória e não maximizante. Porque uma coisa é certa, nem todos podem ser líderes (Drucker, 1977).

III.2 - O QUE FEZ A RIBEL

A RIBEL, como empresa pequena, tem procurado um posicionamento em segmentos menos servidos pelas empresas de maior dimensão e prestígio. Uma análise da sua estratégia de posicionamento exige a prévia segmentação dos mercados em que opera, o que pressupõe:

- identificação do mercado;
- escolha de critérios de segmentação;
- repartição do mercado de acordo com esses critérios.

O objectivo deste estudo é clarificar as estratégias de segmentação e posicionamento para cada um dos três principais artigos da empresa. Em termos de metodologia, os mercados serão segmentados com base em quatro grandes critérios:

- tipo de produto;
- tipo de cliente;
- benefícios procurados;
- área geográfica.

A relevância destes critérios advém da possibilidade de se desenvolverem diferentes estratégias de marketing-mix (produto, preço, promoção, distribuição,...) para cada um dos segmentos. Por exemplo, a repartição do mercado numa base geográfica em interno e externo é relevante na medida em que as estratégias de preço, promoção, distribuição e assistência pós-venda são diferentes para cada um deles.

A) MERCADO DAS BATEDEIRAS

TIPO DE PRODUTO

De acordo com um estudo da DECO-Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (1980), há três tipos de batedeiras:

- . **Varinhas Mágicas** ("Mixer de mão com faca e dois discos para misturar bebidas e fazer maionese, por ex.").
- . **Batedeiras de Mão** ("Mixer de mão com várias possibilidades. Além do equipamento dos mixers de mão simples, estão equipadas com duas varetas para claras em castelo, natas e para bater massas leves e também com uma vareta para bater massas mais duras").

- . **Máquina de Cozinha Completa** ("com todo o equipamento de um mixer simples e de um combinado e uma série de acessórios suplementares").

De notar que a variedade de preços sugere que as batedeiras de mão sejam ainda subdivididas:

Preço Baixo - inferior a 5.000\$00
 Preço Alto - superior a 5.000\$00

TIPO DE CLIENTE

Há dois grandes tipos de clientes:

- . Particular
- . Empresas (hotelaria e afins)

BENEFÍCIOS PROCURADOS

São dois os principais benefícios procurados com a aquisição de uma batedeira:

- . Economia (em especial em termos de tempo e, conseqüentemente, de custo em mão-de-obra);
- . Conveniência (isto é, facilidade, simplicidade de utilização).

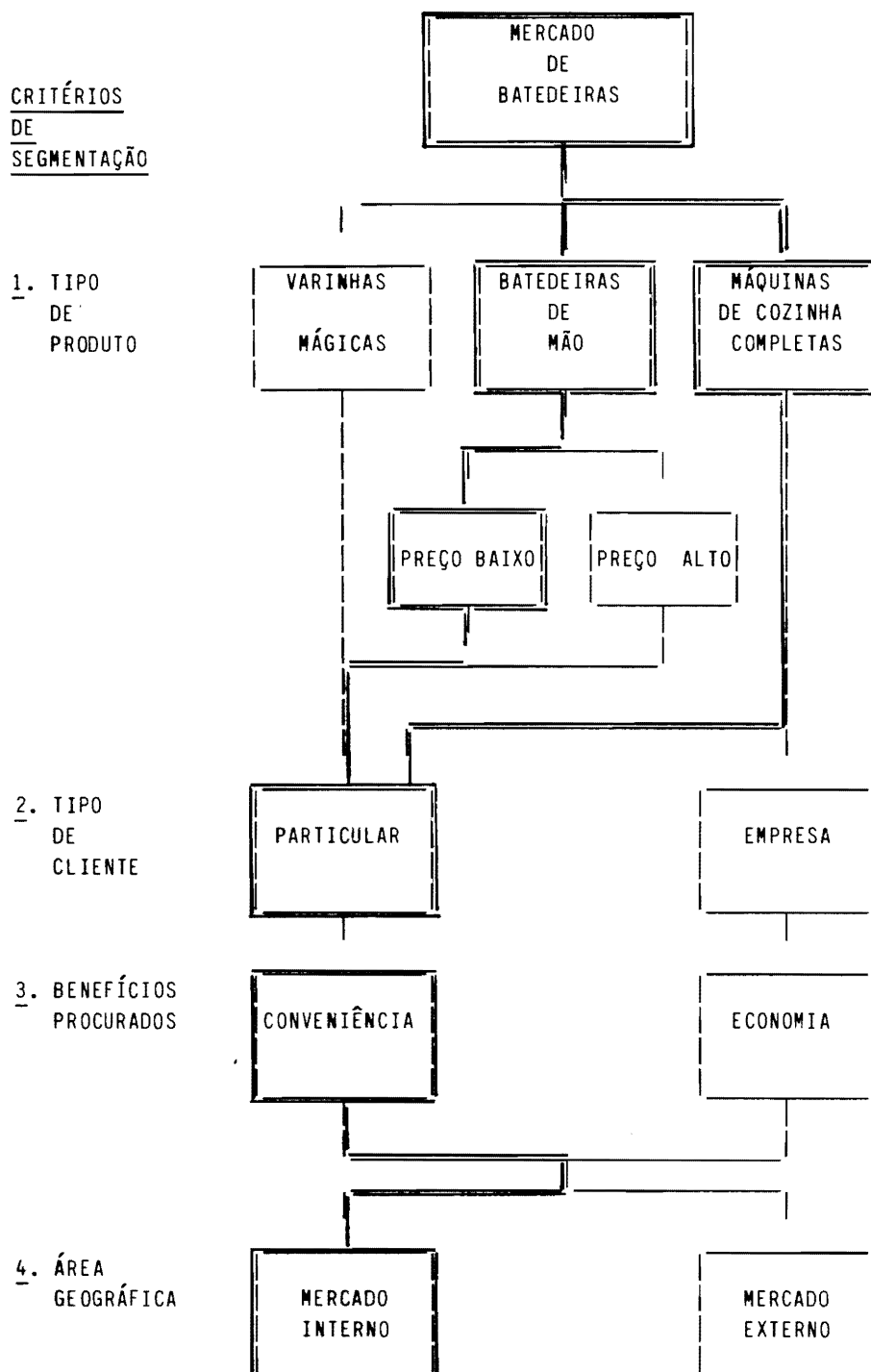
ÁREA GEOGRÁFICA

O mercado deve ser repartido em dois grandes segmentos :

- . Mercado Interno
- . Mercado Externo

Em termos gerais, e tendo por base este processo de segmentação, a RIBEL fabrica batedeiras de mão de preço reduzido e máquinas de cozinha completas dirigidas ao consumidor português que as adquire por uma questão de conveniência. De uma forma gráfica, a estratégia de segmentação e posicionamento está representada como indicado nas Figuras 6 e 7.

FIGURA 6

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE BATEDEIRAS

Obs.: com realce os segmentos em que a RIBEL actua

FIGURA 7

POSICIONAMENTO DAS PRINCIPAIS MARCASNOMERCADO PORTUGUÊS DE BATEDEIRAS

	Varinhas Mágicas	Batedeiras de Mão		Mq. Cozinha Complet.
		Preço Baixo	Preço Alto	
Economia	// // // // // // // // // //	// // // // // // // // // //	// // // // // // // // // //	EMPRESAS . Marcas Específicas para certos fins
Conveniência	PARTICULAR . Moulinex . Taurus	PARTICULAR . Moulinex . Marcas Nacionais Diversas . FAX (RIBEL)	PARTICULAR . Krupps . Philips	PARTICULAR . Kenwood . FAX (RIBEL)

Obs.: 1. Tal como decorre da figura anterior, também este esquema revela 5 segmentos no mercado interno.

2. O posicionamento das diversas marcas foi realizado tendo por base entrevistas a profissionais ligados ao mercado e estudos de mercado efectuados.

A empresa posiciona-se em dois segmentos de mercado: o das batedeiras de mão de preço baixo e o das máquinas de cozinha completas para particulares.

Em relação ao primeiro, parece ter havido uma opção por uma faixa de clientela onde as grandes marcas de renome mundial estão menos representadas. Só a Moulinex está aí bem posicionada. As restantes são essencialmente de produtores nacionais. Esta opção resulta de vários factores ponderados pelos responsáveis da RIBEL:

- . a recusa em fabricar varinhas mágicas em virtude de exigir uma tecnologia demasiado simples e, portanto, com reduzidas barreiras à entrada;
- . os custos internos de produção da batedeira de mão são baixos - fruto de uma boa e flexível estrutura de montagem e da fabricação de moldes - o que permite a prática de preços competitivos.

A produção de máquinas de cozinha completas decorre de uma estratégia de desenvolvimento do produto. Com efeito, a RIBEL possui vários modelos de batedeira, uns mais completos do que outros, mas sempre constituídos a partir de um produto base - a batedeira propriamente dita.

Este alargamento para novos segmentos resulta de:

- . aproveitamento de sinergias técnicas e comerciais em relação ao produto base;
- . bom domínio da tecnologia dos plásticos - material no qual é feita a maior parte dos acessórios que constituem a máquina de cozinha completa;
- . a Kenwood não é um verdadeiro concorrente, uma vez que a sua qualidade/preço é bastante superior à da RIBEL, sendo vendida em faixas de clientela distintas.

Em suma, a RIBEL concentra a sua actuação em dois segmentos de mercado menos servidos pelas grandes marcas e que lhe permitem um melhor aproveitamento dos seus pontos fortes.

B) MERCADO DOS ASPIRADORES

TIPO DE PRODUTO

Com base num estudo publicado na Proteste (Novembro de 1985), revista da responsabilidade da DECO, há três tipos de aspiradores:

- . **Aspirador de Arrastar** ("motor e saco de poeiras reunidos numa caixa montada sobre rodas, ligadas ao acessório de sucção por um tubo flexível e um tubo rígido por vezes telescópico").
- . **Aspirador Batedor** ("saco de poeira suspenso no cabo, motor no fim do cabo formando um todo com o acessório de aspiração").
- . **Aspirador Multi-Usos** ("motor e saco reunidos num "tonel" sobre rodas, ligados ao acessório de sucção por um tubo flexível e um tubo rígido, por vezes telescópico").

A diversidade de preços dos aspiradores de arrastar (os mais usuais), aconselha uma subdivisão em três escalões:

Preço Baixo	-	menos de 13.000\$00
Preço Médio	-	entre 13.000\$00 e 20.000\$00
Preço Alto	-	superior a 20.000\$00

TIPO DE CLIENTE

Há dois grandes tipos de clientes:

- . Particulares
- . Empresas

BENEFÍCIOS PROCURADOS São dois os principais benefícios procurados com a aquisição de um aspirador:

- . Economia (em termos de tempo e materiais de limpeza)
- . Conveniência (ou seja, facilidade de utilização).

ÁREA GEOGRÁFICA

Fruto de uma diferente estratégia quanto a preços, distribuição e promoção, o mercado deve ser repartido em:

- . Mercado Interno
- . Mercado Externo

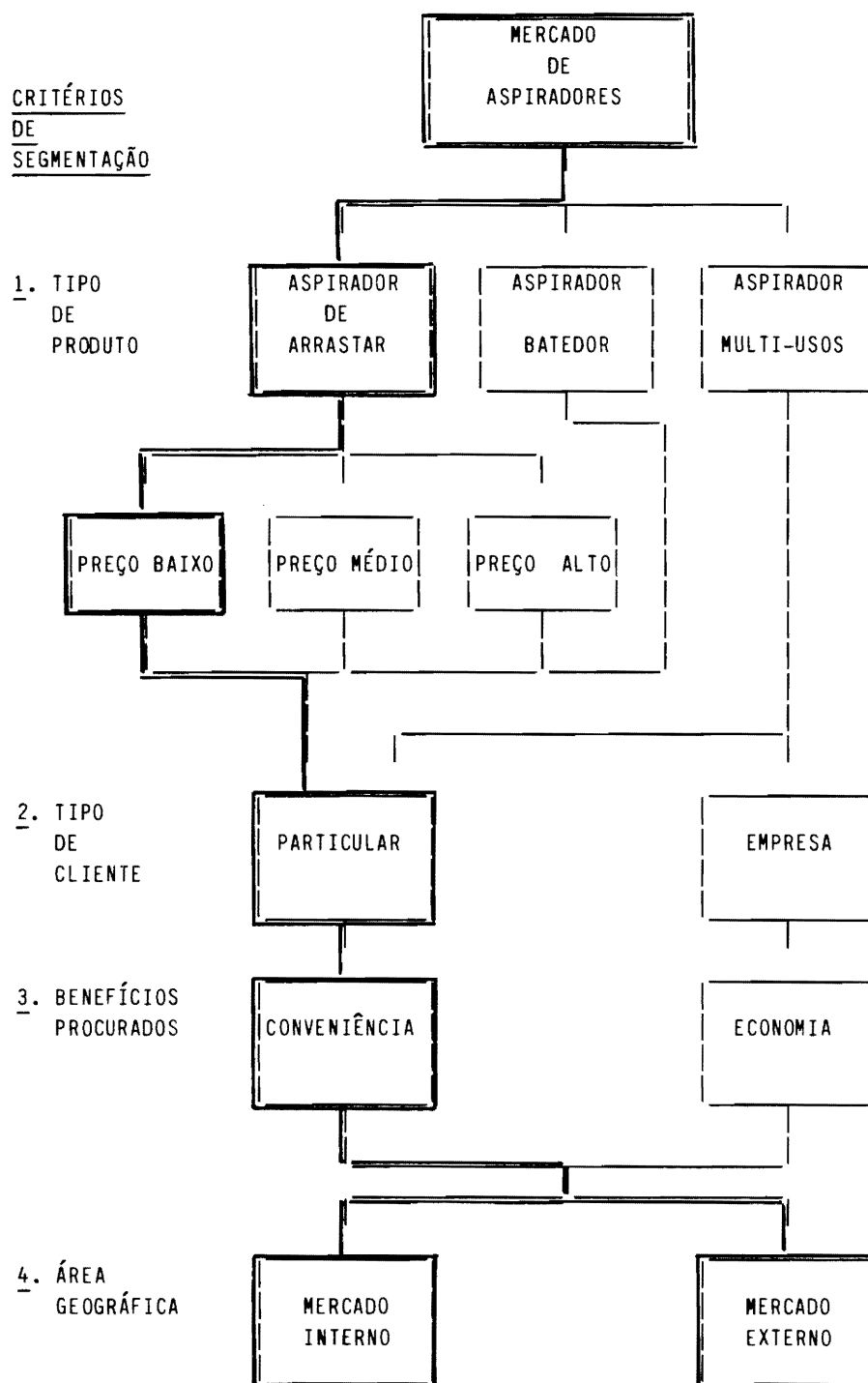
Tendo por base esta segmentação, a RIBEL fabrica aspiradores de arrastar de preço baixo, dirigidos ao particular que os adquire por uma questão de conveniência (Figuras 8 e 9).

Porquê esta estratégia?

Uma visualização do posicionamento dos principais concorrentes - Hoover, Siemens, Electrolux, Miele e Nilfisk - sugere que os responsáveis pela RIBEL terão tido, quanto a este produto, um maior cuidado na selecção dos segmentos em que se viriam posicionar.

Na realidade, no que se refere ao mercado interno, a RIBEL actua para uma clientela relativamente mal servida pela concorrência. A Hoover é a única, das grandes empresas, a operar nesse segmento. Todavia, a sua posição competitiva é fraca, pois a sua estratégia está muito mais voltada para as faixas de preço médio e alto, mais de acordo com o elevado prestígio de marca.

FIGURA 8

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE ASPIRADORES

Obs.: com realce os segmentos em que a RIBEL actua

FIGURA 9

POSICIONAMENTO DAS PRINCIPAIS MARCASNOMERCADO PORTUGUÊS DOS ASPIRADORES

		Aspirador de Arrastar			Aspirador Batedor	Aspirador Multi-Usos
		Preço Baixo	Preço Médio	Preço Alto		
Economia		/ / / / / / / / / / / / / / / /	/ / / / / / / / / / / / / / / /	/ / / / / / / / / / / / / / / /	/ / / / / / / / / / / / / / / /	EMPRESAS . Nilfisk
	Conveniência	PARTICULAR . Hoover . Marcas Nac Diversas . FAX(RIBEL)	PARTICULAR . Hoover . Siemens . Philips . Electrolux	PARTICULAR . Electrolux . Miele . Hoover	PARTICULAR . Hoover	PARTICULAR . Nilfisk

Obs.: 1. Tal como decorre da figura anterior, também este esquema revela 6 segmentos no mercado interno.

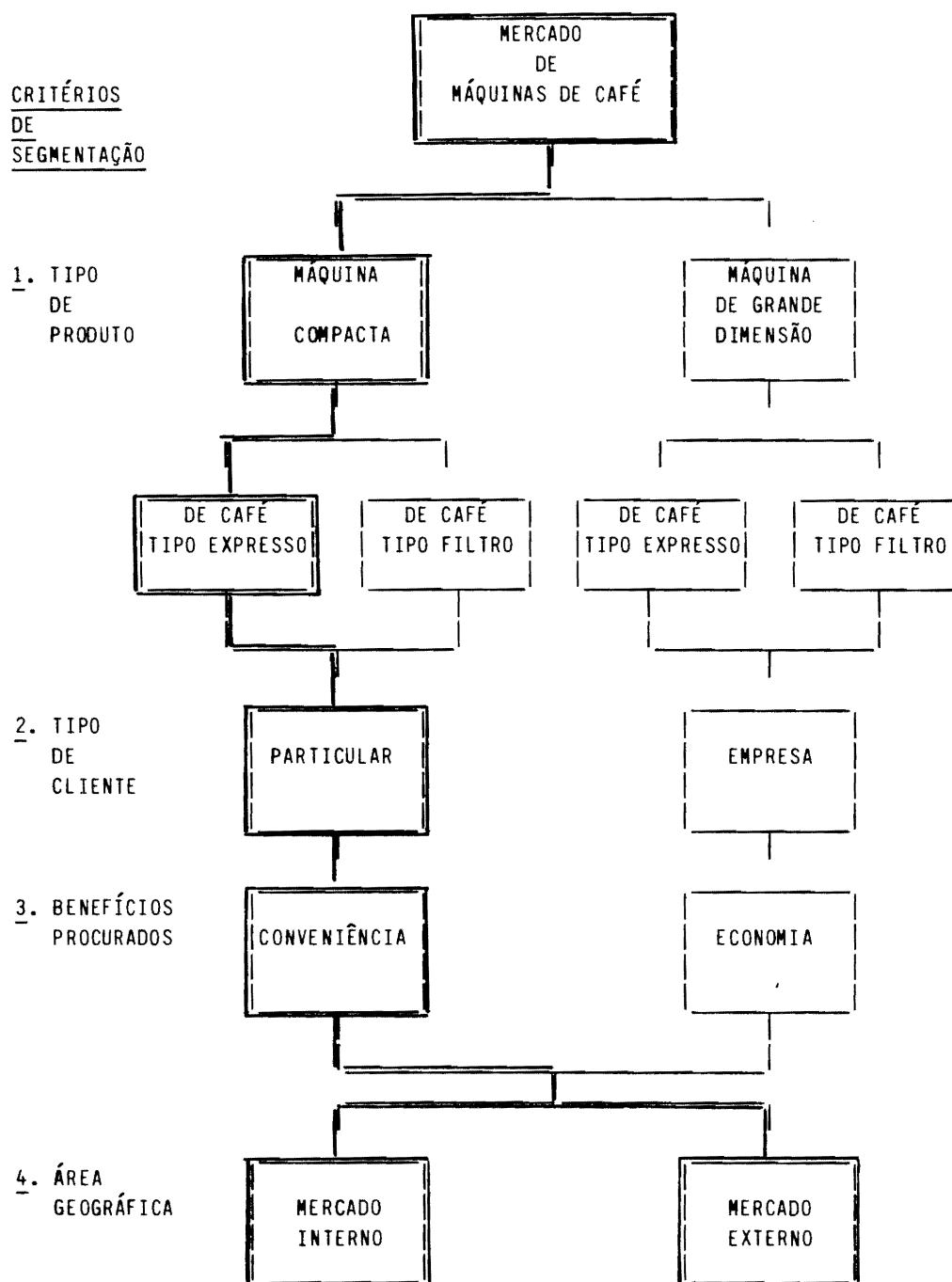
2. O posicionamento das diversas marcas foi realizado tendo por base entrevistas a profissionais ligados ao mercado e estudos de mercado efectuados.

C) MERCADO DE MÁQUINAS DE CAFÉ

TIPO DE PRODUTO	<p>Existem dois tipos de máquinas, qualquer deles devendo ser subdividido de acordo com o tipo de café que faz:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Máquinas Compactas: <ul style="list-style-type: none"> - de Café Tipo Espresso - de Café Tipo Saco . Máquinas de Grande Dimensão <ul style="list-style-type: none"> - de Café Tipo Espresso - de Café Tipo Saco
TIPO DE CLIENTE	<p>Tal como nos casos anteriores, o mercado deverá ser repartido em:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Particulares . Empresas (hotelaria e afins)
BENEFÍCIOS PROCURADOS	<p>Também, à semelhança dos anteriores produtos, são dois os benefícios procurados:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Economia . Conveniência
ÁREA GEOGRÁFICA	<p>Por razões idênticas às aludidas para a batedeira e o aspirador, este mercado deverá ser repartido em:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Interno . Externo

Em termos de posicionamento no mercado, a RIBEL produz máquinas de café expresso compactas para o mercado interno e externo, e dirigidas ao particular que as adquire por uma questão de conveniência (Figura 10 e 11).

FIGURA 10

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE MÁQUINAS DE CAFÉ

Obs.: com realce os segmentos em que a RIBEL actua

Relativamente à concorrência, a empresa coloca-se num verdadeiro nicho do mercado interno. O único grande concorrente é a Moulinex. No entanto, prospecções efectuadas no mercado permitem afirmar que as máquinas de café da RIBEL - que são comercializadas com as marcas Fax, Fidelis e Philips - representam mais de 50% das vendas totais em Portugal.

A opção por este segmento resulta de um bom sentido de oportunidade demonstrado pelos responsáveis da RIBEL. O contacto com feiras internacionais, o conhecimento da evolução dos mercados estrangeiros e dos hábitos de consumo em Portugal e um cuidado processo de inovação ao nível de métodos de trabalho, permitiu o lançamento deste produto no nosso país numa época em que muito poucas marcas o tinham feito. Além disso, o aproveitamento de sinergias técnicas possibilitou um custo de produção baixo, pelo que o seu preço é bastante competitivo, não só em Portugal como no estrangeiro.

Em conclusão, tudo leva a crer que os responsáveis por esta pequena empresa, a par de factores relativos à atractividade dos mercados e ao aproveitamento de sinergias, terão procurado posicionar-se progressivamente em segmentos pior servidos pela concorrência. Pelo menos, pelas maiores empresas. Se ao nível das bateadeiras essa escolha não foi muito clara, a verdade é que quanto à máquina de café se está perante a exploração de um verdadeiro nicho com fraca concorrência e lucrativo. Acresce ainda que os segmentos escolhidos parecem ser os mais indicados para um eficaz aproveitamento dos pontos fortes da empresa.

CAPÍTULO IV

SINERGIA

"Não conheço problema de administração mais difícil do que o da diversificação ... embora a diversificação seja muito boa como princípio abstracto, ela poderá resultar em tantos ovos diferentes numa cesta, que nada de verdadeiramente importante será chocado"

JOSEPH T. WRIGHT

O fenómeno da diversificação ocorre sempre que uma empresa se move para novas áreas de actividade que não estão verticalmente relacionadas.

É possível distinguir dois tipos de diversificação: limitada (narrow spectrum) quando as actividades se apresentam interligadas, do ponto de vista técnico e comercial; ampla (broad spectrum) quando a nova actividade está afastada da esfera de negócios tradicional da empresa (Bates e Parkinson, 1982).

A RIBEL, começando por actuar no campo dos electrodomésticos com a batedeira, e evoluindo para o aspirador e máquina de café, tem vindo a prosseguir uma estratégia de diversificação limitada, ou se se preferir, de diversificação concêntrica pela qual a empresa procurou adicionar novos bens que tenham sinergias tecnológicas e/ou de marketing com a linha de produtos existentes (Ansoff, 1965).

O conceito de sinergia surge como um dos métodos mais úteis para uma análise da relação entre as capacidades requeridas para se entrar numa nova actividade e as aptidões já possuídas pela empresa.

Que sinergias se terão verificado na RIBEL ao longo dos últimos anos?

A estrutura deste capítulo é idêntica à dos anteriores. Uma primeira secção contém uma revisão sobre a literatura referente a fenómenos sinérgicos provenientes da diversificação por desenvolvimento interno. Depois, procurar-se-á explicitar e quantificar, se possível, algumas das sinergias que terão existido na RIBEL ao longo dos últimos anos.

IV.1 - O QUE DIZ A LITERATURA

O termo sinergia encontra-se com frequência associado à literatura sobre diversificação de empresas. Por isso, a primeira questão que se levanta é "por que razão se diversificam as empresas?".

Sem pretender ser exaustivo numa matéria abordada por inúmeros autores, citar-se-ão algumas obras onde esta questão é tratada.

Ansoff (1965), o autor que mais teorizou sobre esta temática, sugere quatro razões básicas para a diversificação:

- . Os objectivos da empresa não podem ser atingidos dentro do conjunto de produtos/mercados definidos pela expansão;
- . Os meios financeiros detidos e libertados superam o volume exigido para fins de expansão no actual conjunto de produtos e mercados;
- . As oportunidades de diversificação propiciam rentabilidade superior à das oportunidades de expansão;
- . As informações disponíveis não são suficientemente confiáveis para permitir uma comparação concludente entre expansão e diversificação.

Numa óptica de marketing, Kotler (1980) acentua que a diversificação faz sentido se o sistema central de marketing não demonstrar oportunidades significativas de crescimento ou rendibilidade, ou se as oportunidades fora desse sistema forem mais atractivas. Glueck (1980), citando alguns estudos realizados nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha (Chandler e Daems, 1974; Gorecki, 1975; Berry, 1975; Biggadike, 1977), refere um conjunto de motivos que podem levar as empresas a diversificarem-se, quer interna, quer externamente (por fusão ou absorção):

- . Saturação ou obsolescência da gama de produtos;
- . Libertação de meios superior às necessidades de reinvestimento;
- . Sinergia;
- . Política fiscal favorável a I & D;
- . Regulamentações anti-trust; etc.

Mais recentemente, e no domínio da economia industrial, para Reekie e Crook (1982), a redução do risco, crescimento e economia de custos são os principais fundamentos da diversificação. Bates e Parkinson (1982) salientam que o crescimento, o poder no mercado e a redução do risco são as causas mais importantes, acentuando que se a empresa possui activos que lhe confirmam a capacidade de operar em mais do que uma actividade, então existirá um incentivo nítido à diversificação.

Duma forma mais sintética, Smith (1985) assinala que as motivações básicas para uma empresa se diversificar são entrar em áreas que facultem uma maior rendibilidade e repartir o risco de produtos que, ou estão em fase de declínio no seu ciclo de vida, ou poderão vir a passar por dificuldades conjunturais.

Para Porter (1985), o inter-relacionamento (interrelationships) entre unidades estratégicas de negócios (UEN) confere uma maior probabilidade de se conseguir vantagens competitivas na diversificação. Devem ser considerados dois tipos de inter-relacionamento: tangíveis (quando é pos

sível compartilhar actividades em diferentes UEN) e intangíveis (as que envolvem a transferência de "know-how" ao nível da gestão), sendo ambas importantes num crescimento diversificado. A presença de formas de inter-relacionamento não constitui razão suficiente para se entrar numa nova actividade, sendo necessário que ela seja também atractiva.

Assim, uma empresa que pretenda levar a cabo uma estratégia de diversificação deverá procurar produtos/mercados que sejam simultaneamente atractivos e inter-relacionados, proporcionando-lhe vantagens competitivas face aos seus concorrentes.

Em resumo, redução de risco, estabilidade de ganhos, crescimento, utilização de recursos subaproveitados, adaptação às necessidades dos clientes e sinergias, são os benefícios mais atribuídos à diversificação (Reed e Luffman, 1986).

Diz-se que existe sinergia quando for mais vantajoso combinar duas ou mais actividades diferentes do que executá-las separadamente. Trata-se de uma noção surgida nos anos sessenta, como uma extensão do princípio das economias de escala para um conceito mais lato de economias estratégicas de escala resultantes de mútuas influências entre várias UEN (Ansoff, 1984).

Este conceito é de grande utilidade para uma análise crítica da relação entre as aptidões e recursos detidos por uma empresa e as capacidades requeridas por uma nova actividade (Smith, 1985), apesar de algumas opiniões discordantes, que referem ser a sinergia "uma bela ideia, mas que raramente ocorre na prática" (Porter, 1985).

Naquela que é considerada a melhor introdução à temática da sinergia - "Corporate Strategy" de Igor Ansoff (1965) - o autor descreve de um modo rigoroso o seu significado. O uso de símbolos matemáticos é útil à sua compreensão.

Considere-se uma empresa multiproduto em que:

- Vi - vendas anuais do produto i;
- Oi - custos operacionais anuais com o produto i;
- Ii - investimento em investigação, máquinas, instalações, etc., para produzir o produto i;
- Vt - vendas anuais totais;
- Ot - custos operacionais anuais totais;
- It - investimento total.

A rendibilidade económica (ROI) total será:
$$ROI_t = \frac{V_t - O_t}{I_t}$$

Se os n produtos da empresa fossem concebidos, produzidos e vendidos independentemente, a rendibilidade económica de cada um deles seria:

$$ROI_i = \frac{V_i - O_i}{I_i}$$

o que significa que, neste caso, a rendibilidade económica conjunta corresponderia a:

$$ROI_c = ROI_1 + ROI_2 + \dots + ROI_n$$

Se houver uma relação técnica ou comercial entre esses produtos, provavelmente obter-se-á:

$$ROI_t > ROI_c$$

O que quer dizer que:

- para o mesmo volume de investimento, a empresa multiproduto conseguiu vender mais e/ou ter custos operacionais menores do que o somatório das actividades tomadas independentemente;

e/ou

- para o mesmo volume de facturação e/ou custos operacionais, a empresa multiproduto requereu um investimento menor.

Por esta razão, e dum modo simplista, o efeito de sinergia é representado por "2+2=5".

Fenómenos sinérgicos podem surgir de diversas formas. Uma das maneiras de classificar os tipos de sinergia baseia-se nos componentes das fórmulas anteriormente representadas:

- A sinergia comercial pode ocorrer quando os produtos compartilham as mesmas equipas de venda, canais de distribuição, postos de venda, etc.
- Sinergia operacional é a que resulta de uma utilização mais intensiva de equipamentos e recursos humanos, da difusão de encargos de estrutura, etc.
- O emprego conjunto de instalações fabris, matérias-primas, ferramentas e máquinas poderá originar a sinergia de investimento.
- A sinergia de administração poderá surgir sempre que os actuais recursos de gestão estejam subutilizados.

Os benefícios da sinergia numa empresa diversificada traduzem-se em crescimento, melhor adaptação às necessidades dos clientes e na utilização de recursos subaproveitados (Reed e Luffman, 1986). Se essa diversificação for limitada, como na concêntrica, a sinergia potencial será maior e a redução do risco menor (Michel e Shaked, 1984).

Certos tipos de sinergia - em particular na área comercial e produtiva - aumentam a vulnerabilidade da empresa, como é o caso da venda de produtos para a mesma clientela, que satisfaçam necessidades idênticas. Se esses clientes, por uma questão de poder de compra, de hábitos de consumo, de moda, deixarem de comprar um dos produtos, poderá, com grande probabilidade, acontecer o mesmo aos restantes (Smith, 1985).

Finalmente, uma referência a uma obra escrita em Portugal há 20 anos que, pelo seu rigor, pode ser considerada um clássico da nossa literatura na área da gestão - a "Reorganização Interna das Empresas Industriais" (1967), publicada pelo então Instituto Nacional de Investigação Industrial.

M. Cardoso dos Santos, num capítulo dedicado à Qualidade, Valor e Possibilidades de Evolução dos Produtos Fabricados, afirma que uma empresa deverá, entre outros objectivos, tentar obter uma exploração racional e simples dos meios de produção e venda. Para avaliar os esforços e resultados nesse âmbito, o autor sugere o conceito de homogeneidade comercial e de produção como um dos critérios de apreciação.

Dois produtos são homogéneos do ponto de vista comercial quando se dirigem ao mesmo tipo de consumidor, pelos mesmos circuitos de distribuição e utilizando os mesmos postos de venda. Serão tecnicamente homogéneos se no seu fabrico forem utilizados os mesmos equipamentos, numa mesma sequência e com tempos por operação idênticos. A homogeneidade comercial e de produção permite uma utilização mais conveniente dos meios humanos e materiais e facilita o planeamento equilibrado das actividades fabril e de vendas.

Aquilo que Cardoso dos Santos não nomeia, mas que na realidade está subjacente ao seu raciocínio, é a sinergia. Dois anos após Ansoff ter escrito a sua famosa obra, já em Portugal se abordavam, por outra via, é certo, e de uma forma mais simples, questões semelhantes.

No âmbito da economia industrial, a literatura mais recente introduziu o novo conceito de economias de gama (economies of scope) - como um complemento da já conhecida noção de economias de escala - que procura medir as reduções de custos em empresas multiprodutos face àquelas que se dedicam à especialização num só bem.

O surgimento de algumas obras escritas por Baumol (1977) e Panzar e Willig (1975, 1977) no domínio dos monopólios naturais e das economias de escala, num contexto de diversificação, abriu novas pistas à investigação sobre custos em empresas multiprodutos. Existem economias de gama positivas quando uma empresa que fabrique vários produtos consegue levar a cabo um certo nível de produção com um custo inferior ao que resultaria do somatório de custos caso as produções desses bens fossem executadas de forma independente (Bailey e Friedlaender, 1982).

O termo economias de gama não é um novo nome para a sinergia, antes define as condições em que a sinergia pode ocorrer (Ghemawat, 1986). Considera-se que economias de gama decorrem da repartição ou utilização conjunta de factores de produção. Surgem, por exemplo, se um dado factor ou "input" é imperfeitamente divisível, de modo que a produção de determinado bem não utiliza completamente a sua capacidade.

Algumas situações mais específicas podem também ocorrer, nomeadamente através da reutilização de "inputs" em mais do que um produto. Pulley e Braunstein (1981a, 1981b) analisaram o caso de economias de gama em empresas de informações que produzem listagens a partir de outras já existentes.

Um exemplo diferente tem a ver com a repartição de activos intangíveis, tais como actividades de investigação e outras formas de "know-how" (Arrow, 1971; Williamson, 1975 e Teece, 1980).

Um desenvolvimento mais recente deste tipo de conceitos - realizando uma investigação que procura rever a teoria das funções de produção neoclássicas - foi executado por Baumol, Panzar e Willig (1982). No entanto, como acentua Bailey e Friedlaender (1982), muito mais trabalho há a executar sobre as circunstâncias em que se verificam economias de gama.

IV.2 - O QUE FEZ A RIBEL

O crescimento da RIBEL, apoiado numa diversificação concêntrica através da adição de novos produtos relacionados técnica e comercialmente com os anteriores, tem-se traduzido num desenvolvimento em áreas de actividade e segmentos de mercado que se vêm revelando atractivos e adequados aos recursos e características da empresa.

Mas, como acentua o Sr. Aníbal Rodrigues, "temos tido certas vantagens, em termos de custos, uma vez que a nossa gama de produtos apresenta muitas semelhanças. Os próprios investimentos são, muitas vezes, inferiores, e esse facto foi por nós ponderado. Por exemplo, quando criámos o aspirador, sabíamos que as despesas de investimento não seriam demasiado elevadas, uma vez que possuíamos já equipamentos e tecnologia parecida para a batedeira. Além disso, tratava-se de um complemento da linha de produtos que iria aproveitar as mesmas vias de distribuição".

A utilização comum de equipamentos, matérias-primas, pessoal e canais de distribuição para tipos de consumidores idênticos confere à gama de produtos da RIBEL um grau de homogeneidade que permite uma exploração mais conveniente dos meios humanos e materiais e facilita o planeamento das vendas e produção. Em última instância, tudo isto se traduz num aproveitamento de sinergia, em economias de gama.

Tal facto apresenta uma importância acrescida, atendendo ao enquadramento da RIBEL, num mercado interno adaptando-se a novas áreas económicas e num mercado externo em rápida mutação. Admite-se que quanto maior for o grau de concorrencialidade esperada mais relevante será a sinergia para o sucesso da empresa (Ansoff, 1984).

Os cálculos que a seguir se apresentam não têm por objectivo uma análise exaustiva do aproveitamento de sinergias na RIBEL. Visam apenas ilustrar algumas das formas de sinergia - comercial, técnica e de gestão - que se têm verificado nesta empresa e assentam em estimativas realizadas a partir de dados obtidos internamente.

A) SINERGIA COMERCIAL

i) Equipa de Vendas

A equipa de vendas encontra-se estruturada numa base geográfica: um vendedor para o mercado interno, outro para o externo, podendo, dentro da mesma zona, vender toda a gama de produtos.

Estima-se que:

. Vencimento Fixo Anual (+ encargos de conta da sociedade) do vendedor do:

- mercado interno	-	1.000 contos
- mercado externo	-	1.500 contos

. Despesas anuais (deslocações, alojamento, etc.) do vendedor do:

- mercado interno	-	1.150 contos
- mercado externo	-	2.250 contos

Total - 5.900 contos

Trata-se de encargos gerais a repartir pela gama total de artigos, o que significa que a comercialização independente dos três produtos básicos implicaria uma despesa com a equipa de vendas de perto de 14.000 contos por ano (Quadro 11).

QUADRO 11**ESTIMATIVA DE ENCARGOS COM A EQUIPA DE VENDAS**

(em contos)

PRODUTOS/MERCADOS		VENCIMENTO ANUAL	DESPESAS ANUAIS	TOTAL
Batedeira	Merc.Interno	1.000	1.150	2.150
Aspirador	Merc.Interno	1.000	1.150	2.150
	Merc.Externo	1.500	2.250	3.750
Máquina de Café	Merc.Interno	1.000	1.150	2.150
	Merc.Externo	1.500	2.250	3.750
				13.950

Conclui-se que a preços actuais o aproveitamento de sinergias na RIBEL ao nível da equipa de vendas se traduz numa economia de custos de

$$13.950 \text{ contos} - 5.900 \text{ contos} = 8.050 \text{ contos/ano}$$

ii) Propaganda

A propaganda - qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de ideias, bens ou serviços, por um patrocinador identificado - é um dos quatro instrumentos promocionais.

Atendendo à sua finalidade, a RIBEL executa dois tipos de propaganda: a institucional, visando a promoção do nome da empresa a longo prazo, e a classificada, tendo por objecto a divulgação de informações sobre os seus produtos.

Se, quanto a esta última, a mensuração da sinergia é difícil - embora exista - já no que concerne à propaganda institucional, as sinergias são evidentes.

Tendo por base um orçamento anual de aproximadamente 1.750 contos, para propaganda institucional, se se levasse a cabo uma comercialização independente dos três artigos básicos, e pretendesse atingir as mesmas metas em termos de promoção do nome e imagem da empresa, os gastos totais nesse tipo de propaganda seriam cerca do triplo, ou seja, 5.250 contos.

Terá havido, neste caso, fruto da sinergia, uma redução de custos a preços actuais de aproximadamente:

$$5.250 \text{ contos} - 1.750 \text{ contos} = 3.500 \text{ contos / ano}$$

B) SINERGIA TÉCNICA

Ao nível da produção, várias são também as economias de custos resultantes de sinergias provenientes de uma gama de produtos diversificada, mas com um certo grau de homogeneidade.

i) **Formação e Aprendizagem**

O processo produtivo da RIBEL é simples e reparte-se por dois centros principais: o fabrico e a montagem.

No primeiro produzem-se as componentes plásticas, desde a moldagem por injeção até à estampagem das mesmas. Tais peças transitam então para um armazém de produtos em curso de fabrico onde aguardam a entrada nas linhas de montagem. Aqui executam-se, segundo esquemas simples, operações normais de montagem de peças soltas ou de aparelhagem eléctrica adquirida no exterior (bombas, motores, fios e cabos, interruptores, etc.)

Desta breve descrição se pode concluir desde já por uma certa homogeneidade técnica. Com efeito, quer os equipamentos quer os métodos de fabrico são semelhantes para a generalidade dos produtos da empresa, o que torna a aprendizagem e formação do pessoal necessária para o fabrico e montagem de um produto muito idêntica à requerida para outro.

Estimativas realizadas internamente permitem admitir que os custos com formação e aprendizagem de 100 operários poderiam orçar em cerca de 12.500 contos (Quadro 12). Se fosse necessário levar a cabo três acções de formação independentes, o valor total deveria representar 37.500 contos.

QUADRO 12

ESTIMATIVA DE CUSTOS DE FORMAÇÃO

(PARA 100 FORMANDOS)

(em contos)

CUSTOS	VALOR
Rendimentos dos Formandos	7.500
Rendimentos dos Formadores	1.000
Amortização dos Equipamentos Utilizados em Formação	500
Matérias-Primas Perdidas	2.000
Outras Despesas (Electricidade, Seguros, etc.)	1.500
	12.500

Conclui-se, portanto, que o facto de a aprendizagem do pessoal fabril, efectuada para a batedeira, ser muito idêntica à necessária para a produção do aspirador e da máquina de café, poderá representar, a preços actuais, uma sinergia estimada em:

37.500 contos - 12.500 contos = 25.000 contos

ii) Gabinete de Desenho

O Gabinete de Desenho é um centro auxiliar na área produtiva. Trata-se de um órgão de "staff" da Direcção de Produção ao qual compete - de acordo com um Manual de Funções existente na empresa - a organização dos ficheiros de desenhos por ordem e tipo de referência, a elaboração, numa fase de ante-projecto, dos elementos constituintes dos produtos a fabricar e, após a sua concretização, a constituição de "nomenclaturas de fabrico" com carácter definitivo para posterior tratamento.

Também neste caso há economias de custo em virtude de fenómenos de sinergia. Admitindo um orçamento anual para este departamento da ordem dos 2.500 contos (inclui despesas salariais com o desenhador e assistente, encargos gerais, eventuais viagens ao estrangeiro, etc.), pode-se considerar que, caso a concepção e desenvolvimento da bateadeira, aspirador e máquina de café fosse realizada independentemente, a despesa global seria aproximadamente tripla.

Em suma, também aqui se está perante sinergias propiciadoras de economias de custos, de cerca:

$$7.500 \text{ contos} - 2.500 \text{ contos} = 5.000 \text{ contos/ano}$$

C) SINERGIA DE GESTÃO

Para além dos fenómenos sinérgicos realçados, quer a nível comercial, quer técnico, não se pode esquecer todo um conjunto de sinergias de gestão, embora de difícil mensuração monetária.

Os responsáveis máximos da RIBEL, ao actuarem com produtos/mercados diferentes, defrontam-se com problemas estratégicos distintos. Todavia, se ao entrar num novo produto/mercado a gestão verificar que os problemas e desafios inerentes são semelhantes aos que já havia encontrado previamente, ela estará numa melhor situação para decidir correcta e atempadamente. Como gestores competentes são uma mercadoria escassa, a empresa diversificada originará, eventualmente, uma melhoria substancial do desempenho. A sinergia poderá ser, pois, bastante grande (Ansoff, 1965).

Tudo leva a crer que os sócios da RIBEL tenham aprendido com o passado e melhorado a forma de gerir à medida que iam introduzindo novos produtos. As decisões quanto ao posicionamento da empresa parecem progressivamente tomadas com mais bases e de uma forma mais correcta.

Quanto vale esta sinergia?

É muito difícil quantificá-la, pois é quase impossível prever que decisões teriam sido tomadas se não houvesse experiência prévia com um produto/mercado semelhante. Mas, pela análise do crescimento e rendibilidade da empresa uma coisa é certa: o seu valor não é de certeza de ignorar.

Em conclusão, uma análise exaustiva das economias de gama na RIBEL exigiria uma complexidade de cálculos bem para além dos apresentados. No entanto, eles não deixam de ilustrar - e era esse o objectivo - algumas formas de sinergia que existem na empresa e que, sendo do conhecimento dos sócios, fizeram parte do leque de informações requeridas no delineamento da estratégia de diversificação.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

O crescimento da RIBEL nos últimos anos consubstanciou-se numa diversificação por desenvolvimento interno e num posicionamento em determinados segmentos.

A opção por certos produtos teve por base uma análise de oportunidades. Não só se procurou detectar no mercado necessidades não satisfeitas - ou, pelo menos, não totalmente satisfeitas - como também houve a preocupação de optar pelas oportunidades de alta rendibilidade. O resultado desta estratégia traduziu-se no desenvolvimento da actividade em mercados mais atractivos quanto a dimensão, crescimento, rendibilidade, etc.

Além disso, dentro de cada mercado, a RIBEL evitou atacar frontalmente os concorrentes de maior dimensão. Não visou uma actuação em todo o mercado, mas concentrou a sua actividade em alguns segmentos menos servidos pelas marcas de prestígio mundial e em que as suas aptidões melhor podiam ser aproveitadas.

Por último, o cuidado especial manifestado na utilização da experiência anterior, de equipamentos e estruturas já existentes, proporcionou o aproveitamento de sinergias através de economias de custos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David**, Strategic Market Management, New York: John Wiley & Sons, 1984
- AAKER, David e George Day**, "The Perils of High-Growth Markets", Strategic Management Journal, September-October 1986
- ABELL, Derek e John Hammond**, Strategic Market Planning, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1979
- ABERNATHY, W. J. e K. Wayne**, "Limits of the Learning Curve", Harvard Business Review, September-October 1974
- ADAMS, W. J.**, "Firm Size and Research Activity: France and United States" Quarterly Journal of Economics, August 1970
- ALLAN, G. e J. Hammond**, Note on The Use of Experience Curves in Competitive Decision-Making, Harvard Intercollegiate Clearing House of Cases, 1975
- AMARAL, Mira**, "O Ciclo do Produto e a Gestão Estratégica das Empresas", Sers Revista, Outubro de 1984
- ANDREWS, K. R.**, The Concept of Corporate Strategy, 2nd ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980
- ANSOFF, H. Igor**, Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill, 1965
- ANSOFF, H. Igor**, Implanting Strategic Management, New Jersey: Prentice-Hall International, 1984
- ARMOUR, O. H. e D. J. Teece**, "Organizational Structure and Economic Performance: a Test of The Multidivisional Hypothesis", Bell Journal of Economics, Spring 1978
- ARROW, Kenneth J.**, Essays in the Theory of Risk Bearing, Chicago: Markham, 1971

- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS INDUSTRIAIS DE MATERIAL ELÉCTRICO E ELECTRÓNICO, "Comércio Externo do Sector Eléctrico e Electrónico-1982", Boletim da ANIMEE, Julho-Agosto de 1983
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS INDUSTRIAIS DE MATERIAL ELÉCTRICO E ELECTRÓNICO, Monografia da Indústria Eléctrica e Electrónica Portuguesa, Lisboa: ANIMEE, 1985
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS INDUSTRIAIS DE MATERIAL ELÉCTRICO E ELECTRÓNICO, "O Sector de Pequenos Electrodomésticos em Portugal", Boletim da ANIMEE, Março de 1987
- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A DEFESA DO CONSUMIDOR-DECO, "As máquinas de Cozinha na Preparação dos Alimentos", Proteste nº 13 - Janeiro-Fevereiro de 1981
- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A DEFESA DO CONSUMIDOR-DECO, "Aspiradores Domésticos", Proteste - Novembro de 1985
- BAILEY, Elizabeth e Ann Friedlaender, "Market Structure and Multiproduct Industries", Journal of Economic Literature, September 1982
- BAIN, J., "Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing 1936-1940", Quarterly Journal of Economics, August 1951
- BANCO MUNDIAL, Portugal-Policies for Industrial Restructuring, Report nr. 3804-PO, 1982
- BANCO PORTUGUÊS DO ATLÂNTICO, Indicadores Económico Financeiros da Central de Balanços (1978-1980), Porto: BPA-Direcção de Estudos Económicos, 1981
- BASS, F. M., P. Cattin e D. R. Wittink, "Firm Effects and Industry Effects in the Analysis of Market Structure and Profitability" Journal of Marketing Research, nr. 15, 1978
- BATES, James e J. R. Parkinson, Business Economics, Oxford: Basil Blackwell, 1982
- BAUMOL, William J., "On the Proper Cost Tests for Natural Monopoly in a Multiproduct Industry", American Economic Review, December 1977

- BAUMOL, William, John Panzar e Robert Willig**, Contestable Markets and the Theory of Industry Structure, San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1982
- BERRY, Charles**, Corporate Growth and Diversification, Princeton, NJ: Princeton, 1975
- BETTIS, R. A.**, "Strategic Portfolio Management in the Multibusiness Firm: Implementing the Portfolio Concept", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Michigan, 1979
- BETTIS, R. A. e W. K. Hall**, "Diversification Strategy, Accounting Determined Risk and Accounting Determined Return", Academy of Management Review, June 1982
- BIGGADIKE, Ralph**, "Entry Strategy and Performance", Proceedings Academy of Management, 1977
- BINAME, J. P. e A. Jacquemin**, "Structures Industrielles des Régions Belges et Grandes Entreprises: quelques éléments d'analyse", Recherches Économiques de Louvain, Décembre 1973
- BOSTON CONSULTING GROUP**, Perspectives on Experience, Boston, 1976
- BOSTON CONSULTING GROUP**, Les Mécanismes Fondamentaux de la Compétitivité, Boulogne: Editions Hommes et Techniques, 1980
- BOWMAN, E. H.**, "A Risk/Return Paradox for Strategic Management", Sloan Management Review, Spring 1980
- BRANCH, B.**, "The Laws of the Market Place and ROI Dynamics", Financial Management, Summer 1980
- BROOM, H. N., J. Longenecker e C. Moore**, Small-Business Management, 6th ed., Chicago: South Western Publishing Co., 1983
- BUZZELL, Robert D., B. T. Gale e R. M. Sultan**, "Market Share - A Key to Profitability", Harvard Business Review, January-February 1975

- CHANDLER, Alfred, Jr e H. Daems**, "The Rise of Managerial Capitalism and Its Impact on Investment Strategy in the Western World and Japan", Working Paper, European Institute for Advanced Studies in Management, 1974
- CHANG, Y. N. e Filemon Campo-Flores**, Business Policy and Strategy, California: Goodyear Publishing Company, 1980
- CHRISTENSEN, Roland e Bruce Scott**, Review of Course Activities, Lausanne: IMEDE, 1964
- CHURCHILL, Neil C. e Virginia Lewis**, "The Five Stages of Small Business Growth", Harvard Business Review, May-June 1983
- DAY, George S.**, Strategic Market Planning, New York: West Publishing Company, 1984
- DAY, George S. e D. B. Montgomery**, "Diagnosing the Experience Curve", Journal of Marketing, Spring 1983
- DEFAY, J.**, Recherche et Croissance Économique, Bruxelles: SPPS, 1973
- DRUCKER, Peter**, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper's College Press, 1977
- FISHER, N. e J. R. Hall**, "Risk and Corporate Rates of Return", Quarterly Journal of Economics, February 1969
- FREIRE, Carlos**, "Principais Causas de Insucesso nas PME e Medidas Para as Prever e Evitar", Pequena e Média Empresa, Janeiro-Fevereiro de 1987
- FRUHAN, W. E., Jr.** "Pyrrhic Victories in Fights for Market Share", Harvard Business Review, September-October 1972
- GALE, B.**, "Market Share and Rate of Return", Review of Economics and Statistics, November 1972
- GALE, B. e S. Branch**, "Concentration versus Market Share: Which Determines Performance and Why Does it Matter?", Antitrust Bulletin, Spring 1982

- GHEMAWAT, Pankaj**, "Sustainable Advantage", Harvard Business Review, September-October 1986
- GLUECK, William F.**, Business Policy and Strategic Management, 3rd. ed., New York: McGraw-Hill, 1980
- GORECKI, Paul K.** "An Inter-Industry Analysis of Diversification in the U.K. Manufacturing Sector", The Journal of Industrial Economics, December 1975
- GREINER, Larry**, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review, July-August 1972
- GROSS, I.** "Insights From Pricing Strategies", in Pricing Practices and Procedures, The Conference Board, New York, 1979.
- HAMERMESH, R. G., M. J. Anderson e J. E. Harris**, "Strategies for Low Market Share Businesses", Harvard Business Review, May-June 1978
- HARVEY, D. F.**, Business Policy and Strategic Management, Columbus, OH: Charles E. Merrill, 1982
- HASPELAGH, P.**, "Portfolio Planning: Uses and Limits", Harvard Business Review, January-February 1982
- HATTEN, K. J. e D. E. Schendel**, "Heterogeneity Within an Industry: firm conduct in the brewing industry", Journal of Industrial Economics, nr. 26, 1977
- HAX, Arnolde e Nicolas Majluf**, Readings on Strategic Management, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1984
- HENDERSON, Bruce D.**, "Le Portefeuille-Produit", Le Cabinet-Conseil de Boston, Perspectives n° 66, 1970
- HENDERSON, Bruce D.**, "La Courbe d'Expérience Revue. La Matrice de Partage de Croissance du Portefeuille-Produit", Le Cabinet-Conseil de Boston, Perspectives n° 135, 1973
- HERTZ, D. B. e H. Thomas**, "Risk Analysis: Important New Tool for Business Planning", Journal of Business Strategy, Winter 1983

- HOFER, Charles e Dan Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, New York: West Publishing Company, 1978
- HOUT, T., M. Porter e E. Rudden, "How Global Companies Win Out", Harvard Business Review, September-October 1982
- IMEL, B. e P. Helmberger, "Estimation of Structure-Profit Relationship with Application to the Food Processing Sector" American Economic Review, September 1971
- INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS, Problemas e Perspectivas das PME's, Lisboa, 1986
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, Estatísticas Industriais - Vol II, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981, Lisboa
- JACOBSON, R. e D. A. Aaker, "Is Market Share All That It's Cracked Up To Be?", Journal of Marketing, Fall 1985
- JACQUEMIN, Alexis, Economia Industrial Europeia, Lisboa: Edições 70, 1984
- JACQUEMIN, A. e M. Cardon, "Size Structure, Stability and Performance of the Largest British and EEC Firms", European Economic Review, nº 4, 1973
- JACQUEMIN, A. e W. Saez, "A Comparison of the Performances of the Largest European and Japanese Industrial Firms", Oxford Economic Papers, 1976
- KIJEWSKI, V., "Market Share Strategy: Beliefs vs Action", Pimsletter nº 9, Strategic Planning Institute, Cambridge, 1978
- KOTLER, Philip, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", Harvard Business Review, November-December 1977
- KOTLER, Philip, Marketing, São Paulo: Atlas, 1980
- KOTLER, Philip, Marketing Management, 5th ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1984
- LORANGE, Peter, Corporate Planning, New Jersey: Prentice-Hall, 1980

- MARCUS, S.**, "Profitability and Size of Firm", Review of Economics and Statistics, February 1969
- MCGUIRE, Joseph**, Factors Affecting the Growth of Manufacturing Firms, Seattle: Bureau of Business Research, University of Washington, 1963
- MEEHAN, J. e T. Duchesneau**, "The Critical Level of Concentration: An Empirical Analysis", Journal of Industrial Economics, December 1973
- MICHEL, Allen e I. Shaked**, "Does Business Diversification Affect Performance?", Financial Management, Winter 1984
- MORVAN, Y.**, La Concentration de l'Industrie en France, A. Colin, 1972
- MUELLER, W. F. e L. G. Hamm**, "Trends in Industrial Market Concentration, 1947-1970", Review of Economics and Statistics, November 1974
- PANZAR, John e Robert Willig**, "Economies of Scale and Economies of Scope in Multi-Output Production", Econ. Discussion Paper 33, Bell Labs., 1975
- PANZAR, John e Robert Willig**, "Economies of Scale in Multi-Output Production", Quarterly Journal of Economics, August 1977
- PEARCE, J.A. e R.B. Robinson**, Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1982
- PETERS, T. J. e R. H. Waterman**, In Search of Excellence, New York: Harper and Row, 1982
- PHILLIPS, L. W., D. Chang e R. D. Buzzell**, "Product Quality, Cost Position and Business Performance: a test of some key hypotheses", Journal of Marketing, Spring 1983
- PORTER, Michael E.**, Competitive Strategy: Techniques for Analysing Your Business and Competitors, New York: Free Press, 1980
- PORTER, Michael E.**, Competitive Advantage, New York: Free Press, 1985

- PRAHALAD, C. K. e Richard Bettis**, "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", Strategic Management Journal, November-December 1986
- PRESCOTT, J., A. Kohli e N. Venkatraman**, "The Market Share-Profitability Relationship: an Empirical Assessment of Major Assertions and Contradictions", Strategic Management Journal, July-August 1986
- PUGEL, T. A.**, International Market Linkages and U.S. Manufacturing: An International Perspective, Cambridge, MA: Ballinger, 1978
- PULLEY, Laurence e Yale Braunstein**, "Flexible Multiproduct Cost Functions: An Empirical Investigation", Working Paper, Brandeis U., October 1981a
- PULLEY, Laurence e Yale Braunstein**, "The Effects of Technological Change in Multiproduct Firms: Definition and Measurement", Working Paper, Brandeis U., December 1981b
- REED, Richard e G. Luffman**, "Diversification: The Growing Confusion", Strategic Management Journal, January-February 1986
- REEKIE, W. Duncan e Jonathan Crook**, Managerial Economics, 2nd ed., Oxford: Philip Allan Publishers, 1982
- RHOADES, S. A.**, "The Effects of Diversification on Industry Profit, Performance in 241 Manufacturing Industries: 1963", Review of Economics and Statistics, May 1973
- ROBINSON, W. T.**, "Market Pioneering and Sustainable Market Share Advantages in Industrial Goods Manufacturing Industries", Working Paper, Purdue University, August 1984
- ROBINSON, W. T. e C. Fornell**, "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", Journal of Marketing Research, August 1985
- ROGERS, E.**, Diffusion of Innovations, 3rd ed., New York: Free Press, 1983
- ROTHSCHILD, William E.**, Strategic Alternatives: Selection, Development and Implementation, New York: Amacom, 1979

- RUMELT, R. P. e R. Wensley, "In Search of Market Share Effect", Proceedings of the Academy of Management, 1981
- SAMUELS, J. e A. Chesher, "Growth, Survival and the Size of Companies 1960-1969", in K. Cowling (ed), Market Structure and Corporate Behaviour, Gray-Hills, 1972
- SANTOS, M. Cardoso e outros, Reorganização Interna de Empresas Industriais, Lisboa: Instituto Nacional de Investigação Industrial, 1967
- SCHENDEL, D. E. e G. R. PATTON, "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy", Management Science, nº 24, 1978
- SCHOEFFLER, S., R. Buzzell e D. F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", Harvard Business Review, March-April 1974
- SHEPHERD, W. G., "The Elements of Market Structure", Review of Economics and Statistics, February 1972
- SIMON, H. A., "Theories of Decision-Making in Economic and Behavioral Science", American Economic Review, June 1959
- SINGH, A. e G. Whittington, Growth, Profitability and Valuation, Cambridge University Press, 1968
- SMITH, John Grieve, Business Strategy, New York: Basil Blackwell, Inc., 1985
- STEINER, George A. e J. B. Miner, Management Policy and Strategy, New York: Macmillan, 1977
- STEINMETZ, Lawrence, "Critical Stages of Small Business Growth: When They Occur and How to Survive Them", Business Horizons, February 1969
- TAYLOR, James, Strategic Planning for the Successful Business, New York: Alexander Hamilton Institute, 1985
- TEECE, David, "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", Journal of Economic Behavior and Organization, September 1980

- THOMPSON, A. e A. Strickland**, Strategy and Policy: Concepts and Cases, Plano, TX: Business Publications, 1981
- WENSLEY, R.**, "PIMS and BCG: new horizons or false dawn", Strategic Management Journal, April-June 1982
- WERNERFELT, Birger e Aneel Karnani**, "Research Notes and Communications - Competitive Strategy Under Uncertainty", Strategic Management Journal, March-April 1987
- WILLIAMSON, Oliver**, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York: Free Press, 1975
- WIND, Yoram e V. Mahajan**, "Designing Product and Business Portfolios", Harvard Business Review, January-February 1981
- WOO, Carolyn Y.**, "Market Share Leadership: does it always pay off?" Proceedings of the Academy of Management, 1981
- WOO, Carolyn Y.**, "Path Analysis of the Relationship Between Market Share, Business-Level Conduct and Risk", Strategic Management Journal, March-April 1987
- WOO, Carolyn Y. e Arnold Cooper**, "Strategies of Effective Low Share Businesses", Strategic Management Journal, July-September 1981
- WOO, Carolyn Y. e Arnold Cooper**, "The Surprising Case for Low Market Share", Harvard Business Review, November-December 1982a
- WOO, Carolyn Y. e Arnold Cooper**, "Corporate Settings of Effective Low Share Businesses", Working Paper 799, Purdue University, 1982b
- WRIGHT, P.**, "Strategic Management Within a World Parameter", Managerial Planning, Planning Executive Institute, Oxford, 1985
- WRIGHT, P.**, "Research Notes and Communications-A Refinement of Porter's Strategies", Strategic Management Journal, January-February 1987
- YIP, G.**, "Gateways to Entry", Harvard Business Review, September-October 1982

APÉNDICE

EXTRACTOS DE ESTUDOS DE MERCADO

BATEDEIRA ELÉCTRICA

LARES DO CONTINENTE
 JAN/DEZ de 1986
 ÍNDICE DE POSSE

000
 946 34%

TEMPO DE POSSE

IDADE MÉD/ANOS

- 6 meses	13	2%	
6/12 meses	41	4	
1/3 anos	157	17	
3/6 anos	267	27	
6/10 anos	222	23	6.85
+ 10 anos	256	27	

BASE 946

PARTILHA DE MARCAS

MARCAS MAIS COMPRADAS
 NOS ÚLTIMOS 12 MESES

MARCAS	TOTAL
MOULINEX	35
PHILIPS	15
KRUPPS	6
TAURUS	6
KENWOOD	3
OUTRAS	35

1. MOULINEX
2. KRUPPS
3. BRAUN
4. TAURUS
5. PHILIPS

BASE (000)
 %

946
 34

BARÓMETRO DE MARCAS/MARKTEST

41

POESSE BATEDENRA ELECTRICA

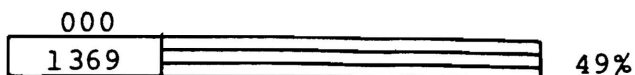
	TOTAL	RESIDUES							***** MARFATA *****					===== STATUS SOCIAL =====			
		GR. LISB	GR. FGRT	LITG NORT	LITG CENT	INTE NORT	SOL	-2000 HABI	2-1000 HABI	+1000 HABI	DID LISE	DID FGRT	AL/RA A/B	MED: C1	M. BA C2	BAIX D	
TEMPO DE POESSE																	
- 1 ANO	45 4.0	5 1.6	7 4.9	2 1.2	18 7.5	5 3.4	6 2.4	27 11.6	5 2.1	6 2.0	5 4.1	1 0.2	4 1.4	12 5.6	15 5.0	14 7.9	
1/2 ANOS	191 17.0	42 12.1	19 14.2	21 17.0	41 16.9	36 25.0	32 24.7	88 21.3	33 10.8	52 17.1	15 11.6	4 5.2	43 13.4	51 15.9	56 16.0	41 24.1	
4/5 ANOS	176 15.6	38 10.9	20 14.8	31 24.4	51 21.4	15 10.8	32 17.0	84 20.2	33 10.8	37 12.2	19 11.6	10 12.5	42 13.1	54 16.9	59 17.1	22 12.8	
+ 5 ANOS	710 63.2	264 75.5	90 66.2	72 57.4	130 54.1	68 61.8	67 51.9	214 51.9	167 70.4	208 68.7	93 72.7	28 65.1	234 72.2	204 65.3	179 57.9	94 55.1	
FREQ UTILIZACAO																	
QUAS TODA DIA	77 6.8	26 7.4	7 5.0	4 3.6	27 11.3	9 3.3	8 5.8	22 5.2	15 6.5	22 7.4	13 10.4	4 9.1	27 8.4	22 7.0	15 4.9	10 7.1	
1/2 SEMANA	424 37.8	105 29.9	69 50.8	51 41.0	111 46.0	33 22.7	56 43.8	140 34.0	90 38.1	121 40.0	50 38.8	23 54.3	132 40.7	146 46.1	100 32.5	44 25.9	
1/2 MES	350 31.1	134 38.2	31 21.6	38 29.9	56 23.5	46 31.8	46 35.5	128 30.6	89 37.8	104 34.3	23 17.8	8 17.7	110 34.1	80 24.8	109 35.3	51 29.8	
RARAMENTE	257 22.8	63 23.9	25 18.3	30 24.3	42 17.8	60 41.8	15 11.9	117 28.2	39 16.4	53 17.5	41 31.7	7 17.3	54 16.6	66 20.4	79 25.6	59 34.3	
NUNCA	17 1.5	2 0.6	4 3.3	2 1.3	4 1.6	1 0.4	4 3.1	8 2.0	3 1.4	2 0.8	2 1.6	1 1.5	1 0.2	5 1.7	5 1.8	5 2.9	
GRAU SATISFACAO																	
QUASE SATISF	57 5.1	9 2.6	1 0.7	0 0.0	46 18.9	0 0.1	1 0.8	29 7.0	10 4.1	13 4.2	5 3.9	1 2.3	12 3.7	22 6.8	17 5.4	6 3.8	
MTO SATISFEI	231 20.6	53 15.3	33 24.1	28 22.1	75 31.3	22 15.0	21 16.0	87 21.0	47 19.8	56 18.4	23 17.7	19 45.9	77 23.6	65 20.3	45 14.5	44 26.0	
REGULAR	617 72.7	284 81.3	101 74.3	98 77.9	112 46.5	121 83.9	102 79.1	227 65.6	177 74.5	232 76.7	99 77.2	22 51.8	231 71.5	229 71.2	243 76.9	114 68.8	
POCOS SATISF	10 0.9	2 0.5	1 0.6	0 0.0	1 0.5	2 1.1	5 4.0	4 0.9	4 1.5	2 0.7	1 0.7	0 0.0	3 0.9	1 0.3	3 1.1	4 2.1	
NADA SATISF	8 0.7	1 0.2	0 0.3	0 0.0	7 2.8	0 0.0	0 0.0	6 1.5	1 0.4	0 0.0	1 0.6	0 0.0	0 0.2	5 1.4	0 0.1	2 1.4	
INTENCAO SUBSTITUIR																	
PRDA 2 MESES	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.1	0 0.0	
PRDA ANO	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.1	0 0.0	
base	1124	350	335	126	241	144	129	413	237	303	123	43	324	721	309	171	

ASPIRADOR

LARES DO CONTINENTE

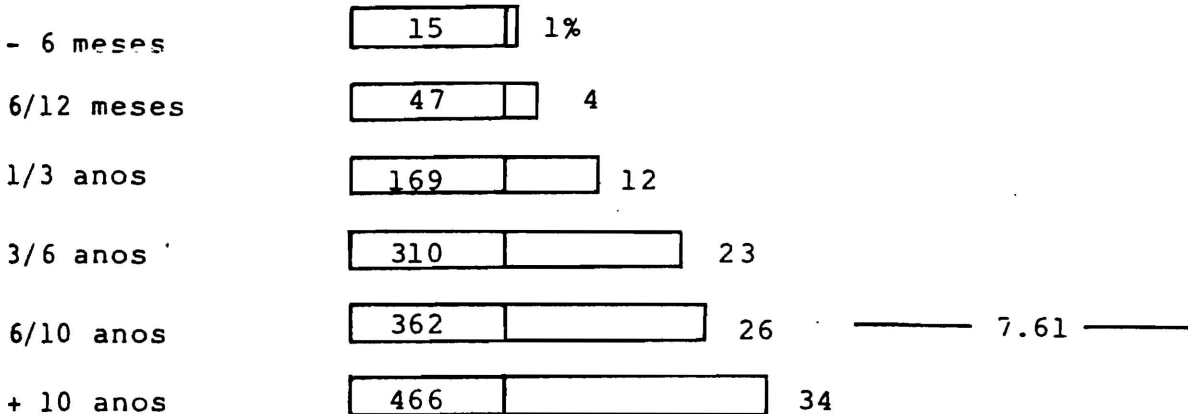
JAN/DEZ de 1986

ÍNDICE DE POSSE



TEMPO DE POSSE

IDADE MÉD/ANOS



BASE 1369

PARTILHA DE MARCAS

MARCAS MAIS COMPRADAS NOS ÚLTIMOS 12 MESES

MARCAS	TOTAL
HOOVER	27
SIEMENS	19
TOSEL	6
PHILIPS	6
ELECTROLUX	6
AEG	3
OUTROS	33

1. SIEMENS
2. HOOVER
3. TOSEL
4. ELECTROLUX
5. PHILIPS

BASE (000)
%

1369
49

BARÓMETRO DE MARCAS/MARKTEST

* FOSSUI ASPIRADOR *

1,177,000

41.7 % DO UNIVERSO LARES DO CONTINENTE

perfil consumidor		audiencia de meios	
	nesta univ. grupo total 100% 100%	***RADIO/TELEVISAO***	
		RADIO	% TOTAL
. REGIOES MARKTEST		. FREQ. DUVE RADIO	
grande lisboa	35.9 22.5	todos dias	42.5 36.6
grande porto	13.4 9.6	quase todos dias	18.8 17.0
litoral norte	12.3 15.7	2/3 vezes semana	4.0 5.9
litoral centro	19.0 15.6	raramente	14.7 15.2
norte interior	9.6 23.9	nunca	19.9 25.3
sul	9.2 12.7	. HABITOS AUDIENCIA	
. TIPO DE HABITAT		. SEMANA	
-2000 hab.	32.1 53.3	costuma ouvir	72.6 65.4
2/10000 hab.	18.9 14.2	-antena 1	10.0 9.2
+10000 hab.	30.4 19.8	-prog 2	1.0 0.8
lisboa/porto	18.6 12.7	-rad comercial	41.5 31.6
. DICAO FAMILIAR		. SABADO	
- 5 anos	10.0 10.7	costuma ouvir	29.1 26.4
5/10 anos	12.5 10.5	-antena 1	5.8 5.2
10/20 anos	29.5 23.7	-prog 2	0.6 0.5
+20 anos	48.0 55.0	-rad comercial	15.5 11.7
. IDADE D. CASO		. DOMINGO	
- 25 anos	2.9 4.4	costuma ouvir	29.1 27.2
25/34 anos	21.8 17.3	-antena 1	6.5 5.9
35/44 anos	27.7 22.4	-prog 2	1.5 1.0
45/54 anos	26.5 26.6	-rad comercial	13.8 11.5
+ 54 anos	21.1 29.4	-rad renascenca	10.0 10.8
. STATUS SOCIAL		. *** TELEVISAO ***	
alta/alta	27.7 15.3	. FREQUENCIA VE TV	
media	29.1 19.3	todos dias	67.0 61.5
med baixa	26.4 27.7	quase todos dias	18.4 19.2
baixa	16.8 37.6	2/3 vezes semana	4.4 5.4
. PROFISSAO CH. FAMILIAR		. TIPO DE TELEVISOR	
qual med/superior	11.3 6.5	cores	49.3 31.6
emp. de servicos	29.4 17.2	preto/branco	48.0 61.4
trab especializado	33.7 34.7	. AUDIENCIA CANAL 1	
trab nao especializ.	7.5 15.5	telejornal	72.1 65.2
nao activos	18.2 26.0	telenovela	73.4 75.3
. SITUACAO D. CASO		serao segunda	45.6 41.6
activa	42.0 32.0	serao terca	35.1 26.4
n activa	58.0 68.0	serao quarta	56.3 45.9
. COMPOSICAO FAMILIAR		serao quinta	45.4 35.5
0/2 anos	9.7 9.7	serao sexta	46.3 35.0
3/6 anos	17.0 15.7	serao sabado	72.5 64.8
7/13 anos	34.2 29.9	serao domingo	48.8 39.6
14/24 anos	44.4 45.1	. NUMERO TELEVISORES	
25/44 anos	60.5 51.7	1 televisor	79.7 79.1
+ 44 anos	58.1 65.0	+ 1 televisor	15.9 9.3
		. TEM 2/CANAL/TELE.	
		2/0 canal	88.5 78.2
		telecomando	7.8 4.5
		. IMPRENSA	
		. JORNALIS DIARIOS	
		o dia	1.4 0.7
		o diario	2.2 1.6
		d noticias	8.2 5.4
		corr. manha	19.9 11.9
		com. porto	3.6 2.7
		j noticias	6.5 6.0
		1/0 janeiro	1.1 0.9
		capital	5.3 2.6
		d popular	4.4 2.6
		d lisboa	3.3 2.2
		a tarde	4.3 2.9
		. JORNALIS SEMANARIOS	
		o tempo	1.7 0.9
		o expresso	10.8 5.4
		o jornal	6.5 3.3
		o diabo	1.5 1.1
		o sete	7.6 4.6
		tal & qual	4.5 2.6
		semanario	2.9 1.4
		. JORNALIS DESPORTIVOS	
		a bola	17.7 13.6
		gazeta desp	4.9 3.7
		record	3.9 2.6
		. REVISTAS SEMANAIS	
		cron feain.	12.7 11.9
		gent/n gente	4.1 2.7
		mais	2.4 1.5
		maria	13.5 12.0
		tv guia	19.6 13.3
		tv top	1.2 0.8
		teleculinaria	2.8 2.0
		. REVISTAS MENSAIS	
		casa & decora	2.2 0.9
		casa & jardim	1.2 0.6
		casa viva	1.0 0.6
		fan crista	1.9 1.2
		mulher d'hoj	0.3 0.2
		mulheres	1.5 0.9
		musica & son	0.9 0.8
		art & decoration	3.7 1.7
		selecoes reader's	10.6 5.6
		turbo	3.6 1.7
		. OUTRAS REVISTAS	
		acp	2.4 1.1
		ela/d casa	0.5 0.3

NOTA nos jornais diarios a audiencia refere-se a ultima semana
nos restantes meios refere-se aos ultimos 4 periodos/exemplares

- ASPIRADOR

BAROMETRO MARKTEST ESTUDO NACIONAL
 *** ACUMULADO DO ANO JAN/DEZ DE 1985 ***

TL.R

marktest

POSSE ELECTRODOMESTICOS NO LAR

verticais
 13/0E167B

	REGIOES						** HABITAT **		STATUS SOCIAL				IDADE		...CICLO FAM ...		
	TOTAL	GR. LISB	GR. PORT	LITO RAL	INTE NORT	SUL	-10. HABI	+10. HABI	A/MA A/B	MEDI CI	MB/B C2/D	-35 ANOS	35/55 ANOS	+55 ANOS	-10 ANOS	10/20 ANOS	+20 ANOS
ASPIRADOR																	
POSSUI	1177 41.7	422 66.3	158 58.5	375 42.4	114 16.8	108 30.2	600 31.5	577 62.7	326 76.5	343 62.9	509 27.5	291 47.4	638 45.8	248 30.3	265 45.5	347 52.7	565 35.7
NAO POSSUI	1647 58.3	214 33.7	112 41.5	509 57.6	561 83.2	250 69.8	1304 68.5	343 37.3	100 23.5	202 37.1	1344 72.5	323 52.6	754 54.2	570 69.7	316 54.5	312 47.3	1019 64.3
base	2824	636	270	884	674	358	1904	920	426	545	1853	614	1391	818	581	659	1584

BAROMETRO MARKTEST ESTUDO NACIONAL
 *** ACUMULADO DO ANO JAN/DEZ DE 1985 ***

TL.R

marktest

TEMPO DE POSSE DE ELECTRODOMESTICOS

verticais
 36/0E167B

	REGIOES						** HABITAT **		STATUS SOCIAL				IDADE		...CICLO FAM ...		
	TOTAL	GR. LISB	GR. PORT	LITO RAL	INTE NORT	SUL	-10. HABI	+10. HABI	A/MA A/B	MEDI CI	MB/B C2/D	-35 ANOS	35/55 ANOS	+55 ANOS	-10 ANOS	10/20 ANOS	+20 ANOS
ASPIRADOR																	
- 6 MESES	15 1.3	5 1.2	3 2.0	4 1.0	1 1.1	2 1.9	6 1.1	9 1.6	7 2.0	2 0.7	7 1.3	6 2.1	6 0.9	4 1.5	5 1.9	4 1.1	7 1.2
6/12 MESES	39 3.3	13 3.2	4 2.7	18 4.8	2 1.5	2 1.5	19 3.2	20 3.4	9 2.9	16 4.6	14 2.7	14 5.0	19 3.1	5 2.1	14 5.3	12 3.6	13 2.2
1/3 ANOS	161 13.8	48 11.5	20 12.5	54 14.3	28 24.6	11 10.1	90 14.9	71 12.3	58 17.9	41 11.9	61 12.0	56 19.3	72 11.4	32 12.9	45 16.9	42 12.1	74 13.1
3/6 ANOS	280 23.8	91 21.5	54 34.0	80 21.4	27 23.6	29 26.7	161 26.9	119 20.7	67 20.6	86 25.0	128 25.1	82 28.2	152 23.8	47 18.8	84 31.9	71 20.3	125 22.2
6/10 ANOS	318 27.0	116 27.4	41 25.7	101 27.0	23 20.0	38 34.6	166 27.7	151 26.3	82 25.2	103 30.2	132 25.9	83 28.5	180 28.2	55 22.0	77 29.0	94 27.2	147 25.9
+ 10 ANOS	364 30.9	149 35.2	36 23.1	118 31.5	33 29.3	27 25.2	158 26.2	206 35.8	102 31.4	94 27.6	167 32.9	50 17.1	208 32.7	106 42.7	40 14.9	124 35.8	200 35.4
base	1177	422	158	375	114	108	600	577	326	343	509	291	638	248	265	347	565
media	2.35	2.24	2.52	2.37	2.52	2.34	2.44	2.26	2.42	2.38	2.30	2.73	2.27	2.14	2.74	2.24	2.24
d padr	1.22	1.20	1.17	1.25	1.24	1.12	1.18	1.24	1.28	1.18	1.20	1.21	1.17	1.24	1.17	1.22	1.20
e p med	0.04	0.06	0.09	0.06	0.12	0.11	0.05	0.05	0.07	0.06	0.05	0.07	0.05	0.08	0.07	0.07	0.05

MÁQUINA DE CAFÉ TIPO EXPRESSO

LARES DO CONTINENTE
 JAN/DEZ de 1986
 ÍNDICE DE POSSE

000

116 4%

TEMPO DE POSSE

IDADE MÉD/ANOS

- 6 meses

2 1%

6/12 meses

7 6

1/3 anos

21 18

3/6 anos

38 32

6/10 anos

22 20

6.32

+ 10 anos

27 23

BASE

116

PARTILHA DE MARCAS

MARCAS MAIS COMPRADAS
 NOS ÚLTIMOS 12 MESES

MARCAS

TOTAL

MOULINEX

22

PHILIPS

8

FIDELIS

4

OUTRAS

66

1. MOULINEX

2. PHILIPS

BASE (000)
 %

116
 4

BARÓMETRO DE MARCAS/MARKTEST

148

* POSSUI MAQ. DE CAFE EXPRESSO *

102,000

3.6 % DO UNIVERSO LARES DO CONTINENTE

artigo		total do grupo		PERFIL CONSUMIDOR		AUDIENCIA DE METOS	
		nesta univ. grupo	total	***RADIO/TELEVISAO***		IMPRESA	
		100%	100%	RADIO	% TOTAL	% TOTAL	% TOTAL
. REGIOES MARKTEST				. FREQ. DUVE RADIO		. JORNAIS DIARIOS	
grande lisboa		28.5	22.5	todos dias	43.7 36.6	o dia	1.4 0.7
grande porto		18.8	9.6	quase todos dias	20.2 17.0	o diario	1.9 1.6
litoral norte		9.2	15.7	2/3 vezes semana	3.7 5.9	d noticias	5.3 5.4
litoral centro		17.9	15.6	raramente	17.1 15.2	corr. manha	23.1 11.9
norte interior		13.2	23.9	nunca	15.4 25.3	com. porto	4.1 2.7
sul		12.3	12.7	. HABITOS AUDIENCIA		j noticias	4.3 6.0
. TIPO DE HABITAT				. SEMANA		1/0 janeiro	1.8 0.9
-2000 hab.		31.8	53.3	costuma ouvir	75.0 65.4	capital	12.6 2.6
2-10000 hab.		20.8	14.2	-antena 1	9.0 9.2	d popular	4.6 2.6
+10000 hab.		30.5	19.8	-prog 2	1.7 0.8	d lisboa	2.4 2.2
litoral porto		16.9	12.7	-rad comercial	47.5 31.6	a tarde	7.2 2.9
				-rad renascenca	41.8 31.6	. JORNAIS SEMANARIOS	
. CICLO FAMILIAR				. SABADO		o tempo	2.0 0.9
- 5 anos		5.9	10.7	costuma ouvir	29.9 26.4	o expresso	18.4 5.4
5/10 anos		11.6	10.6	-antena 1	6.4 5.2	o jornal	7.8 3.3
10/20 anos		39.8	23.7	-prog 2	1.0 0.5	o diabo	2.3 1.1
+20 anos		42.7	55.6	-rad comercial	15.4 11.7	o sete	8.8 4.6
				-rad renascenca	10.2 9.3	tal & qual	5.7 2.6
. IDADE D. CASA				. DOMINGO		semanario	5.0 1.4
- 25 anos		4.3	4.4	costuma ouvir	36.6 27.2	. JORNAIS DESPORTIVOS	
25/34 anos		19.7	17.3	-antena 1	14.1 5.9	a bola	12.0 13.6
35/44 anos		42.1	22.4	-prog 2	2.1 1.0	gazeta desp	3.5 3.7
45/54 anos		24.6	26.6	-rad comercial	15.0 11.5	record	1.4 2.6
+ 54 anos		9.3	29.4	-rad renascenca	9.9 10.8	. REVISTAS SEMANAIS	
. STATUS SOCIAL				. **** TELEVISAO ****		cron femin.	14.9 11.9
alta/alta		47.4	15.3	. FREQUENCIA VE TV		gent/n gente	8.8 2.7
media		30.9	19.3	todos dias	68.8 61.5	mais	3.4 1.5
med baixa		15.3	27.7	quase todos dias	17.4 19.2	maria	11.2 12.0
baixa		6.4	37.8	2/3 vezes semana	5.3 5.4	tv guia	19.9 13.3
				raramente	8.3 6.8	tv top	3.0 0.8
. PROFISSAO Ch. FAMILIA				nunca	0.3 7.1	teleculinaria	5.0 2.0
quad med/superior		15.6	6.6	. TIPO DE TELEVISOR		. REVISTAS MENSAIS	
empres. de servicos		44.4	17.2	cores	69.8 31.6	casa & decora	3.5 0.9
trab especializado		23.9	34.7	preto/branco	29.9 61.4	casa & jardim	1.5 0.6
trab nao especializ.		9.0	15.5	. AUDIENCIA CANAL 1		casa viva	2.8 0.6
nao activos		7.1	26.0	telejornal	76.0 65.2	faa crista	5.0 1.2
				telenovela	72.9 75.3	mulher d'hoj	1.2 0.2
. SITUACAO D. CASA				serao segunda	47.0 41.6	mulheres	2.4 0.9
activa		51.3	32.0	serao terca	44.3 26.4	musica & son	0.9 0.8
n activa		48.7	68.0	serao quarta	50.8 45.9	art & decoration	5.4 1.7
				serao quinta	45.2 35.5	selecoes reader's	13.2 5.6
. COMPOSICAO FAMILIAR				serao sexta	48.2 35.0	turbo	1.9 1.7
0/2 anos		6.6	9.7	serao sabado	77.6 64.8	. OUTRAS REVISTAS	
3/6 anos		23.7	15.7	serao domingo	52.6 39.6	acp	3.9 1.1
7/13 anos		38.9	29.9	. NUMERO TELEVISORES		ela/d casa	0.6 0.3
14/24 anos		55.8	45.1	1 televisor	70.2 79.1		
25/44 anos		69.6	51.7	+ 1 televisor	27.3 9.3		
+ 44 anos		54.5	65.0	. TEM 2/CANAL/TELE.			
				2/0 canal	89.8 78.2		
				telecomando	19.1 4.5		

NOTA nos jornais diarios a audiencia refere-se a ultima semana
nos restantes meios refere-se aos ultimos 4 periodos/exemplares

- MÁQUINA DE CAFÉ EXPRESSO

BAROMETRO MARKTEST ESTUDO NACIONAL
* ACUMULADO DO ANO JAN/DEZ 1985 *

TL.R

marktest

verticais
15/DE167A

POSSE ELECTRODOMESTICOS NO LAR

	REGIÕES						** HABITAT **		***STATUS SOCIAL**			IDADE	CICLO FAM			
	TOTAL	GR. LISB	GR. PORT	LITO RAL	INTE NORT	SUL	-10. HABI	+10. HABI	A/MA A/B	MEDI C1	MB/B C2/D	-35 ANOS	35/55 ANOS	+55 ANOS	-10 ANOS	10/20 ANOS	+20 ANOS
MÁQ CAFÉ EXPRESSO																	
POSSUI	103	29	19	28	14	13	54	49	49	32	22	25	69	10	18	41	44
	3.6	4.6	7.1	3.2	2.0	3.5	2.8	5.3	11.3	5.8	1.2	4.0	5.0	1.1	3.0	6.1	2.8
MÁQ POSSUI	2721	607	251	857	661	345	1851	870	382	512	1827	587	1315	819	583	629	1509
	96.4	95.4	92.9	96.9	98.0	96.5	97.2	94.7	88.7	94.2	98.8	96.0	95.0	98.9	97.0	93.9	97.2
base	2824	637	270	885	674	358	1905	918	431	544	1849	612	1383	829	601	670	1553

BAROMETRO MARKTEST ESTUDO NACIONAL
* ACUMULADO DO ANO JAN/DEZ 1985 *

TL.R

marktest

verticais
40/DE167A

TEMPO DE POSSE DE ELECTRODOMESTICOS

	REGIÕES						** HABITAT **		***STATUS SOCIAL**			IDADE	CICLO FAM			
	TOTAL	GR. LISB	GR. PORT	LITO RAL	INTE NORT	SUL	-10. HABI	+10. HABI	A/MA A/B	MEDI C1	MB/B C2/D	-35 ANOS	35/55 ANOS	+55 ANOS	-10 ANOS	10/20 ANOS	+20 ANOS
MÁQ CAFÉ EXPRESSO																	
- 6 MESES	4	2	1	1	0	0	2	3	3	0	1	1	3	0	0	3	2
	4.3	7.2	4.2	4.6	0.0	1.0	3.3	5.4	5.8	1.4	5.1	3.3	4.8	2.9	0.0	6.9	3.5
6/12 MESES	4	0	1	3	0	0	3	1	0	3	0	1	1	2	2	0	2
	3.8	0.0	4.7	10.0	0.2	1.0	5.3	2.1	0.8	9.9	1.4	5.9	1.2	16.8	8.9	0.9	4.4
1/3 ANOS	27	4	5	10	5	2	17	10	14	7	7	5	19	3	2	15	9
	28.2	14.0	23.9	34.3	46.9	15.5	30.6	21.4	27.9	21.6	29.2	21.2	27.1	33.2	13.7	37.0	21.3
3/6 ANOS	36	11	8	6	5	6	20	15	15	15	6	9	25	2	7	13	16
	34.6	36.3	40.2	29.8	35.8	46.2	37.2	31.4	29.8	46.2	28.4	34.6	36.4	21.7	37.9	31.6	36.0
6/10 ANOS	20	5	3	4	2	4	8	12	10	4	6	6	12	2	6	6	8
	19.9	25.9	18.9	14.5	13.9	28.6	15.6	24.6	21.4	12.2	27.4	25.9	17.8	19.5	33.1	15.6	18.5
+ 10 ANOS	12	5	1	4	0	1	4	7	7	3	2	2	9	1	1	3	7
	11.3	16.6	7.9	15.5	3.2	4.7	8.0	14.9	14.2	8.7	8.6	9.1	12.8	5.9	6.3	8.0	16.3
base	103	29	19	28	14	13	54	49	49	32	22	25	69	10	18	41	44
media	3.04	2.76	3.15	3.23	3.27	2.86	3.19	2.87	2.97	3.16	3.02	2.99	3.00	3.44	2.86	3.28	2.89
d padr	1.20	1.29	1.11	1.37	0.82	0.85	1.12	1.27	1.27	1.05	1.19	1.17	1.20	1.22	1.03	1.19	1.24
e p med	0.12	0.24	0.26	0.26	0.23	0.26	0.15	0.18	0.18	0.20	0.26	0.24	0.15	0.42	0.25	0.19	0.19